

5 Management Summary

5.1 Ausgangssituation

Die städtische IT-Infrastruktur und die damit verbundenen Service-Dienstleistungen sind in einigen Bereichen nicht mehr zeitgemäß. Die letzte größere Revision und strategische Neubetrachtung erfolgte in den frühen 2000-er Jahren. Die Rolle der IT bei der Erbringung einer Vielzahl von städtischen Dienstleistungen, bei der Vernetzung von Ämtern und Institutionen und nicht zuletzt für die Befriedigung des wachsenden Informationsbedürfnisses der Wiesbadener Bürgerschaft ist seitdem dramatisch gewachsen. Daraus resultierend wuchsen und veränderten sich die Anforderungen an eine performante IT-Infrastruktur und deren Betrieb.

Deswegen wurde die Sycor beauftragt, eine Bestandsaufnahme („Sachstandsanalyse“) der aktuellen Informations- und Kommunikations-Infrastruktur der LHW und insbesondere des entsprechenden Dienstleistungspaketes der Wivertis durchzuführen.

Schwerpunkt war dabei die Untersuchung der Serviceprozesse:

Im Bereich des Leistungsscheines Telekommunikation und

Im Bereich des Leistungsscheines Verfahren, hier exemplarisch bei den Verfahren: OK.ewo, Autista und SAP.

5.2 Die wesentlichen Ergebnisse der Studie

5.2.1 Das Dienstleistungsverhältnis zwischen der LHW und der Wivertis ist im Prinzip im Leistungsvertrag (Struktur im Leistungsschein Querschnittsprozesse) vorbildlich geregelt

- Sowohl IT-Services als auch IT-Projekte werden vertragsgemäß abgewickelt.
- Ziele, Rollen, Aufgaben und die Prozesse, die nötig sind, um die Zusammenarbeit zu organisieren und realisiert zu bekommen sind nachvollziehbar und praktikabel definiert. Zu diesem Zweck sind die Bereiche Vertragsmanagement, Auftrags- und Projektvergabe, das Problem- und Changemanagement beschrieben und von der Struktur her auch in den einzelnen Leistungsscheinen passend gespiegelt.
- Die hier vorgesehenen Gremien und Prozesse, die die Anpassung der Zusammenarbeit an die sich verändernden Bedingungen und Anforderungen immer wieder hätten sicherstellen müssen, haben genau dieses immer weniger gemacht. Diese für die Agilität des Verhältnisses zwischen der LHW und der Wivertis / ATOS so lebenswichtigen Funktionen müssen wieder mit Leben gefüllt werden.
- In jedem Fall sind die Leistungsscheine inzwischen nicht mehr zeitgemäß und erschweren jegliche Projekt- und Preisdiskussionen zwischen der IT-M und der Wivertis.
- Es ist also zu empfehlen, den Vertrag über den Bezug von IT- und TK-Leistungen zwischen der LHW und der Wivertis fortzuführen, die einzelnen darin enthaltenen Leistungsscheine aber nach und nach zu erneuern.
- Darüber hinaus schlagen wir vor, ein IT-Strategie Board der LHW einzurichten, das die Neuausrichtung der in Wiesbaden an der Informations- und Telekommunikationstechnologien beteiligten Parteien begleitet.

5.2.2 Die praktische Erbringung, der Support und die Fakturierung der Leistungen durch die Wivertis werden durch die inzwischen vielfach veralteten Regelungen der einzelnen Leistungsscheine deutlich negativ beeinflusst.

- Für alle Leistungsscheine und die darin enthaltenen technischen Dienstleistungen liefert die Wivertis seitdem vom Prozess her unverändert und reibungslos. Ein Problem, das immer mehr in den Vordergrund gerückt ist, sind die Festpreise, die auf Basis der früheren Gesamtkosten der LHW-IT vereinbart wurden. Diese wichen zum Teil grob von den tatsächlichen Leistungen ab, die in den einzelnen Bereichen erbracht werden. Dieses ist in den Folgejahren im Wesentlichen nicht korrigiert worden. Dieses hat von Anfang an dafür gesorgt, dass es zu einer zunehmend als unglücklich empfundenen Trennung von Festpreis- und Zusatzgeschäftsrechnungen kam. Besonders die Festpreise und ihre falsche Verteilung über die einzelnen Dienstleistungs-Prozesse haben sich zunehmend als ein lähmender Faktor für die immer wieder notwendigen Anpassungen der Dienstleistungen der Wivertis erwiesen. Die sich strukturell verändernden Anforderungen der LHW waren in einem zähen, bürokratischen Prozess gefangen, der den Intentionen des Leistungsvertrages immer weniger entsprach.
- Die Wivertis hat 2 Angebote für eine Verlängerung des Leistungsvertrages gemacht, die jeweils Verbesserungen für die LHW enthielten. Diese Verlängerungsangebote wurden nicht angenommen, weil diese mit Laufzeitverlängerungen des Leistungsvertrages bis zu sieben Jahren bzw. bis zu 5 Jahren verknüpft waren. Für die Wivertis war und ist es deswegen, besonders nach Auslaufen des 10-Jahresvertrages im Jahr 2014, schwer systematisch zu investieren, oder auch nur größere Angebote zu platzieren, da nun die ungeklärte Vertragslage ein zusätzlicher, nachhaltig limitierender Faktor war.
- Diese nun seit mehr als 4 Jahren bestehende unklare Lage bezüglich der Verlängerung der Verträge, hat zu einem schwindenden Vertrauen der Mitarbeiter geführt, auch zu Abgängen wg. mangelnder Perspektive. Es ist in einzelnen Bereichen zu Verlust an Qualität gekommen. Auch technische Bereiche, die Langfristinvestitionen voraussetzen (RZ/Server-Systeme, z.B.) leiden unter der ungeklärten Vertragslage.
- Dieses gilt besonders für das Telefonsystem der LHW, welches nicht mehr den Anforderungen der Zeit entspricht. Wir empfehlen deswegen, zeitnah die Anforderungen der LHW für ein neues Telekommunikations- und Kollaborationssystem (Unified Messaging) zu definieren und dann entsprechend im Rahmen des bestehenden Vertragsverhältnisses zu beauftragen. In diesem Zusammenhang sollte der Leistungsschein Telekommunikation überarbeitet werden.

