



# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Projektbezeichnung P00-Programmübergreifende Themen

P00-Abschlussbericht V1.0.odt

Version: V1.0

Datum: 20.10.2015

Status: final

Erstellt von: [REDACTED]

Review: [REDACTED]

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
13.10.2015	[REDACTED]	0.1	Erstellung Basisversion
20.10.2015	[REDACTED]	0.2	Ergänzungen und Finalisierung zum Entwurf für PgL
20.10.2015	[REDACTED]	0.3	Kap 4.4 Prozessqualität
10.11.2015	[REDACTED]	1.0	Finalisierung für LK

## Inhaltsverzeichnis

1 Projektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende.....	4
4 Projektabschlussanalyse.....	5
4.1 Kosten.....	5
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	5
4.4 Prozessqualität.....	5
5 Lessons learned.....	5

## 1 Projektstammdaten

<b>Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	P00-Programmübergreifende Themen
<b>Projektleitung</b>	[REDACTED] bis 2011, ab 2012 [REDACTED]
<b>Auftraggeber/-in</b>	[REDACTED]
<b>Projektlaufzeit (von/bis)</b>	01.01.2010 - 31.12.2015
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	

## 2 Abnahme und Übergaben

Mit dem Programmauftrag MIT-KonkreT wurden verschiedene Querschnittsthemen beauftragt, die über einzelne Teilprojektaufträge definiert und gemäß Programmauftrag von der Programmleitung koordiniert und gesteuert wurden. Daher existiert für diese Themen kein spezifischer Projektauftrag.

Ab 1.1.2011 wurden die folgenden Querschnittsthemen unter einer Projektleitung im Projekt P00 gebündelt:

- TP001 „Planung und Koordination zur Sicherstellung laufender Betrieb“
- TP004 „IT-Projektmanagement“ (bis 1.1.2012)
- TP005 „Integration der Sonderbereiche und weiterer IT-Aufgabenbereiche“

Folgende Ergebnisse wurden in diesen Teilprojekten erzielt

- TP001
  - Das Teilprojekt TP001 wurde zum 31.12.2013 beendet
  - Details sind dem Abschlussbericht des TP001 zu entnehmen
- TP004:
  - Das Teilprojekt TP004 wurde zum 1.1.2012 an das Projekt P30 transferiert und zum 31.12.2013 beendet
  - Details sind dem Abschlussbericht des TP004 zu entnehmen
- TP005
  - Das Teilprojekt TP005 wird zum 31.12.2015 teilweise beendet. Die noch offenen Maßnahmenpakete zu den Sonderbereichen RBS, VLT und ILS werden gemäß CR Nr. 11 als Projekt „Sonderbereiche gemäß MIT-KonkreT“ fortgeführt.
  - Details sind dem Abschlussbericht des TP005 zu entnehmen

## 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende

Die noch offenen Maßnahmenpakete des TP005 werden gemäß CR Nr. 11 fortgeführt. Dieser CR wurde in der 39 Sitzung des Lenkungskreises durch den Auftraggeber autorisiert.

## 4 Projektabschlussanalyse

### 4.1 Kosten

Kosten waren nicht in Verantwortung des Projekts.

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	1.1.2010		1.1.2010
Ende	31.12.2015		31.12.2015

Termine und Terminverschiebungen innerhalb der Teilprojekte des P00 sind in den jeweiligen Teilprojektabschlussberichten dargestellt.

Die noch offenen Maßnahmenpakete ergeben sich aus dem Teilprojektauftrag TP005, in dem die Umsetzung bereits über das Ende von MIT-KonkreT hinaus in Aussicht gestellt wurde.

### 4.3 Leistung

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
- entfällt -		

Change Requests wurden im P00 ausschließlich auf der Teilprojektebene erstellt und sind in den entsprechenden Teilprojektabschlussberichten dargestellt.

### 4.4 Prozessqualität

Prozessuale Vorgaben wurden angewendet.

## 5 Lessons learned

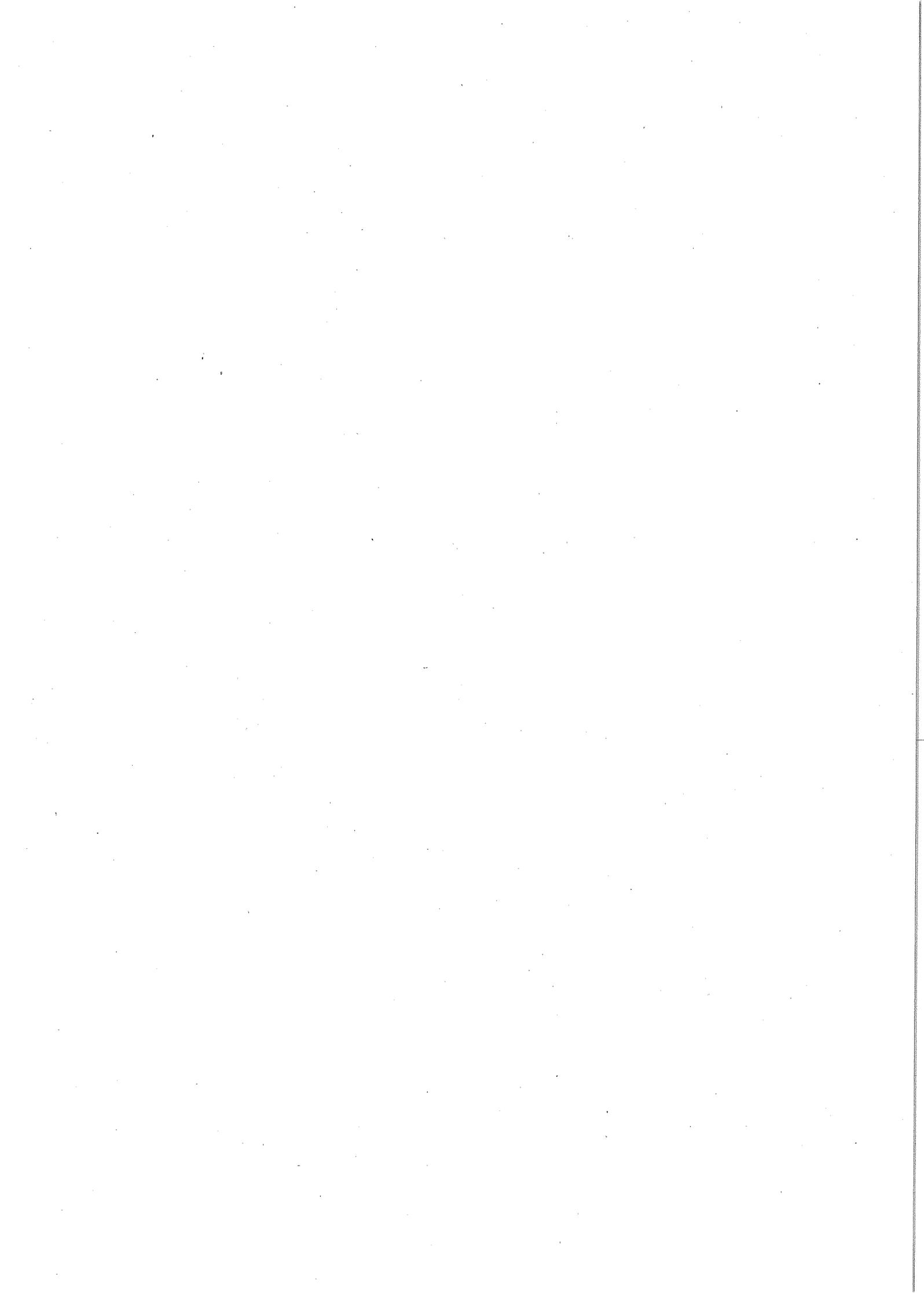
Im Projekt P00 waren Querschnittsthemen gebündelt, denen als gemeinsames Ziel nur die allgemeinen MIT-KonkreT Ziele zugrunde lagen und die gemäß Programmauftrag direkt von der Programmleitung zu steuern waren. Die Bündelung sehr unterschiedlicher Themen im P00 hat sich inhaltlich nicht bewährt, da letztendlich alle Teilprojekte sehr spezifisch geplant, organisiert und gesteuert werden mussten, um die Ergebnisse zu erzielen. Die Bündelung dieser Themen unter einer eigenen Projektleitung hatte aber den Vorteil der Entlastung der Programmleitung von der Einzelsteuerung dieser Themen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung TP001 Planung und Koordination  
zur Sicherstellung laufender Betrieb

2014-02-10 TP001 Abschlussbericht v1.1.odt

Version: V1.1

Datum: 10.02.2014

Status: final

Erstellt von: [REDACTED]

Review: PgL MIT-KonkreT; it@M-GBB u. GBA zu Kap 3

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
17.10.2013	[REDACTED]	0.1	Initial
23.10.2013	[REDACTED]	0.2	Kap 3: Überarbeitung in Abstimmung P00
14.11.2013	[REDACTED]	0.3	Kap 3: Änderungen nach Abstimmung Abstimmung mit PgL
09.01.2014	[REDACTED]	0.5	Ganzheitliche Überarbeitung und redaktionelle Änderungen
15.01.2014	[REDACTED]	0.6	Redaktionelle QS
17.01.2014	[REDACTED]	0.7	Einarbeitung Review PgL u. P00
29.01.2014	[REDACTED]	0.8	Text GBA zu Kap 3, Pkt 3
10.02.2014	[REDACTED]	1.1	mit KVR-BD abgestimmter Text in Kap 3 ergänzt

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben .....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	5
4 Teilprojektabschlussanalyse .....	6
4.1 Ziele.....	6
4.2 Kosten.....	6
4.3 Termine.....	6
4.4 Leistung.....	8
4.5 Prozessqualität.....	8
5 Lessons learned .....	8

## 1 Teilprojektstammdaten

<b>Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	TP001 Planung und Koordination zur Sicherstellung laufender Betrieb
<b>Teilprojektleitung</b>	[REDACTED]
<b>Auftraggeber/-in</b>	Programmleitung MIT-Konkre [REDACTED]
<b>Teilprojektlaufzeit (von/bis)</b>	01.10.2010 bis 31.12.2013
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	

## 2 Abnahme und Übergaben

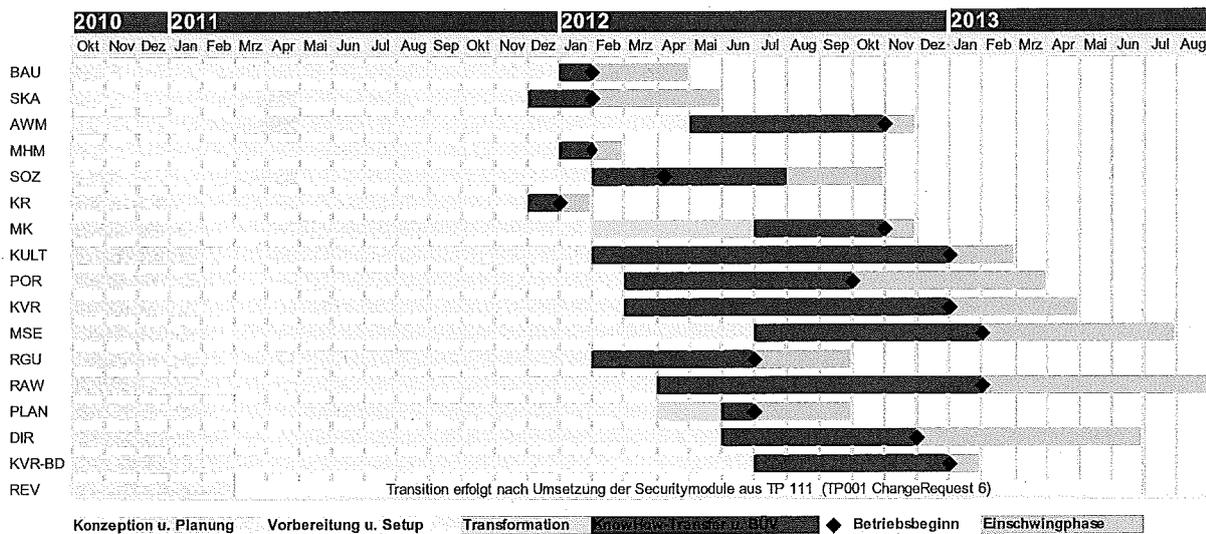
Die Betriebsübergaben wurden auf Basis der Zielsetzung im Teilprojektauftrag anhand der folgenden Stufen durchgeführt:

