

Telefon: 233 - 82300  
Telefax: 233 - 989 82300

**Direktorium**  
Hauptabteilung III  
IT-Strategie und IT-  
Steuerung / IT-Controlling  
(STRAC)

## **Folgebeschluss zur Grundstufe IT-Multiprojektmanagement (MPM) bei der LHM**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 00893**

1 Anlage - Stellungnahmen der Referate

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 10.12.2014 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>3</b>
Zusammenfassung.....	3
1. Zu diesem Beschluss.....	6
2. Ist-Zustand.....	7
2.1. Bestehende Herausforderungen vor Start des IT-Multiprojektmanagements (MPM).....	7
2.2. Ergebnisse der Grundstufe MPM – Stufe 1.....	8
2.3. IST-Zustand im Vergleich mit anderen Kommunen und Beteiligungsgesellschaften der LHM.....	14
3. Analyse des Ist-Zustand.....	15
3.1. Weiterhin bestehende Schmerzpunktbereiche und Ursachen.....	16
3.2. Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Einführung von MPM.....	19
4. Soll-Zustand und Entscheidungsvorschlag.....	20
4.1. Zielsetzung und Nutzen von MPM.....	20
4.2. Gestuftes Vorgehen und Einführung.....	21
4.2.1. Dauerhafte Verankerung der erfolgreichen Pilotierungen aus Stufe 1.....	21
4.2.2. Weitere Ausgestaltung MPM – Stufe 2.....	23
4.2.3. Verantwortung und organisatorische Ansiedlung von MPM.....	25
4.3. Entscheidungsvorschlag.....	30
5. Zeit- und Kostenbetrachtung.....	32
5.1. Zeitplanung.....	32
5.2. Kosten.....	33
5.2.1. Kosten für die Ausgestaltung / Konzeption.....	33
5.2.1.1. Personalkosten.....	33
5.2.1.2. Personalbezogene Sachkosten.....	34
5.2.2. Kosten für die Projektkoordination.....	34
5.2.2.1. Personalkosten.....	34
5.2.2.2. Sachkosten an it@M.....	35
5.2.2.3. Personalbezogene Sachkosten.....	35
5.3. Nutzen.....	35
6. Finanzierung und Personal.....	39
6.1. Finanzierung.....	39

6.2. Personal.....	39
6.2.1. Stellen.....	39
7. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit.....	40
8. Beteiligung it@M.....	41
9. Sozialverträglichkeit.....	41
10. IT-Kommission.....	41
11. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate.....	42
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>71</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>74</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitschiene der Stufen und Beschlüsse für MPM.....	5
Abbildung 2: Elemente des MPM .....	10
Abbildung 3: Ausgestaltung der MPM Stufen.....	23
Abbildung 4: Personelle Gestaltung und organisatorische Einbindung MPM.....	26
Abbildung 5: Planungsübersicht für die Ausgestaltung MPM - Stufe 2.....	32
Abbildung 6: Interaktionen des Projektkoordinators im Pilotprojekt.....	37

## I. Vortrag des Referenten

### Zusammenfassung

In dem Beschluss Nr. 08-14 / V 08891 vom 18.04.2012 wurde der Aufbau einer Grundstufe **IT-Multiprojektmanagement (MPM)** entschieden.

Im Rahmen dieser Beschlussvorlage wird dem Stadtrat auftragsgemäß über die erzielten Ergebnisse der Grundstufe berichtet, gleichzeitig wird auftragsgemäß eine Planung und ein Entscheidungsvorschlag für das weitere Vorgehen im Rahmen einer Stufe 2 zur Fortführung der in Grundstufe erfolgreich pilotierten Maßnahmen sowie zur weiteren Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagement vorgelegt. Damit erfolgt eine schrittweise Umsetzung ausgerichtet an den praktischen Bedarfen.

Die wesentlichen Kernpunkte dieser Beschlussvorlage sind:

- Verankerung der Aufgaben für IT-Multiprojektmanagement bei der LHM als Instanz zur Planungs- und Steuerungsunterstützung der Gesamtheit an IT-Vorhaben.
- **Fortführung und damit dauerhafte Verankerung der** erfolgreich in Stufe 1 pilotierten und weiterhin notwendigen **Multiprojektmanagementaufgaben:**
  - **Rollierende Repriorisierung:** Dauerhafte Nutzung der gemeinsam von den Referaten und Eigenbetrieben, dem zentralen IT-Dienstleister it@M und STRAC beschlossenen Vorgehensweise, um auch unterjährig mit veränderten Prioritäten und Änderungsbedarfen bei Planung und Durchführung von Vorhaben umzugehen.
  - **Management von Engpassressourcen und Kapazitäten:** Transparenz und Leitlinien für die Priorisierung von Engpassressourcen und Kapazitäten.  
Transparentmachung weiterer Engpassbereiche innerhalb der IT und Entwicklung, Bewertung und Umsetzung von Lösungsmöglichkeiten. Sammlung einer belastbaren Datenbasis über mittel- und langfristige Kapazitäten und Bedarfe in einzelnen Wissensgruppenbereichen, um Hinweise zu erhalten, an welchen Stellen es sich um vorübergehende bzw. zu optimierende Engpässe handelt und an welchen Stellen die punktuelle Anpassung von Kapazitäten empfohlen wird.
  - **Zielkonfliktmanagement & Kommunikation:** MPM als Anlaufstelle für referatsübergreifende Zielkonflikte im Zusammenhang mit der Vorhabensplanung. Aufgrund von notwendigen Priorisierungen entstehen im Rahmen der Vorhabensplanung des öfteren Zielkonflikte zwischen den beteiligten Einheiten. STRAC übernimmt als Schiedsstelle die Aufgabe, diese Zielkonflikte und die daraus resultierenden Eskalationen frühzeitig zu verhindern bzw. einzudämmen.
  - **Koordination von Vorhaben:** Zuschaltung von sogenannten Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren bei ausgewählten Einheiten, um voneinander

abhängige, referatsübergreifende Vorhaben zu koordinieren und die Erfolgsaussichten für die zeit- und budgetgerechte Durchführung dieser Vorhabensbündel zu erhöhen. Im konkreten pilotierten Fall konnten unter anderem durch den Einsatz eines Projektkoordinators potentielle Mehrkosten in sechsstelliger Höhe vermieden werden.

- **Weitere Ausgestaltung** von für die LHM **wesentlichen Schwerpunktthemen:**

- **Synchronisation der Vorhabensplanung:** Definition und Verprobung eines einheitlichen Vorgehens zur Schätzung der Aufwände und Kosten für IT-Vorhaben.

Im Verlauf von IT-Vorhaben ergeben sich aktuell oft große und unerwartete Änderungen bezüglich Aufwände und Kosten, die zu vielen Reibungsverlusten und erhöhtem Planungsmehraufwand führen.

Als Maßnahme wird die Definition und Verprobung eines einheitlichen Schätzverfahrens in Zusammenarbeit mit it@M, den Einheiten und STRAC vorgeschlagen, welches sich an den Stufen des IT-Prozessmodells orientiert und Festlegungen trifft, wann / wie / in welcher Detaillierung die benötigten Ressourcen (oder verallgemeinert: Kosten) für ein Vorhaben geschätzt werden.

- **Management von Abhängigkeiten:** Umgang mit Abhängigkeiten und Nutzung der Chancen und Synergien.

Es soll in Zusammenarbeit mit den Leitungen Anforderungsmanagement und IT-Architektinnen / -Architekten eine Vorgehensweise ausgestaltet werden, um Abhängigkeiten und Synergien zwischen Vorhaben zu erkennen und mit ihnen umzugehen.

- **Koordination von Vorhaben:** Unterstützung der Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren durch Weiterentwicklung der Methoden und Vorgabe von Leitlinien und Spielregeln bei der Koordination der Projekte.

- **Methoden und Werkzeugunterstützung:** Festlegung der Anforderungen an die künftige Landschaft der IT-Planungs- und Steuerungstools. Derzeit fehlt eine durchgängige und aufeinander abgestimmte Toolunterstützung zur Erfüllung dieser Aufgaben.

In Stufe 2 soll dieses in verschiedenen Referaten und ebenfalls vom GPR identifizierte Defizit durch eine Erhebung der Anforderungen an eine durchgängige Toolunterstützung und Pilotierung ausgewählter Elemente angegangen werden.

Für die oben genannten Aufgaben der dauerhaften Verankerung und weiteren Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagements ist bei STRAC eine Entfristung der derzeitigen zwei Stellen in der Rolle MPM-Strategie, die dauerhafte Einrichtung einer Stelle zur MPM-Steuerungsunterstützung sowie befristet auf zwei Jahre die Unterstützung bei der Ausgestaltung durch zwei weitere Mitarbeiter notwendig.

Zusätzlich wird die Zuschaltung von insgesamt 7 Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren für ausgewählte Einheiten (BAU, KVR, RBS, SOZ), it@M (2 Stellen) sowie STRAC vorgeschlagen. Ziel ist die Einrichtung eines Kompetenzbereichs Projektkoordination bei STRAC. Für diejenigen Referate oder Eigenbetriebe, die die Einrichtung von Stellen für Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren (im Zusammenhang mit Aufgaben des IT-Multiprojektmanagements) in eigenen Beschlüssen beantragen, werden diese Stellen an STRAC in den Kompetenzbereich Projektkoordination übertragen.

Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang zwischen den einzelnen Stufen und Beschlüssen im Überblick.

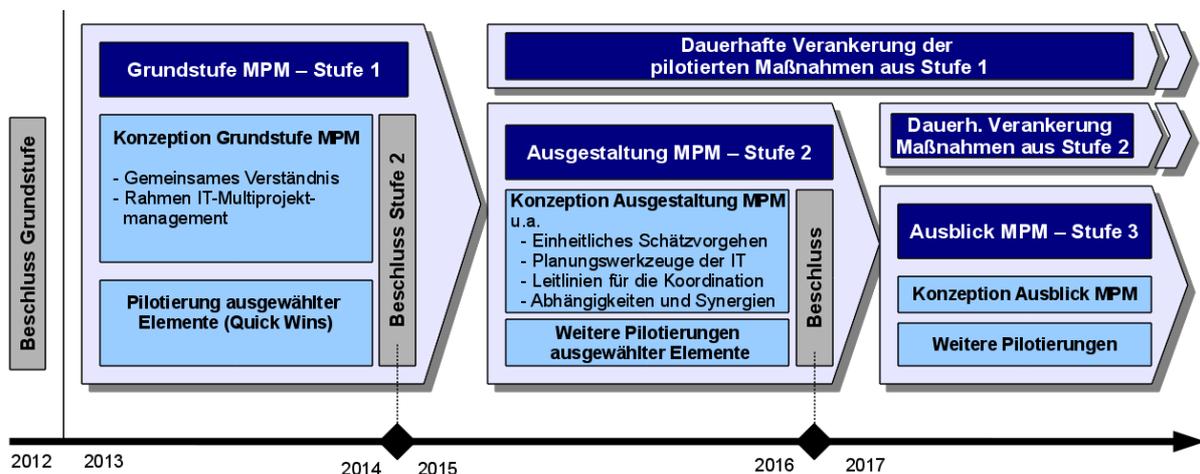


Abbildung 1: Zeitschiene der Stufen und Beschlüsse für MPM

Mit der dauerhaften Verankerung des IT-Multiprojektmanagements und einer Ausgestaltung in Stufe 2 soll folgender Nutzen bzw. Mehrwert erzielt werden:

- **Fachbereiche, Anwenderinnen und Anwender:** Notwendige Änderungen bei Planung und Durchführung von Vorhaben können im gesamtstädtischen Kontext berücksichtigt werden. Insbesondere bei kurzfristig vom Stadtrat beauftragten Maßnahmen ist dies von Bedeutung. Stabilere und verlässlichere Planungsergebnisse führen zu einer Vermeidung von Zusatz- oder Mehrkosten aus Projektverzögerungen (z.B. für einen notwendigen Parallelbetrieb von Anwendungen).
- **IT-Schaffende:** Eine frühzeitige Planungssicherheit ermöglicht eine interne Optimierung der Arbeitsplanung und Abläufe und vermeidet „Blindleistung“ (z.B. durch wiederholte Re-Planungen, aufwändige kurzfristige Arbeitsunterbrechungen etc.). Das dafür erforderliche Know-How in Form von Methoden und Vorgehensweisen steht den Beteiligten zur Verfügung und wird kontinuierlich weiterentwickelt.
- **IT-Entscheider:** Entscheidungsrelevante Informationen für die Planung und Steuerung der IT-Vorhaben, z.B. hinsichtlich Ressourcen, Risiken, Budget etc., liegen rechtzeitig, aktuell und transparent vor. Verlässliche Kenngrößen helfen dabei. Auftretende Zielkonflikte und Dissense im Zusammenhang mit der Planung und Steuerung der Vorhabensgesamtheit können unter Einbeziehung von MPM leichter erkannt und gelöst werden.

- **Bürgerinnen und Bürger:** Mittelbar dienen die vorgeschlagenen Maßnahmen auch den Bürgerinnen und Bürgern beispielsweise durch rechtzeitige Bereitstellung von angekündigten Services (Abrechnungen, Einzüge etc.) und unterstützen so die Vermeidung von Imageschäden bei der LHM.

Leitlinie und gewählte Vorgehensweise für die Einführung und Ausgestaltung von MPM ist es, praxistaugliche Lösungen mit unmittelbarem Nutzen zu schaffen, und damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung zu einer modernen und kundengerechten IT zu leisten.

Die Ergebnisse der Stufe 2 werden dem Stadtrat Ende 2016 vorgestellt und das weitere Vorgehen zur Entscheidung vorgelegt.

Das ITK-Vorhaben „IT-Multiprojektmanagement - Stufe 2 Ausgestaltung“ wird im ITK-Vorhabensplan unter der Nummer STRAC\_ITV\_0018 geführt. Dieses Vorhaben beinhaltet auch das Thema „Planungswerkzeuge der IT im Kontext Multiprojektmanagement“, welches als Unternummer STRAC\_ITV\_0018\_STRAC-01 geführt wird.

#### **Hinweis:**

In der öffentlichen Beschlussvorlage sind die Kosten im Zusammenhang mit Personal in Kapitel 5.2. beschrieben. Die Aussagen zur Finanzierung im Zusammenhang mit den weiteren Kosten stehen in Sachzusammenhang mit möglichen IT-Vergaben. Gemäß §46 Abs.2 Nr.3 GeschO sind diese Aussagen Teil der nichtöffentlichen Beschlussvorlage, Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 01561.

### **1. Zu diesem Beschluss**

Der Verwaltungs- und Personalausschuss vom 18.04.2012 hat den Aufbau einer Grundstufe **IT-Multiprojektmanagement (MPM)** beschlossen (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 08891 vom 18.04.2012).

Diese Grundstufe soll sich an Hand einer repräsentativen Auswahl von IT-Projekten mit folgenden Aspekten des IT-Multiprojektmanagements beschäftigen:

- Gestaltung des IT-Multiprojektmanagements als Planungs- und Steuerungsunterstützung für Projekte, Projektgremien, Linieneinheiten und die Steuerungsebene.
- Pilotierung, Erfahrungssammlung und Erzielen eines ersten Nutzens, Entwicklung von Indikatoren zur Erfolgsmessung.
- Erarbeitung von Standards zur Verrechnung und administrativen Abwicklung von Personalbereitstellungen.
- Spezifikation von Anforderungen zur IT-Unterstützung, Teststellungen, wenn möglich Pilotierungen.
- Entscheidungsvorschlag für die Fortsetzung der Arbeiten nach der zweijährigen Grundstufe bezüglich weiterer Konzeption und Umsetzung der IT-

Unterstützung für das IT-Multiprojektmanagement sowie Vorgehen für den Flächenrollout.

Im Rahmen dieser Beschlussvorlage wird über die Ergebnisse der Grundstufe (im Folgenden auch Stufe 1 genannt) des IT-Multiprojektmanagements berichtet. Der Rahmen für MPM wurde definiert, Pilotierungen bei verschiedenen Bereichen durchgeführt, und erste Verbesserungen erreicht.

Dem Stadtrat der Landeshauptstadt München wird mit dieser Beschlussvorlage die Entscheidung über die Verankerung des IT-Multiprojektmanagements in der LHM sowie die weitere stufenweise Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagements vorgelegt.

Der Entscheidungsvorschlag zum weiteren Vorgehen enthält folgende Punkte:

- Dauerhafte Verankerung der erfolgreichen Pilotierung aus Stufe 1.
- Organisatorische Ansiedlung von MPM als Instanz zur Planungs- und Steuerungsunterstützung der Gesamtheit der IT-Vorhaben.
- Konzeption weiterer Elemente des MPM, von denen in der Praxis ein weiterer Nutzen für die LHM erwartet wird.
- Start eines Vorhabens „Planungswerkzeuge der IT im Kontext MPM“ zur Bereitstellung einer durchgängigen Werkzeugunterstützung.
- Personalbedarf sowie Vorschlag zur Finanzierung.

## **2. Ist-Zustand**

### **2.1. Bestehende Herausforderungen vor Start des IT-Multiprojektmanagements (MPM)**

Die LH München führt jährlich eine Vielzahl von Vorhaben durch. In der IT-Vorhabensplanung sind allein für 2014 ca. 390 IT-Vorhaben aufgeführt. Die Planung und Durchführung dieser großen Anzahl von Vorhaben ist mit vielen Unklarheiten, Risiken und Problemen verbunden.

Die folgenden Beispiele sind dem Beschluss von 2012 entnommen, und zeigen die Herausforderungen für ein Multiprojektmanagement:

- Es ist stadtweit kaum bekannt, wo und wann welche Engpässe durch zeitgleiche Ressourcennutzung (insb. Querschnittseinheiten, zentrale Dienstleister oder Personen, die sowohl an referatsübergreifenden / stadtweiten Themen als auch an referatsinternen Themen arbeiten) in verschiedenen Projekten auftreten werden, so dass diesen rechtzeitig entgegengewirkt werden könnte.
- Erforderliches Personal kann deshalb ggf. nicht zu den gewünschten Zeiten und im erforderlichen Umfang zur Verfügung gestellt werden.
- Für Führungskräfte stehen nur unvollständige Informationen zur Priorisierung bei Personalüberlastungen zur Verfügung.

- Projekte werden durch Einzelbeschlüsse gestartet und es ist weitgehend unbekannt, ob die Durchführung der Projekte im erwarteten terminlichen Rahmen leistbar ist bzw. wie die Planung unter Berücksichtigung aller Projekte realistisch aussehen müsste.
- Es besteht das Risiko, dass die Projekte zukünftig zunehmend weniger steuerbar sind und damit nicht erfolgreich zum Ende gebracht werden. Wenn neue IT-Großvorhaben gestartet werden (wie E- / Open-Government), wird dieses Risiko deutlich erhöht.

Erschwerend kommt hinzu, dass zum einen die Anzahl der Vorhaben kontinuierlich zunimmt und dass zum anderen ein immer größerer Anteil an Projekten referatsübergreifend betrachtet werden muss bzw. teilweise sogar stadtweite Auswirkungen hat. Von den rd. 390 IT-Vorhaben im Jahr 2014 sind bei rd. 120 IT-Vorhaben (d.h. 30% aller IT-Vorhaben) mehrere Einheiten involviert, bei rd. 60 von diesen IT-Vorhaben sogar mehr als 5 Einheiten, Tendenz steigend.

Abhängigkeiten aber auch Synergien zwischen Projekten sind oftmals nicht bekannt bzw. es existieren keine definierten Wege, um sie in der Planung angemessen berücksichtigen zu können. Mögliche Probleme (z. B. Verzögerungen, Mehrkosten) in einem Projekt können sich damit ungehindert auch auf andere Projekte ausbreiten.

Der Prozess der IT-Vorhabensplanung ist eine Momentaufnahme zur strategischen Planung des nächsten Jahres und hat nicht die Aufgabe, unterjährige Instrumente zur flexiblen Reaktion z. B. auf „Notsituationen“ (Stichwort: Syrien-Flüchtlinge), neue gesetzliche Vorgaben sowie erforderliche Prioritätsveränderungen bereitzustellen.

Unter anderem dafür ist ein IT-Multiprojektmanagement erforderlich.

## **2.2. Ergebnisse der Grundstufe MPM – Stufe 1**

Auftrag und Ziel der Stufe 1 (Grundstufe) des IT-Multiprojektmanagements war zum einen die Erstellung eines auf die LHM zugeschnittenen Rahmens für IT-Multiprojektmanagement und die konzeptionelle Ausgestaltung wichtiger Themenbereiche, zum anderen auch die Umsetzung und Pilotierung ausgewählter Maßnahmen, die kurzfristig Nutzen erzielen.

Die Ergebnisse wurden durch das Engagement und Zusammenwirken verschiedener Beteiligter geschaffen; MPM hatte neben der Koordination und Mitarbeit an diesen Themenstellungen hier insbesondere auch die Rolle, Rahmenbedingungen zu definieren, Impulse zu setzen und die Beteiligten zur Erarbeitung und Ausgestaltung von Lösungsvorschlägen zusammenzubringen.

Konkreter Nutzen für die Anwenderinnen und Anwender in den Fachbereichen wurde insbesondere durch die Koordination eines „Bündels“ von Vorhaben erzielt, die trotz ihrer kritischen terminlichen Abhängigkeiten rund um die gesetzliche Änderungen des innereuropäischen Zahlungsverkehrs (SEPA) sowie der geplanten Abschaltung des stadtweiten Großrechners erfolgreich eingeführt werden konnten. Neben der Vermeidung von zusätzlichen Kosten und einem öffentlichem Imageschaden im konkreten

Fall hat sich dieses Vorgehen als geeignet für ähnliche, kritische Vorhabensbündel erwiesen.

Darüber hinaus wurden eine Reihe von Verbesserungen bei der Planung der Vorhaben erzielt, beispielsweise ermöglicht es das in 2013 eingeführte Repriorisierungsvorgehen den Fachbereichen, zusätzlich gewünschte Vorhaben einzuplanen und zur Verfügung stehende Vergabezeiträume optimal auszunutzen.

Die Konzeption des IT-Multiprojektmanagements in Stufe 1 war ausgerichtet an Leitplanken, darunter insbesondere:

- Keine Veränderung um der Veränderung willen: Aufgrund der erst kürzlich sehr stark veränderten IT-Organisation ist darauf zu achten, dass Konzeption und Einführung „verträglich“ mit der Veränderungsbereitschaft der Organisation ist. Das bedeutet: Auf Bestehendes soweit als möglich aufsetzen, Veränderungen müssen einen klaren Nutzen haben.
- Transparenz, Kommunikation und Information der drei Häuser im Sinne einer Weiterführung und Entwicklung des MIT-KonkreT Gedankens ist wesentlich.
- Pragmatische Vorgehensweise mit dem Ziel, frühzeitig Maßnahmen mit einem unmittelbaren Nutzen zu realisieren.

Der oben angesprochene Rahmen für IT-Multiprojektmanagement berücksichtigt die vorhandenen Prozesse und Rahmenbedingungen bei der LHM, greift den Begriff des Multiprojektmanagements im Markt auf und fasst die im Kontext IT-Multiprojektmanagement auftretenden Maßnahmen und Aktivitäten logisch in zwölf funktionale Elemente (Aufgabenblöcke, sogenannte MPM-Elemente) zusammen, die in der folgenden Abbildung mit Nummern gekennzeichnet sind.

Das IT-Multiprojektmanagement bei der LHM hat zwei grundsätzliche Aufgaben:

- MPM umfasst die zur Schließung der Lücke zwischen strategischer IT-Vorhabensplanung und umsetzendem Projektmanagement notwendigen Schritte der Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Vorhaben und IT-Projekten der LHM, wobei in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben nicht eingegriffen wird.
- MPM koordiniert kritische voneinander abhängige IT-Vorhaben bzw. Projekte (sogenannte Vorhabensbündel).

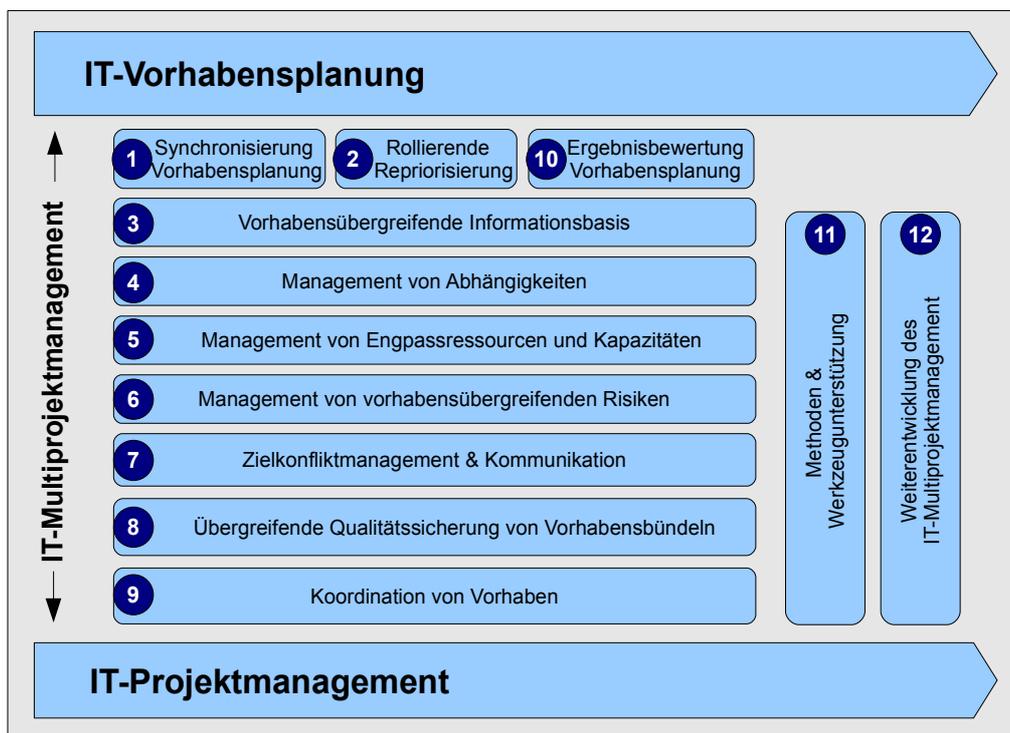


Abbildung 2: Elemente des MPM

Bildhaft gesprochen ist eine zentrale Funktion des IT-Multiprojektmanagements dabei die des „Schmierstoffs“ für die ineinandergreifenden, verzahnten Abläufe und Abhängigkeiten, um so die üblicherweise bei Zielkonflikten entstehende Reibung zu reduzieren, ohne zusätzliche Formalismen einzuführen.

