

|                                |                                        |                              |                      |                                  |  |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------------|--|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b>    | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |                                  |  |
| <b><u>Beschlussvorlage</u></b> |                                        |                              | <b>öffentlich</b>    |                                  |  |
| <b>Termin</b>                  | <b>Gremium</b>                         | <b>Vorlage<br/>zur*</b>      | <b>Ergebnis</b>      | <b>Beschluss-<br/>kontrolle*</b> |  |
| 06.12.2018                     | Finanz- und Personalausschuss          | V                            |                      |                                  |  |
| 10.12.2018                     | Hauptausschuss                         | V                            |                      |                                  |  |
| 17.12.2018                     | Rat der Stadt                          | B                            |                      |                                  |  |

## **Beratungsgegenstand**

Neustrukturierung und Zusammenführung der IT-Bereiche von OGM Oberhausener Gebäudemanagement GmbH (OGM) und Stadtverwaltung bei der Stadt Oberhausen

## **Beschlussvorschlag**

1. Der Rat der Stadt beschließt, auf der Basis der in der Anlage beigefügten „Umsetzungskonzeption zur Modernisierung der IT der Stadt Oberhausen“ im Rahmen des Projekts „Neuordnung OGM“ von Partnerschaft Deutschland (PD) vom 27. November 2018 und den vorausgestellten Erläuterungen in der Begründung die derzeitigen Organisationseinheiten für IT der OGM Oberhausener Gebäudemanagement GmbH (OGM) und der Stadt Oberhausen als eine Organisationseinheit bei der Stadtverwaltung Oberhausen zum 01.01.2020 zusammenzuführen.
2. Der Rat der Stadt beauftragt die Verwaltung, die notwendigen vorbereitenden Arbeiten zur Umsetzung des Konzeptes vorzunehmen.
3. Der Rat der Stadt beauftragt die Verwaltung, die Leitung der neuen Organisationseinheit IT extern und sofern erforderlich außertariflich zu besetzen und die entsprechenden formalen Voraussetzungen zu schaffen mit dem Ziel einer Besetzung bereits im Jahr 2019. Der Besetzungsprozess wird ggf. unter Beteiligung eines externen Dienstleisters umgesetzt. Zur Finanzierung dieser Dienstleistung steht ein Budget aus dem Ansatz Personalnebenkosten im Haushalt 2019 zur Verfügung.

|                                                                                                |                                                                                                                 |                                         |                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Leiter AG „Gründung<br/>eines Eigenbetriebs“</b>                                            | <b>Dez. 4 / Personal, Orga-<br/>nisation, Immobilien, IT</b>                                                    | <b>Kämmerer</b>                         | <b>Oberbürgermeister</b>                                             |
| <b>Jehn<br/>Datum 28.11.2018</b>                                                               | <b>J. Schmidt<br/>Datum 28.11.2018</b>                                                                          | <b>Tsalastras<br/>Datum 28.11.2018</b>  | <b>Schranz<br/>Datum 28.11.2018</b>                                  |
| * Vorlage zur:<br>Anhörung (A)<br>Kenntnisnahme (K)<br>Vorberatung (V)<br>Beschlussfassung (B) | * Ergebnis :<br>Zustimmung (Z)<br>Ablehnung (A)<br>Änderung (Ä)<br>Anhörung vollzogen (AV)<br>Kenntnisnahme (K) | Beschlusskontrolle:<br><br>Ja oder nein | Beteiligung:<br><br>Personalrat [ ]<br><br>Gleichstellungsstelle [ ] |

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

4. Der Rat der Stadt nimmt zur Kenntnis, dass im Zuge des Stellenplans 2020 sechs weitere Stellen in der Organisationseinheit IT durch ihn einzurichten sind.
5. Der Rat der Stadt nimmt zur Kenntnis, dass die notwendigen Verfahren mit den Beteiligungsgremien zur Umsetzung des Konzeptes fristgemäß eingeleitet werden.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

## 1 Bezug

2 B/16/3682-01 OGM – hier: Errichtung eines Eigenbetriebes

## 3 Konsequenzen

4 a) Finanzielle

5 keine ☐

6 ja ☒, siehe Begründung

7 b) Sonstige

## 8 Begründung / Sachdarstellung

### 9 1. Ausgangslage/Ratsauftrag vom 25.06.2018

10 Die Stadt Oberhausen lässt derzeit wesentliche Aufgaben im Bereich  
11 Gebäudemanagement, Grünflächenunterhaltung, Beschaffungswesen und sonstige  
12 Dienstleistungen, Bäderwesen und IT-Management durch ihre direkte 100%-Tochter OGM  
13 GmbH erbringen. Der Rat der Stadt hat im Mai 2016 beschlossen, unter Inanspruchnahme  
14 externer Hilfe (KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) die Struktur und die  
15 Organisation der OGM GmbH insgesamt untersuchen zu lassen; der entsprechende  
16 Ergebnisbericht wurde im Februar 2017 dem Rat der Stadt vorgelegt.

17 Insbesondere für den Bereich des Gebäudemanagements bzw. der  
18 Grünflächenunterhaltung, aber auch für weitere Aufgabenbereiche wie IT, kam die KPMG  
19 im Kern zu der Empfehlung, die Aufgabenwahrnehmung zukünftig zurück zur Stadt zu  
20 verlagern.

21 Vor einer Beschlussfassung zur Realisierung der im KPMG-Gutachten aufgezeigten  
22 Potenziale hat der Rat der Stadt weitergehende Prüfungsnotwendigkeiten gesehen; hierzu  
23 ist das Projekt „Neuordnung OGM“ mit zunächst sieben Arbeitsgruppen initiiert worden.

24 Die Arbeitsgruppen 1, 3 u. 4 haben zwischenzeitlich ihre Arbeit abgeschlossen und dem  
25 Rat der Stadt bereits Empfehlungen zur Beschlussfassung vorgelegt, denen der Rat  
26 gefolgt ist.

27 Auf Basis der Erkenntnisse der Arbeitsgruppen hat der Rat der Stadt sodann mit  
28 Beschluss vom 25.06.2018 (Drucksache Nr. B/16/3682-01) die Verwaltung beauftragt, ein  
29 Konzept zur Errichtung eines Eigenbetriebes und zur möglichst weitgehenden  
30 Übertragung der bisherigen Aufgaben der OGM GmbH auf den Eigenbetrieb zu entwickeln  
31 und dem Rat zur Beschlussfassung vorzulegen. Nach Abschluss aller vorbereitenden  
32 Arbeiten soll der Eigenbetrieb sobald als möglich, spätestens zum 01.01.2020, in Betrieb

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

33 gehen. Hinsichtlich des hier thematisierten Aufgabenbereiches IT hat der Rat der Stadt die  
34 Verwaltung beauftragt, auf Basis der bisherigen Ergebnisse der AG 5 – IT ein Konzept zur  
35 Zusammenführung der derzeitigen Organisationseinheiten für IT der OGM GmbH und der  
36 Stadt Oberhausen zu entwickeln und noch im Jahr 2018 dem Rat der Stadt zur  
37 Beschlussfassung vorzulegen.

## 38 **2. Gründung einer neuen Arbeitsgruppe „Gründung eines Eigenbetriebes“ im Juli** 39 **2018**

40 Zur Umsetzung des Ratsauftrages vom 25.06.2018 wurde anstelle der sieben bisherigen  
41 Arbeitsgruppen nunmehr eine zentrale Arbeitsgruppe „Gründung eines Eigenbetriebes“  
42 eingerichtet, welche durch den Sprecher der Geschäftsführung der OGM GmbH und den  
43 Leiter des Bereiches 0-1/Stadtkanzlei gemeinsam geleitet wird und mit Mitarbeiter/innen  
44 der OGM GmbH und der Verwaltung sowie den Vorsitzenden der Personalvertretungen  
45 von Stadtverwaltung und OGM besetzt ist. Die Arbeitsgruppe hat am 02.07.2018 ihre  
46 Arbeit aufgenommen. Die Zusammenarbeit gestaltet sich konstruktiv, Vorschläge im  
47 Rahmen der Entwicklung der Zielorganisation konnten bisher einvernehmlich abgestimmt  
48 werden. Alle Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung und der OGM GmbH wurden per  
49 Rundverfügung vom 04.07.2018 über die Neuausrichtung des Projektes informiert und  
50 gebeten, Anfragen bzw. Aufträge aus der AG Eigenbetrieb vorrangig und zeitnah zu  
51 bearbeiten.

52 Der Finanz- und Personalausschuss hat am 13. September 2018 entschieden, dass  
53 hinsichtlich der steuerrechtlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen eine ganzheitliche  
54 externe Beratung der neu eingerichteten Arbeitsgruppe erfolgen soll. Nach Auswertung  
55 des erforderlichen Ausschreibungsverfahrens konnte dem Beratungsunternehmen  
56 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) auf der  
57 Grundlage einer Leistungsbeschreibung der Auftrag zur Beratungsleistung erteilt werden.

58 Die AG Eigenbetrieb sowie gebildete Unterarbeitsgruppen zu den Themenfeldern  
59 „Personal“ und „Finanzen“ tagen regelmäßig. Die übergeordnete Projektgruppe unter  
60 Leitung des Oberbürgermeisters ist am 05.09.2018 und am 09.11.2018 über die  
61 bisherigen Arbeitsergebnisse informiert worden. Der interfraktionelle Lenkungskreis hat  
62 am 14.11.2018 den aktuellen Sachstand und die weitere Entwicklung des Projektes  
63 beraten. Sowohl die Gewerkschaften als auch der kommunale Arbeitgeberverband sind  
64 über die Vorhaben der Neuausrichtung informiert worden. Über das Gremium „Runder  
65 Tisch“ wird sichergestellt, dass die Personalvertretungen und die Gewerkschaft ver.di  
66 durch den Oberbürgermeister über den Projektfortschritt informiert werden.

## 67 **3. Inhaltliche Vorgehensweise in Bezug auf das Schwerpunktthema IT**

68 In einem ersten Schritt wurden die bisher in der AG 5 - IT in Kooperation mit Partnerschaft  
69 Deutschland – Berater der öffentlichen Hand GmbH / PD erarbeiteten Ergebnisse  
70 gesichtet und als Basis für die Weiterentwicklung genutzt. Im Rahmen einer IST-Analyse

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

71 wurden das derzeitige Ist-Aufgabentableau sowie die wirtschaftlichen  
72 Rahmenbedingungen und die vorhandenen Stellenpotentiale der heutigen OGM GmbH  
73 und der Stadtverwaltung bezogen auf das Tätigkeitsfeld IT herausgearbeitet.

74 Auf der Grundlage eines entwickelten Zielbildes (siehe Punkt 4.) einer zukunftsfähigen  
75 Organisationseinheit IT wurde jeder Aufgabenbereich inhaltlich definiert und mit den  
76 entsprechenden Stellenberechnungen und wirtschaftlichen Bedarfen hinterlegt. Die  
77 hieraus gewonnenen Erkenntnisse wurden durch PD in dem als Anlage beigefügten  
78 Gutachten zur „Umsetzungskonzeption zur Modernisierung der IT der Stadt Oberhausen  
79 im Rahmen des Projektes Neuordnung OGM“ vom 27.11.2018 plausibilisiert. Der so  
80 entwickelte Organisationsvorschlag zur Zusammenführung beider IT Einheiten bei der  
81 Stadt wird mit dieser Beschlussvorlage formuliert und die Auswirkungen auf den  
82 städtischen Haushalt werden dargelegt.

## 83 4. Zielbild

### 84 4.1. Darstellung des Zielbildes

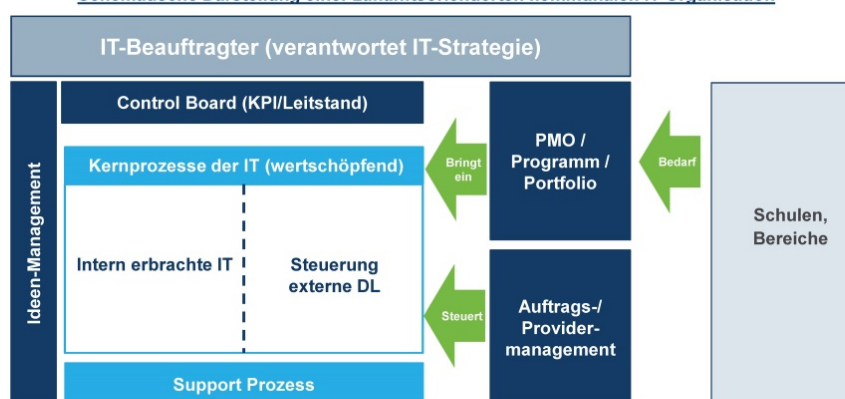
85 Ausgangslage des weiteren Prozesses ist ein von Partnerschaft Deutschland/PD im  
86 letzten Jahr vorgestelltes und in der Arbeitsgruppe IT geeintes Zielbild einer  
87 zukunftsorientierten IT-Organisation (siehe auch Seite 15 des PD-Gutachtens):

Ausgangssituation und Zielbild

### SOLL – zukunftsorientierte IT-Organisation

Funktionale Sicht

Schematische Darstellung einer zukunftsorientierten kommunalen IT-Organisation



|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

Eine zukunftsfähige IT-Organisation bedarf einer organisatorischen Einheit, die auf der Grundlage eines Gesamtkonzeptes gesteuert wird und die erforderlichen Anpassungen an sich verändernde Anforderungen umsetzen kann und in der Lage ist, die aktuellen technischen Entwicklungen des Marktes zu bewerten und in die Anwendung zu bringen. Dieses Zielbild wurde sowohl auf Arbeitsgruppenebene als auch in der übergeordneten Projektgruppe und im interfraktionell besetzten Lenkungskreis einvernehmlich abgestimmt. Die wesentlichen Kernelemente des Zielbildes werden im PD-Gutachten dargestellt.

#### 4.2. *Heraushebung neuer Funktionsbausteine*

Die vorhandene Arbeitsstruktur bei der Stadt und der OGM im IT-Bereich deckt wichtige Aufgabenblöcke heute nicht bzw. unzureichend ab. Für die Umsetzung des dargestellten Zielbildes wird es erforderlich sein, Aufgabenbereiche neu zu installieren bzw. auszubauen. Herauszuheben sind folgende neue Funktionsbausteine:

- IT-Beauftragter/Chief Information Officer (CIO)

Mit der Einstellung eines/r IT-Beauftragten in der Leitung der neuen IT-Abteilung soll sichergestellt werden, dass die IT in der strategischen Ausrichtung der Stadt Oberhausen ihrem Stellenwert entsprechend verankert ist. Der/die IT-Beauftragte sichert die strategische Ausrichtung, den Erfolg, sowie die Effizienz und Effektivität der IT. Er/Sie verantwortet die Erarbeitung und die Durchsetzung der verabschiedeten Strategie, die IT-Planungen in allen Bereichen der Kommunalverwaltung und steuert aktiv alle Aufgaben, die bei IT-Dienstleistern umgesetzt werden und einzuhalten sind.

- Ideen-Management

Hier soll die bisher vernachlässigte Beobachtung von und Recherche über Verwaltungstrends im IT-Bereich sowie die Übersetzung dieser in Anforderungen und Risiken für die Stadt Oberhausen wahrgenommen werden. Als Impulsgeber bzw. Querdenker mit innovativen Ideen sollen Zukunftsideen identifiziert und anschließend passgenaue IT-Lösungen angestoßen werden. Die Filterung diverser Anfragen/Vorgaben (Politik, Gesetze, etc.) wird hier angesiedelt.

- PMO/Projekt Management Office

Der bedeutende Aufgabenbereich der IT-Strategie bedarf der administrativen Begleitung durch ein Projekt-Management-Büro. Hier erfolgt die professionelle Beratung und Unterstützung durch eine Projektleitung bei allen Anfragen der Fachbereiche, Bereiche und Schulen. Das Projektbüro macht Vorschläge für die Priorisierung der Projektanfragen, aktualisiert die Projektpläne, standardisiert das Vorgehen der IT in Projekten, erstellt Statusberichte für Analysen und Auswertungen, organisiert die Weiterentwicklung von Methoden, Verfahren und Standards und erzeugt kosteneinsparende Effekte durch Verankerung von

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

128                    Projektmethodik. Ein solches Büro ist auch Sprachmittler zwischen IT und den  
129                    Fachbereichen.

## 130    **5. Aufbauorganisation**

### 131    *5.1. Erläuterung der Ansiedlung bei der Stadt Oberhausen/Organisationsform*

132                    Die bisherigen Organisationseinheiten mit dem Aufgabenschwerpunkt IT bei OGM  
133                    und Stadt sollen zukünftig in eine Organisationseinheit bei der Stadtverwaltung  
134                    zusammengeführt werden.

135                    Die zukünftige IT-Abteilung wird somit zu einem internen Dienstleister für alle  
136                    Dezernate, Bereiche und Fachbereiche sowie die Schulen. Neben der Entwicklung  
137                    der strategischen Herausforderungen werden zukünftig auch sämtliche operativen  
138                    Dienstleistungen im IT-Sektor hier verantwortet. Alle zukünftigen Bedarfe an neuen  
139                    Lösungen, erweiterten IT-Prozessen oder erforderlichen Veränderungen im IT-  
140                    Segment werden hier zentral betrachtet, inhaltlich bewertet und auf die  
141                    Gesamtstrategie des Hauses ausgerichtet. Ein unmittelbarer Zugang zum  
142                    Verwaltungsvorstand über die Dezernatsleitung garantiert eine Priorisierung aller  
143                    Bedarfe insbesondere in finanzieller und personeller Hinsicht sowie die Vorbereitung  
144                    einer Entscheidung über die Umsetzungsrangfolge. Darüber hinaus ist es die  
145                    Aufgabe der zukünftigen IT-Abteilung, die IT-Strategie der Stadt Oberhausen weiter  
146                    zu entwickeln und dem Verwaltungsvorstand sowohl zu berichten als auch  
147                    Handlungsempfehlungen zur strategischen Ausrichtung zu unterbreiten.

148                    Die im Folgenden dargestellte Aufbauorganisation soll sicherstellen, dass neben  
149                    einer zentralen Anlaufstelle für alle Anwender (Service-Hotline) auch alle Bereiche  
150                    und Schulen der Stadt eine zentrale Anlaufstelle für Weiterentwicklungsbedarfe  
151                    (Projektmanagement) erhalten. Im Zuge der Ansiedlung der IT-Abteilung direkt bei  
152                    der Stadt wird sichergestellt, dass eine Beratung in Anlehnung an die  
153                    Gesamtstrategie des Hauses, eine unmittelbare Ressourcenplanung im Rahmen des  
154                    Haushalts- und Stellenplans der Verwaltung sowie eine enge Abstimmung - und  
155                    erforderlichenfalls eine Priorisierung – durch die frühzeitige Einbindung des  
156                    Verwaltungsvorstandes und Entscheidungsvorbereitung für den Oberbürger-meister  
157                    erfolgt.

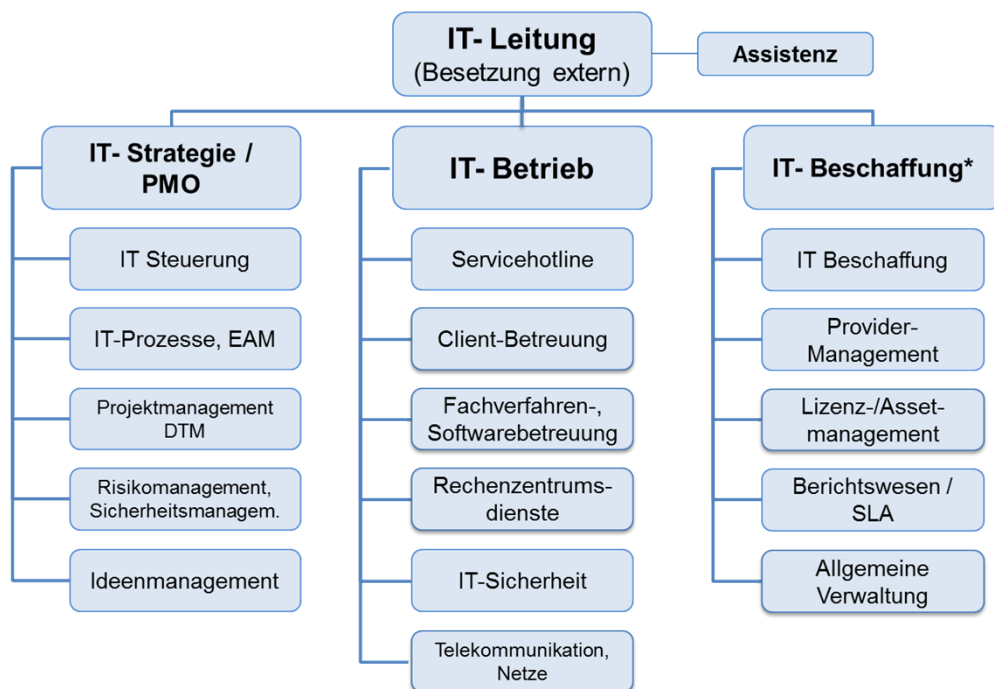
158                    In einem weiteren Entwicklungsschritt soll die IT-Abteilung die Kompetenz erhalten,  
159                    als aufsuchender interner Berater zu agieren und wertschöpfende Ver-  
160                    änderungsprozesse zu identifizieren. In einem engen Dialog mit den  
161                    Bereichsverantwortlichen auf der einen Seite und der Verwaltungsführung auf der  
162                    anderen Seite, können so Veränderungen angestoßen werden, die den Bürgerinnen  
163                    und Bürgern, Schülerinnen und Schülern, Mitarbeiterinnen und Mit-arbeitern, somit  
164                    allen Kunden der IT, sowie dem Haushalt der Stadt zu Gute kommen sollen.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

## 5.2. Erläuterung der Aufbauorganisation

Zur Umsetzung des Zielbildes einer zukünftigen IT-Organisationseinheit (siehe Punkt 4.1) ist folgende Aufbauorganisation entwickelt worden:

**Zukünftige Aufbauorganisation IT:**



\*Abteilungsbezeichnung vorläufig

Die zukünftige Organisationseinheit IT besteht aus insgesamt drei Säulen – IT-Strategie/PMO, IT-Betrieb und Beschaffung – und steht unter der Leitung eines/einer IT-Beauftragten/CIO. In den Zuständigkeitsbereich fallen sämtliche IT-Fragen der Stadtverwaltung und der städtischen Schulen.

## 5.3. Erläuterung der Aufgabeninhalte

### 5.3.1. CIO

Ein CIO verantwortet die IT-Organisation ganzheitlich. Als IT-Leitung moderiert er/sie den Strategieprozess, stellt die Ausrichtung der Organisation auf diesen sicher und verantwortet die Umsetzung. Zudem bedient er/sie über die Dezernatsleitung die Schnittstelle zum Verwaltungsvorstand und führt in diesem Bereich notwendige Entscheidungen herbei (siehe PD-Gutachten Seite 16).

Er/Sie ist in Gesamtverantwortung für den IT-Einsatz in der Verwaltung und in den kommunalen Schulen eingebunden in die verwaltungsinternen Prozesse und Verantwortlichkeiten und unmittelbar der Dezernatsleitung unterstellt. Dadurch kann

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

184 eine stärkere Bindung an und Begleitung von Kommunalinteressen bei gleichzeitiger  
185 Optimierung der Dienstleistung für den Nutzerkreis erzielt werden.

186 5.3.2. Erste Säule: IT-Strategie/Projektmanagement PMO

187 Im Fachbereich **IT-Strategie / Projektmanagement** werden die mittel- und  
188 langfristigen strategischen, technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen  
189 der IT der Stadtverwaltung, der Schulen und möglicher weiterer Kunden/innen  
190 definiert, deren Einhaltung kontrolliert und IT-Projekte, wie z. B. die Einführung eines  
191 neuen Fachverfahrens, geleitet oder koordiniert.

192 Die von der **IT-Steuerung** festgelegten Rahmenbedingungen sind für alle Beteiligten  
193 innerhalb und außerhalb der IT-Organisation bindend und leiten sich (u.a.) aus den  
194 Anforderungen des Verwaltungsvorstandes, der städtischen Bereiche, der Schulen  
195 und der IT selbst ab. Festgelegt werden hier zum Beispiel technische und  
196 organisatorische Standards wie die Inhalte des zukünftigen Servicekatalogs, aus  
197 welchem die Verwaltung und die Schulen standardisierte Leistungen abrufen  
198 können, oder wie nicht standardkonforme Leistungen beantragt werden können.

199 Ebenso werden von der IT-Steuerung Konzepte wie zum Beispiel zum  
200 Breitbandausbau oder zu den technischen Aspekten des Medienentwicklungsplans  
201 und Vorlagen für den Verwaltungsvorstand und die Politik erstellt und koordiniert und  
202 Maßnahmen innerhalb der IT priorisiert.

203 Die seitens der IT-Steuerung grundsätzlich festgelegten Rahmenbedingungen  
204 werden vom **IT-Prozessmanagement** in konkrete Abläufe überführt, diese  
205 dokumentiert und schließlich implementiert. Zusätzlich wird die Effizienz und  
206 Einhaltung regelmäßig evaluiert und bei Bedarf mit Rückkopplung zur IT-Steuerung  
207 verbessert. Zum Beispiel wird hier beschrieben welche Standardabläufe bei der  
208 Überwachung der Serversysteme einzuhalten sind oder welche Prozesse ablaufen  
209 müssen, nachdem ein Fachbereich eine Standardleistung aus dem Servicekatalog  
210 abgerufen hat.

211 Das **Projektmanagement** ist als Projektbüro die zentrale Anlaufstelle für alle  
212 Bereiche der Stadt und die Schulen. Hier wird eine Erstberatung sichergestellt und  
213 IT-Projekte, wie die Einführung eines neuen Fachverfahrens geplant, organisiert und  
214 anhand vorgegebener Ziele im Rahmen der strategischen Vorgaben evaluiert und  
215 überwacht. Dabei arbeiten die Projektmanager eng mit den anderen IT-Einheiten,  
216 externen Dienstleistern und den beauftragenden Fachbereichen und Schulen  
217 zusammen, welche für die Formulierung der grundsätzlichen Anforderungen und  
218 fachliche Begleitung des Projektes verantwortlich sind. Das Projektmanagement  
219 bildet somit die Schnittstelle zwischen den Fachbereichen der Verwaltung oder den  
220 Schulen und übersetzt die fachlichen und pädagogischen Anforderungen in die  
221 Sprache der IT-Welt. Ebenso wird im Projektmanagement die Abwicklung von Nicht-  
222 Standard-Anforderungen koordiniert.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

223 Durch den bevorstehenden Prozess der Digitalisierung werden in allen Bereichen der  
224 Verwaltung weitreichende Veränderungen notwendig. Aufgrund der erheblichen  
225 Komplexität dieser Veränderungsprozesse geraten die normalen Mechanismen des  
226 IT-Servicemanagements an ihre Grenzen. So sind beispielsweise die Abläufe des  
227 zuvor beschriebenen IT-Prozessmanagements i.d.R. auf den direkten Umgang mit  
228 der IT oder die IT selbst begrenzt. Um den zukünftigen Anforderungen der  
229 Digitalisierung gerecht werden zu können, müssen die Prozessbetrachtungen der IT  
230 um die originären Prozesse der städtischen Fachbereiche erweitert werden. Die IT-  
231 Abteilung wird zum aufsuchenden internen Berater. Diese Aufgabe übernimmt im  
232 Organisationsbereich IT-Prozesse das **Enterprise-Architektur-Management (EAM)**.  
233 Erst mit der ganzheitlichen Betrachtung der Verwaltungsprozesse der Fachbereiche  
234 und deren standardisierte Anpassung an darauf zugeschnittene IT-Prozesse können  
235 Konzepte wie eine verwaltungsweit einheitliche digitale Aktenführung oder eine  
236 medienbruchfreie Implementierung eines Serviceportals sinnvoll begleitet werden.  
237 Das Projektmanagement wird durch das **Digitale-Transformations-Management**  
238 **(DTM)** ergänzt, welches in enger Abstimmung mit dem Enterprise-Architektur-  
239 Management die praktische Umsetzung der Anforderungen der Digitalisierung  
240 koordiniert und überwacht.

241 Das **Risikomanagement** beschäftigt sich mit den strategischen Fragen der  
242 Erkennung, Bewertung und Überwachung von Risiken, die aus den IT-Systemen,  
243 Abläufen und Rahmenbedingungen resultieren und liefert wichtige Fakten und  
244 Hintergründe für Entscheidungen der Verwaltungsführung und Politik.

245 Im **Sicherheitsmanagement** werden Konzepte und Maßnahmen zur Abwehr von  
246 Bedrohungen des Datenschutzes und der Informationssicherheit erstellt und deren  
247 Umsetzung koordiniert. Außerdem werden nach den Vorgaben der  
248 Verwaltungsführung und Fachbereiche Notfallkonzepte erstellt, in denen der Umgang  
249 mit möglichen Notfallszenarien und die Prioritäten bei der Wiederherstellung definiert  
250 werden. Das Risikomanagement würde bei diesem Beispiel die Wahrscheinlichkeit  
251 des Eintritts dieses Szenarios und die möglichen finanziellen und organisatorischen  
252 Folgen und mögliche Ansätze zur Verringerung der negativen Folgen bewerten.

253 Im normalen Arbeitsalltag in einer IT-Abteilung bleibt wenig Raum für kreative  
254 Lösungen oder das Verfolgen aktueller Trends und Innovationen. Im  
255 **Ideenmanagement**, das bewusst ein Stück außerhalb der üblichen Verpflichtungen  
256 agiert, können diese Gedanken verfolgt werden und im Dialog mit internen  
257 Ansprechpartnern, anderen Kommunalverwaltungen, der Politik, den Schulen, der  
258 Wirtschaft, Interessenverbänden und den Bürgern/innen innovative Lösungsansätze  
259 entwickelt werden.

#### 260 5.3.3. Zweite Säule: IT-Betrieb

261 Im Fachbereich IT-Betrieb werden die Hardware-, Software- und Infrastruktursysteme  
262 der IT in der Verwaltung und den Schulen gemäß den von der IT-Strategie

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

263 vorgegebenen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen eingerichtet,  
264 überwacht und instandgehalten. Zusätzlich berät er die Organisationseinheiten IT-  
265 Strategie und IT-Beschaffung bei technischen Fragestellungen, testet und prüft neue  
266 Hardware-, Software- und Infrastruktursysteme auf ihre technische Eignung für den  
267 zukünftigen Einsatz und dient den Anwendern als Ansprechpartner bei Problemen  
268 bei der Nutzung der Hard- und Software.

269 Als erster Ansprechpartner bei technischen Problemen fungiert innerhalb des IT-  
270 Betriebs die **Servicehotline**, hier werden die Anfragen der Anwender/innen in  
271 Verwaltung und Schulen zentral im Ticketsystem erfasst, kategorisiert und wenn  
272 möglich mit Hilfe einer Wissensdatenbank direkt gelöst oder beantwortet (1st Level-  
273 Support). Der Kontakt erfolgt entweder direkt über das Ticketsystem, per Telefon  
274 oder mit der Hilfe von Emails. Sofern sinnvoll und möglich kann sich der/die  
275 Hotlinemitarbeiter/in per Fernwartung direkt mit dem PC des Anwenders verbinden,  
276 um gemeinsam mit dem Anwender/der Anwenderin die Problemursache  
277 einzugrenzen und zu beseitigen.

278 Ist eine direkte Problemlösung durch die Servicehotline nicht möglich, wird die  
279 Fragestellung gemäß vorgegebener Standardabläufe an die zuständigen  
280 spezialisierten Fachkräfte innerhalb oder außerhalb der Organisationseinheit IT-  
281 Betrieb weitergegeben (2nd-Level-Support).

282 Bei Aufgabenstellungen und Problemen an PC Arbeitsplätzen, die nicht per  
283 Fernwartung gelöst werden können, und für die kein Rahmen- oder Wartungsvertrag  
284 mit externen Dienstleistern besteht, ist innerhalb der Organisationseinheit IT-Betrieb  
285 die **Client-Betreuung** zuständig. Hier wird neue Arbeitsplatzhardware in der  
286 Verwaltung und in Schulen aufgebaut, ausgetauscht oder umgezogen und Software  
287 installiert, die aus wirtschaftlichen oder technischen Gründen nicht per automatischer  
288 Softwareverteilung über das Netzwerk installiert werden kann.

289 Die **Software- und Fachverfahrensbetreuung** installiert und betreibt auf den  
290 stationären oder mobilen Arbeitsplatzgeräten der Anwender/innen (PCs, Notebooks,  
291 Thin-Clients, Tablets, Smartphones) und Serversystemen der  
292 Rechenzentrumsdienste Standardsoftware (wie z.B. Office) und Fachanwendungen  
293 (z.B. das Ratsinformationssystem Allris oder das für die Verwaltung der  
294 Schüler/innen in den Schulen eingesetzte Schild-NRW). In Zusammenarbeit mit den  
295 Koordinatoren/innen der städtischen Bereiche und Medienbeauftragten in den  
296 Schulen löst sie Probleme bei der Nutzung der Fachanwendungen und  
297 Standardsoftwareprodukte (2nd-Level-Support). Die fachliche Administration  
298 innerhalb der Fachverfahren liegt in der Verantwortung der Fachbereiche.

299 Bei den **Rechenzentrumsdiensten** werden die zentralen virtuellen und  
300 physikalischen Server und die zu deren Betrieb notwendigen Infrastruktursysteme  
301 (z.B. Speichernetzwerke, Datensicherungseinrichtungen, Klimatisierung oder  
302 Systeme zur unterbrechungsfreien Stromversorgung) installiert, betrieben und  
303 überwacht. Die Systeme und Tätigkeiten der Rechenzentrumsdienste sind für die

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

Anwender/innen normalerweise nicht sichtbar und werden nur im Fehlerfall bemerkt, schränken dann aber die Arbeitsfähigkeit der Anwender/innen wesentlich ein. Aus diesem Grund sollten wichtige Systeme der Rechenzentrumsdienste, soweit wirtschaftlich vertretbar, redundant, bei Bedarf auch standortübergreifend, ausgelegt werden. Der existenzielle Bereich der IT-Sicherheit tangiert praktisch alle Bereiche eines IT-Betriebes und erfordert ein in gleichem Maße breites wie tiefgreifendes Wissensspektrum. Die Basis für die operative Gewährleistung möglichst hoher Sicherheitsstandards sind die Vorgaben aus der Abteilung der IT-Strategie (Risiko- und Sicherheitsmanagement). Aufgrund der notwendigen Verknüpfung der Sicherheitsmaßnahmen der verschiedenen Teile des Betriebes ist es sinnvoll, die operative Betreuung ausgewählter Sicherheitssysteme an zentraler Stelle zusammen zu führen. Diese Systeme werden in der Organisationseinheit **IT-Sicherheit** installiert und betreut. Es handelt sich dabei um Komponenten wie z.B. zentrale Firewallsysteme, vernetzte Virens Scanner, Internetfilter oder Systeme zur Erkennung von Angriffen auf das Netzwerk.