1. Konzeption und Planung:  
Methodische Konzeptionierung sowie die Beplanung der erforderlichen Ressourcen je Referat bzw. Eigenbetrieb. Die Ergebnisse wurden jeweils in den Gremien des Programms MIT-KonkreT vorgestellt und abgenommen.
2. Vorbereitung und Setup:  
Identifizierung der zu übergebenden IT-Objekte (Server, Datenbanken, Fachverfahren, Infrastrukturkomponenten) und Sicherstellung der erforderlicher Ressourcen für die Wissenstransfers.
3. Wissenstransfer und Betriebsübergabvereinbarung (BÜV):  
Durchführung der Wissenstransfers und Abstimmung der Betriebsübergabvereinbarungen. In einigen Fällen wurde anstelle einer Transition (d.h. ohne Veränderung des Betriebsobjektes) eine Transformation (Migration in bestehender IT-Landschaft bei it@M) durchgeführt.
4. Betriebsbeginn:  
Der in der BÜV vereinbarte Stichtag zur Aufnahme der Betriebsverantwortung durch it@M.
5. Einschwingphase:  
Der in der BÜV vereinbarter Zeitraum, in dem die abgebende Einheit bei Ausfällen oder Störungen it@M beratend unterstützt.

Nach Abschluss der Übergaben wurde die Vollständigkeit und die Betriebsqualität durch das Teilprojekt evaluiert; die Ergebnisse sind an die Linie übergeben.

Die Betriebsübergaben wurden zwischen den Referaten bzw. Eigenbetrieben und it@M jeweils vereinbart und sind in den BÜVs dokumentiert. In einer BÜV sind im Wesentlichen der Umfang der IT-Objekte, der Zeitpunkt des Betriebsbeginns durch it@M und die Betriebsqualität nach der Übergabe initial festgeschrieben.

Zusammengefasst wurden insgesamt 662 IT-Objekte übergeben, 575 Betriebsdokumentationen sowie 269 Wartungs- bzw. Supportverträge inventarisiert, 65 Risiken identifiziert, 81 zu erledigende Maßnahmen nach den Übergaben festgeschrieben und 137 spezifische Vereinbarungen getroffen.



Übersicht: Betriebsübergang je Referat bzw. Eigenbetrieb

### 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

Die Teilprojektaufgaben zur Sicherstellung des laufenden Betriebs während des Betriebsübergangs der IT-Objekte von den Referaten zu it@M wurden vom Teilprojekt durchgeführt. Die hierzu vereinbarten individuellen Regelungen sind in den jeweiligen Betriebsübergabevereinbarungen (BÜV) dokumentiert. Das heißt, alle IT-Systeme sind bezogen auf die "RUN"-Aufgaben an it@M-GBB übergeben - bis auf die folgenden vereinbarten Sonderregelungen:

1. Die Betriebsübergabe von DIR-Revisionsamt wurde so lange ausgesetzt, bis die hierzu erforderlichen sicherheitstechnischen Voraussetzungen umgesetzt sind (s. Change Request Nr. 6). Dieses Thema ist in MIT-KonkreT für Mitte 2014 auf Wiedervorlage gesetzt.
2. Die SAP-Systeme im AWM werden erst nach Fertigstellung des neuen Rechenzentrums übergeben bzw. migriert. Dieses Thema ist in MIT-KonkreT für Mitte 2014 auf Wiedervorlage gesetzt.
3. Mit der dIKA der KVR-Branddirektion wurde vereinbart, dass die noch verbliebenen leitstandrelevanten Objekte (= einsatzrelevante Objekte) im Rahmen des Sonderbereiches ILST (Integrierte Leitstelle) behandelt werden.
4. Der Wissenstransfer zu den Fachverfahren zur Fehlerbehebung im Rahmen des 3rd-Level-Supports sowie zu einer etwaigen Weiterentwicklung (sogenanntes „Applikationswissen“) konnte im Rahmen TP001 nicht geleistet werden. Dies wird im Rahmen des Beschlusses zur Betriebsstabilisierung nun von it@M selbstständig durchgeführt. Bis zum Abschluss des jeweiligen Wissenstransfers bleibt das jeweilige Fachverfahren gemäß Konzept Betriebsstabilisierung im sogenannten Warteraum, die Komponentenverantwortung im abgebenden Referat bzw. Eigenbetrieb und das Fachverfahren wird von it@M in diesen Aspekten nach „best effort“ betrieben.

Mit dem Team "Service-Level-Management" (it@M B43) wurde abgesprochen, dass es erforderliche Maßnahmen selbständig in Gang setzt, da hier die offiziellen Kommunikationsbeziehungen zwischen it@M und den Referaten etabliert sind und eine Steuerung durch MIT-KonkreT - TP001 nicht zwingend notwendig ist. Sollte im konkreten Fall dennoch eine Unterstützung durch MIT-KonkreT erforderlich sein oder gewünscht werden, wird diese nach Beendigung des TP001 durch das Projekt P00 organisiert.

## 4 Teilprojektabschlussanalyse

### 4.1 Ziele

Im Teilprojektauftrag wurden folgende Ziele formuliert:

- *Der laufende Betrieb ist während des Übergangs sichergestellt. Qualitätsverluste sind in Abstimmung zwischen abgebender und aufnehmender Einheit minimiert.*
  - ✓ Das Ziel wurde erreicht. In der Evaluation wurden keine Betriebsausfälle festgestellt. Die Betriebsqualitäten wurden vor der Übergabe festgestellt und in den BÜVs festgeschrieben. In der Evaluation wurden keine Qualitätsverluste festgestellt.
- *Die erforderlichen Maßnahmen zur Synchronisierung der Teilprojekte, Projekte und der Linie hinsichtlich des Betriebsübergangs sind identifiziert, eingeleitet und sichergestellt.*
  - ✓ Das Ziel wurde erreicht. Die Synchronisation der Teilprojekte wurde durchgeführt, der Gesamtstrukturplan-MIT-KonkreT wurde entsprechend angepasst.

### 4.2 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Teilprojektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern	n.a.	n.a.	n.a.
Personalkosten IT@M	n.a.	n.a.	n.a.
Personalkosten weitere Einheiten	n.a.	n.a.	n.a.
Sonstige Kosten	n.a.	n.a.	n.a.
Gesamtaufwand	n.a.	n.a.	n.a.

### Ursachen für Abweichungen

#### Personelle Ursachen:

nicht zutreffend

#### Technische Ursachen:

nicht zutreffend

#### Organisatorische Ursachen:

nicht zutreffend

#### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

nicht zutreffend

### 4.3 Termine

Die Terminsituation im Überblick:

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.10.10	-	01.10.10

Ende	30.06.13	31.12.13	31.12.13
------	----------	----------	----------

Die einzelnen Meilensteine stellen sich wie folgt dar:

PSP- / GSP- Code	Meilenstein	Termin	Status
MS00101	Grobplanung für die Maßnahmen zum Betriebsübergang liegt vor	17.12.10	erledigt
MS00102	Planung der für die Aufgaben- und Infrastrukturübergaben erforderlichen Ressourcen liegt vor (D3.4b)	31.08.11	erledigt
MS00103	Verfügbarkeit der für die Übergaben erforderlichen Ressourcen ist sichergestellt	30.09.11	erledigt
MS00104	Begleitung der Übergaben ist abgeschlossen	30.03.13	erledigt
MS00105	Evaluierung des Standes der Übergaben ist abgeschlossen	31.05.13	erledigt
MS00106 z	Abschluss aller offenen Umsetzungsmaßnahmen oder Übergabe an die Linie	31.07.13	erledigt
MS00106	Ende des TP001	31.12.13	erledigt

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

keine im Projekt

### Technische Ursachen:

keine

### Organisatorische Ursachen:

Ein verlängerter Planungszyklus sowie Ressourcenprobleme bei it@M und in einigen dIKAs führten dazu, dass der Abschluss des Meilensteins MS00102 vom 31.03.2011 auf den 31.08.2011 verschoben wurde (Change Requests 1 und 2).

Im Laufe von 2012 stellte sich heraus, dass Ressourcenengpässe in der Linie in Folge der Geschäftsaufnahme der 3 IT-Häuser STRAC, it@M und dIKAs zum 01.01.2012 zu Verzögerungen bei den Transitionen führte. Zudem gab es bei den Betriebsübergabevereinbarungen mit dem Kreisverwaltungsreferat, dem Kulturreferat und dem Referat für Arbeit und Wirtschaft erweiterten Klärungsbedarf. Dies alles führte dazu, dass die Transitionen der technischen IT-Objekte erst zum 30.03.2013 statt wie ursprünglich vorgesehen zum 30.06.2012 abgeschlossen werden konnten (Change Requests 3, 4 und 5 zum Meilenstein MS00104).

Die Übergabe des Applikationswissens von den Referaten/Eigenbetrieben an it@M konnte nicht erfolgen und muss nach Ende des Teilprojektes nachgearbeitet werden (siehe Kap 3).

Zusätzlich führten die Ergebnisse der Evaluierungen zu weiteren Zusatzaufgaben und Nacharbeiten, so dass das Teilprojektende auf den 31.12.2013 terminiert wurde (Change Request 8)

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Bei künftigen Übergängen sollte darauf geachtet werden, dass

- die handelnden Personen in der Linie während der Übergabe vom Tagesgeschäft entsprechend entlastet werden
- bei der Meilensteinplanung die verfügbaren Kapazitäten der beteiligten Einheiten

hinreichend berücksichtigt werden

- die organisatorischen Voraussetzungen für die Einbindung von weiteren Aufgaben und zusätzlichem Personal bei der aufnehmenden Einheit sichergestellt sind.

#### 4.4 Leistung

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR 6	Die Betriebsübergabe von DIR-Revisionsamt wurde so lange ausgesetzt, bis die hierzu erforderlichen sicherheitstechnischen Voraussetzungen umgesetzt sind. Wiedervorlage: Mitte 2014	Das Revisionsamt kann nicht während der Projektlaufzeit des TP001 umgestellt werden. Da der Betrieb wie bisher weitergeführt wird, werden zwar keine Einsparungen durch Synergien erzielt, es entstehen aber auch keine Mehrkosten

Ursachen für Abweichungen

**Personelle Ursachen:**

nicht zutreffend

**Technische Ursachen:**

Das DIR-Revisionsamt hat besondere Ansprüche an den Datenschutz (Filesystem und Datenbanken), da auch it@M zu den vom Revisionsamt zu prüfenden Bereichen gehört und es somit sichergestellt sein muss, dass it@M als möglicher Betreiber der Systeme keinerlei Zugriff auf die Daten hat. Diese Voraussetzung ist derzeit noch nicht gegeben.