Nicht alle Elemente sind hierbei gleichermaßen wichtig und dringlich. In Stufe 1 fand eine Schwerpunktbildung auf diejenigen Elemente statt, die die bestehenden Herausforderungen vorrangig aufgreifen.

Nachfolgend finden sich die wichtigsten Aktivitäten und Ergebnisse, die im Rahmen der Stufe 1 erzielt werden konnten. Eine ausführliche Beschreibung der Gesamtkonzeption sowie der Maßnahmen findet sich im Konzept zu IT-Multiprojektmanagement, das auf Anfrage zur Verfügung steht.

### **Synchronisation Vorhabensplanung (Element 1):**

Einrichtung eines Vorplanungsbudgets für IT-Vorhaben zur Beschleunigung des Verwaltungshandelns.

Eine weitere Herausforderung bei der Planung neuer IT-Vorhaben ist, den Spagat zwischen schneller Reaktion auf neue Anforderungen und der für die Beschlussstellung notwendigen Detaillierung der Anforderungen und Genauigkeit der benötigten Budgetmittel zu bewältigen.

In Abstimmung mit der Stadtkämmerei wurde – vergleichbar den aus der Baubranche bekannten und etablierten Planungsbudgets (HOAI) – für das Jahr 2014 erstmalig für

jedes Referat ein „Vorplanungsbudget“ definiert, um die frühe Phase von IT-Vorhaben finanzieren zu können (siehe auch Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 11.12.2013, Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 13193).

Durch dieses Vorplanungsbudget lassen sich die für die Beschlusserstellung notwendigen Planungsarbeiten zielgerichteter erledigen und dabei auch Entscheidungen treffen, ob ein Vorhaben tatsächlich durchgeführt, oder evtl. zurückgestellt oder verworfen wird.

### **Rollierende Repriorisierung von IT-Vorhaben (Element 2):**

Einführung eines Vorgehens zur unterjährigen Repriorisierung von Änderungswünschen.

Trotz sorgfältiger Erstellung der stichtagsbezogenen IT-Vorhabensplanung werden auch unterjährig Anpassungen der Priorisierung (d.h. der Festlegung von Wichtigkeit und Durchführungsreihenfolge) von Vorhaben notwendig werden, z. B. aufgrund geänderter gesetzlicher Rahmenbedingungen, zusätzlicher, dringlicher Vorhaben, kurzfristiger Notmaßnahmen (Stichwort: Unterbringung Syrien-Flüchtlinge) oder auch eingetretener Ressourcenengpässe, sofern diese nicht innerhalb eines Referates auflösbar sind.

In der Vergangenheit gab es kein klares Vorgehen, wie mit solchen kurzfristigen Anpassungen umzugehen ist. Weiterhin standen entscheidungsrelevante Informationen im Falle dieser sogenannten Repriorisierungen nicht oder nur unvollständig zur Verfügung.

Im Rahmen der Stufe 1 des IT-Multiprojektmanagements wurde gemeinsam mit den Referaten und dem zentralen IT-Dienstleister ein Vorgehen für einen stadtweiten Repriorisierungsprozess für IT-Vorhaben beschlossen, Kriterien festgelegt, anhand derer eine Repriorisierung von Vorhaben in nachvollziehbarer Weise vorgenommen werden kann, sowie die sogenannte Repriorisierungsgruppe als ein Organ des IT-Beirats (dem höchsten Verwaltungsgremium innerhalb der IT) etabliert.

Dieses konnte die bisher aufgetretenen Repriorisierungsfälle im Jahr 2013 und dem laufenden Jahr 2014 erfolgreich behandeln, d.h. es konnten von den Fachbereichen zusätzlich gewünschte Vorhaben zusätzlich eingeplant und zur Verfügung stehende Vergabezeiträume (sogenannte Vergabeslots) optimal ausgenutzt werden.

„Rollierend“ wird diese Vorgehensweise genannt, da nicht nur einmal jährlich, sondern unterjährig eine Repriorisierung sinnvoll und möglich wird.

### **Management von Engpassressourcen und Kapazitäten (Element 5):**

Transparentmachung und Priorisierung der Engpassressourcen bei der IT-Vergabestelle.

Engpässe aufgrund zeitgleicher Ressourcennutzung (insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vergabestelle) durch IT-Vorhaben wirken sich nachteilig in verschiedenen Richtungen aus: IT-Services (z. B. neue Fachanwendungen für Refera-

te / Eigenbetriebe) stehen erst verspätet zur Verfügung, Kosten und Arbeitsaufwände bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen sich auf Grund von Unterbrechungen bzw. notwendigen Re-Planungen. Dies ist umso mehr der Fall, je kürzer der Vorlauf ist, mit dem diese Engpässe erkannt werden.

Ein solcher kritischer Engpass in den Jahren 2012 / 2013 war die Vergabe für IT-Vorhaben, insbesondere wenn es sich um „große“ Vergaben (d.h. Vergaben mit nationaler oder sogar europaweiter Ausschreibung) handelte.

Im Rahmen der Stufe 1 wurden in enger Zusammenarbeit mit dIKAs und it@M die verfügbaren Vergabekapazitäten und die Anforderungen der IT-Vorhaben transparent gemacht. Weiterhin wurden die knappen Vergaberessourcen den konkurrierenden IT-Vorhaben nach definierten Kriterien und Spielregeln zugeteilt und mit besonderem Augenmerk weiter verfolgt. Änderungen, z. B. aufgrund von Verzögerungen oder geänderten Priorisierungen von IT-Vorhaben, konnte so frühzeitig Rechnung getragen werden. In Summe konnte der Engpass stark reduziert werden.

Die optimale und frühzeitige Planung der zur Verfügung stehenden bzw. benötigten Kapazitäten ist wichtig, damit bereits im Vorfeld Kosten und Aufwände besser kalkuliert werden können und auch eventuell nötige Stellenzuschaltungen bzw. Personalbeschaffungen entsprechend eingeleitet werden können.

Im Rahmen der Stufe 1 erfolgte eine Analyse der bei it@M zur Verfügung stehenden Kapazitäten für kleinere Vorhaben (Kontingente). Darauf aufbauend wurde festgelegt, welches Kontingent an Personentagen den Referaten und Eigenbetrieben zur Planung zur Verfügung steht, und bislang uneinheitlich verwendete Begriffe wurden definiert.

### **Zielkonfliktmanagement & Kommunikation (Element 7):**

Pilotierung: MPM als Anlaufstelle für referatsübergreifende Zielkonflikte im Zusammenhang mit der IT-Vorhabensplanung.

Im Rahmen der Planung der IT-Vorhaben für das Folgejahr kommt es naturgemäß bei der Verteilung von (knappen) Ressourcen und der Notwendigkeit, Prioritäten zu setzen, zu Zielkonflikten zwischen den beteiligten Einheiten, aber auch zwischen den Vorhaben untereinander. In der Stufe 1 etablierte sich MPM hier als Anlaufstelle für referatsübergreifende und stadtweite Zielkonflikte und Dissense. Ziel war die Unterstützung bei der Konfliktlösung und eine frühzeitige Verhinderung bzw. Eindämmung von Eskalationen. Beispielsweise konnten im Zuge der Dissensklärungen fast alle Unstimmigkeiten oder Planungsprobleme gelöst werden, so dass von allen Vorhaben nur bei rd. 10 Vorhaben noch übergreifender Klärungsbedarf angemeldet werden musste, der dann in der Repriorisierungsgruppe behandelt und gelöst wurde.

Es erfolgte außerdem die Identifikation von (potenziellen) Konflikten durch Analyse der Abhängigkeiten von Vorhaben, sowie eine Information und Kommunikation mit den wesentlichen Stakeholdern. Im Intranet wurden hierzu auch Vorlagen und Informationen aktuell bereitgestellt.

**Koordination von Vorhaben (Element 9):**

Pilotierung: Koordination von voneinander abhängigen IT-Vorhaben mit unterschiedlichen Einheiten.

Gemeinsam mit der Stadtkämmerei wurde Mitte 2013 ein Pilot gestartet, um ein Bündel aus sechs miteinander zusammenhängenden Einzelprojekten referatsübergreifend zu koordinieren und die planmäßige Einführung der Einzelprojekte bestmöglich zu unterstützen.

Ausgangspunkt war die notwendige Einführung neuer Fachanwendungen der Referate RBS und SOZ, die zeitgleich mit der Umstellung auf das neue innereuropäische Zahlungsverfahren (SEPA) zum 01. Februar 2014 sowie die Großrechner Migration bewerkstelligt werden musste.

Das größte Risiko bestand darin, dass der gesetzlich vorgegebene Termin zur Umstellung auf SEPA nicht hätte eingehalten werden können. Neben den finanziellen Auswirkungen und signifikanten Mehrkosten aufgrund längerer Laufzeiten der Altanwendungen auf dem Großrechner wäre damit insbesondere ein erheblicher Imageschaden verbunden gewesen.

Ziel der Projektkoordination war, die übergreifenden zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorhaben zu managen, Risiken und Auswirkungen von Verschiebungen möglichst frühzeitig zu erkennen, zu kommunizieren und Lösungen zu entwickeln.

In Zusammenarbeit aller Beteiligten konnte das so bezeichnete „Projektbündel“ plangemäß in Produktion genommen werden, und dadurch zum einen ein **Imageschaden verhindert** und zum anderen **Mehrkosten in sechsstelliger Höhe vermieden** werden. Diese Mehrkosten wären aus der verzögerten Abschaltung des Großrechners (mit dem Betriebssystem BS2000), einem dadurch entstehenden Doppelbetrieb, sowie durch die Verschiebung von neuen Fachverfahrens-Anwendungen entstanden (s.a. Abschnitt 5.3).

Zudem wurden in strukturierten Workshops die Erkenntnisse, Erfahrungen und Erfolgsfaktoren und -indikatoren aus der Pilotierung gesammelt, aufbereitet und bewertet.

Diese können bei zukünftigen IT-Großvorhaben und Multiprojekt-Situationen verwendet werden, um zum einen die Erfolgsaussichten einzelner großer Vorhaben zu erhöhen und zum anderen zu validieren, ob die Planung einer Reihe von voneinander abhängigen Projekten realistisch ist bzw. wie diese aussehen müsste.

**Methoden und Werkzeugunterstützung (Element 11):**

Pilotierung: Verbesserungen an bestehenden Tools zur Vorhabensplanung und Kostenplanung.

Mit der sogenannten Vorhabensdatenbank existiert aktuell eine einfache Datenbank, mit der stichtagsbezogen eine Momentaufnahme der jährlichen, strategischen Vorhabensplanung aufgenommen werden kann. Die Datenbank ist nicht darauf ausgelegt,

unterjährige Veränderungen zu erfassen oder entsprechende Ist-Daten den Plan-Daten gegenüberzustellen. Eine konkrete Ressourcenplanung im Hinblick auf die benötigten Kompetenzen oder eine Aufwands- und Kostenplanung wird ebenfalls nicht unterstützt.

In Stufe 1 wurde als erster Schritt für einen Teilbereich – die Aufwands- und Kostenplanung – ein einfaches PC-Programm erstellt und erfolgreich pilotiert, das eine Unterstützung bei der Aufwands- und Kostenplanung bietet. Die im Rahmen eines IT-Vorhabens geplanten Aufwände können nun auf intuitive Weise erfasst werden; die Berechnung der zugehörigen Kosten, die Verteilung auf die einzelnen Jahresscheiben sowie die Abbildung auf die Kostenkategorien der unterschiedlichen Dokumente wie Wirtschaftlichkeitsbetrachtung oder Stadtratsbeschlussvorlage geschieht dann weitgehend „automatisiert“.

### **2.3. IST-Zustand im Vergleich mit anderen Kommunen und Beteiligungsgesellschaften der LHM**

Multiprojektmanagement ist im kommunalen Bereich erst in geringem Umfang etabliert bzw. veröffentlicht, da es zum einen als Grundlage die Etablierung eines Projektvorgehens und Projektmanagements, zum anderen eine jährliche, kritische Menge von IT-Projekten voraussetzt.

So erstaunt es nicht, dass keine der auf eine Umfrage an den bayerischen Städtetag antwortenden Städte oder Gemeinden Multiprojektmanagement einsetzt, da dort überwiegend jährlich weniger als 20 IT-Vorhaben umgesetzt werden.

Bei der **Berliner Senatsverwaltung für Inneres und Sport** wurde 2007 ein Multiprojektmanagement mit zwei Vollzeitmitarbeitern eingerichtet mit der Zielsetzung der

- Ausrichtung der Projekte auf strategisch-politische Zielrichtung: Die Projekte sollen bestmöglich zur Erreichung der politischen Zielsetzung beitragen und im Einklang mit den politisch-strategischen Zielen gestaltet werden.
- Multiprojekt-Controlling: Zeitnahe Information der Verwaltungsspitzen über die wesentlichen Sachstände der Projekte, z. B. Grad der Einhaltung von Terminen und Budget, mögliche Auswirkungen bei Überschreitungen etc.
- Stärkung der Projektkultur und Verwendung einheitlicher Standards innerhalb der Senatsverwaltung.

Aufgrund hausintern geänderter Prioritäten wird das bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport angesiedelte Multiprojektmanagement aktuell nicht mehr weitergeführt. Wesentliche Teile des Multiprojektmanagements bzw. Projektportfoliomanagements finden sich jedoch in dem landesweiten Programm zur Verwaltungsveränderung wieder.

Bewertung: Obwohl sich die grundsätzlichen Ansätze des Multiprojektmanagements der Senatsverwaltung für Inneres und Sport und der LH München durchaus vergleichen lassen, unterscheiden sich sowohl die organisatorischen Rahmenbedingungen

als auch die Komplexität der Projektlandschaft und damit auch die Kernproblemstellungen und der Handlungsdruck deutlich. Zum einen sind bei der LH München mit ihren 12 Referaten und 4 Eigenbetrieben ein sehr viel größeres Spektrum an Interessen und Zielsetzungen zu vereinen, zum anderen müssen ungleich mehr Vorhaben geplant und koordiniert werden: Den rd. 390 Vorhaben der LH München stehen im Schnitt 10-15 Vorhaben der Senatsverwaltung für Inneres und Sport gegenüber.

Bei den **Stadtwerken München** ist für die jährlich ca. 200-250 Projekte seit einigen Jahren ein Multiprojektmanagement etabliert, dort unter der Bezeichnung IT-Portfoliomanagement.

Während in der Aufbauphase auch Vorgaben und Maßnahmen bezüglich der operativen Planung von Engpassressourcen definiert wurden, bestehen die Hauptaufgaben mittlerweile in der

- jährlichen Einplanung der Projekte unter Vornahme einer Kriterien basierten Erstbewertung und Prüfung der prinzipiellen Machbarkeit
- Klassifizierung von Projekten und Vorgabe von Leitlinien für die Projekte (z. B. hinsichtlich der Projektrollen und Gremienstruktur) sowie bedarfsweise
- Schlichtung im Konfliktfall.

Zusätzlich zu den im Umfeld IT-Portfoliomanagement eingesetzten ca. 1,5 VZÄ sind dezentral in den Bereichen sogenannte Domänen-Verantwortliche sowie die zugehörigen Domänen-Manager dafür verantwortlich, eventuelle Querbezüge, Schnittstellen und Überschneidungen von Projekten auf ausgewählte, festgelegte End-to-End Prozesse (sogenannte Domänen) zu identifizieren und aufzulösen.

Bewertung: Die Aufgabenstellungen bei den Stadtwerken München sind sehr vergleichbar mit den Herausforderungen der LH München; berücksichtigt man zusätzlich das höhere Mengengerüst an Vorhaben sowie die aufgrund der Referatsstruktur größere Heterogenität der Anforderungen und Zielsetzungen bei der LH München, so sind auch die personellen Anforderungen vergleichbar. Da der Reifegrad insbesondere der IT-Projektmanagementkultur bei den Stadtwerken München höher ist, werden einmalige Zusatzaufwände für die Ausgestaltung des Multiprojektmanagements (z. B. für die Erarbeitung einer einheitlichen Schätzmethodik) bei der LH München notwendig sein.

### **3. Analyse des Ist-Zustand**

In diesem Kapitel werden die weiterhin bestehenden Handlungsnotwendigkeiten aufgezeigt, für die in Kapitel 4 Lösungen skizziert werden.

### 3.1. Weiterhin bestehende Schmerzpunktbereiche und Ursachen

Trotz erster Erfolge und Verbesserungen der eingangs geschilderten Probleme gibt es noch grundsätzliche Schwierigkeiten, die eine dauerhaft tragfähige und erfolgreiche Planung und Durchführung der Gesamtheit aller IT-Vorhaben der LHM behindern.

**Synchronisation zentrale Vorhabensplanung (Element 1):** Fehlendes einheitliches Schätzvorgehen zur Abschätzung der Aufwände und Kosten für IT-Vorhaben.

In den vergangenen Jahren wurde intensiv an Verbesserungen des strategischen IT-Vorhabensplanungsprozesses gearbeitet. Trotz der erreichten Verbesserungen (Stichwort: „Entschlackung“ der Vorhabensplanung durch Einführung von Kontingenten bzw. Synchronisierung mit der Haushalts- und Wirtschaftsplanung) ist die strategische Planung letztlich abhängig von der Güte der Planung der zugrundeliegenden Vorhaben.

Dass sich im Einzelfall im Laufe der immer detaillierteren Planung und Durchführung von Vorhaben die ursprünglichen Annahmen und insbesondere die Aufwands- und Kostenschätzungen teilweise stark verändern können, wird sich nicht vermeiden lassen.

Die Schwierigkeit dabei ist, dass es aktuell keinerlei Vorgaben und Erkenntnisse gibt, wie gut die Aufwands- und Kostenschätzungen der IT-Vorhaben sind bzw. in welchem Bereich sich die damit verbundenen Unsicherheiten bewegen, mit allen Konsequenzen in Bezug auf auftretende Ressourcenengpässe, der Notwendigkeit zusätzlichen Finanzierungsbedarfs und Anpassung von Beschlüssen etc. Auch ist es nicht möglich, systematische Abweichungen in den Schätzungen zu erkennen, zu analysieren und daraus Ableitungen für die Zukunft zu treffen beispielsweise welche Ressourcenkapazität benötigt oder aufgebaut werden müssen.

**Management von Abhängigkeiten (Element 4):** Abhängigkeiten und potentielle Synergien zwischen IT-Vorhaben können nicht adäquat in der Planung berücksichtigt werden.

In Stufe 1 wurde mit der Pilotierung der Koordination von Vorhaben ein erster erfolgreicher Schritt unternommen, um identifizierte, kritische Abhängigkeiten zwischen verschiedenen IT-Vorhaben zu behandeln und die IT-Vorhaben besser synchronisieren zu können.

Die große Gefahr dabei ist allerdings, dass solche kritischen Abhängigkeiten erst während der Durchführung der Vorhaben und dann ggf. zu spät erkannt werden, so dass sich Probleme und Verzögerungen in einem der beteiligten Vorhaben auf Kosten, Qualität und Termine anderer Vorhaben negativ auswirken.

Insbesondere solche funktionalen oder zeitlichen Abhängigkeiten können im Rahmen der IT-Vorhabensplanung noch nicht ausreichend identifiziert und berücksichtigt werden. Gerade IT-Großvorhaben sind üblicherweise von einer Reihe von Vorbedin-

gungen abhängig, die von anderen Vorhaben geschaffen werden bzw. haben ihrerseits Auswirkungen auf andere Vorhaben.

Weiterhin existiert noch keine Herangehensweise, um ähnliche Problemstellungen und Vorhaben innerhalb der Stadt zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Hier besteht die Gefahr von „Doppelarbeit“ bzw. Schaffung von „Insellösungen“; Synergieeffekte zwischen den Referaten / Eigenbetrieben können nicht adäquat berücksichtigt werden.

**Management von Engpassressourcen und Kapazitäten (Element 5):** Fehlende Transparenz und Leitlinien für die Priorisierung von Engpassressourcen.

Die in Stufe 1 betrachteten und behandelten Engpässe bei IT-Vorhaben bei der Vergabestelle stellen nur einen Ausschnitt der insgesamt in der zentralen IT bestehenden Ressourcenengpässe dar.

Durch den zunehmenden Anteil von referatsübergreifenden und stadtweiten IT-Vorhaben führen zudem auch Engpässe der dezentralen IT (z. B. im Bereich Anforderungsmanagement oder Projektleitungen der dIKAs, Querschnittsbereiche wie SKA, POR etc.) zu negativen stadtweiten Folgen. Auch diese Engpässe sind nicht transparent.

Als Rahmenbedingung gilt, dass die Verantwortung der Ressourcenplanung weiterhin bei den einzelnen Einheiten (Referate und Eigenbetriebe) selbst verbleibt; diese Planung muss sich aber an gemeinsam vereinbarte Leitlinien halten und die relevanten Planungsausschnitte müssen den anderen Einheiten auch transparent gemacht werden, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und auflösen zu können.

**Koordination von Vorhaben (Element 9):** Fehlende Personalkapazitäten und feste Spielregeln für die Koordination von „Multiprojekten“.

Es besteht aktuell schon jetzt ein Engpass an qualifiziertem Personal für die Leitung von einzelnen IT-Projekten und IT-Vorhaben. Für referatsübergreifende abhängige Vorhabensbündel fand bisher bei der LHM noch keine Koordination statt.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden referatsübergreifenden, abhängigen Vorhabensbündel und dadurch auftretenden Multiprojektsituationen verschärft sich diese Situation, da zum einen für die Koordination der verschiedenen Vorhaben zusätzliche Kapazitäten notwendig sind, und zum anderen die zusätzlich anfallenden Aufgaben in der Regel sehr komplex und vielfältig sind und hohe Anforderungen an Kommunikation, Konfliktlösung, Methodenwissen und praktischer Projektleitungserfahrung stellen.

Zudem liegen die in dem Piloten gewonnenen positiven Erfahrungen noch nicht in Form verallgemeinerter und flächendeckend einsetzbarer Leitlinien und Spielregeln vor, sie sind noch nicht ausgerollt.

**Methoden und Werkzeugunterstützung (Element 11):** Fehlende, durchgängige Unterstützung durch geeignete Planungs- und Steuerungswerkzeuge.

Die IT der LHM umfasst zahlenmäßig aktuell über 1.000 Beschäftigte in den verschiedenen Einheiten, von denen in jedem Referat / Eigenbetrieb in der Regel mehrere Personen in unterschiedlichen Rollen mit Planungsaufgaben beschäftigt sind.

Ein Kernelement der Planung ist die Abstimmung, der Austausch und die Weitergabe der Planungsinformationen sowohl innerhalb des eigenen Bereichs als auch bereichsübergreifend. Da die Planungsinformationen häufigen Anpassungen unterworfen sind, müssen diese Informationsketten vielfach durchlaufen werden.

Mittlerweile gibt es in der Stadt eine Vielzahl von Planungsinstrumenten, z. B. in Form von allgemeiner Projektplanungssoftware (OpenProj), Anwendungen des Bundesministeriums des Inneren (Kalkulator für Wirtschaftlichkeitsberechnung), eigen entwickelten Softwarelösungen (Vorhabensdatenbank) sowie eine Vielzahl an Tabellenkalkulationslisten (Calc, Excel) jeglicher Art.

Es hat sich gezeigt, dass durch punktuelle Anstrengungen (z. B. die Einführung der Vorhabensdatenbank) zwar einige Schwierigkeiten gelindert werden konnten, trotzdem aufgrund der Zersplitterung der Werkzeuglandschaft

- gleiche Daten oftmals mehrfach erfasst werden müssen, was neben dem erhöhten Aufwand zu Informationsverlust und Widersprüchen führen kann und
- neue Planungsanforderungen (wie z. B. die Einführung und Planung von Kontingenten, Erfassung von Aufwänden für übergreifende Vorhaben etc.) nicht adäquat abgebildet werden können.

Diese Meinung wird explizit auch vom GPR geteilt.

Auch ist der Betrieb der oben geschilderten Übergangslösungen, die z. T. im Zuge des MIT-KonkreT Beschlusses bis zur Verwirklichung der dort als strategische Zielsetzung avisierten Toollandschaft geschaffen wurden, bisher noch nicht in der Linie verankert.