In der Sparte **Telekommunikation und Netze** werden die aktiven Komponenten (Router, Switches, WLAN-Systeme) des IT-Netzwerks und die zentralen und dezentralen Telefonanlagen in der Verwaltung und den Schulen eingerichtet und betreut.

#### 5.3.4. Dritte Säule: IT-Beschaffung

Im Fachbereich IT-Beschaffung finden sich die administrativen Tätigkeiten im Bereich der Beschaffung und Verwaltung von IT-Dienstleistungen und IT-Produkten. Darüber hinaus stehen die Weiterentwicklung des Servicestandards im Fokus sowie die wirtschaftliche Optimierung von Beschaffungsprozessen durch ein effizientes Lizenz- und Assetmanagement.

Der Aufgabenbereich **IT-Beschaffung** ist verantwortlich für sämtliche Aktivitäten und Verfahren, die notwendig sind, um IT-Produkte und IT-Dienstleistungen zu erwerben. Welche Abläufe in der zukünftigen Aufbauorganisation von Bedeutung sind, hängt davon ab, ob der IT-Bereich zukünftig benötigte IT-Beschaffungen komplett eigenständig abwickeln wird. Die möglicherweise erforderliche Schnittstelle zum Einkauf wird im weiteren Verlauf der Arbeit in der Arbeitsgruppe „Errichtung eines Eigenbetriebes“ gesondert überprüft.

Zu den Aufgabenbereichen gehören das Erstellen von Leistungsverzeichnissen, das Vorbereiten von Ausschreibungen, die Beantwortung von Biernachfragen zu Ausschreibungen und die Verwaltung von Lieferantenbeziehungen. Die Marktforschung, das Festlegen von Modalitäten und Bedingungen für IT-Dienstleistungen und das Auflösen von Rechnungsproblemen gehören zu den täglichen Aufgaben. Darüber hinaus wird die IT-Beschaffung sowohl proaktiv, als auch reaktiv ihre Kunden/innen über den aktuellen Status zu Käufen, Ausschreibungen etc. informieren, um so für Transparenz zu sorgen.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

344 Im **Provider-Management** erfolgt die Koordination und Überprüfung aller externen  
345 Dienstleistungen sowie die Verwaltung der vorhandenen und der abzuschließenden  
346 Verträge des IT-Bereiches. Das Fortschreiben des IST-Zustandes und das  
347 Abgleichen mit dem SOLL-Zustand wird eine elementare Aufgabe sein, damit die  
348 Qualität der externen Partner kontinuierlich gesteigert werden kann.

349 Das **Lizenz-/Assetmanagement** übernimmt den effizienten Einsatz von Lizenzen,  
350 sowie die Verwaltung der bestehenden Hardware. Weitere Aufgaben sind die  
351 Beauftragung zur Beschaffung weiterer, neuer oder das Abkündigen von Lizenzen  
352 und das Sensibilisieren zur Beschaffung neuer Hardware. Auch wird sichergestellt,  
353 dass ein legaler und effizienter Umgang mit Standard-Software im Unternehmen  
354 erfolgt. Das Lizenzmanagement nimmt hierbei auf alle Bereiche des Unternehmens  
355 Einfluss, von der Beschaffung über jeden PC-Arbeitsplatz, bis hin zum Management.  
356 Ziel hierbei ist, dass die vorhandenen Lizenzen und die vorhandenen Assets optimal  
357 eingesetzt werden.

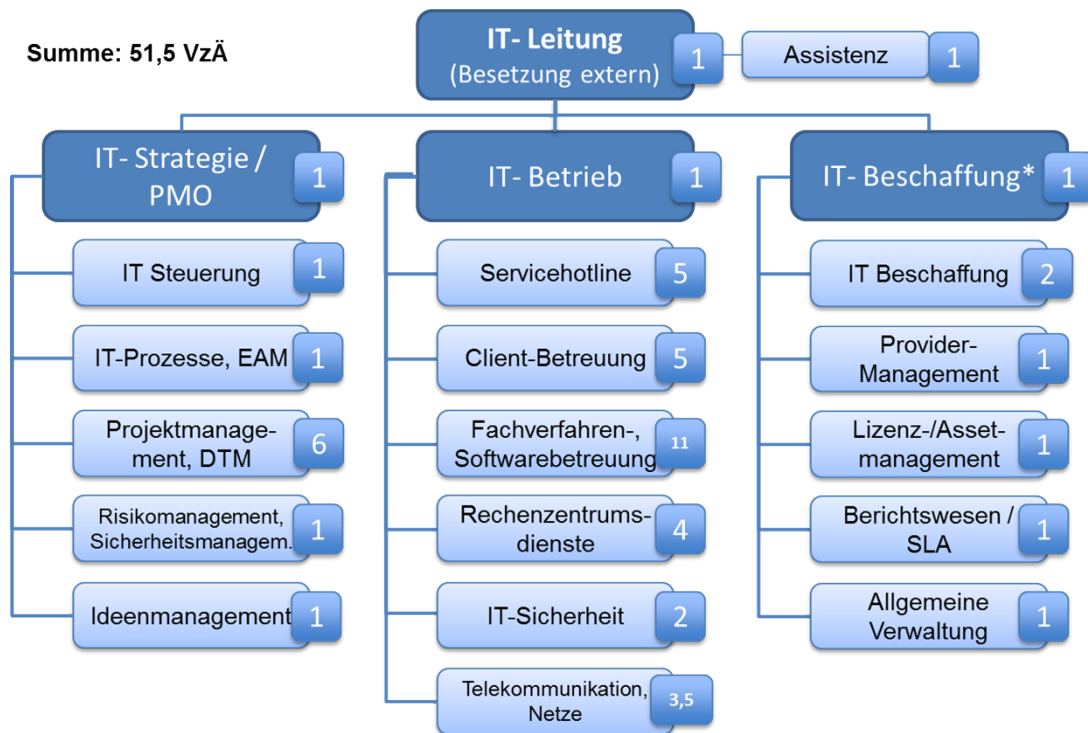
358 Der Aufgabenbereich **Berichtswesen / SLA** überprüft alle relevanten internen IT-  
359 Dienstleistungen und IT-Prozesse des IT-Bereiches. Hier erfolgen die Fortschreibung  
360 des IST-Zustandes und das Abgleichen mit dem SOLL-Zustand.

361 Der Aufgabenbereich **Allgemeine Verwaltung** übernimmt die Erledigung von  
362 allgemeinen Verwaltungsaufgaben für den IT-Bereich wie Rechnungserstellung für  
363 Dienstleistungen für Tochterunternehmen, Administration von Urlauben,  
364 Beschaffung von Büromaterialien für den Eigenbedarf etc. Eine differenziertere  
365 Beschreibung, welche weiteren Verwaltungsaufgaben zukünftig durch den IT-Bereich  
366 wahrgenommen werden (Stichwort Zentrale Vergabestelle, Zentraler Einkauf, u. ä.)  
367 wird die Arbeitsgruppe „Errichtung eines Eigenbetriebes“ in Abhängigkeit der noch zu  
368 erarbeitenden Empfehlungen im Rahmen der Eigenbetriebsgründung vornehmen.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

## 370 6. Personelle Auswirkungen

### 371 6.1. Stellensollkonzept zum 01.01.2020



\*Abteilungsbezeichnung vorläufig

372

373 Auf Basis des geeinten Zielbildes (siehe Punkt 4.1) und der oben dargestellten  
 374 Aufbauorganisation wurden durch die Arbeitsgruppe unter Mitwirkung der betroffenen  
 375 IT-Fachleute beider Häuser, des städtischen Personaldezernenten und der  
 376 jeweiligen Personalvertretungen die oben dargestellten Stellenbedarfe definiert und  
 377 durch PD im Rahmen des Gutachtens plausibilisiert (siehe PD-Gutachten Seite 46 f).  
 378 Damit wird ein Bedarf von 51,5 Vollzeitäquivalenten/VzÄ zur Realisierung des  
 379 Zielbildes zum 01.01.2020 erforderlich.

380 Mittelfristig werden weitere Bedarfe in den Funktionsfeldern IT-Strategie/PMO (2  
 381 VzÄ) sowie in der IT-Beschaffung (1VzÄ) gesehen, wohingegen sich der Bedarf im  
 382 Bereich des IT-Betriebes nach Abschluss der Anlaufphase um 1 VzÄ reduziert. Somit  
 383 ergibt sich ein mittelfristiger Sollstellenbedarf von 53,5 VzÄ.

### 384 6.2. Aktuelle Personalressourcen

385 Im Bereich des Strategischen IT-Managements der Stadt sind derzeit 7 VzÄ (Beamte  
 386 und Tarifbeschäftigte nach TvöD) eingesetzt.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

387 Im Bereich des IT-Managements der OGM sind 38,5 VzÄ im Stellenplan  
388 ausgewiesen (Beamte und Tarifbeschäftigte nach TvV).

389 Daraus ergibt sich eine Gesamtstellenzahl von 45,5 VzÄ.

### 390 6.3. Stellenmehrbedarf/neu einzurichtende Stellen

391 Bei einem Stellenbedarf von 51,5 VzÄ (siehe Ziffer 6.1) ergibt sich rein rechnerisch  
392 ein Bedarf von 6 zusätzlichen VzÄ zum 01.01.2020.

393 Hierin eingeschlossen ist bereits der/die CIO/IT-Leitung; dabei ist zu berücksichtigen,  
394 dass aufgrund der aktuellen Personalmarktsituation davon ausgegangen werden  
395 muss, dass dieser/diese zu außertariflichen Konditionen eingestellt werden muss  
396 (siehe PD-Gutachten Seite 61 f). Die hieraus resultierenden Personalmehrkosten  
397 sind bei der weiteren Betrachtung der finanziellen Gesamtauswirkungen (s. Punkt  
398 7.1. Mehrkosten) berücksichtigt worden.

399 Im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Fortbildungsplanung wird berücksichtigt,  
400 dass die Qualifikationen der Mitarbeiter/innen den Anforderungsprofilen des  
401 zukünftigen Zielbildes entsprechen bzw. Fortbildungsmaßnahmen stattfinden  
402 müssen. Diese sollen ggf. im Rahmen der normalen Fortbildungsplanung der  
403 Verwaltung realisiert werden.

### 404 6.4. Personelle Maßnahmen

405 Das Personal des neuen Organisationseinheit IT setzt sich zusammen aus den  
406 Beschäftigten der heutigen Stabsstelle 1-0-60/Strategisches IT-Management bei der  
407 Stadt und den Beschäftigten der heutigen Organisationseinheit 01-6-000-000/IT-  
408 Management der OGM GmbH. Hinzu kommt ein Neubedarf an Stellen, der unter  
409 Ziffer 6.3. beschrieben wird.

410 Die Mitarbeiter/innen, die einen Arbeitsvertrag mit der OGM GmbH abgeschlossen  
411 haben, sollen auf der Grundlage eines Überleitungstarifvertrages bzw. eines  
412 Überleitungsvertrages zur Stadt übergeleitet werden. In Abstimmung mit den  
413 Personalvertretungen soll unter Wahrung der erworbenen Besitzstände der  
414 betroffenen Beschäftigten und in Abstimmung mit den zu beteiligenden  
415 Gewerkschaften sowie dem Kommunalen Arbeitgeberverband die Ausarbeitung der  
416 Verträge erfolgen.

417 Dem Rat der Stadt wird in 2019 eine entsprechende Vorlage mit den konkreten  
418 Überleitungstarifverträgen/Überleitungsverträgen vorgelegt. Die Stellen der  
419 Mitarbeiter/innen der heutigen Stabsstelle 1-0-60/Strategisches IT-Management bei  
420 der Stadt werden im Rahmen von organisatorischen Maßnahmen innerhalb des  
421 Arbeitgebers Stadt Oberhausen verlagert.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

## 422 7. Finanzielle Auswirkungen

### 423 7.1. Mehrkosten

424 Aus den oben dargestellten Stellenmehrbedarfen von 6 VzÄ zum 01.01.2020  
425 ergeben sich folgende Mehrkosten:

|     |                                                             |                  |
|-----|-------------------------------------------------------------|------------------|
| 426 | • 5 VzÄ in Informatikberufen                                |                  |
| 427 | KGST-Richtwert durchschnittlich                             |                  |
| 428 | 77.360 € pro VzÄ pro Jahr                                   | 386.800 €        |
| 429 | • 1 VzÄ Assistenz                                           |                  |
| 430 | KGST- pro VzÄ pro Jahr                                      | 54.100 €         |
| 431 | • <u>Aufstockung für außertarifliche Eingruppierung CIO</u> | <u>42.800 €</u>  |
| 432 | <b>Summe:</b>                                               | <b>483.700 €</b> |

### 433 7.2. Einsparpotentiale

434 Im städtischen Haushalt ist für das Geschäftsjahr 2019 ein Bruttoumsatzvolumen für  
435 IT-Leistungen mit der OGM in Höhe von 9.433.000 € berücksichtigt. Der  
436 Wirtschaftsplan der OGM GmbH für das Jahr 2019 weist einen um 329.500 €  
437 niedrigeren Umsatz mit der Stadt Oberhausen in Höhe von 9.103.000 € aus. Die  
438 Stadt Oberhausen hat folgende vier Einzelvorhaben, die nicht Bestandteil des  
439 Leistungsvertrages mit der OGM GmbH sind, zur Umsetzung in 2019 vorgesehen  
440 (siehe PD-Gutachten Seite 62):

|     |                                                  |                        |
|-----|--------------------------------------------------|------------------------|
| 441 |                                                  |                        |
| 442 | 1. Erneuerung Exchange, Linus- und Windowsserver |                        |
| 443 | 2. Erweiterung Firewallsystem                    |                        |
| 444 | 3. Erneuerung und Erweiterung VPN-System         |                        |
| 445 | 4. Zentrales Storage-System (SAN) und Backup     |                        |
| 446 |                                                  | <u>329.500,00 Euro</u> |
| 447 |                                                  |                        |

448 Somit kann von einem geplanten Aufwand für die Stadt Oberhausen in Höhe von  
449 9.433.000 € ausgegangen werden. Sämtliche IT-Leistungen, die die OGM GmbH im  
450 Rahmen des IT-Vertrages für die Stadt erbringt, unterliegen der Umsatzsteuer.  
451 Erbringt die Stadt diese Leistungen zukünftig wieder selbst, fallen mindestens für das  
452 eigene Personal keine Umsatzsteuerzahlungen an. Orientiert an den tatsächlichen  
453 Personalkosten der OGM GmbH im IT-Bereich kann Umsatzsteuer in einem Umfang  
454 i. H. von 516.780 € eingespart werden. Darüber hinaus sind sämtliche IT-Leistungen  
455 im Rahmen des IT-Leistungsvertrages mit einer Gewinnmarge i. H. von 3 v. H.  
456 bepreist worden. Diese Marge inkl. der darauf entfallenden Umsatzsteuer macht

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

457 einen Gesamtbetrag i. H. 274.750 € aus. Erbringt die Stadt die IT-Leistungen  
458 zukünftig selbst, so geht damit eine Aufwandsersparnis i. H. von 791.530 € einher.

### IT - Darstellung der monetären Rahmenbedingungen - 2019

|                                           |                                                    | Wirtschaftsplan (EUR)<br>- OGM GmbH -<br>(Stand: 23.10.2018) | Haushaltsplan (EUR)<br>- STADT -<br>(Stand: Entwurf) |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Leistungen aus IT-Vertrag<br>OGM-Stadt OB | Umsatz (netto)                                     | 7.718.000                                                    |                                                      |
|                                           | abzüglich Leistungen für Dritte                    | -68.000                                                      |                                                      |
|                                           | Umsatz (netto)                                     | 7.650.000                                                    | 7.926.890                                            |
|                                           | <b>Umsatz (brutto)</b>                             | <b>9.103.500</b>                                             | <b>9.433.000*</b>                                    |
|                                           | - Davon Personalkosten (netto)                     | 2.624.900                                                    | 2.719.910**                                          |
|                                           | - Mögl. Einsparung 19% MwSt auf PK                 | 498.730                                                      | 516.780                                              |
|                                           | - Mögl. Einsparung 3% Marge (inkl. MwSt auf Marge) | 265.150                                                      | 274.750                                              |
|                                           | - Mögl. Einsparpotenzial Gesamt                    | 763.880                                                      | 791.530                                              |

\* Abweichende Planung aufgrund individueller Leistungen (incl. Personalkosten) wie:

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| - Erneuerung Exchange-, Linux- und Windowsserver | 329.500,00 |
| - Erweiterung Firewallsystem                     |            |
| - Erneuerung und Erweiterung VPN-System          |            |
| - Zentrales Storage-System (SAN) und Backup      |            |

459 \*\* Annahme gleicher %-Anteil am Umsatz

### 460 7.3. Auswirkungen auf den städtischen Haushalt

461 Rechnet man die Personalmehrkosten in Höhe von 483.700 € gegen das  
462 Einsparpotential von 791.530 € ergibt sich trotz des mit dem Neukonzept IT  
463 beabsichtigten Mehrwertes/Nutzen ein verbleibender Konsolidierungsbeitrag von  
464 307.830 €. Damit gelingt es, faktische Mehrbedarfe aus Restrukturisierungsvorteilen zu  
465 kompensieren.

466 Da die Gesamteinsparung von 5 Mio € bereits in der mittelfristigen Ergebnisplanung  
467 ab 2020ff berücksichtigt worden ist, wird dieses Einsparvolumen durch die  
468 Personalmehrkosten um den entsprechenden Betrag reduziert.

## 469 8. Zeitliche Abfolge

### 470 8.1. Konkretisierung der Umsetzung in 2019 / Phase 1

471 In der ersten Phase zur Umsetzung der Neuorganisation sind unter Abstimmung aller  
472 Beteiligten insbesondere folgende Punkte weiter zu konkretisieren:

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

- 474 • Themenbereich Personal
  - 475 ○ Überleitung
  - 476 ○ Eingruppierung
  - 477 ○ Neueinstellung CIO
  - 478 ○ Vorbereitung sonstiger Stellenbesetzungsverfahren zum 01.01.2020
- 479 • Analyse der Geschäftsprozesse und neuordnungsbedingte Anpassung
- 480 • Finanzen
- 481 • Vertragsbeziehungen
- 482 • räumliche Zusammenführung
- 483 • technische Voraussetzungen.

484 Vor diesem Hintergrund erscheint es unerlässlich, dass die Leitung des  
 485 Gesamtbereichs IT frühestmöglich besetzt wird und die entscheidenden Prozesse  
 486 zur Gestaltung der Neuorganisation begleiten kann. In Anbetracht der deutlichen  
 487 Nachfrage nach IT-Experten auf dem Arbeitsmarkt und den gängigen  
 488 Kündigungsfristen erscheint eine Besetzung vor dem 01.07.2019 praktisch  
 489 unmöglich.

490 Die erforderlichen formellen Beteiligungsprozesse bei der OGM GmbH und der Stadt  
 491 Oberhausen sind durchzuführen.

## 492 8.2. *Praktische Betriebsaufnahme zum 01.01.2020 / Phase 2*

493 Auf der Grundlage der vorbereitenden Arbeiten in 2019 zur Umsetzung der  
 494 Neuorganisation soll die praktische und rechtliche Zusammenführung der IT der  
 495 OGM GmbH und der Stadt Oberhausen zum 01.01.2020 vollzogen werden. Zunächst  
 496 einmal soll der IT-Betrieb der OGM direkt und unverändert übernommen werden, um  
 497 eine reibungslose Fortführung gewährleisten zu können. Insofern handelt es sich um  
 498 eine Übergangsorganisation. Diese temporäre Struktur (Übergangszeitraum ca. 1  
 499 Jahr) dient als Ausgangsbasis für die im Zielbild festgelegten Strukturen inklusive der  
 500 beschriebenen neuen Funktionen und benötigt folgende fortführende  
 501 Organisationsmaßnahmen:

- 502 • Aufbau und Betriebsaufnahme der neuen Funktionen
  - 503 ○ Ideenmanagement
  - 504 ○ IT-Steuerung
  - 505 ○ Projektmanagement incl. Implementierung der PMO-Regeln
- 506 • Ermittlung Bedarf und Umsetzung für Personalqualifikation
- 507 • Weiterführung Prozessaufnahme sowie Beginn der Prozessoptimierung.

|                             |                                        |                              |                      |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Stadt<br/>Oberhausen</b> | <b>Drucksache Nr.<br/>B/16/4266-01</b> | <b>Termin<br/>17.12.2018</b> | <b>Rat der Stadt</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|

508 **Kurzfassung**

509 Auf Basis der Erkenntnisse der Arbeitsgruppe 5 – IT, der Fortführung durch die Arbeitsgruppe  
510 Eigenbetrieb sowie dem PD Gutachten „Umsetzungskonzeption zur Modernisierung der IT der  
511 Stadt Oberhausen im Rahmen des Projekts Neuordnung OGM“ vom 27. November 2018  
512 wurde das neue Zielbild der zum 01.01.2020 zusammenzuführenden IT-Einheiten bei der  
513 Stadt inklusive neuer Funktionsfelder für die IT-Organisation definiert. Dessen Umsetzung ist  
514 in 2 Phasen geplant. Zur Vorbereitung der Umsetzungsphase ist die Einstellung eines CIO  
515 möglichst frühzeitig noch im Jahr 2019 erforderlich. Darüber hinaus sollen weitere 6 Stellen  
516 zum 01.01.2020 besetzt werden. Die hierzu erforderlichen Verfahren sind einzuleiten. Die  
517 hieraus resultierenden Personalmehraufwendungen können durch Einsparungen der  
518 Umsatzsteuer sowie Wegfall der OGM-Gewinnmarge überkompensiert werden. Der Rat der  
519 Stadt beauftragt die Verwaltung mit der Umsetzung dieses Grundsatzkonzeptes.

520 **Anlage**

521 Gutachten Partnerschaft Deutschland „Umsetzungskonzeption zur Modernisierung der IT der  
522 Stadt Oberhausen im Rahmen des Projekts Neuordnung OGM“ vom 27. November 2018

# Umsetzungskonzeption zur Modernisierung der IT der Stadt Oberhausen im Rahmen des Projekts „Neuordnung OGM“

Abschlussbericht

Berlin, 27. November 2018



*Partnerschaft  
Deutschland*

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b>                                              | <b>4</b>  |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>                                              | <b>5</b>  |
| <b>Management Summary</b>                                                 | <b>7</b>  |
| <b>1 Einleitung</b>                                                       | <b>10</b> |
| 1.1 Zielsetzung                                                           | 10        |
| 1.2 Kurzdarstellung Partnerschaft Deutschland                             | 11        |
| 1.3 Vorgehensweise                                                        | 11        |
| 1.3.1 Datenerhebung und Methodik                                          | 11        |
| 1.3.2 Darstellung der Projektphasen                                       | 12        |
| <b>2 Implikationen der Digitalisierung</b>                                | <b>13</b> |
| 2.1 Megatrend Digitalisierung                                             | 13        |
| 2.2 Die Rolle der IT im Wandel                                            | 13        |
| <b>3 Das SOLL-Zielbild von PD</b>                                         | <b>15</b> |
| 3.1 Anpassung des Zielbilds                                               | 15        |
| 3.2 Empfohlene Schritte zur Umsetzung des Zielbilds                       | 16        |
| 3.2.1 Die Rolle „CIO“                                                     | 16        |
| 3.2.2 Die Rolle „Digitaler Transformationsbeauftragter“                   | 17        |
| 3.2.3 Der Prozess „IT-Strategie“                                          | 17        |
| 3.2.4 Der Funktionsbereich „IT-Steuerung“                                 | 18        |
| 3.2.5 Der Funktionsbereich Betrieb und Beschaffung - „Make-or-Buy“        | 19        |
| 3.2.6 Der Funktionsbereich „PMO/Programm Management/Portfolio Management“ | 20        |
| 3.2.7 Der Funktionsbereich „Ideen-/ Innovationsmanagement“                | 20        |
| 3.2.8 Der Funktionsbereich „Provider- / Auftragsmanagement“               | 22        |
| 3.2.9 Der Funktionsbereich „Architektur Management“                       | 22        |
| 3.2.10 Ausgewählte Sonderrollen                                           | 23        |
| <b>4 Analyse der Ist-Situation</b>                                        | <b>25</b> |
| 4.1 IT-Organisation der Stadt Oberhausen                                  | 25        |
| 4.1.1 Organisationsstruktur und Personalausstattung                       | 25        |
| 4.1.2 Anlagegüter                                                         | 26        |
| 4.1.3 Kostenüberblick                                                     | 27        |
| 4.2 Aufgabenkritik zur IT der Stadt Oberhausen                            | 27        |
| 4.2.1 Die IT-Strategie                                                    | 27        |

|          |                                                                      |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.2    | Das Ideen-/ Innovationsmanagement                                    | 27        |
| 4.2.3    | Das PMO/Programm Management/Portfolio Management                     | 28        |
| 4.2.4    | Die IT-Steuerung                                                     | 28        |
| 4.2.5    | Das Architektur Management                                           | 28        |
| 4.2.6    | Die Kernprozesse der IT                                              | 29        |
| 4.2.7    | Der IT-Support                                                       | 30        |
| 4.2.8    | Wahrnehmung der Sonderrollen im Kontext des IT-Betriebs              | 30        |
| 4.3      | IT-Organisation der OGM                                              | 31        |
| 4.3.1    | Organisationsstruktur / Personalausstattung                          | 31        |
| 4.3.2    | Anlagegüter der OGM                                                  | 33        |
| 4.3.3    | Kostenüberblick über Leistung der OGM für die Stadt Oberhausen       | 33        |
| 4.4      | Ergebnisse anderer Gutachten                                         | 34        |
| 4.4.1    | Vorgehen bei der Umsetzung                                           | 34        |
| 4.4.2    | Würdigung des Gutachtens von Steria Mummert                          | 34        |
| 4.4.3    | Würdigung des Gutachtens von KPMG                                    | 36        |
| 4.5      | Zwischenfazit                                                        | 37        |
| <b>5</b> | <b>Handlungsoptionen zur Fortführung des IT-Betriebs</b>             | <b>40</b> |
| 5.1      | Szenario 1: Fortführung des IT-Betriebs bei der OGM                  | 40        |
| 5.2      | Szenario 2: Reintegration der gesamten IT in die Stadt Oberhausen    | 41        |
| 5.3      | Szenario 3: Auslagerung von IT-Aufgaben von der OGM an Dritte        | 42        |
| 5.4      | Empfehlung zum präferierten Organisationsmodell                      | 43        |
| 5.5      | Risikobetrachtung zur Neuorganisation der OGM                        | 44        |
| <b>6</b> | <b>Empfohlene Personalstruktur</b>                                   | <b>45</b> |
| 6.1      | Vergleichszahlen                                                     | 45        |
| 6.1.1    | Vergleichswerte des Unternehmens Gartner                             | 45        |
| 6.1.2    | Mittelwerte für Kommunen                                             | 45        |
| 6.1.3    | Fazit zu den Vergleichszahlen                                        | 45        |
| 6.2      | Stellenstärke des IT-Zielbilds                                       | 46        |
| 6.3      | Ausprägung der Funktionsbereiche und Positionen                      | 48        |
| 6.3.1    | Stellenbesetzung CIO/ weitere Führungspositionen                     | 48        |
| 6.3.2    | IT-Strategie                                                         | 49        |
| 6.3.3    | Ideen Management (Innovationsmanagement)                             | 49        |
| 6.3.4    | PMO/Programm/Portfolio Management                                    | 50        |
| 6.3.5    | IT-Steuerung                                                         | 51        |
| 6.3.6    | IT Architektur Management / Enterprise Architecture Management (EAM) | 53        |
| 6.3.7    | Kernprozesse IT                                                      | 54        |

|          |                                                                           |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.3.8    | Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdleistung („Make-or-Buy“)            | 55        |
| 6.3.9    | Die Rolle des DevOp (Fachverfahren-/ Softwarebetreuung)                   | 56        |
| 6.3.10   | Rolle und Personalbemessung des Support-Bereichs                          | 56        |
| 6.3.11   | Die Rollen der Beschaffer und des SLA-Managements                         | 57        |
| 6.3.12   | Die Sonderrolle des Power Users                                           | 58        |
| <b>7</b> | <b>Ableitung der erwarteten Kosten für die Umsetzung des IT-Zielbilds</b> | <b>59</b> |
| 7.1.1    | Datenbasis zu den Kosten eines Arbeitsplatzes                             | 59        |
| 7.1.2    | Datenbasis zu den Personalkosten                                          | 60        |
| 7.1.3    | Datenbasis zur Einstellung eines CIO                                      | 60        |
| <b>8</b> | <b>Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung</b>                                | <b>63</b> |

## Abkürzungsverzeichnis

|                  |                                                               |
|------------------|---------------------------------------------------------------|
| AG               | Arbeitsgruppe                                                 |
| BIS              | Beschaffung, Inbetriebnahme, Support                          |
| CAB              | Changes Advisory Board                                        |
| CDO              | Chief Digital Officer                                         |
| CIO              | Chief Information Officer                                     |
| COBIT            | Control Objectives for Information and Related Technologies   |
| DSGVO            | Datenschutzgrundverordnung                                    |
| DTM              | Digital Transition Manager                                    |
| EAM              | Enterprise Architecture Management                            |
| eIDAS-Verordnung | Electronic IDentification, Authentication and trust Services  |
| HSP              | Haushaltssanierungsplan                                       |
| ESH              | Essener Systemhaus                                            |
| GPO              | Geschäftsprozess Optimierung                                  |
| HW               | Hardware                                                      |
| ILK              | Interfraktioneller Lenkungskreis                              |
| KGSt             | Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement      |
| KDN              | Kommunale Datenverarbeitung NRW                               |
| KPI              | Key Performance Indicator (dt. Kennzahlen)                    |
| OGM              | Oberhausener Gebäudemanagement GmbH                           |
| PD               | Partnerschaft Deutschland, Berater der öffentlichen Hand GmbH |
| PMO              | Project Management Office (dt. Projektbüro)                   |
| SAGA             | Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen      |
| SG               | Sachgebiet                                                    |
| SGL              | Sachgebietsleitung                                            |
| SLA              | Service Level Agreement (Servicebeschreibung)                 |
| SW               | Software                                                      |
| TVöD             | Tarifvertrag Öffentlicher Dienst                              |
| TV-V             | Tarifvertrag Versorgungsbetriebe                              |
| USt              | Umsatzsteuer                                                  |
| VZÄ              | Vollzeitäquivalent                                            |

# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: PD Vorgehens- und Phasenmodell .....                                        | 12 |
| Abbildung 2: Entwicklungspfad der kommunalen IT-Organisation .....                       | 14 |
| Abbildung 3: Zielbild der IT-Organisation der Stadt Oberhausen .....                     | 15 |
| Abbildung 4: Schematische Darstellung zur Positionierung des CIO .....                   | 16 |
| Abbildung 5: Balanced Scorecard, Beispiel für Messgrößen der Dimensionen .....           | 19 |
| Abbildung 6: DevOps Ansatz zur Prozessverbesserung .....                                 | 19 |
| Abbildung 7: Struktur PMO/Programm Management/Portfolio Management .....                 | 20 |
| Abbildung 8: Mögliche Ausgestaltung des Ideenmanagements .....                           | 21 |
| Abbildung 9: Die Methode „Design Thinking“ .....                                         | 22 |
| Abbildung 10: Organisationseinheiten im Bereich IT der Stadt Oberhausen .....            | 26 |
| Abbildung 11: Aufbauorganisation IT der Stadt Oberhausen (Stand: 09/2017) .....          | 26 |
| Abbildung 12: Übersicht Anlagegüter der Stadtverwaltung - Kategorie IT .....             | 27 |
| Abbildung 13: Kostenüberblick IT des Strategischen IT-Managements im Jahr 2016 .....     | 27 |
| Abbildung 14: Aufbauorganisation OGM, Abteilung IT (Stand:12/2017) .....                 | 31 |
| Abbildung 15: Personalstruktur im Bereich IT der OGM .....                               | 32 |
| Abbildung 16: OGM Mitarbeiter/-innen in der Abteilung IT .....                           | 32 |
| Abbildung 17: Anlagegüter OGM (2016) .....                                               | 33 |
| Abbildung 18: Aktivitäten der OGM .....                                                  | 33 |
| Abbildung 19: Verträge der OGM .....                                                     | 33 |
| Abbildung 20: Kostenüberblick OGM Leistungsbezug (2016) .....                            | 33 |
| Abbildung 21: Steria Mummert - Szenario 4 (2010) .....                                   | 35 |
| Abbildung 22: Von PD nach Vorlage von Steria Mummert angepasstes Szenario 5 .....        | 38 |
| Abbildung 23: Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit Stadt IT und OGM .....           | 41 |
| Abbildung 24: Reintegration der IT OGM in die Stadt IT .....                             | 42 |
| Abbildung 25: Auslagerung von IT Leistungen an einen neuen Dritten .....                 | 43 |
| Abbildung 26: Aufbaustruktur und Stellenstärke der künftigen IT-Aufbauorganisation ..... | 46 |
| Abbildung 27: Phase 1 – Sicherstellung des Betriebs für Verwaltungs- und Schul-IT .....  | 47 |
| Abbildung 28: Vorgehen bei der Besetzung von Stellen .....                               | 48 |
| Abbildung 29: Ableitung der IT-Steuerung aus der IT-Strategie .....                      | 51 |
| Abbildung 30: Aufgabenbereiche der Steuerungsdomänen .....                               | 51 |
| Abbildung 31: Übergeordnete Steuerungsprozesse in den Domänen .....                      | 52 |
| Abbildung 32: Balanced Scorecard Dimensionen .....                                       | 53 |
| Abbildung 33: Auszug einer IT-Architektur (am Beispiel der Stadt München, 2013) .....    | 53 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 34: Kosten eines Arbeitsplatzes (KGSt-Bericht 16/2015).....                                   | 59 |
| Abbildung 35: Personalkosten (KGSt-Bericht 17/2017) / Durchschnitt aus Abfrage Personalvermittler ..... | 60 |
| Abbildung 36: Stellenanzahl Neubesetzung mit gerundeten Kosten (Darstellungen AG - Stand 11/2018) ..    | 61 |
| Abbildung 37: Erwartete weitere Kosten.....                                                             | 62 |
| Abbildung 38: Darstellung von Phase 1 zur vollständigen Reintegration der IT .....                      | 63 |
| Abbildung 39: Empfohlene phasenweise Vorgehensweise zur Umsetzung des Gesamtprojekts .....              | 64 |

## Management Summary

Partnerschaft Deutschland (im Folgenden „PD“) hat die Stadt Oberhausen im Zeitraum Juni 2017 bis Oktober 2018 im Projekt „Umsetzung zur Modernisierung der IT der Stadt Oberhausen im Rahmen des Projekts „Neuordnung OGM“ beraten. Im Projekt wurde ein Zielbild der künftigen IT-Organisation in Bezug auf Organisation, Personal, Aufgaben und Prozesse sowie auch in Bezug auf die Aufgabenverteilung zwischen der Stadt Oberhausen und der Oberhausener Gebäudemanagement GmbH (im Folgenden „OGM“) entwickelt. Zudem wurden konkrete Empfehlungen zur Umsetzung formuliert.