**Organisatorische Ursachen:**

nicht zutreffend

**Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

nicht zutreffend

#### 4.5 Prozessqualität

nicht zutreffend

### 5 Lessons learned

Die Durchführung der Betriebsübergaben war durch die ehrgeizige Terminierung seitens MIT-KonkreT deutlich erschwert:

- Durch die Geschäftsaufnahme der 3 T-Häuser STRAC, it@M und dIKAs mit ihren organisatorischen, personellen und prozessualen Veränderungen zum 01.01.2012 war die

Aufnahmefähigkeit in den Teams bei it@M teilweise nicht gegeben bzw. stark eingeschränkt war. Die Betriebsübergaben mussten deshalb mit dem Konstrukt virtueller Teams und mit einem hohen Anteil externer Unterstützung durchgeführt werden.

- Existierende Betriebsdokumentationen und Wartungsverträge wurden aus zeitlichen Gründen it@M lediglich zugänglich gemacht, eine eingehende inhaltliche Prüfung und ggf. Anpassung (Due Dilligence) konnte nicht durchgeführt werden. Die Betriebsübergaben waren dadurch mit erhöhten Risiken verbunden.

Positiv auf die Teilprojektarbeit hat sich die doppelte Besetzung der Teilprojektleitung erwiesen. Die fachlichen Kompetenzen der externen Teilprojektmitglieder ergänzten sich hervorragend mit der Steuerung durch die städtische Teilprojektleitung, insbesondere hinsichtlich der spezifischen Kommunikation mit den Referaten und Eigenbetrieben und der Berücksichtigung der städtischen Rahmenbedingungen. Konflikte innerhalb des Teilprojektes wurden zügig im Konsens beigelegt und fachlich schwierige Fragestellungen effizient bearbeitet.

Die Kommunikation mit it@M-GBB erfolgte bei den ersten Betriebsübergaben ausschließlich über externe GBB-Mitarbeiter, was hohe Reibungsverluste zur Folge hatte.

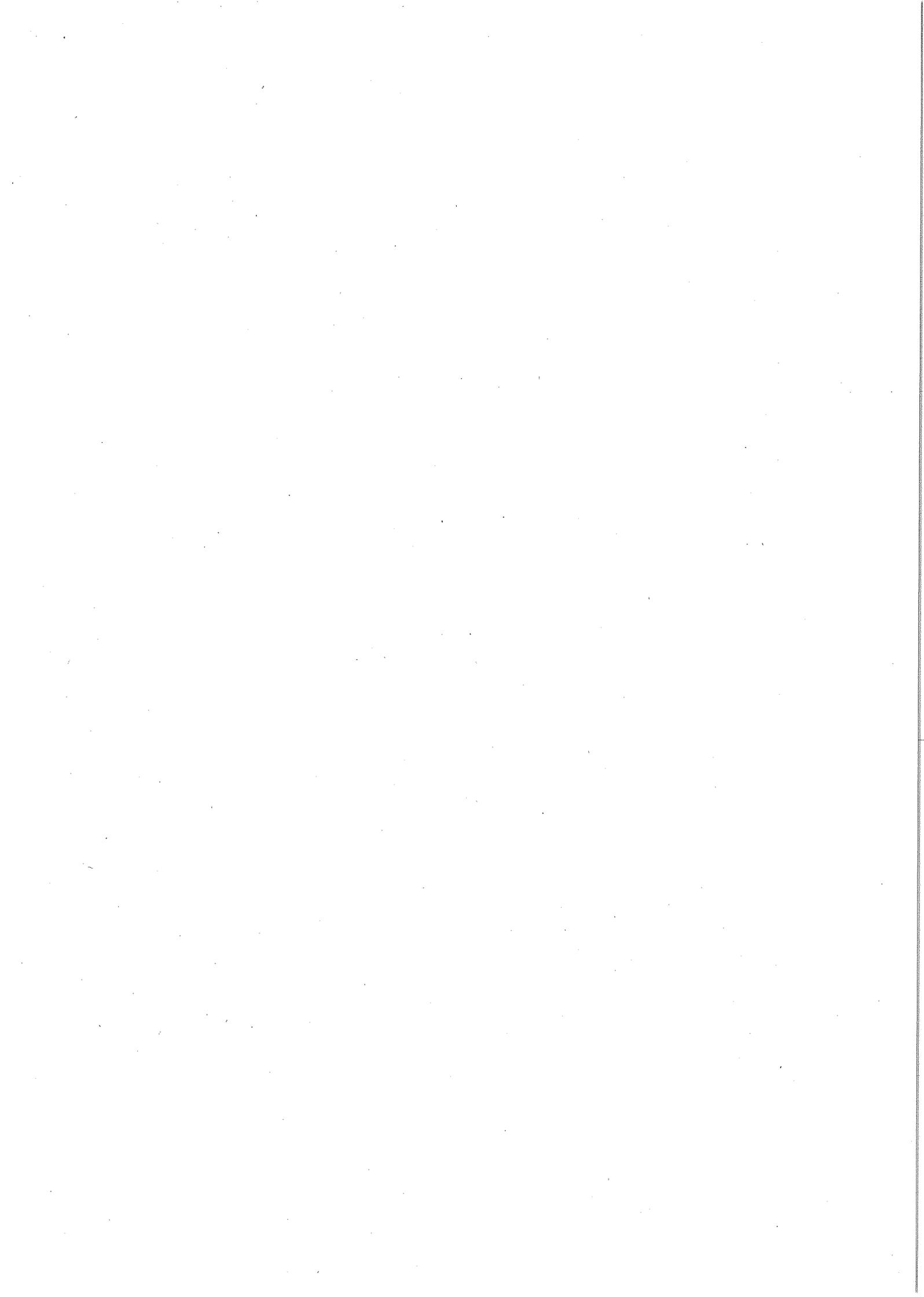
Erst durch die Präsenz eines it@M-internen Transitionmanagers im Teilprojekt sowie die regelmäßige Teilnahme des Teilprojektes im GBB-JF ab Mitte des Teilprojektzeitraumes, wurde die Effizienz bei der Abarbeitung der notwendigen Maßnahmen im Vorfeld der einzelnen Betriebsübergaben signifikant verbessert.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung TP005 Integration der  
Sonderbereiche und weiterer IT-Aufgabenbereiche

TP005 Abschlussbericht v1.0.odt

Version: V0.5

Datum: 10.11.2015

Status: final

Erstellt von: [REDACTED]

Review:

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
16.10.2015	[REDACTED]	0.1	Initial
19.10.15	[REDACTED]	0.2	QS
20.10.15	[REDACTED]	0.3	Finalisierung, Entwurf für PgL
20.10.15	[REDACTED]	0.4	Kap.4.5 Prozessqualität
10.11.15	[REDACTED]	1.0	Finalisierung für LK

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten.....	5
4 Teilprojektabschlussanalyse.....	6
4.1 Ziele.....	6
4.2 Kosten.....	7
4.3 Termine.....	7
4.4 Leistung.....	8
4.5 Prozessqualität.....	8
5 Lessons learned.....	9

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP005 Integration der Sonderbereiche und weiterer IT-Aufgabenbereiche
Teilprojektleitung	[REDACTED] bis 2013, ab 2014 [REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	01.10.2010 bis 31.12.2015
Vorhabensnummer WiBe	

## 2 Abnahme und Übergaben

### Sonderbereich PIA:

Das Projekt hat die technisch/organisatorischen Anforderungen und Lösungsmöglichkeiten zur Integration des besonderen Aufgabenbereichs PIA (Presse- und Informationsamt im Direktorium) untersucht und ein KKF-konformes Ergebnis erzielt:

- 2 stufige Serviceerbringung
- Es wurden native Windows 7 Arbeitsplätze ausgerollt
- Die Softwarepaketierung wurde eingeführt
- Zur Aktualisierung und dem Datenaustausch wurde dem PIA erweiterte Rechte eingeräumt.

→ **Das Teilprojekt wurde zum 31.5.2014 abgeschlossen**

### Sonderbereich SAP:

Die Aufbauorganisation für den Bereich SAP ist gemäß KKF definiert und zu großen Teilen umgesetzt. Die Ergebnisse der relevanten MIT-KonkreT Teilprojekte sind mit den SAP-Bereichen abgestimmt und unter Berücksichtigung der gesamtstädtischen SAP-Strategie anwendbar. Das Ergebnis liegt der Programmleitung vor und wird im November dem Lenkungskreis vorgelegt.

→ **Das Teilprojekt wird zum 31.12.2015 abgeschlossen**

### Sonderbereich MMS:

Mit den erzielten Vereinbarungen für den Sonderbereich MMS (Museumsmanagement) zum Betrieb der technischen Infrastruktur bei it@M (IaaS) sind die IT-Rollen und Verantwortlichkeiten KKF bzw. FanaB konform definiert. Die 2 stufige Serviceerbringung ist umgesetzt.

→ **Das Teilprojekt wird zum 31.12.2015 abgeschlossen**

### Sonderbereich STA:

Kernthema zur Integration des Bereichs mit besonderen Aufgaben STA (Statistisches Amt) ist die Gewährleistung des Abschottungsgebots des bayerischen Statistikgesetzes, das die strikte personelle, räumliche und organisatorische Trennung zwischen Statistikstelle und Stellen des Verwaltungsvollzugs fordert. Status der Integration:

- Die Abschottung der Statistikdaten wird über Verschlüsselungsmethodiken realisiert.
- Die Infrastruktur verbleibt als IaaS bei it@M, das Abschottungsgebot wird eingehalten
- Der Betrieb der Fachanwendungen oberhalb der Infrastruktur verbleibt im STA, das dIKA ist hier nicht eingebunden → umgesetzt als einstufige Serviceerbringung
- Arbeitsplatzdienste werden KKF-Konform integriert

→ **Das Teilprojekt muss aufgrund von Verzögerungen bei der technischen Umsetzung der Verschlüsselung bis 30.4.2016 weitergeführt werden.**

**Sonderbereich VLT:**

Der Sonderbereich Verkehrsleittechnik (VLT) kann in die Struktur der Kernkompetenzfokussierung integriert werden. Wesentliche Punkte der Integration:

- Das Zielszenario entspricht dem FanaB Konzept
- Der CO für den fachlichen Betrieb der verkehrstechnischen Fachverfahren verbleibt im dIKA-KVR. Die Infrastruktur wird durch it@M als IaaS bereitgestellt
- Für die Servicebeziehung zwischen KVR und Bau wird ein SLA geschlossen

→ **Das Teilprojekt wird gemäß CR Nr. 11 bis 31.12.2016 weitergeführt**

**Sonderbereich ILS:**

Für die Integration der IuK der Integrierten Leitstelle der Feuerwehr (ILS) wurde ein Rechtsgutachten und eine Machbarkeitsstudie erstellt mit dem Ergebnis, dass eine Übertragung der IuK der ILS zu it@M nicht zu empfehlen ist. Dieser Empfehlung ist der Lenkungskreis gefolgt (MS00553).

Der Bereich KVR-IV-BD-LE 2 IuK ist daher in eine reguläre IT-Einheit umzuwandeln. Im Grobkonzept werden hierzu Varianten untersucht, um eine Richtungsentscheidung zur Umsetzung zu treffen.

