



„WIR MÜSSEN UNS WEITER
SPEZIALISIEREN.“ ZIVIT – EIN
DLZ-IT DES BUNDES IM WANDEL

Interview mit Klaus-Peter Weber, Abteilungsleiter für IT-Steuerung beim ZIVIT

Neben der Entwicklung und Pflege von individueller Software gehören zu den Kernkompetenzen des ZIVIT die Bereitstellung einer bundesweiten IT-Infrastruktur und der 24-stündige Betrieb zentraler Verwaltungsverfahren – insbesondere für die Bundesfinanzverwaltung. Die dazugehörigen Service- und Beratungsleistungen sind für das ZIVIT selbstverständlich. Das ZIVIT orientiert sich an modernen Methoden und Standards wie der „IT Infrastructure Library“ (ITIL) im Servicebereich und aktuellen prozessorientierten Ansätzen im Qualitätsmanagement. 1.600 Personen – über 500 Software-Entwickler und 520 Beschäftigte im IT-Betrieb und -Service – sind an den acht ZIVIT-Dienststellen tätig. Sie betreuen rund 350 Fachverfahren und pflegen über 7.000 Server. Ein Service-Desk steht den ZIVIT-Kunden bis zu 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche zur Verfügung. Davon profitieren z. B. 45.000 Anwender der Bundesfinanzverwaltung.

.public: Herr Weber, das ZIVIT durchläuft gerade einen umfangreichen Transformationsprozess. Können Sie uns bitte kurz beschreiben, um was es hierbei geht?

Weber: Gerne. Das ZIVIT ist 2006 entstanden als Ergebnis einer Konsolidierung innerhalb der Bundesfinanzverwaltung. Ursprünglich waren wir mit unseren IT-Dienstleistungen auf die Bundesfinanzverwaltung fokussiert und haben uns auch als reiner IT-Dienstleister für das BMF-Ressort verstanden. Das hat sich geändert, als die Idee der IT-Dienstleistungszentren aufkam. Wir haben uns damals mit Unterstützung des BMF um diese Rolle beworben und erfolgreich profiliert.

Nun entwickeln wir uns zu einem IT-Dienstleister der Bundesverwaltung. Das ist aus meiner Sicht vom Profil und vom Anspruch her etwas anderes als früher. Um die dazu erforderlichen Qualitäten und Fähigkeiten in unserem Ressort aufzubauen und uns zu professionalisieren, haben wir schon 2010 einen umfangreichen Transformationsprozess aufgesetzt. Das bedeutet ein methodisches Vorgehen, mit dem wir systematisch die Themen angehen, die aus unserer Sicht und aus Sicht

der Kunden wichtig sind, um professionalisierte Dienstleistungen anbieten zu können. Wir gehen davon aus, dass wir die wesentlichen Punkte dieses Transformationsprozesses 2016 erfolgreich abschließen können.

.public: Wie sind Sie dabei genau vorgegangen?

Weber: Ausgangspunkt des Transformationsprozesses waren zwei sogenannte Reifegradprüfungen, einmal im Betrieb (ITIL) und einmal im Bereich Entwicklung und Pflege (CMMI). Diese Reifegradprüfungen haben eine Reihe von Defiziten oder zumindest Themen aufgedeckt, die angepackt oder ganz neu angegangen werden müssen, insbesondere Themen im Bereich Steuerung. Außerdem zeigte sich, dass wir uns verstärkt an sogenannten „Best Practices“ der Industrie orientieren sollten, die in der freien Wirtschaft schon jetzt gängig und anerkannt sind. All das haben wir angepackt, sodass wir jetzt – wie ich meine – auf einem erfolgreichen Weg sind. Ich würde sogar sagen, dass wir in unserer Entwicklung in den meisten Disziplinen den gängigen IT-Standard in der Industrie durchaus bereits erreicht haben.

Dieses Jahr werden wir deshalb die Reifegradprüfungen wiederholen, um uns ein Feedback zu holen, wie weit wir uns bereits entwickelt haben. Ich denke, das wird uns dann nochmal Impulse geben für den weiteren Prozess. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, 2016 eine Reife zu haben, mit der wir unsere IT-Dienstleistungen auch anderen Ressorts auf einer professionellen Basis anbieten können. Dies setzt u. a. einen hohen Grad an Automatisierung und Standardisierung voraus, um entsprechend schnell auf Kundenanforderungen reagieren und flexibel skalieren zu können.