Um den notwendigen Umbau der IT der Stadtverwaltung Oberhausen erfolgreich zu beginnen, spricht PD sechs Empfehlungen aus, die sich aus dem vorliegenden Dokument herleiten und zur kurzfristigen Umsetzung empfohlen werden.

### **Empfehlung #1: Umsetzung der neuen Sollstruktur der Aufbauorganisation und der damit verbundenen Personalstruktur**

Für die Stadt Oberhausen wurde unter Maßgabe der Reintegration der IT der OGM in die städtische IT ein SOLL-Zielbild der künftigen IT-Organisation der Stadt entwickelt. Das SOLL-Zielbild ist aus quantitativer, qualitativer und strategischer Perspektive untermauert und um Aussagen zur Personalausstattung ergänzt worden.

Die Stadt Oberhausen sollte die neue SOLL-Aufbauorganisation und die damit verbundene Personalstruktur zügig einführen. In Anlehnung an den Auftrag der AG wird empfohlen, den Umsetzungsbeginn durch einen positiven Ratsbeschluss über die AG-Vorlage im Dezember 2018 zu markieren. Auf Basis des Ratsbeschlusses sollte das Umsetzungsprojekt zeitnah mit der Zusammenlegung beider Organisationseinheiten starten. Weiterhin wird seitens PD empfohlen, die Besetzung der Leitungsstelle früh in 2019 anzustreben. Über ein mehrstufiges Phasenmodell sollte der Betrieb der neu aufgestellten IT zum 01.01.2020 aufgenommen, weiter optimiert und auf zukünftige Anforderungen hin ausgerichtet werden.

Die vollständige Einführung der neuen Struktur inklusive aller dafür notwendigen personellen, prozessualen und ablauforganisatorischen Maßnahmen sollte bis zum 31.12.2019 erfolgen.

### **Empfehlung #2: Frühestmögliche Besetzung der neuen Position des CIO auf der Ebene unterhalb der Dezernatsleitung**

Im Einklang mit der Neuausrichtung der IT und den herausgearbeiteten weiteren Anforderungen an eine kommunale IT, ist der umfassende Veränderungsprozess durch eine zentrale Führungsposition zu steuern und zu überwachen. Es wird empfohlen, für diese Aufgabe die Position des Chief Information Managers (im Folgenden „CIO“) zu schaffen. Um eine diesem Anspruch entsprechend starke Stellung des CIO zu erreichen und diesen innerhalb der Verwaltung mit hoher Entscheidungsbefugnis auszustatten, wird der Stadt Oberhausen empfohlen, die CIO-Position auf der Ebene unmittelbar unterhalb der Dezernatsleitungen zu verankern.

Die Digitalisierung der Verwaltungsorganisation ist eng mit der Veränderung von Prozessen und dem organisatorischen Aufbau verbunden. Der neue CIO sollte weiterhin über umfassende Kompetenzen in den Bereichen IT und Organisation verfügen. PD empfiehlt, den CIO durch externe Stellenausschreibung zu besetzen.

### **Empfehlung #3: Schaffung eines kommunalen IT-Ideenmanagements**

Durch die Digitalisierung können Veränderungen eintreten, deren Wucht und Auswirkung von etablierten Organisationen unterschätzt werden. Um im Sinne einer frühzeitigen Prognosefähigkeit, einer angemessenen Risikoanalyse und eines analytischen Bewertens relevante externe Einflüsse rechtzeitig aufzugreifen, wird die Schaffung eines kommunalen Ideenmanagements als eigenständiger Funktionsbereich vorgeschlagen.

Maßgeblich für den Erfolg des Ideenmanagements ist dessen Besetzung. Es sollte mit kreativen und innovativ denkenden Personen besetzt werden, die eine hohe IT-Affinität aufweisen und für ihre Tätigkeit teilweise von klassischen IT-Aufgaben freigestellt werden. Es ist anzunehmen, dass solche Personen nur schwer aus der Organisation heraus besetzt werden können. Aus diesem Grund wird die Zusammenarbeit mit Partnern, wie Bildungseinrichtungen oder innovative Unternehmen, vorgeschlagen. Denkbar ist auch die Etablierung von neuen Anstellungsverhältnissen, die ein entsprechendes aufgabenbezogenes Engagement im Ideenmanagement zulassen.

### **Empfehlung #4: Etablierung eines Digitalisierungsbeauftragten**

Veränderungen sollten professionell moderiert und begleitet werden. Die in diesem Bericht ausgeführten Empfehlungen zur Neuorganisation der IT in Oberhausen werden in ihrer Umsetzung für Unruhe, Ängste und Unsicherheit sorgen. Für den Dialog mit den unmittelbar Betroffenen und den zukünftigen Bedarfsträgern empfiehlt es sich, einen Digitalisierungsbeauftragten (Digital Transformation Manager) in die Aufbauorganisation zu integrieren. Als Vermittler und Dialogsteuerer zwischen den Fachbereichen, die konkrete Anforderungen an die IT stellen, und den IT-Fachleuten, die in die Lage versetzt werden müssen, die Anforderungen zu verstehen und bestmöglich umzusetzen, sollte der Digitalisierungsbeauftragte idealerweise in der Leitungsfunktion des PMO/ Projektbereichs verankert werden. Eine schnelle Besetzung ist für den Erfolg des Umsetzungsprojektes essenziell.

### **Empfehlung #5: Etablierung des Bereichs PMO / PL- und Programm Management in der IT**

Die Anzahl an Projekten wird zukünftig weiter zunehmen. Für die effiziente Projektdurchführung wird eine adäquate organisatorische Verortung benötigt, einheitliche Standards und geeignete Werkzeuge. Aus diesem Grund wird die Etablierung eines Project Management Offices (PMO) empfohlen. Entgegen alternativer Ansätze, bei denen ein PMO als Stabsstelle übergreifend oder dem Bereich Organisation zugeordnet wird, empfiehlt PD die Verankerung des PMO in der zukünftigen Aufbaustruktur der IT. Das PMO sollte das Steuerungs- und Controlling-Mandat der Projektleiter durch geeignete Methoden und Werkzeuge unterstützen und eine zentrale Plattform für ein Monitoring der Projekte bieten.

**#6: PD empfiehlt das Projekt zur Zusammenführung der IT am 01.01.2019 zu beginnen. Binnen einen Jahres – mit dem Zieldatum 01.01.2020 – sollte anschließend der Betrieb in der neuen Struktur aufgenommen werden. Das Gesamtvorhaben sollte spätestens zum 01.01.2024 abgeschlossen werden.**

Im Sinne einer eindeutigen Willensbekundung zur Veränderung wird, ungeachtet noch offener Fragen, der Beginn des Projekts zur Reintegration der IT der OGM in die städtische IT für den 01.01.2019 vorgeschlagen. Bis dahin sollte der Ratsvorschlag eingebracht und eine politische Entscheidung getroffen worden sein. Die neue Aufbauorganisation sollte anschließend innerhalb eines Jahres etabliert und der Betriebsbeginn für den 01.01.2020 vorgesehen werden.

Zur Umsetzung des Projekts wird im Ergebnis der Mitwirkung von PD in der AG 5 – IT ein Zeitraum von bis zu 60 Monaten angenommen (Zieldatum 01.01.2024). Die Zusammenlegung der beiden Organisationen sollte innerhalb der kommenden 24 Monate, ab 01.01.2019, abgeschlossen sein. Die weiteren Phasen sind in eine mittel- bis langfristige Planung zu überführen. Dieser Zeitplan sollte zwingend eingehalten werden, damit folgerichtige Schritte einer zukunftsorientierten Ausrichtung der IT im Anschluss an die Reintegration zügig fortgesetzt werden.

# 1 Einleitung

Der Megatrend Digitalisierung eröffnet Kommunen wie Oberhausen ein erweitertes Instrumentarium zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben und neue Handlungsräume. Vor diesem Hintergrund, aber auch vor dem Hintergrund einer in der Vergangenheit verbesserungswürdigen Aufstellung der städtischen IT, beabsichtigt die Stadtverwaltung Oberhausen perspektivisch ihre IT zu modernisieren und vermehrt digitale Verwaltungsdienstleistungen anzubieten. Dazu gehört die Durchführung von Investitionen in die IT-Infrastruktur hinsichtlich der Modernisierung des Rechenzentrums und dem Ausbau der Netzinfrastruktur. Dies setzt eine Analyse und Weiterentwicklung der bestehenden IT-Organisation sowie eine leistungsfähige und sichere Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) voraus. Für die Stadt Oberhausen kommt zusätzlich zu den ohnehin anspruchsvollen Veränderungsdynamiken der zunehmenden Digitalisierung eine höchst angespannte kommunale Finanzlage als besondere Herausforderung hinzu. Auf Grund der verpflichteten Teilnahme am Haushaltssanierungsplan (HSP) besteht für Oberhausen die große Herausforderung, mit begrenzten Mitteln einen umfassenden Veränderungsprozess umzusetzen.

## 1.1 Zielsetzung

Die IT-Dienstleistungen für die Stadt Oberhausen werden organisatorisch bisher getrennt erbracht: Die Planung der strategischen IT obliegt der Stabsstelle Strategisches IT-Management (Bereich 1-0-60 des Dezernates O/ Verwaltungsführung). Der operative Teil der IT, auch der laufende IT-Betrieb für die Verwaltungen und Schulen der Stadt, befindet sich in der Zuständigkeit der Oberhausener Gebäudemanagement GmbH (im Folgenden „OGM“ genannt). Für die strategische Weiterentwicklung im Sinne der unten genannten Ziele soll die OGM als IT-Dienstleister der Stadt Oberhausen restrukturiert werden.

Die Stadt Oberhausen muss im Kontext der Überlegungen zur Restrukturierung der OGM auch die dort vorhandenen Rechenzentrumskapazitäten überprüfen und im Ergebnis eine Rechenzentrumsstrategie entwerfen. Weiterhin betreibt die Stadt Oberhausen im Rahmen eines Medienkonzepts eine Modernisierung der stadteigenen Netzinfrastruktur, u. a. durch den Aufbau eines eigenen Schul- und Verwaltungsnetzes. In diesem Zusammenhang sollen die bisher erarbeiteten Realisierungsvarianten geprüft werden.

Dazu ist die Durchführung eines Investitionsvorhabens mit folgenden zwei Teilzielen beschlossen worden:

1. Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Realisierungsvarianten im Bereich Rechenzentrum unter Berücksichtigung von ÖÖP- und ÖPP-Optionen.
2. Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Realisierungsvarianten beim Ausbau der Netzinfrastruktur mit Fokus auf das Schulnetz unter Berücksichtigung von ÖÖP- und ÖPP-Optionen.

Partnerschaft Deutschland (im Folgenden „PD“ genannt) wurde im Rahmen eines Sondierungsworkshops von der Verwaltungsführung gebeten, bei der Überprüfung der städtischen Investitionsvorhaben zu unterstützen und zur zügigen Realisierung beizutragen.

Im Ergebnis der ersten Gespräche und der Sichtung von Dokumenten, die durch die Stadt Oberhausen bereitgestellt wurden, ist schnell deutlich geworden, dass grundlegende Basiselemente fehlen, mit denen eine Umsetzung der im Investitionsvorhaben verankerten Ziele gelingen könnte. Durch PD ist der Stadt Oberhausen der Vorschlag unterbreitet worden, zuerst mit der Erarbeitung der Rahmenbedingungen für eine IT-Strategie und der Ausprägung eines modernen Zielbilds für eine kommunale IT-Organisation zu beginnen.

Zudem hat die Dokumentensichtung ergeben, dass eine Reihe von Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit zwischen der Stadt und der OGM bestehen. Diese Aspekte haben ebenfalls maßgeblichen Einfluss auf die Investitionsvorhaben. Vor der Umsetzung der Investitionsvorhaben besteht deshalb die Notwendigkeit, ein Zielbild für eine IT-Struktur zu entwickeln. Dieses soll zukunftsfähig und dazu geeignet sein, die allgemeinen

Anforderungen an eine moderne, kommunale IT zu erfüllen und die Kooperation zwischen städtischer IT und den IT-Dienstleistern zu verbessern. Aus diesem Grund wurde die eingangs dargestellte Zielstellung im Kontext des Investitionsvorhabens in Abstimmung mit der Stadt und OGM um folgende Punkte erweitert:

- Entwicklung eines SOLL-Zielbildes für die IT der Stadt Oberhausen
- Unterstützung des Zielbildes mit Personal- und Sachkosten
- Entwurf einer Umsetzungsplanung für die Realisierung des SOLL-Zielbildes

Mit den in diesem Bericht ausformulierten Empfehlungen soll die Stadt Oberhausen befähigt werden, die Umsetzung in den kommenden drei Jahren eigenständig durchzuführen. Die Umsetzungskonzeption wird zudem durch einen von PD vorgeschlagenen Zeit- und Aufgabenplan ergänzt.

## **1.2 Kurzdarstellung Partnerschaft Deutschland**

Partnerschaft Deutschland (PD) – Berater der öffentlichen Hand GmbH ist der Inhouse-Berater der öffentlichen Hand. Das Unternehmen wird zu 100 % von öffentlichen Gesellschaftern getragen, die die angebotenen Leistungen als Inhouse-Beratung beauftragen können. PD ging aus der ÖPP Deutschland AG hervor und berät zu allen Beschaffungsvarianten, zu Strategie, Organisation und Projektsteuerung, und deckt damit die vielfältigen Herausforderungen ab, denen die öffentliche Verwaltung heute gegenübersteht. Thematische Schwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen strategische Verwaltungsmodernisierung, öffentliche IT, Immobilien und Infrastruktur sowie Gesundheitswesen.

Der Bereich strategische Verwaltungsmodernisierung berät bei Modernisierungsvorhaben der Verwaltung auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene. Schwerpunkte liegen in den Bereichen E-Government, Open Government, behördliches Informations- und Wissensmanagement, Neuausrichtung von Geschäftsprozessen sowie Entwicklung von Geschäftsmodellen. Durch die Bündelung von Expertise und die Fokussierung auf die Themen der Kommunalverwaltung in der kommenden Dekade kann PD mit einem fundierten und zukunftsweisenden Beratungsangebot aufwarten.

## **1.3 Vorgehensweise**

Entsprechend der zuvor dargestellten Zielsetzung werden in diesem Kapitel die zeitliche Vorgehensweise (Projektphasen), die Grundlagen für die Datenerhebung sowie die verwendeten Beratungsmethoden dargestellt. Darüber hinaus werden die Schwerpunktthemen der Projektumsetzung erläutert.

### **1.3.1 Datenerhebung und Methodik**

PD zeigt in diesem Bericht konkrete Entscheidungs- und Handlungsoptionen für die Neustrukturierung der IT der Stadt Oberhausen auf. Zur Schaffung einer validen Datengrundlage und für deren Bewertung wurden mittels Dokumentensichtung und strukturierten Interviews die notwendigen Informationen erhoben. Die Dokumentensichtung umfasste neben bereitgestellten internen Verwaltungs- und Vertragsdokumenten von Stadt und OGM u. a. die Einbeziehung der bisherigen Gutachten, die für die Stadt Oberhausen und für die OGM erstellt wurden. Diese sind vom Unternehmen Steria Mummert Consulting (18.06.2010), Ernst & Young (heute: EY) am 21.05.2012 sowie vom Unternehmen KPMG am 13.02.2017 verfasst worden.

Des Weiteren wurde zum Zweck der Validierung der ermittelten Zwischenergebnisse an der seitens des Auftraggebers eingesetzten Arbeitsgruppen mitgewirkt. Die in diesem Gremium erarbeiteten Informationen sind in diesen Bericht eingeflossen. Die letztendlich gewonnene Informationsbasis wurde zu einer Aufbauorganisation der zukünftigen IT der Stadt Oberhausen, zu einer Entscheidungsgrundlage für ein Betriebsmodell und zu konkreten Handlungsempfehlungen verdichtet.

Es wurden mit relevanten Akteuren Interviews und Tiefengespräche geführt, um ein Gesamtbild zu erheben, ermittelte Ergebnisse zu reflektieren und damit eine zusätzliche Validierung der Beratungsergebnisse zu erzielen.

Für die Ermittlung von Vergleichswerten (Benchmarking) und qualitativen Aussagen zur künftigen IT-Struktur wurde auf interne Standards, Referenzen und Erfahrungswerte von PD zurückgegriffen. Zudem wurden weitere Vergleichswerte auf Basis von Literatur- und Internetrecherchen, durch Gespräche mit anderen Kommunen und Städten sowie durch den Einbezug externer Datenquellen (z. B. Gartner-Benchmarking) ermittelt und aufbereitet.

### 1.3.2 Darstellung der Projektphasen

Aufbauend auf den Projekterfahrungen der PD ist mit dem Beratungsplan vom 12.06.2017 eine Vorgehensweise in drei Phasen vereinbart worden:

**Phase 1:** Die Analyse der technisch-organisatorischen Ausgangslage in den Bereichen Rechenzentrum- und Netzinfrastruktur zur adäquaten Vorbereitung der weiteren Projektphasen

**Phase 2:** Die Erarbeitung eines technisch-organisatorischen Zielzustandes in den Bereichen Rechenzentrum- und Netzinfrastruktur mit Ableitung von Realisierungsvarianten unter Berücksichtigung von ÖÖP- und ÖPP-Optionen

**Phase 3:** Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung von Realisierungsvarianten für Investitionen in den Bereichen Rechenzentrum- und IT-Infrastruktur

| Phase              | 1 Bestandsaufnahme                                                                                                                                                                                                          | 2 Zielbild und Optionen                                                                                                                                                                                                               | 3 Wirtschaftlichkeitsuntersuchung                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ziel</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verständnis Ist-Zustand der IT im Bereich Rechenzentrum- und Netzinfrastruktur</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zielbild für IT-Aufstellung in den Leistungsbereichen Rechenzentrum und IT-Infrastruktur</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation der der wirtschaftlichsten Realisierungsvariante</li> </ul>                                                                                                        |
| <b>Aktivitäten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse von Teilbereichen heutigen IT-Architektur sowie Organisation der IT-Leistungserbringung</li> <li>Analyse und Bewertung von Bündelungs- u. Kooperationspotenzialen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erarbeitung Zielbild für Teilbereich der IT-Leistungserbringung (Leitlinien)</li> <li>Erarbeitung und Bewertung von Realisierungsvarianten zur Ausgestaltung IT-Leistungserbringung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung</li> <li>Ableitung von Handlungsempfehlungen für Teilbereich der IT-Architektur (Rechenzentrums- und Infrastruktur)</li> </ul> |
| <b>Ergebnis</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse von Teilbereichen der IT und Einschätzung von Bündelungs- und Kooperationspotenzialen (Powerpoint-Format)</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leitlinien f. die IT-Entwicklung</li> <li>Beschriebene und priorisierte Optionen für die IT-Leistungserbringung (Powerpoint-Format)</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftlichkeitsuntersuchung</li> <li>Skizze für Teilbereich IT-Architektur (Powerpoint-Format)</li> </ul>                                                                     |

Abbildung 1: PD Vorgehens- und Phasenmodell

Im Ergebnis des Kick-offs am 29.08.2017 wurde die Phase 2 parallel zu Phase 1 mit der Entwicklung eines Zielbilds begonnen.

## 2 Implikationen der Digitalisierung

### 2.1 Megatrend Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein technologischer Megatrend, der in den Kommunen umfassende Änderungen auslösen wird - kein Hype, sondern eher ein Tsunami. Mobilität, Bildung, Gesundheit und viele andere kommunale Handlungsfelder sind davon betroffen. Für Kommunen gilt es, die eigene Rolle innerhalb dieses Veränderungsprozesses zu finden und das eigene Handeln entsprechend auszurichten. Der übergeordnete Maßstab ist dafür das Wohl der Bürgerinnen und Bürger.

Kommunen wie Oberhausen ermöglicht die Digitalisierung ein erweitertes Instrumentarium zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Den Rahmen für die Auswahl und den Einsatz der richtigen „Digitalinstrumente“ setzt die kommunale Digitalstrategie. Sie ist daher zwingend an den wesentlichen kommunalen Zielstellungen wie bspw. eine höhere Effizienz der Verwaltung, mehr Transparenz und Partizipation, optimierte Mobilität oder die (inter-)kommunale Innovations- und Wirtschaftsförderung auszurichten.

Dass die digitale Transformation für den Kommunen keine fakultative Aufgabe darstellt, manifestiert sich an den erheblichen disruptiv wirkenden Technologien der vergangenen Jahre. Dazu gehören u. a. Themen wie Breitband-Internet, Soziale Netzwerke, Internet der Dinge, Blockchain, Cloud Computing, Big Data, Open Data und Künstliche Intelligenz.<sup>1</sup> Der digitale Wandel wird so die Arbeits- und Lebenswelten der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig verändern. Die dazu passenden Verwaltungsleistungen müssen gleichermaßen den Bürger/innen der „Digital Natives“ als auch älteren Generationen eröffnet und für diese gewährleistet werden. Verwaltungsangebote auf dem Niveau der zügig fortschreitenden technologischen Entwicklung in guter Qualität umzusetzen ist dabei eine besondere Herausforderung.

Gleichzeitig sind bei der Erarbeitung der Strategie relevante rechtliche Anforderungen zu berücksichtigen, die sich vor allem auf die Umsetzung von E-Government Werkzeugen beziehen. Dazu gehört u. a. die EU-Richtlinie 2014/55/EU, die in nationales und föderales Recht übersetzt wurde. Sie schreibt vor, dass Kommunen bis Ende 2019 elektronische Rechnungen empfangen und bearbeiten können. Das Onlinezugangsgesetz (OMG) regelt seit Dezember 2016 die weitere Ausgestaltung des Bereiches E-Services. Es verpflichtet, neben Bund und Ländern auch Kommunen, alle rechtlich und tatsächlich geeigneten Verwaltungsleistungen binnen fünf Jahren auch online anzubieten und sie über einen Verbund der Verwaltungsportale von Bund und Ländern zugänglich zu machen. Weitere Anforderungen bestehen z. B. mit Blick auf die E-Identifikation durch die eIDAS-Verordnung über elektronische Identifizierung seit Juli 2016 oder durch die E-Government Gesetze von Bund und Ländern.

Die Kommunen nehmen durch die Bereitstellung der öffentlichen IT eine Schlüsselrolle in der Umsetzung der Digitalisierung ein. Sie können durch die proaktive Gestaltung des digitalen Wandels nicht nur ihren Auftrag zur Daseinsfürsorge erfüllen, sondern die Lebensqualität- und Attraktivität der Stadt maßgeblich positiv verändern. Zugleich haben Kommunen auch eine Verantwortung, die Digitalisierung im Sinne der Bürger zu gestalten und Risiken, beispielsweise bezogen auf datenschutzrechtliche oder sicherheitsbezogene Themen, zu mindern.

### 2.2 Die Rolle der IT im Wandel

Die Rolle der kommunalen IT hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Die 1980er und 1990er Jahre waren von einem Pioniergeist geprägt und dem Gedanken, mit IT in neue Dimensionen vorzustoßen.

---

<sup>1</sup> Siehe dazu online: [www.kgst.de/Digitalisierung](http://www.kgst.de/Digitalisierung) (Abruf am 0.11.2018)

Trotz aus heutiger Sicht überschaubarer Ausmaße und beherrschbarer Komplexität, nahm die IT mitunter eine exponierte Sonderrolle in der Gesamtorganisation ein. Diese Rolle änderte sich mit einer zunehmenden Standardisierung und Professionalisierung der Strukturen in den 2000er Jahren. Die IT befand sich nunmehr eher in der Rolle eines (zunehmend ausgelagerten) „Lieferanten“ ohne direkten Einfluss auf die Organisation.

Diese auf Support-Funktionen beschränkte Rolle wird mittlerweile wieder infrage gestellt. Vor dem Hintergrund dynamischer Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft stehen Kommunen vor der großen Herausforderung, sich selbst einem permanenten Modernisierungsprozess zu stellen. Haushalterische Rahmenparameter und demografische Entwicklungen erhöhen den Druck, Arbeitsmethoden und Prozesse zu optimieren. Bürgerinnen und Bürger erwarten die Möglichkeit, mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationsmittel politisch teilzuhaben und mit der Verwaltung zu interagieren.

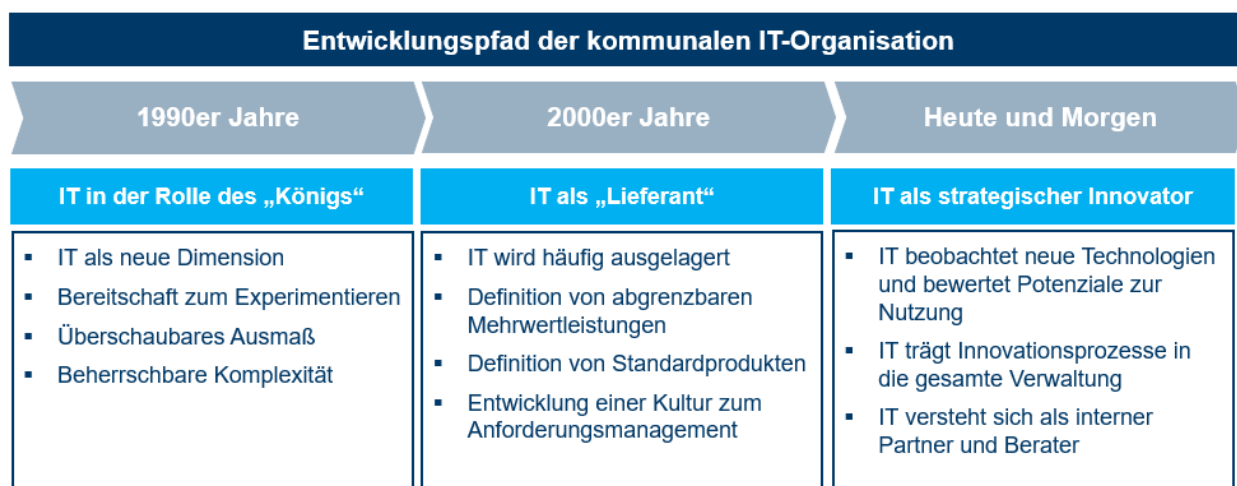


Abbildung 2: Entwicklungspfad der kommunalen IT-Organisation

Die Digitalisierung bietet in dieser Situation eine Chance für Kommunen, sich Zukunftsherausforderungen zu stellen und eine IT-gestützte, organisationsübergreifende Modernisierung in Angriff zu nehmen. Der IT kommt dabei die Rolle eines Innovators zu. Eine moderne IT-Organisation und deren zielführende Steuerung bilden die Basis und eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Der Erfolg der IT-Organisationen misst sich dabei entscheidend daran, nicht nur wie sie den Strang Informationstechnik bedienen, sondern auch erfolgreich Innovationsprozesse in die Verwaltungsorganisation tragen kann. Die IT übernimmt mithin die Rolle eines Innovationstreibers in allen Handlungsfeldern der kommunalen Gesamtstrategie.

## 3 Das SOLL-Zielbild von PD

### 3.1 Anpassung des Zielbilds

PD hat ausgehend von Beratungserfahrungen in vergleichbaren Projekten auf kommunaler, auf föderaler Ebene sowie auf Bundesebene ein Zielbild einer modernen IT-Organisation entwickelt. Dieses Zielbild wurde von PD in einer frühen Beratungsphase der Stadt Oberhausen vorgestellt und als Modell für die künftige Ausrichtung der IT-Organisation vorgeschlagen. Im gemeinsamen Dialog wurde das Zielbild für die Stadt Oberhausen angepasst.

#### Schematische Darstellung einer zukunftsorientierten kommunalen IT-Organisation

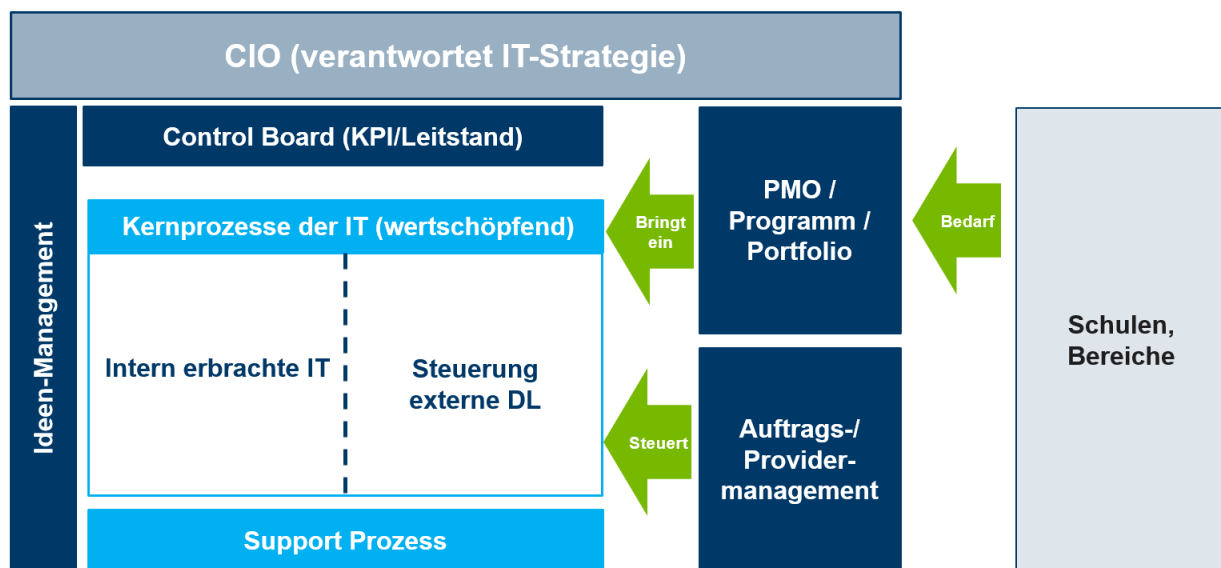


Abbildung 3: Zielbild der IT-Organisation der Stadt Oberhausen

Das SOLL-Zielbild kombiniert die wesentlichen Komponenten zur Sicherstellung der Steuerungsfähigkeit einer IT-Organisationseinheit. Im Kern befindet sich die „klassische“ IT-Produktion, die eine angemessene Balance aus selbsterbrachten und von Dritten bezogenen Leistungen inkludiert. Um die IT-Produktion stabil und dennoch flexibel aufrechtzuerhalten, sind Funktionsbereiche aufgeführt, die in Oberhausen kurzfristig helfen, die als notwendigen Aufgabenbereiche durchzuführen und einen langfristigen Beitrag der IT zu den Zielen der Stadt sicherzustellen.

Das aus PD-Sicht geeignete und für Oberhausen angepasste SOLL-Zielbild setzt sich aus den folgenden Funktionsbereichen zusammen:

- IT-Strategie
- Ideenmanagement / Innovationsmanagement
- Control Board / IT-Steuerung
- Kernprozesse IT (selbsterbracht und von Dritten bezogene IT-Dienste)
- Auftrags-/Providermanagement
- PMO/Programm/Portfolio Management
- Fachbereiche (hier in der Rolle des Nachfragers)
- (Unterstützende) Supportprozesse für die IT-Organisation
- Ausgewählten Sonderrollen

Für die weiteren Betrachtungen zum SOLL-Zielbild wird von einer weitergehenden Beschreibung der in der Stadt Oberhausen etablierten Supportprozesse abgesehen. Diese werden durch einen pauschalierten Umlagefaktor in der Kostenbetrachtung aufgegriffen. Gleichfalls findet keine differenzierte Betrachtung der Kunden statt. Diese werden als Anspruchsgruppe (engl. Stakeholder) für Leistungen, die durch die IT zu erbringen sind, zusammengefasst. Die von den Kunden formulierten Anforderungen an die IT laufen im Projektbüro zusammen.

## 3.2 Empfohlene Schritte zur Umsetzung des Zielbilds

Im Folgenden werden ausgewählte Funktionsbereiche des oben dargestellten SOLL-Zielbildes konkretisiert. Die allgemeine Beschreibung bezieht sich auf als neu oder als wichtig identifizierte Elemente des SOLL-Zielbildes und dient dem Zwecke der genaueren Erläuterung. Eine Bezugnahme zur aktuellen Ist-Situation der Funktionsbereiche in Oberhausen sowie sich daraus ergebender Erfordernisse für die Ausprägung einer SOLL-Konzeption folgt in Kapitel 7.

### 3.2.1 Die Rolle „CIO“

Ein CIO verantwortet die IT-Organisation ganzheitlich. Als oberste Führungskraft moderiert er den Strategieprozess, stellt die Ausrichtung der Organisation auf diesen sicher und verantwortet die Umsetzung. Zudem bedient er die Schnittstelle zum politischen Raum (z. B. dem Verwaltungsvorstand) und führt in diesem Bereich notwendige Entscheidungen herbei.

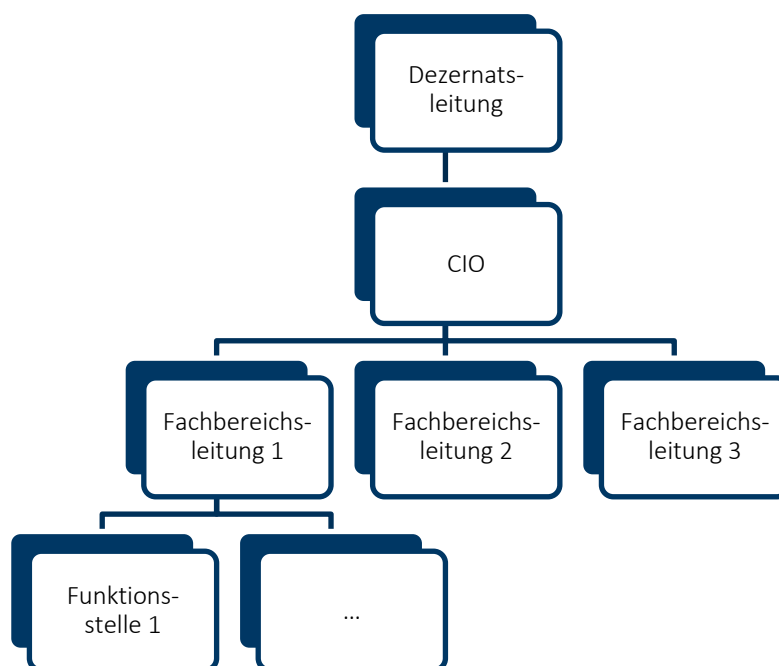


Abbildung 4: Schematische Darstellung zur Positionierung des CIO

Um die Rolle der IT in der Organisation zu stärken wird empfohlen, ein deutliches innerorganisatorisches Signal zu setzen. Dies gelingt mit der Einführung der CIO-Position in der IT-Organisation.