→ **Das Teilprojekt wird gemäß CR Nr. 11 bis 31.07.2017 weitergeführt**

**Sonderbereich RBS-ZIB**

Ende 2015 wird dem Stadtrat ein Organisationsgutachten für den Sonderbereich RBS-ZIB mit dem zugehörigen Umsetzungskonzept zur Entscheidung vorgelegt. Die Empfehlung des Gutachtens sieht eine Umsetzung der neuen Aufbauorganisation orientiert an einem dIKA der Kategorie 1 vor:

- Der Bereich der Verwaltung wird MIT-GA konform in das 3-Häusermodell integriert
- Der Bereich Bildung und Lehre wird mit Unterstützung externer Dienstleister direkt vom ZIB bewirtschaftet.
- Der Rahmenvertrag zur Beauftragung externer Dienstleister wird nach neuen Maßstäben ausgeschrieben

→ **Das Teilprojekt wird gemäß CR Nr. 11 bis 31.12.2017 weitergeführt**

### 3 Erforderliche Nacharbeiten

In der geplanten Teilprojektlaufzeit des TP005 bis Ende 2015 können folgende Themen nicht mehr abgeschlossen werden:

**1. STA:**

Aufgrund von Verzögerungen bei der technischen Umsetzung der Abschottung, muss dieses Projekt bis 30.3.2016 verlängert werden. Die Genehmigung ist mit dem CR 11 des Projekts genehmigt.

**2. VLT:**

Im Rahmen der Vorhabensplanung für 2014 wurde die Umsetzung der Maßnahmen zur Integration des Sonderbereichs VLT gemäß KKF auf 2015 verschoben. Die darauf abgestimmte Feinplanung (MS00533) beschreibt eine Transformation, welche erst in 2016 abgeschlossen werden kann (MS00534).

**3. ILS:**

Zum Ende von MIT-KonkreT wird ein Grobkonzept zur Gestaltung der IuK der ILS gemäß MIT-GA vorgelegt, welches die Ausgangsbasis für das Fortsetzungsprojekt bildet. Dieses Projekt umfasst die Sollkonzeption und Umsetzung der neuen Organisation. Da die IuK der ILS in der derzeitigen Verantwortung verbleibt und keine nennenswerte Transition zu it@M erfolgen wird, muss in der ILS die KKF Struktur (dIKA und IT-DL) aufgebaut und diverse Servicevereinbarungen geschlossen werden, um den Betrieb der IuK der ILS in gleichbleibender Qualität sowie die LHM-weiten Prozesse zu gewährleisten. Die Umsetzung wird erst Mitte 2017 abgeschlossen sein.

#### 4. RBS-ZIB:

Der Stadtratsbeschluss, vgl. MS00514, sieht vor, dass nach einer Organisationsuntersuchung ein Umsetzungskonzept erstellt wird, welches dem Stadtrat zur Genehmigung vorgelegt werden soll. Dieser Beschlussantrag wird planmäßig im Dezember 2015 der VV zur Beschlussfassung vorgelegt. Die Umsetzung wird sich dann mindestens bis Ende 2017 erstrecken. Gemäß dem MIT-KonkreT Beschluss ist diese Umsetzung durch MIT-KonkreT zu begleiten. Da das Programm zum 31.12.2015 endet, soll die Begleitung mit einem Fortsetzungsprojekt gesichert werden.

Die für VLT, ILS und RBS-ZIB dargestellten Nacharbeiten wurden mit dem CR-Nr. 11 vom Auftraggeber im Sommer 2015 genehmigt.

## 4 Teilprojektabschlussanalyse

### 4.1 Ziele

Im Teilprojektauftrag wurden folgende Ziele formuliert:

- Die Ziele des Teilprojektes leiten sich grundsätzlich aus den MIT-KonkreT Programm ab. Für das Teilprojekt sind zusätzlich folgende spezifische Ziele zu erreichen.
  - Für alle Bereiche
    - Konzeption zur Integration (Aufbauorganisation, Aufgabenverteilung) erfüllt das Szenario der Kernkompetenzfokussierung.
  - Ergänzend für Sonderbereich ZIB:
    - Der zentrale IT-Dienstleister muss künftig ein für die Kundenstruktur des Referats für Bildung und Sport passendes und qualitativ mindestens gleichwertiges Leistungsangebot zur Verfügung stellen.
    - Die Integration soll wenn möglich im Rahmen der Projektlaufzeit (bis Ende 2015) erfolgen. Voraussetzung für die Integration ist ein gemeinsames Verständnis, dass der geforderte Leistungsstandard beim zentralen IT-Dienstleister erreicht ist.
  - Ergänzend für Sonderbereich ILS
    - Vor der Untersuchung ist ein Rechtsgutachten zur Klärung, ob und unter welchen rechtlichen Rahmenbedingungen eine Integration der ILS erfolgen kann, zu veranlassen. In Abhängigkeit des Ergebnisses ist ein Entscheidungsvorschlag zum weiteren Vorgehen vorzulegen.
- Qualitative Ziele
  - Bei einer Leistungserbringung durch einen gesamtstädtischen IT-Dienstleister muss sichergestellt sein, dass die Leistungserbringung mindestens mit gleicher Qualität erfolgt, sofern nicht einvernehmlich eine andere Regelung erfolgt.
  - Für den Personalübergang sind einvernehmliche Regelungen zu treffen.
  - Die dem Teilprojekt zu Grunde gelegten Qualitätsvorgaben sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt und die Freigabe der Arbeitsergebnisse wurde nach maximal zwei Iterationen erteilt.
  - Für die identifizierten Stakeholder ist der Projektleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Teilprojekt vorgelegt und dieser ist seitens des Teilprojekts eingehalten.

## 4.2 Kosten

Keine Kostensteuerung im Teilprojekt

## 4.3 Termine

Die Terminalsituation im Überblick:

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.10.10	-	01.10.10
Ende	31.12.15	-	wird mit Fortsetzungsprojekt weitergeführt

Die einzelnen Meilensteine stellen sich wie folgt dar:

PSP- / GSP- Code	Meilenstein	Termin	Status
MS00500	Start des Teilprojekts	01.11.10	erledigt
MS00515	RBS-ZIB. Abschluss der Integration	31.12.15	Fortsetzungsprojekt
MS00521	SAP: Start der Detailuntersuchung auf Basis der Ergebnisse der gesamtstädtischen SAP-Strategie. Weitere Meilensteine werden gemäß dem Ergebnis der Strategieuntersuchung geplant.	30.03.11	erledigt
MS00534	VLT: Die Integration ist abgeschlossen	30.12.15	Fortsetzungsprojekt
MS00544	D-I-Stat: Die Integration ist abgeschlossen	31.12.15	verzögert bis 30.3.2016
MS00553	ILS: Entscheidungsvorschlag zur Integration liegt vor	31.12.15	offen
MS00555	ILS: Die Integration ist abgeschlossen	31.07.17	Fortsetzungsprojekt
MS00563	PIA: Die Integration ist abgeschlossen	31.05.14	erledigt
MS00573	MMS: Die Integration ist abgeschlossen	31.12.15	erledigt
MS00506	Ende des TP005	31.12.15	Fortsetzungsprojekt

### Ursachen für Abweichungen

#### Personelle Ursachen:

Das Teilprojekt war mit 1,5 VzÄ Stammpersonal, mit deutlich zu wenig Kapazität ausgestattet.

#### Technische Ursachen:

Die Einführung von Verschlüsselungstechnologien für das STA ist für die LHM-IT eine neue Technologie, dabei sind Verzögerungen generell möglich und nicht ungewöhnlich.

#### Organisatorische Ursachen:

Die Fortführung der Sonderbereichsprojekte ILS und RBS stellte keine Verzögerung im Sinne des Projektes dar, da im Auftrag bereits eine Umsetzungsterminierung auf die nach MIT-KonkreT Phase in Aussicht gestellt wurde. (Planung der Umsetzung auf Basis der gemachten Untersuchungen als Projektauftragsbestandteil). Hier hatt die Stabilität der IT-Systeme Vorrang vor den KKF-getreuen Umsetzung in das 3-Häusermodell. Dem wurde einvernehmlich Rechnung getragen.

## 4.4 Leistung

siehe Kapitel 2

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR Nr. 1	SB-VLT: Umfangs Erweiterung	Verschiebung Fertigstellung der IST-Analyse auf 6/2011
CR Nr. 2	SB-STA: Umfangs Erweiterung	Verschiebung Fertigstellung der IST-Analyse auf 6/2011
CR Nr. 3	SB-VLT: Erhöhte Komplexität	Verschiebung Fertigstellung der IST-Analyse auf 9/2011
CR Nr. 4	SB-VLT: Verzögerung der Abnahme IST-Analyse durch Stakeholder SB-STA: zusätzlicher Klärungsaufwand	VLT: Verschiebung Entscheidungsvorschlag auf 9/2012  STA: Verschiebung Entscheidungsvorschlag auf 12/2012
CR Nr. 5	SB-PIA: Erweiterung des Auftragsumfangs um	Verlagerung von geplanten TP Ressourcen von RBS und SAP zu PIA.
CR Nr. 6	SB-RBS: Antrag SPA Fraktion zur Orgauntersuchung des RBS	Verschiebung IST-Analyse auf 2/2014
CR Nr. 7	SB-VLT: Dissens zur IST-Analyse mit Stakeholdern danach Neuausrichtung	Verschiebung Entscheidungsvorschlag aus 7/2013, Abschluss auf 12/2014
CR Nr. 8	SB-RBS: Verzögerungen bei Beschlussfassung zur Orgauntersuchung	Komplettüberplanung mit Entscheidungsvorschlag auf 6/2015
CR Nr. 9	SB-VLT: Erhöhter Abstimmungsaufwand und Verzögerung bei Umsetzung bei it@M bei der Umsetzung	Verschiebung der Umsetzung auf 12/2015
CR Nr. 10	SB-STA: Aufteilung in 2 Teilprojekte STA(o) und STA(t) für Umsetzung	Umsetzung auf 12/2015 terminiert
CR Nr. 11	Ende MIT-KonkreT und Initiierung Fortsetzungsprojekte zur Fertigstellung	Fortsetzungsprojekt „Sonderbereiche gemäß MIT-KonkreT“ für RBS, ILST und VLT

## 4.5 Prozessqualität

Prozessuale Vorgaben wurden angewendet.