5.2.3 Die IT-M als Sachwalter der Bedarfe der Ämter der LHW und als Steuerungseinheit für die LHW gegenüber der Wivertis war und ist personell nicht ausreichend für diese Aufgaben ausgestattet/gerüstet.

Das IT-M hat zudem nicht immer die notwendige Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und die Politik erhalten, die nötig gewesen wäre, um Veränderungen zu initiieren oder schwierige Verhandlungen erfolgreich zu führen. Wichtige Rollen, wie z.B. die des Management Boards oder des Anforderungsmanagements sind nicht wirklich besetzt. Die ursprünglich vorgesehene Trennung von Steuerung (IT-M) und Dienstleistungserbringung (Wivertis) ist nach wie vor richtig, aber die IT-M war mit 4-5 Planstellen nur begrenzt in der Lage dieser Steuerungs- und Koordinierungsrolle nachzukommen.

Es gibt deswegen in einigen Bereichen der Stadtverwaltung IT-Service Funktionen, die bei einer funktionierenden Arbeitsteilung zwischen der IT-M und der Wivertis eher bei der Wivertis zentral liegen könnten oder sollten, es aber nicht tun.

Beispiele hierfür sind die Geoinformationssysteme, die eAkte, Systeme wie Prosoz oder der Internetauftritt der LHW, die alle ihre Infrastruktur-Services nicht oder nur unwesentlich von der Wivertis bekommen.

Wir empfehlen deswegen, die zentrale IT-Steuerung der LHW deutlich zu stärken und auszubauen (-> IT-M 2.0)

5.2.4 Ein weiterer wichtiger, inzwischen eher negativer Faktor ist die Beteiligung eines privaten Investors (Siemens/Atos) an der Wivertis.

Die essentielle Rolle, die die Beteiligung eines privaten Investors für den Erfolg des Geschäftsmodells der Wivertis anfangs gespielt hat, hat sich deutlich reduziert. Heute ist das Betreiben der Wivertis ohne diese Beteiligung ökonomisch sinnvoller, der administrative Aufwand für die Betreuung der Anforderungen der LHW würde sinken und die Transparenz könnte erhöht werden. Eine Wivertis ohne (Gesellschaft-) Beteiligung der Atos kann durch die Stadt einfacher, transparenter und kostengünstiger betrieben werden.

Die LHW sollte daher die ATOS Anteile an der Wivertis zurückzukaufen, so dass die LHW dann alleiniger Gesellschafter der GmbH wird. In der Übergangsphase bis 2020 sollte in Zusammenarbeit mit der Atos sichergestellt werden, dass die Risiken minimiert werden, die durch den Atos Ausstieg entstehen (evtl. Verluste von Atos-Personal, Übergang der Assets, usw.)

5.2.5 Nicht zuletzt sind auf dem Gebiet der Informations- und Telekommunikationstechnologie in den vergangenen 14 Jahren massive Änderungen eingetreten, die sowohl für die Anforderungen der LHW an die Wivertis als auch für die Technologie-Services der Wivertis gravierende Auswirkungen haben.

- Die Bürger besorgen sich ihre Informationen aus dem Internet, erwarten zunehmend Dienstleistungen über Internetportale, möchten nicht mehr physisch in die Ämter gehen müssen, oder sich an Bürozeiten halten müssen.
- Die rasante Reduzierung von Speicherkosten machen Massendaten und ihre Verarbeitung heute zu einer völlig normalen und bezahlbaren Angelegenheit.
- Mobil generell und mobil von überall sind heute selbstverständliche Anforderungen an und von Bürgern und den beteiligten MA der LHW und der Wivertis.
- Cloud und Cloud-based Services sind weitere Schlagworte, die bereits in die Realität Einzug gehalten haben und die in der nahen Zukunft auch die Art und Weise, wie die IT-Infrastruktur Services der Wivertis erbracht werden, massiv verändern werden.
- Alle Aspekte der digitalen Transformation nehmen gerade nochmal an Fahrt auf. Unter der Überschrift "Smart City" werden bundesweit weitgehende und faszinierende Projekte angestoßen, deren IT-bezogene Abbildung in der LHW noch nicht schlüssig organisiert ist.
- Die Leistungsscheine des bestehenden Leistungsvertrages bilden diese neuen Entwicklungen in keinsten Weise ab.
- Das von uns unter 5.2.1. vorgeschlagene IT-Strategie Board der LHW sollte auch diese technologischen Umwälzungen in seine Beratungen mit einbeziehen.