Bei einer Verortung des CIO unmittelbar unter der Ebene der Dezernatsleitung gilt ein Zugang zum Verwaltungsvorstand als gegeben. Eine derart ausgestaltete Stelle ist zudem für potenzielle externe Bewerber attraktiv, da die repräsentative Stellung neben angemessener finanzieller Vergütung ein weiteres Anreizkriterium darstellt.

Die von PD durchgeführte Erhebung von Informationen zur Aufbauorganisation anderer Kommunen führt zum Schluss, dass der Schnittstellenkonzeption zwischen der Position des CIO und anderen Organisationseinheiten einer besonderen Bedeutung zukommt. Deshalb ist durch die Verwaltung Oberhausen sorgfältig zu überprüfen, welche Schnittstellen geschaffen werden müssen und wie eine Zusammenarbeit der Kompetenzbereiche des neuen CIO mit den Kompetenzbereichen „Organisation“ und „Personal“ abgestimmt werden kann. Es wird darauf hingewiesen, dass die von PD vorgeschlagene Prozessoptimierung, besonders in Phase 2, eine enge Kooperation von IT und Organisation voraussetzt.

#2: Frühestmögliche Besetzung der neuen Position des CIO auf der Ebene unterhalb der Dezernatsleitung.

### 3.2.2 Die Rolle „Digitaler Transformationsbeauftragter“

Organisatorische Veränderungen müssen professionell begleitet und geleitet werden. Der für den Dialog zwischen Organisation und IT geeignete Moderator wird von PD mit „Digitaler Transformationsbeauftragter<sup>2</sup> (DTM)“ bezeichnet. Diese Bezeichnung orientiert sich an vergleichbaren Positionen in anderen Kommunen und der Wirtschaft.

Der DTM nimmt die zentrale Schnittstellenfunktion zwischen der IT, der Organisation und den Fachbereichen ein. In Kooperation mit dem Ideen-/Innovationsmanagement hat der DTM die Aufgabe, wichtige Trends der Branche frühzeitig zu erkennen und einzuschätzen, zudem leitet er daraus notwendige Aktionen für die Kommune ab. Der DTM tritt mit den Bürgern, der Wirtschaft und weiteren wichtigen kommunalen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) in den Dialog und fördert diesen. Darüber hinaus muss der DTM die ermittelten Informationen filtern, aufbereiten und für die Bedarfsträger verständlich aufbereiten.

Des Weiteren wirkt der DTM in die eigene Organisation hinein und stellt das Bindeglied zu den Fachbereichen dar. Hierbei strukturiert der DTM den Anforderungsprozess und priorisiert die Bedarfe für die IT. Dem DTM obliegt auch die Prüfung der Umsetzungsvorschläge gegen die IT-Architektur.

#4: PD empfiehlt die Etablierung eines Digitalisierungsbeauftragten.

### 3.2.3 Der Prozess „IT-Strategie“

Die IT-Strategie wird aus der Verwaltungsstrategie abgeleitet und übersetzt die Anforderungen von Anspruchsgruppen und Kernzielen, welche die Stadt in einer übergreifenden Strategie verankert, in Ziele, die mittels IT umgesetzt werden sollen. Gemäß COBIT erzeugen Anspruchsgruppen unterschiedliche Anforderungen, die sich in Verwaltungsziele, IT-bezogene Ziele und Enabler-Ziele<sup>3</sup> herunterbrechen lassen. Aus den Fragen „Wo befindet sich die Stadt heute?“ und „Wo möchte die Stadt morgen hin?“ leitet sich die Frage nach dem Weg zum Ziel, sowohl für die übergreifende Strategie der Stadt als auch für die IT-Strategie ab.

IT-Strategie ist somit niemals Selbstzweck und sollte deshalb die Anforderungen an eine Verwaltung aufgreifen und einen nachhaltigen Umsetzungsplan für deren Erfüllung durch den Einsatz von IT entwickeln. Die zur Erreichung der Ziele notwendigen, konkreten Einzelmaßnahmen sollten in einem Fahrplan festgehalten werden.

<sup>2</sup> Für die Positionsbezeichnung wird häufig auch der englische Begriff „Digital Transformation Manager“, kurz DTM, verwendet.

<sup>3</sup> COBIT ist ein international anerkanntes Framework zur IT Governance. Darin sind als sogenannte „Enabler-Ziele“ Faktoren bzw. Organisationsressourcen definiert, welche die Erreichung der Organisationsziele ermöglichen sollen.

Mit der IT-Strategie beantwortet die IT-Organisation Fragen zum:

- Leistungs- und Produktportfolio, insbesondere der IT-Aufbau- und IT-Ablauforganisation sowie der Auslagerung von IT-Dienstleistungen,
- zur IT-Infrastruktur-Roadmap (Enterprise Architektur Management),
- zu technisch einzuhaltenden Standards (Zuordnung, an denen sich die IT der Stadt orientiert),
- zur Hersteller- und Partnerpolitik,
- zur Anwendungslandschaft,
- zum Notfallmanagement,
- zu den Zuständigkeiten und zur Einbindung des Datenschutzes (DSGVO) und der Informationssicherheit und
- zu den in den Fachbereichen selbst betriebenen bzw. entwickelten IT-Systemen.

PD empfiehlt keine separate Organisationseinheit „IT-Strategie“ umzusetzen, sondern die IT-Strategie als einen dynamischen Prozess anzusehen, der in der Verantwortung des CIO liegt.

### **3.2.4 Der Funktionsbereich „IT-Steuerung“**

Der Funktionsbereich IT-Steuerung repräsentiert eine sammelnde, aggregierende und überwachende Instanz der Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung in der IT-Organisation. Eine erfolgreiche Etablierung der IT-Steuerung impliziert, dass die funktionale und organisatorische Trennung von IT-Steuerung und -Leistungserbringung erfolgt ist. Diese Trennung ist erforderlich, um neutral, unabhängig und wirtschaftlich operieren zu können und lässt sich mit der Trennung der Auftraggeber- und Auftragnehmerrolle vergleichen. Durch die Etablierung des Funktionsbereichs „IT-Steuerung“ sollte angestrebt werden, eine Kultur der Kennzahlen basierten Steuerung herbeizuführen. Darüber hinaus umfasst eine wirkungsvolle IT-Steuerung eine zielgerichtete Vertragssteuerung, wie etwa beim Bezug von IT-Leistungen. Diese umfasst die Definition von Service Level Agreements (SLA), die Festlegung von möglichen Vertragsstrafen und ein geeignetes Berichtswesen.

Zu den Aufgaben der IT-Steuerung gehört es, für den gesamten Bereich der IT-Organisation geeignete Kennzahlen zu definieren, die über Berichtspflichten in regelmäßigen, wenn möglich automatisierten, Schnittstellen, gemeldet, abgeholt, zusammengefasst und interpretiert werden. Die Interpretation dient einerseits der Validierung gelieferter Rohdaten und andererseits der eigenständigen Auswertung. Im Anschluss werden daraus zielgerichtete Maßnahmen abgeleitet.

Den Rahmen für die definierten Kennzahlen sollte die IT Strategie darstellen, die von der übergeordneten Verwaltungsstrategie abgeleitet wird.

Die Lieferung der Kennzahlen, ggf. zugehörige Parameter und die Methoden der Erhebung sind von den zustimmungspflichtigen Gremien im Vorfeld zu bewerten und freizugeben. In der Regel wird für die Aggregation der Daten ein Kennzahlenbericht verwendet. PD empfiehlt diesbezüglich die Methode Balanced Scorecard<sup>4</sup> anzuwenden, auf dieser Basis können Kennzahlen für alle relevanten Steuerungsdimensionen definiert werden. Die Balanced Score Card nutzt zur Steuerung folgende Dimensionen:

- Finanzen
- Kundenperspektive
- Interne Prozesse
- Lernen und Wachstum

---

<sup>4</sup> Siehe dazu online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html> (Abruf am 01.11.2018)

Bei der Kennzahlenbildung werden zudem nicht nur Kennzahlen berücksichtigt, die Erfolg und Misserfolg darstellen, sondern auch Früh-Indikatoren, sogenannte Erfolgstreiber. In der folgenden Übersicht sind für die zuvor genannten Dimensionen der Balanced Scorecard beispielhafte Kennzahlen genannt, um diese Methodik zur IT-Steuerung anschaulicher zu machen:

|                          | Kunde                                          | Finanzen                | Interne Prozesse                         | Lernen und Wachstum                          |
|--------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Messgröße</b>         | Reaktionsgeschwindigkeit der Ticketbearbeitung | Produktstückkosten      | Anzahl monatlicher Installationen        | Anzahl geschriebener Best Practice Dokumente |
| <b>Operative Einheit</b> | Anzahl der monatlichen Servicebeschwerden      | Servicekosten pro Monat | Umfang der Ausfallzeiten (Verfügbarkeit) | Anzahl der umgesetzten Change Requests       |

Abbildung 5: Balanced Scorecard, Beispiel für Messgrößen der Dimensionen

### 3.2.5 Der Funktionsbereich Betrieb und Beschaffung - „Make-or-Buy“

Die klassische IT wird häufig als IT-Betrieb betrachtet, der den eigenen IT Betrieb (engl. „Operations“ oder „Make“), wie dem Betreiben von Hardware, Netzwerken und Software, und zunehmend den Zukauf von Drittleistungen (engl. „Buy“), wie IT-Infrastrukturen, IT-Plattformen und IT-Software umfasst. Betrieb und Beschaffung stellen den Kernbereich der IT dar. Der IT-Betrieb muss kontinuierliche bewerten, welche Gründe für eine Eigenproduktion sprechen und ab wann ein Bezug von Drittleistungen zielführender ist. In diesem Bewertungsprozess sollten es die Anforderungen des Umfelds, dessen dynamische Veränderung sowie die definierte IT-Strategie berücksichtigt werden.

Eine effiziente Aufgabenwahrnehmung der beiden Säulen der IT lässt sich wie folgt charakterisieren: Für die selbsterbrachten Leistungen muss eine IT-Organisation primär das Entwickeln, Betreiben und Aufrechterhalten der IT-Produkte sicherstellen. Meist ergibt sich aus diesen IT-Produkten ein Alleinstellungsmerkmal, das für die eigene Organisation einen signifikanten Mehrwert darstellt. Bezüglich der von Dritten erbrachten Leistungen gilt es für die IT-Organisation, den Bezug, die Steuerung und die regelmäßige Überprüfung der Dienstleister zu gewährleisten und regelmäßig gegen andere Marktanbieter zu prüfen.

Die Beratung von PD zielt auf die Befähigung einer IT-Organisation zu einer selbstständigen und effektiven Wahrnehmung der IT-Aufgabe ab. Neben den strategischen und steuernden Aufgaben sind für die eigene Leistungserbringung, dem „Make“, DevOps-Kompetenzen zukünftig zu entwickeln. Der maximal nutzerzentrierte Ansatz des DevOps stellt sicher, dass der Transfer der Anforderungen sowohl in der Entwicklung / Anpassung aber auch im späteren Betrieb gelingt.

DevOps: Der Begriff setzt sich zusammen aus Development (Dev), welcher für die Softwareentwickler steht, und Operations (Ops), stellvertretend für den IT-Betrieb. Die Kombination aus beiden soll eine Prozessverbesserung in den Bereichen Softwareentwicklung und Systemadministration ermöglichen. Im Kern wird durch das Konzept DevOps eine effektivere und effizientere Zusammenarbeit verschiedener Bereiche von der Entwicklung über den Betrieb bis hin zur Anwenderbetreuung angestrebt: Development, Operations und Qualitätssicherung. Diese verfolgen das Ziel einer schnellen Umsetzung von stabiler, sicherer und anwenderorientierter Software.

Abbildung 6: DevOps Ansatz zur Prozessverbesserung

### 3.2.6 Der Funktionsbereich „PMO/Programm Management/Portfolio Management“

Die Durchführung von Projekten prägen den Alltag der modernen IT ganz wesentlich: So ist es durch ein sich stetig veränderndes Umfeld und sich daraus ergebender Anforderungen an die IT häufig erforderlich, für komplexere Themenbereiche eigenständige Projekte zu initiieren. Im SOLL-Bild der Stadt Oberhausen werden IT-Projekte im PMO/Programm/Portfolio Management verortet, systematisch aufgesetzt, durchgeführt und nach Abschluss ihrer Laufzeit in die Linie überführt.

Die Organisationseinheit PMO/Programm Management/Portfolio Management wird somit im Sinne eines Projektbüros zur ersten Anlaufstelle aller IT-Kunden (Bereiche / Schulen), wenn Bedarfe an neuen Projekten (z. B. Einführung von Software) entstehen. So ist sichergestellt, dass diese Zuständigkeit in der IT-Organisation der Stadt Oberhausen im PMO verankert ist - von der ersten Beratung bis zur Projektleitung.

Viele IT-Organisationen sehen sich mit einer Vielzahl von kurzfristig artikulierten und zum Teil sehr umfassenden Anforderungen aus den Fachbereichen konfrontiert. Eine Priorisierung entlang der strategischen Ausrichtung findet daher nicht immer statt. Vielmehr wird ad hoc auf Bedarfe reagiert. Im Resultat entstehen Parallelprojekte und Einzellösungen. Dem wird mit dem empfohlenen Funktionsbereich entgegengewirkt. Trotz aller Unterschiede in den Projekten sind Standards und Vorgehensempfehlungen zu verankern und verbindlich vorzuschreiben. Diese Aufgabe gehört zum Kern eines PMO/Programm/Portfolio Management.

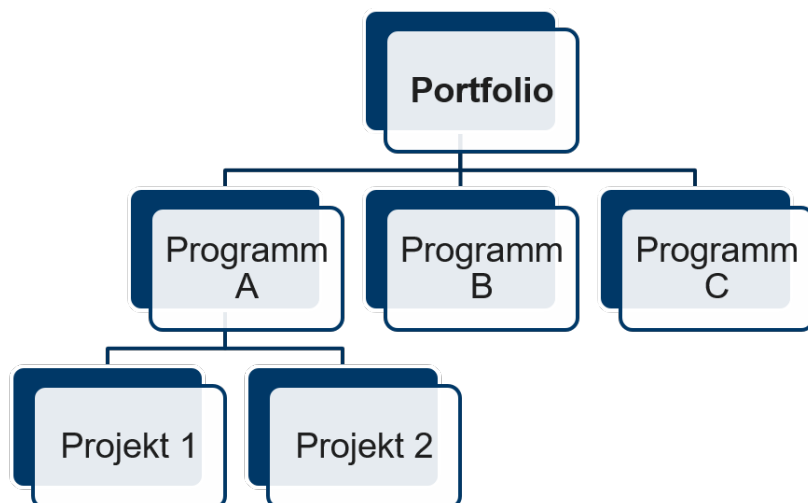


Abbildung 7: Struktur PMO/Programm Management/Portfolio Management

Ob ein Projekt Management Office (PMO), das als kleinste Projektorganisationsform gedacht ist, oder ein Programm Management bzw. Portfolio Management, die große, umfassende Themenkomplexe beinhalten, die richtige Größenordnung des Bündelungsbestrebens ist, hängt sowohl von der Größe der Gesamtorganisation als auch vom Reifegrad<sup>5</sup> im Umgang mit Projekten ab.

#5: PD empfiehlt die Verankerung eines Projektbüros (PMO) innerhalb der IT.

### 3.2.7 Der Funktionsbereich „Ideen-/ Innovationsmanagement“

Vor dem Hintergrund eines stetigen und starken, spürbaren und umfassenden Wandels, hervorgerufen durch die Digitalisierung, ergeben sich zwingende organisatorische Veränderungen. Die Antwort auf diese Entwicklung zu finden, ist typischerweise die Aufgabe des Fachbereichs Organisation im Zusammenwirken

<sup>5</sup> Siehe dazu online: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/reifegrad> (Abruf am 01.11.2018)

mit dem Fachbereich Personal. Das durch PD vorgeschlagene Ideen-Management, verankert innerhalb der IT, übernimmt hingegen eine andere Aufgabe.

Es soll die Beobachtung und Bewertung, das Monitoring der regelmäßig durch den Markt produzierten, digitalen Technologien und der sich daraus ableitenden Geschäftsmodelle sicherstellen. Das Ideen-Management übernimmt folglich die Aufgabe eines Filters für die permanente Veränderung und dient als Sensor für Trends, Impulse und Marktentwicklungen.

#3: PD empfiehlt die Schaffung eines kommunalen IT-Ideenmanagements.

Darüber hinaus versteht sich das Ideen Management als Innovationsgremium, welches in dem Wissen um die Anforderungen an die Kommune des 21. Jahrhunderts Strömungen des Marktes frühzeitig erkennt, aufgreift und in geeignete Vorschläge übersetzt. Mit diesem Rollenverständnis erfährt die allseits geforderte Agilität ihre Operationalisierung. Trends werden auf ihre Adaptierbarkeit bewertet, die Flexibilität dabei praktiziert, und falls für die Gesamtorganisation relevant, wird auf das Trendgeschehen reagiert, gelernt und der nutzwertstiftende Teil implementiert.



Abbildung 8: Mögliche Ausgestaltung des Ideenmanagements

Eine Methode für die Anwendung im Rahmen des Ideen-Managements ist das Design-Thinking. Durch Nutzung dieser Methode kann es gelingen, die Anforderungen der Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung optimal in den Weiterentwicklungsprozess der Gesamt-IT einzubeziehen.

Design-Thinking: Design Thinking ist ein Konzept zur kreativen Problemlösung, das auf David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer von der Stanford University zurückgeht. Die Design Thinking-Methode legt ihren Schwerpunkt insbesondere darauf, Innovationen hervorzubringen, die sich am Nutzer orientieren und dessen Anforderungen bedienen. Um dies zu gewährleisten, greift Design Thinking auf Vorgehensweisen aus dem Design-Bereich zurück, welcher explizit nutzerorientiert arbeitet. Eine der essenziellen Komponenten des Design Thinking ist der eindeutig strukturierte Prozess, der in iterativen Runden vollzogen wird, sodass früh prototypisiert und Gedanken rekapituliert werden können. Die vier Grundkomponenten der Design Thinking-Methode sind:

- Iterativer Prozess (I)
- Identifikation der Anforderungen/Ideen durch Brainstorming-Phase (II)
- Interdisziplinäre Teams (III)
- Mobile Raumkonzepte (IV)

Abbildung 9: Die Methode „Design Thinking“

### 3.2.8 Der Funktionsbereich „Provider- / Auftragsmanagement“

Der IT-Betrieb umfasst neben den selbsterbrachten Leistungen die von Dritten bezogenen Leistungen. Das Provider- oder Auftragsmanagement stellt hierbei als zentrale Organisationseinheit der IT die Steuerung, Auswahl, Kontrolle der Dienstleister sowie den Auslagerungsprozess insgesamt sicher. Die Bereitstellung komplexer und mehrdimensionaler Leistungen, etwa aufgrund von Variationen in Fertigungstiefe, -umfang oder -verfügbarkeit, stellt hohe Anforderungen an die kontinuierliche Steuerung der Leistungserbringer. Das Providermanagement muss daher, anstelle von operativen Aufgaben, zunehmend Steuerungs- und Kontrollfunktionen wahrnehmen. Dabei spielt auch das Risikomanagement eine große Rolle – sowohl im Hinblick auf die Entscheidung der Auslagerung an Dritte als solche sowie in Bezug zu den zu vereinbarenden Servicestufen (SLA).

### 3.2.9 Der Funktionsbereich „Architektur Management“

Zentrale Aufgabe des Architektur Managements ist die strategische Planung der IT-Bebauung, die regelmäßige Modernisierung der eingesetzten IT-Systeme und die Verwaltung der IT-Infrastruktur. Mit der Einführung des Architektur Managements stellt eine IT-Organisation sicher, dass es für alle IT-Entwicklungen eine Instanz gibt, die technisch prüfend und empfehlend agiert. Auftrag der Rolle des Architektur Managers ist demzufolge, für die verschiedenen Schichten der IT Standards vorzugeben, und die möglichen Diversifikationen auf das notwendige Maß zu reduzieren. Aufgrund der Entwicklungen hin zu Managed Services und Cloud basierten IT-Angeboten, wird diese Rolle zunehmend im Bereich der Software-, Anwendungs- und Datenmodellebene und weniger im Bereich der IT-Infrastruktur relevant. Es gilt, zukünftig zu Trends, wie zur Virtualisierung, zu Containerlösungen und zu Schnittstellen, richtungsweisend Stellung zu beziehen und einen geeigneten Anwendungsstack<sup>6</sup> zu entwickeln.

In vielen IT-Organisationen entstehen durch Anforderungen der Fachbereiche und deren eigenständigen Vorauswahl von IT-Lösungen gravierende Abweichungen von vorgegebenen und definierten IT-Architekturlandkarten. Im Nachgang zu Release-Wechseln oder Ablöseprojekten sind die dann auftretenden Kosten um ein Vielfaches höher als bei einer einheitlich umgesetzten IT-Infrastruktur. Können Entscheidungen zur IT-Architektur nicht im Einvernehmen mit dem Architektur Management abgestimmt werden, empfiehlt sich zudem der Aufbau eines Architektur Boards. Das Architektur Board ist ein ergänzendes Gremium zum Change Board und fokussiert auf die Lösung von unterschiedlichen IT-Architekturvorschlägen, die häufig

<sup>6</sup> Dt. Schichtenmodell für die IT

unterschiedlich ausfallen, wenn die IT in einen Infrastruktur- und einen Anwendungsbereich untergliedert ist. Durch die Einrichtung der beschriebenen Gremien werden Kommunikationsplattformen geschaffen, die sicherstellen sollen, dass sogenannte „Schatten-IT“-Effekte in den Fachbereichen vermieden werden.

Eine weitere Dimension des IT-Architekturmanagements bezieht sich auf die Zusammenarbeit im interkommunalen und verwaltungsübergreifenden Rahmen. Die dort beschriebenen Architekturvorgaben sollen einen aktiven Beitrag zur Förderung der Konsolidierung der IT der Kommunalverwaltungen sowie zur Vermeidung von gegensätzlichen Entwicklungen leisten und damit die einzelnen Kommunalverwaltungen bei ihren Konsolidierungsaktivitäten unterstützen.

Angelehnt an die Ziele sowie die Vorgaben und Parameter aktueller Projekte und Initiativen des Bundes im Kontext der IT-Architektur, sind auch Verwaltungen angehalten, übergreifende IT-Architekturstandards anzuwenden. Aktuelles Beispiel einer einheitlichen und durch eine gemeinschaftliche Architektur gestützten Vorgehensweise ist die Umsetzung des Gesetzes zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen<sup>7</sup> (OZG). Dieses verpflichtet Bund, Länder und Kommunen binnen fünf Jahren, alle Verwaltungsleistungen über Verwaltungsportale digital verfügbar zu machen und diese Portale zu einem einheitlichen Verbund zu verknüpfen. Mit dem Metamodell der „Rahmenarchitektur IT-Steuerung Bund“ ist der grundlegende Rahmen für die Architekturvorgaben definiert, dem zukünftig die IT-Architektur der Stadt Oberhausen zu entsprechen hat. Die im Metamodell verankerten Architekturbereiche schließen spezifische Beschreibungen geschäftlicher, dienstlicher, technischer, informationeller und IT-sicherheitsbezogener Handlungsfelder ein.

Ein weiteres Beispiel eines anwendbaren Standards für eine IT-Architektur ist das Förderale Informationsmanagement<sup>8</sup> (FIM). Dessen Ziel ist es, den Übersetzungs- und Implementierungsaufwand rechtlicher Vorgaben durch einheitliche Datenstrukturen und standardisierte Formulare zu senken. Kommunen können - bezogen auf die redaktionelle und organisatorische Umsetzung eines Verwaltungsverfahrens - durch FIM auf qualitätsgesicherte Vorarbeiten der nächsthöheren Verwaltungsebene zurückgreifen, was zu einem effizienten und effektiven Verwaltungshandeln beiträgt.

### 3.2.10 Ausgewählte Sonderrollen

Die IT-Organisation weist neben den zuvor skizzierten organisatorischen Einheiten ausgewählte Sonderrollen von besonderer Bedeutung auf. Diese stellen keine eigenen Organisationseinheiten dar, sondern werden von einzelnen Personen - sowohl intern als auch extern - wahrgenommen. Mit dem Ziel, auch diese Rollen bei der zukünftigen Neuausrichtung der IT im Blick zu behalten, werden diese im Folgenden aufgezählt.

**IT-Sicherheitsbeauftragter:** Der IT-Sicherheitsbeauftragte ist in der Verwaltung der zentrale Koordinator für das Thema Informationssicherheit. Er berät den IT-Beauftragten in den Bereichen und Schulen bei der Gestaltung der IT-Sicherheit und unterstützt die Umsetzung entsprechender Geschäftsprozesse.

**Datenschutzbeauftragter:** Der Datenschutzbeauftragte ist für eine Organisation von der Größe der Verwaltung Oberhausens gesetzlich vorgeschrieben. Er hat die fachbereichsübergreifende Aufgabe, in der Verwaltung die Einhaltung des Datenschutzes sicherzustellen. Der Datenschutzbeauftragte wird mit der Umsetzung des DSGVO und dem Datenschutzgesetz BDSG (neu)<sup>9</sup> an Bedeutung gewinnen.

---

<sup>7</sup> <https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/index.html>; Aufruf am 01.11.2018.

<sup>8</sup> <https://memo-tagung.wuu.de/sites/memo-tagung.de/files/downloads/Vortraege/fim.pdf>; Aufruf am 01.11.2018.

<sup>9</sup> <https://dsgvo-gesetz.de/bdsg-neu/>; Aufruf am 01.11.2018.

**IT-Fortbildungsbeauftragter:** Die wachsenden Anforderungen an IT im gesamtgesellschaftlichen Kontext einer zunehmenden Digitalisierung im Allgemeinen, wie auch die sich durch die Überführung der Organisationseinheiten in neue Funktionsbereiche ergebenden Aufgaben, führen zu neuen und umfassenderen Qualifizierungsbedarfen. Diese sollten durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt aufgebaut werden. Für die Sicherstellung dieser Qualifikationsanforderungen wird ein dezidierte Ansprechpartner im Bereich 4-1-40 (Aus- und Fortbildung) seitens PD empfohlen.

**Power-User:** Mit der Bezeichnung Power-User wird eine Anwendergruppe umschrieben, die über tiefgehendes fachliches Wissen und ein solides IT-Verständnis verfügt. Power-Usern werden deshalb temporäre Rollen bei Entwicklungs- und Anpassungsprojekten für Anwendungen zugewiesen. Während des Betriebs einer Anwendung übernehmen sie Anpassungs- und Pflegeleistungen. Durch die Nähe zum Endanwender sind Power User schnell in der Lage, fachliche Anforderungen in die IT zu überführen.

## 4 Analyse der Ist-Situation

Die OGM ist eine einhundertprozentige Tochtergesellschaft der Stadt Oberhausen und nimmt die Rolle eines zentralen Dienstleisters ein, der unter anderem für die Erbringung definierter IT-Leistungen verantwortlich ist. Vertraglich fußt die Kooperation zwischen der Stadt Oberhausen und der OGM auf einem Vertrag zur Dienstleistungserbringung im Bereich IT- und TK-Dienste<sup>10</sup>, der am 28.07.2016 zuletzt verlängert wurde.

Im Ergebnis der Untersuchung der Firma Steria Mummert hat eine Zuordnung von Funktionsbereichen und damit verbundenen Aufgabenblöcken zwischen der Stadt Oberhausen und der OGM, bezogen auf IT-Aufgaben, stattgefunden. Wesentliche strategische, steuernde und überwachende Aufgaben obliegen dem strategischen IT-Management der Stadt Oberhausen. Ausführende, herstellende und beschaffende Aufgaben sind bei der OGM verankert. Die OGM verfügt für eigene Zwecke teilweise ebenfalls über strategische und steuernde Unternehmenseinheiten.

Die von PD durchgeführte Ist-Analyse umfasst

- das strategische IT-Management der Stadt,
- die Power User in ausgewählten Fachbereichen der Stadt,
- die Abteilung IT der OGM,
- die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen Stadt-IT und OGM sowie
- die aktuellen Vorgänge im Aufgabenbereich der IT.

### 4.1 IT-Organisation der Stadt Oberhausen

#### 4.1.1 Organisationsstruktur und Personalausstattung

Dem Geschäftsfeld Strategisches IT-Management der Stadt Oberhausen und dem Geschäftsfeld IT-Management der OGM sind Stellen zugeordnet, deren Besetzung und Abgrenzung sich wie nachfolgend beschrieben darstellt. Die Stabsstelle IT ist in der Stadt Oberhausen organisatorisch dem Dezernat 4 (Personal, Organisation, Immobilien, IT) zugeordnet und weist gemäß Personalhaushalt<sup>11</sup> acht Stellen auf, wovon zwei Stellen nur mit einem Stellenanteil von 50 % besetzt sind.

| Organisationseinheit (OE)                          | Aufgabenbereiche                                                            | Stellenanzahl | Bemerkung                                               |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|
| Stabsstelle Strategisches IT Management            | Auftrags-/HH-Management;<br>Controlling; IT-Strategie;<br>Projektmanagement | 8             | Zwei Stellen sind nur mit 0,5 VZÄ <sup>12</sup> besetzt |
| Dezentrale Power User (1-1 / Finanzen)             | SAP Anwenderbetreuung<br>SAP FI/CO                                          | 4             |                                                         |
| Dezentrale Power User (4-1 / Pers/Org)             | SAP Anwenderbetreuung<br>SAP HCM                                            | 1             |                                                         |
| Dezentrale Power User (5-2 / Geodaten, Vermessung) | GIS Anwenderbetreuung                                                       | 2             |                                                         |

<sup>10</sup> Änderung des Vertrags zu IT- und TK-Leistungen vom 06./11.02.2014

<sup>11</sup> Siehe dazu Personalhaushalt, Stand: 11/2017 (Stadt Oberhausen 2017)

<sup>12</sup> VZÄ steht für Vollzeitäquivalente.

|                                                                |                                               |           |                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dezentrale Power User (9-7 / Pressestelle, virtuelles Rathaus) | Internet, Intranet, E-Mail Anwenderbetreuung  | 2         | Ehemalige Projektgruppe virtuelles Rathaus                                                  |
| Optional: IT Koordinatoren                                     | Vor Ort-Betreuung an verschiedenen Standorten | Unbekannt | IT-Koordinatoren sind Mitarbeiter, die vor Ort teilweise administrative Tätigkeiten ausüben |

Abbildung 10: Organisationseinheiten im Bereich IT der Stadt Oberhausen

Im Rahmen der Auftragserbringung werden strategische IT-Aufgaben sowie das IT-Gesamtcontrolling von der Stabsstelle Strategisches IT Management wahrgenommen. Die Stabsstelle formuliert darüber hinaus die Aufträge an die OGM-IT und kontrolliert die Leistungserbringung.

Neben den Stellen, die unmittelbar zum Strategischen IT-Management zählen, besteht eine enge Kooperation und Abstimmung mit den Power Usern, die organisatorisch in den Fachbereichen verankert sind. Dazu zählen Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Finanzen, Personal, Geodaten/Vermessung und Pressestelle/virtuelles Rathaus.

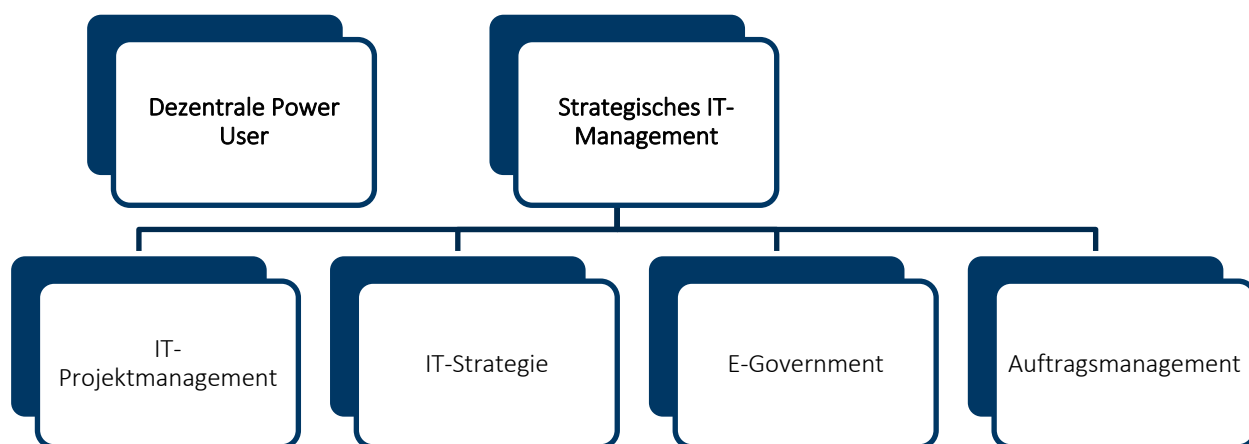


Abbildung 11: Aufbauorganisation IT der Stadt Oberhausen (Stand: 09/2017)

#### 4.1.2 Anlagegüter

In der nachfolgenden Tabelle ist eine Übersicht der von der Stadtverwaltung angegebenen Anlagegüter (Assets) in der Kategorie IT dargestellt. Die von der Stadtverwaltung angegebenen Anlagegüter für den Betrieb der IT beinhalten auch Anlagegüter der Schulen und der OGM selbst, die diese für den Eigenbedarf der IT benötigt.

| Anlagegut / Kategorie | Stückzahl              |
|-----------------------|------------------------|
| Notebooks             | 1.190                  |
| Computer              | 5.221                  |
| Monitore              | 5.944                  |
| Drucker               | 3.460 (IST 2017: 2768) |
| Handys / iPads        | 859 / 124              |
| WAN/LAN               | 882                    |

|        |        |
|--------|--------|
| Gesamt | 17.680 |
|--------|--------|

Abbildung 12: Übersicht Anlagegüter der Stadtverwaltung - Kategorie IT

Die zu verwaltenden und zu wartenden Anlagegüter verteilen sich auf 133 Standorte, die sich wie folgt aufteilen:

- Gebäude und Liegenschaften der Stadt Oberhausen: 55 Standorte
- Töchterunternehmen: 3 Standorte
- Schule: 65 Standorte.