## 5 Lessons learned

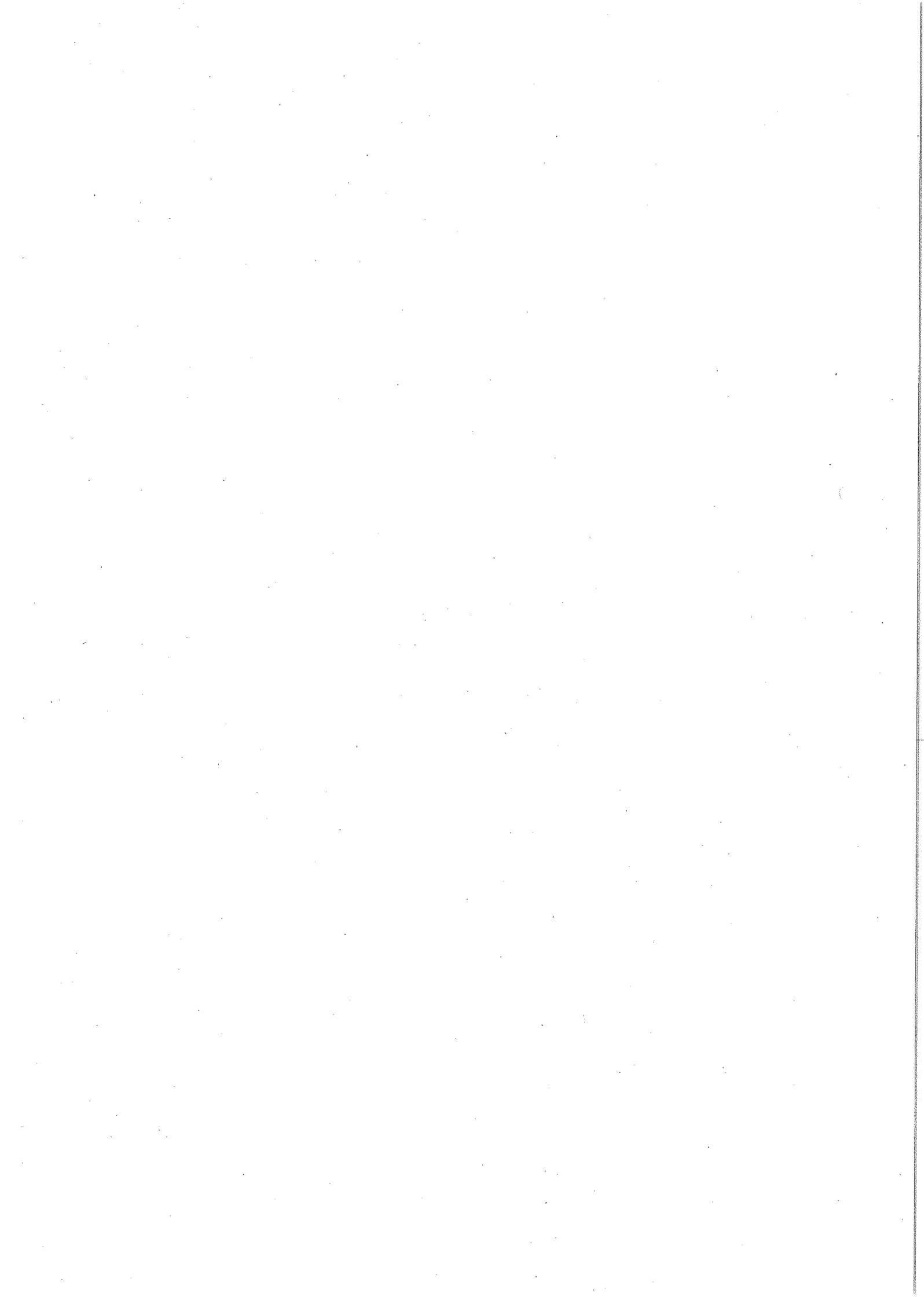
Die Zusammenfassung der deutlich unterschiedlichen Fragestellungen der einzelnen Sonderbereiche zu einem Teilprojekt hat sich nicht bewährt, da so die individuelle Herangehensweise mit der minimalen personellen Ausstattung des Teilprojekt nicht im ausreichenden Maße möglich war. Erst durch die Definition einzelner Unterprojekte mit differenzierten Verantwortlichkeiten, Beteiligungen und Zielsetzungen ab 2014, wurden stringente Fortschritte erzielt.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung Veränderungsmanagement VM006

TOP04\_IT-VM\_Abschlussbericht\_v1.0.odt

Version: V1.0

Datum: 19.10.2015

Status: in Arbeit

Erstellt von: IT-VM

Review: 

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
16.10.2015	IT-VM	0.5	Entwurf nach interner Abstimmung
19.10.2015	IT-VM	0.6	Einarbeitung der internen Rückmeldungen
20.10.2015		1.0	Review

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	4
4 Teilprojektabschlussanalyse.....	4
4.1 Kosten.....	4
4.2 Termine.....	4
4.3 Leistung.....	4
4.4 Prozessqualität.....	6
5 Lessons learned.....	7

## 1 Teilprojektstammdaten

<b>Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	Veränderungsmanagement (VM006)
<b>Teilprojektleitung</b>	keine
<b>Auftraggeber/-in</b>	
<b>Teilprojektlaufzeit (von/bis)</b>	01.01.2010-31.12.2015
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	VM006

## 2 Abnahme und Übergaben

Aufgrund der Etablierung von IT-Veränderungsmanagement (IT-VM) über das Programmende hinaus ist keine Abnahme im Sinne dieses Kapitels erforderlich. Die organisatorische Zuordnung von IT-VM liegt ab dem 01.01.2016 bei D-III-STRAC.

## 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

Aufgrund der Etablierung von IT-VM über das Programmende hinaus sind keine Nacharbeiten im Sinne dieses Kapitels erforderlich.

## 4 Teilprojektabschlussanalyse

VM006 verlief plangemäß.

### 4.1 Kosten

Für IT-VM nicht relevant

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.01.2010		01.01.2010
Ende	31.12.2015		31.12.2015

### 4.3 Leistung

Mit dem Grundsatzbeschluss des Stadtrates vom 04.10.2007 wurde festgelegt ein IT-Veränderungsmanagement einzurichten. Hierzu wurden vier Stellen geschaffen und Ende 2009 ausgeschrieben. Ab Mitte 2010 konnten die Stellen besetzt werden und das Team begann seine Arbeit.

Zusätzlich wurde eine weitere Stelle für das strategische Projekt CAFM (Computer Aided Facility Management) installiert.

Zu Beginn der Arbeit war es wichtig, innerhalb des Programms unterschiedlichste Anforderungen und Erwartungen an ein IT-VM zu bündeln und hieraus ein tragfähiges und erfolgreiches Modell zu entwickeln. Von Anfang an verstand sich IT-VM als eine Art „Katalysator“, der in enger Kooperation mit den fachlich verantwortlichen (Teil-)Projektleitungen dazu beiträgt, dass die inhaltlichen Neuerungen anschlussfähig sind, bei den Akteuren (z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte) auf Akzeptanz stoßen und in Folge tatsächlich gelebt werden.

Im Bewusstsein, dass MIT-KonkreT weitreichende Veränderungen initiiert, jedoch Erneuerung und Veränderung auch darüber hinaus passiert, stand und steht das IT-VM allen Bereichen der IT für ihren „Change“ unterstützend zur Verfügung. Während in den ersten Jahren der Fokus und Schwerpunkt der Arbeit von IT-VM erwartungsgemäß bei MIT-KonkreT lag, hat sich dieser inzwischen stark in die drei Häuser der IT verschoben.

Ein Grund hierfür ist, dass Themen aus MIT-KonkreT in die Linie der Häuser der IT überführt wurden. Ein anderer besteht darin, dass in den drei Häusern der IT neue Themen im Kontext Veränderung entstanden sind.

Neben dem Wirken in den Häusern der IT, gibt es eine Reihe von umfangreicheren IT-Projekten, die von IT-VM besonders unterstützt werden.

Eine Auswahl an Handlungsfeldern im Kontext MIT-KonkreT:

- Informationsveranstaltungen zu MIT-KonkreT
- Startfeier 2012 (zum Start der 3-Häuser-Struktur)
- Teamdialoge bei it@M
- Workshops mit dIKAS zum Konzept des TP201 (Aufbau Haus 1 dezentrale IT (dIKA))
- regelmäßige „erweiterte Programmgruppen“ zum Austausch zur Umsetzung
- Workshop Erwartungsmanagement
- Workshopreihe „Projekterfolg befördern“ mit (Teil-) Projektleitungen

... im Kontext umfassender IT-Projekte:

- Projektberatung und Begleitung von
  - CAFM
  - E- und Open-Government
  - Umsetzung des SAP Customizing-Beschlusses
  - MigMaK
- diverse Lessons-Learned-Veranstaltungen

... sowie in den drei Häusern (dIKA, it@M und STRAC) – auch übergreifend:

- Veranstaltungen zur Verbesserung der Kommunikation in und zwischen den Häusern der IT
- Werkleitung it@M im Dialog
- initiative Gestaltung von Fortbildungsangeboten
- übergreifende Kooperationsangebote zu Information, Kommunikation, Führungskultur, Rollenbewusstsein sowie Vertrauens- und Fehlerkultur

Das aktuelle Handeln und die zugrundeliegende Haltung von IT-VM lässt sich mit folgenden zwei Sätzen beschreiben:

„Veränderung geschieht, wenn Menschen beginnen anders zu handeln. Dazu müssen sie das Neue kennen, können, sollen und wollen.“



IT-VM besitzt ein breites Spektrum an Expertise zu Themen des Veränderungsmanagements und bringt dies bei den jeweiligen Verantwortlichen ein. Es geht darum, Projekt- bzw. Veränderungsverantwortliche – letztere in der Regel Führungskräfte – zu Themen der Veränderung zu sensibilisieren. Ein Veränderungsprozess löst in Menschen unterschiedliche Verhaltensmuster aus, die verstanden werden müssen, um adäquat damit umgehen zu können.

IT-VM hat den Anspruch inhaltlich allparteilich im Sinne der Beschäftigten der IT zu wirken. Wichtigstes Ziel ist, dass die Beschäftigten an bevorstehende Veränderungen anknüpfen können. Dabei können besondere Fähigkeiten auf der Seite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen, viel mehr jedoch, muss eine umsichtige Gestaltung des jeweiligen „Change“ durch die dafür verantwortlichen Führungskräfte erfolgen.

IT-VM sollte nicht nur für die Zeit des Programms MIT-KonkreT eingerichtet werden. Vielmehr erkannte die Stadt frühzeitig, dass sich die IT an die ständig verändernden Bedingungen im Bereich Ihrer Nutzerinnen und Nutzer anpassen muss. Deshalb hatte IT-VM den Auftrag sich über das Ende von MIT-KonkreT dauerhaft in der IT zu etablieren.

Der für dieses Themenfeld zentrale Meilenstein lautet:

MS00609 Ein dauerhaftes Veränderungsmanagement für die IT ist etabliert. Termin: 31.12.15

IT-VM ist in allen drei Häusern der IT sowie auch häuserübergreifend tätig. Aus vielen Bereichen gibt es Anfragen und positives Feedback.

Aus Sicht des IT-VM ist der Meilenstein, ein dauerhaftes Veränderungsmanagement für die IT zu etablieren, zum 31.12.2015 erfüllt.

Mit dem Abschluss des Programms MIT-KonkreT ist der Veränderungsprozess noch lange nicht abgeschlossen. Wir freuen uns daher, der IT der Stadt weiterhin dauerhaft unsere Expertise zur Verfügung stellen zu können.

#### **4.4 Prozessqualität**

Dieser Punkt ist für IT-VM nicht einschlägig.

