



## **Leistungsbeschreibung – Los 5**

### **„Organisationsentwicklung“**

zum Offenen Verfahren

„IT-Beratungsdienstleistungen SAP und Organisation „digital@M“ – Rahmenvereinbarung“

Stand: 29.05.2026

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Gegenstand und Ziel der Ausschreibung .....	3
1.1. Überblick.....	3
1.2. Hintergrundinformationen zum Los 5.....	3
1.3. Beschreibung und Umfang des Auftragsgegenstands .....	3
2. Anforderungen – Leistungskategorien.....	4
2.1. Leistungskategorie 1: „Strategische Transformationsbegleitung und organisationaler Reifegrad“ .....	4
2.2. Leistungskategorie 2: „Change Management, Befähigung und Prozessverbesserung“ .....	5

## 1. Gegenstand und Ziel der Ausschreibung

### 1.1. Überblick

Der organisatorische Hintergrund der digital@M wird im Dokument „Aufforderung zur Abgabe eines Angebotes“ erläutert. Digital@M fungiert dabei als Auftraggeberin gegenüber den Subunternehmen und wird im Folgenden ebenfalls so bezeichnet. Die Subunternehmen fungieren als Auftragnehmerinnen und werden im Folgenden so bezeichnet. Die Landeshauptstadt München (LHM) inklusive aller Referate, Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften wird als Kundin bezeichnet.

### 1.2. Hintergrundinformationen zum Los 5

Die Aufgaben der IT-Dienstleisterin der Kundin umfassen:

- Strategische Transformationsbegleitung und organisationale Reifegradentwicklung
  - Statusaufnahme
  - Gap- & Stakeholder-Analyse
  - Strategieentwicklung
  - Führungskräfteentwicklung
  - Change Leadership
- Operatives Change Management, Befähigung und Prozessverbesserung
  - Operative Umsetzungsbegleitung des Transformationsprogramms auf Prozess- und Befähigungsebene
  - Entwicklung und Umsetzung eines Change-Konzepts

### 1.3. Beschreibung und Umfang des Auftragsgegenstands

Die geschätzte Gesamtmenge an benötigten Personentagen für das Los 5 beträgt ca. 1.500 Personentage und basiert auf einer maximalen Vertragslaufzeit von bis zu 4 Jahren (inkl. optionaler Verlängerung). In der unter Kapitel 2 folgenden detaillierten Beschreibung der einzelnen Leistungskategorien sind die geschätzten Personentage jeweils gesondert aufgeführt. Die Angabe der Schätzmenge wird aufgrund der aktuell vorliegenden Bedarfs- und Haushaltslage getroffen und begründet keine Abnahmeverpflichtung gegenüber dem künftigen Auftragnehmer. Es wird davon ausgegangen, dass sich die genannten Personentage in gleichem Umfang auf die Vertragslaufzeit von vier Jahren verteilen.

In der nachfolgenden Tabelle sind die geschätzten Abrufmengen je Leistungskategorie dargestellt:

Leistungskategorie	Geschätzte Personentage insgesamt
LK 1 Strategische Transformationsbegleitung und organisationaler Reifegrad	1.000
LK 2 Change Management, Befähigung und Prozessverbesserung	500

## 2. Anforderungen – Leistungskategorien

Im Folgenden werden die verschiedenen Leistungskategorien aufgezeigt, deren Erfüllung die Auftraggeberin mindestens in der jeweils aufgeführten Qualität von der Auftragnehmerin erwartet und fordert. Entsprechend der unterschiedlichen Aufgaben werden die Einzelbeauftragungen getätigt und entsprechend muss jede Kategorie auch bepreist werden (vgl. Leistungsverzeichnis).

### 2.1. Leistungskategorie 1: „Strategische Transformationsbegleitung und organisationaler Reifegrad“

Auftragsvolumen: insgesamt ca. 1.000 Personentage

Diese Leistungskategorie beinhaltet die ganzheitliche Begleitung eines organisationsweiten Transformationsprogramms, dessen Ziel die harmonisierte Steuerung von Organisation und Ressourcen zur nachhaltigen Zielerreichung ist. Im Mittelpunkt stehen die systematische Erhöhung des organisationalen Reifegrades, die strategische Neuausrichtung sowie die Befähigung der Organisation, Veränderungen eigenständig zu gestalten und zu tragen. Die Leistungen erstrecken sich dabei über vier Wirkungsebenen: die strategische Gesamtsteuerung auf Leitungsebene inklusive Orchestrierung aller Veränderungsaktivitäten, die Entwicklung des Führungskreises und den Ausbau von Führungsfähigkeiten, die bereichsspezifische Ableitung von Zielen, Rollen und Maßnahmen sowie die Steuerung und Umsetzung von Projekten als Schwungrad der strategischen Neuausrichtung.