### 4.1.3 Kostenüberblick

Für das Jahr 2016 werden gemäß Buchhaltung der Stadt Oberhausen folgende Kosten für Personal und Sachwerte für das Strategische IT-Management ausgewiesen:

| Kostenart                        | Kostenhöhe        |
|----------------------------------|-------------------|
| Personalkosten IT-Management     | 641 TEUR          |
| IT Power User dezentral          | 587 TEUR          |
| Sachkosten (ohne OGM-Leistungen) | 607 TEUR          |
| <u>Summe</u>                     | <u>1.835 TEUR</u> |

Abbildung 13: Kostenüberblick IT des Strategischen IT-Managements im Jahr 2016

## 4.2 Aufgabenkritik zur IT der Stadt Oberhausen

### 4.2.1 Die IT-Strategie

Die IT-Strategie für die IT der Stadt Oberhausen liegt in der Verantwortung der Stabsstelle Strategisches IT-Management. Konkret lagen PD zur Sichtung drei Konzeptpapiere vor: Das Konzept „Digitale Stadt“, der Medienentwicklungsplan und das Fachkonzept „Druckerkonzept“. Im Ergebnis der Dokumentensichtung<sup>13</sup> und der geführten Interviews kann festgestellt werden, dass gute Ansätze zur Formulierung einer Strategie vorhanden sind. Diese müssen jedoch ausgebaut werden, denn die gesichteten Unterlagen greifen sehr allgemeine und grundsätzliche Themen auf, haben aber keinen konkreten Bezug zu den Zielen der Stadt Oberhausen und basieren auf einer sehr groben Zeitplanung. Die Bedeutung des Themas IT nimmt in allen Lebensbereichen zu. Bezogen auf die sich daraus ableitenden Anforderungen an die IT einer Stadt sowie bezogen auf die strategische Steuerung der OGM, ist ein erhöhter Handlungsbedarf identifiziert worden.

### 4.2.2 Das Ideen-/ Innovationsmanagement

Im Ergebnis der durchgeführten Interviews mit Mitarbeitern der Stabsstelle IT und der OGM kann festgehalten werden, dass ein Ideen- oder Innovationsmanagement als Organisationseinheit nicht existiert. Ein „betriebliches Vorschlagswesen“ ist heute bereichsübergreifend im Bereich Personal und Organisation der Stadt Oberhausen verankert. Derzeit gibt es für die Aufgaben des Ideenmanagements weder dezidierte Stellen noch ist ein Prozess dokumentiert. Deshalb erfolgt die systematische Beobachtung und Analyse von Markt- und Technologietrends bislang nur sporadisch und situativ. Eine Anpassung der IT-Strategie auf Basis neuer

<sup>13</sup> Siehe dazu Entwurf des Konzepts „Digitale Stadt Oberhausen“ der Stadt Oberhausen

Trends und Erkenntnisse durch die Wahrnehmung der Aufgaben eines Ideenmanagements fanden bislang im Kontext der IT-Steuerung nicht statt.

### **4.2.3 Das PMO/Programm Management/Portfolio Management**

Ein PMO ist eine Instanz, die für die Standardisierung von Projekten verantwortlich ist. Dessen Existenz wird durch Prüfung dezidiert benannter Personen, dem Vorhandensein von Anleitungen, Werkzeugen und Vorlagen geprüft. Als IST-Zustand werden folgende Punkte festgehalten:

- Die steuernde und überwachende Funktion, ausgeübt durch das strategische IT-Management, sind nur rudimentär entwickelt.
- Es scheint keine übergreifende Projektliste aller Projekte zu geben, obwohl im Ticketsystem Matrix42 Einträge zu einzelnen Projekten aufgeführt werden.
- Die Funktion eines PMO und die sich daraus ergebenden Projektstandards konnten nur vereinzelt bei der Stadt und bei der OGM identifiziert werden.
- Die Kommunikationsschnittstellen im Falle von gemeinsamen Projekten von OGM und Stadt IT waren auf ein Mindestmaß reduziert.

In verschiedenen Interviews wurden diese Feststellungen dahingehend unterstrichen, dass bei den Beteiligten keine Projektkultur zu erkennen und die notwendigen Qualifikationen auf beiden Seiten dringend entwicklungsbedürftig sind.

### **4.2.4 Die IT-Steuerung**

Die bisherige IT-Steuerung findet maßgeblich über die Bereitstellung und Nutzung von Informationen im Ticketsystem Matrix42 statt. Mit der Einführung von Matrix42 hat die Stadt Oberhausen in Zusammenarbeit mit der OGM die richtige Grundlage geschaffen. Diese allein reicht jedoch für eine funktionierende IT-Steuerung nicht aus.

Vertraglich<sup>14</sup> sichert sich die Stadt ab, gegenüber der OGM Kontrollrechte wahrzunehmen. Diese Rechte werden im Bereich IT jedoch nur fallweise in Anspruch genommen. Eine Kontrolle in Form regelmäßiger Leistungsberichte, u. a. über die Einhaltung von Service Level Agreements (SLA), wird nicht praktiziert. Vertraglich sind SLA an die Produkte der OGM gebunden. Es konnten bisher jedoch keine Regelungen für den Fall der Nichteinhaltung der SLA festgestellt werden.

Die OGM verfügt nach eigenen Aussagen<sup>15</sup> über ein Controlling, das als Stabsstelle bei der Geschäftsführung angesiedelt ist. Es werden in festgelegten Zeitabständen Analysen durchgeführt und Berichte verfasst, die auf Plan-/Ist-Abweichungen basieren. Folglich kann angenommen werden, dass auch aus der IT-Abteilung Kennzahlen generiert und an das Management weitergeleitet wurden. Diese vorhandenen Kapazitäten sind zu prüfen und sollten bei der Stellenbesetzung der SOLL-Struktur berücksichtigt werden.

### **4.2.5 Das Architektur Management**

Die Stadt Oberhausen arbeitet mit der OGM auf Grundlage des Vertrags über zu erbringende Leistungen im Bereich IT und Telekommunikation zusammen. Diesem Vertrag liegt eine Leistungsübersicht zugrunde, die die Produkte und somit auch die (Fach-) Verfahren benennt. In der Vergangenheit war der Bereich Strategisches IT-Management bestrebt, das Produktspektrum auf ein handhabbares Maß zu reduzieren und dadurch

---

<sup>14</sup> Vertrag zwischen der Stadt Oberhausen und der OGM, §9 (2), 2014.

<sup>15</sup> Siehe dazu OGM Geschäftsbericht, S. 33 (OGM 2016)

eine Standardisierung sowie eine Kostenersparnis zu erzielen. Dies ist nachweislich gelungen und zeigt sich in den reduzierten Warenkörben, über die Bedarfsträger IT-Produkte und –Leistungen beziehen können.

In Einzelfällen sind in der Vergangenheit zum Teil Sonderanforderungen an die IT herangetragen worden, die zu Zusatzkosten und zu einer Abweichung von Standards geführt haben. Als Beispiel wurde ein Bedarfsträger genannt, der einen Sonderdruck wünschte, obwohl eine standardisierte Druckvorlage existierte.

Die für ein Architekturmanagement typischen Planungs- und Steuerungsprozesse konnten nicht identifiziert werden.

#### **4.2.6 Die Kernprozesse der IT**

Die klassischen Kernprozesse der IT – „Make“ und „Buy“ – sind organisatorisch, vertraglich und technisch zwischen OGM, Strategischem IT-Management und der Stadt Oberhausen definiert. Angelehnt an die organisatorischen Empfehlungen vorhergehender Gutachten findet heute eine Trennung zwischen Planung, Steuerung und Leistungserbringung statt.

Mit Ausnahme spezieller Fachthemen, zu denen die Aufgabengebiete SAP HCM, SAP FI, GIS und die Pressestelle zählen, werden alle anderen IT-Produkte und IT-Leistungen durch die OGM bzw. durch Dritte, im Auftrag der OGM, erbracht. Die OGM nimmt somit nicht nur die Rolle des Leistungserbringers ein, sondern ist ebenfalls bestrebt, die eigene Fertigungstiefe durch den Bezug von Zulieferleistungen regelmäßig zu optimieren.

Nach Aussage der IT Stabsstelle der Stadt Oberhausen<sup>16</sup> teilen sich IT-Eigenleistungen und IT-Fremdleistungen in der derzeitigen Zusammenarbeit mit der OGM wie folgt auf:

##### IT-Eigenleistungen

- IT-Strategie (Stadt)
- Steuerung der externen Dienstleister (Stadt und OGM)
- IT-Projektmanagement (Stadt und OGM)
- First Level Support Hard- und Software, Hotline (OGM)
- Second Level Support (OGM)
- Schulbetreuung (OGM)
- Betreuung der Fachverfahren (Stadt)
- Beschaffungswesen (Stadt und OGM)
- Management der Telekommunikationsanlagen (OGM)
- IT-Sicherheit (OGM)
- IT-Rechenzentrum, Serverbetrieb (OGM)
- Betrieb IT-Vermittlungstechnik (OGM).

##### Fremdleistungen (von Dritten erbracht)

- Second Level Support
- Betrieb von zwölf Fachverfahren
- Betrieb der Telekommunikationsanlage (Service und Ersatzteile)
- Betreibervertrag Feuerwehr
- IT-Rechenzentrum, Serverbetrieb

---

<sup>16</sup> Siehe dazu Unterlage der IT Stabsstelle zum Interfraktionellen LK am 15.11.2017

## 4.2.7 Der IT-Support

Der IT-Support zählt ebenfalls zu den klassischen Aufgaben einer IT und wird in Oberhausen in einer Mischform von Eigen- und Fremdleistungen umgesetzt. Per Definition des ITIL-Frameworks wird zwischen Incidents (z. B. Service-Unterbrechungen) und Service Requests (z. B. Standard-Anfragen der Anwender wie das Zurücksetzen von Passwörtern) unterschieden. Diese Trennung wird bei der Erbringung der Supportleistungen, gestützt durch den Einsatz des Systems Matrix42, angewendet. Ungeachtet der formellen Trennung bei Erfassung und Abarbeitung von Tickets wird die gefühlte Leistungserbringung durch die Leistungsempfänger insgesamt als zu langsam und zu intransparent beschrieben.

In den Interviews genannte Gründe für diesen Eindruck waren:

- Zeitlich zu großzügig verhandelte SLA mit der OGM (einige Standardprodukte sind erst nach 4 Wochen zu liefern),
- keine „harten“ Möglichkeiten der Sanktion bei Nichterfüllung von SLA (fehlende Pönalen in den Verträgen),
- keine Transparenz, in welchem Stadium sich eine Fehlerbeseitigung oder eine Beschaffung tatsächlich befindet und welche Gründe möglicherweise zur Verzögerung beitragen,
- lange Bestellbestätigungsprozesse seitens OGM sowie
- die Anzeige fehlender Lagerbestände, um im Bereich der Standardprodukte einen schnellen Austausch gewährleisten zu können.

Der IT-Support stellt eine wesentliche Eingangsgröße für die Kundenzufriedenheit dar. In Oberhausen besteht hierzu eindeutig Handlungsbedarf.

## 4.2.8 Wahrnehmung der Sonderrollen im Kontext des IT-Betriebs

**IT-Sicherheitsbeauftragter:** In Oberhausen existiert seit 2017 die AG IT-Sicherheit, die sich dem Thema annimmt und zentrale Leitlinien für das Thema in Oberhausen entwickelt. Es gibt keinen dezidiert benannten IT-Sicherheitsbeauftragten.

**Datenschutzbeauftragter:** Die Aufgabenerfüllung des Datenschützers wird in Oberhausen durch eine Stabsstelle im Dezernat des OB mit Unterstützung des KDN sichergestellt.

**IT-Fortbildungsbeauftragter:** Die derzeitige Aufgabenwahrnehmung findet im Fachbereich 4-1-40 / Aus- und Fortbildung statt. Im Rahmen der Mitarbeitergespräche werden im Strategischen IT-Management Qualifikationsbedarfe identifiziert und deren Umsetzung mit 4-1-40 abgestimmt.

PD empfiehlt die zwei besetzten der vorgenannten Sonderrollen vorerst so zu belassen und in einer späteren Phase zu prüfen, ob geänderte Anforderungen z. B. zur Schaffung eines Funktionsbereichs „IT-Sicherheit“ führen. Die IT-Sicherheit könnte in einer späteren Phase Teil der neuen Aufbauorganisation werden.

**Power User:** Wie in der Abbildung 10 aufgeführt sind in der Stadt Oberhausen neun Endanwender als Power User ausgewiesen - in den Bereichen Finanzen, Pressestelle und GIS sowie Personal und Organisation.

Durch die organisatorische Verankerung in den jeweiligen Fachbereichen besteht eine große Nähe zu den Endanwendern und ein tiefes fachliches Verständnis. Dadurch ist ein schnelles und pragmatisches Vorgehen möglich, das eher selten den formellen IT-Prozessen genügt. Zu Teilen wird an der Stabsstelle IT vorbeigearbeitet. Die sich daraus ergebenden Steuerungsdefizite betreffen das Controlling, Reporting, Projektmanagement sowie die IT-Strategie.

## 4.3 IT-Organisation der OGM

Die OGM ist eine 100% Tochter der Stadt Oberhausen. In der Abteilung Informations- und Kommunikationstechniken (IT) werden Leistungen für die Stadtverwaltung Oberhausen, für die OGM GmbH, für Schulen und Kindergärten sowie für andere städtische Töchter bzw. Einrichtungen an über 100 Standorten erbracht.

Neben den unter 4.2.6 aufgelisteten Aufgaben werden im Kern folgende Aufgaben wahrgenommen:

- Technische Basisleistungen
- Dienstleistungen
- Leistungen zum PC-Arbeitsplatz
- Anwendungen und Fachverfahren.

### 4.3.1 Organisationsstruktur / Personalausstattung

Die OGM ist als GmbH organisiert und befindet sich vollständig im Eigentum der Stadt Oberhausen<sup>17</sup>. Sie verantwortet den operativen IT-Betrieb. Hierzu gehört die Betreuung der Client- und Serversysteme, die IT-Sicherheit, das Lizenz- und Inventarmanagement, die Fachverfahren sowie die Netze und die Telekommunikation der Stadt und zugehöriger Einrichtungen. Zum Verantwortungsbereich der OGM gehören ebenfalls Betrieb und Betreuung der IT-Verwaltung der Schulen. Aktuell werden 2.500 Arbeitsrechner an 58 Schulstandorten betrieben. Zur Leistungserbringung arbeitet die OGM mit diversen externen Dienstleistern zusammen.

Die Geschäftsbereiche der OGM sind als Abteilungen unter der Geschäftsführung organisiert. Die Abteilung IT-Management wird unter einer Doppelspitze, aufgeteilt in eine technische und eine kaufmännische Abteilungsleitung, geführt. Aktuell sind drei Auszubildende in der IT-Abteilung tätig.

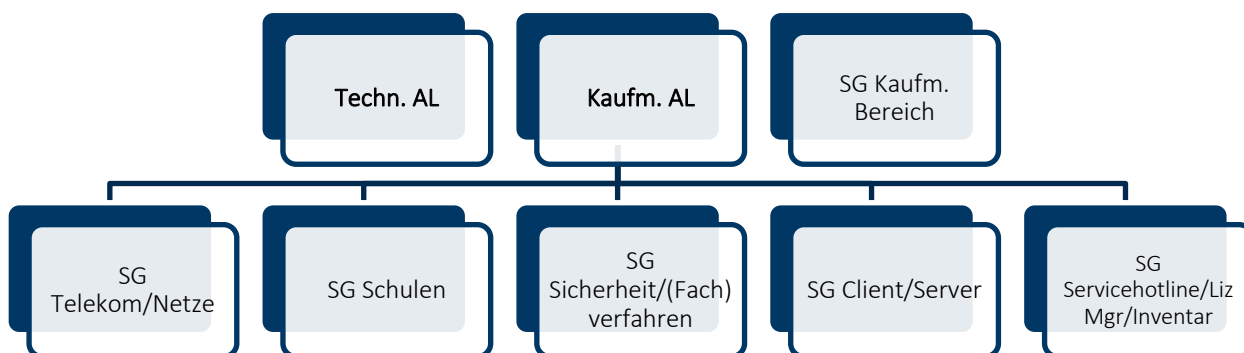


Abbildung 14: Aufbauorganisation OGM, Abteilung IT (Stand:12/2017)

<sup>17</sup> Siehe dazu Untersuchungsauftrag zur Neuordnung der gesamten Organisation, S. 62 (KPMG 2017)

Die Personalstruktur 2016 gestaltet sich wie folgt:

| Organisationseinheit (OE)                                       | Stellenanzahl<br>(SGL + MA) | Bemerkung                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sachgebiet Telekommunikation/Netze                              | 1 + 4                       |                                                                                                                    |
| Sachgebiet Schulen                                              | 1 + 4                       |                                                                                                                    |
| Sachgebiet Sicherheit und (Fach)-Verfahren                      | 1 + 5                       | Ca. 70 Fachverfahren, 60 weitere Anwendungen                                                                       |
| Sachgebiet Client/Server                                        | 1 + 5                       | Ca. 5.000 Computerarbeitsplätze an über 100 Standorten / 180 virtuelle Server und 90 Server an den Schulstandorten |
| Sachgebiet Servicehotline / Lizenzmanagement / Inventarisierung | 4                           | Ohne ausgewiesene SGL                                                                                              |
| Sachgebiet kaufmännischer Bereich                               | 3                           |                                                                                                                    |
| Auszubildende Fachinformatiker                                  | 3                           |                                                                                                                    |

Abbildung 15: Personalstruktur im Bereich IT der OGM

Seit 2014 werden im Geschäftsbericht der OGM dezidiert die Stellen für die IT ausgewiesen:

| Jahr                                                      | Anzahl Mitarbeiter/innen / Auszubildende <sup>18</sup> |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 2014 (erstmalige und explizite Erwähnung von IT Personal) | 21 / 2                                                 |
| 2015                                                      | 26 / 2                                                 |
| 2016                                                      | 32 / 1                                                 |
| 2017                                                      | 31 / 3 (abgeleitet aus dem Organigramm)                |

Abbildung 16: OGM Mitarbeiter/-innen in der Abteilung IT

Die Zunahme der Mitarbeiter im Geschäftsfeld IT-Management zeigt deutlich die zunehmende Bedeutung der IT für die Stadtverwaltung. Trotz des Zuwachses an Personal reicht nach Aussage OGM die (Gesamt-) Personalstärke nicht aus, um die eigenen und die von der Stabsstelle Strategisches IT-Management zu erbringenden Aufgaben in der geforderten Qualität zu gewährleisten.

<sup>18</sup> Unter „Auszubildende“ im Geschäftsbericht geführte Informationselektroniker/innen und Fachinformatiker/innen.

### 4.3.2 Anlagegüter der OGM

In Abweichung zu den von der Stadtverwaltung genannten Anlagegütern werden von der OGM folgende Stückzahlen genannt:

| Anlagegüter | Anzahl |
|-------------|--------|
| Gesamt      | 22.498 |

Abbildung 17: Anlagegüter OGM (2016)

Darüber hinaus werden pro Jahr folgende Aktivitäten in Kooperation mit der Stadt IT durchgeführt:

| Aktivitäten                 | Anzahl                 |
|-----------------------------|------------------------|
| Projektaufkommen (OGM)      | Derzeit keine Angaben  |
| Projektaufkommen (Stadt IT) | ca. 3 - 4 Großprojekte |
| Tickets (Problem, Incident) | 4.810 INC Tickets      |
| Tickets (Changes)           | 7.794 CHN Tickets      |
| Beschaffungen               | 4.600 Bestellungen     |

Abbildung 18: Aktivitäten der OGM

Folgende Verträge mit Bezug zur IT wurden im Zeitraum 2016 bis 2017 bei der OGM verwaltet (Neu- und Bestandsverträge summiert):

| Verträge | Anzahl               |
|----------|----------------------|
| Gesamt   | 861                  |
| In 2016  | 416                  |
| In 2017  | 123 (Stand: 10/2017) |

Abbildung 19: Verträge der OGM

### 4.3.3 Kostenüberblick über Leistung der OGM für die Stadt Oberhausen

Für das Jahr 2016 werden gemäß Buchhaltung der Stadt Oberhausen Kosten für den Einkauf (brutto) von IT-Leistungen der OGM in folgender Höhe genannt:

| Kostenart                  | Kosten (brutto)   |
|----------------------------|-------------------|
| IT Standard                | 5.432 TEUR        |
| IT-Basisleistungen         | 1.768 TEUR        |
| Telefongebühren            | 743 TEUR          |
| IT- Nutzungsentgelte (alt) | 1.250 TEUR        |
| <u>Summe</u>               | <u>9.193 TEUR</u> |

Abbildung 20: Kostenüberblick OGM Leistungsbezug (2016)

Neben den direkten Sach- und Personalkosten entstehen in den meisten Organisationen indirekte Kosten, die sich auf die Supportprozesse beziehen. Im Falle einer Versetzung von IT-Mitarbeitern und der Verlagerung von IT-Ressourcen (Hardware, Software, Verträge, Dokumente) werden u. a. indirekte Kosten im Bereich der Buchhaltung und der Anlageverwaltung anfallen.

Es bieten sich zwei Herangehensweisen zur Ermittlung dieser Kosten an: die pauschale Umlage oder die Einzelfallbetrachtung. Mit der pauschalen Umlage wird ein Mittelwert über alle Stellen angenommen und kalkulatorisch bei der Kostenbetrachtung mitgeführt. Ein typischer Wert ist 30 % des Arbeitgeber-Bruttolohns. Eine Einzelfallbetrachtung erfordert hingegen eine Prozessanalyse unter dem Gesichtspunkt der Erhebung von Tätigkeiten und der dafür notwendigen Werkzeuge.

Aufgrund der rechtlichen Stellung der OGM gegenüber der Stadt fallen bei einer Leistungserbringung durch die OGM 19 % Umsatzsteuer (oder 7 % bei ermäßigten Leistungen) an. Weiterhin belaufen sich die durch KPMG<sup>19</sup> festgestellten Overheadkosten, verursacht durch die OGM, auf 1 Mio. EUR p.a.

## **4.4 Ergebnisse anderer Gutachten**

### **4.4.1 Vorgehen bei der Umsetzung**

Der Auftrag der PD schließt an das Gutachten von KPMG im Rahmen dessen „Untersuchungsauftrags zur Neuordnung der gesamten Organisation und Struktur der OGM“ an, validiert dieses, greift wesentliche Erkenntnisse auf und überführt diese in konkrete Handlungsempfehlungen. Im gleichen Maße werden die Ergebnisse des Gutachtens der Firma Steria Mummert berücksichtigt und insbesondere hinsichtlich des im Jahr 2010 empfohlenen und anschließend durch Oberhausen umgesetzten Organisationsmodells bewertet. Im Folgenden werden die Ergebnisse der genannten Gutachten zusammenfassend dargestellt.

### **4.4.2 Würdigung des Gutachtens von Steria Mummert**

Die Firma Steria Mummert hat mit der Untersuchung der Gesamt-IT Lösungsszenarien zur Erreichung der städtischen Ziele, namentlich eines professionellen internen Anforderungsmanagements sowie einer Steuerung der Kunden-Lieferantenbeziehung, entwickelt.

Im Rahmen der Organisationsbegutachtung wurden in der Untersuchung vom Steria Mummert folgende Ausgangs- und Rahmenbedingungen berücksichtigt:

- Die Organisationsuntersuchung findet im Rahmen des Prozesses einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung zur Erreichung eines Haushaltsausgleichs statt.
- Gegenstand der Untersuchung ist die Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Informationstechnologie.
- Das Organisationsgutachten soll potenzielle Optimierungsfelder bei der Aufgabenwahrnehmung auch im interkommunalen Vergleich aufzeigen.
- Die Untersuchung der Aufbau- und Ablauforganisation findet vor dem Hintergrund einer grundsätzlich in Erwägung gezogenen Neuausrichtung der Hard- und Software-Landschaft statt.

Im Gutachten wurden folgende alternative Szenarien zur Reorganisation der Oberhausener Gesamt-IT vorgeschlagen:

1. Keine Reorganisation, optimierte Aufgabenverteilung zwischen städtischer IT und OGM mittels einer Matrixorganisation

---

<sup>19</sup> Siehe dazu Untersuchung zur Neuordnung der gesamten Organisation und Struktur der OGM, S. 57 (KPMG 2017)

2. Vollständiges Outsourcing der städtischen IT an die OGM; IT-Steuerung verbleibt bei der Stadt über Organisationseinheit „EDV-Koordination“
3. Organisatorische und hierarchische Aufwertung der städtischen IT, z.B. zu einer Stabsstelle IT; Besetzung von Vakanzen mit hoch qualifizierten IT-Fachleuten (vgl. Szenario 1)
4. Outsourcing über Gründung eines interkommunalen IT-Shared Service Center; IT-Steuerung über Aufwertung von Stabsstelle IT
5. Outsourcing der städtischen IT an einen oder mehrere externe IT-Dienstleister; IT-Steuerung über Aufwertung von Stabsstelle IT und Bildung IT-Koordinierungs- und Steuerungsgruppe.

Im Ergebnis des Gutachtens hat die Stadt Oberhausen im Jahr 2014, entgegen der Empfehlung von Steria Mummert das Szenario 4 zu priorisieren<sup>20</sup>, das Szenario 5 in einer angepassten Fassung (im folgenden 5b genannt) umgesetzt. Die umgesetzte Variante 5b ist demnach ohne umfangreichen Entscheidungsprozess entwickelt und umgesetzt worden.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Organisationsuntersuchung IT von Steria Mummert von vielen Akteuren als hilfreich und qualitativ hochwertig angesehen wird. PD hat sich intensiv mit dem Szenario 4 auseinandergesetzt und dieses gegenüber mehreren Gesprächspartnern thematisiert.

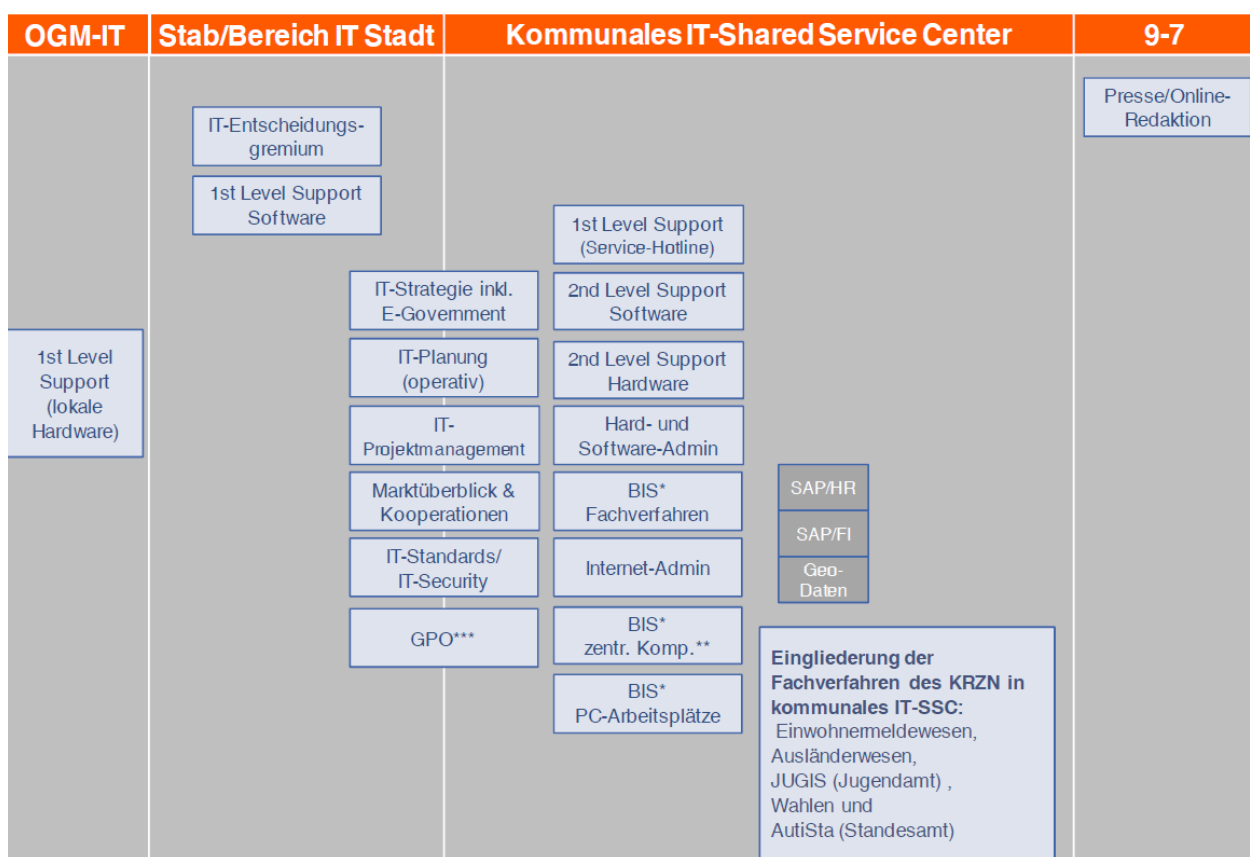


Abbildung 21: Steria Mummert - Szenario 4 (2010)

Im Ergebnis der durch PD geführten Interviews wird resümiert, dass insbesondere die Geschäftsführung der OGM Szenario 4 favorisiert, das den Verbleib des First Level Supports bei der OGM vorsieht. Dem gegenüber steht das Bedenken der Personalvertretungen, dass der im Umsetzungsfall notwendige Prozess einer Personalüberleitung oder -gestellung sehr zeitaufwendig und verhandlungsintensiv werden würde. Nicht nachvollziehbar ist, welcher Vorteil in einem Verbleib des First Level Support (lokale Hardware) bei der OGM durch die OGM selbst gesehen wird. Da der First Level Support heute schon zu Teilen durch unterbeauftragte

<sup>20</sup> Vgl. Organisationsuntersuchung IT, S.13 (Steria Mummert Consulting, 2010)

Partner umgesetzt wird, bliebe der OGM allein eine koordinierende Rolle. Diese wird aber gerade von beteiligten Stellen wie auch Leistungsempfängern der Stadt als verbesserungsfähig umschrieben.

#### **4.4.3 Würdigung des Gutachtens von KPMG**

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat 2016 den Auftrag einer Untersuchung zur Neuordnung der gesamten Organisation und Struktur der OGM erhalten und ein entsprechendes Gutachten erstellt.

Primäres Ziel des Untersuchungsauftrags war die strategische Neuausrichtung der durch die OGM wahrgenommenen Aufgaben. Im Fokus standen Schnittmengen und Ähnlichkeiten der Aufgabengebiete der OGM, der Stadt sowie anderer städtischer Gesellschaften. Darüber hinaus galt es den Haushaltssanierungsplan einzuhalten.

Mit der Ausschreibung des Vorhabens wurden folgende Ansätze bewertet:

- Die Re-Kommunalisierung von Aufgaben,
- die teilweise Übernahme von Aufgaben durch die Stadt Oberhausen,
- die Verlagerung von Aufgaben auf andere Gesellschaften oder auf Dritte,
- die Übertragung von Aufgabengebieten zur Erfüllung durch Dritte und
- die Verschmelzung der OGM mit anderen städtischen Gesellschaften oder gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Eingliederung von anderen städtischen Gesellschaften.

Kernaussage der KPMG-Untersuchung ist, dass die steuerlichen Einspareffekte nur durch eine Aufgabenübertragung von der OGM auf die Stadt realisierbar sind<sup>21</sup>. KPMG empfiehlt die Neuausrichtung der IT mit dem Ziel der Verbesserung der Servicequalität und der Wirtschaftlichkeit. Beide Ziele können laut KPMG in der bestehenden Struktur insbesondere hinsichtlich der Bereitstellung und Betreuung der Anwendungen vonseiten der OGM nicht mehr gewährleistet werden. Durch die häufige Verletzung der SLA empfiehlt das Gutachten, sich von dem bestehenden Bezug der Anwendungen über die OGM zu trennen und die IT-Services über einen externen Dienstleister zu beschaffen. Die zu dem Zeitpunkt betriebene Interimslösung der Anwendungsbetreuung über die städtische Stelle Strategisches IT-Management stellt dem Gutachten zufolge keine langfristige Lösung dar.

KPMG schlägt als organisatorische Empfehlung zur Neustrukturierung die Einrichtung eines Regiebetriebs IT als Fachbereich der Stadt Oberhausen vor. Dieser solle als Shared Service Center agieren und langfristig folgende Dienstleistungen übernehmen:

- First Level Support
- Second Level Support Software
- Hard- und Softwareadministration
- Internetadministration
- BIS<sup>22</sup> Fachverfahren
- BIS PC-Arbeitsplatzinfrastruktur
- BIS zentraler Komponenten.

Für den Regiebetrieb wird die Zusammenfassung sämtlicher IT-bezogenen Aktivitäten der Kommune in einer Organisationseinheit vorgesehen. Dies böte eine höhere Sicherheit bei der Erfüllung von Rechtspflichten, die strategischen Entscheidungswege der Stadt würden sich verkürzen und der Personalübergang wäre nicht mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter behaftet. Dem gegenüber stünde, dass ein hoher personeller Integrationsaufwand für den Übergang der Mitarbeiter entstehen würde. Zudem müsse die Steuerung

---

<sup>21</sup> Vgl. Untersuchungsauftrag zur Neuordnung der gesamten Organisation und Struktur der OGM GmbH, S.97 (KPMG, 2017)

<sup>22</sup> BIS steht für Beschaffung, Inbetriebnahme und Support.

des Übergangs konzeptionell erfolgen, damit der Nutzen der Neustrukturierung voll ausgeschöpft würde und eine reibungslose Integration in den Regiebetrieb gewährleistet werden könne.

KPMG empfiehlt zudem die Vergrößerung des Zuständigkeitsbereiches der Organisationseinheit Stab IT Stadt um folgende Aufgabenfelder:

- Operative IT-Planung
- IT-Projektmanagement
- IT-Standards
- IT-Sicherheit
- Marktüberblick und Kooperationen.

Auf der Umsetzungsebene empfiehlt dieser Bericht eine Erstellung einer gesamtstädtischen IT-Strategie. Um eine effiziente Ressourcensteuerung und einen niedrigen Integrationsaufwand zu gewährleisten, sollten die zu leistenden Aufgaben des Regiebetriebs IT vor der Übergabe exakt definiert und beschrieben werden. Nach erfolgter Konsolidierung der bisher in Verantwortung der OGM stehenden Infrastrukturen und Services in die Soll-Organisationsform, empfiehlt KPMG den Rückbau der Organisationseinheit innerhalb der OGM.