#### **5 Lessons learned**

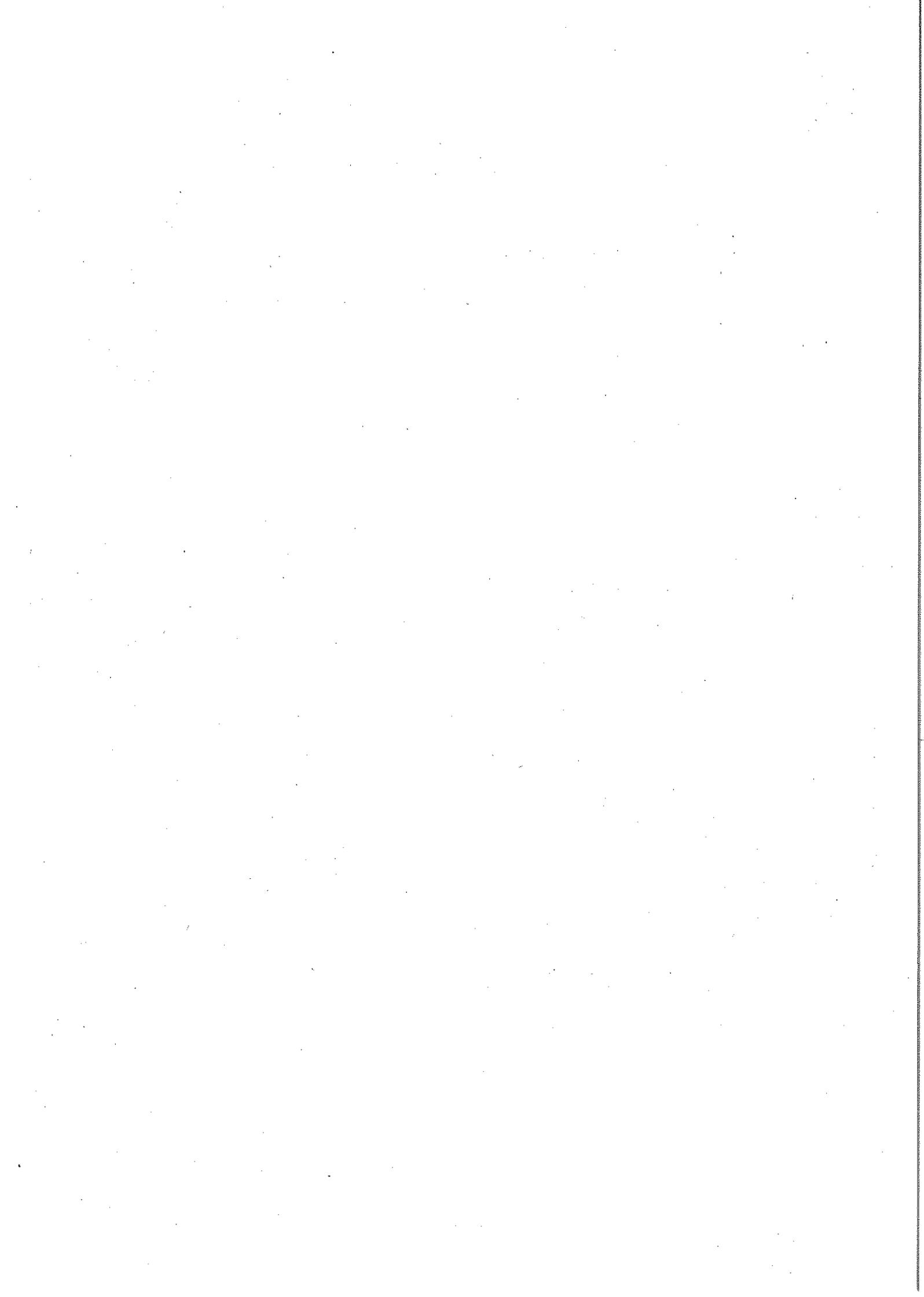
IT-VM ist über das Programmende hinaus etabliert und unterliegt einem KVP.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung





## MIT-KonkreT

### Abschlussbericht

MIT-KonkreT P10 - Aufbau des Hauses „Neuer zentraler IT-Dienstleister“

Datum: 07.02.12

Version: 1.2

Status: F

Verteiler: Programmleitung

Autor: 

**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
30.11.11	[REDACTED]	0.1	erste Ausfertigung
02.12.11	[REDACTED]	0.2	Update zum MS 106
05.12.11	[REDACTED]	0.4	Ergänzung der Maßnahme Erwartungsmanagement
8.12.11	[REDACTED]	0.6	redaktionelles QS
27.12.11	[REDACTED]	0.8	Ergänzung Teilprojektergebnisse
28.12.11	[REDACTED]	1.0	Finalisierung
09.01.12	[REDACTED]	1.1	Änderung der Stakeholder „SIV“ in „SIV/dIKA“
07.02.12	[REDACTED]	1.2	Ergänzung PMO Bemerkungen zum LK bezüglich Formulierung zum TV-V bei MS100

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Aufgaben und Liefergegenstände gemäß Projektauftrag .....	4
3. Wesentliche Projektziele des Projekts .....	4
4. Organisation Projekt .....	5
5. Wichtigste Stakeholder.....	6
6. Projektverlauf und Ergebnisse bezogen auf die Meilensteine.....	7
7. Aktueller Status .....	10
8. Projekterfolge .....	11
9. Die wichtigsten Projektrisiken .....	12
10. Projektchancen / Ausblick .....	12
11. Lessons learned.....	12

## 1. Anlass dieses Dokuments

Abschlussbericht zum Projektabschluss.

## 2. Aufgaben und Liefergegenstände gemäß Projektauftrag

Es ist ein zentraler IT-Dienstleister aufzubauen, der den Beschluss des Stadtrats vom 27.01.2010 erfüllt. Insbesondere sind folgende Themen zu konzipieren und umzusetzen:

1. Der neue zentrale IT-Dienstleister ist als eigenständige Einheit in der Organisationsform „Eigenbetrieb der LHM“ zu gründen.
2. Die Tarifbeschäftigten des Eigenbetriebs sind in das Tarifmodell des TV-V über zuleiten
3. Die in der Beschlussvorlage konzipierte Organisationsstruktur ist zu verfeinern und umzusetzen
4. Es ist ein geeignetes Rechnungswesen aufzubauen
5. Es ist ein geeignetes Personalwesen aufzubauen
6. Der neue zentrale IT-Dienstleister soll in einem eigenem Gebäude untergebracht werden. Dieses Gebäude ist auszuwählen und zu beziehen.

Für die Bearbeitung der genannten Themen sind Teilprojekte zu bilden, welche über das Projekt P10 gesteuert und koordiniert werden. Die Schnittstellen zu den anderen Einheiten (Häuser 1 und 3) bzw. der dort zugeordneten Projekte und Teilprojekte sind zu berücksichtigen.

## 3. Wesentliche Projektziele des Projekts

Das Projekt P10 übernimmt den Aufbau des Hauses „Neuer zentraler IT-Dienstleister.“

Dieser IT-Dienstleister wird als Eigenbetrieb gegründet. Im Projekt ist diese Gründung vorzubereiten, die Aufbauorganisation zu definieren und einzurichten, ein geeignetes Rechnungs- und Personalwesen aufzubauen sowie ein geeignetes Gebäude auszuwählen und zu beziehen.

Die Bearbeitung dieser Aufgaben erfolgt in mehreren Teilprojekten, die von der Projektleitung zu steuern sind.

### Inhaltliche Ziele

- Der neue zentrale IT-Dienstleister ist gemäß Beschluss als ein moderner effizienter Serviceprovider so aufgebaut, dass er als Arbeitgeber den besonderen Verpflichtungen der Landeshauptstadt München als sozialer Arbeitgeber, Rechnung trägt.
- Die Kernkompetenzfokussierung ist entsprechend der Vorgaben des TP10 umgesetzt.
- Der neue zentrale IT-Dienstleister ist so aufgebaut, dass er die Fähigkeit besitzt Services anzubieten, die dem Kunden einen Mehrwert bieten. Das Ziel ist erreicht, wenn eine echte Kunden-Lieferantenbeziehung in Form von SLA's aufgebaut werden kann exemplarisch sind 3 SLA's vereinbart. Zusätzlich ist die Kundenzufriedenheit sowie die Dienstleistungsorientierung im Leitbild vom zentralen IT-Dienstleister verankert.
- Die Personalkapazität beim zentralen IT-Dienstleister ist entsprechend der Fokussierung auf die Kernkompetenzen unter Berücksichtigung der im Beschluss genannten Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte angepasst.

- Die Transparenz über die Kosten bezüglich der Leistungen vom zentralen IT-Dienstleister (Services projektbezogene Leistungen bzw. sonstige Leistungen) ist hergestellt.

#### Qualitative Ziele

- Die dem Projekt zu Grunde gelegten Qualitätsvorgaben sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt. Die Freigabe der Arbeitsergebnisse wurde nach maximal zwei Iterationen erteilt.
- Für die identifizierten Stakeholder ist der Programmleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Projekt vorgelegt und dieser ist seitens des Projekts eingehalten.
- Die Mitglieder der Teilprojekte sind so ausgewählt, dass sie zum Startzeitpunkt der Teilprojekte den Projektauftrag ohne generelle Schulungsmaßnahmen erfüllen können.
- Den Teilprojekten stehen ausreichend personelle und technische Ressourcen zur Verfügung, so dass ein effektives und kontinuierliches Arbeiten ermöglicht wird.

#### Nicht-Projektziele:

- Auswahl und Besetzung des Personals

## 4. Organisation Projekt

**Projektstart:** 01.01.2010 - **Projektende:** 31.12.2011

#### **Leitung:**

- [REDACTED] (D-III-MIT-KonkreT)
- stellv. Ltg. [REDACTED] (Logica)

#### **Projektstruktur:**

zur Umsetzung der im Projektauftrag formulierten Ziele wurde das Projekt in 5 Teilprojekte thematisch gliedert. Für jedes Teilprojekt wurde ein spezifischer Teilprojektauftrag erstellt, der auf die Gesamtziele des Projekts ausgerichtet war. folgenden Teilprojekte wurde gegründet:

- TP101 „Gründung des neuen zentralen IT-Dienstleisters“
- TP102 „Umsetzung der Organisationsstruktur“
- TP103 „Aufbau und Migration des Rechnungswesens“
- TP104 „Aufbau und Migration des Personalwesens“
- TP105 „Neues Gebäude für den zentralen IT-Dienstleister“

**5. Wichtigste Stakeholder**

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
IT@M WL (seit Gründung)	Nutzer	Sehr hoch	++	- QS aller wichtigen Entscheidungen - Mitglied im Lenkungsreis
SIV/dIKA der Referate und Eigen- betriebe	Partner bei KKF	hoch	+/-	Einbindung der verantwortlichen MIT- KonkreT für QS
D-III-öPR, BR - öPR	Personalvertretungen	hoch	+/-	- lfd. Einbindung in Jour Fixes
Stadtrat	Entscheider der LHM	Sehr hoch	+/-	Beschlüsse: - Gründung des Eigenbetriebs und - Anmietung des neuen Gebäudes

## 6. Projektverlauf und Ergebnisse bezogen auf die Meilensteine

### MS100      Start des Projekts      01.01.10

- Das Projekt wurde zum geplanten Termin gestartet.
- Die Besetzung der Teilprojekte erfolgte nach den gegebenen Möglichkeiten.
  - Für das Teilprojekt 102 wurden die TOP Führungskräfte des zukünftigen Eigenbetriebs gesetzt. Auf Grund der bestehenden Arbeitsbelastung stand rechnerisch nur ein maximaler Anteil von 20% je Teilprojektmitglied für die Projektarbeit zur Verfügung. Alle weiteren Teilprojekte konnten weitgehend gemäß den Anforderungen besetzt werden
  - Die Teilprojekte 101 und 103 wurden zusätzlich mit einer spezifischen externen Beratung ergänzt welche separat ausgeschrieben wurde.
- Im Herbst 2010 musste die Teilprojektleitung der Teilprojekte 101 und 102 neu besetzt werden.
- Die Tarifbeschäftigten des Eigenbetriebs konnten nicht in das Tarifmodell des TV-V übergeleitet werden, da der ver.di Landesbezirk Bayern in einem Gespräch mit dem VKA Bayern und daran anschließend auch schriftlich am 21.07.2011 erklärt hat, dass er keine Verhandlungen zur Anwendung des TV-V führen werde.