.public: Wenn Sie die Ergebnisse dieser Reifegradprüfungen auf einer Skala von eins bis fünf bewerten sollen – wo stehen Sie heute? Und wo möchten Sie hinkommen?

Weber: Bei den Prüfungen, die wir bisher gemacht haben, lagen wir im Bereich zwischen 2,5 und 3. Das ist für die Verwaltung ok, aber im Vergleich mit der freien Wirtschaft noch verbesserungsfähig. Wir streben auf jeden Fall für die nächste Prüfung bei allen wichtigen Prozessen eine Drei vor dem Komma an (lacht). Dann sehen wir weiter.

.public: Im Fußball sagt man: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“. Was planen Sie, um das Thema Transformation nachhaltig zu gestalten, sodass der frische Wind, der durch diesen Prozess ins ZIVIT gekommen ist, nach 2016 nicht verebbt?

Weber: Wir haben natürlich nicht vor, diesen Transformationsprozess 2016 einfach abzubrechen und zu sagen: „Das war’s jetzt.“ Im Moment führen wir den Prozess quasi noch wie ein Projekt durch, ab 2016 werden wir ihn dann in der Linie fortführen. Damit es ein nachhaltiges Thema bleibt, sind wir dabei, auch unsere Strukturen anzupassen. Das heißt, wir bereiten uns darauf vor, diesen Prozess – über die von mir geleitete Abteilung IT-Steuerung – dauerhaft als kontinuierlichen Veränderungsprozess fortzuentwickeln und zu steuern.

.public: Ein Teil der IT-Strategie des ZIVIT war immer ein intelligentes Sourcing, bei dem Sie sich um externe Fachkräfte verstärkt haben. Wird sich durch die Transformation an diesem Vorgehen etwas ändern?

Weber: Wir haben den Anspruch, dass wir für unsere Kunden quasi Generalunternehmer sind. Das heißt, dass unsere Kunden von uns erwarten, dass wir uns um ihre Belange kümmern, egal welche IT-Dienstleistungen sie aus unserem Portfolio anfordern. Aber viele Themen können wir gar nicht mit eigenem Personal abdecken und wollen das auch gar nicht. Daher haben wir uns im Rahmen der Transformation übergreifend Gedanken gemacht, was wir mittel- und langfristig als unsere Kernkompetenzen ansehen und in welchen Bereichen wir eigenes Personal einsetzen wollen. Alles, was nicht darunter fällt, ist erst mal Sourcingpotenzial. Als eine Konsequenz reduzieren wir, ähnlich wie die Industrie, unsere Fertigungstiefe. Dabei beachten wir natürlich grundlegende Rahmenbedingungen wie z. B. die rechtliche Machbarkeit und – auch im Interesse unserer Kunden – die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung.

Ein weiterer wesentlicher Ansatz besteht darin, dass wir innerhalb unserer Kernkompetenzen zunehmend qualifizierte Schlüsselpositionen besetzen, wo wir für unsere Kunden den höchsten Mehrwert erzielen können. Überwiegend handwerkliche Tätigkeiten, soweit sie keinen besonderen fachlichen Bezug haben und Standard am Markt sind, werden wir sukzessive abgeben. Allerdings bedeutet Sourcing für uns nicht gleich Outsourcing in die Industrie, sondern, dass wir bestimmte Themen an andere IT-Dienstleister innerhalb des Bundes oder gegebenenfalls des Landes übertragen.

.public: Können Sie uns dazu ein konkretes Beispiel nennen?

Weber: Da ist zum Beispiel das Thema Massendruck, konkret die Bescheide im Rahmen des Kfz-Steuerverfahrens. Hier haben wir erkannt, dass wir eigentlich nicht groß genug sind, um die komplette Massendruckverarbeitung sinnvoll auf Dauer ab-

zudecken. Das können andere kostengünstiger anbieten. Deshalb ist es jetzt so, dass wir die Bescheide komplett aufbereiten und über eine Schnittstelle an die Bundesagentur für Arbeit (BA) übertragen, die den Druck übernimmt.

.public: Zum Stichwort Kernkompetenzen: Welche hat das ZIVIT für sich definiert?