Im Kern konnten die von KPMG abgeleiteten Aussagen nachvollzogen werden. An einzelnen Stellen wurden seitens KPMG jedoch Bewertungsgrundlagen herangezogen, deren Basisgrößen oder deren Interpretation durch PD nicht bestätigt werden können. So gibt es beispielsweise keine nachvollziehbare Herleitung der Aussage, dass die durchschnittliche Bearbeitungszeit von Tickets 122 Tage beträgt.

## 4.5 Zwischenfazit

Nach eigenen Aussagen hat sich die Stadt Oberhausen basierend auf dem Gutachten der Firma Steria Mumert für die Anwendung des Szenarios 5 entschieden. Die Erkenntnisse der Untersuchung von KPMG hinzuziehend, entspricht das Szenario 5 nicht mehr dem tatsächlich praktizierten Vorgehen in der Zusammenarbeit zwischen Stadt und OGM. Dieser Eindruck erwächst aus folgenden Gründen: Zum einen gibt es keine übergreifende Darstellung der verwendeten Geschäftsprozesse (GPO-Darstellung), welche die Abläufe beschreibt und visualisiert. Teilweise werden diese implizit durch den operativen Einsatz von Software (z. B. Matrix42) gelebt. Zum anderen erbringt die OGM-IT nicht vollumfänglich die in Abbildung 23 dargestellten Leistungen, sondern beauftragt Dritte damit.

Vor dem Hintergrund der skizzierten, gelebten Praxis hat sich seit 2010 das Szenario 5 wie folgt verändert:

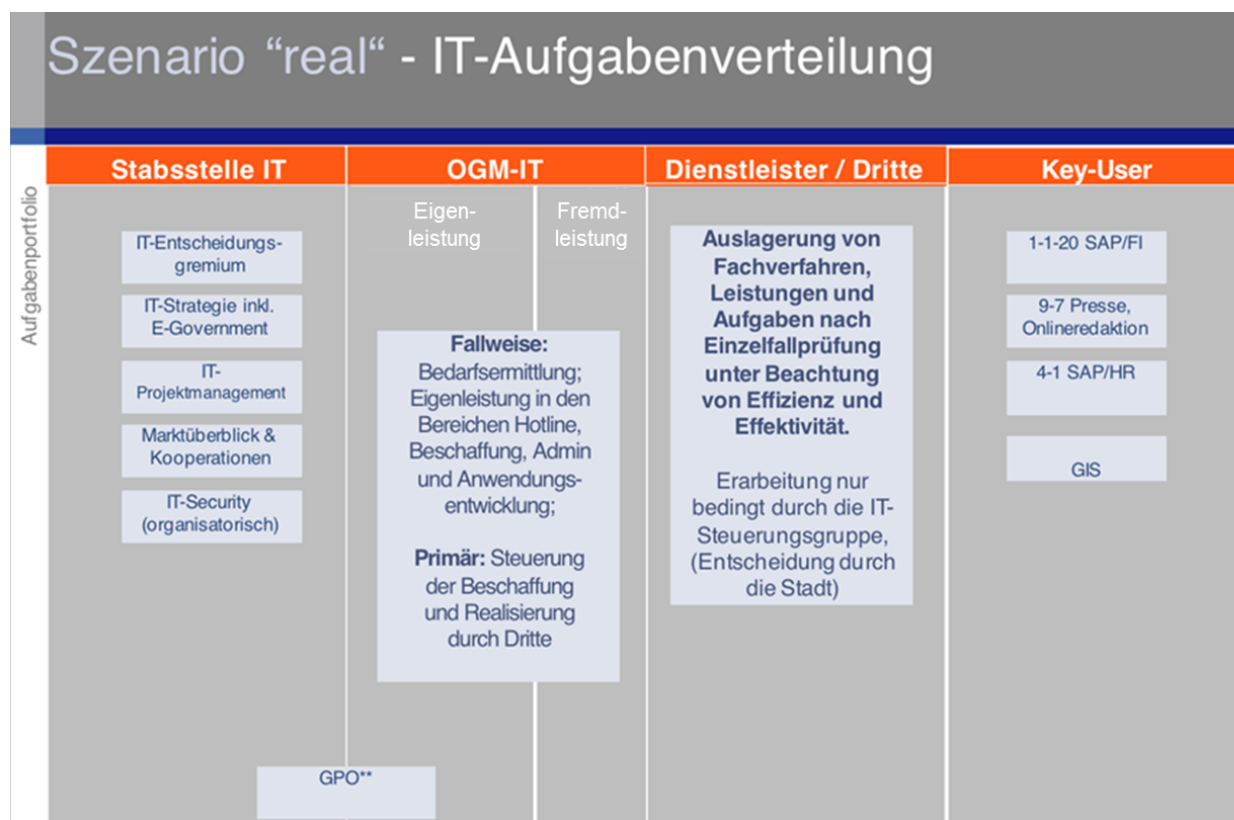


Abbildung 22: Von PD nach Vorlage von Steria Mummert angepasstes Szenario 5

Mit dem Ziel, die gelebten Strukturen und Prozesse kritisch zu beleuchten und eine Reorganisation zu bewerten, hat die Stadt Oberhausen eine Arbeitsgruppe (AG) 5 – IT zur Bearbeitung und Umsetzung der vorgeschlagenen KPMG Empfehlungen eingerichtet.

PD hat im Rahmen der eigenen Auftragserfüllung an Sitzungen der AG 5 – IT teilgenommen. In diesem Zuge wurden eigene Konzepte und Diskussionsbeiträge eingebracht, die in der AG validiert wurden. Die Ausführungen in diesem Bericht greifen deshalb zum Teil die Ergebnisse der AG 5 – IT auf, zum Teil weichen sie, z.B. bei inhaltlichen Unterschieden zwischen PD und der AG 5, auch davon ab. Die Ergebnisse der AG 5 - IT wurden im weiteren Verlauf von der neugegründeten AG „Gründung eines Eigenbetriebs“ übernommen. In Abstimmung mit dem Auftrag der neuen AG wurde die Beratungsleistung von PD weiter präzisiert, um die Passfähigkeit für Oberhausen zu verbessern. In diesem Bericht formuliert PD daher auf Wunsch der AG insbesondere Empfehlungen zu folgenden Aspekten:

- (1) Entwurf eines SOLL-Zielbilds inklusive ausgewählter Stellenprofile und Angaben zur Anzahl an Mitarbeitern in den Funktionsbereichen
- (2) Nennung der Sach- und Personalkosten für die Umsetzung (Projektkosten) und den Betrieb der zukünftigen IT der Stadt Oberhausen
- (3) Benennung von ausgewählten Alternativen beim Bezug von Drittleistungen durch Vergleich benannter Produkte
- (4) Liste von Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der vorgeschlagenen Neustruktur der IT der Stadt Oberhausen inklusive eines Phasenplans (Zeit- und Aufgabenplan)

Im Ergebnis der im Vorfeld durchgeführten Dokumentensichtungen, der mit dem Auftakttermin begonnenen und ergänzenden Prüfungen mit den betroffenen IT-Organisationseinheiten, den Arbeitsgruppensitzungen der AG 5 - IT und den Interviews mit ausgewählten Akteuren sind als Zwischenfazit folgende Stärken und Schwächen der aktuellen Organisationsstruktur herausgearbeitet worden:

- Die Dialogbasis für sich ähnelnde oder überschneidende Aufgabenbereiche ist zwischen beiden IT-Einheiten (Strategisches IT Management und IT Leitung OGM) schwach ausgeprägt. Zudem gibt es keine einheitlichen Prozessbeschreibungen für die Abgrenzung der Aufgabenwahrnehmung zwischen den Einheiten.
- Es bestehen nur wenige einheitliche Kommunikationskanäle (z.B. Gremien, Regelrunden, beidseitig besetzte Arbeitsgruppen) zwischen Stadt und OGM, sodass der Informationsfluss mangelhaft ist.
- Für eine effiziente Steuerung notwendige Steuerungsinstrumente seitens des Strategischen IT Managements sind schlecht implementiert und werden kaum genutzt.
- Ein Projektmanagement findet nur punktuell statt und ein einheitliches Rahmenwerk, Standards sowie methodische Grundlagen für die Projektanwendung existieren nur in Grundzügen.
- Für Ideen- und Innovationsmanagement bestehen derzeit keine Ressourcen, sodass kein systematisches Monitoring von Trends und Innovationen stattfindet.
- Strategische Konzeptionsarbeiten (z. B. IT-Strategie) sind vorhanden, weisen aber stellenweise noch Entwurfscharakter auf.
- Das grundsätzliche Rollenverständnis auf beiden Seiten ist formell geklärt, wird aber nicht gegenseitig wertschöpfend praktiziert, weil ein Umsetzungsdefizit besteht.
- Einheitliche Schnittstellen, z. B. zu den Fachbereichen als interne Kunden, für ein systematisches Anforderungsmanagement fehlen. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Serviceerbringung und Weiterentwicklung durch die IT an den Bedarfen vorbei geschehen.
- Erwartete und vereinbarte Servicequalitäten werden nicht oder nur unzureichend geleistet, zudem fehlen ausreichende Sanktionsmechanismen bei Verstößen gegen definierte Servicelevel.
- Die Fertigungstiefe von IT-Services bei OGM hat sich, anders als geplant, hin zu einem Steuern und Kontrollieren von Dritten entwickelt. Die beabsichtigte Spezialisierung in der Eigenerbringung von IT-Leistungen wurde nicht erreicht.
- Die in den Gutachten erarbeiteten Umsetzungsempfehlungen<sup>23</sup> wurden nur teilweise umgesetzt.
- Bei der OGM ist es zu einem massiven Investitionsstau<sup>24</sup> gekommen, der teilweise kritische Auswirkungen annimmt.
- Außerhalb der Fachebene stören divergente Interessen die zukunftsorientierte Zusammenarbeit.

Über die beiden oben genannten Gutachten hinaus sind durch die Stadt Oberhausen weitere Gutachten in Auftrag gegeben worden, die an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden, da mit den vorgenannten Studien bereits die relevantesten Ergebnisse beschrieben wurden. Ungeachtet der Darstellung der ermittelten Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Empfehlung lässt sich klar herausstellen, dass es allen Akteuren im Nachgang eines jeden Gutachtens stets schwergefallen ist, eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen.

---

<sup>23</sup> Siehe dazu EY, S. 61-66 (GPA 2012)

<sup>24</sup> Basis dieser Aussage ist die Defizitliste, die in der AG-Sitzung vom 06.02.2018 der AG-Leitung AG 5 – IT übergeben wurde.

## 5 Handlungsoptionen zur Fortführung des IT-Betriebs

Insbesondere die qualitative Analyse zeigt, dass in der Wahrnehmung der Beteiligten als auch in den gelebten Prozessen große Verbesserungspotenziale stecken.

Gründe für die identifizierten Potenziale sind:

- die verhältnismäßig geringe Personalstärke für den Bereich der Gesamt-IT (Stadtverwaltung und OGM) und das Fehlen typischer Schlüsselrollen in der IT sowie an Schnittstellen zwischen IT und Fachbereichen;
- die fehlenden Möglichkeiten einer durchgreifenden Steuerung der OGM durch die Stadtverwaltung aufgrund der derzeitigen Vertragsgestaltung;
- die fehlenden Möglichkeiten, Prozessverbesserungen übergreifend von der Stadtverwaltung bis zur OGM umzusetzen;
- die nur ansatzweise genutzten Möglichkeiten, der IT-Steuerung, IT-Projektmanagements und der nur in Ansätzen existierende IT-Strategieprozess;
- die fehlende Nutzung von Kreativpotenzialen zur Identifikation neuer Lösungsansätze sowie zur Bewertung und Beantwortung von Trends und das Ausbleiben einer systematischen Einbindung von betrieblichen Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter.

Aus diesen Gründen hat PD drei Szenarien einer Neuausrichtung des IT-Betriebs der Stadt Oberhausen identifiziert:

- Fortführung des IT-Betriebs bei der OGM
- Reintegration der gesamten IT in die Stadt Oberhausen
- Auslagerung von IT-Aufgaben von der OGM an Dritte

### 5.1 Szenario 1: Fortführung des IT-Betriebs bei der OGM

Eine Fortführung des IT-Betriebs mit der bisherigen Aufgabenverteilung ist grundsätzlich möglich. Vertraglich wie auch ressourcen-technisch wäre die OGM theoretisch in der Lage, die ihr übertragenen Aufgaben wahrzunehmen. Jedoch war die Qualität der Aufgabenwahrnehmung in der Vergangenheit aus Sicht aller Akteure verbesserungswürdig. Für die Fortführung des IT-Betriebs wäre es daher notwendig, die Qualität mit einem nicht unerheblichen Aufwand an prozessualen und organisatorischen Veränderungsmaßnahmen zu verbessern.

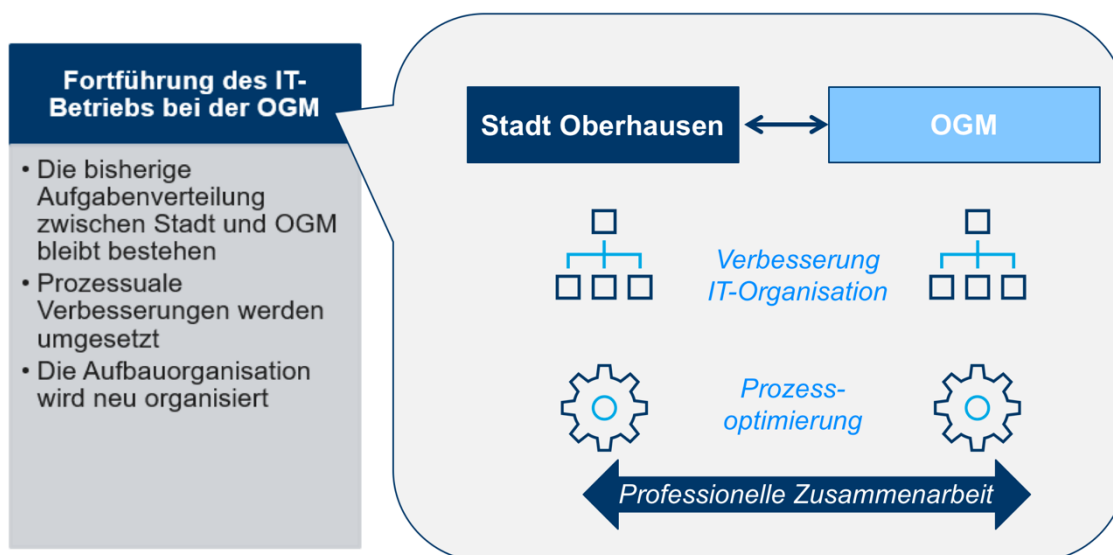


Abbildung 23: Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit Stadt IT und OGM

Für eine Fortführung des IT-Betriebs bei der OGM sprechen folgende Punkte:

- Kosten und weitere Aufwendungen für ein Veränderungsprojekt (von PD empfohlenes Umsetzungsprojekt) entstehen nicht
- Keine Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation, keine Unruhe in der Organisation
- Möglichkeit, spezielle und individuelle Anforderungen der Stadt Oberhausen zu IT-Leistungen zu realisieren, die so von der Stadt aus anderen Auflagen heraus nicht umsetzbar sind

Gegen eine Fortführung des IT-Betriebs bei der OGM sprechen folgende Punkte:

- Lange Dienst- und Entscheidungswege, insbesondere bei Beschaffungsvorgängen
- Keine ausreichende Steuerung durch das strategische IT-Management der Stadt
- Geringe Transparenz zu geschäftlichen Kennzahlen und Zahlen und Kosten
- Die Aufgabenwahrnehmung war aus Sicht der Kunden bislang qualitativ nicht zufriedenstellend
- Die Erwartungshaltungen der Kunden an die IT werden nicht erfüllt

## 5.2 Szenario 2: Reintegration der gesamten IT in die Stadt Oberhausen

Eine Reintegration der IT-Abteilung von der OGM in die Stadt Oberhausen wäre eine weitere Option, die bislang in Wahrnehmung der Stadt als unzureichend bewertete Aufgabenwahrnehmung der IT zu verändern. Dazu würde die bisherige IT-Aufbaustruktur der OGM vollständig aufgelöst und in die IT-Struktur der Stadt Oberhausen überführt werden. Diese Variante erlaubt, in Verbindung mit einer Neuorganisation der städtischen IT-Struktur, die Ausprägung einer effizienten und modernen Zielstruktur.

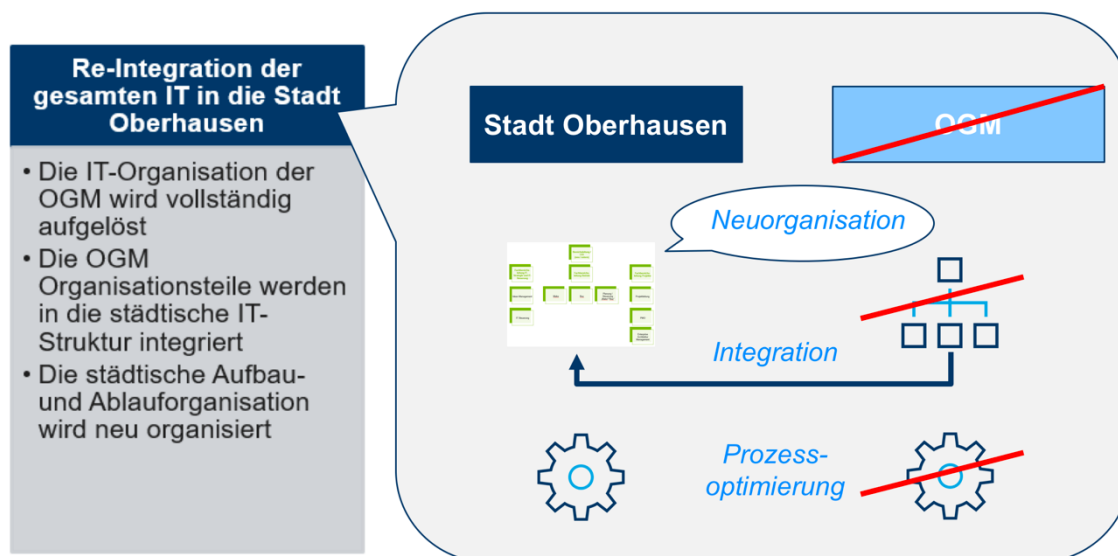


Abbildung 24: Reintegration der IT OGM in die Stadt IT

Für eine Reintegration der gesamten IT in die Stadt Oberhausen sprechen folgende Punkte:

- Die für eine verbesserte IT-Organisation notwendigen Prozessoptimierungen lassen sich einfacher implementieren, da sie innerhalb einer Organisation koordiniert werden
- Die formulierten Leistungsversprechen können direkt gesteuert werden und für die Auswertungen über Kennzahlen besteht eine unmittelbar zugängliche und verwertbare Datenbasis
- Reibungsverluste bei der Kommunikation und IT-Steuerung zwischen OGM und Stadt entfallen
- Die Angestellten der OGM werden mit Bestandsschutz in die neue Organisation überführt
- Es erfolgt eine effiziente Bündelung der Umlagekosten in der Stadt (Personalmanagement, Anlagenbuchhaltung)

Gegen eine Reintegration der gesamten IT in die Stadt Oberhausen sprechen folgende Punkte:

- Regelungen der Stadt (wie z.B. die Prozessvereinbarung) gelten für den gesamten IT-Betrieb, was zu Verzögerungen führen kann
- Von der OGM in der Umsetzungsphase re-integrierte Stellen lassen sich ggf. bei zukünftigen Entscheidungen zum „Make-or-Buy“ nicht schnell auslagern (Landespersonalvertretungsgesetz NRW)
- Die Handlungsfähigkeit einer privatrechtlich organisierten GmbH ermöglicht mehr Flexibilität als die städtische Organisation
- Die Anforderungsprofile der neuen Organisation erfordern IT-Qualifikationen, die heute teilweise noch nicht vorhanden sind

### 5.3 Szenario 3: Auslagerung von IT-Aufgaben von der OGM an Dritte

Der Markt kommunaler IT-Dienstleister wird sukzessive größer, deshalb können vergleichbare Leistungen zunehmend auch von Fremdbetreibern mit einschlägigem Branchenwissen bezogen werden. Das heißt, dass IT-Leistungen ganz oder teilweise über kommunale Shared Service Center bezogen werden. Mit dieser Option wird im Rahmen des Projektes zur Neuordnung von der Überleitung eines Teils des IT-Personals der OGM an ein anderes Shared Service Center ausgegangen.

Im Ergebnis dieses Szenarios würden Leistungen, die bislang durch die OGM erbracht werden, je nach Entscheidung über die eigene Fertigungstiefe demnach an einen Dritten ausgelagert. Die IT-Struktur der OGM würde in diesem Szenario ebenfalls aufgelöst werden. Ausgewählte Stellen würden zur Stärkung der IT-Strategie, der IT-Steuerung, des Ideen-/Innovationsmanagements und des Projektmanagements in die Stadt übergehen. Dies betrifft auch den First Level Support. Die städtische IT-Struktur hätte in diesem Szenario adäquate Kompetenzen gemäß SOLL-Zielbild aufzubauen. Dies ließe sich etwa durch personelle Verstärkungen oder durch eine interorganisationale Neuordnung der Aufgabenorganisation umsetzen.

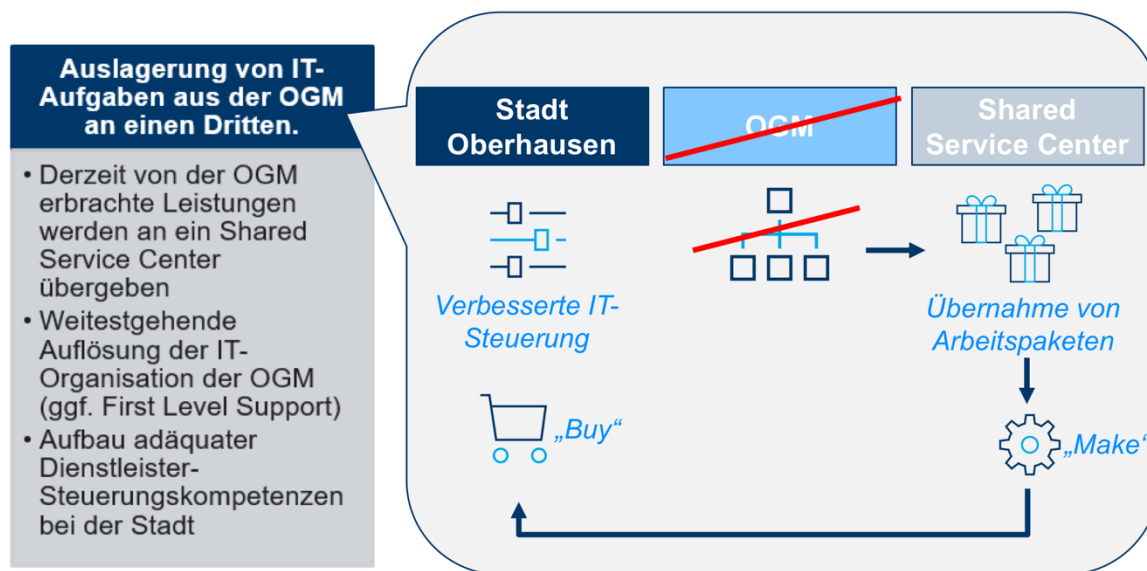


Abbildung 25: Auslagerung von IT Leistungen an einen neuen Dritten

Für eine Auslagerung von IT-Aufgaben an einen Dritten sprechen folgende Punkte:

- Es erfolgt eine stark standardisierte Erbringung von IT-Leistungen
- Klare Produktabgrenzungen mit definierten SLA sind möglich
- Fokussierung auf wertschöpfende und verwaltungsspezifische Aufgaben
- Realisierung von Skaleneffekten durch die Bündelung kommunaler Nachfrager: Günstigere Preise sind zu erwarten
- Durch die Standardisierung und interkommunale Optimierung von IT-Prozessen sind perspektivisch Qualitätsgewinne möglich

Gegen eine Auslagerung von IT-Aufgaben an einen Dritten sprechen folgende Punkte:

- Es entstehen arbeitsrechtliche Implikationen bei einer Personalüberleitung bzw. bei einem Stellenübergang (z.B. durch Eingliederung in einen anderen Dienstleister)
- Es besteht das Transitionsrisiko, dass das erwartete Leistungsversprechen eines Dritten nicht sofort in ausreichender Qualität oder überhaupt nicht erfüllt wird
- Die Stadt Oberhausen wäre im Gesellschaftergremium des Dritten nur einer von vielen Entscheidern; individuelle Anforderungen könnten daher nur mit mittelbarem Einfluss ausgeübt werden

## 5.4 Empfehlung zum präferierten Organisationsmodell

Die Rolle von IT wird für eine Verwaltung wie Oberhausen zunehmend wichtiger und es entstehen dadurch erhöhte Qualifizierungsbedarfe für die Mitarbeiter, da diese mit der sich schnell verändernden technischen

Entwicklung umgehen müssen. Gleichzeitig wird erwartet, dass IT-Leistungen zunehmend standardisierter werden und häufiger als Dienstleistung von Dritten erworben wird.

#6: PD empfiehlt die Reintegration der IT-Abteilung der OGM in die Stadt Oberhausen

PD empfiehlt die Reintegration der IT-Abteilung der OGM in die Stadt, obwohl die zunehmende Auslagerung von IT-Leistungen an Dritte von PD durchaus als eine grundsätzlich ökonomisch sinnvolle Maßnahme erachtet wird. Dies mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen. Hintergrund dieser Empfehlung ist die Betrachtung aus einer organisatorischen und systemischen Perspektive: Die Steuerung der OGM wurde in der Vergangenheit durch die Stadt nur unzureichend wahrgenommen, Schnittstellen und die Prozesse zwischen OGM und Stadt wurden nicht optimal gestaltet. Für die Stadt gilt es deshalb, zunächst durch eine vollständige Reintegration ein ausreichendes Verständnis der relevanten Prozesse zu erzielen und adäquate Steuerungskompetenzen aufzubauen. Erst nach dem erfolgten Aufbau dieser Kompetenzen und dem Vorhandensein effizienter Sollprozesse sind die Grundlagen gegeben, um eine flexible Auslagerung von IT-Leistungen an Dritte vorzunehmen.

Weitere Gründe für die von PD ausgesprochene Empfehlung lauten:

- Die Neuaufteilung und Optimierung der Ressourcen lässt sich innerhalb einer singulären Aufbauorganisation leichter umsetzen.
- Die Einlösung des Leistungsversprechens durch direkte Umsetzung und Steuerung ohne die Beteiligung von Dritten (für eine Übergangsfrist bis positive Rückkopplungen erfolgen) ist erfolgsversprechender.
- Die pilothafte Umsetzung eines übergreifenden Ideenmanagements lässt sich durch die Reintegration leichter umsetzen, als dies in der alten Struktur möglich wäre.
- Durch die Reintegration wird der Aufbau eines Projektbüros (PMO) als eigener Bereich für die Durchführung von IT-Projekten ermöglicht (eine Steuerung in die OGM hinein wäre schwieriger).

## 5.5 Risikobetrachtung zur Neuorganisation der OGM

Der Auftrag an PD und an die AG impliziert nur die Bewertung der IT der Stadtverwaltung. Bezogen auf weitere Unternehmen der Stadt Oberhausen und auf bei der OGM verbleibende Aufgabenbereiche ist davon auszugehen, dass im Fall eines Übergangs der kompletten IT an die Stadt (Szenario 2) und im Falle der Auslagerung von IT-Leistungen an einen neuen, noch zu bestimmenden Dritten (Szenario 3), Teile der bisherigen IT bei der OGM verbleiben (müssten). Dies kann auch Personalressourcen betreffen.

In diesem Fall nimmt für das Gesamtvorhaben die Risikoeintrittswahrscheinlichkeit zu, dass es zu einem Carve Out<sup>25</sup> kommt und dass der Stadt für den späteren Betrieb nicht alle heutigen OGM-Kompetenzen zur Verfügung stehen. PD empfiehlt daher, die komplette IT zu übernehmen und der OGM anzubieten, für die bei der OGM verbleibenden Services IT-Leistungen bei der Stadt einzukaufen. Hierbei ist zu bedenken, dass die Leistungen an die OGM Mehrwertsteuerpflichtig wären. Mittelfristig besteht für die OGM die Option, die notwendigen IT-Services bei einem Dritten zu erwerben.

Mit der Rückführung der IT-Abteilung in die Stadtverwaltung Oberhausen findet ein Asset-/Anlagenübergang statt. Es muss in den auszuarbeitenden Übergangsszenarien bedacht werden, dass auf den Hardware-Assets Daten liegen, die der OGM gehören bzw. für die Fortführung des Geschäfts der OGM zwingend notwendig sind. Hierzu muss eine Daten-/Mandantentrennung eingeplant werden.

<sup>25</sup> Carve Out (engl.) - bezeichnet das Heraustrennen von IT (SW, HW, Netzwerk, Personal) aus einer bestehenden Organisation.

## **6 Empfohlene Personalstruktur**

### **6.1 Vergleichszahlen**

Vergleichszahlen aus validen Quellen, wie z.B. dem IT-Marktforschungsunternehmen Gartner oder der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) dienen als Unterstützung für IT- und Organisationsleiter bei faktenbasierten Entscheidungen im Zusammenhang mit Investitionen, Planung, Budgetierung, laufenden operativen Annahmen und der Ermittlung quantitativer Vergleichsmaßstäbe. Durch die Verwendung von IT- und Investitions-Kennzahlen können Organisationen IT-Ausgaben besser im Kontext der IT-Angebots- und Nachfragesituation und in Bezug auf die Organisationsentwicklung betrachten.

#### **6.1.1 Vergleichswerte des Unternehmens Gartner**

Die Analyse des IT-Marktforschungsunternehmens Gartner geht für den Zeitraum von 2012 bis 2016 für öffentlich-rechtliche Organisationen auf Kommunalebene im Jahr 2016 von einem durchschnittlichen Betriebsaufwand für IT-Aufgaben von ca. 7.700 Euro pro Mitarbeiter aus. Darin sind alle in Bezug zu IT stehenden Personal-, Sach- und Umlagekosten enthalten.

#### **6.1.2 Mittelwerte für Kommunen**

Viele Bundesländer, aber auch Industrieunternehmen, nutzen Kennzahlen zur Ermittlung und zum Vergleich der Personenschlüssel für ihre Organisationen. Die Analyse der genutzten Schlüsselgrößen hat gezeigt, dass z. B. die Anzahl der zu betreuenden Anwendern, der Anwendungen, der IT-Anlagen, der Projekte und die Anzahl der Lieferanten genutzt werden können, um die Größe einer IT-Ableitung abzuleiten.

Im Ergebnis der Analyse kann festgehalten werden, dass sich die Größe des IT-Bereichs, gemessen an der Anzahl der zu betreuenden Anwender, üblicherweise zwischen 2 % und 4 % bewegt. Der Wert von zwei Prozent repräsentiert die untere Grenze und damit eine Mindestgröße. Dieser trifft eher für Organisationen in wirtschaftlich schwierigem Umfeld zu. Der Wert von vier Prozent steht dagegen eher für prosperierende Organisationen – meist im Industrieumfeld.

Eine für Kommunen und Landkreise nach Einschätzung von PD sinnvoll anwendbare Relation liegt bei ca. 30 IT-Mitarbeitern pro 1.000 betreuten Anwender. Dieser Personenschlüssel würde angewendet auf Oberhausen, ausgehend von 1.900 betreuten Anwendern, ca. 54 IT-Mitarbeiter für eine Sicherstellung des Betriebs als notwendig verlangen. Damit wäre eine Aufstockung des IT-Personals gemessen an 1.900 betreuten Anwendern (ohne Schulen) auf Basis der 2018 ermittelten Zahlen (45,5 Stellen) um mindestens 6 bis zu 9 Mitarbeitern im optimalen Fall erforderlich.

#### **6.1.3 Fazit zu den Vergleichszahlen**

Mittelfristig wird der Stadt Oberhausen empfohlen, die aus den Kennzahlen abgeleitete Soll-Personalstärke aufzubauen. Aufgrund der organisatorischen und prozessualen Herausforderungen in Oberhausen, sollte jedoch eine Aufstockung des Personals angemessen umgesetzt werden. Es gilt unmittelbar, die bestehende Organisation so umzubauen, dass diese gemäß des abgegebenen Leistungsversprechens und der identifizierten Schwachstellen mit dem bestehenden Personalbestand in einen sicheren Betriebsmodus wechselt. Weitere Stellen sollten während der Zusammenführungsphase besetzt werden – hierzu zählen vor allem Aufgabengebiete des Fachbereichs „IT-Strategie / PMO“.

Durch die Re-integration wird seitens PD ein Personalabgang erwartet. Aus diesem Grund wird davon ausgegangen, dass die Besetzung der Stellen für das Ideen Management, das PMO und die IT-Steuerung vermutlich nur durch Neueinstellungen realisiert werden kann.