### **Betrachtete und nicht weiter zu verfolgende Aktivitäten der Stufe 1**

- Erarbeitung von Standards zur Verrechnung und administrativen Abwicklung von Personalbereitstellungen:  
Bzgl. der im Beschluss der Vollversammlung vom 25.04.2012 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 08891) aufgeführten Aufgabe zur „Erarbeitung von Standards zur Verrechnung und administrativen Abwicklung von Personalbereitstellungen“ ergab sich bei der Analyse der Ist-Situation folgendes Ergebnis: Bei großen stadtweiten IT-Projekten wird über sogenannte Einsatzvereinbarungen die Mitarbeit der Referate und Eigenbetriebe in diesem Projekt festgelegt. Die Referate und Eigenbetriebe erhalten dafür aus dem Projekt einen Kompensationsbetrag in Höhe der bereitgestellten Kapazitäten, der die zusätzlichen Aufwände ausgleicht, da bei stadtweiten Großvorhaben diese ansonsten in den Referaten nicht abgearbeitet werden könnten. Für dieses in der Praxis derzeit bei E- und Open-Government und bei Computer Aided Facility Management (CAFM) angewandte Vorgehen wurde mit Schreiben des Personal- und Organisationsreferats, P 2.1, vom 10.01.2014 für den Fall, dass zusätzliche Stellen-

schaffungen erfolgen, die administrativ rechtssichere Abwicklung beschreiben. Über dieses Vorgehen hinaus würden weitergehende Standards zu einer Verkomplizierung der Leistungsverrechnung führen. Dieser Aufwand würde in keinem Verhältnis zum Nutzen stehen, da es zwar wesentlich ist, Kapazitäten zu planen, nicht jedoch die Instrumente der Leistungsverrechnung weiter um innerstädtische Verrechnungstatbestände auszudehnen.

- Ausrichtung des Projektportfoliomanagement (PPM) an einer übergeordneten Fachstrategie:  
Inhalt und Aufgabe des Projektportfoliomanagements bei Organisationen im Markt ist regelmäßig die übergeordnete Festlegung und Steuerung aller Projekte bzw. Vorhaben, abgeleitet und orientiert an fachstrategischen oder übergeordneten Zielen. Bei der LHM besteht eine solche gesamtstädtische Fachstrategie so nicht, so dass eine Priorisierung auch nicht daran ausgerichtet werden kann.

### **3.2. Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Einführung von MPM**

Für eine erfolgreiche Etablierung des IT-Multiprojektmanagements gibt es einige wesentliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. Diese Rahmenbedingungen und Voraussetzungen beeinflussen maßgeblich den Grad und die Geschwindigkeit der Zielerreichung.

#### **Projektmanagementgrundlagen**

Wichtige Basis für das IT-Multiprojektmanagement ist die weitere Verbreitung und Etablierung des Managements von Einzelprojekten bzw. Einzelvorhaben auf Basis einheitlicher Mindeststandards. Beispielsweise macht eine Sicht auf referatsübergreifende oder stadtweite Risiken erst Sinn, wenn eine genügend große Zahl der relevanten (großen) Vorhaben diese Risiken auch erfasst. Dieser Umstand ist bereits durch MIT-KonkreT adressiert und wird kontinuierlich verbessert.

#### **Personalkapazitäten für Mitarbeit**

Zur Erarbeitung und Umsetzung der geplanten Inhalte ist die aktive Mitarbeit der beteiligten Einheiten erforderlich. Die dazu notwendigen Personalkapazitäten müssen vorhanden sein bzw. zeitnah bereitgestellt werden.

#### **Deckelungsvorgaben versus punktueller Aufstockung von Kapazitäten**

Werden im Rahmen der Aktivitäten des IT-Multiprojektmanagements dauerhafte Engpassbereiche erkannt, die im Gesamtkontext kritische Flaschenhälse darstellen, so existieren hierfür unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten. Zum einen kann bspw. mithilfe von Deckelungsvorgaben (ähnlich den Geschwindigkeitsbegrenzungen in Baustellenbereichen der Autobahn) versucht werden, den Gesamtdurchsatz an IT-Vorhaben zu optimieren. Ist dies im Einzelfall nicht akzeptabel, kann fallweise durch

entsprechende Zuschaltung von Kapazitäten der Engpassbereich dauerhaft aufgeweitet werden. Entscheidend ist, eine tragfähige Balance der Maßnahmen zu finden.

### **Pragmatische Nutzung des Spielraums & kooperativer Umgang**

Aufgrund der starken Abhängigkeit und Wechselwirkung zwischen der Planung und Durchführung von IT-Vorhaben und den Haushalts- und Wirtschaftsplanungsprozessen können gewünschte Änderungen beim Umgang mit IT-Vorhaben auch Änderungen in den Haushalts- und Wirtschaftsplanungsprozessen nach sich ziehen bzw. voraussetzen. Die Bereitschaft zur kooperativen Anpassung bzw. flexiblen Auslegung dieser Prozesse ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor auch für das IT-Multiprojektmanagement oder aber auch ein begrenzender Faktor sofern es sich um rechtliche Vorgaben handelt.

Wichtig für eine erfolgreiche Etablierung von IT-Multiprojektmanagement ist auch die Bereitschaft der drei Häuser zur gemeinschaftlichen Lösung bei Zielkonflikten und kritischen Abhängigkeiten.

## **4. Soll-Zustand und Entscheidungsvorschlag**

In diesem Kapitel werden die weiterhin bestehenden Handlungsnotwendigkeiten aufgezeigt, für die in Kapitel 4 Lösungen skizziert werden.

### **4.1. Zielsetzung und Nutzen von MPM**

Oberste Maxime für MPM ist, praxistaugliche Lösungen mit unmittelbarem Nutzen zu schaffen, und damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung zu einer modernen und kundengerechten IT zu leisten.

MPM zielt dabei auf Unterstützung der folgenden Nutzergruppen:

- **Fachbereiche, Anwenderinnen und Anwender:** Notwendige Änderungen bei Planung und Durchführung von Vorhaben können im gesamtstädtischen Kontext berücksichtigt werden. Erhöhung der Planungstreue hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten der geplanten IT-Services. Stabilere und verlässlichere Planungsergebnisse führen zu einer plangemäßen Bereitstellung der erwünschten Funktionalität und Ergebnisse.
- **IT-Schaffende:** Unterstützung durch klarere, einfachere, und kürzere Prozessabläufe im Sinne effizienten Verwaltungshandelns. Eine frühzeitige Planungssicherheit ermöglicht eine interne Optimierung der Arbeitsplanung und Abläufe und vermeidet „Blindleistung“ (z. B. durch wiederholte Re-Planungen, aufwändige kurzfristige Arbeitsunterbrechungen etc.)
- **IT-Entscheider:** Entscheidungsrelevante Informationen für die Planung und Steuerung der IT-Vorhaben, z. B. hinsichtlich Ressourcen, Risiken, Budget etc.

- **Bürgerinnen und Bürger:** Mittelbar dienen die vorgeschlagenen Maßnahmen auch den Bürgerinnen und Bürgern durch eine zeitgerechte Bereitstellung neuer oder geänderter IT-Services, die allgemein gewünscht werden (wie z. B. E- / Open-Government-Maßnahmen, neues Einwohnermeldewesen etc.).

## 4.2. Gestuftes Vorgehen und Einführung

Die Leitplanken aus Stufe 1 finden sich in einem schrittweisen Vorgehen wieder, durch das das IT-Multiprojektmanagement bedarfsgerecht auf- und ausgebaut wird, indem

- Konzepte nach und nach eingeführt und ausgebaut werden, um sicherzustellen, dass der Nutzen / Bedarf die Kosten überwiegt,
- eventuelle Zusatzbelastungen für die IT-Organisation so „sanft“ wie möglich gestaltet werden,
- Diskussionsergebnisse und Erfahrungen aus der praktischen Anwendung berücksichtigt werden und
- im Einzelfall abgewartet wird, bis die erforderlichen Vorbedingungen / Reifegrade erreicht sind (z. B. im Einzelprojektmanagement).

In Stufe 2 sollen die erfolgreich pilotierten Maßnahmen aus Stufe 1 dauerhaft verankert und weitere wesentliche Schmerzbereiche adressiert und pilotiert werden.

### 4.2.1. Dauerhafte Verankerung der erfolgreichen Pilotierungen aus Stufe 1

Die in Stufe 1 erfolgreich pilotierten Maßnahmen sollen dauerhaft weitergeführt werden; eventuell notwendige Anpassungen dieser Maßnahmen werden durch STRAC in Abstimmung mit den Vertreterinnen und Vertretern der drei IT-Häuser vorgenommen.

Diese Maßnahmen umfassen:

- **Rollierende Repriorisierung (Element 2):** Dauerhafte Nutzung des Vorgehens zum unterjährigen Umgang mit Änderungsbedarfen. Durch die in Stufe 1 gemeinsam von den Einheiten, dem zentralen IT-Dienstleister und STRAC erarbeitete und beschlossene Vorgehensweise mit abgestimmten klaren Kriterien gibt es nun ein flexibles Instrument, auch unterjährig bei veränderten Prioritäten bei Planung und Durchführung von Vorhaben handlungsfähig zu sein, Änderungsbedarfe einzuplanen oder begründet abzulehnen.
- **Management von Engpassressourcen und Kapazitäten (Element 5):** Transparenz und Leitlinien für die Priorisierung von Engpassressourcen und Kapazitäten. Die Betrachtung ist auf zusätzliche Engpassbereiche innerhalb der IT auszuweiten, z. B. IT-Security, Anforderungsmanagement, Fach- und IT-Architekten, SAP-Entwicklung etc., um über die Zeit belastbare Daten über die dauerhaften Kapazitäten und Bedarfe in einzelnen Wissensgruppenbereichen zu erhalten. Sind solche „dauerhaften“ Engpassbereiche erkannt und beziffer-

bar, so kann dem auch durch entsprechende Maßnahmen entgegengewirkt werden, anstatt den Engpassbereich lediglich bestmöglich zu verwalten. Letztlich geht es um die Beantwortung der Frage, wie die Balance zwischen „Mangelverwaltung“ und punktueller Kapazitätenzuschaltung sichergestellt werden kann.

- **Zielkonfliktmanagement & Kommunikation (Element 7):** Etablierung des MPM bei STRAC als „Kommunikationsdrehscheibe“ und Anlaufstelle zur Analyse und Unterstützung der Lösungsfindung bei Zielkonflikten rund um die Planung und Steuerung des städtischen Vorhabensportfolios.
- **Koordination von Vorhaben (Element 9):** Einsatz von Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren zur Koordination von voneinander abhängigen und referatsübergreifenden Vorhaben; zusätzliche Unterstützung und Begleitung durch STRAC.

Um die positiven Ergebnisse der Pilotierung im Rahmen der Grundstufe MPM nachhaltig zu verankern, wird der Einsatz von Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren bei ausgewählten Referaten/Eigenbetrieben mit einer Vielzahl von IT-Vorhaben vorgeschlagen bzw. bei Referaten/Eigenbetrieben, die für kritische Plattformanwendungen zuständig sind: Es handelt sich um die dIKAs (dezentrales Informations-, Kommunikations- und Anforderungsmanagement) im Baureferat, Kreisverwaltungsreferat, Referat für Bildung und Sport und Sozialreferat, weiterhin it@M und STRAC sowie die Stadtkämmerei, wobei das letztgenannte dIKA bereits einen eigenen Beschluss in Abstimmung hat, in welchem eine solche Stelle beantragt wird (siehe auch Abschnitt 4.2.3. ).

Um MPM als neue Methode zu etablieren, sind Themen des Veränderungsmanagements ein integraler Bestandteil bei der Einführung und dem „Leben von MPM“. Sie werden in den einzelnen MPM-Elementen von Anfang an berücksichtigt.

Speziell zur Einführung des MPM ist es essentiell, die Kommunikation hinsichtlich der Zielgruppen auszurichten. Ziel dabei ist das Kennenlernen und Befähigen zum gewinnbringenden Umgang mit den MPM-Elementen.

Hierzu werden im Rahmen der Stufe 2 spezielle Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt (z. B. Kommunikation im Rahmen bestehender Gremien, Durchführung von speziellen Terminen zu besonderen Themenstellungen, Aufnahme und Ergänzung bestehender Schulungen z. B. für Projektmanagement, Intranet / Newsletter etc.), in Abstimmung mit dem bestehenden IT-Veränderungsmanagement (VM).

#### 4.2.2. Weitere Ausgestaltung MPM – Stufe 2

Zusätzlich zu dem Rollout der Maßnahmen aus Stufe 1 ist in Stufe 2 die weitere Ausgestaltung der folgenden Schwerpunktthemen geplant, um Lösungsmöglichkeiten für die in Abschnitt 3.1 geschilderten Problembereiche zu finden.

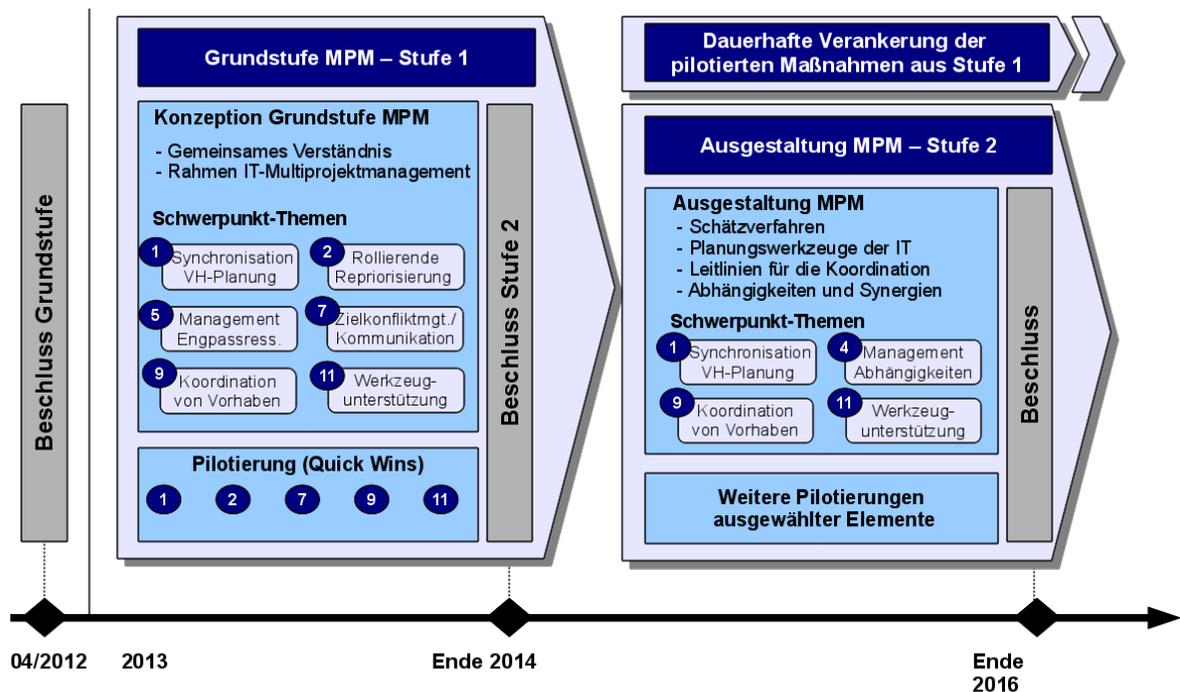


Abbildung 3: Ausgestaltung der MPM Stufen

**Synchronisation Vorhabensplanung (Element 1):** Definition und Verprobung eines einheitlichen Verfahrens zur Schätzung der Aufwände und Kosten für IT-Vorhaben.

Fehlende (Personal-)Ressourcen sind bei der LHM aktuell der limitierende Faktor bei der Umsetzung der IT-Vorhaben.

Da es aktuell keine einheitlichen Vorgaben und Erfahrungen gibt, wie die Personalbedarfe bei IT-Vorhaben zu schätzen sind, ergeben sich bei der Durchführung häufig signifikante Änderungen, die aufgrund der knappen Ressourcen sofort auch Auswirkungen auf andere Vorhaben haben und damit zu Reibungsverlusten und erhöhten Planungsmehraufwand führen.

Erfolgskritisch ist daher, die Bedarfe frühzeitig und möglichst genau schätzen zu können, um besser entscheiden zu können, wie viele und welche Vorhaben in welchem Zeitraum durchführbar sind und belastbare Hinweise für die mittel- und langfristige Ressourcenplanung zu erhalten.

Als Maßnahme wird daher die Definition und Verprobung eines einheitlichen, nachvollziehbaren Schätzverfahrens in Zusammenarbeit mit it@M, den Einheiten und STRAC vorgeschlagen, welches sich an den Phasen des IT-Prozessmodells orientiert.

Beispielsweise müssen Schätzungen für die unmittelbar zeitlich anstehenden Aktivitäten und Phasen genauer erfolgen als für spätere Phasen.

Es ist geplant, in Zusammenarbeit mit dem POR auch fallweise Experten bspw. des bayerischen kommunalen Prüfungsverbands hinzuzuziehen, um die Definition und Verprobung des Schätzmodells durch externe Expertise zu ergänzen und abzusichern.

**Management von Abhängigkeiten (Element 4):** Umgang mit Abhängigkeiten und Nutzung der Chancen und Synergien.

In einzelnen inhaltlich abgrenzbaren Themenbereichen (wie z. B. E- / Open-Government) wurden individuell Aktivitäten aufgesetzt, um Abhängigkeiten zu identifizieren und potentielle Synergien auszuschöpfen. Dieses Vorgehen ist aber – unter anderem aufgrund des damit verbundenen Aufwands – nicht ohne Weiteres auf alle anderen Vorhaben und Themenbereiche anwendbar (Beispiele aus dem aktuellen Vorhabensplan: Einführung einer Spracherkennungssoftware, Vorgangsbearbeitung etc.).

In Stufe 2 des IT-Multiprojektmanagements soll daher, in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Leitungen Anforderungsmanagement und IT-Architektinnen / -Architekten das Erkennen und der Umgang mit Abhängigkeiten zwischen Vorhaben weiter ausgestaltet werden, um einen sinnvollen und gangbaren Kompromiss zwischen Nutzung der Chancen gemeinsamer Betrachtungen auf der einen Seite und Aufwand und Verzögerung von Vorhaben durch Ausgestaltung einer „umfassenden“ Lösung auf der anderen Seite zu finden. Beispielsweise kann durch MPM hier eine Vorarbeit bei der Identifikation solcher Schwerpunktthemen geleistet werden, die Themen inhaltlich dann durch die Leitungen Anforderungsmanagement und IT-Architektinnen und / -Architekten ausgearbeitet und anschließend die weiteren Planungsschritte wiederum durch MPM angestoßen werden.

**Koordination von Vorhaben (Element 9):** Unterstützung der Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren durch Weiterentwicklung der Methoden und Werkzeugunterstützung und Vorgabe von Leitlinien und Spielregeln bei der Koordination der Projekte.

Die in dem Piloten mit der Stadtkämmerei gewonnenen Erfahrungen stellen wertvolle Aufsetzpunkte und Vorgehensweisen für zukünftige Multiprojektsituationen dar, können aber keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit bzw. Vollständigkeit erheben.

Es ist daher notwendig, die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren seitens STRAC im Rahmen ihrer zukünftigen Koordinationseinsätze zu begleiten, sie durch die Weiterentwicklung von Methoden und Werkzeugen bei den konkreten, neuen Situationen zu unterstützen und Leitlinien und Spielregeln für die Koordination für einen flächendeckenden Einsatz auszubauen.

Hierzu gehören beispielsweise auch Leitlinien im Bereich vorhabensübergreifendes Risikomanagement und Qualitätssicherung (z. B. in Form von Reviews).

**Methoden & Werkzeugunterstützung (Element 11):** Festlegung der Anforderungen an die zukünftige Landschaft der IT-Planungs- und Steuerungswerkzeuge.

Aufgrund der unterschiedlichen Informationsbedürfnisse fallen schon heute im Tagesbetrieb diverse Planungs- und Controlling-Aktivitäten an, wie z. B. Planung des Vorhabensportfolios, individuelle Vorhabensplanung, Berechnung der Wirtschaftlichkeit, Budgetplanung, Ressourcenplanung, Bewertung des Vorhabensfortschritts, IT-Card-Erhebung, Haushalts- und Wirtschaftsplanung etc.

Der damit verbundene Zeitaufwand ist schon jetzt sehr hoch, da eine durchgängige bzw. aufeinander abgestimmte Toolunterstützung fehlt. Der Bedarf einer solchen Toolunterstützung wird dabei gleichermaßen sowohl bei Referaten und Eigenbetrieben inklusive it@M als auch bei anderen wesentlichen Beteiligten, wie z. B. dem GPR, gesehen.

Ein wesentliches Element der Stufe 2 des IT-Multiprojektmanagements ist daher, die Anforderungen für eine Toolunterstützung zu erheben (Anforderungsmanagement für die Planungs- und Steuerungsaktivitäten von IT-Vorhaben). Explizit sollen dabei wesentliche Funktionen und Elemente (z. B. Ressourcenplanung) auch im praktischen Umgang erprobt und validiert werden (als Test bzw. Pilotierung).

Diesbezüglich soll als Teil der vorliegenden Beschlussvorlage ein IT-Vorhaben „Planungswerkzeuge der IT im Kontext MPM“ aufgesetzt werden mit dem Ziel, die künftige Tool-Landschaft zur Planung und Steuerung von IT-Vorhaben zu definieren und die für die Planung und Durchführung von IT-Vorhaben benötigten Systeme zu harmonisieren, zu vereinfachen und zu reduzieren.

Dieses Vorhaben greift somit die im MIT-KonkreT-Beschluss in 2010 als strategische Zielsetzung avisierte Toollandschaft und die Aufgabe des dauerhaften Betriebs der Werkzeuge auf. Sollte der Beschluss nicht gefasst werden, so ist für die bestehenden Lösungen der dauerhafte Betrieb separat zu behandeln.

#### **4.2.3. Verantwortung und organisatorische Ansiedlung von MPM**

Die stadtweite Verantwortung für das IT-Multiprojektmanagement liegt bei STRAC.

STRAC verantwortet somit das **gesamtstädtische IT-Multiprojektmanagement** und die Harmonisierung der Prozesse der gesamtstädtischen Vorhabensplanung mit „angrenzenden“ Prozessen.

STRAC treibt und unterstützt die Planung des gesamtstädtischen Vorhabensportfolios, sorgt für die Bereitstellung der relevanten Planungsinformationen (z. B. Ressourcensituation der Einheiten, Abhängigkeiten der Vorhaben etc.) und moderiert und unterstützt die Lösungsfindung bei Zielkonflikten. Weiterhin ist STRAC verantwortlich für die unterjährige Repriorisierung von Vorhaben.

In Bezug auf die Steuerung des Vorhabensportfolios wertet STRAC das Vorhabensportfolio hinsichtlich des Fortschritts und Ergebnisses aus und koordiniert die hierfür

notwendigen Daten und Informationen, z. B. Kosten, Fortschritt, Risiko, Ressourcenverbrauch.

STRAC ist zudem verantwortlich für das IT-Multiprojektmanagement im Sinne der methodischen Erweiterung des Projektmanagements um Multiprojekt-Aspekte.

Die folgende Abbildung 4 stellt die organisatorische Einbindung von MPM bei STRAC, den dIKA'S und IT@M dar. Anschließend werden die Rollen und Aufgaben der verschiedenen Beteiligten kurz erläutert.

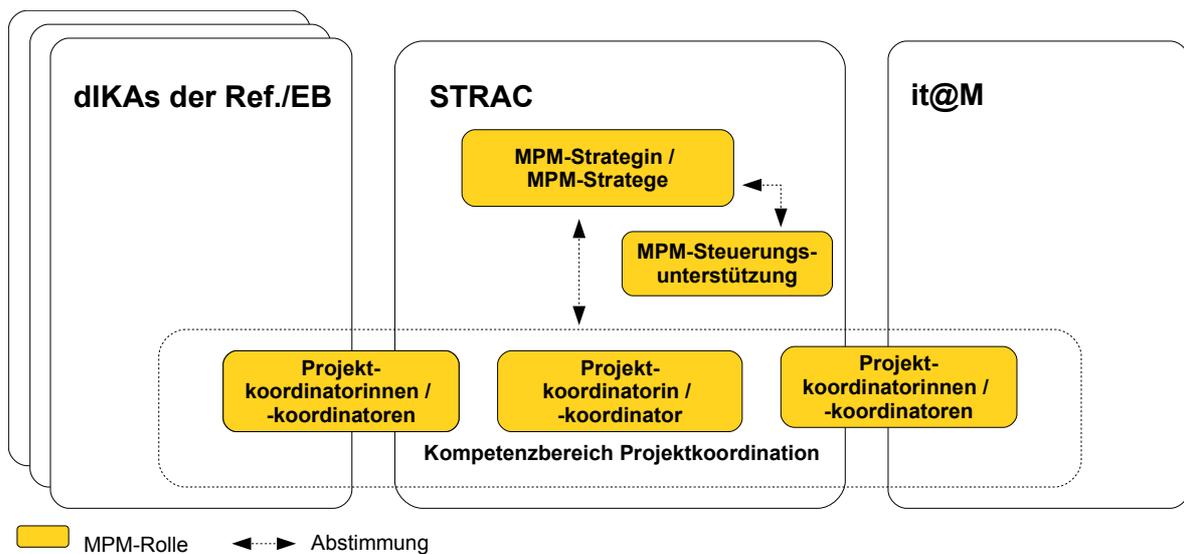


Abbildung 4: Personelle Gestaltung und organisatorische Einbindung MPM

### Personelle Gestaltung bei STRAC:

Für die oben geschilderten Aufgaben im Rahmen des dauerhaften Aufbau und die Verankerung von MPM in der Landeshauptstadt München sowie deren kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung sind bei STRAC

- die dauerhafte Entfristung der 2 bestehenden Stellen (2 Vollzeitäquivalente, VZÄ) in der Rolle „MPM-Strategin“ / „MPM-Stratege“ („Multiprojektmanagerin / Multiprojektmanager“),
- die dauerhafte Zuschaltung von 1 VZÄ in der Rolle „MPM-Steuerungsunterstützung“ sowie
- die dauerhafte Zuschaltung von 5 VZÄ in der Rolle „Projektkoordinatorin / Projektkoordinator“ sowie zusätzlich 2 VZÄ beim Eigenbetrieb it@M; (Beschreibung siehe unten „Personelle Gestaltung bei den dIKAs der Referate und Eigenbetriebe“)

notwendig.