#### **Dokumentierte Ergebnisse:**

Alle hier aufgeführten Ergebnisdokumente sind unter folgender Adresse einsehbar:  
<webdav://webdav.muenchen.de/mit-konkret/P10/Ergebnisse/>

- 100 Projektauftrag P10
- 100 Teilprojektaufträge TP101 bis TP105
- 100 Besetzung der Teilprojekte
- 100 ext. Beratung SAP & WP
- 100 PSP P10
- 100 Feinplanung PAULA-ITM-FI Schnittstelle
- 100 Risikoliste P10
- 100 Standardpräsentation P10

### MS101      Gründung zentraler IT-Dienstleister ist erfolgt      31.12.10

- Dieser Meilenstein war Gegenstand des Teilprojekts 101. Das Teilprojekt 101 wurde frist- und qualitätsgerecht zum 1.1.2011 abgeschlossen. Die wichtigsten Ergebnisse sind:
  - Die Erstellung der notwendigen Unterlagen für den Satzungsbeschluss.
  - Am 06.6.2010 erfolgte der Gründungsbeschluss.
  - Seit 01.1.2011 ist der Eigenbetrieb „IT@M“ formell gegründet.

Weitergehende Informationen zum Teilprojektverlauf s. Abschlussbericht mit der Ergebnisdokumentation.

#### **Dokumentierte Ergebnisse:**

- TP101-Abschlussbericht ff.

**MS102                    Organisationsstruktur für den zentralen IT- Dienstleister                    31.12.11**  
**ist umgesetzt**

- Dieser Meilenstein war Gegenstand des Teilprojekts102. Das Teilprojekt 102 wurde fristgerecht zum 31.12.2011 abgeschlossen. Die noch offenen Arbeitspakete wurden zur Umsetzung an die Linie übergeben. Die wichtigsten Ergebnisse sind:
- Die Organisationsstruktur wurde auf Grundlage der des KKF und der Trennung von Plan/Build/Run entwickelt.
  - Die gemäß VZÄ-Verteilung bestimmten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IT@M wurden nach ihren Fähigkeiten und Einwertungen den Bereichen und Teams zugeordnet.
  - Die Organisationsstruktur des IT@M wurde eingerichtet und hat die Produktion aufgenommen.

Weitergehende Informationen zum Teilprojektverlauf s. Abschlussbericht mit der Ergebnisdokumentation

**Dokumentierte Ergebnisse:**

- TP102-Abschlussbericht ff.

**MS103                    Kaufmännische Handlungsfähigkeit ist hergestellt                    31.12.11**

- Dieser Meilenstein war Gegenstand des Teilprojekts103. Das Teilprojekt 103 wurde fristgerecht zum 31.12.2011 abgeschlossen. Die noch offenen Arbeitspakete wurden zur Umsetzung an die Linie übergeben. Die wichtigsten Ergebnisse sind:
- Die Module FI, CO, MM und SD wurden konzipiert, in SAP ausgeprägt und produktiv gesetzt
  - Für 2011 und 2012 wurden für den Eigenbetrieb IT@M die Wirtschaftspläne erstellt.
  - Der Übergang der Vermögensgegenstände wurde vorbereitet und begleitet.
  - Eine Schnittstelle zum SAP-HR „paul@“ wurde entwickelt und umgesetzt.

Weitergehende Informationen zum Teilprojektverlauf s. Abschlussbericht mit Ergebnisdokumentation

**Dokumentierte Ergebnisse:**

- TP103-Abschlussbericht ff.

**MS104                    Operatives Personalwesen ist handlungsfähig                    31.12.11**

- Dieser Meilenstein war Gegenstand des Teilprojekts104. Das Teilprojekt 104 wurde frist- und qualitätsgerecht zum 31.12.2011 abgeschlossen.
- Die spezifischen Anforderung des IT-Eigenbetriebs IT@M an paul@ wurde erhoben und umgesetzt.
  - Die Organisationsstruktur des IT@M wurde in paul@ im Buchungskreis 6000 abgebildet.
  - Ein Schnittstelle zum IT@M-SAP-System zur Internen Weiterverrechnung der Personalkosten wurde gemeinsam mit TP103 entwickelt und umgesetzt.

- Die Entgelthanrechnung wurde im Dezember 2011 für IT@M produktiv gestellt.
- Da der TV-V für IT@M nicht eingeführt wurde, konnte dieser im paul@ auch nicht umgesetzt werden. Weitergehende Informationen zum Teilprojektverlauf s. Abschlussbericht mit Ergebnisdokumentation.

**Dokumentierte Ergebnisse:**

- TP104 Abschlussbericht ff.

**MS105****Neues Gebäude ist ausgewählt und bezogen****31.12.11**

- Dieser Meilenstein war Gegenstand des Teilprojekts 105. Das Teilprojekt 105 wurde fristgerecht zum 31.12.2011 abgeschlossen. Das neue Gebäude konnte noch nicht bezogen werden, da durch die Entscheidung des Kommunalreferates, einen Neubau zu errichten, im Projektverlauf deutliche Verzögerungen eintraten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von IT@M sollten übergangsweise in den bestehenden Flächen der ehemaligen Einheiten DIR-HA-III und BAU-H8 durch räumliche Verdichtung untergebracht werden. Aufgrund der spezifischen Anforderungen dieses Umzugs, konnte dieser nicht innerhalb des Projekts abgeschlossen werden. Die noch offenen Arbeitspakete wurden zur Umsetzung an die Linie übergeben. Die wichtigsten Ergebnisse sind:
  - QI-2010 wurden ein Nutzerbedarfsprogramm und ein Raumtypenbuch für Büroflächen erstellt und dem Kommunalreferat zur Auswahl einer geeigneten Immobilie übergeben.
  - Gemeinsam mit den SW/M wurde auf Basis des Nutzerbedarfsprogramms eine Vorplanung (HOAI LP2) und eine Entwurfsplanung (HOAI LP3) für einen Neubau erarbeitet.
  - Zur Zeit sind ca. 80 % der erforderlichen Maßnahmen des Übergangsumzuges abgeschlossen. Bis zum IQ2012 werden die Umzüge vollständig durchgeführt sein.

Weitergehende Informationen zum Teilprojektverlauf s. Abschlussbericht mit Ergebnisdokumentation.

**Dokumentierte Ergebnisse:**

- TP105 Abschlussbericht ff.

**MS106****Der neue zentrale IT-Dienstleister ist aufgebaut und arbeitsfähig****31.12.11**

- Der neue IT-Dienstleister IT@M ist aufgebaut und seine Arbeitsfähigkeit wurde grundsätzlich hergestellt:
  - Der Eigenbetrieb IT@M wurde entsprechend der Planung zum 1.1.2011 gegründet.
  - Aufgaben des IT@M wurden gemäß KKF differenziert, detailliert beschrieben und im Lenkungskreis verabschiedet.
  - Die Aufbauorganisation des IT@M wurde unter dem Grundsatz der Trennung von Plan-Build-Run definiert.
  - Ab Herbst 2011 wurden die neuen Strukturen und Regelungen bei DIR-III-ITD, und BAU-H8 pilotiert, eingeführt und lfd. optimiert, so dass ab 2012 die Produktivphase offiziell beginnen kann.
  - 90 % der gemäß KKF ermittelten Stellen wurde besetzt. Diese Quote entspricht einer Vollbesetzung, da üblicherweise immer etwa 10% offene IT-Stellen existieren.

- In einem Erwartungsworkshop zum Leistungs- und Qualitätsabgleich aller 3 Häuser wurden die Leitplanken der Startphase abgeglichen und sich gegenseitig auf den Grundsatz „Service as Before“ für das Jahr 2012 verständigt.
  - Für den Dienstleister wurde im Personalverwaltungssystem paul@ ein eigener Buchungskreis eingerichtet und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dahin überführt, so dass die Gehaltszahlungen termingerecht zum 1.1.12 über den Eigenbetrieb erfolgen wird.
  - Für die Finanzverwaltung wurde dem Eigenbetrieb ein eigenes SAP-System aufgebaut und übergeben.
  - Die Büros der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Eigenbetrieb wurden je Team und Aufgabeninhalt zusammengelegt, so dass sich die Teamstrukturen festigen können.
- Um die Produktivität zu sichern und zu steigern, ist es erforderlich, dass der Dienstleister einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert.

**MS107      Ende des Projekts****31.12.11**

- Das Projekt wurde fristgerecht zum 31.12.2011 abgeschlossen. Die noch offenen Arbeitspakete der Teilprojekte wurden zur Umsetzung an die Linie übergeben.

**Dokumentierte Ergebnisse:**

- 107 P10-Abschlussbericht ff.

Ergänzend zu den geplanten Meilensteinen sind im folgenden die Maßnahmen aus dem Workshop Erwartungsmanagement vom 27.5.2011 aufgeführt:

**D4.4      Personalausstattung für Vorhaben****15.10.11**

- Die Personalausstattung für laufende und kommende IT-Vorhaben wird je nach Planungstiefe ermittelt. Für lfd. Vorhaben ist das Personal bereits zugeordnet. Für kommende Vorhaben werden die Ressourcen im Rahmen des Vorhabensmanagements ermittelt und entsprechend der Präzision der Anforderungen gemeldet.

**Dokumentierte Ergebnisse:**

- s. Vorhabensdatenbank bei D-STRAC

**7. Aktueller Status**

Projekt ist abgeschlossen

## 8. Projekterfolge

- Der neue zentrale IT-Dienstleister ist gemäß Beschluss als ein moderner effizienter Serviceprovider so aufgebaut, dass er als Arbeitgeber den besonderen Verpflichtungen der Landeshauptstadt München als sozialer Arbeitgeber, Rechnung trägt.
  - ✓ Ziel erfolgreich umgesetzt
  
- Die Kernkompetenzfokussierung ist entsprechend der Vorgaben des TP10 umgesetzt.
  - ✓ Ziel erfolgreich umgesetzt
  
- Der neue zentrale IT-Dienstleister ist so aufgebaut, dass er die Fähigkeit besitzt Services anzubieten, die dem Kunden einen Mehrwert bieten. Das Ziel ist erreicht, wenn eine echte Kunden-Lieferantenbeziehung in Form von SLA's aufgebaut werden kann exemplarisch sind 3 SLA's vereinbart. Zusätzlich ist die Kundenzufriedenheit sowie die Dienstleistungsorientierung im Leitbild vom zentralen IT-Dienstleister verankert.
  - +/- Ziel teilweise erfüllt. SLA konnten noch nicht abgeschlossen werden, da auf Basis des Teilprojekt 409 noch keine Servicedefinitionen erstellt wurden. Statt dessen wurde vereinbart, den Status Quo mit „Service as before“ zu erbringen. Für die übernommenen Services aus den Referaten wird eine Betriebsübergabvereinbarung (BÜV) geschlossen.  
  
Das Vorgehen wurde mit der Programmleitung über CR abgestimmt und gegenseitig akzeptiert.
  
- Die Personalkapazität beim zentralen IT-Dienstleister ist entsprechend der Fokussierung auf die Kernkompetenzen unter Berücksichtigung der im Beschluss genannten Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte angepasst.
  - ✓ Ziel erfolgreich umgesetzt
  
- Die Transparenz über die Kosten bezüglich der Leistungen vom zentralen IT-Dienstleister (Services projektbezogene Leistungen bzw. sonstige Leistungen) ist hergestellt.
  - +/- Ziel konnte nicht vollständig erfüllt werden.
    - Da die Servicestrukturierung nicht abgeschlossen wurde, kann derzeit keine darauf basierende Kostenermittlung durchgeführt werden.
    - Bei Projekte können die Kosten den jeweiligen Verrechnungskostenstellen zugerechnet und präsentiert werden.  
  