## 6.2 Stellenstärke des IT-Zielbilds

Aufbauend auf der Empfehlung zur Reintegration der IT-Organisation der OGM zur Stadt Oberhausen wird nachfolgend die geeignete Personalbemessung für das IT-Zielbild dargestellt. Aus Sicht von PD ergibt sich folgende Stellenstärke für die Aufbauorganisation ab 1.1.2020:

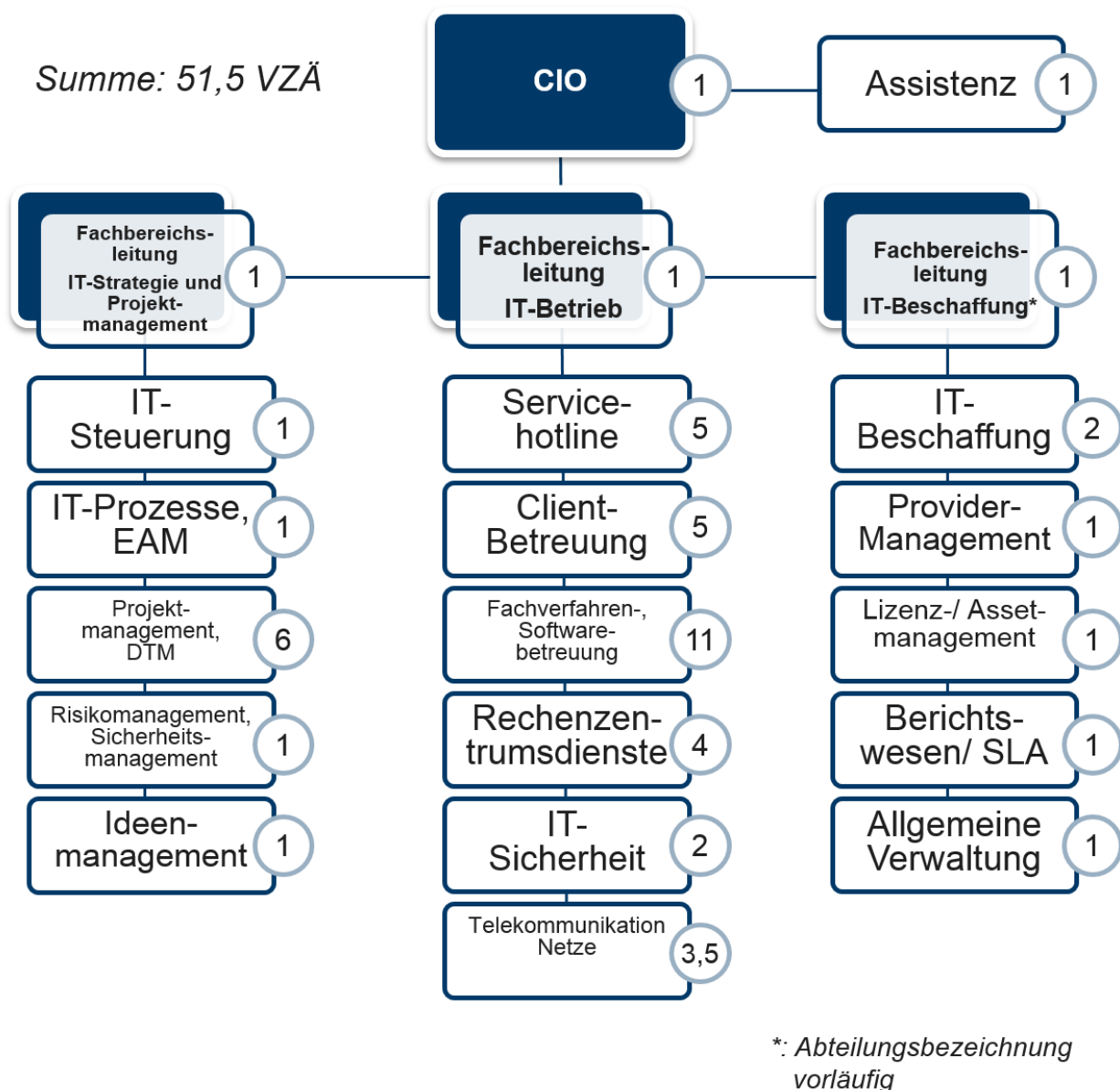


Abbildung 26: Aufbaustruktur und Stellenstärke der künftigen IT-Aufbauorganisation

Wie von PD in den Sitzungen der AG 5 - IT am 06.02.2018 vorgestellt und empfohlen, soll bei der Besetzung der Aufbauorganisation vor allem auf die Mitarbeiter der Abteilungen Strategisches IT-Management und der OGM IT zurückgegriffen werden. Es ist bei der Stellenbesetzung jedoch davon auszugehen, dass

- nicht alle Mitarbeiter so qualifiziert werden können, wie es für die Besetzung vakanter Stellen erforderlich ist,

- für den verbleibenden Aufgabenumfang bei der OGM dort eigenes IT-Personal vorgehalten werden muss, sofern die Leistungen nicht bei der Stadt eingekauft und
- schon in der Umsetzungsphase einzelne Services als „Buy“ an Dritte vergeben werden – mit anteiligem Personaleinsatz auf Seiten der Stadt.

Deshalb sieht PD einen zusätzlichen Personalbedarf von ca. 6 - 11 Mitarbeitern, um die kritische Mindeststärke an Personal für die IT der Stadt Oberhausen aufrechtzuerhalten.

Abbildung 26 stellt die Aufbauorganisation zum Abschluss von Phase 1 und vor Beginn von Phase 2 zum 01.01.2020 dar. Aufgrund von Leistungsversprechen, die insbesondere das Strategische IT-Management der Stadt Oberhausen gegenüber der Politik klar zum Ausdruck gebracht hat, sind Anpassungen an der Aufbaustruktur insofern vertretbar, dass die Betreuung der Schulen durch den Fachbereich „IT-Betrieb“ sichergestellt wird. Anfängliche, auch in der AG 5 – IT diskutierte Ansätze, die Schulen über einen eigenen Fachbereich betreuen zu lassen, wurden verworfen. Hintergrund dieser Entscheidung sind Synergieeffekte in den Aufgabenbereichen „Servicehotline“, „Clientbetreuung“, „Telekommunikation/Netze“ und „Projektmanagement“.

Die ursprünglich in ersten Überlegungen der AG 5 – IT hervorgehobene Bedeutung des Projektmanagements erfährt eine Reduktion dergestalt, dass die ausgewiesenen Funktionsbereiche in den Fachbereich IT-Strategie inkludiert werden.

Phase 1 fokussiert auf die unmittelbare Übernahme der heutigen IT der OGM mit dem Ziel, ungeachtet des Übergangs, den IT-Betrieb sicherzustellen.

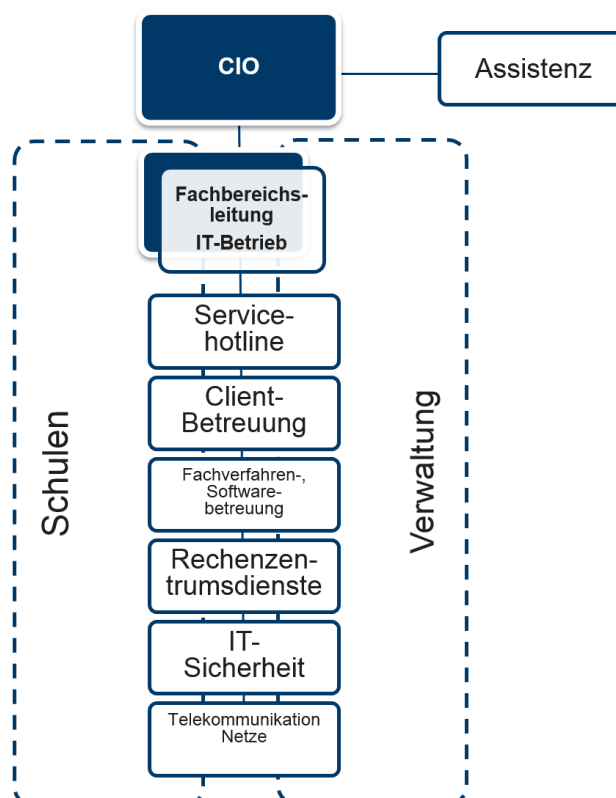


Abbildung 27: Phase 1 – Sicherstellung des Betriebs für Verwaltungs- und Schul-IT

Phase 1 beinhaltet die sukzessive Besetzung der in Abbildung 26 vorgeschlagenen Aufbaustruktur unter Beachtung der Möglichkeiten und Rahmenbedingungen des heutigen Personalstandes sowie möglicher weiterer Einstellungen.

In Phase 2 erfolgt für einen Zeitraum von ca. zwei Jahren der Ausbau der VZÄ auf ca. 54 Mitarbeiter/-innen. Die Darstellung berücksichtigt mögliche Verlagerungen von IT-Leistungen an Dritte.

#1: PD empfiehlt die Umsetzung der neuen Sollstruktur der Aufbauorganisation und der damit verbundenen Personalstruktur.

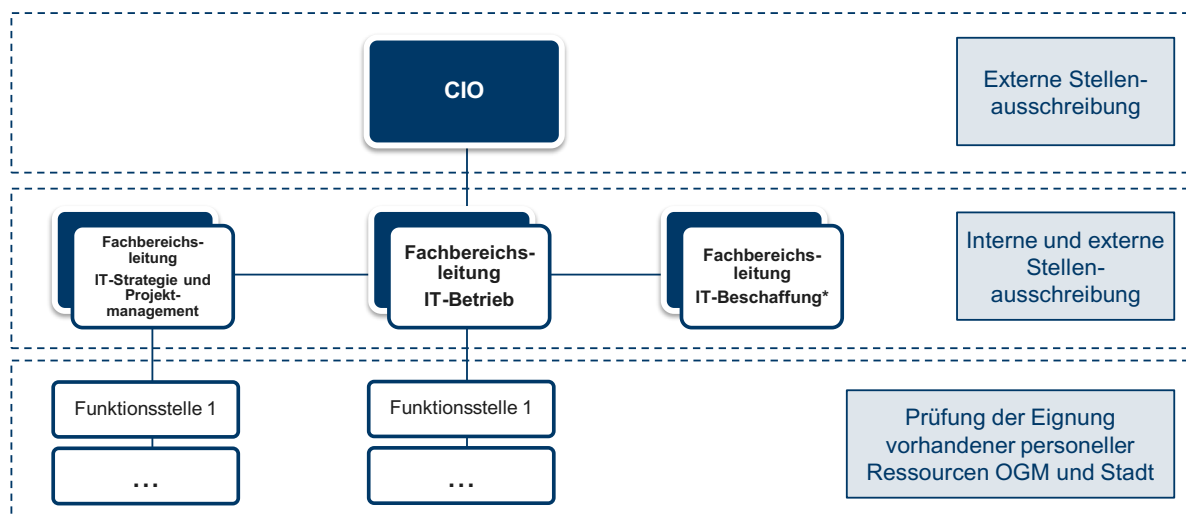
## 6.3 Ausprägung der Funktionsbereiche und Positionen

Das SOLL-Zielbild wird durch die von PD entwickelte Aufbaustruktur der IT-Organisation realisiert. Diese Umsetzung ist als Struktur zu sehen, die durch das Umsetzungsprojekt entwickelt und ausgeprägt wird. Um zügig mit der Umsetzung zu beginnen und dennoch den operativen IT-Betrieb aufrechtzuerhalten, ist für den ersten Schritt die direkte Übernahme der beiden bisherigen Aufbaustrukturen, strategisches IT-Management und IT-Abteilung der OGM, empfohlen - einzig ergänzt um die zu besetzende Rolle des CIO. Ab 01.01.2019 sind beide Einzelstruktur bis zum 01.01.2020 in die neue Aufbaustruktur zu überführen.

### 6.3.1 Stellenbesetzung CIO/ weitere Führungspositionen

PD empfiehlt, die Position des CIO öffentlich auszuschreiben. Die zu besetzenden Fachbereichsleitungen sollten sowohl über interne Stellenausschreibungen als auch über Marktanfragen (externe Suche) gesucht werden.

#### Aufbaustruktur eines Soll-IT-Bereichs



\*: Abteilungsbezeichnung vorläufig

Abbildung 28: Vorgehen bei der Besetzung von Stellen

Für die Besetzung der Funktionsbereiche werden Einzelfallbewertungen der heutigen, der geforderten und der durch Weiterbildung zu entwickelnden Kompetenzen empfohlen. Da diese Bewertungen mitbestimmungspflichtig sind, ist eine enge Abstimmung mit der Personalvertretung der OGM und der Stadt Oberhausen zwingend erforderlich.

### 6.3.2 IT-Strategie

Mit Blick auf die Anforderungen an die Kommunen im Kontext der aktuellen Trends, sollte ein prägnantes und auf die Kernaussagen fokussiertes Strategiedokument initial verfasst und kontinuierlich fortgeführt werden. In einem für 2019 zu erstellenden Initialentwurf einer IT-Strategie ist auszuführen, wie sich hinsichtlich des Projektes Neuordnung der OGM die IT in den kommenden drei Jahren entwickeln soll.

Um der IT-Strategie in der Phase der Erarbeitung sowie auch bei der Durchsetzung dieser in den Gremien eine angemessene Bedeutung zu geben, wird die Besetzung der Stelle des CIO dringend und kurzfristig empfohlen. Dies entspricht auch dem einvernehmlichen Beschluss<sup>26</sup> der AG 5 - IT (vgl. Handlungsempfehlung #1).

Die Empfehlungen zur IT-Strategie lauten vor diesem Hintergrund zusammenfassend wie folgt:

- Erstellung eines auf den Zeithorizont von drei Jahren ausgelegten IT-Strategiedokuments, das die Entwicklung aktueller Trends einbezieht
- Kommunikation der IT-Strategie nach innen (Mitarbeiter der IT) und außen (weitere Stakeholder, wie z.B. Politik)
- Etablierung eines fortlaufenden IT-Strategieprozesses (Aufbau- und Ablaufstruktur) unter Einbindung der relevanten Akteure und Schnittstellen (z. B. zu den Fachbereichen und der Politik) und unter Heranziehung der wesentlichen Kennzahlen der IT-Steuerung
- Verankerung der Verantwortung für die Entwicklung, Umsetzung und regelmäßige Überprüfung der IT-Strategie bei der neu zu besetzende Position des CIOs.

Für die IT-Strategie wird kein dezidiertes VZÄ ausgewiesen, da diese als Prozess verstanden wird, der in der Verantwortung des CIOs liegt.

### 6.3.3 Ideen Management (Innovationsmanagement)

Zur Etablierung eines Ideen Managements (Innovationsmanagements) empfiehlt PD folgende Punkte:

- Etablierung einer Organisationseinheit Ideen Management / Innovationsmanagement und Besetzung mit bis zu drei VZÄ
- Verankerung eines kontinuierlichen Trend- und Technologie-Monitorings im Ideenmanagement und Einführung eines kontinuierlichen Abgleichs mit der IT-Strategie
- Aufnahme, Bewertung und Verarbeitung der auf die Domäne IT bezogenen Ideen des betrieblichen Vorschlagswesens
- Förderung eines kreativen Klimas, das die Durchlässigkeit von Ideen über Hierarchie- und Fachbereichsebenen hinweg ermöglicht und die Offenheit gegenüber neuen Ansätzen begünstigt
- Schaffung eines Fördertopfes für Projektideen von Mitarbeitern (kleine bis mittlere schnell zu realisierende Veränderungsmaßnahmen) in enger Abstimmung PMO/Portfolio/Programmmanagement zur nachhaltigen Umsetzung
- Erarbeitung eines Portfolios von Kreativ-, Strategie- und Produktentwicklungsmethoden
- Definition von messbaren Zielen und Ableitung von Key Performance Indikatoren (KPI) für die kontinuierliche Möglichkeit zum Soll-Ist-Abgleich des Grads der Zielerreichung
- Prüfung einer Kooperation mit Schulen, Hochschulen oder anderen Einrichtungen mit dem Ziel, eine Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen oder Joint Ventures zu evaluieren.

Neben diesen auf die Schaffung einer neuen Organisationseinheit bezogenen Empfehlungen sollte die Stadt Oberhausen die bereits begonnen Entwicklungen im Bereich Innovationen gezielt weiterführen. Dies betrifft die von der Stadt Oberhausen in 2014 mit Gründung der Stabsstelle 1-0-60 / Strategisches IT-Management

---

<sup>26</sup> Siehe dazu Protokoll der Sitzung AG 5 – IT vom 26.10.2017

begonnenen Aktivitäten, in deren Ergebnis ein Medienentwicklungskonzept für die Oberhausener Schulen erarbeitet wurde. Neben den schon etablierten Facharbeitskreisen (Kap. 4.14 MEP) bietet es sich an, das Kreativpotenzial von Lehrern und Schülern als einen Baustein des Ideen Managements zu nutzen. In den Fachkreisen sollten demzufolge nicht nur die im Medienentwicklungsplan benannten operativen Schwerpunkte (schulformübergreifende Bedürfnisse) betont werden, sondern auch die Chancen des kreativen Umgangs mit den neuen Medien über Aufgabenstellungen aus dem Ideen Management thematisiert werden. Aus medienpädagogischer Sicht ergeben sich durch gezielte Aufgabenstellungen positive Effekte in zwei Richtungen – die Medienkompetenz des Einzelnen wird einerseits erhöht und andererseits ergeben sich mögliche verwertbare Ideen bezogen auf Anforderungen, die auf die Stadt Oberhausen mit der Digitalisierung zukommen.

Das Ideen-/Innovationsmanagement ist ebenfalls für die Aufnahme von Kundenfeedbacks und deren qualitativer Thematisierung mit dem Ziel einer höheren Kundenzufriedenheit verantwortlich.

Um eine Mindestgröße für das beschriebene Gremium umzusetzen, empfiehlt PD, in der letzten Ausbaustufe – Phase 3 - drei VZÄ für das Ideen-/Innovationsmanagement vorzusehen. Im Kontext der Digitalisierung, von SMART CITY aber auch von eGovernment sind kreative Ansätze gefragt, die durch die Schaffung eines Ideen-/Innovationsmanagements mit Impulsen versorgt werden.

#### **6.3.4 PMO/Programm/Portfolio Management**

Projekte werden in fast allen Fachbereichen durchgeführt. Viele Organisationen verankern deshalb das PMO, dem auch die internen Projektleiter angehören, im Bereich Organisation. Die Stadtverwaltung Oberhausen verfügt über einen eigenen Bereich Personal und Organisation. In diesem ist derzeit kein übergreifendes IT-PMO oder -Projektmanagement organisatorisch verankert. PD empfiehlt deshalb die Positionierung eines PMO innerhalb der neuen IT-Organisation (vgl. Handlungsempfehlung #5).

Für die Etablierung von Projektstandards empfiehlt PD die Fokussierung auf folgende Aufgaben:

- Auswahl einer geeigneten Projektmanagementmethode und Verankerung in der IT-Organisation
- Aufbau einer angemessenen Projektadaptionsmethodik
- Aufbau von Standardwerkzeugen und eines Vorlagensatzes für Projektdokumente
- Benennung, Besetzung, Aufgabenbeschreibung und Einberufungsregeln für Projektgremien
- Festlegung eines Berichtswesens in die Linie und zum IT-Steuerungsgremium
- Qualifikationspfade und Weiterbildungsprogramme für Projektmanagement und anliegende Bereiche wie Qualitäts-, Test- und Prozessmanagement

Die Projektstandards sollten auch auf Standards aus dem Anwendungsbereich (SW) und der IT-Infrastruktur (HW) referenzieren – siehe dazu auch die Beschreibung der Rolle IT Architektur Management.

Repräsentiert das PMO die Schnittstelle zu den Fachbereichen, sollte durch diesen Funktionsbereich eine Projektliste, d.h. eine priorisierte Reihenfolge von Projekten, aufgebaut werden. Zudem obliegt dem PMO die Aufgabe, die Projektbudgets abzustimmen und die Relevanz zu ermitteln. Die Anforderungen der Fachbereiche zu verstehen und die organisatorischen Dimensionen in eine IT-technische umzuwandeln ist für die Wirksamkeit des PMO von hoher Bedeutung. Darüber hinaus übernimmt das PMO die Funktion eines Übersetzers von IT-Themen und -Trends in eine für die Verwaltung verständliche Terminologie und Sprache.

Ausgehend von der Aufgabenstellung dieses Grobkonzeptes wird weiterhin empfohlen (vgl. Handlungsempfehlung #3), einen Digitalen Transformationsbeauftragten als Fachbereichsleitung für das PMO und die Projektleiter zu verankern. IT muss von Anfang an in den fachlichen Zielen mitgedacht werden. Die neu zu besetzende Rolle des DTM übernimmt den Dialog mit den Fachbereichen, moderiert den Austausch und

verändert das bisher als reaktiv wahrgenommene Rollenverständnis der IT. Im neuen Zielbild ist die IT ein Partner, der rechtzeitig den notwendigen fachlichen Input erhält und geeignete Antworten liefern kann. Neben der nachweislichen Befähigung als (Gesamt)-Projektleiter, verfügt er im besten Fall über systemisches Organisationswissen und ist Experte in der Erhebung und Kommunikation von Prozessen.

Die Bedeutung dieses Transferexperten erfährt aktuell in der IT-Branche durch die Schaffung eines CDO - Chief Digital Officers eine besondere Betonung.

### 6.3.5 IT-Steuerung

Der Stadt Oberhausen wird empfohlen, eine moderne IT-Steuerung einzuführen. Abbildung 29 zeigt diesbezüglich eine Übersicht der aus Sicht der PD geeigneten Domänen einer solchen IT-Steuerung<sup>27</sup>. Die übergeordnete IT-Strategie gibt für diese den Rahmen vor.

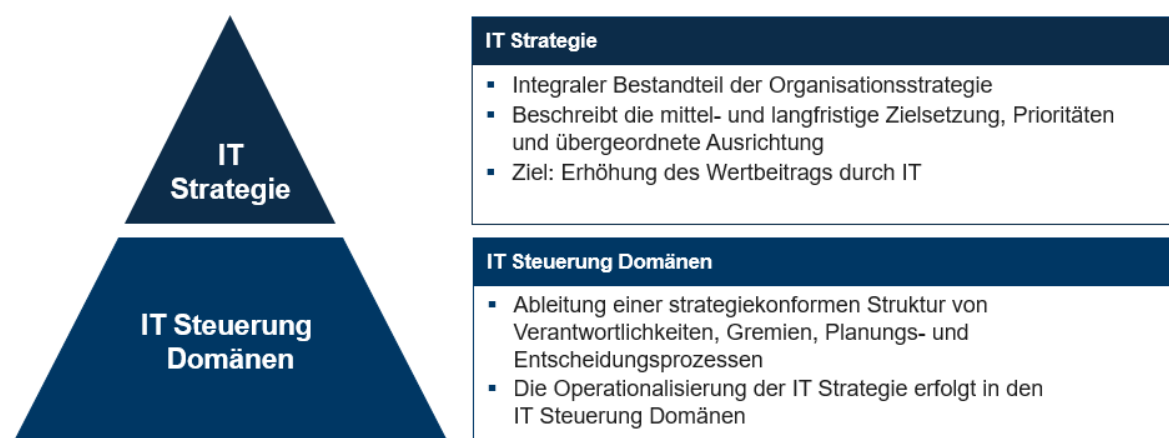


Abbildung 29: Ableitung der IT-Steuerung aus der IT-Strategie

In einem weiteren Schritt werden aus der IT-Strategie die Steuerungsdomänen abgeleitet. Die Operationalisierung der IT Strategie sollte in den folgenden IT Steuerungsdomänen erfolgen: IT Strategie, IT Anforderungen, IT Architektur und IT Investitionen. Je nach Art der Ausgestaltung können wahlweise die Domänen „IT Risiko“ und „IT Projektportfolio“ ergänzt werden. In Abbildung 30 sind mögliche Aufgabenbereiche für die einzelnen Steuerungsdomänen dargestellt:

| IT Strategie                                                                                                                                                           | IT Anforderungen                                                                                                                                | IT Architektur                                                                                                                          | IT Investitionen                                                                                                                                          | IT Risiken                                                                                                                                                | IT Projekt Portfolio                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                  |
| Zukunftsfähige Ausrichtung und Positionierung der IT an die politischen und verwaltungstechnischen Ziele. Trifft hochrangige Aussagen darüber, wie IT eingesetzt wird. | Identifiziert und konsolidiert die zu erfüllenden Anforderungen der zu erwerbenden oder zu erstellenden Geschäfts- bzw. Verwaltungsanwendungen. | Ein Set an technischen Optionen (Hardware und Software), um die IT-Organisation bei der Erfüllung von IT Anforderungen zu unterstützen. | Trifft unter Berücksichtigung der IT Strategie Entscheidungen darüber, wie viel und wo in IT investiert werden soll, einschließlich Projektgenehmigungen. | Im Rahmen der Verantwortung für einen zuverlässigen und kontinuierlichen IT Betrieb müssen IT Risiken identifiziert, bewertet und ggf. verhindert werden. | Es werden Vorhaben unter Berücksichtigung der strategischen Ziele bewertet, priorisiert, initiiert, ggf. verändert oder beendet. |

Abbildung 30: Aufgabenbereiche der Steuerungsdomänen

<sup>27</sup> Die nachfolgende, vorgeschlagene Steuerungslogik orientiert sich am Modell von Weill und Ross (IT Governance 2004).

Ein kritischer Erfolgsfaktor für die Umsetzung der IT Steuerung ist die richtige Gestaltung der Struktur von Verantwortlichkeiten, Gremien, Planungs- und Entscheidungsprozessen in den Steuerungsdomänen. Für jede dieser Domänen sind aus der Steuerungsperspektive deshalb folgende Metaprozesse von hoher Bedeutung und sollten dezidiert festgelegt werden:

- IT Vorschriften und Standards
- Grad der Umsetzung
- Messung und Kontrolle

| IT-Domäne        | Vorschriften u. Standards | Umsetzung            | Messung u. Kontrolle |
|------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
| Strategie        | <i>Zu definieren</i>      | <i>Zu definieren</i> | <i>Zu definieren</i> |
| Anforderungen    | <i>Zu definieren</i>      | <i>Zu definieren</i> | <i>Zu definieren</i> |
| Architektur      | <i>Zu definieren</i>      | <i>Zu definieren</i> | <i>Zu definieren</i> |
| Investitionen    | <i>Zu definieren</i>      | <i>Zu definieren</i> | <i>Zu definieren</i> |
| Risiken          | <i>Zu definieren</i>      | <i>Zu definieren</i> | <i>Zu definieren</i> |
| Projektportfolio | <i>Zu definieren</i>      | <i>Zu definieren</i> | <i>Zu definieren</i> |

Abbildung 31: Übergeordnete Steuerungsprozesse in den Domänen

Abbildung 31 zeigt eine Übersicht der Domänen und die diesbezüglich zu nutzenden Steuerungsinstrumente. Ein Beispiel für die praktische Umsetzung einer derartigen Steuerung ist die Einrichtung einer geeigneten Gremienstruktur (z.B. IT Architektur Gremium), die für jede Domäne einzeln festgelegt werden sollte. Dazu eignet sich die Erstellung eines Gremiensteckbriefs, der mindestens folgende Aspekte umfasst: Befugnisse, Aufgaben und Verantwortlichkeitsbereiche, Größe, Besetzung, Berichtslinien, verwendete Standardvorlagen und Tagungshäufigkeit der Gremien. Häufig werden dazu folgende grundlegende Befugnisse verwendet:

- Entscheiden (E)
- Bewerten (B)
- Vorschlagen (V)
- Konsultieren (K)
- Ausführen (A)

Es wird der Stadt Oberhausen zudem empfohlen, im Rahmen der IT Steuerung für jede Steuerungsdomäne ein standardisiertes Leistungsmanagement (englisch: Performance Management) einzuführen. Dies stellt die Messung und Kontrolle sicher, überwacht die Funktionsweise der IT Organisation und liefert die Datengrundlage für die effektive Steuerung.

Für eine effektive Leistungsmessung sollten passende Messgrößen Key Performance Indicator (KPI) herangezogen (vgl. Abbildung rechts) werden. Dazu sollte die Stadt Oberhausen die passenden KPI auswählen und diese regelmäßig erheben, damit auf Basis dieser Kennzahlen angemessene Entscheidungen zur IT-Steuerung getroffen werden. Die KPI sollten entlang der vier strategischen Balanced Scorecard Dimensionen ausgerichtet werden:

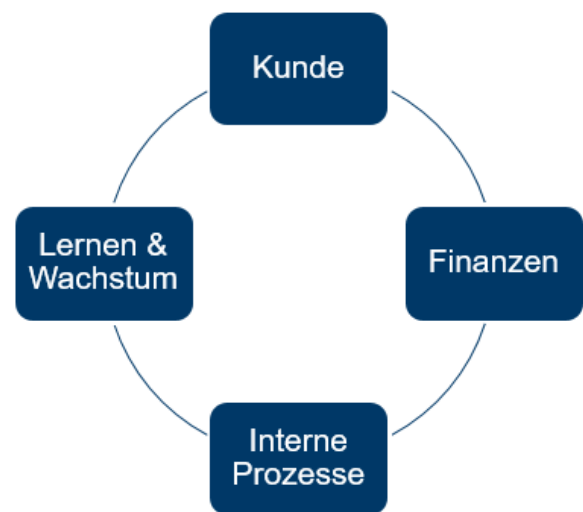


Abbildung 32: Balanced Scorecard Dimensionen

Ziel einer IT-Steuerung ist es, den Beitrag der IT beschreiben, messen und kommunizieren zu können.

Der Stadt Oberhausen muss im Rahmen der Reintegration bewusst sein, dass die Steuerung interner Ressourcen komplizierter ist, als eine formell verankerte Steuerung von externen Dritten. Für die Steuerung der internen Kräfte braucht es ein gutes internes Controlling.

6.3.6 IT Architektur Management / Enterprise Architecture Management (EAM)

Die Rolle des IT-Architekten verantwortet Standards und Methoden für die einzelnen Schichten der IT-Infrastruktur, die zu einer technologischen Verwaltungsarchitektur führen. Dieser „IT-Bebauungsplan“ kann in Form eines Cluster- oder Schichtendiagramm dargestellt werden, das den Zusammenhang zwischen Anwendungen, Daten und Schnittstellen visualisiert. Der Bebauungsplan wird vom IT- Architekten gepflegt. Abweichungen sind über Changes zu bewerten.

| Applicationserver            | Datenbank                   | Laufzeitumgebung            | Programmiersprache |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|
| ABAP-Stack (SAP Netweaver)   | ADABAS C # 8.x              | ActiveX                     | ABAP               |
| EJB # 3.0                    | HSQL # 2.x                  | JRE # 1.5.x                 | ACUCOBOL-GT        |
| EJB # 3.1                    | Ingres                      | JRE # 6.x                   | ASSEMBLER # BS2000 |
| JAVA-Stack (SAP Netweaver)   | MaxDB # 7.6                 | Natural Runtime # 4.2.x [1] | COBOL # BS2000     |
| JBoss Application Serve [6]  | MySQL # 5.0                 | Natural Runtime # 6.3 ( [2] | CSS # 2.0          |
| JBoss Application Serve [7]  | MySQL # 5.1                 | Natural Runtime # 6.3 ( [3] | Fortran            |
| JBoss Application Serve [8]  | Oracle Database # 10g       | Perl # 5.8.8                | HTML # 4.0.x       |
| JBoss Application Serve [9]  | Oracle Database # 11g.R [4] | PHP # 4.4.x                 | HTML # 5           |
| JBoss Application Serve [10] | PostgreSQL # 8.0            | PHP # 5.2.x                 | Java               |
|                              | PostgreSQL # 8.3            | PHP # 5.3.x                 | Java Script        |

IT-Infrastrukturelement  
Freigabestatus

- Unter Beobachtung
- Geduldet
- Obligatorisch
- Abzulösen
- Ausgeschlossen
- unspezifiziert

Abbildung 33: Auszug einer IT-Architektur (am Beispiel der Stadt München, 2013)

Für die Definition der Standards und Methoden eignen sich Empfehlungen, wie sie beispielsweise mit SAGA für den Verwaltungsbereich vorliegen.

War die IT Architektur in den vergangenen Dekaden eher eine hausinterne Philosophie als ein professioneller und dokumentierter Standard, so hat sich deren Charakter mit dem Aufkommen von neuen Dienstleistungen und dem Einsatz von Cloud-Lösungen wesentlich geändert. Mit dem Blick darauf, Fremdkapazitäten im Bedarfsfall nutzen und Kooperationen durch Datenaustausch untermauern zu können, müssen heutige IT-Architekturen offen und flexibel sein und auf vereinbarten Standards beruhen.

Anforderungen an die Rolle des IT-Architekten sind:

- Erfahrungen im praktischen Einsatz zum Vorgehen bei der Ausarbeitung von Architekturnichtlinien
- Identifikation von Anforderungen zur Plattform-Auswahl
- (Weiter)- Entwicklung eines Oberhausen-spezifischen EAM-Meta-Modells
- Entwickeln von Methoden und Definition sowie Verbesserung von Prozessen
- Gestaltung von projektbezogenen Rollen und temporären Projektorganisationsformen
- Planungs- und Kommunikationsfähigkeiten.

In Zusammenarbeit mit dem Digitalen Transformationsbeauftragten obliegt es dem IT-Architekten, die Aktivitäten der Fach- und IT-Spezialisten (z.B. Finanzen oder GIS) in ausgewählten Referaten zu koordinieren und eine Vernetzung der Informationen im Architekturmanagement zu erlangen. Im Ergebnis werden die Standards, Prozesse und technischen Plattform weiter ausgeprägt.

Für die Rolle des IT-Architekten (EAM) wird eine VZÄ seitens PD vorgeschlagen. Die koordinierende und kontrollierende Funktion wird nicht in Vollzeit erbracht. Es wird sowohl von einer Mitwirkung bei der Umsetzung von Projekten als auch im Aufgabengebiet der DevOps ausgegangen.

### 6.3.7 Kernprozesse IT

Der Einsatz von IT soll zu Prozessverbesserung und der Realisierung von Optimierungspotenzialen führen. Die zunehmende Digitalisierung ist Ausdruck der konsequenten Fortsetzung dieser Entwicklungsrichtung. Seit der Nutzung von IT-Services im Rahmen von Cloud-Diensten hat sich die IT zunehmend damit befasst, die eigene Fertigungstiefe zu hinterfragen. Das ist einerseits den oftmals beschränkten IT-Personalressourcen und den Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte einzustellen geschuldet. Andererseits hat sich auch der Komplexitätsgrad der IT-bezogenen Aufgaben stetig erhöht. Im Ergebnis müssen sich IT und die sie beauftragenden Organisationen regelmäßig mit der Abwägung zwischen Eigenleistung und Fremdleistung (engl. „Make-or-Buy“) auseinandersetzen.

Eine der Kernfragen, um zwischen Eigen- und Fremderbringung zu entscheiden, ist die prozessuale Zuordnung der IT zu den Prozessen einer Organisation. Gemäß Prozesslandkarte der KGSt (Steuerungsprozesse, Kernprozesse, Stützprozesse) wird die IT meist den Stützprozessen zugeordnet - sie ist damit unterstützend, aber nicht wertschöpfend. Seit längerem besteht die Tendenz, Stützprozesse auszulagern, was in der Vergangenheit dazu geführt hat, ganze IT-Abteilung auszulagern. Dabei ist häufig übersehen worden, welcher Mehraufwand an Steuerung und Kommunikation bei derartigen Auslagerungsvorhaben entsteht. Viele Organisationen befinden sich deshalb auf einem umgekehrten Weg und integrieren die IT-Abteilungen sukzessive wieder in die eigene Organisation. Gründe sind neben der Unzufriedenheit bei der Abstimmung mit und Erbringung der Leistung durch Dritte auch die wieder zunehmende strategische Rolle der IT.

Für eine traditionell aufgestellte IT ist eine Reintegration von IT-Leistungen nicht ohne weiteres möglich, da häufig die notwendigen Kompetenzen fehlen. Es braucht zudem neue Gremien innerhalb der IT und eine entsprechende Führung (vgl. Handlungsempfehlung #1). Ungeachtet des Trends, IT-Abteilungen wieder zu

re-integrieren, ist diese Entwicklung nicht gleichbedeutend mit einer vollkommenen Eigenerbringung. Einerseits werden die finanziellen Ressourcen nicht in dem Maße aufgestockt, dass komplette Fertigungstiefe sichergestellt werden könnte. Andererseits bleiben selbst große IT-Abteilungen hinter der Kosteneffizienz von Dienstleistern, wie regionalen Rechenzentren und Netzbetreibern, zurück. Folglich wird auch zukünftig die Auslagerung von Leistungen an externe Dritte eine zentrale Anforderung bleiben.