Für die Unterstützung der Konzeption der Stufe 2 werden zudem noch befristet auf zwei Jahre

- 1 VZÄ in der Rolle "MPM-Strategin" / "MPM-Strategie" und
- 1 VZÄ in der Rolle „IT-Projektleiterin“ / „IT-Projektleiter“

benötigt.

### **MPM-Strategin/-Strategie:**

Die MPM-Strategin / der MPM-Strategie ist verantwortlich für die Definition, Gestaltung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Elementen des MPM inklusive der notwendigen Vorgehensweisen, Strukturen, Gremien und Standards.

Die MPM-Strategin / der MPM-Strategie ist zuständig für die stadtweite Synchronisierung der IT-Vorhaben im Zusammenspiel mit den dIKAs der Referate und Eigenbetrieben sowie dem zentralen IT-Dienstleister it@M. Sie / er arbeitet eng mit den Entscheidern zur strategischen Planung der Vorhabens- und Projektlandschaft zusammen und leistet Entscheidungsunterstützung bei Definition & Auswahl von Vorhaben.

Zu den Aufgaben der MPM-Strategin / des MPM-Strategen gehören weiterhin die Vorbereitung und Auflösung übergreifender Zielkonflikte, u.a. durch Problemanalysen und Entscheidungsvorbereitungen, die Leitung der Repriorisierungsgruppe; zudem steht er / sie den Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren als Ansprechpartner zur Unterstützung bei komplexen IT-Vorhabensverbänden zur Verfügung (z. B. zur Qualitätssicherung oder Coaching).

Die dargestellten Aufgaben sind komplex und vielfältig und sind durch hohen Abstimmungsbedarf über alle drei Häuser mit erheblichem Konfliktpotential, eine große Anzahl von ineinandergreifenden Maßnahmen, Erfolgsdruck, stadtweite Sichtbarkeit und einen engen Zeitrahmen gekennzeichnet.

Zusätzlich sind langjährige praktische Erfahrungen im IT-(Multi-)Projektumfeld notwendig, um die beschriebene Rolle zur Unterstützung der Projektleiter bei IT-Vorhabensverbänden ausfüllen zu können.

Die MPM-Strategin / der MPM-Strategie sollte folgende Fähigkeiten aufweisen:

- Fundierte Kenntnisse der einschlägigen Standards zu Projektmanagement und Multiprojektmanagement sowie zu organisatorischen und technischen Prozessabläufen.
- Sehr gute Kenntnisse und praktische Erfahrungen im Management von komplexen IT-Projekten; mindestens 5 Jahre Berufserfahrung als Projektleiterin/Projektleiter (möglichst IPMA B zertifiziert oder äquivalente Nachweise der Fähigkeiten)
- Breite und tiefe Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen in Konzeption und Umsetzung von IT-Multiprojektmanagement und IT-Portfoliomanagement sowie IT-Controlling und Risikomanagement.

- Sehr gute Kenntnisse im strategischen IT-Management sowie der Informationstechnologie
- Soziale Kompetenz: Umfassende Konfliktlösungskompetenz, hohe Motivationsfähigkeit, ausgeprägtes Verhandlungsgeschick
- Methodische Kompetenz: Ausgeprägte Koordinationsfähigkeit, zielorientiertes, wirtschaftliches und dienstleistungsorientiertes Handeln.
- Stark ausgeprägtes analytisches und strategisches Denkvermögen, Abstraktionsvermögen, große Entscheidungskraft, Geschick in der Verbindung von Innovationen und machbaren Lösungen.

Die MPM-Strategin / der MPM-Strategie ist Anlaufstelle für Multiprojekt- / Multivorhabensfragestellungen, berät auf Anfrage IT-Vorhaben und steht den dezentralen und zentralen Vorhabensverantwortlichen und Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren als Ansprechpartner zur Verfügung. Hierzu arbeitet sie / er eng mit dem Prozessowner für Projektmanagement und den Vorhabensverantwortlichen bzw. Projektleiterinnen/-leitern der Einheiten zusammen.

#### **MPM-Steuerungsunterstützung:**

Weiterhin ist bei STRAC eine MPM-Steuerungsunterstützung vorgesehen. Diese hat u.a. folgende Aufgaben:

- Kontinuierliche Sammlung, Aktualisierung und Aufbereitung der Planungs- und Steuerungsdaten der verschiedenen Planungsprozesse (z. B. IT-Vorhabensplanung, Kontingente etc.)
- Bereitstellung aggregierter Zusatzinformationen und Auswertungen, Erstellung von Berichten
- Kommunikation / Verteilung von Informationen
- Unterstützung bei der Erarbeitung von Unterlagen für die Einführung MPM (Schulungen, Informationsveranstaltungen, Meetings etc).
- Unterstützung bei der Ergänzung einer Tool-Sammlung und Ausbau zu einem „Werkzeugkoffer“

#### **Personelle Gestaltung bei den dIKAs der Referate und Eigenbetriebe sowie it@M:**

Im Zuge der laufenden Tätigkeiten sowie insbesondere der Konzeption der Ausgestaltung von MPM ist zudem die Unterstützung, Mitarbeit und Abstimmung mit der Linie der dIKAs der Referate / Eigenbetriebe (dort insbesondere der Bereich Anforderungsmanagement und Projektmanagement) sowie dem Eigenbetrieb it@M (IT-STRAT, Architekten, Projektmanagement) erforderlich.

Bei den im Zuge der dauerhaften Verankerung der MPM-Maßnahmen aus Stufe 1 resultierenden zusätzlichen Aufwände wurde darauf geachtet, Mehraufwände für die

einzelnen dIKAs und Eigenbetriebe so gering wie möglich zu halten. Zusätzlich sind diese auf unterschiedliche Rollen verteilt.

Da auch der Umfang der Mitarbeit an der Konzeption noch im Detail zu vereinbaren ist, erscheint eine dedizierte Stellenzuschaltung für die Mitarbeit an der Konzeption für einzelne Referate / Eigenbetriebe nicht als praktikabel und sinnvoll; vielmehr sollen bei STRAC zentrale Mittel zur Kompensation der Mehraufwände bei den Einheiten bereitgestellt werden.

### **Projektkoordinatorin / Projektkoordinator:**

Darüber hinaus sollen in ausgewiesenen Einheiten nach dem Vorbild der erfolgreichen Pilotierung eigene „Projektkoordinatorinnen / Projektkoordinatoren“ eingesetzt werden.

Insbesondere bei Einheiten mit einer Vielzahl von Vorhaben bzw. bei einigen Einheiten mit federführender Verantwortung für querschnittliche Aufgaben / Plattformanwendungen, ist ein dauerhafter Bedarf einer solchen Multiprojekt-Koordination schon heute offensichtlich. Dies sind das Baureferat, das Kreisverwaltungsreferat, das Referat für Bildung und Sport, das Sozialreferat sowie die Stadtkämmerei.

Im Sinne des bedarfsgerechten Auf- und Ausbaus wird vorgeschlagen, mit Ausnahme der Stadtkämmerei, welche eine vergleichbare Stelle in einer eigenen Beschlussvorlage beantragt, vorerst nur für diese Einheiten jeweils eine Stelle für eine Projektkoordinatorin / einen Projektkoordinator einzurichten, sowie zusätzlich für it@M aufgrund der zentralen Funktion zwei Stellen sowie eine zusätzliche Stelle für eine Projektkoordinatorin / einen -koordinator, die für Vorhabensbündel beliebiger Einheiten verwendet werden kann.

In Summe sind dies somit 7 VZÄ für Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren.

Die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren für den Hoheitsbereich sind in einem Kompetenzbereich stellenmäßig im Direktorium bei STRAC angesiedelt, stehen aber den oben genannten zugeordneten Einheiten exklusiv zur Verfügung. Dies erfolgt als laufendes Geschäft der Verwaltung in Form einer Abordnung. Die Stellen im Eigenbetrieb it@M werden direkt dort angesiedelt.

Für diejenigen Referate, die die Einrichtung von Stellen für Projektkoordinatoren (im Zusammenhang mit Aufgaben des IT-Multiprojektmanagements) in eigenen Beschlüssen beantragen, werden diese Stellen an STRAC in den Kompetenzbereich Projektkoordination übertragen.

Die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren übernehmen Koordinationsaufgaben für Vorhaben innerhalb der Einheit bzw. übergreifenden Vorhabensbündel, bei dem die Einheit mit einem federführenden Vorhaben beteiligt ist.

Mit steigender Komplexität der IT-Vorhabenslandschaft kann der Einsatz weiterer Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren notwendig werden; dieser darüber hinausgehende Bedarf ist während der Stufe 2 zu ermitteln und dann ggf. am Ende der Stufe

2 zu beantragen.

Eine Projektkoordinatorin / ein Projektkoordinator hat insb. folgende Aufgaben:

- Koordination / Synchronisation von voneinander abhängigen, meist referats-/ eigenbetriebsübergreifenden Vorhaben, mit möglichen schwerwiegenden oder strategischen Auswirkungen auf Geschäftsprozesse oder geplante Ergebnisse.
- Analyse und Verknüpfung komplexer Problemstellungen der Projekte, sowie Erarbeiten von Lösungsszenarien und Entscheidungsvorschlägen für die Entscheidungsebene.
- Bearbeitung neuartiger und ungeplanter Themenstellungen im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung übergreifender komplexer Projekte.
- Sicherstellung der projektübergreifenden Information / Kommunikation / Berichterstattung.
- Unterstützung der beteiligten Projektleiter mit methodischem Know-How.

Die Rolle Projektkoordinatorin / Projektkoordinator erfordert folgende Fähigkeiten, die den Fähigkeiten einer sehr erfahrenen IT-Projektleiterin / IT-Projektleiter bzw. IT-Programm-Managerin / IT-Programm-Manager ähneln:

- Sehr gute Kenntnisse und praktische Erfahrungen im Management von komplexen IT-Projekten; mindestens 5 Jahre Berufserfahrung als Projektleiterin/Projektleiter (möglichst IPMA C zertifiziert oder äquivalente Nachweise der Fähigkeiten).
- Sehr gute Kenntnisse im strategischen IT-Management sowie der Informationstechnologie.
- Erfahrung im Bereich Multiprojekt- oder Programmmanagement mit IT-Controlling & Risikomanagement.
- Idealerweise nachweisbare Kenntnisse zu Verwaltungsprozessen, Verwaltungsorganisation und der genutzten Anwendungslandschaft.

#### **4.3. Entscheidungsvorschlag**

Zur Erreichung der Ziele im dargestellten Soll-Zustand wird empfohlen, die folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen:

- Fortführung und damit dauerhafte Verankerung der erfolgreichen Pilotierungen aus Stufe 1 wie in Abschnitt 4.2.1. beschrieben, insbesondere
  - Rollierende Repriorisierung (Element 2): Dauerhafte Nutzung des Vorgehens zum unterjährigen Umgang mit Änderungsbedarfen.
  - Management von Engpassressourcen und Kapazitäten (Element 5): Transparenz und Leitlinien für die Priorisierung von Engpassressourcen und Kapazitäten.

- Zielkonfliktmanagement & Kommunikation (Element 7): Etablierung des MPM als „Kommunikationsdrehscheibe“ und Anlaufstelle zur Analyse und Unterstützung der Lösungsfindung bei Zielkonflikten rund um die Planung und Steuerung des städtischen Vorhabensportfolios.
- Koordination von Vorhaben (Element 9): Einsatz von Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren zur Koordination abhängiger und referatsübergreifender Vorhaben.
- Weitere Ausgestaltung von MPM im Rahmen der Stufe 2 wie in Abschnitt 4.2.2. beschrieben, insbesondere
  - Synchronisierung Vorhabensplanung (Element 1): Definition und Verprobung eines einheitlichen Verfahrens zur Schätzung der Aufwände und Kosten für IT-Vorhaben.
  - Management von Abhängigkeiten (Element 4): Umgang mit Abhängigkeiten und Nutzung der Chancen und Synergien.
  - Koordination von Vorhaben (Elemente 9): Unterstützung der Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren durch Weiterentwicklung der Methoden und Werkzeugunterstützung und Vorgabe von Leitlinien und Spielregeln.
  - Methoden & Werkzeugunterstützung (Element 11): Festlegung der Anforderungen an die zukünftige Landschaft der IT-Planungs- und Steuerungswerkzeuge mit dem Start eines IT-Vorhabens „Planungswerkzeuge der IT im Kontext MPM“ zur Harmonisierung, Vereinfachung und Reduzierung der für die Planung und Durchführung von IT-Vorhaben benötigten Systeme.
- Personalbedarf:
  - Entfristung der zwei MPM Stellen bei STRAC zur Sicherstellung der dauerhaften Umsetzung und weiteren Ausgestaltung MPM Stufe 2 ff.
  - Dauerhafte Zuschaltung von 1 VZÄ für die Steuerungsunterstützung.
  - Auf 2 Jahre befristete Zuschaltung von 2 VZÄ für die Unterstützung der Ausgestaltung MPM.
  - Schaffung von 5 Stellen in der Rolle Projektkoordinatorin / Projektkoordinator im Direktorium bei STRAC sowie 2 Stellen beim Eigenbetrieb it@M.
- Finanzierung: siehe Abschnitt 6.

## 5. Zeit- und Kostenbetrachtung

### 5.1. Zeitplanung

Da der bestehende Beschluss über die Grundstufe IT-Multiprojektmanagement Ende 2014 endet, sollen die Maßnahmen im Rahmen der vorliegenden Beschlussvorlage ab Anfang 2015 fortgeführt und dauerhaft verankert werden. Begleitet wird dies durch Einführungsmaßnahmen und Kommunikationsmaßnahmen, die mit den Referaten und Eigenbetrieben abgestimmt werden. Im weiteren Verlauf sichern eine fortlaufende Kommunikation und kontinuierliche, bedarfsweise „Auffrischungsmaßnahmen“ die Verankerung ab.

Die Ausgestaltung von MPM-Stufe 2 ist geplant in einem Zweijahreszeitraum (geplant: Jan. 2015 bis Dez. 2016); die Ergebnisse werden dem Stadtrat in einem weiteren Beschlussvorlage zur Entscheidung vorgelegt.

Es ist geplant, für die einzelnen Elemente 1, 4, 5 sehr schnell erste Lösungsskizzen zu entwickeln, diese dann unmittelbar zu pilotieren und die gewonnenen Erkenntnisse in die Anpassung und Weiterentwicklung einfließen zu lassen.

Bezüglich des Elements 9: Projektkoordination wird eine kontinuierliche Begleitung von Vorhabensbündeln stattfinden.

Die Aktivitäten des Elements 11: Methoden und Werkzeugunterstützung starten gemäß IT-Prozessmodell mit einer Anforderungsqualifizierung für das Vorhaben „Planungswerkzeuge der IT im Kontext MPM“, die in 2015 abgeschlossen werden soll.

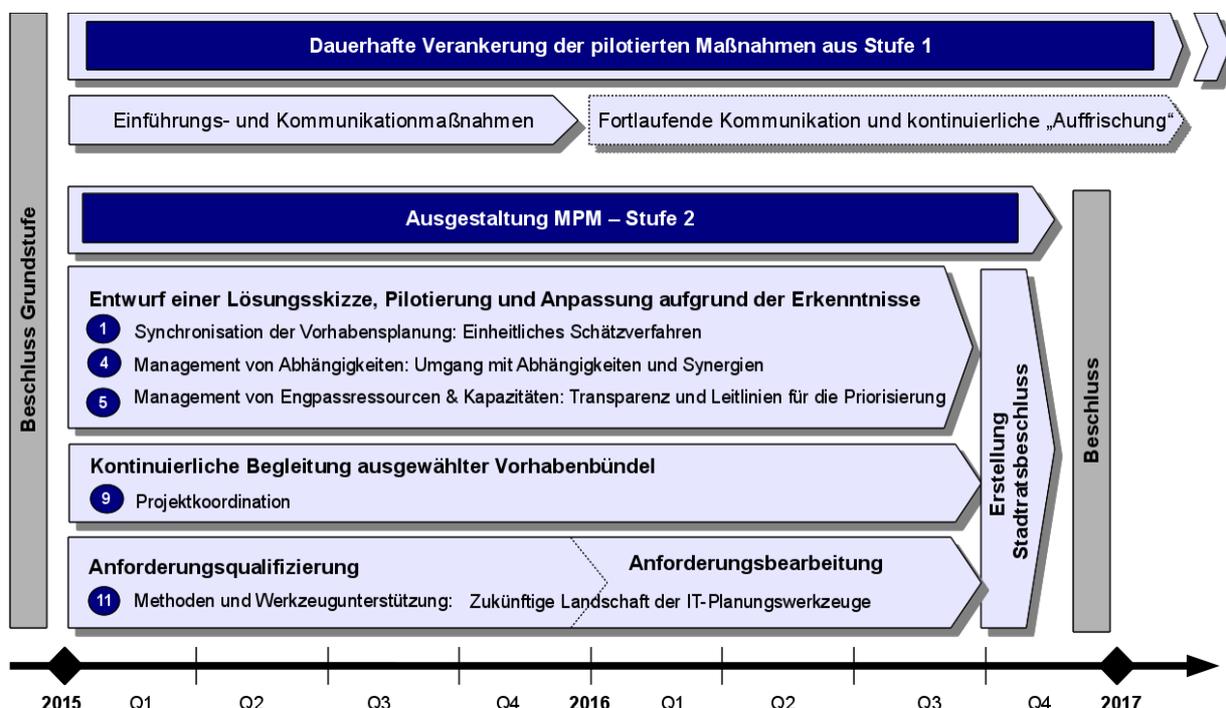


Abbildung 5: Planungsübersicht für die Ausgestaltung MPM - Stufe 2

Zu Beginn der Stufe 2 erfolgt eine detaillierte Planung der Maßnahmen in Abstimmung mit den beteiligten Referaten und Eigenbetrieben.

## 5.2. Kosten

	einmalig/ Befristet	dauerhaft	Antrags- ziffer	Beschluss- kapitel
<b>Kosten Ausgestaltung / Konzeption</b>				
davon Personalkosten*				
bei STRAC	178.090 € in 2015 178.090 € in 2016	257.610 € in 2015	6,7,8	5.2.1.1.
davon Sachkosten***				
an it@M (gemäß Preisliste)				
bei STRAC	7.110 € in 2015 1.600 € in 2016	1.600 € ab 2015 800 € ab 2016	9	5.2.1.2.
<b>Summe Kosten Ausgestaltung / Kon.</b>				
Nachrichtlich nicht zahlungswirksame Kosten				
<b>Kosten Projektkoordination</b>				
davon Personalkosten*				
bei STRAC	429.250 € in 2015 429.250 € in 2016 429.250 € in 2017		10	5.2.2.1
davon Sachkosten***				
an it@M				
	171.700 € in 2015 171.700 € in 2016 171.700 € in 2017		10	5.2.2.2.
bei STRAC	16.590 € in 2015 5.600 € in 2016 5.600 € in 2017		11	5.2.2.3.
<b>Summe Kosten Projektkoordination</b>				
Nachrichtlich nicht zahlungswirksame Kosten				
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente				
	9 VZÄ	3 VZÄ		
Nachrichtlich Investitionen durch it@M**				

\*inkl.evtl. Rückstellungen u.a. für Pensionen

\*\* oder ggf. Sonderbereich

\*\*\* ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services "Arbeitsplatzdienste" Und "Telekommunikation" werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

### 5.2.1. Kosten für die Ausgestaltung / Konzeption

#### 5.2.1.1. Personalkosten

- a) Die 2 Stellen (2 VZÄ) der **MPM-Strategen** sind bereits bei STRAC im Direktorium vorgetragen und sind bis zum 31.12.2014 finanziert. Die Stellen sind mit E 14 bewertet. Das Personal- und Organisationsreferat wird gebeten diese Stellen zu entfristen. Es ergeben sich jährliche Kosten von insgesamt 184.480 €.
- b) Das Personal- und Organisationsreferat wird gebeten, dauerhaft eine Stelle (1 VZÄ) für **MPM-Steuerungsunterstützung** im Direktorium bei STRAC einzurichten.

Da es sich um neue Aufgaben handelt und das derzeitige Team Steuerungsunterstützung voll ausgelastet ist, können die Aufgaben nicht durch Bestandspersonal erledigt werden. Aufgrund der Vergleichbarkeit der Tätigkeit mit den Aufgaben der Steuerungsunterstützung im GB2 wurde der Kostenkalkulation eine Stelle mit der Einwertung E 10 zugrunde gelegt. Es ergeben sich jährliche Kosten von 73.130 €.

Zur Ausgestaltung der Stufe 2 MPM sind neben den beiden MPM-Strategen temporär weitere Kapazitäten erforderlich, um sämtliche Aufgaben erledigen zu können:

- c) Zur Ausgestaltung der Konzeption wird das Personal- und Organisationsreferat gebeten, befristet auf 2 Jahre, eine Stelle (1,0 VZÄ) für **eine MPM-Strategin / einen MPM-Strategen** im Direktorium bei STRAC einzurichten. Die Stelle ist mit E 14 bewertet. Es ergeben sich jährliche Kosten von insgesamt 92.240 €.
- d) Das Personal- und Organisationsreferat wird gebeten, befristet auf 2 Jahre eine Stelle (1,0 VZÄ) für **eine IT-Projektleiterin / einen IT-Projektleiter** im Direktorium bei STRAC einzurichten. Aufgrund von Erfahrungswerten aus MIT-KonkreT wurde der Kostenkalkulation eine Stelle mit der Einwertung E13 zugrunde gelegt. Es ergeben sich jährliche Kosten von 85.850 €.

#### 5.2.1.2. Personalbezogene Sachkosten

Neben den reinen Personalkosten fallen bei STRAC personenbezogene Sachkosten für die 5 VZÄ inkl. Kosten für den Arbeitsplatz an.

Für die 2 VZÄ für MPM-Strategen bei STRAC sind die personalbezogenen Sachkosten bis zum 31.12.2014 finanziert. Hier fallen erst ab 01.01.2015 die laufenden jährlichen arbeitsplatzbezogenen Sachkosten in Höhe von 800 € pro Jahr an.

Für die neue Mitarbeiterin / den neuen Mitarbeiter zur MPM-Steuerungsunterstützung bei STRAC ergeben sich im Jahr 2015 einmalige Sachkosten für die Einrichtung des Arbeitsplatzes in Höhe von 2.370 € sowie ab 2016 laufende jährliche arbeitsplatzbezogene Sachkosten in Höhe von 800 € pro Jahr.

Für die auf 2 Jahre befristeten 2 VZÄ fallen im Jahr 2015 einmalige Sachkosten für die Einrichtung der Arbeitsplätze in Höhe von 4.740 € sowie in 2016 arbeitsplatzbezogene Sachkosten in Höhe von 1.600 € an.

### 5.2.2. Kosten für die Projektkoordination

#### 5.2.2.1. Personalkosten

Das Personal- und Organisationsreferat wird gebeten, befristet auf 3 Jahre, 5 Stellen (5 VZÄ) für **Projektkoordinatorinnen / -koordinatoren** im Direktorium bei STRAC einzurichten. Davon soll je 1 Stelle (1 VZÄ) dem Baureferat, dem Kreisverwaltungsreferat, dem Sozialreferat und dem Referat für Bildung und Sportzugeordnet werden. Aufgrund von Erfahrungswerten aus MIT-KonkreT wurde der Kostenkalkulation jeweils eine Stelle mit der Einwertung E 13 zugrunde gelegt. Es ergeben sich jährliche Kosten

von 429.250 €. Aufgrund der schwierigen Personalgewinnungssituation erfolgt die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diesen Stellen unbefristet.

#### **5.2.2.2. Sachkosten an it@M**

Die 2 Stellen (2 VZÄ) für **Projektkoordinatorinnen / -koordinatoren** im Eigenbetrieb it@M werden zur Vereinfachung der Verwaltungsabläufe direkt im Eigenbetrieb angesiedelt. Die Finanzierung und Koordinierung erfolgt wie bei allen anderen Stellen über STRAC. Aufgrund von Erfahrungswerten aus MIT-KonkreT wurde der Kostenkalkulation jeweils eine Stelle mit der Einwertung E 13 zugrunde gelegt.

Damit ergeben sich jährliche Kosten von 171.700 €.

#### **5.2.2.3. Personalbezogene Sachkosten**

Neben den reinen Personalkosten fallen für die 7 VZÄ personenbezogene Sachkosten inkl. der einmaligen Einrichtung eines Arbeitsplatzes im Jahr 2015 in Höhe von 2.370 € pro Arbeitsplatz (insgesamt 16.590 €) und laufende, jährliche Kosten in Höhe von 800 € pro VZÄ (insgesamt 5.600 €/ Jahr) an.

### **5.3. Nutzen**

Anders als bei IT-Vorhaben, die in der Regel eine fachliche Aufgabe elektronisch unterstützen und dadurch manuellen Aufwand reduzieren helfen, ist der Nutzen des IT-Multiprojektmanagements für die LHM nicht einfach in einer Einsparung entsprechender Personalkapazitäten bezifferbar. Der Nutzen hat vielmehr eine Reihe von quantitativen und qualitativen Aspekten.

Ohne den vorliegenden Folgebeschluss können sämtliche der nachfolgend genannten Nutzenaspekte nicht realisiert werden, da das IT-Multiprojektmanagement aktuell lediglich bis Ende 2014 beschlossen ist.