Die Auftraggeberin erwartet von der Auftragnehmerin fundierte und erprobte Fachkompetenz in folgenden Bereichen:

- Entwicklung einer Gesamtarchitektur und Orchestrierung aller Maßnahmen zur systematischen Entwicklung der organisationalen Reife: Statusaufnahmen und Health Check, Gap-Analyse in Bezug auf organisationale Kompetenzen, Stakeholderanalyse
- Strategieentwicklung und Strategic Foresight: Schärfung strategischer Zielbilder, Szenarioentwicklung und Trendanalyse zur Antizipation künftiger Anforderungen sowie Begleitung der konsequenten Umsetzung in der Organisation
- Führungskräfteentwicklung: Befähigung von Führungskräften zur aktiven Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen – mit Fokus auf dem Ausbalancieren von Stabilität und Agilität, Vertrauen und Vorgaben sowie Authentizität und Konformität in unsicheren Zeiten
- Change Leadership: Entwicklung einer nachhaltigen Veränderungskultur über alle Hierarchieebenen hinweg, von der strategischen Gesamtsteuerung bis zur operativen Projektebene

Über die in der Aufforderung zur Angebotsabgabe beschriebenen Qualifikationsanforderungen hinaus erwartet die Auftraggeberin, dass die Auftragnehmerin mindestens

- nachgewiesene Projekterfahrung aus mindestens fünf abgeschlossenen Transformationsprojekten mit vergleichbarer Komplexität
- Erfahrung in der Begleitung von Organisationen mit komplexen Führungsstrukturen auf strategischer und bereichsspezifischer Ebene
- und drei Jahre Berufserfahrung im genannten Bereich

aufweisen.

## 2.2. Leistungskategorie 2: „Change Management, Befähigung und Prozessverbesserung“

Auftragsvolumen: insgesamt ca. 500 Personentage

Diese Leistungskategorie beinhaltet die operative Umsetzungsbegleitung des Transformationsprogramms auf Prozess- und Befähigungsebene. Ziel ist es, die Organisation auf allen vier Wirkungsebenen – von der Leitungsebene über den Führungskreis und die bereichsspezifische Ebene bis hin zur Projektebene – in die Lage zu versetzen, harmonisierte und zielorientierte Prozesse eigenständig zu steuern und nachhaltig zu verankern. Der Schwerpunkt liegt auf der menschenzentrierten Veränderungsbegleitung, der gezielten Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften sowie der Analyse und Neugestaltung von Geschäftsprozessen als Grundlage für eine integrierte, zielorientierte Optimierung.

Die Auftraggeberin erwartet von der Auftragnehmerin fundierte und erprobte Fachkompetenz in folgenden Bereichen:

- Change Management und Veränderungsbegleitung: Entwicklung und Umsetzung eines umfassenden Change-Konzepts inklusive Stakeholder-Management, Kommunikationsstrategie und proaktivem Widerstandsmanagement über alle Ebenen der Organisation
- Coaching und Befähigungsprogramme: Durchführung von Executive Coachings, Leadership-Development-Maßnahmen sowie maßgeschneiderten Schulungsformaten zur nachhaltigen Stärkung der Veränderungsfähigkeit
- Prozessanalyse und -optimierung: Erhebung und Dokumentation von Ist-Prozessen, Ableitung harmonisierter Soll-Prozesse sowie begleitende Umsetzung im Co-Creation-Ansatz gemeinsam mit den betroffenen Organisationseinheiten
- Kreative Kommunikation: Entwicklung zielgruppengerechter, inspirierender Kommunikationsformate – unterstützt durch eine In-House-Designkompetenz für schnelle und flexible Umsetzung

Über die in der Aufforderung zur Angebotsabgabe beschriebenen Qualifikationsanforderungen hinaus erwartet die Auftraggeberin, dass die Auftragnehmerin mindestens

- nachgewiesene Projekterfahrung aus mindestens fünf abgeschlossenen Transformationsprojekten mit vergleichbarer Komplexität
- Kenntnisse in agilen Prozessoptimierungsmethoden sowie im Design von Schulungs- und Befähigungskonzepten für große Organisationen
- und drei Jahre Berufserfahrung im genannten Bereich

aufweisen.