Für den IT-Betrieb ist es deshalb essenziell einschätzen zu können, welche Produkte selbst und welche Produkte, durch Dritte erbracht werden. Für die IT der Stadtverwaltung Oberhausen wird der Bereich Kernprozesse IT (IT-Betrieb und IT-Beschaffung) in der Umsetzungsphase die größten personellen Ressourcen binden. Begründet wird diese Feststellung mit der notwendigen kontinuierlichen und störungsfreien Aufrechterhaltung und Sicherstellung einer funktionsfähigen IT, trotz umfassender Veränderungen, die durch das Umsetzungsprojekt angestoßen werden.

Im Vordergrund der Abwägung zwischen Eigen- und Fremderbringung wird die Befähigung zu einer effektiven und effizienten Vergabe von Leistungen und der Auftragnehmersteuerung stehen, unter der Annahme eines ausgereiften und implementierten IT-Organisationsmodells. Durch eine Professionalisierung der Kompetenz zur Sourcing-Entscheidung sollte die Stadt Oberhausen zudem eine nachhaltige, strategische Entscheidungs- und Steuerungsfähigkeit für ihre IT-Kernprozesse aufbauen. Dies impliziert folgende Punkte:

- Erstellung und kontinuierliche Anwendung einer „Make-or-Buy“-Entscheidungsmatrix (z. B. unter Beurteilung von Kosteneffizienz, Kompetenzen und weiteren Kriterien)
- Die optimale Abstimmung zwischen intern und extern erbrachten IT-Leistungen
- Eine regelmäßige Gesamtkostenbetrachtung
- Ein Gesamtsteuerungskonzept (Auslagerungskonzept) für externe IT-Dienstleister

### **6.3.8 Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdleistung („Make-or-Buy“)**

Die Entscheidung zwischen eigenerbrachten Leistungen und dem Bezug von Fremdleistungen ist eine grundlegende Entscheidung hinsichtlich der Verwaltungsausrichtung. Die beiden grundlegenden Alternativen sind hinsichtlich ihrer Wertschöpfung, der Alleinstellungsmerkmale (USP<sup>28</sup>) und der Wettbewerbsfähigkeit gegeneinander abzuwägen. In der Regel wird dafür eine sogenannte „Make-or-Buy“-Analyse durchgeführt.

Die Durchführung einer „Make-or-Buy“-Analyse beinhaltet neben einer Wirtschaftlichkeitsanalyse auch ein Abwägen von Risiken sowie die Berücksichtigung verschiedener weiterer Einflussfaktoren. Im Mittelpunkt der Überlegung stehen die Faktoren Kosten, Qualität, Ziele, Liquidität und, wie im Falle Oberhausens von PD empfohlene, strategische Überlegungen. Eine weitere Stellgröße für die Entscheidung zwischen Fremdbezug oder Eigenfertigung ist die zeitliche Dimension. Die Vorbereitungszeit für die Einführung neuer IT-Services kann demzufolge ein Argument für den Fremdbezug sein, wenn diese die IT Services deutlich schneller bereitstellen können.

Einer der entscheidendsten Faktoren einer „Make-or-Buy“-Analyse ist der Vergleich von Beschaffungs- und Fertigungskosten. Entsprechende Kalkulationsmodelle hängen insbesondere von den stillen Kapazitätsreserven einer Verwaltung ab. Herrscht innerhalb eines Verwaltungsbereichs keine vollständige Auslastung, kann es sinnvoll sein, bisher über Dritte bezogene Leistungen wieder selbst zu erbringen und so die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Umgekehrt legen personelle Engpässe einen Drittbezug von Leistungen nah. Die Kosten sind aber immer gegen strategische Erwägungen zu spiegeln.

Es lässt sich somit festhalten, dass eine „Make-or-Buy“-Entscheidung von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Eine reine Wirtschaftlichkeitsanalyse ist stets nur Teil einer umfassenderen „Make-or-Buy“-Analyse und kann diese nicht ersetzen. Zudem macht es einen großen Unterschied, ob Verwaltungen im Rahmen

---

<sup>28</sup> Unique Selling Proposition (dt. Alleinstellungsmerkmal)

einer „Make-or-Buy“-Entscheidung einen langfristigen strategischen Ansatz verfolgen oder einen eher kurzfristig orientierten operativen Ansatz.

### **6.3.9 Die Rolle des DevOp (Fachverfahren-/ Softwarebetreuung)**

In vielen IT-Bereichen ist aktuell immer noch eine Trennung zwischen der Entwicklungs- und den IT-Betriebsteams zu erkennen. Folglich werden Entwicklungsarbeiten unter anderen Prämissen umgesetzt als denen des zukünftigen Betriebs. Meist passiert diese Trennung ab einer gewissen Verwaltungsgröße (ab ca. 250 Mitarbeiter). Auf der einen Seite steht der Anwendungsbetrieb, der sich um das Bereitstellen, Warten und Testen von Systemen rund um den Betrieb von Anwendungen kümmert. Gleichzeitig leistet dieser oftmals den Second beziehungsweise Third Level Support und überarbeitet das Betriebshandbuch. Auf der anderen Seite ist das Infrastruktur-Team zu verorten, das sich um Themen rund um Hardware, Netzwerke, Betriebssysteme, Zertifikate und mittlerweile auch um die Virtualisierung kümmern muss.

DevOps<sup>29</sup> sind für die zukünftige IT der Stadt Oberhausen der Garant, dass ein nahtloser Dialog zwischen Anwendungsentwicklung und IT-Betrieb gelingt. Dabei muss nicht zwingend zwischen Eigen- und Fremdentwicklung sowie zwischen Eigen- und Fremdbetrieb unterschieden werden. DevOps verfügen sowohl über ausgeprägte Fertigkeiten im Bereich der Entwicklung, kennen die Anforderungen an die IT-Infrastruktur und sind befähigt, agile Vorgehensweise zu adaptieren.

DevOp kann auch als Methode oder Haltung verstanden werden, in dessen Rahmen die vorgenannten Alleinstellungsmerkmale praktiziert werden. In der zukünftigen Aufbaustruktur sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachverfahrens-/Softwarebetreuung im Sinne von DevOps agieren.

Für die IT der Stadt Oberhausen bedeute die Qualifikation von Personal zu DevOps, dass diese einerseits die Umsetzung von Anforderungen aus den Fachbereichen begleiten sowie realisieren und dass diese andererseits stets die Option einer Auslagerung von Leistungen erwägen. Die Auslagerung wiederum erfolgt in immer größerem Maße über Virtualisierungstechnologien. Die DevOps der Stadt Oberhausen haben über eine geeignete Virtualisierungsstrategie den Grundstein einer flexiblen und zukunftssicheren IT-Architektur zu legen. Hierdurch wird der IT-Betrieb in die Lage versetzt, bedarfsweise temporär oder permanent Anwendungen und Systemen zu anderen Dienstleistern technisch zu verschieben. Gründe für eine Auslagerung können Kosten, Leistungsspitzen und IT-Sicherheitsaspekte sein.

Aus den Personalkennzahlen der OGM, der Anzahl an Fachverfahren und der Bedeutung einer Virtualisierungsstrategie ergibt sich eine Stellenstärke für die DevOps von elf VZÄ. Diese elf Stellen sind im Bereich der Fachverfahrens- und Softwarebetreuung verantwortlich. Ziel muss es sein, mit der sukzessiven Auslagerung der IT-Infrastruktur an einen externen Dienstleister diese elf Stellen für neue Aufgabenfelder einzusetzen.

### **6.3.10 Rolle und Personalbemessung des Support-Bereichs**

Unter der Maßgabe, dass im Support Optimierungspotenzial festgestellt worden, wird die Empfehlung der Reintegration durch PD nochmals unterstrichen. First und Second Level Support sollten für die Umsetzungsphase durch die zukünftige IT der Stadt Oberhausen selbst erbracht werden. Der Third Level Support ist typischerweise vertraglich mit den Herstellerfirmen abgesichert und wird von diesen erbracht. Die Empfehlung zur Eigenerbringung des Firsts und Second Level Supports Support Leistungen erfolgt primär, weil dadurch eine nachhaltige Qualitätssteigerung erwartet wird. Wirtschaftliche Gründe sprechen tendenziell gegen ein solches Vorgehen. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn das Leistungsversprechen eingelöst wurde,

---

<sup>29</sup> DevOps wird stellenweise auch als Bezeichnung für ein Modell oder Kombination von Denkweisen, Praktiken und Werkzeugen verwendet.

die Steuerungskompetenzen aufseiten der Stadt Oberhausen aufgebaut und die Prozesse für eine „Make-or-Buy“ Analyse etabliert wurden, ist eine Auslagerung der Leistungen neu zu entscheiden.

Zu prüfen sind die derzeitigen Planungsgrößen zur personellen Ausstattung seitens des Strategischen IT Managements der Stadt Oberhausen. In Anlehnung an Definitionen, die den First Level als „Hotline“ und somit Empfänger und Erfasser von Meldungen (INC) und als Umsetzer von Standardchanges (CHN) ausweisen, wird von PD angenommen, dass je Sachbearbeiter 20 Tickets bearbeitet werden können. In Relation zu den angefallenen Ticketzahlen 2016 (siehe hierzu Abbildung 18) würde der Support eine Personalstärke von drei Mitarbeitern aufweisen. Laut Organigramm der OGM sind im Sachgebiet Servicehotline, Lizenzmanagement und Inventarisierung vier Stellen ausgewiesen. Das Organigramm lässt keinen Schluss zu, ob andere Sachgebiete in die Umsetzung von Standardchanges eingebunden sind.

Seitens des Strategischen IT-Managements liegen Planungen vor, den Support mit zehn VZÄ zu besetzen, was zu einer künftigen Anzahl von fünf Stellen für den Support und weiteren fünf Stellen für die Clientbetreuung führt.

Für die Lösung von speziellen Changes, die nicht als Standard eingestuft sind, und die in gegebenen Fällen durch ein Change Advisory Board zu entscheiden sind, ist auf die Mitwirkung weitere Funktionsbereiche oder Sachgebiete zu verweisen. PD sieht dafür Mitarbeiter des Bereichs DevOps für Fragen zu Clients, Servern, Speichern, Netzwerken und Standardanwendungen vor. Bei Tickets und Changes zu Spezialanwendung sind die Mitarbeiter des Funktionsbereiches „Fachanwendungen“ einzubinden. Die Koordination aller drei Servicelevel<sup>30</sup> bleibt unbenommen der zuarbeitenden anderen Funktionsbereiche Kernaufgabe des Supports.

Aufgrund des verhältnismäßig hohen Aufkommens an Ticket (INC) und Service Requests (CHN) stellt sich die Frage nach der Personalstärke für den Supportbereich. Bei einer angenommenen Lösungsrate von 20 Tickets pro Mitarbeiter pro Tag und 220 Arbeitstagen ergibt sich bei den ermittelten 12.500 Tickets in Oberhausen eine Personalstärke von 2,84 VZÄ. Mit dieser Empfehlung werden diverse Einflussgrößen<sup>31</sup> außer Acht gelassen, die zum Zeitpunkt der Erhebung PD nicht in der Detailtiefe vorliegen. Vor dem Hintergrund, dass über den reinen Support auch der IT-Betrieb der Schulen sichergestellt werden muss, empfiehlt PD eine Personalstärke von fünf VZÄ.

Grundsätzlich wird durch PD unterstrichen, dass das Re-Insourcing des Supports der falsche Fokus ist. Um dennoch den Auflagen zur Prozessverbesserung im Rahmen der Reintegration zu entsprechen, ist ein temporäres Re-Insourcing vertretbar.

### **6.3.11 Die Rollen der Beschaffer und des SLA-Managements**

Aufgrund der zunehmenden Minimierung von IT-Fertigungstiefen werden mit der Zeit immer mehr Leistungen an Dienstleister ausgelagert. Daraus leitet sich eine Verschiebung des Rollenverständnisses von Mitarbeiter/innen weg vom „reinen“ Administrator hin zu einem Steuerer von Externen (auch Auslagerungsmanager oder Provider Manager) ab.

Um einerseits die Auslagerung weiterer Dienste zu planen und durchzuführen und um andererseits den Bezug von Drittleistungen zu koordinieren, braucht es Mitarbeiter/innen, die über Kenntnisse und Qualifikationen in folgenden Themengebieten verfügen:

Wesentlich ist, dass Beschaffer und Service Level-Manager im Sinne des Auslagerungsmanagements über ausreichend Kompetenzen verfügen und miteinander kooperieren.

---

<sup>30</sup> Gemäß ITIL wird von einem first, second und third level im Support ausgegangen.

<sup>31</sup> Es wurde beispielsweise nicht zwischen Standard Changes und Changes, die eine CAB-Entscheidung hervorrufen, unterschieden.

Auslagerungsmanager sind im Rollenverständnis von PD stark mit ITIL vertraut. Als Beschaffer verantworten sie den gesamten Lebenszyklus eines Bezugs von Produkten und Leistungen. In der Rolle des SLA-Managers werden die dynamischen Kundenanforderungen umgesetzt. Dafür werden implizit die ITIL-Rollen des Demand Managements, Service Portfolio Managements, Finance Managements, Performance und Capacity Managements, Change Managements und des Risiko Managements ausgeübt.

Bezugnehmend auf die zu erwartende Bedeutung von Cloud Services und der immer weiter zunehmenden technologischen Verflechtung von Private und Public Cloud zu Hybrid Clouds, sind Fähigkeiten im Sourcing, Security und Business Management zwingend zu entwickeln.

Um diese zukünftigen Aufgabenbereiche sowohl für die internen wie auch externen Services abzusichern, werden auf Grundlage der erhobenen IST-Anzahlen an Produkten und Verträgen fünf VZÄ für die Rollen des Beschaffers, des Provider Managements, des Lizenz-/Asset Managements sowie der allgemeinen Verwaltung sowie eine Stelle für den Service Level-Manager empfohlen.

### **6.3.12 Die Sonderrolle des Power Users**

Die Power User sollten in ihren bisherigen Organisationen verbleiben. Dafür spricht, dass einen sehr guten Zugriff auf die Endanwender haben, eine Art „offene Türschnittstelle“ repräsentieren, aufgrund der gegebenen fachlichen Kompetenz auch zukünftig eine schnelle Umsetzung gewährleisten können und ein enger fachlicher Wissenstransfer gegeben bleibt.

Es ist davon auszugehen, dass sich mit fortschreitender Digitalisierung immer mehr Power User in den einzelnen Fachbereichen herausbilden. Ein Ansatz der zwingenden Integration der Power User in die IT würde dann vermutlich scheitern, weil mit jedem Aufkommen einer Digitalisierungsanfrage ein Stellenübergang zur IT zu verbinden wäre. Dies würde zu Hemmung führen und die IT organisatorisch unnötig vergrößern.

Vielmehr ist trotz des Verbleibs von Power Usern in den Fachbereichen sicherzustellen, dass die Themen IT-Sicherheit, Datenschutz, GRC, Change Management, IT-Architektur und ein übergreifendes Administrationskonzept, wie das Rechte- und Rollenmanagement, unter der Federführung der IT stattfindet. Gerade IT-Sicherheit, Datenschutz (z. B. DSGVO) und GRC können nur in einem ganzheitlichen Ansatz gelingen. Hierzu müssen Seitens der IT Prüfinstanzen einbezogen werden, da IT die Sicherstellung dieser Themenfelder verantwortet.

## 7 Ableitung der erwarteten Kosten für die Umsetzung des IT-Zielbilds

Mit der Umsetzung des SOLL-Zielbilds und der empfohlenen Besetzung von Stellen ergeben sich Personalkosten. Für die durch das Personal zu erbringenden Tätigkeiten fallen zusätzliche direkte und indirekte Sach- und weitere Personalkosten an.

Unter der Annahme, dass alle Stellen der heute in der Stabsstelle der Stadt auch weiterhin in der neuen Aufbauorganisation zur Verfügung stehen, verändern sich die Kosten (vgl. Abbildung 26) nur marginal.

Die Kosten der OGM, wie in Abbildung 16 aufgeführt und von KPMG im Gutachten festgehalten, inkludieren aufgrund des rechtlichen Charakters der OGM einen aktuellen Umsatzsteuersatz von 19 %. Detaillierte Personalkosten konnten bisher nur dem öffentlich zugänglichen Beteiligungsbericht grob entnommen und extrapoliert werden. Verbindliche Aussagen zu den aktuellen und zukünftigen Personalkosten sind erst nach Bereitstellung weiterer Unterlagen möglich.

### 7.1.1 Datenbasis zu den Kosten eines Arbeitsplatzes

Die Arbeitsplatzkosten sind eine wichtige Größe für die Kalkulation von finanzwirtschaftlichen und organisatorischen Maßnahmen wie z.B. die Berechnung von Entgelten, Leistungsverrechnungen, Investitionsfolgekosten, finanziellen Auswirkungen von Stellenplanänderungen, organisatorischen Veränderungsprozessen oder auch „Make-or-Buy“ Betrachtungen. Die KGSt veröffentlicht in ihrem Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ regelmäßig Pauschalwerte, auf die viele Kommunen zurückgreifen und die sie als Benchmark nutzen.

Die Kosten eines Arbeitsplatzes setzen sich demnach zusammen aus:

- Personalkosten (einschließlich Versorgungszuschlag, Beihilfe, Sozialleistungen usw.),
- Sachkosten (Raumkosten, Geschäftskosten, Telekommunikationskosten und IT-Kosten),
- Gemeinkosten, z.B. Kosten für zentrale Dienstleistungen.

| Kostenarten    | Kosten eines Arbeitsplatzes (pro Jahr) |                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                | Büroarbeitsplatz                       | Nicht-Büroarbeitsplatz                                                           |
| Personalkosten | siehe unten                            |                                                                                  |
| Sachkosten     | 9.700 Euro                             | 10 % der Personalkosten (bei informationstechnischer Unterstützung + 3.450 Euro) |
| Gemeinkosten   | 20 % der Personalkosten                | 15 % der Personalkosten                                                          |

Abbildung 34: Kosten eines Arbeitsplatzes (KGSt-Bericht 16/2015)

### 7.1.2 Datenbasis zu den Personalkosten

Die Personalkosten pro Beschäftigten stellen sich entsprechend der Eingruppierung in der jeweiligen Entgeltgruppe des Tarifvertrags TVöD/TVAöD wie folgt dar:

| Jahrespersonalkosten im Bereich 4 – Naturwissenschaft, Geografie, Informatik |                |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------|
| Entgeltgruppe                                                                | Alle (in Euro) | Informatikberufe Privatwirtschaft (in Euro) |
| E5                                                                           | 42.700,00      |                                             |
| E8                                                                           | 55.100,00      |                                             |
| E9B                                                                          | 62.100,00      | 62.000,00                                   |
| E10                                                                          | 66.100,00      | 68.000,00                                   |
| E11                                                                          | 76.700,00      | 85.000,00                                   |
| E12                                                                          | 91.400,00      | 95.000,00                                   |
| E13                                                                          | 90.500,00      | 101.000,00                                  |
| E14                                                                          | 97.200,00      |                                             |

Abbildung 35: Personalkosten (KGSt-Bericht 17/2017) / Durchschnitt aus Abfrage Personalvermittler

Abweichend vom TVöD, der für die Angestellten der Stadt Oberhausen angewendet wird, gilt für die Mitarbeiter/innen der OGM der TV-V. Daraus leiten sich einerseits Implikationen für den Fall der Personalgestaltung bzw. Arbeitnehmerüberlassung ab. Andererseits unterscheiden sich die Eingruppierung und die damit verbundenen Entgeltzahlungen beider Tarifverträge. Im Kontext der von der Stadt ausgesprochen Arbeitsplatzsicherung und der bereits von der AG 5 - IT explizit ausformulierten Beachtung des Rechts- und Besitzstandes sind im Falle eines Übergangs die Eingruppierungen beizubehalten.

Weiterhin würde im Fall der Umsetzung der von PD empfohlenen Variante 2 – Reintegration der IT der OGM – eine Überführung von Angestellten aus dem Tarifvertrag TV-V in den TVöD notwendig werden. Da diese Verschmelzung selten vorkommt, wird der Einbezug qualifizierte Beratung empfohlen.

Für die weiteren Kalkulationen wird ein Mittelwert der Eingruppierungen 9B – 13 gebildet und mit 77.360,00 EUR (EG Bereich 4) veranschlagt. Bei fünf empfohlenen Stellen im Bereich der operativen IT (Fachbereiche) ergibt sich für Oberhausen ein Mehraufwand von 386.800 EUR p.a.

### 7.1.3 Datenbasis zur Einstellung eines CIO

Mit Rückgriff auf Erfahrungen in ähnlichen Kontexten, erwartet PD ein Arbeitnehmer-Bruttogehalt in Höhe von 130.000 – 150.000 EUR für die Position des CIO. Dieses liegt in diesem hohen Gehaltsbereich, da es zunehmend schwieriger wird, einen CIO am Markt zu rekrutieren. Diese Herausforderung wurde jüngst in einer bei der FAZ erschienenen Pressemeldung<sup>32</sup> ausführlich beschrieben. Im Artikel wird der massive Nachfrageanstieg nach Führungskräften, die das Potenzial haben, die Rolle eines CIO einzunehmen, am Beispiel der Finanzbranche herausgestellt.

<sup>32</sup> Siehe dazu „Informatiker in die Bankenvorstände – BaFin lockert die Regeln für die Eignung“ (FAZ 2017)

Für die weiteren Kalkulationen wird für die Besetzung des CIO ein Mittelwert von 140.000 EUR p.a. angesetzt. Das Delta zu einer bereits vorhandenen Leitungsstelle beträgt 42.800 EUR p.a., die zusätzlich zu kalkulieren sind. Die Assistenzstelle für den zukünftigen CIO wird auf Basis der Eingruppierung EG8 mit 54.100 EUR (EG Bereich 7) kalkuliert.

| Rolle                                                     | Stellenanzahl | Kosten (brutto)    |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------------|
| Weiteres IT-Personal für Betrieb (Fachbereiche inkl. CIO) | 5             | 386.800 EUR        |
| Assistenz des CIO                                         | 1             | 54.100 EUR         |
| CIO (Aufstockung)                                         | 1             | 42.800 EUR         |
| <u>IT-Personalmehraufwand</u>                             |               | <u>483.700 EUR</u> |

Abbildung 36: Stellenanzahl Neubesetzung mit gerundeten Kosten (Darstellungen AG - Stand 11/2018)

### Fortführende Betrachtungen zur Personalkostenentwicklung

Bei der Kalkulation der Personalkosten der zukünftigen Struktur unter Anwendung von Szenario 2 – Integration der IT der OGM – ist zu bedenken, dass tarifrechtlich keine zwei Tarifverträge in einer Organisationsstruktur zur Anwendung kommen können. Um eine Lösung für Oberhausen zu finden, wird empfohlen, eine juristische Beratung in Anspruch zu nehmen. Von daher ist anzunehmen, dass die in der IST-Erhebung identifizierten Unterschiede der Personalkosten der städtischen IT und der OGM-IT zu einer Angleichung führen werden. Aus diesem Grund sollte ein entsprechender Kostenaufwuchs für die Angleichung der Personalkosten der OGM auf das Personalkostenniveau der Stadtverwaltung eingeplant werden.

### Weitere zu kalkulierende Kosten

Mit der zu erwartenden Entscheidung, die Neuorganisation der IT der Stadt Oberhausen zu befürworten und dafür ein geeignetes Organisationsmodell auszuwählen, ist die Initiierung eines Umsetzungsprojekts implizit. Dieses Projekt, mit der avisierten Dauer von einem Jahr, wird sowohl Beratungs-, Projektleitungs- sowie PMO-Kosten verursachen. Trotz intern vorhandener Projektmanagementressourcen wird empfohlen, zusätzlich auf externe Ressourcen zur Unterstützung zurückzugreifen.

Wird dieser Empfehlung gefolgt können folgende Annahmen zu den erwarteten Kosten in der Projektphase durch PD getroffen werden:

| Rolle / Aufgabe | Beschreibung                                                                                  | Angenommen Kosten | Bemerkung                                                        |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| Projektleiter   | Einsatzdauer 1 Jahr;<br>Anwesenheit 2,5 Tage/<br>Woche;<br>Kostensatz 1.100 EUR/<br>Tag.      | ca. 55.000 EUR    | Aufgabenbereich soll durch den zukünftigen CIO abgedeckt werden. |
| PMO             | Übergangsweise für 3<br>Monate;<br>Anwesenheit 2,5 Tage/<br>Woche;<br>Kostensatz 500 EUR/ Tag | ca. 15.000 EUR    | Ggf. nach Bedarfsanmeldung durch die AG.                         |
| Prozesserhebung | Festpreis mit definierten<br>Liefergegenständen                                               | ca. 30.000 EUR    | Ggf. nach Bedarfsanmeldung durch die AG.                         |

|                                                              |                                                 |            |                                                           |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|
| Beratung zu Fragen des Personalübergangs                     | 50 Personentage<br>Kostensatz 1.200 EUR/<br>Tag | 60.000 EUR | Soll das geplante Folgegutachten abgedeckt werden.        |
| Qualifizierungskosten für IT-Beschäftigte mit neuen Aufgaben | Offen                                           | Offen      | Soll im Rahmen der vorhandenen Budgets finanziert werden. |

Abbildung 37: Erwartete weitere Kosten

### Kostenüberblick für den zukünftigen IT-Betrieb

Aus den ermittelten Kosten und Aufwendungen beider IT-Organisationseinheiten, von der Stadt Oberhausen und der OGM, ergibt sich folgender Gesamtaufwand der IT für die Phase 1:

| Haushaltsplan Stadt (Ansatz 2019)                    | Kostenansatz in EUR    |
|------------------------------------------------------|------------------------|
| Kosten für Leistungen OGM (netto)                    | 7.926.890 EUR          |
| Kosten für Leistungen OGM (brutto)                   | 9.433.000 EUR          |
| davon Personalkosten (%-Basis wie OFM)               | 2.719.910 EUR          |
| Einsparungen Mehrwertsteuer (19%) auf Personalkosten | 516.780 EUR            |
| Einsparungen durch Entfall Margenaufschlag OGM (3%)  | 274.750 EUR            |
| <b>Einsparpotenzial</b>                              | <b>ca. 790.000 EUR</b> |

PD ermittelt im Falle der Umsetzung des Szenarios 2 – Reintegration der IT der OGM – ein Einsparpotenzial in Höhe von ca. 790.000 EUR p.a. auf Basis des Haushaltsentwurfs 2019. Dieses entsteht maßgeblich durch Einsparungen bei der Mehrwertsteuer.

Als Ausgabenblöcke sind für die unmittelbaren Folgejahre (Projektlaufzeit) folgende Positionen zu beachten, die zu einem Aufschmelzen des Puffers führen können:

- Angleichungen bei den Eingruppierungen
- Notwendige Investitionen<sup>33</sup> in Anlagegüter
- Notwendige Qualifikationsaufwendungen
- Notwendig Projektunterstützungskosten.

<sup>33</sup> Kosteneinsparungen und Budgetdruck führten zu einem Investitionsstau; Defizitliste OGM; 06.02.2018.

## 8 Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung

Ausgehend von der Wirkungsdauer der AG 5 – IT und deren Folgearbeitsgruppe, leitet sich das nachfolgend beschriebene Umsetzungsvorgehen ab. Bis Ende 2018 soll durch die Folgearbeitsgruppe ein Abschlussbericht und eine Ratsvorlage für den Beschluss der AG-Empfehlungen erarbeitet werden. Die Ratsvorlage soll durch den Oberbürgermeister der Stadt Oberhausen im Dezember 2018 im Rat zur Abstimmung eingebracht werden.

Unter der Prämisse, dass die Ratsvorlage im Dezember 2018 im Rat in der von PD und der AG vorgeschlagenen Variante verabschiedet wird, empfiehlt PD einen Projektstart zum 01.01.2019. Ziel sollte es sein, den Übergang der IT von der OGM zur Stadt und die Zusammenführung beider Einzelorganisationen an einem festen, zu definierenden Stichtag zu realisieren. Ausgehend von den notwendigen Projektaufgaben und der weiter durchzuführenden IST-Erhebungen wird die Dauer der Zusammenführung (Zusammenführungsphase) mit einem Jahr – bis zum 01.01.2020 – veranschlagt.



Abbildung 38: Darstellung von Phase 1 zur vollständigen Reintegration der IT

Mit dem Ziel, den für die Zusammenführung avisierten Stichtag zu erreichen, sollte eine detaillierte Phasenplanung erfolgen (siehe Abb. 39). Wichtige Kriterien für die Phasenplanung sind:

- Eine deutliche Signalwirkung zum Projektauftritt durch ein Kick-off Treffen erzielen;
- Erreichung erster Optimierungen in den Bereichen Support und Beschaffung;
- Vereinbarung erster Maßnahmen zur Etablierung einer Projektkultur.

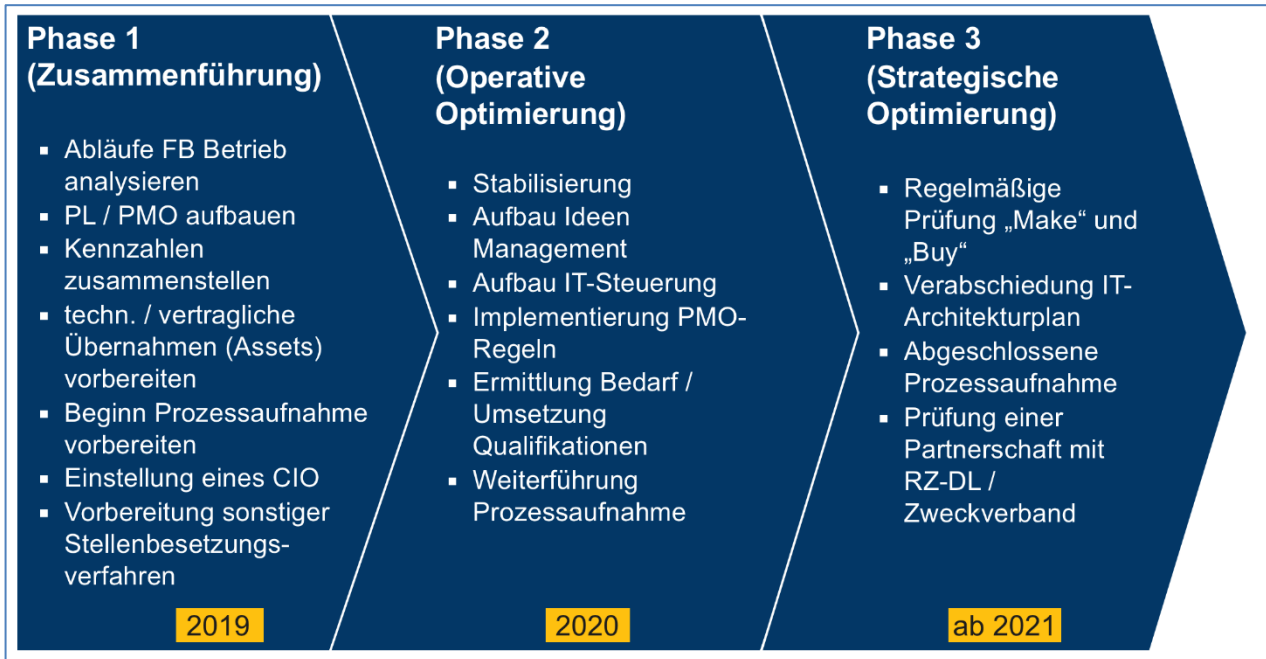


Abbildung 39: Empfohlene phasenweise Vorgehensweise zur Umsetzung des Gesamtprojekts

Die Aktivitäten der **Phase 1** stellen zwingend erforderliche initiale Schritte dar. Es muss davon ausgegangen werden, dass trotz frühzeitigem Beginn des Suchprozesses zur Einstellung des CIO, dieser bis zum Beginn des Projekts noch nicht dem Projektteam angehören wird. Deshalb ist es von großer Bedeutung, einen erfahrenen internen Projektleiter zu benennen. Dieser sollte durch ein Project Office (PO) unterstützt werden.

Mit dem Starttermin wird verbunden, dass die bisherige IT-Organisation der OGM direkt und unverändert übernommen wird, um die Fortführung des IT-Betriebs ab 2020 in Rahmen der Neuausrichtung sicherzustellen. Es ist den Betroffenen gleichzeitig zu kommunizieren, dass es sich bei der Übergangsorganisation um eine temporäre Struktur handelt: im Übergangszeitraum von einem Jahr wird die Zielstruktur ausgeprägt und besetzt. Aus dem temporären, direkten und unveränderten Übergang der IT-Organisation darf sich kein Besitzstand derart ableiten, dass die bisherigen Positionen auch zukünftig bestehen bleiben. Aus diesem Grund divergieren die Bezeichnungen und Inhalte der von PD in der Aufbaustruktur gebrauchten Führungspositionen.

Die **Phase 2** dient der Umsetzung der Funktionsbereiche, der Bewertung und Ermittlung des Qualifikationsbedarfs sowie der Überführung und Beendigung vertraglicher Themen beider Einzelorganisationen.

In **Phase 3** liegen die Schwerpunkte auf einer fortgesetzten Ausprägung der neu etablierten Strukturen und Überprüfung der eigenen Fertigungstiefe – im Kontext der gegebenen IT-Zweckverbandslandschaft im Land Nordrhein-Westfalen.

Für die Dauer des Gesamtprojekts (Phase 1 bis Phase 3) erscheint, nach Abstimmung mit den Verantwortlichen von Stadt und OGM zur Umsetzbarkeit, ein Zeitraum von 60 Monaten realisierbar. Demnach könnte das Vorhaben im Zeitraum vom 01.01.2019 bis zum 01.01.2024 abgeschlossen werden.

#6: PD empfiehlt das Projekt zur Zusammenführung der IT am 01.01.2019 zu beginnen. Binnen einen Jahres – mit dem Zieldatum 01.01.2020 – sollte anschließend der Betrieb in der neuen Struktur aufgenommen werden. Das Gesamtvorhaben sollte spätestens zum 01.01.2024 abgeschlossen werden.

Ungeachtet der möglichen Rückführung der IT der OGM in die Kernverwaltung vollzieht sich zurzeit eine spürbare Entwicklung der kommunalen Rechenzentrumslandschaft in NRW: Viele Kommunen überdenken derzeit die Ausrichtung ihrer IT. Ein Großteil kommt zu dem Ergebnis, dass eine Partnerschaft mit einem Zweckverband zielführend sein kann. PD weist deshalb darauf hin, neben der Lösung aller operativen Herausforderungen, frühzeitig die langfristige Aufstellung der eigenen IT zu hinterfragen und zukunftsweisende Partnerschaften als valide Option in die strategische Perspektive einzubeziehen.