Weber: Das sind vor allem Themen, die sich um die Entwicklung, Pflege und den Betrieb von großen, kritischen Fachverfahren und Portallösungen bewegen. Wir haben uns besonders auf solche Verfahren spezialisiert, die eine Massendatenverarbeitung beinhalten, da entsprechende Anforderungen bei unseren Auftraggebern (u. a. Zoll, Steuer, Haushalt) gängig sind. Einige dieser Verfahren sind bundeskritisch, das heißt, sie dürfen nicht ausfallen. Andere Verfahren sind datenkritisch, das heißt, sie beinhalten sensible Daten, die besonders geschützt werden müssen und die natürlich nicht ausgelagert werden können. Andere Bereiche, insbesondere die, wo es mehrere Anbieter und damit einen Wettbewerb gibt, müssen wir nicht unbedingt mit eigenem Personal abdecken beziehungsweise können es auch gar nicht mehr. Wir müssen uns ganz einfach spezialisieren. Dafür qualifizieren wir unser Personal entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen nach eigenen, mit der Hilfe von auf unsere Kernkompetenzen abgestimmten Personalentwicklungskonzepten kontinuierlich und gezielt weiter.

.public: Eine Zwischenfrage: Durch diese Entwicklungen müssen sich ja auch die Beschäftigten des ZIVIT mit umfangreichen Veränderungen auseinandersetzen. Wie sind die Reaktionen hier?

Weber: Es gibt sicherlich, wie das bei solchen Veränderungen typisch ist, einen großen Teil, der erst mal abwartet, was passiert. Aber eben auch einen Teil, der lieber am Status quo festhalten will. Ich erkenne aber auch eine große Bereitschaft, die notwendigen Veränderungen als Herausforderung und auch als persönliche Chance zu begreifen. Natürlich kann ich nicht von allen Beschäftigten erwarten, dass sie solchen Veränderungen gegenüber von Anfang an offen gegenüberstehen. Aber ich glaube, dass sich unsere Beschäftigten ein Stück weit an diese Bewegungen und Veränderungen, insbesondere auch auf organisatorischer Ebene, gewöhnen werden, denn dieser Prozess wird sich fortsetzen. Wenn für den Einzelnen sichtbar wird, dass sich dadurch die Prozesse insgesamt verbessern, steigt die Bereitschaft, sich zu verändern. Wir müssen aus Betroffenen Beteiligte machen. Dazu ist ein Change-Management-Prozess aufgesetzt worden, der die Veränderungen vermittelt und transparent macht.

.public: Sie erwähnten, dass es derzeit mehrere „offizielle“ wie auch „inoffizielle“ Dienstleistungszentren des Bundes gibt. Welche Entwicklung und Potenziale für die Zusammenarbeit sehen Sie?

Weber: Bei der Entwicklung von Dienstleistungszentren gibt es grundsätzlich zwei Ansätze. Der eine: Man konsolidiert so lange, bis man organisatorisch nur noch eine beziehungsweise sehr wenige, große Einheiten hat. Oder man bildet – und das ist unser favorisierter Ansatz – einen Kooperationsverbund großer IT-Dienstleister, die sich innerhalb ihrer jeweiligen Kernkompetenzen spezialisieren. Und in einem solchen Kooperationsverbund würde ich nicht nur die heutigen „offiziellen“ IT-Dienstleister sehen. Andere Dienstleister haben auch ihre Kernkompetenzen und Bereiche, in denen sie besonders gut sind. Und da die Anforderungen an IT-Dienstleister des Bundes weiter steigen werden, müssen wir sowieso alle noch intensiver zusammenarbeiten. Und wir müssen uns demzufolge stärker spezialisieren. Ich denke, gerade diese Spezialisierung ist auch im Sinne unserer Kunden. Auch hier gibt es viele Beispiele aus der Industrie, die ähnlich verfahren, z. B. Banken, Versicherungen oder die Automobilindustrie mit ihren Zulieferern.

.public: Was meinen Sie: In welche Richtung wird sich der öffentliche Bereich entwickeln?

Weber: Der öffentliche Bereich wird zukünftig in der Entwicklung seiner IT-Unterstützung mit der freien Wirtschaft gleichziehen müssen, auch wenn vielfach die Rahmenbedingungen, gerade in Bezug auf IT-Sicherheit und Datenschutz sowie Personalbeschaffung, eine besondere Herausforderung darstellen. Wir müssen die Anforderungen der Zeit erkennen und uns ihnen stellen. Es gibt immer größere Datenbestände, die beherrscht und gesichert werden müssen, was heutzutage nicht ganz einfach ist. Und auch der öffentliche Bereich muss sich stärker auf eine größere Mobilität und Flexibilität in den Zugriffen und der Bereitstellung von Anwendungen einstellen, Stichwort „Mobile Computing“ oder „Cloud Computing“. Diese Dinge werden gefordert und müssen auch in der Verwaltung implementiert werden. Aber mit dem ZIVIT sind wir in dieser Hinsicht schon auf einem sehr guten Weg.