#### **Vermeidung von Mehrkosten durch den Einsatz eines Projektkoordinators**

Im Rahmen der durchgeführten Pilotierung eines Vorhabensbündels in einer kritischen Multiprojektsituation mit SKA, RBS, SOZ und it@M konnten durch den Einsatz eines Projektkoordinators sich abzeichnende Risiken und potenzielle Mehrkosten vermieden bzw. vermindert werden.

Nachfolgende Kalkulation gibt einen Überblick der Kosten, die bei einer Projektverzögerung von 3 Monaten entstanden wären:

	<b>Außenwirkung / Image</b>	<b>Potenzielle zahlungswirksame Kosten / wirtschaftlicher Schaden</b>
<b>Projekt SEPA Einführung</b> (Zahlungsverkehr)	LHM hätte Forderungen für mehrere Wochen nicht mehr per Lastschriftverfahren einziehen können, was die Liquidität der LHM gefährdet hätte.	Zusätzliche zahlungswirksame Projektkosten (Beratungskosten und it@M-Kosten): <b>57.000 Euro</b> . Entgangener Zinsgewinn (auf Basis eines fehlenden Einzugs von 317 Mio. Euro): <b>128.000 Euro</b>
<b>Projekt MiGrOV Großrechner-Umstellung</b>	–	Fällige Wartungskosten durch den Weiterbetrieb: <b>319.000 Euro</b> . Zusätzl. Projektkosten: <b>59.000 Euro</b>
<b>Projekt PSCD Buchhaltungssystem</b>	Keine Buchhaltung / Abrechnung zu wirtschaftliche Jugendhilfe und Kindertagesstätten mehr möglich.	Zusätzliche zahlungswirksame Projektkosten (Beratungskosten und it@M-Kosten): <b>23.000 Euro</b>
<b>Neues Fachverfahren KITA</b>	Abschaltung des Großrechners nicht möglich, da Altverfahren auf dem Großrechner benötigt.	Direkte Projektaufwände, Kosten für Infrastruktur und Betrieb, inkl. anteilige Kosten Altverfahren ohne Großrechner, nur zahlungswirksame Kosten: <b>158.000 Euro</b>
<b>Neues Fachverfahren SoJA</b> (Jugendhilfe)	Fehlende Schnittstelle zu PSCD: weiterhin manuelle Einnahmenverwaltung getrennt vom Fachverfahren; damit redundante Datenhaltung; Forderungen werden u.U. zu spät geltend gemacht.	Zusätzliche Projektkosten: <b>2.300 Euro</b>
<b>Neues Fachverfahren FaVorBei</b> (Mündelgelder)	Verspätete Auszahlung der (privaten) Mündelgelder, Imageschaden für SOZ bzw. LHM.	Weiterbetrieb Großrechner mit Altverfahren; Kosten bereits oben enthalten. Zusätzl. Projektkosten: <b>2.700 Euro</b>
<b>Gesamtsumme vermiedene Mehrkosten:</b>		<b>749.000 Euro</b>

Auch wenn natürlich die vermiedenen Mehrkosten nicht allein auf den Einsatz des Projektkoordinators zurückzuführen sind, ist der Nutzen trotzdem signifikant. Insbesondere trug die Projektkoordination maßgeblich dazu bei, dass alle beteiligten Projekte ihren geplanten Produktionsstart einhalten konnten und die LHM keinen Imageschaden aufgrund nicht eingehaltener gesetzlicher Vorgaben erlitt.

Der eingesetzte Projektkoordinator war in der Lage, alle beteiligten Projekte und deren Abhängigkeiten synchron zu betrachten und zu koordinieren. Erst dadurch wurden auch wichtige mittelbare Abhängigkeiten transparent und die Kommunikation und Verteilung von Informationen – z. B. im Falle von Änderungen in einem der beteiligten Projekte – erfolgte sehr effizient und zeitnah.

Ohne Projektkoordination hätte jede Projektleiterin bzw. jeder Projektleiter die relevanten Abhängigkeiten bilateral erarbeiten müssen, was abgesehen von dem damit verbundenen zeitlichen Aufwand oft auch aufgrund des fehlenden Gesamtblicks nicht möglich ist. Die folgende Abbildung 6 zeigt die Interaktionen des Projektkoordinators im betrachteten Pilotprojekt.

Der Projektkoordinator stellt den erforderlichen Überblick her, da dort die Projektabhängigkeiten und Lösungsmöglichkeiten zusammenlaufen. In der Praxis hat diese bislang fehlende Koordination auch eine verstärkte sequenzielle Planung und Abarbeitung von Projekten zur Folge. Notwendig wäre allerdings eine verstärkte Parallelität in der Abarbeitung, um einen langen „Stau“ zu vermeiden.

Ähnlich einer Baustellenkoordination, die dafür sorgt, dass eine Straße nicht mehrmals hintereinander für Wasser-, Gas-, oder Elektrizitätsmaßnahmen aufgerissen werden muss, sorgt ein Projektkoordinator im IT-Bereich für eine koordinierte Abarbeitung der abhängigen Vorhaben. Hinzu kommt noch die komplexe Aufgabe, die Arbeiten nicht nacheinander (sequenziell), sondern parallel unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten durchzuführen. Um im Bild zu bleiben, wäre dies die gleichzeitige Verlegung von Wasser-, Gas- und Stomleitungen am selben Tag durch mehrere Teams, die jedoch auf funktionierende Stromleitungen für Ihre wassergekühlten Maschinen angewiesen sind.

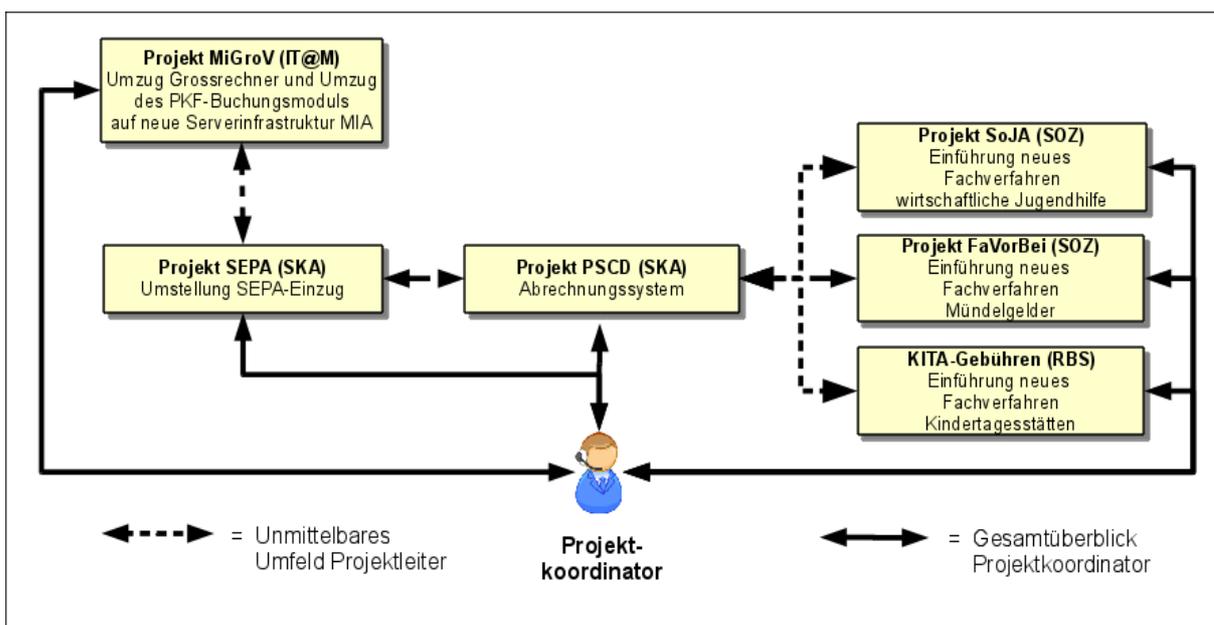


Abbildung 6: Interaktionen des Projektkoordinators im Pilotprojekt

Der Nutzen der Projektkoordinatoren liegt hier, neben der reibungsloseren Durchführung der Projekte, in einer Reduzierung der insgesamt auftretenden Kommunikationsaufwände und in einem verminderten Einsatz von externen Mitarbeitern.

Die angesprochene Notwendigkeit der Parallelität der Aufgaben wird künftig in der IT noch weiter zunehmen. Beispielsweise benötigen immer mehr Fachverfahren eine elektronische Bezahlungsfunktion (ePayment), wobei diese Funktion gleichzeitig für mehrere Fachverfahren entwickelt und implementiert wird.

In 2015 stehen beispielsweise auf Seiten it@M mit der Migration auf eine einheitliche Mail- und Kalenderlösung (MigMak), dem Redesign des Verzeichnisdienstes LDAP (LDAP TNG) und der Einführung eines stadtweiten Fileservices (ZenDa) sowie weite-

rer Infrastrukturprojekte (Anpassungen am Dokumentenmanagement, Softwareverteilung) mehrere für die Landeshauptstadt sehr wichtige Großvorhaben an, die stadtweit koordiniert werden müssen.

Zudem gibt es Plattformen bzw. übergreifende Anwendungen, wie beispielsweise SAP, Einwohnermeldewesen (EWO), oder das Geodateninformationssystem (GeoInfo), die eine vermehrte Koordination der Aktivitäten erfordern. Im Zusammenhang mit dem Buchhaltungssystem PSCD der Stadtkämmerei sind beispielsweise mehr als 25 laufende oder künftige Vorhaben der Referate betroffen, die entsprechende gegenseitige Abhängigkeiten zu PSCD aufweisen, die entsprechend koordiniert werden müssen.

In der IT der LHM kommen vermehrt solche referatsübergreifenden oder sogar stadtweite Vorhaben zum Einsatz (s. Abschnitt 2.1).

### **Weiterer qualitativer Nutzen durch die dauerhafte Verankerung und Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagements**

Neben dem unmittelbaren Nutzen für konkrete Projekte wirken sich die beantragten Maßnahmen noch hinsichtlich einer Reihe anderer Aspekte positiv aus, die nachfolgend nochmals kompakt zusammengefasst werden:

**Rollierende Repriorisierung:** Die Möglichkeit unterjähriger Priorisierungen von Vorhaben führt zu einer Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen; gleichzeitig wird auch die Einhaltung von Verwaltungsvorschriften und Gesetzen unterstützt, da es ein funktionierendes Instrument gibt, um auf kurzfristige Anforderungen reagieren zu können.

**Management von Engpassressourcen:** Im Rahmen der oben geschilderten Pilotierung der Projektkoordination wurden im Einzelfall Wege gefunden, um überlastete Ressourcen zu entlasten (z. B. durch Umverteilung der Aufgaben im dIKA, Umpriorisierung in der Abarbeitung der Aufgaben). Diese Maßnahmen können auch auf andere Situationen bzw. Engpassbereiche übertragen werden und darüber hinaus solche Ressourcenkonkurrenzsituationen durch die Vereinbarung von Spielregeln und Leitplanken schon im Vorfeld abgemildert oder vermieden werden.

**Zielkonfliktmanagement & Kommunikation:** MPM hat als explizite Zielsetzung entscheidungsunterstützende Informationen bereitzustellen und bei Konfliktsituationen im Rahmen der Vorhabensplanung Lösungsvorschläge zu entwickeln. Konkreter Nutzen ist eine Optimierung und Vereinfachung von Vorgehensweisen, die umfassende Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und die Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen. Hier erscheint eine Reduzierung der ohne MPM notwendigen Durchlaufzeiten für Entscheidungen um mehr als 25% als realistisch. Entsprechende Ergebnisse für solche Unterstützungsmaßnahmen wurden schon in Stufe 1

erzielt (z. B. Vorplanungsbudget, Kontingentverfahren, Umgang mit Wartung & Pflege).

**Synchronisation Vorhabensplanung:** Die Definition und Einführung eines einheitlichen Schätzvorgehen ist ein wichtiger, fehlender Baustein im Zusammenhang mit der stadtweiten Vorhabensplanung. Ein solches Schätzvorgehen fördert nicht nur ein einheitliches Verwaltungshandeln, sondern verbessert auch die Qualität und Verlässlichkeit der Planungen, wodurch in der Folge Mehrkosten durch kostenintensive Umplanungen vermieden werden können. Stabilere Planungen wirken sich unmittelbar auch positiv auf die Belastung der beteiligten Mitarbeiter aus.

**Management von Abhängigkeiten:** Eine frühzeitige Identifikation von Synergien kann zudem helfen, einen möglichst großen Nutzen aus den eingesetzten knappen Ressourcen zu ziehen.

**Methoden & Werkzeugunterstützung:** Eine durchgängige und aufeinander abgestimmte Toolunterstützung für die Planung und Steuerung von Projekten besitzt ein großes Potenzial, um Vorgehensweisen zu optimieren und zu vereinfachen und insgesamt die Arbeitsabläufe zu beschleunigen. Mitarbeiter können von redundanten oder routinemäßigen Planungsaufgaben entlastet werden bei gleichzeitig steigender Verlässlichkeit und Qualität der Arbeitsergebnisse.

Alle diese Maßnahmen zielen dabei auf die rechtzeitige Bereitstellung der für den Bürger relevanten Services ab und somit der Vermeidung von Unzufriedenheit und potenziellen Imageschäden für die Stadt. Somit trägt die Implementierung des Multiprojektmanagements zu einer noch bürgernäheren und serviceorientierteren Stadtverwaltung bei.

## **6. Finanzierung und Personal**

### **6.1. Finanzierung**

Die Finanzmittel für die Stellenzuschaltung bei STRAC und für den Rechnungsausgleich an it@M werden zentral im Hoheitsbereich des Direktoriums eingestellt. Weil die für die Stufe 2 des IT-Multiprojektmanagement erforderlichen Stellenschaffungen nicht aufgeschoben werden können, soll der Beschluss nicht dem Finanzmoratorium unterliegen.

### **6.2. Personal**

#### **6.2.1. Stellen**

##### **Multiprojektmanagement-Strategen**

Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von insgesamt bis zu 184.480 € (Tarifbeschäftigte/-r) jährlich sowie die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 92.240 € (Tarifbeschäftigte/-r) jährlich,

entsprechend der tatsächlichen Besetzung und der Befristung auf 2 Jahre, anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand je Stelle in Höhe von 33.830 €/ Jahr.

### **Mitarbeiterin/ Mitarbeiter zur MPM-Steuerungsunterstützung**

Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 73.130 € (Tarifbeschäftigte/-r) jährlich entsprechend der tatsächlichen Besetzung anzumelden. Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von 25.500 €/ Jahr.

### **Mitarbeiter/-in IT-Projektleitung**

Das Direktorium wird beauftragt, die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 85.850€ (Tarifbeschäftigte/-r) jährlich, entsprechend der tatsächlichen Besetzung und der Befristung auf 2 Jahre, anzumelden. Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von 33.830 €/ Jahr.

### **Projektkoordinatorin/ -koordinator**

Das Direktorium wird beauftragt, die erforderlichen Haushaltsmittel für die 5 im Hoheitsbereich angesiedelten Stellen (5 VZÄ) in Höhe von insgesamt bis zu 429.250 € (Tarifbeschäftigte/-r) jährlich entsprechend der tatsächlichen Besetzung, sowie die für die 2 beim Eigenbetrieb angesiedelten Stellen (2 VZÄ) erforderlichen Sachmittel in Höhe von 171.700 € jährlich anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von insgesamt 236.000 €/ Jahr (7 \* 33.830 €/ Jahr).

## **7. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit**

Die Belange des Datenschutzes / Datensicherheit sind zum Zeitpunkt der Beschlussstellung nicht erkennbar berührt. Die/der behördliche Datenschutzbeauftragte bzw. die örtlichen Datenschutzbeauftragten werden im Rahmen der Arbeiten rechtzeitig eingebunden.

Die Belange der IT-Sicherheit sind zum Zeitpunkt der Beschlussstellung nicht berührt. Die IT-Sicherheit wird im Verlauf der Arbeiten rechtzeitig eingebunden.

## 8. Beteiligung it@M

it@M ist eng in die Durchführung des Vorhabens und die Ausgestaltung der Folgestufe 2 von MPM eingebunden. Die entsprechenden Ressourcenbedarfe sind abgestimmt, ebenso wird es es im Rahmen der Durchführung des Vorhabens eine kontinuierliche Abstimmung mit den unterschiedlichen Ansprechpartnern seitens it@M geben.

Die Anforderungsanalyse und -bearbeitung für eine Toolunterstützung der IT-Planungswerkzeuge wird gemäß den Leitlinien des Prozessmodells „IT-Service für die Landeshauptstadt München“ durchgeführt.

Zustimmung it@M liegt vor : ja  nein

## 9. Sozialverträglichkeit

Der GPR wird eng in die Ausgestaltung der Folgestufe 2 eingebunden, um die gemeinsame Zielsetzung

- die übergreifende Planung und Steuerung bei IT-Vorhaben und IT-Projekten zu optimieren, strukturieren und zu unterstützen
- ein Übersichtswerkzeug zu schaffen, mithilfe dessen
  - a) unnötiger Mehrerfassungsaufwand, Informationsverlust und Widersprüche vermieden werden kann,
  - b) das den Planungsanforderungen bei übergreifenden Vorhaben genügt und diese adäquat abbildet,
  - c) geplante, verfügbare und Engpassressourcen und Kapazitäten transparent macht sowie
  - d) ein effizientes Koordinieren ermöglicht.

Das erforderliche Rollen- und Berechtigungskonzept für ein solches Übersichtswerkzeug wird mit dem GPR abgestimmt und dem GPR ein umfassender Gesamtblick auf die Planungen und die Vorhaben ermöglicht.

Zustimmung GPR liegt vor : ja  nein

## 10. IT-Kommission

Behandlung in der IT-Kommission am: 12.11.2014

Empfehlung der IT-Kommission: ja  nein

Ergänzungen und Hinweise aus der IT-Kommission: keine

## 11. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate

Das Direktorium, die Stadtkämmerei, das Kulturreferat, die Münchner Stadtentwässerung, die Markthallen München sowie der Gesamtpersonalrat haben der Beschlussvorlage zugestimmt.

Die Stadtgüter München, die Kammerspiele sowie die Frauengleichstellungsstelle haben Fehlanzeige gemeldet und keine Stellungnahme abgegeben.

Das Referat für Gesundheit und Umwelt, das Sozialreferat, das Kommunalreferat, der Abfallwirtschaftsbetrieb München, das Revisionsamt, das Kreisverwaltungsreferat, das Referat für Bildung und Sport, das Personal- und Organisationsreferat, das Referat für Arbeit und Wirtschaft, das Referat für Stadtplanung und Bauordnung und it@M haben der Beschlussvorlage mit Kommentaren und Anmerkungen zugestimmt. In nachfolgender Tabelle sind diese Kommentare und Anmerkungen für die öffentliche Beschlussvorlage nach Referaten/ Eigenbetrieben sortiert .

Die Stellungnahmen zur Beschlussvorlage sind in Anlage 1 im Wortlaut zur Kenntnis vollständig beigefügt.

Referat	Stellungnahme	Kommentar
PLAN	Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung stimmt der Beschlussvorlage grundsätzlich zu.	D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.
PLAN	Sollte sich im Laufe der Zeit herausstellen, dass auch das Referat für Stadtplanung und Bauordnung Bedarf an Multi-Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren hat, ist hier eine personelle Unterstützung durch D-III- STRAC zu gewährleisten.	Zusätzlich zu den dediziert für die Referate BAU, KVR, RBS, SOZ und it@M beantragten Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren ist eine zusätzliche Stelle für eine Projektkoordinatorin / einen -koordinator vorgesehen, die für Vorhabensbündel beliebiger Einheiten – und somit natürlich auch dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung – verwendet werden kann (siehe auch Abschnitt 4.2.3, S. 29).  Sollte darüber hinausgehend der längerfristige Einsatz weiterer Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren notwendig werden, so soll dieser Bedarf wie beschrieben während der Stufe 2 ermittelt und dann ggf. am Ende der Stufe 2 beantragt werden (siehe Abschnitt 4.2.3, S. 30)
PLAN	Den gesamten Beschluss betreffend: Das Referat geht davon aus, dass sich alle Punkte des Beschlusses sowohl auf IT-Vorhaben, als auch auf IT-Projekte beziehen.	Die Annahme ist richtig. Da der Begriff „Multivorhabensmanagement“ nicht gebräuchlich ist, wurde bei der LHM der Begriff „Multiprojektmanagement“ gewählt, der sowohl IT-Vorha-