.public: Für diese anspruchsvolle Entwicklung brauchen Sie gut ausgebildete Fachkräfte.

Weber: Ja, und die sind natürlich schwierig zu bekommen. Vor allem, wenn die IT-Branche – wie gerade jetzt – boomt. Deshalb haben wir einen eigenen Bachelor-Studiengang aufgesetzt.

Das ist ein duales Studium, in dem nicht nur Verwaltungs- und Zollwissen, sondern sehr stark auch IT-Wissen vermittelt wird. Dieses Jahr wird der Studiengang zum ersten Mal Früchte tragen. 20-25 Studierende werden ihren Abschluss machen. Das sehen wir als einen wertvollen Ansatz an, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen.

.public: Was bietet das ZIVIT, damit es von seinen Beschäftigten und nicht zuletzt auch von Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird?

Weber: Wir haben einen hohen Anteil an verbeamteten Beschäftigten. Das wird von vielen als Vorteil angesehen. Und dann betreiben wir eine ganze Reihe von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das heißt, wir haben einen sehr hohen Anteil an Teilzeitarbeitsplätzen. Und soweit es mit der Aufgabenstellung übereinstimmt, und das ist mit den heutigen Kommunikationsmöglichkeiten ja nicht mehr so schwierig, können unsere Beschäftigten ihre Aufgaben auch von zu Hause oder von einem anderen Standort aus wahrnehmen. Solche Möglichkeiten werden schon als besonderer Anreiz wahrgenommen. Zudem bieten wir interessante und vielfältige Arbeits- und sehr gute Weiterbildungsmöglichkeiten. Da wir flächendeckend aufgestellt sind, sind wir auch relativ flexibel, was den Dienort angeht.

.public: Wenn Sie einen Ausblick wagen: Was können wir vom ZIVIT in den nächsten Jahren erwarten?

Weber: Wir sind ja ein bedarfsgesteuerter Dienstleister, das heißt, wir orientieren uns mit unseren Anpassungen und Veränderungen an den Anforderungen unserer Kunden und richten unsere Services und unser Produktportfolio möglichst flexibel darauf aus. Wir werden noch stärker in Entwicklungs- und modulare Service-Plattformen investieren, um flexibler und vor allem wirtschaftlicher Fachverfahren entwickeln und betreiben zu können. Allerdings müssen auch unsere Kunden etwas umdenken. Wenn sie vor zehn Jahren noch sehr stark mitbestimmt haben, mit welcher Technik eine IT-Dienstleistung betrieben werden soll, geht der Weg heute stark in Richtung technische Standardisierung. Und dieser Prozess wird sich noch weiter in Richtung fachliche Standardisierung im Sinne von Modularisierung fortsetzen.

IT-Leistungen kommen heute bereits via Handy quasi wie „Strom aus der Steckdose“. Wir arbeiten daher daran, die Verfahren so zu entwickeln, dass sie nicht wie heute vielfach noch an ganz bestimmte Endgeräte oder Standorte gebunden sind,

sondern flexibel, bedarfsgerecht rund um die Uhr nutzbar sind. Wir müssen auch noch stärker zu einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise kommen. Und das bedeutet eben auch, dass alles, was individuell entwickelt werden muss, den Kunden auch in Rechnung gestellt wird. Hier unterscheiden wir uns nicht von der klassischen Vorgehensweise, wie zum Beispiel beim Hausbau.

.public: Also wie in der freien Wirtschaft: eine zunehmende Standardisierung?

Weber: Da kommen wir gar nicht dran vorbei, das ist ja auch eine Frage der Beherrschbarkeit. Und wir werden unsere komplexe Fach- und Technikarchitektur nicht mehr beherrschen, wenn wir sie nicht zunehmend und dauerhaft standardisieren. Alle IT-Dienstleister, die eine gewisse Größe erreicht haben, werden genau diesen Weg gehen müssen oder sind bereits auf dem Weg dorthin.

.public: Der berühmte Weg aus der Komplexitätsfalle.

Weber: Genau. Es gibt natürlich auch die Möglichkeit, klein zu bleiben und eine Nische abzudecken. Aber interessante Nischen gibt es heute nicht mehr so viele.

.public: Herr Weber, wie bedanken uns ganz herzlich für dieses offene und ausführliche Gespräch.

Weber: Sehr gerne. Ich bedanke mich. ●



Das Interview führten Bernd Eberhardt, Bereichsleiter Public Sector, msg systems ag, und Karin Dohmann, Marketing