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		ben als auch IT-Projekte (d.h. IT-Vorhaben, die nach den im IT-Projektmanagementhandbuch „ProjektPLUS“ beschriebenen Regelungen geplant und durchgeführt werden) umfasst.
PLAN	<p>Zu Punkt 2 - öffentlicher Teil:  IST-Zustand - Ergebnisse der Grundstufe MPM - Stufe 1  Bei der Auswahl der richtigen Vorhaben sind die Belange der Referate zu berücksichtigen.</p>	<p>Dem stimmen wir uneingeschränkt zu. Die Verantwortung der Referate für die Erstellung der dezentralen Vorhabensplanung bleibt durch diesen Beschluss und die Arbeiten des MPM unangetastet.</p> <p>Die Ziele und Aufgabenbeschreibung des MPM wurde an dieser Stelle deutlicher formuliert. MPM umfasst die zur Schließung der Lücke zwischen strategischer IT-Vorhabensplanung und umsetzendem Projektmanagement notwendigen Schritte der Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Vorhaben und IT-Projekten der LHM, wobei in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben nicht eingegriffen wird.</p> <p>Ein Beispiel für die Auswahl der „richtigen“ Vorhaben ist die Repriorisierung durch die stadtweite Repriorisierungsgruppe (unter Beteiligung aller drei Häuser). Die Leitplanken zur unterjährigen Repriorisierung wurden durch das Multiprojektmanagement vereinbart.</p>
PLAN	<p>Zu Punkt 3 - öffentlicher Teil: Analyse des IST-Zustand - Methoden und Werkzeugunterstützung (Element 11)  Dies stellt im Referat für Stadtplanung und Bauordnung den größten Schmerzpunkt dar und sollte mit einer hohen Priorität im Projekt behandelt werden.</p>	<p>Wir bedanken uns für diese Einschätzung, die wir ebenfalls teilen.</p> <p>Die genaue Zeitplanung wird nach der Beschlussfassung mit dIKAs und it@M im Detail durchgeführt.</p>
PLAN	<p>Zu Punkt 5 - öffentlicher Teil: Zeit- und Kostenplanung  Für eine genaue Ressourcenplanung in den dIKAs müssen zeitnah die Aufwände bis 2017 für die benötigten Rollen dargestellt werden. Die Kompensationsleistungen sind auf Basis dieser Planung zur Verfügung zu stellen.</p>	<p>Zu Beginn der Stufe 2 erfolgt eine detaillierte Planung der Maßnahmen in Abstimmung mit den beteiligten Referaten und Eigenbetrieben. Diese Planung wird im weiteren Verlauf des Vorhabens kontinuierlich fortgeschrieben.</p>
RAW	<p>Die Entscheidung, das Multiprojektmanagement in einer 2. Stufe weiterzuführen</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>ren und dadurch dauerhaft bei der LHM zu etablieren sowie durch weitere wesentliche Schwerpunktthemen auszugestalten, wird vom RAW grundsätzlich begrüßt.</p> <p>Das Referat für Arbeit und Wirtschaft wird die dauerhafte Verankerung und die stufenweise Ausgestaltung des Multiprojektmanagements unter Beachtung o.g. Punkte im Rahmen seiner Möglichkeiten unterstützen. Der Einsatz eines MPM ist für eine Verwaltung mit moderner und kundengerechter IT, die eine Vielzahl an Vorhaben mit sehr heterogenen Anforderungen und Zielen aufweist unerlässlich und kann somit auch für das RAW positive bzw. zusätzliche Effekte bringen.</p>	<p>für die Zustimmung.</p>
RAW	<p>In der Zusammenfassung wird auf der Seite 3 zum Management von Engpässen und Kapazitäten, wie auch in den folgenden Kapiteln zu diesem Thema (S.17, 21, 23, 38) die Betrachtung von Engpassbereichen innerhalb der IT bzgl. der dauerhaften Kapazitäten bis hin zu möglichen Maßnahmen (z.B. die Umverteilung der Aufgaben innerhalb der dIKA) durch das MPM beschrieben.</p> <p>Hier ist unklar, mit welchen Methoden eine Aussage über die Kapazitäten der einzelnen Bereiche erreicht werden soll.</p> <p>Ebenfalls ist zu klären, wie die entsprechenden Maßnahmen bei STRAC erstellt werden. Handelt es sich hierbei lediglich um Handlungsempfehlungen? (Anm.: Ein Durchgriff auf Referatsressourcen ist in der derzeitigen Organisationsform der LHM nicht möglich.)</p>	<p>Die Art und Weise, inwieweit die aktuell auf die Engpassressource „IT-Vergabe“ beschränkte Betrachtung auf andere Kapazitäten ausgeweitet wird, ist noch im Detail zu betrachten. Erste Schritte in diese Richtung wurden beispielsweise durch die erstmalig Anfang 2014 durchgeführte frühzeitige Betrachtung der übergreifenden IT-Vorhaben durchgeführt.</p> <p>Vorschläge und Leitlinien hierzu werden durch STRAC-MPM im Rahmen der laufenden Tätigkeiten erstellt und mit den Vertretern der dIKAs und it@M abgestimmt.</p> <p>Ein Durchgriff auf die Referatsressourcen ist nicht beabsichtigt (siehe auch Bemerkung in Abschnitt 3.1, S. 17: „Als Rahmenbedingung gilt, dass die Verantwortung der Ressourcenplanung weiterhin bei den einzelnen Einheiten ... verbleibt“.</p> <p>Die referenzierte Textstelle der „Umverteilung der Aufgaben“ bezieht sich auf die konkrete Projektsituation der Pilotierung, bei der im Rahmen der Koordinationstätigkeiten Abhängigkeiten und Engpassbereiche aufgedeckt und benannt und infolge dessen durch das dIKA selbst beseitigt</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
RAW	<p>Weiterhin wird auf der Seite 4 unter „Weitere Ausgestaltung ....wesentlicher Schwerpunktthemen“ das Managen von Abhängigkeiten genannt. „Es soll eine Vorgehensweise ausgestaltet werden, um mit Abhängigkeiten und Synergien zwischen Vorhaben umzugehen.“</p> <p>Hier geht es nicht nur um eine Vorgehensweise für den Umgang mit Abhängigkeiten und Synergien sondern im wesentlichen auch um das Erkennen dieser Abhängigkeiten und Synergien.</p> <p>Hier bitten wir ebenfalls darum, den Absatz analog dem nichtöffentlichen Teil zu formulieren: „Es soll in Zusammenarbeit mit den Fach- und IT-Architektinnen / -Architekten eine Vorgehensweise....“</p>	<p>werden konnten.</p> <p>Das Erkennen von Abhängigkeiten ist auch nach unserer Einschätzung ein wesentlicher Teil der Aufgabe.</p> <p>Das Erkennen der Abhängigkeiten ist auch unserer Ansicht nach ein wesentlicher Teil der Aufgabe. Der Text der Beschlussvorlage wurde in der Zusammenfassung (S. 4) und in Abschnitt 4.2.2 (S. 24) ergänzt.</p> <p>Die Abstimmung / Zusammenarbeit / Ausarbeitung der Themen liegt in der Verantwortung der jeweiligen AM-Leitungen. Ob die Aufgaben dann an die FARs delegiert werden, bleibt den AM-Leitungen vorbehalten.</p> <p>Ergänzung daher: „... in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Leitungen Anforderungsmanagement und IT-Architektinnen / -Architekten ...“</p>
RAW	<p>Auf der Seite 10 wird unter strategischem Management die Auswahl der „richtigen Vorhaben“ beschrieben. Hier bitten wir um eine Klarstellung, was die „richtigen Vorhaben“ sind und auf welcher Basis diese ausgewählt werden.</p>	<p>Die Ziele und Aufgabenbeschreibung des MPM wurde an dieser Stelle deutlicher formuliert (siehe S. 9). MPM umfasst die zur Schließung der Lücke zwischen strategischer IT-Vorhabensplanung und umsetzendem Projektmanagement notwendigen Schritte der Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Vorhaben und IT-Projekten der LHM, wobei in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben nicht eingegriffen wird.</p> <p>Ein Beispiel für die Auswahl der „richtigen“ Vorhaben ist die Repriorisierung durch die stadtweite Repriorisierungsgruppe (unter Beteiligung aller drei Häuser). Die Leitplanken zur unterjährigen Repriorisierung wurden durch das Multiprojektmanagement vereinbart.</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
RAW	Das RAW bittet ebenfalls um eine Erläuterung und Abgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten der Projektkoordinatoren und -koordinatorinnen im Bezug zu den Projektleitern -/ leiterinnen, die im POR im angedachten Projektleiterpool existieren sollen bzw. bei den Referaten direkt angesiedelt sind.	<p>Ein Projektleiter ist jeweils für das „eigene“ zugeordnete Projekt verantwortlich.</p> <p>Die Rolle IT-Projektleitung hat lt. geltendem Projektmanagementhandbuch ProjektPLUS die Gesamtverantwortung für die Ziele des IT-Projektes (Termine, Qualität, Ressourcen), sowie die fachliche Weisungsbefugnis für alle im IT-Projekt bearbeiteten Themen inne.</p> <p>Ein Projektkoordinator hat Vorhabensbündel bzw. mehrere Projekte im Fokus mit den im Kapitel 4.2.3 und 5.3 der Beschlussvorlage beschriebenen Aufgaben und Zuständigkeiten.</p> <p>Die Projektkoordinatoren werden aufgrund der Stellungnahme des POR zentral bei STRAC angesiedelt. Zusätzlicher Vorteil ist eine gemeinsame inhaltliche Ausrichtung aller Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren. Die Frage, ob diese künftig auch den dIKAs direkt zugeordnet und in die Linie eingefügt werden, wird im Rahmen der Stellenentfristung geklärt.</p>
RAW	Wünschenswert ist eine Erläuterung der MPM-Elemente 3, 6, 8 und 10, bzgl. der Einsatztermine und ihrer Rolle für das weitere MPM.	<p>Die Schwerpunktbildung für die Folgestufe MPM wurde maßgeblich auf Basis der seitens der dIKAs und it@M geäußerten Schmerzpunkte getroffen, z.B. ein einheitliches Schätzvorgehen und eine Vereinfachung und Harmonisierung der Werkzeugunterstützung.</p> <p>Am Ende der Stufe 2 soll ein erneuter Stadtratsbeschluss erfolgen. Zu diesem wird ein Vorschlag erarbeitet, wie mit den weiteren Elementen umgegangen werden soll.</p> <p>Eine detaillierte Erläuterung der Inhalte der aller Elemente wird durch das Team Multiprojektmanagement bei STRAC erarbeitet.</p>
RAW	Die Ergebnisse, die in der Stufe 1 gemäß den Ausführungen in Abschnitt 2.2 (S. 8) erreicht wurden, wie z.B. Einrich-	D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Einschätzung.

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>tung eines Vorplanungsbudgets, rollierende Repriorisierung sowie die Verbesserung der bestehenden Tools zur Vorhabensplanung und Kostenplanung werden vom RAW als positiv angesehen.</p> <p>Eine weitere Verbesserung dieser und weiterer MPM-Elemente in der 2. Stufe ist für eine Etablierung des MPM außerordentlich wichtig. Insbesondere ist hier ein einheitliches und nachvollziehbares Schätzverfahren aber auch die Vereinfachung und Harmonisierung der Systeme für die Vorhabensplanung zu nennen.</p>	<p>Die explizit genannten Themen des Schätzverfahrens als auch die Vereinfachung und Harmonisierung der Systeme für die Vorhabensplanung sind auch nach unserer Meinung die Themen mit der größten Hebelwirkung.</p>
RAW	<p>Wir weisen darauf hin, dass die Beteiligung der Referate am MPM keine Verpflichtung sein kann, sondern nur im Rahmen Ihrer Möglichkeiten zu erfolgen hat. Auch wenn eine Kompensationsleistung angedacht ist, stellt diese keinen adäquaten Ersatz für den Ausfall einzelner Mitarbeiter dar.</p>	<p>Umfang und Zeitplanung der Unterstützung wird nach Beschlussfassung im Detail mit den dIKAs / Referaten abgestimmt. Da es nicht erforderlich ist, dass alle dIKAs / Referate an der Ausgestaltung der vorgeschlagenen Schwerpunktthemen in gleichem Umfang (z.B. Schätzvorgehen bzw. Werkzeugunterstützung) mitarbeiten, können die individuellen Möglichkeiten berücksichtigt werden.</p>
RAW	<p>Formale Anmerkung zu Abschnitt 4.2.1 (Element 9): - falsche Referenzierung: ....siehe auch Abschnitt (Fehler: Referenz nicht gefunden)</p>	<p>Text wurde ergänzt (Referenz auf Abschnitt 4.2.3).</p>
REV	<p>Das Revisionsamt befürwortet die Fortführung des IT-Multiprojektmanagements (MPM) als strategische Entscheidung.</p> <p>In einer Organisation der Größe der Landeshauptstadt München (LHM) mit einer jährlich dreistelligen Anzahl an abzuwickelnden IT-Projekten ist der Einsatz eines MPM sinnvoll und notwendig, um Reibungsverluste und daraus resultierend zeitliche Verzögerungen und zusätzliche Kosten zu minimieren. Die in der Beschlussvorlage genannten Beispiele unterstreichen die Bedeutung des MPM für die LHM.</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p>
REV	<p>Zur Verdeutlichung der Größenordnung der künftig mittels MPM zu koordinierenden Projekte wäre die Angabe der prognostizierten Gesamtkosten aller</p>	<p>Die LH München führt jährlich eine Vielzahl von Vorhaben durch. In der IT-Vorhabensdatenbank sind allein für 2014 ca. 390 IT-Vorhaben mit ver-</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	390 IT-Vorhaben des Jahres 2014 hilfreich.	<p>anschlagten Kosten in 2014 von über 90 Mio. € aufgeführt.</p> <p>Dies stellt allerdings keine exakte Schätzung dar, da viele Vorhaben in der Stufe WiBe 0 sind, und nicht eindeutig hervorgeht, ob es sich um Gesamtkosten oder entsprechende Jahresscheiben handelt.</p>
REV	<p>Die Beschlussvorlage des öffentlichen Teils verwendet den Begriff Projektportfoliomanagement (PPM) widersprüchlich (vgl. Seite 10 Fußnote 1 mit den auf S. 18 f. getroffenen Aussagen zum PPM).</p> <p>Die Begriffe Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement werden in der Literatur synonym verwendet.</p>	<p>Es ist richtig, dass der ursprünglich auf Seite 10 erläuterte Begriff des „strategischen Multiprojektmanagements“ in der Literatur häufig als Projektportfoliomanagement (PPM) verwendet wird.</p> <p>Die Textstelle auf Seite 18 steht grundsätzlich dazu nicht in Widerspruch; sie wurde der Deutlichkeit halber aber dahingehend angepasst, dass sich dieses PPM bei der LHM im Gegensatz zur freien Wirtschaft nicht an einer einheitlichen Fachstrategie orientieren kann, da diese so nicht existiert.</p> <p>Zusätzlich wurden die Ziele und Aufgabenbeschreibung des MPM wurde nochmals deutlicher formuliert (siehe S. 9): „MPM umfasst die zur Schließung der Lücke zwischen strategischer IT-Vorhabensplanung und umsetzendem Projektmanagement notwendigen Schritte der Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Vorhaben und IT-Projekten der LHM, wobei in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben nicht eingegriffen wird.“</p>
REV	<p>Gemäß den Festlegungen der AGAM Ziffer 2.8.1 Abs. 1 Satz 3 und 4 ist der "Antrag der Referentin/des Referenten" so präzise zu formulieren, dass die beantragte Willensäußerung des Stadtrats unmissverständlich erkennbar ist. Ein allgemeiner Hinweis auf den Vortrag genügt dieser Anforderung nicht.</p> <p>Die Ziffer 3 im Antrag des Referenten im öffentlichen Teil der Beschlussvorlage (Zitat: gemäß den Ausführungen in Kapitel 4“) ist deshalb noch entsprechend zu ergänzen.</p>	<p>Die Ziffer 3 im Antrag des Referenten wurde wie folgt konkretisiert:</p> <p>„Der weiteren stufenweisen Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagements gemäß Kapitel 4.3. wird zugestimmt. Im Rahmen der Stufe 2 erfolgt die weitere Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagement hinsichtlich eines einheitlichen Schätzvorgehens, Management von Abhängigkeiten, Koordination von Vorhaben, sowie der Start eines Vorhabens „Planungswerkzeuge der IT im Kontext</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		<p>MPM“ zur Bereitstellung einer durchgängigen Werkzeugunterstützung.</p> <p>Gleichermaßen wurde Ziffer 2 wie folgt ergänzt: „Der dauerhaften Fortführung der erfolgreich durchgeführten Pilotierungen der Stufe 1 – rollierende Repriorisierung, Management von Engpassressourcen &amp; Kapazitäten, Zielkonfliktmanagement &amp; Kommunikation sowie der Koordination von Vorhaben – gemäß Kapitel 4.3 wird zugestimmt.“</p>
SKA	<p>Die Stadtkämmerei sieht die Notwendigkeit eines Multiprojektmanagements und begrüßt die weitere Implementierung.</p> <p>Dem Beschluss wird insofern zugestimmt. Die Stadtkämmerei erachtet die vorgeschlagenen Maßnahmen für sinnvoll und notwendig. Auch die schrittweise Einführung und Erprobung unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und organisatorischen Rahmenbedingungen hält die Stadtkämmerei für zielführend. Die vorliegende Wirtschaftlichkeitsberechnung (WiBE) sowie die haushaltsrechtlichen</p> <p>Ausführungen wurden geprüft. Aus Sicht der Stadtkämmerei bestehen keine Einwände.</p>	D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.
BAU	<p>Das Baureferat begrüßt die vorgeschlagene weitere Umsetzung eines stadtweiten IT-Multiprojektmanagements (MPM) und ist mit den Beschlussvorlagen einverstanden.</p> <p>Besonders hervorzuheben ist die geplante dauerhafte Verankerung des Elements „Koordination von Vorhaben“ und der damit verbundene Einsatz von Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren im Wege der Abordnung vom Direktorium zu ausgewählten Referaten (Baureferat, Kreisverwaltungsreferat, Sozialreferat).</p> <p>Der Bedarf im Baureferat mit seinem</p>	D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>aktuellen IT-Projekt „Optimierung Technisches Betriebszentrum“, welches als SAP-Lösung in enger Zusammenarbeit mit der Stadtkämmerei entsteht und dem mit dem Kreisverwaltungsreferat voraussichtlich Mitte 2015 startenden „Baustellen- und Ereignismanagement“ ist unzweifelhaft gegeben.</p>	
BAU	<p>Da die Vollzeitstellen „Projektkoordinator(in)“ für die Referate wie in Ziffer 4.2.3 des Vortrags (öffentliche Sitzung) beschrieben zwar stellenmäßig beim Direktorium angesiedelt aber den Referaten im Wege der Abordnung zur Verfügung gestellt werden sollen, sind die personalbezogenen Sachkosten inkl. der einmaligen Einrichtung eines Arbeitsplatzes zum Zeitpunkt der Abordnung ins Budget der Referate zu übertragen.</p>	<p>Die Ziffer 10 im Antrag des Referenten wurde entsprechend ergänzt.</p>
SOZ	<p>Mit dem Beschlussentwurf zum MPM besteht seitens dIKA SozR grundsätzlich Einverständnis.</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p>
SOZ	<p>Allerdings haben wir noch folgende Änderungswünsche bzw. Anmerkungen: Ziff. 4.2.2. Weitere Ausgestaltung MPM /Managements von Abhängigkeiten (Element 4): 2. Absatz: "In Stufe 2...." Hier werden als agierende Personen die FARs bzw. ITAs genannt. Die Abstimmung/ Zusammenarbeit/ Ausarbeitung der Themen liegt – zumindest was die dIKAs betrifft – in der Verantwortung der jeweiligen AM-Leitungen. Ob die Aufgaben dann an die FARs delegiert werden, ist Entscheidung der AM-Leitungen.</p> <p>Der Satz müsste daher geändert werden in "....in enger Abstimmung mit den *AM-Leitungen* und IT-Architekten....." und "....., die Themen inhaltlich dann durch die *AM-Leitungen* und IT-Architektinnen und....." Bitte auch in der Zusammenfassung für den nö Teil ändern.</p>	<p>Der Text wurde in der Zusammenfassung sowie im Kapitel 4.2.2. um die „Leitungen Anforderungsmanagement“ ergänzt.</p>
SOZ	<p>Ziff. 4.2.3 Projektkoordinatorin/Projektkoordinator: Wir möchten an dieser Stelle explizit hinweisen, dass der/die Projektkoordinatorin für das SozR aufgrund der Grö-</p>	<p>Hierzu gibt es keinen Dissens, die Projektkoordinatorin / der Projektkoordinator kann auch bei der Koordination von referatsinternen IT-Projekten zum Einsatz kommen.</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>ße des Referates auch für referatsinterne steuerungsbereichsübergreifende IT-Projekte zum Einsatz kommen wird. Man kann diesen Sachverhalt aus dem Beschlusstext zwar subsumieren (...meist referatsübergreifend ...), ist aber nicht explizit erwähnt. Sollte es hierzu von Ihrer Seite einen Dissens geben, bitten wir den o.g. Sachverhalt noch in den Beschluss aufzunehmen.</p>	
KR	<p>Seitens des Kommunalreferats bestehen gegen die mit Mail vom 02.10.2014 zugeleiteten Sitzungsvorlagen zur Weiterentwicklung des IT-Multiprojektmanagements bei der LHM keine Einwände.</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p>
KR	<p>Wir bitten lediglich um eine weniger missverständliche Formulierung der Aussage auf Seite 10 oben:          „Ziel des strategischen Multiprojektmanagements ist es, die richtigen Vorhaben auszuwählen und durchzuführen.“</p> <p>Ansonsten wäre die Schlussfolgerung möglich, hier würden gezielt einzelne, z.B. aufgrund strategischer Überlegungen, für das Multiprojektmanagement relevante Vorhaben zur Umsetzung ausgewählt, während andere Vorhaben nicht realisiert werden könnten.</p>	<p>Die Ziele und Aufgabenbeschreibung des MPM wurde an dieser Stelle deutlicher formuliert (siehe S. 9):          „MPM umfasst die zur Schließung der Lücke zwischen strategischer IT-Vorhabensplanung und umsetzendem Projektmanagement notwendigen Schritte der Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Vorhaben und IT-Projekten der LHM, wobei in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben nicht eingegriffen wird.“</p> <p>Ein Beispiel für die Auswahl der „richtigen“ Vorhaben ist die Repriorisierung durch die stadtweite Repriorisierungsgruppe (unter Beteiligung aller drei Häuser). Die Leitplanken zur unterjährigen Repriorisierung wurden durch das Multiprojektmanagement vereinbart.</p>
KR	<p>Im Übrigen teilen wir die Einschätzung zu den dargestellten Defiziten im Zusammenhang mit den organisatorischen Rahmenbedingungen der Vorhabensplanung sowie zu deren Toolunterstützung. Hier sehen auch wir erheblichen Nachbesserungsbedarf.</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p>
KVR	<p>Generell lässt sich feststellen, dass das Kreisverwaltungsreferat die Einführung eines strategischen Multiprojektmana-</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	gements begrüßt und als zielführend ansieht (siehe Seite 9 Abb. 1 öffentlicher Teil).	
KVR	<p>Im Rahmen des beschriebenen bzw. zu entscheidenden operativen („umsetzenden“) Multiprojektmanagement ergeben sich nach Auffassung des Kreisverwaltungsreferates jedoch Risiken bzw. ungeklärte Fragen (siehe Seite 9 Abb. 1 öffentlicher Teil):</p> <p>1.) Abgrenzung strategisches Multiprojektmanagement und operatives Multiprojektmanagement zu Linien- oder Projektleitertaufgaben (siehe Seite 9 Abb. 1 Nr. 9 öffentlicher Teil):</p> <p>Der Unterschied zwischen strategischem Multiprojektmanagement und operativen („umsetzenden“) Multiprojektmanagement ist zwar grundsätzlich beschrieben, in den Ausführungen dazu wird jedoch nicht das Risiko betrachtet, dass Aufgaben oder Zuständigkeiten initiiert werden, die deutlich in die Aufgaben und Zuständigkeiten der dIKAs eingreifen, bzw. hier dem MPM keine „Entscheidungsbefugnis“ obliegt. Dem MPM darf im Rahmen des operativen („umsetzenden“) Multiprojektmanagements nur die Herbeiführung einer möglichen Maßnahme durch ein Entscheidungsgremium obliegen.</p>	<p>Die Textstelle auf Seite 9/10 der Beschlussvorlage wurde an dieser Stelle deutlicher formuliert: „MPM umfasst die zur Schließung der Lücke zwischen strategischer IT-Vorhabensplanung und umsetzendem Projektmanagement notwendigen Schritte der Planung und Steuerung der Gesamtheit an IT-Vorhaben und IT-Projekten der LHM, wobei in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben nicht eingegriffen wird.“</p> <p>Im Rahmen des umsetzenden MPM soll nicht nur die „Herbeiführung einer möglichen Maßnahme durch ein Entscheidungsgremium“ erreicht werden, sondern MPM sieht durchaus das Erarbeiten, Abstimmen und Vorschlagen solcher Maßnahmen als Aufgabe.</p> <p>Die Entscheidung obliegt dann dem jeweiligen Entscheidungsgremium. Im betrachteten Piloten war dies eine Runde mit den Referenten und Projektleitern, gewissermaßen als übergeordneter Lenkungsreis.</p>
KVR	<p>Das Ziel eines operativen („umsetzenden“) wird auf Seite 10 des öffentlichen Teils wie folgt beschrieben:</p> <p>„Ziel des umsetzenden Multiprojektmanagements ist es, bedeutende, komplexe IT-Vorhaben und IT-Vorhabensbündel richtig (d.h. effizient) umzusetzen. Dies lässt sich übersetzen in: Vorgeben von Regeln und Leitlinien, sowie Koordination von IT-Vorhabensbündeln.“ So eröffnet die Institutionalisierung von sog. Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren die Frage, ob dieses per se zur Aufgabe eines operativen („umsetzenden“) Multiprojektmanagements gehört.</p>	<p>Die Textstelle auf Seite 9/10 der Beschlussvorlage wurde an dieser umformuliert: „MPM koordiniert kritische voneinander abhängige IT-Vorhaben bzw. Projekte (sogenannte Vorhabensbündel).“</p> <p>Im Wesentlichen sind mit der Koordination die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren betraut. Zusätzlich unterstützt das Multiprojektmanagement bei STRAC durch Vorgeben von Regeln und Leitlinien, um eine möglichst einheitliche Vorgehensweise zu etablieren.</p>
KVR	Insbesondere auf Seite 30 des öffentli-	Mit „meist“ referats-/ eigenbetriebsübergreifenden Vorhaben wird zum

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>chen Teils wird die Aufgabe innerhalb der zugeordneten Einheit der Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren hierzu ungenau beschrieben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine oder ein einem Referat zugeordneter Projektkoordinatorin oder -koordinator soll voneinander abhängige, meist (nicht immer?) referats-/eigenbetriebs-übergreifende Vorhaben, mit möglichen (wer stellt dieses wann fest?) schwerwiegenden oder strategischen Auswirkungen auf Geschäftsprozesse oder geplante Ergebnisse koordinieren.</li> <li>• Sie oder er soll Lösungsszenarien und Entscheidungsvorschlägen für die Entscheidungsebene erarbeiten. Dieses ist aus Sicht des Kreisverwaltungsreferat entweder Aufgabe der einzelnen Projektleiter oder Vorhabensverantwortlichen, die eine entsprechende Maßnahme umsetzen müssen.</li> </ul> <p>Hier wird das Risiko klar erkennbar, dass die „Befugnisse“ der Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren klarer zu beschreiben sind und eine klare Aufgaben- und Zuständigkeitsabgrenzung zu definieren ist. Insbesondere ist nicht klar genug beschrieben, welche Vorhaben hier zu koordinieren sind.</p>	<p>Ausdruck gebracht, dass es sich zwar in der Regel um solche handelt jedoch auch die Koordination rein referatsinterner Vorhabensbündel möglich ist.</p> <p>Bei welchen Vorhaben und Vorhabensbündeln der Einsatz einer Projektkoordinatorin / eines Projektkoordinators sinnvoll oder notwendig ist, wird durch das Referat festgelegt, wobei STRAC beratend zur Verfügung steht.</p> <p>Idealerweise erfolgt die Zuordnung bereits frühzeitig in der Vorhabensplanung, ist jedoch auch später beispielsweise beim Eintreten einer Projektkrise denkbar.</p> <p>Die genannten Kriterien „schwerwiegende / strategische Auswirkungen“ bieten also lediglich Hinweise. Die Lösungsszenarien beziehen sich auf das Vorhabensbündel und werden zusammen mit den jeweiligen Projektleitern bzw. Vorhabensverantwortlichen erarbeitet.</p> <p>Ein Projektleiter ist jeweils für das „eigene“ zugeordnete Projekt verantwortlich. Die Rolle IT-Projektleitung hat lt. geltendem Projektmanagementhandbuch ProjektPLUS die Gesamtverantwortung für die Ziele des IT-Projektes (Termine, Qualität, Ressourcen), sowie die fachliche Weisungsbefugnis für alle im IT-Projekt bearbeiteten Themen inne. Ein Projektkoordinator hat Vorhabensbündel bzw. mehrere Projekte im Fokus mit den im Kapitel 4.2.3 und 5.3 der Beschlussvorlage beschriebenen Aufgaben und Zuständigkeiten.</p>
KVR	<p>Es ist auch nicht nachvollziehbar, warum die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren in einem Kompetenzbereich stellenmäßig im Direktorium bei STRAC angesiedelt sind, aber den jeweiligen zugeordneten Einheiten exklusiv in Form einer Abordnung zur Verfügung stehen (Seite 29 öffentlicher Teil). Auf Grund der o.g. beschriebenen</p>	<p>Die Projektkoordinatoren werden aufgrund der Stellungnahme des POR zentral bei STRAC angesiedelt. Zusätzlicher Vorteil ist eine gemeinsame inhaltliche Ausrichtung aller Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren.</p> <p>Die Projektkoordinatoren sind derzeit</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>Aufgaben lässt sich hier kein zwingender Grund erkennen. Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren könnten somit auch den dIKAs direkt zugeordnet werden und in die Linie eingefügt werden, was einem „normalen“ dezentralen operativen MPM entsprechen würden und per se Aufgabe der dIKAs ist.</p>	<p>befristet. Die Frage, ob diese künftig auch den dIKAs direkt zugeordnet und in die Linie eingefügt werden, wird im Rahmen der Stellenentfristung geklärt.</p>
KVR	<p>2.) Nutzendarstellung</p> <p>Im Rahmen der Nutzendarstellung wird im Rahmen der monetären Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hauptsächlich auf den Einsatz der Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren Bezug genommen. Dieses ist aus Sicht des Kreisverwaltungsreferates so nicht nachvollziehbar, da, wie unter 1.) beschrieben, nicht klar erkennbar ist, welche Vorhaben durch die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren koordiniert werden sollen.</p> <p>Im Rahmen der Nutzendarstellung wird dazu auf einen „vergangenen“ Nutzen im Rahmen eines Piloters verwiesen, ohne eine Prognose für den „zukünftigen“ Nutzen zu erstellen. Dieses ist aus Sicht des Kreisverwaltungsreferat so nicht zielführend, obgleich dieser Nutzen nicht in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eingeflossen ist (Seite 7 nicht-öffentlicher Teil).</p> <p>Im Rahmen der Nutzendarstellung sollte eine konkrete Prognose anhand der im Vorhabensplan 2015 enthaltenen Vorhaben durchgeführt werden, welcher Nutzen anhand dieser Vorhaben durch die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren entstehen (vergleichbar einer „WiBe0“ bei IT-Vorhaben)</p>	<p>Bei der Ermittlung des Bedarfs an Projektkoordinatoren wurden verschiedene Faktoren berücksichtigt, allen voran die jährliche Anzahl und Größe an IT-Vorhaben, der Anteil an referatsübergreifenden oder stadtweiten Themenstellungen und nicht zuletzt die Fragestellung, ob das dIKA / der Eigenbetrieb verantwortlich oder Hauptnutzer einer Plattformanwendung (wie z.B. PSCD) ist, zu der naturgemäß mehrere Vorhaben gleichzeitig Abhängigkeiten haben.</p> <p>Für die jetzt zu entscheidende Folgestufe wurde lediglich für diejenigen dIKAs / Eigenbetriebe Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren beantragt, bei denen mehrere der o.a. Kriterien zutreffen. Diese Einheiten hatten auch einen entsprechenden dringenden Bedarf signalisiert.</p> <p>Für welche IT-Vorhaben genau die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren in den einzelnen Einheiten eingesetzt werden, ist abhängig von den konkreten Schmerzpunkten der Einheiten und liegt im Rahmen der Abordnung in der Verantwortung der Einheiten.</p> <p>Es kann davon ausgegangen werden, dass bei den konkreten Einsatzgebieten eine vergleichbare Nutzenargumentation (vermiedene Mehrkosten bei Beratung und it@M-Aufwänden, Wartungskosten und sonstigen Projektkosten) geführt werden kann.</p> <p>Zusätzlich wird gemäß Antragsziffer 10 das Direktorium beauftragt, für die auf 3 Jahre befristeten Projektkoordi-</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		<p>nationsstellen in Abstimmung mit dem POR eine Stellenbemessung gemäß dem Leitfaden für Stellenbemessung oder dem im Rahmen des Multiprojektmanagements zu definieren und zu erprobenden Schätzverfahrens durchzuführen, um nachzuweisen, ob und in welchem Umfang über die vorläufige Befristung hinaus ein Stellenbedarf besteht.</p>
RBS	<p>Zu dem Beschlussentwurf „Folgebeschluss zur Grundstufe IT-Multiprojektmanagement (MPM) bei der LHM“, der uns am 02.10.2014 übermittelt wurde, nimmt das RBS wie folgt Stellung:</p> <p>In dem Beschlussentwurf wird festgestellt, dass bei Einheiten mit einer Vielzahl von Vorhaben bzw. bei einigen Einheiten mit federführender Verantwortung für querschnittliche Aufgaben, Plattformanwendungen, ein dauerhafter Bedarf einer Multiprojekt-Koordination schon heute offensichtlich ist.</p> <p>Die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren haben unter anderem folgende Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination/Synchronisation von voneinander abhängigen Vorhaben, mit möglichen schwerwiegenden oder strategischen Auswirkungen auf Geschäftsprozesse oder geplante Ergebnisse</li> <li>• Analyse und Verknüpfung komplexer Problemstellungen der Projekte</li> <li>• Bearbeitung neuartiger und ungeplanter Themenstellungen im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung übergreifender und komplexer Projekte</li> <li>• Sicherstellung der projektübergreifenden Information/Kommunikation/Berichterstattung Unterstützung der beteiligten Projektleiter mit methodischen Know-How</li> </ul> <p>Dieser Bedarf wird im Baureferat, dem Kreisverwaltungsreferat, dem Referat für Bildung und Sport, dem Sozialreferat sowie der Stadtkämmerei gesehen.</p>	<p>Wie in der Beschlussvorlage ausgeführt, wird der Bedarf an Projektkoordination für das Referat für Bildung und Sport gesehen.</p> <p>Da das RBS keine Stelle für den Verwaltungsbereich in einer eigenen Beschlussvorlage beantragt, wird der vorliegende Beschlussantrag um 1 VZÄ für eine Projektkoordinatorin / einen Projektkoordinator, die/der dem RBS zugeordnet wird, ergänzt.</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>Diese Referate sollen jeweils eine Projektkoordinatorin/einen Projektkoordinator erhalten. Aufgrund eines Missverständnisses in einem Telefongespräch zwischen STRAC und RBS-ZIB entstand der Eindruck, dass das RBS eine dem Projektkoordinator vergleichbare Stelle in einer eigenen Beschlussvorlage beantragt und somit keine Stelle Projektkoordination für das RBS aus oben genanntem Beschluss benötigt wird. Dies ist allerdings nicht der Fall. Daher muss aufgrund der im Beschluss dargestellten Notwendigkeit auch für das Referat für Bildung und Sport eine Stelle für eine Projektkoordinatorin/einen Projektkoordinator eingerichtet werden.</p>	
RBS	<p>Sollte für das RBS künftig keine Projektkoordinatorin/kein Projektkoordinator zur Verfügung stehen, würde der in der Beschlussvorlage beschriebenen Nutzen, wie z.B. reibungslosere Durchführung von Projekten, Reduzierung von auftretenden Kommunikationsaufwänden sowie der verminderte Einsatz von externen Mitarbeitern, nicht eintreten.</p>	<p>Diese Einschätzung teilen wir ebenfalls.</p>
RBS	<p>Für die Umsetzung der derzeit ca. 40 geplanten IT-Vorhaben im Verwaltungsbereich des RBS ist der Einsatz einer Projektkoordinatorin/eines Projektkoordinators unerlässlich. Wir bitten daher die Passagen, dass das RBS eine eigene Beschlussvorlage erstellt in den Punkten 4.2.1 und 4.2.3 zu streichen und analog der anderen Referate auch für das RBS eine Projektkoordinatorin/einen Projektkoordinator zu beantragen. Somit erhöht sich die im Beschluss zu beantragende Anzahl von Projektkoordinator/innen von 6 auf 7 Stellen. Auch die beantragten Haushaltsmittel für Projektkoordinatorin/ -koordinator müssen dementsprechend erhöht werden.</p>	<p>Der Text wurde folgendermaßen abgeändert: Kapitel 4.2.1: „Es handelt sich um die dIKAs (dezentrales Informations-, Kommunikations- und Anforderungsmanagement) im Baureferat, Kreisverwaltungsreferat, Referat für Bildung und Sport und Sozialreferat, weiterhin it@M und STRAC sowie die Stadtkämmerei, wobei das letztgenannte dIKA bereits einen eigenen Beschluss in Abstimmung hat, in welchem eine solche Stelle beantragt wird“.  Kapitel 4.2.3: „...Im Sinne des bedarfsgerechten Auf- und Ausbaus wird vorgeschlagen, mit Ausnahme der Stadtkämmerei, welche eine vergleichbare Stelle in einer eigenen Beschlussvorlage beantragt...“</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		<p>Kapitel 5.2.2.1: „Davon soll je 1 Stelle (1 VZÄ) dem Baureferat, dem Kreisverwaltungsreferat, dem Sozialreferat und dem Referat für Bildung und Sport, sowie 2 VZÄ dem Eigenbetrieb it@M zugeordnet werden.“</p> <p>Die beantragten Haushaltsmittel wurden entsprechend erhöht.</p>
RGU	Das RGU begrüßt die weitere Optimierung der Koordinierung von referatsübergreifenden IT- Vorhaben und IT-Projekten sowie die Priorisierung des Einsatzes von Mangelressourcen durch den Aufbau eines zentralen Multiprojektmanagements.	D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.
RGU	<p>Im Rahmen der Einführung des Multiprojektmanagements werden sogenannte Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren eingesetzt. Deren Aufgabenumgriff sollte in der Vorlage weiter konkretisiert werden. Das RGU geht jedenfalls davon aus, dass durch die Arbeit der Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren keine Eingriffe in die Dienstaufgaben des RGU stattfinden. Insbesondere wird davon ausgegangen, dass sich durch den Aufbau eines Multiprojektmanagements keine Änderungen in der Zuständigkeit sowie Hoheit der Planung und Durchführung von IT Vorhaben und Projekten ergeben.</p> <p>In der Vorlage sollte daher klargestellt werden, dass die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren keinerlei disziplinarische, organisatorische und finanztechnische Befugnisse im RGU haben.</p>	<p>Durch den Aufbau eines MPM wird in die Hoheit der Planung und Durchführung einzelner IT-Vorhaben und Projekte nicht direkt eingegriffen.</p> <p>Allerdings können sich durch die Koordination von Vorhabensbündeln oder auch durch die Repriorisierung von Vorhaben (durch die stadtweite Reprio-Gruppe) durchaus Auswirkungen auf einzelne Vorhaben und Projekte ergeben, beispielsweise hinsichtlich Realisierung, Terminschiene etc., da MPM eine gewünschte stadtweite bzw. referatsübergreifende Sichtweise einnehmen soll.</p> <p>Die genannten Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren haben in den Referaten keine disziplinarischen, organisatorischen und finanztechnischen Linien-Befugnisse; analog der IT-Projektleitung können sie jedoch von den Referaten projektbezogene Befugnisse übertragen bekommen.</p>
RGU	Für die Implementierung eines Multiprojektmanagements sind umfangreiche Personalzuschaltungen an zentraler Stelle geplant. Es sollte dargestellt werden, ob und inwieweit sich durch die Einführung eines Multiprojektmanagements auch an dezentraler Stelle	Wie in der Beschlussvorlage ausgeführt, steht eine zusätzliche Stelle bei STRAC zur Verfügung, um solche Einheiten zu unterstützen, für die keine dezidierte Projektkoordinationsstelle beantragt wird.

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>(dIKA) zusätzlicher Personalbedarf ergeben könnte und dass – sofern sich im RGU zusätzlicher Personalbedarf ergibt – das Direktorium basierend auf der vorliegenden Beschlussvorlage beim Personal- und Organisationsreferat eine Ausweitung der Personalkapazität im dIKA des RGU inklusive einer zentralen Finanzierung erwirkt.</p>	<p>Sollte darüber hinausgehend der längerfristige Einsatz weiterer Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren notwendig werden, so soll dieser Bedarf wie beschrieben während der Stufe 2 ermittelt und dann ggf. am Ende der Stufe 2 beantragt werden (siehe Abschnitt 4.2.3, S. 29/30)</p> <p>Zusätzlich steht den Referaten frei, gemäß der in dieser Beschlussvorlage beschriebenen Vorgehensweise in eigenen Beschlussvorlagen bei entsprechendem Bedarf eine Ausweitung der Personalkapazität zu beantragen, mit der Konsequenz der Übertragung neuer Projektkoordinatoren in den Kompetenzbereich bei STRAC, und einer Abordnung als Geschäft der laufenden Verwaltung.</p> <p>Zur Kompensation von Aufwänden, die bei den dIKAs im Rahmen der Mitarbeit bei der Konzeption entstehen, sind Mittel vorgesehen, die gemäß der noch zu bestimmenden tatsächlichen Mitarbeit verteilt werden.</p> <p>Ein darüber hinausgehender, dauerhafter Bedarf an Personalkapazitäten aufgrund der in dieser Beschlussvorlage beantragten Maßnahmen wird bei den Referaten aktuell nicht gesehen.</p>
POR	<p>Der Entfristung der bereits vorhandenen Stellen, der unbefristeten Schaffung einer weiteren Stelle für die Steuerungsunterstützung sowie der befristeten Schaffung von zwei Kapazitäten für die Weiterentwicklung des IT-MPM wird seitens des POR-P 2.2 zugestimmt (Antragsziffer 6, 7 und 8).</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p>
POR	<p>Der Bedarf an insgesamt 7 Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren ist grundsätzlich plausibel. Das Personal- und Organisationsreferat schlägt mit Blick auf die „Grünen Anordnungen“ für das Haushaltsjahr 2015 vor, die Stellen auf drei Jahre befristet einzurichten. Der dauerhafte Bedarf soll im Rahmen der Stufe 2 ermittelt werden und in enger Abstimmung mit</p>	

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>dem POR-P 2 erfolgen. Wir bitten daher, den Antrag des Referenten um folgende Antragsziffer abzuändern:</p> <p>Änderung Ziff. 10: „Das Direktorium wird beauftragt, die Einrichtung von 7 Stellen für Projektkoordinatorinnen / -koordinatoren befristet für 3 Jahre ab Besetzung sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen...“</p> <p>„Das Direktorium wird beauftragt, in Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat eine Stellenbemessung gemäß dem Leitfaden zur Stellenbemessung durchzuführen, um festzustellen, ob und in welchem Umfang über die vorläufige Befristung hinaus für die Projektkoordination ein Stellenbedarf besteht. Nach Feststellung des Personalbedarfs ist eine erneute Stadtratsentscheidung herbeizuführen.“</p> <p>Die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diesen Stellen kann unbefristet erfolgen.</p>	<p>Die Antragsziffer 10 wurde entsprechend abgeändert, mit der Ergänzung „...in Abstimmung mit den Referaten“.</p> <p>Der neu aufgenommene Satz zur Stellenbemessung wurde noch ergänzt um den Teilsatz „...oder dem im Rahmen des Multiprojektmanagements erprobten neuen Schätzverfahrens...“</p> <p>Bezüglich der unbefristeten Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf den Stellen wurde folgender Satz aufgenommen: „Aufgrund der schwierigen Personalgewinnungssituation erfolgt die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diesen Stellen unbefristet.“</p>
AWM	<p>Der Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM) begrüßt die Weiterführung des Themas Multiprojektmanagement (MPM) in der Landeshauptstadt München. Den Nutzen von MPM sieht der AWM insbesondere in einer transparenten Vorhabensplanung und der regelten Vorgehensweise bei referatsübergreifenden Vorhaben. Darüber hinaus unterstützt der AWM die Verbesserung und Einführung von integrierten Planungs- und Steuerungstools, die auch vom dezentralen Informations-, Kommunikations- und Anforderungsmanagement (dIKA) genutzt werden können.</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahmen zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
AWM	<p>Die vorliegende Beschluss-Vorlage enthält Unklarheiten zu Vorgehensweisen und Kompetenzen der drei Häuser, zu denen der AWM im folgenden Stellung nimmt.</p> <p>II. Stellungnahme zum öffentlichen Teil Allgemeine Hinweise Eine klare Abgrenzung der Begriffe „Vorhaben“ und „Projekt“ fehlt in der Einleitung zur Beschluss-Vorlage - nicht jedes Vorhaben wird als Projekt umgesetzt, und die Maßnahmen zur Umsetzung von Vorhaben und Projekten unterscheiden sich. Eine konkrete Zieldefinition für MPM und eine Gegenüberstellung der Ziele der Vorhabensplanung wäre hilfreich.</p>	<p>Da der Begriff IT-Multivorhabensmanagement nicht gebräuchlich ist, wurde bei der LHM der Begriff „Multiprojektmanagement“ gewählt, der sowohl IT-Vorhaben als auch IT-Projekte (d.h. IT-Vorhaben, die nach den im IT-Projektmanagement-handbuch „ProjektPLUS“ beschriebenen Regelungen geplant und durchgeführt werden) umfasst. Die Beschreibung der Ziele und Aufgaben des MPM sowie der Bezug zur IT-Vorhabensplanung wurde in Kapitel 2.2. nochmals geschärft.</p>
AWM	<p>Des Weiteren erkennt der AWM nicht, auf welches Haus sich MPM bezieht, wenn von „IT“ die Rede ist und wer mit „Einheit“, „Wissensgruppenbereichen“ oder „Kunde“ gemeint ist.</p>	<p>Die IT bezieht sich auf alle drei IT-Häuser dIKA's, it@M und STRAC. Mit Einheiten werden hier vereinfachend die dIKA's der Referate, der Stadtkämmerei, des Direktoriums, der Eigenbetriebe, sowie STRAC bezeichnet.</p> <p>Wissensgruppen sind Skillgruppen, beispielsweise IT-Security, Fach- und IT-Architekten, SAP-Entwickler etc.</p> <p>Der Begriff „Kunden“ wurde aus der Vorlage entfernt; gemeint waren die in Kapitel 4.1 beschriebenen Nutzergruppen Fachbereiche sowie Bürgerinnen und Bürger.</p>
	<p>MPM ist ausschließlich bei STRAC angesiedelt. Es fehlt eine klare Trennung des Verantwortungsbereiches eines zentralen MPMs vom dezentralen Verantwortungsbereich der dIKAs. Es ist unklar, was mit einem „Flächenrollout“ (vgl. S. 6) beabsichtigt ist. Diese fehlenden Abgrenzungen erschweren das Verständnis, wie weit STRAC mit MPM in die Selbständigkeit der dIKAs eingreift.</p> <p>Der AWM geht davon aus, dass sich MPM ausschließlich auf die „Vorhabensbündel“ bezieht, die referatsübergreifend wirken. MPM greift nicht in die Ressourcenplanung und -Steuerung</p>	<p>MPM greift weder in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben noch in die Ressourcenplanung und -Steuerung bei dIKA-eigenen Vorhaben ein.</p> <p>Für den Fall einer referatsübergreifenden unterjährigen Repriorisierung werden die Leitplanken durch das Multiprojektmanagement vereinbart, die Repriorisierungen selbst wird durch die stadtweite Repriorisierungsgruppe (unter Beteiligung aller drei Häuser) vorgenommen.</p> <p>Auch bei einer Koordination eines re-</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	bei dIKA-eigenen Vorhaben ein.	feratsübergreifenden Vorhabensbündel besitzt eine Projektkoordinatorin / ein Projektkoordinator i.d.R. keinen direkten Durchgriff auf einzelne Ressourcen (es sei denn, dieser ist ihr / im explizit von dem entsprechenden Referat / dIKA übertragen). Vielmehr wird sie / er bei Abhängigkeiten Transparenz über die Ressourcensituation schaffen und Lösungs- bzw. Entscheidungsvorschläge entwickeln, die dann durch die entsprechenden Entscheidungsgremien (z.B. Lenkungskreis) entschieden werden.
AWM	Hinweise zu den einzelnen Maßnahmen Synchronisation Vorhabensplanung (Element 1): Der AWM begrüßt die Etablierung eines Schätzverfahrens für Personalbedarfe, insbesondere unter Berücksichtigung von Expertenschätzungen. Der AWM erkennt nicht, wie mit knappen Ressourcen in den Fachbereichen der Referate und Eigenbetriebe umgegangen werden soll. Des Weiteren fehlen die Ergebnisse der Pilotierung und die Beschreibung einer weiteren Verankerung des Elementes in Stufe 2.	Die Definition und Verprobung eines einheitlichen Verfahrens zur Schätzung der Aufwände und Kosten für IT-Vorhaben wird wie beschrieben erst in Stufe 2 erfolgen, daher können derzeit keine Ergebnisse einer Pilotierung bzw. Beschreibung einer weiteren Verankerung vor.
AWM	Rollierende Repriorisierung von IT-Vorhaben (Element 2): Nach Ansicht des AWMs wurden in der Stufe 1 Vorhaben repriorisiert, um Vergabeslots der Vergabestelle 3 (it@M) zu optimieren. Eine allgemeine Repriorisierung war nicht Bestandteil der Stufe 1. Wenn die Repriorisierung über die Vergabeslots hinaus gehen soll, stellt sich dem AWM die Frage, wie dies erreicht werden soll und wie der Know-how-Transfer von der Vorhabensplanung zu MPM sichergestellt ist.	Die Repriorisierung ist nicht auf Vergabeslots begrenzt und umfasst potenziell alle Vorhaben der Vorhabensplanung. Dies ist in Einzelfällen auch schon erfolgt. Die Repriorisierung erfolgt in der Repriorisierungsgruppe als Organ des IT-Beirats anhand festgelegter vereinbarter Kriterien. Der Know-how-Transfer ist durch enge Abstimmung der Verantwortlichen innerhalb STRAC sichergestellt.
AWM	Vorhabensübergreifende Informationsbasis (Element 3): Die Beschluss-Vorlage trifft hierzu keine Aussage. Der AWM sieht einen deutlichen Nutzen in einer verbesserten Information und Kommunikation bei stadtweiten Vorhaben. Das Stakeholder Management bei den stadtweiten Projekten und Vorhaben ist derzeit	Das angesprochene MPM-Element ist nicht Schwerpunkt und Bestandteil der vorliegenden Beschlussvorlage zur Stufe 2.  Sinnvolle Einzelmaßnahmen werden nach Möglichkeit dennoch durch das Team Multiprojektmanagement bei STRAC erarbeitet; ob und in welchem

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	sehr unterschiedlich ausgeprägt. Eine einheitliche und aktuelle Informationsbasis hilft dem AWM bei der Planung und Steuerung des eigenen Ressourceneinsatzes.	Rahmen weitergehende Maßnahmen angegangen werden sollen, ist aber in einer nachfolgend einzubringenden Beschlussvorlage vom Stadtrat zu entscheiden.
AWM	Management von Abhängigkeiten (Element 4): Der AWM regt an, das Vorgehen zur Ermittlung von Synergiepotenzialen kurz zu skizzieren und darzulegen, wie die Realisierung dieser Potenziale stadtweit durchgesetzt wird.	Das Vorgehen wird in enger Abstimmung mit den Leitungen Anforderungsmanagement und den IT-Architektinnen und IT-Architekten erfolgen und umfasst nach der Präzisierung der verschiedenen Abhängigkeiten (wie bspw. „beeinflusst aktiv“, „wird beeinflusst“, benötigt Ressourcen von“, hat mögliche Synergien mit“) zunächst den Umgang mit diesen Abhängigkeiten und Synergien. Die Realisierung der Potenziale kann nur in der Linie erfolgen.
AWM	Management von Engpassressourcen und Kapazitäten (Element 5): Für den AWM ist nicht erkennbar, inwieweit MPM auch in Abläufe der dIKAS mit konkreten Maßnahmen eingreift (z.B. Umverteilung der Aufgaben im dIKA) oder lediglich Empfehlungen für die Auflösung von Konflikten ausspricht (vgl. Beschluss-Vorlage S. 3, S. 17, S. 21, S. 38).	Ein Durchgriff auf die Referatsressourcen ist nicht beabsichtigt, tatsächlich geht es in erster Linie um Möglichkeiten, die benötigte Transparenz über die Ressourcensituation zu schaffen und Empfehlungen für die Auflösung bei Konflikten zu geben (siehe auch Bemerkung in Abschnitt 3.1, S. 17: „Als Rahmenbedingung gilt, dass die Verantwortung der Ressourcenplanung weiterhin bei den einzelnen Einheiten ... verbleibt“).  Die referenzierte Textstelle der „Umverteilung der Aufgaben“ bezog sich auf die konkrete Projektsituation der Pilotierung, bei der im Rahmen der Koordinationstätigkeiten Abhängigkeiten und Engpassbereiche aufgedeckt und benannt und infolge dessen durch das dIKA selbst beseitigt werden konnten.
AWM	Management von vorhabensübergreifenden Risiken (Element 6): Die Beschluss-Vorlage trifft hierzu keine Aussage. Was genau soll erreicht werden?	Das angesprochene MPM-Element ist nicht Schwerpunkt und Bestandteil der vorliegenden Beschlussvorlage zur Stufe 2.  Sinnvolle Einzelmaßnahmen werden nach Möglichkeit dennoch durch das Team Multiprojektmanagement bei STRAC erarbeitet; ob und in welchem Rahmen weitergehende Maßnahmen angegangen werden sollen, ist aber

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		in einer nachfolgend einzubringenden Beschlussvorlage vom Stadtrat zu entscheiden.
AWM	<p>Zielkonfliktmanagement &amp; Kommunikation (Element 7):  Der AWM begrüßt die Rolle von STRAC als Schiedsstelle bei referatsübergreifenden Zielkonflikten. MPM überschneidet sich dabei mit der Vorhabensplanung, da bereits bei der Planung Zielkonflikte auftreten können. Des Weiteren ist für den AWM unklar, in welcher Form STRAC die Zielkonflikte löst und wer die von MPM erarbeiteten Lösungsvorschläge durchsetzt.</p>	<p>Die Verantwortung für die Vorhabensplanung (und damit auch die Änderung des Prozesses bzw. die Umsetzung von Vorschlägen) obliegt dem Prozessowner der Vorhabensplanung.</p> <p>MPM unterstützt hierbei z.B. durch das Vorschlagen, Erarbeiten und Abstimmen solcher Maßnahmen.</p> <p>Die Entscheidung selbst wird – je nach Auswirkung des Zielkonfliktes – durch die bestehenden Entscheidungsgremien, z.B. Reprio-Gruppe oder IT-Beirat getroffen.</p>
AWM	<p>Übergreifende Qualitätssicherung von Vorhabensbündeln (Maßnahme 8):  Die Beschluss-Vorlage trifft hierzu keine Aussage. Was genau soll erreicht werden?</p>	<p>Das angesprochene MPM-Element ist nicht Schwerpunkt und Bestandteil der vorliegenden Beschlussvorlage zur Stufe 2.</p> <p>Sinnvolle Einzelmaßnahmen werden nach Möglichkeit dennoch durch das Team Multiprojektmanagement bei STRAC erarbeitet; ob und in welchem Rahmen weitergehende Maßnahmen angegangen werden sollen, ist aber in einer nachfolgend einzubringenden Beschlussvorlage vom Stadtrat zu entscheiden.</p>
AWM	<p>Koordination von Vorhaben (Element 9):  Der AWM unterstützt den Einsatz von Projektkoordinatoren bei referatsübergreifenden Vorhaben oder Projekten und geht davon aus, dass sich das Risikomanagement und die Qualitätssicherung nur auf stadtweite Vorhaben bezieht. Für die Durchführung der Reviews und Audits empfiehlt der AWM, einen neutralen Bereich zu beauftragen, um eventuelle Interessenskonflikte zu vermeiden.</p>	<p>Mit dem in Abschnitt 4.2.2 (S. 25) erwähnten Risikomanagement und Qualitätssicherung ist nicht gemeint, dass zentral (z.B. durch STRAC) für eine Menge von stadtweiten oder referatsübergreifenden Vorhaben ein solches Risikomanagement oder eine Qualitätssicherung durchgeführt werden soll. Dies wäre Gegenstand der o.a. Elemente 6 und 8, die nicht Bestandteil der Stufe 2 sind.</p> <p>Vielmehr geht es im Kontext der Projektkoordination hier konkret um die Erarbeitung von Hinweisen, Vorgaben und Leitlinien, was bei einer konkreten Projektkoordination beachtet und von der Projektkoordinatorin /</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		dem Projektkoordinator unternommen werden sollte. Der Begriff „Audit“ führt somit tatsächlich zu weit und wurde aus dem Text entfernt.
AWM	<p>Ergebnisbewertung Vorhabensplanung (Element 10): Die Beschluss-Vorlage trifft hierzu keine Aussage. Was genau soll erreicht werden?</p>	<p>Das angesprochene MPM-Element ist nicht Schwerpunkt und Bestandteil der vorliegenden Beschlussvorlage zur Stufe 2.</p> <p>Sinnvolle Einzelmaßnahmen werden nach Möglichkeit dennoch durch das Team Multiprojektmanagement bei STRAC erarbeitet; ob und in welchem Rahmen weitergehende Maßnahmen angegangen werden sollen, ist aber in einer nachfolgend einzubringenden Beschlussvorlage vom Stadtrat zu entscheiden.</p>
AWM	<p>Methoden und Werkzeugunterstützung (Element 11): Eine konkrete Beschreibung des Einsatzgebietes des IT-Planungs- und Steuerungstools wäre hilfreich. Es fehlt eine Beschreibung, welche Übergangslösungen in der Linie verankert werden sollen (vgl. S. 18). Der AWM hat in der Vergangenheit mehrfach Anforderungen an MPM formuliert (z.B. Vorhabensdatenbank, Plan- / Ist-Vergleiche, Ressourcenplanung). Für die Jahre 2015 und 2016 ist lediglich eine erneute Anforderungserhebung sowie eine Pilotierung ausgewählter Elemente vorgesehen. Die Bereitstellung verbesserter IT-Tools ist nach 2016 geplant. Falls eine Vergabe für ein neues Tool notwendig wird, verzögert sich die Einführung noch weiter. Ein echter Nutzen für die dIKAs entsteht durch durchgängige Tools, die den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess für Vorhaben integriert unterstützen. Derzeit werden die Daten mehrfach in unterschiedliche Tools eingegeben, was sowohl den Aufwand als auch die Fehleranfälligkeit erhöht. Hier besteht nach Ansicht des AWM dringender Handlungsbedarf.</p>	<p>Bei den referenzierten Übergangslösungen (s. S. 18) handelt es sich um das Tool zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit (WiBE) und die Vorhabensdatenbank, die beide noch nicht an die Linie (d.h. dIKA Direktorium) übergeben worden sind.</p> <p>Der geäußerte Handlungsbedarf und die damit verbundenen Schmerzpunkte (Mehrfacheingabe der Daten, Fehleranfälligkeit sowie aktuell nicht oder nur rudimentär unterstützte Möglichkeiten für Ist-Daten oder Ressourcenplanung und Projektplanung) sind STRAC bewusst.</p> <p>Allerdings erscheint eine stückweise Erweiterung dieser für einen spezifischen Einsatzzweck eigenentwickelten Lösungen aus Aufwands- und Kapazitätsgründen und aufgrund der vielfältigen bestehenden Anforderungen nicht empfehlenswert.</p> <p>Aus Sicht von STRAC ist daher das Aufsetzen eines IT-Vorhabens mit einer entsprechenden Anforderungsqualifizierung und -bearbeitung eine notwendige Voraussetzung, um eine mittelfristig akzeptable Lösung zu erhalten.</p> <p>Unabhängig davon werden natürlich</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		in gewissem Umfang kontinuierlich weitere Verbesserungen an den bestehenden Tools vorgenommen, um für die Übergangszeit die bestehenden Probleme zu lindern.
AWM	<p>Verantwortung und organisatorische Ansiedlung von MPM:  Die Beschluss-Vorlage besagt, dass MPM das Vorhabensportfolio hinsichtlich Fortschritt und Ergebnis auswertet. Hierzu werden Informationen über Kosten, Fortschritt, Risiko, Ressourcenverbrauch benötigt. Nach Verständnis des AWM gilt dies ausschließlich für die referatsübergreifenden Vorhaben und Vorhabensbündel.</p>	<p>Dieser Punkt bezieht sich auf die Auswertung der Gesamtheit der Vorhaben der LHM, z.B. um Aussagen zu erhalten, wieviele Vorhaben in einem bestimmten Jahr durchgeführt oder abgeschlossen werden konnten, wie viele neue Vorhaben hinzukamen, ob und wie sich die Kosten oder geplanten Aufwände insgesamt verändern.  Ziel ist also nicht die detaillierte Betrachtung (und Auswertung / Controlling) eines einzelnen Vorhabens, was Aufgabe des Vorhabensverantwortlichen ist, sondern Informationen über das Vorhabensportfolio der LHM zu erhalten.</p>
AWM	<p>Einzurichtende Stellen für MPM:  In der Beschluss-Vorlage wird ein Process Owner für Projektmanagement erwähnt. Unklar ist, in welchem Bereich dieser angesiedelt ist, wie dieser Process Owner mit dem Process Owner für die Vorhabensplanung zusammenarbeitet und wie der Prozess für MPM aussieht.</p>	<p>Der Prozessowner für das Projektmanagement und der Prozessowner für die Vorhabensplanung ist bei STRAC angesiedelt.</p> <p>Ähnlich wie das Projektmanagement ist auch das Multiprojektmanagement kein klassischer Kernprozess sondern besteht aus einer Reihe verantworteter Aufgaben und der Vorgabe und Weiterentwicklung von Leitlinien und Regeln.</p> <p>Die Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Vorhabensplanung, Multiprojektmanagement und Projektmanagement ist durch die gemeinsame Verortung innerhalb von STRAC sichergestellt.</p>
AWM	<p>MPM-Steuerungsunterstützung: Hier fehlt eine Beschreibung, wen diese Stelle unterstützt und für wen sie Informationen aufbereitet.</p>	<p>Die MPM-Steuerungsunterstützung unterstützt das bei STRAC angesiedelte MPM (konkret die zwei MPM-Strategen).</p> <p>Aufgaben sind die Aufbereitung von Informationen und kontinuierliche Kommunikation und Verteilung der Informationen z.B. an die Leitungen Anforderungsmanagement, Fach-</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		und IT-Architekten, Verfügbarmachung aktualisierter Planungsunterlagen etc.
AWM	IT-Projektleiter / IT-Projektleiter: Bei den von STRAC beantragten Stellen erkennt der AWM nicht, welche Aufgaben die Rolle „IT-Projektleiterin“ / „IT-Projektleiter“ übernehmen wird.	Die / der in der Beschlussvorlage für 2 Jahre befristet beantragte IT-Projektleiterin / IT-Projektleiter ist für die Mitarbeit an der Konzeption des Schätzvorgehens und der IT-Werkzeugunterstützung vorgesehen und soll in ihrer / seiner Rolle entsprechendes Fachwissen über das Schätzen von Aufwänden, Anforderungen bzgl. Planung und Steuerung von Vorhaben etc. einbringen.
AWM	Projektkoordinatoren: Offen bleibt, welche Befugnisse die Koordinatoren haben und wie mit übergreifenden Vorhaben ohne Koordinatoren umgegangen wird.	<p>Eine Projektleiterin / ein Projektleiter ist jeweils für das „eigene“ zugeordnete Projekt verantwortlich.</p> <p>Die Rolle IT-Projektleitung hat lt. Projektmanagementhandbuch Projekt-PLUS die Gesamtverantwortung für die Ziele des IT-Projektes (Termine, Ressourcen, Qualität), sowie die fachliche Weisungsbefugnis für alle im IT-Projekt bearbeiteten Themen inne.</p> <p>Hierbei kann es sich auch um ein referatsübergreifendes Projekt handeln, d.h. einzelne referatsübergreifende Vorhaben benötigen natürlich nicht zwingend eine Projektkoordinatorin / einen Projektkoordinator.</p> <p>Zum Einsatz kommen Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren insbesondere, um bei mehreren voneinander abhängigen Vorhaben übergreifende Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu identifizieren, Kommunikation über Referatsgrenzen zwischen einzelnen Vorhaben und den Vorhabensleitungen sicherzustellen, Maßnahmen vorzuschlagen und somit die Bandbreite und den „Radar“ der einzelnen Vorhabensleitungen zu erweitern.</p> <p>Sie haben keine disziplinarischen, organisatorischen und finanztechnischen Linienbefugnisse, können jedoch ebenfalls projektbezogene Befugnisse (analog Projektleitung) durch die Referate selbst übertragen</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
		bekommen.
AWM	Ebenso unklar ist, wie mit it@M-Vorhaben umgegangen wird, die alle Referate und Eigenbetriebe betreffen.	<p>Wie schon dargestellt, liegt die Verantwortung für die Durchführung eines referatsübergreifenden oder stadtweiten (it@M-)Vorhaben bei der entsprechenden Vorhabensleitung. Hängen allerdings mehrere Vorhaben kritisch voneinander ab (wie z.B. die auf S. 37/38 geschilderten Vorhaben MigMak, dem Redesign des Verzeichnisdienstes LDAP, der Einführung eines stadtweiten Fileservices etc.), so ist der Einsatz eines Projektkoordinators sinnvoll.</p> <p>Daher wird in dem konkreten Fall zur Überbrückung bis zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung auch der Einsatz eines Externen beantragt.</p>
AWM	<p>Des Weiteren geht aus der Beschlussvorlage nicht hervor, welches Haus den Projektkoordinatoren gegenüber weisungsbefugt ist und wie sich die Projektkoordinatoren von den Projektleitern unterscheiden.</p> <p>Darüber hinaus kann der AWM nicht nachvollziehen, warum die Projektkoordinatoren der dIKAs an STRAC übertragen werden.</p>	<p>Die Weisungsbefugnis liegt bei den Stellen, zu denen die Projektkoordinatorin / der Projektkoordinator abgeordnet ist.</p> <p>Bezüglich der Unterschiede Projektleiter / Projektkoordinator verweisen wir auf den vorigen Punkt.</p> <p>Die Projektkoordinatoren werden aufgrund der Stellungnahme des POR zentral bei STRAC angesiedelt. Zusätzlicher Vorteil ist eine gemeinsame inhaltliche Ausrichtung aller Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren.</p>
AWM	Für die Realisierung von MPM ist die aktive Mitarbeit der beteiligten Einheiten erforderlich. Der AWM erkennt nicht, wer benötigte Ressourcen bis wann zur Verfügung stellen muss.	<p>Im Rahmen der Vorstellung übergreifender Vorhaben für die Vorhabensplanung 2015 erfolgte eine erste Übersicht über die in 2015 veranschlagten Aufwände bei den dIKAs.</p> <p>Wesentliche Aufwände dabei entstehen bei der Mitwirkung an der Erarbeitung eines Schätzverfahrens und der Anforderungsbegleitung zum Thema Methoden und Werkzeugunterstützung insbesondere für pilotierende dIKA's.</p> <p>Umfang und Zeitplanung der Unterstützung wird nach Beschlussfassung im Detail mit den dIKAs / Referaten abgestimmt. Da es nicht erforderlich</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
	<p>Eine nähere Beschreibung des für die MPM-Einführung wichtigen Themas Veränderungsmanagement fehlt.</p>	<p>ist, dass alle dIKAs / Referate an der Ausgestaltung der vorgeschlagenen Schwerpunktthemen in gleichem Umfang (z.B. Schätzvorgehen bzw. Werkzeugunterstützung) mitarbeiten, können die individuellen Möglichkeiten berücksichtigt werden.</p> <p>Wie in Abschnitt 4.2.1 (S. 22) dargestellt, sehen wir das Veränderungsmanagement ebenfalls als ein wichtiges Thema an, für das wie beschrieben im Rahmen der Stufe 2 in Abstimmung mit dem bestehenden IT-Veränderungsmanagement spezielle Maßnahmen durchgeführt werden.</p>
AWM	<p>Nutzen: Der AWM erkennt den Nutzen, den ein MPM bei stadtweiten Vorhaben bieten kann und bittet darum, die Maßnahmen, die einen echten Nutzen für die dIKAs bieten, noch stärker zu berücksichtigen (z.B. einheitliche und aktuelle Informationsbasis bei stadtweiten Projekten / Vorhaben, integrierte Tool-Unterstützung für Vorhabensplanung und -Steuerung inkl. Ressourcen-Planung). Ein Eingriff von MPM in die Eigenständigkeit der dIKAs bietet dem AWM keinerlei Nutzen und kann daher auch nicht akzeptiert werden.</p>	<p>Die Textstelle auf Seite 9 der Beschlussvorlage wurde nochmals deutlicher formuliert im Hinblick darauf, dass „... in die dezentrale Referatshoheit zur Aufstellung und Priorisierung geplanter Referatsvorhaben nicht eingegriffen wird.“</p> <p>Die Schwerpunkte für die Stufe 2 wurden insbesondere auf Basis der Rückmeldungen der dIKAs gesetzt (Schätzvorgehen, Tool-Unterstützung, Projektkoordination, Kommunikation!); ähnlich wie in Stufe 1 sollen weiterhin Pilotierungen durchgeführt werden, um unmittelbaren Nutzen zu stiften.</p>
it@M	<p>it@M stimmt den o.g. Beschlussvorlagen, vorbehaltlich nachfolgender Anpassungen, zu. Die it@M-interne Projektkoordination verbleibt bei it@M. Die vorgesehenen 2 Stellen werden, soweit erforderlich unter Einhaltung der vorgegebenen Regeln bei it@M eingerichtet und vergleichbar des Konstrukts IT-Architekten mittels Rechnungsstellung an STRAC abgerechnet.</p>	<p>D-III (STRAC) nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Zustimmung.</p> <p>In der Beschlussvorlage wird dies in der Antragsziffer 10 entsprechend berücksichtigt: „... Die 2 darin enthaltenen Stellen (2 VZÄ) für Projektkoordinatorinnen / -koordinatoren im Eigenbetrieb it@M werden direkt beim Eigenbetrieb angesiedelt, die Finanzierung und die Koordination erfolgt aber zur Vereinfachung der Verwaltungsabläufe wie bei allen anderen Stellen über STRAC.“</p> <p>Zudem bezieht sich die Übertragung von Stellen an STRAC auf die Referate, nicht auf Eigenbetriebe (vgl. Antragsziffer 11).</p>

Referat	Stellungnahme	Kommentar
it@M	Die Umsetzung der in der Beschlussvorlage beschriebenen Maßnahmen insbesondere Mitarbeit an der Konzeption der Ausgestaltung von MPM und ein IT-Vorhaben "Planungswerkzeuge der IT im Kontext MPM" richten sich nach den im IT-Vorhabensplan priorisierten IT-Vorhaben. Die im Beschluss genannte Zeitplanung wird dabei soweit wie möglich und unter Beachtung der Ressourcen bei it@M berücksichtigt.	Die weitere Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagements ist ein entsprechend priorisiertes Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung.  D-III (STRAC) bedankt sich für die Unterstützung. Zusätzlich wurde in dem nichtöffentlichen Teil der vorliegenden Beschlussvorlage u.a. zur Sicherstellung der Projektbeteiligung von it@M bei der Mitarbeit daher in 2015 und 2016 externe Unterstützung im Umfang von insgesamt 400 PT beantragt.

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Der Verwaltungsbeirätin der Hauptabteilung III, IT-Strategie und IT-Steuerung/ IT-Controlling (STRAC), des Direktoriums, Frau Stadträtin Messinger, ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

## II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Die Landeshauptstadt München verankert das IT-Multiprojektmanagement dauerhaft in ihren Verwaltungsprozessen. Der dauerhaften Fortführung der erfolgreich durchgeführten Pilotierungen der Stufe 1 – rollierende Repriorisierung, Management von Engpassressourcen & Kapazitäten, Zielkonfliktmanagement & Kommunikation sowie der Koordination von Vorhaben – gemäß Kapitel 4.3 wird zugestimmt.
3. Der weiteren stufenweisen Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagements gemäß Kapitel 4.3. wird zugestimmt. Im Rahmen der Stufe 2 erfolgt die weitere Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagement hinsichtlich eines einheitlichen Schätzvorgehens, Management von Abhängigkeiten, Koordination von Vorhaben, sowie der Start eines Vorhabens „Planungswerkzeuge der IT im Kontext MPM“ zur Bereitstellung einer durchgängigen Werkzeugunterstützung.
4. Der Auftrag in Ziffer 5 im Beschluss Nr. 08-14 / V 08891, MIT-KonkreT; Jährlicher Bericht 2011 und Beschluss zu Maßnahmen nach der Umorganisation der IT sowie zur Einführung eines Multiprojektmanagements, ist damit geschäftsordnungsgemäß erledigt.
5. Das Direktorium wird beauftragt, dem Stadtrat Ende 2016 einen Beschluss zu den Ergebnissen der Stufe 2 und zur weiteren Ausgestaltung des IT-Multiprojektmanagements zur Entscheidung vorzulegen.
6. Das Direktorium wird – wie in Kapitel 5.2.1.1. ausgeführt - beauftragt, die Entfristung der bis 31.12.2014 befristeten 2 Stellen (2 VZÄ) der **Multiprojektmanagement-Strategen** im Direktorium bei STRAC zum 01.01.2015 beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen. Im Benehmen mit der Stadtkämmerei ist das in Summe dauerhaft benötigte Budget von jährlich 184.480 € ab 01.01.2015 in das Personalausgabenbudget des Direktoriums beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600), Kostenstelle 11400001, einzustellen.
7. Das Direktorium wird - wie in Ziffer 5.2.1.1 ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer dauerhaften Stelle für **eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter zur MPM-Steuerungsunterstützung** im Direktorium bei STRAC, beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen. Im Benehmen mit der Stadtkämmerei sind jährlich bis zu 73.130 €, in das Personalausgabenbudget des Direktoriums beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600), Kostenstelle 11400001, einzustellen. Dieser Betrag ist entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle anzumelden. Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe 25.500 € / Jahr.
8. Das Direktorium wird - wie in Ziffer 5.2.1.1. ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung einer Stelle für **eine Multiprojektmanagement-Strategin / einen -Strategen** (1VZÄ) befristet für 2 Jahre sowie eine Stelle (1,0 VZÄ) für **eine IT-Projektleiterin / einen IT-Projektleiter** (1,0 VZÄ) befristet auf 2 Jahre im Direktori-

um bei STRAC, beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen. Im Benehmen mit der Stadtkämmerei sind jährlich bis zu 178.090 €, in das Personalausgabenbudget des Direktoriums, beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600), Kostenstelle 11400001, einzustellen. Dieser Betrag ist entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle anzumelden. Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand für die Stelle als Multiprojektmanagement-Strategin / einen -Strategen in Höhe von 33.830 €/ Jahr und für die Stelle als IT-Projektleiterin / einen IT-Projektleiter in Höhe von 29.345 €/ Jahr .

9. Das Direktorium wird beauftragt, die gemäß Ziffer 5.2.1.2. **erforderlichen personalbezogenen Sachmittel**

in Höhe von 7.110 € einmalig für 2015 auf dem Büroweg bereitzustellen sowie  
in Höhe von 1.600 € einmalig für 2016  
in Höhe von 1.600 € dauerhaft ab 2015  
in Höhe von 800 € dauerhaft ab 2016

in Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600), Kostenstelle 11400001 anzumelden.

10. Das Direktorium wird - wie in Ziffer 5.2.2.1. ausgeführt – beauftragt, die Einrichtung der insgesamt 7 Stellen für **Projektkoordinatorinnen / - koordinatoren (7 VZÄ)** befristet für 3 Jahre ab Besetzung im Direktorium bei STRAC (5 VZÄ) und bei it@M (2 VZÄ) sowie die Stellenbesetzung in Abstimmung mit den jeweiligen Referaten und it@M beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Das Direktorium wird beauftragt, in Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat eine Stellenbemessung gemäß dem Leitfaden zur Stellenbemessung oder dem im Rahmen des Multiprojektmanagements erprobten neuen Schätzverfahrens durchzuführen, um festzustellen, ob und in welchem Umfang über die vorläufige Befristung hinaus für die Projektkoordination ein Stellenbedarf besteht. Nach Feststellung des Personalbedarfs ist eine erneute Stadtratsentscheidung herbeizuführen. Aufgrund der schwierigen Personalgewinnungssituation erfolgt die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diesen Stellen unbefristet.

Im Benehmen mit der Stadtkämmerei sind jährlich bis zu 429.250 €, in das Personalausgabenbudget des Direktoriums beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600), Kostenstelle 11400001, einzustellen. Dieser Betrag ist entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle anzumelden.

Im Benehmen mit der Stadtkämmerei sind – wie in Ziffer 5.2.2.2 ausgeführt – die **erforderlichen Sachmittel** in Höhe von jährlich 171.700 € zum Rechnungsausgleich an it@M beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600) anzumelden. Die Sachmittel sind auf dem Büroweg bereitzustellen bzw. im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher

Personalaufwand in Höhe von insgesamt 33.830 €/ Jahr je VZÄ. Die Projektkoordinatoren werden als laufendes Geschäft der Verwaltung an die betreffende Einheit abgeordnet. Die personalbezogenen Sachkosten inkl. der einmaligen Einrichtung eines Arbeitsplatzes werden zum Zeitpunkt der Abordnung ins Budget der Referate zu übertragen.

11. Für diejenigen Referate, die die Einrichtung von Stellen für Projektkoordinatoren (im Zusammenhang mit Aufgaben des IT-Multiprojektmanagements) in eigenen Beschlüssen beantragen, werden diese Stellen an STRAC in den Kompetenzbereich Projektkoordination übertragen. Das Personalbudget und die personellen Sachkosten werden hierbei in das Personalausgabenbudget des Direktoriums beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600), Kostenstelle 11400001 übertragen. Die Projektkoordinatoren werden als laufendes Geschäft der Verwaltung an die betreffende Einheit abgeordnet.
12. Das Direktorium wird beauftragt, die gemäß Ziffer 5.2.2.2. **erforderlichen personalbezogenen Sachmittel** in Höhe von 16.590 € einmalig für 2015 auf dem Büroweg bereitzustellen sowie in Höhe von 5.600 € einmalig in 2016 sowie 5.600 € einmalig in 2017 in Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung im Ausgabenbudget des Direktoriums beim Produkt IT-Governance, Innenauftrag 513014009 (UA 0600), Kostenstelle 11400001 einzustellen.
13. Das Kommunalreferat wird beauftragt, den Bedarf an geeigneten Räumlichkeiten für die beantragten Stellenzuschaltungen zu ermitteln und diesen entsprechend zur Verfügung zu stellen.
14. Dieser Beschluss unterliegt nicht dem Finanzierungsmoratorium, da die für die Stufe 2 des IT-Multiprojektmanagement erforderlichen Stellenschaffungen nicht aufgeschoben werden können.
15. Dieser Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

**III. Beschluss**

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Bürgermeister/-in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dieter Reiter  
Oberbürgermeister

**IV. Abdruck von I. mit III.  
über den Stenografischen Sitzungsdienst**

an das Direktorium - Dokumentationsstelle  
an die Stadtkämmerei  
an das Revisionsamt

z. K.

**V. Wv. - D-III (STRAC)**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Direktorium – I-C/S  
An das Direktorium – GL  
An das Baureferat  
An das Kommunalreferat  
An das Kreisverwaltungsreferat  
An das Kulturreferat  
An das Personal- und Organisationsreferat  
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft  
An das Referat für Bildung und Sport  
An das Referat für Gesundheit und Umwelt  
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung  
An das Sozialreferat  
An den Gesamtpersonalrat  
An die Frauengleichstellungsstelle  
An das Direktorium – HA II/V  
An das Direktorium – HA III  
An das Personal- und Organisationsreferat – P-2  
An das Revisionsamt – Q2  
An die Stadtkämmerei – KaStA 2  
An die Stadtkämmerei – HA II/1  
An die Stadtkämmerei – HA II/2  
An die Stadtkämmerei – GL  
An das Baureferat - Münchner Stadtentwässerung  
An das Kommunalreferat - Markthallen München  
An das Kulturreferat - Münchner Kammerspiele  
An das Direktorium - it@M  
An Kommunalreferat - Abfallwirtschaftsbetrieb München  
An Kommunalreferat - Stadtgüter München

z. K.

Am