Das Vorgehen wurde mit der Programmleitung über CR abgestimmt und gegenseitig akzeptiert.
  
- Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.
  - ✓ Ziel erfolgreich umgesetzt. Die gesamte Projektdokumentation befindet sich unter: <webdav://webdav.muenchen.de/mit-konkret/P10/>

## 9. Die wichtigsten Projektrisiken

Die Projektrisiken wurde lfd. Im Projektteam gemanagt, das Ergebnis in der Risikoliste dargestellt und mit den Statusberichten im 2 Wochentakt der Programmleitung übergeben.

## 10. Projektchancen / Ausblick

Das Projekt hat die Aufgaben und Ziele weitgehend erfüllt. Risiken und kritische Ereignisse wurden frühzeitig an die Programmleitung kommuniziert. Es wird empfohlen, den neuen Dienstleister bei seiner internen Optimierung seitens des Programms MIT-KonkreT nach Möglichkeit weiter zu unterstützen.

## 11. Lessons learned

Das Projekt wurde seitens des Projektteams in einem Workshop auf zwei Sichten, mit „was war gut“ und „was soll in der Zukunft besser werden“ betrachtet.

was war gut:

- Regelmäßige wöchentliche gemeinsame Projektmeetings führten schrittweise zu einer gemeinsam Vision. Unklarheiten und Risiken konnten so frühzeitig erkannt, diskutiert und gemeinsam einer Lösung zugeführt werden.
- Die Teilprojektleiter waren mit den Regeln des Projektmanagements vertraut und konnten so ihre Teilprojekte angemessen steuern.
- Alle Teilprojektmitglieder waren motiviert und Ergebnisorientiert.

was sollte anders werden:

- Die Teilprojektaufträge waren teils sehr präzise anderen teils hatten sie noch einen zu hohen Interpretationsfreiraum. Es gab in der Anfangsphase deshalb gelegentlich Unklarheiten über die Leistungsinhalte.
- Die Besetzung des TP102 mit den höchsten Führungskräften des zukünftigen Eigenbetriebs, welche dazu unverändert mit ihren bestehenden Linienaufgaben belastet waren, war aus Sicht des Projektes nicht optimal gewählt. Das Teilprojekt hätte idealerweise aus Personen mit den notwendigen Kapazitäten besetzt werden sollen, welche die Vielzahl der Themen kontinuierlich hätten abarbeiten können. Die TOP-Führungskräfte wären dann eher für die Formulierung der grundsätzlichen Anforderungen, zum inhaltlichen Abgleich und zur Qualitätssicherung einzubinden bedurft.
- Die Anteile der Projekt VzÄ mit z.T. nur 10 - 20% war zu gering für kontinuierliche Projektarbeit. Die Linienaufgaben ging im Konflikt zum Nachteil des Projekts vor. Aus Sicht des Projektes ist es besser die Projektlaufzeit zu verkürzen und dann die Kapazitäten vollständig zur Verfügung zu haben oder ein Projekt ggf. zu pausieren und dann in einer folgenden Phase zu revitalisieren ggf. in geänderter, mit an die aktuellen Arbeitspakete ausgewählter Besetzung. Insbesondere sinnvoll beim Übergang von der Konzept- in die Realisierungsphase.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
[Redacted] PL P10



## Teilprojektabschluss

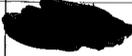
**TP101 „Gründung des zentralen IT-Dienstleisters“  
(Kurzbezeichnung: TP101)**

Datum: 28.09.2010

Version: V 1.0

Autor: 

**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
28.09.10		1.0	Erstellung und Finalisierung



## Inhaltsverzeichnis

1 Projektstammdaten .....	4
1.1 Stammdaten des Projekts.....	4
1.2 Projektteam.....	4
2 Kurzbeschreibung.....	4
3 Meilensteine laut Teilprojektauftrag.....	4
4 Teilprojektdurchführung.....	5
5 Projektabschluss.....	6



## 1 Projektstammdaten

### 1.1 Stammdaten des Projekts

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP 101 „Gründung des zentralen IT-Dienstleisters“ (TP101)
Teilprojektleitung	[REDACTED]
Auftraggeberin	Programmleitung MIT-Konkret, [REDACTED]
Teilprojektlaufzeit	01.01.2010 bis 01.01.2011

### 1.2 Projektteam

Name	Org.Einheit	Rolle	VZÄ
Die Besetzung des Teilprojektteams ist in der Liste der Einsatzvereinbarungen dargestellt.			

## 2 Kurzbeschreibung

Das Teilprojekt bereitet die formale Gründung des neuen zentralen IT-Dienstleisters als Eigenbetrieb der LHM vor. Hierfür wurde insbesondere die Betriebssatzung und die Beschlussvorlage für den Satzungsbeschluss erstellt. Die erforderlichen Anlagen zum Satzungsbeschluss wie Wirtschaftsplan, Finanz- und Stellenplan wurden in Zuarbeit durch das TP103 erstellt. Gleiches gilt für den Übergang von Eigentumsrechten.

## 3 Meilensteine laut Teilprojektauftrag

(Meilensteine mit Abhängigkeiten zur Linie sind mit L bzw. PKL gekennzeichnet.)

MS1010	Start des Teilprojekts	01.01.10
MS1010	L (DIR): Linienvantwortlicher für Aufbau zentraler IT-Dienstleister sind festgelegt	25.02.10
MS1011	Betriebssatzung und Beschlussentwurf inkl. der Antragsziffern zu Aufträgen an die Verwaltung für VPA liegt vor	30.04.10
MS1012	Wirtschaftsplan (Erfolgs-, Vermögens-, Stellen- und Finanzplan) für VPA liegt vor	30.04.10



MS1013	Eröffnungsbilanz und Plan GuV für VPA liegt vor.	30.04.10
MS1014	erf. Regularien für Satzungsbeschluss sind definiert	21.05.10
MS1015	Notwendige Regelungen für den Geschäftsbetrieb des zentralen IT-Dienstleisters sind ermittelt	31.12.10
MS1016	<i>PKL: Eckdaten zur Haushaltsplanaufstellung 2011</i>	16.07.10
MS1017	<i>PKL: Beschluss zur Gründung des Eigenbetriebs</i>	16.07.10
MS1018	<i>PKL: AZ_Regelung und TV-V Übergang definiert</i>	30.09.10
MS1019	neuer zentraler IT-Dienstleister ist formell gegründet	01.01.11
MS1010	Ende des Teilprojekts	01.01.11

#### 4 Teilprojektdurchführung

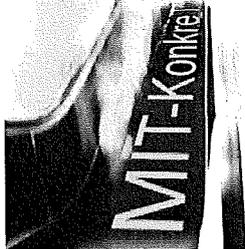
Meilenstein	Inhalte	Status
MS1010 L (DIR): Linienverantwortlicher für Aufbau zentraler IT-Dienstleister ist festgelegt	Benennung des Linienverantwortlichen durch den Oberbürgermeister; Umsetzung durch den Personalreferenten	erledigt
MS1011 Betriebssatzung und Beschlusentwurf inkl. der Antragsziffern zu Aufträgen an die Verwaltung für VPA liegt vor	Betriebssatzung erstellen	erledigt
MS1012 Wirtschaftsplan (Erfolgs-, Vermögens-, Stellen- und Finanzplan) für VPA liegt vor	Wirtschaftsplan erstellen durch TP103	erledigt
MS 1013 Eröffnungsbilanz und Plan GuV für VPA liegt vor.	Eröffnungsbilanz und Plan GuV erstellen durch TP103	erledigt
MS 1014 erf. Regularien für Satzungsbeschluss sind definiert	Erstellung der Dienstanweisung für die Werkleitung	erledigt
MS 1015 Notwendige Regelungen für den Geschäftsbetrieb dezentralen IT-Dienstleisters sind ermittelt	Analyse der derzeit bei D-III und BAU-H8 vorhandenen Regelungen und Überprüfung, ob diese bei IT@M weiter gelten müssen oder sollen; Entwicklung weiterer evtl. notwendiger Regelungen zur Aufnahme des Geschäftsbetriebs zum 01.01.2012	durch CR01 verschoben in die Zuständigkeit der Linie von IT@M in 2011



Meilenstein	Inhalte	Status
MS 1016 PKL: Eckdaten zur Haushaltsplanaufstellung 2011	Daten für Eckdatenbeschluss 07/2010 bereit stellen	Eckdaten- beschluss ist entfallen
MS 1017 PKL: Beschluss zur Gründung des Eigenbetriebs	Beschluss durch die VV des Stadtrates am 06.10.10 (VPA am 29.09.10)	erledigt
MS 1018 PKL: AZ_Regelung und TV-V Übergang definiert	AZ_Regelung mit Personalvertretung verhandeln und Verhandlungen der TV- Parteien für TV-V Übergang TV initiieren und bezgl. Zeitschiene koordinieren	durch CR01 verschoben in die Zuständigkeit der Linie von IT@M in 2011

## 5 Projektabschluss

Durch CR01 wird das TP101 nach dem erfolgten Satzungsbeschluss am 06.10.10 faktisch beendet, so dass die Teilprojektleitung bis zum geplanten Ende des TP am 31.12.10 ausgesetzt werden kann.



## TP 102 „Umsetzung der Organisationsstruktur des zentralen IT-Dienstleisters“

### Abschlussbericht

Abschlussbericht des TP 102 zum Stand 22.12.2011

Datum: 13.01.2012

Version: V 1.1

Status: F

Verteiler: PL, PGL

Autoren: 

## Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
27.10.11	[REDACTED]	0.1	Anlegen des Dokuments
08.11.11	[REDACTED]	0.1	Strukturierung
15.11.11	[REDACTED]	0.2	Ergänzung mit Erstinformationen
14.12.11	[REDACTED]	0.3	Meilensteinberichte
15.12.11	[REDACTED]	0.4	Meilensteinberichte
16.12.11	[REDACTED]	0.5	Meilensteinberichte
19.12.11	[REDACTED] [REDACTED]	0.6	Meilensteinberichte
21.12.11	[REDACTED] [REDACTED]	0.7	Meilensteinberichte
22.12.11	[REDACTED]	0.8	Meilensteinberichte, Erwartungsworkshop
23.12.11	[REDACTED]	0.9	Meilensteinberichte, Erwartungsworkshop
28.12.11	[REDACTED]	1.0	Erwartungsworkshop, Lessons-learned
13.01.12	[REDACTED]	1.1	Ergänzung zu MS10208

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	3
2. Wesentliche Projektziele, Aufgaben und Liefergegenstände des Projekts .....	3
2.1. Inhaltliche Ziele.....	3
2.2. Aufgaben und Liefergegenstände.....	5
3. Organisation Projekt.....	5
4. Wichtigste Stakeholder.....	6
5. Projektverlauf und Ergebnisse .....	8
5.1. Meilensteine.....	8
5.2. Erwartungsworkshop.....	16
5.3. Sonstige Aufgaben und Themen.....	17
6. Aktueller Status .....	19
7. Übergaben an die Linie.....	20
8. Lessons-learned.....	21

### 1. Anlass dieses Dokuments

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um den Abschlussbericht des TP 102, das planmäßig zum 31.12.2011 beendet wird.

### 2. Wesentliche Projektziele, Aufgaben und Liefergegenstände des Projekts

#### 2.1. Inhaltliche Ziele

Die Ziele des Teilprojektes leiten sich grundsätzlich aus den MIT-KonkreT Programm bzw. den P10 Projektzielen ab. Für das Teilprojekt waren zusätzlich folgende spezifische Ziele zu erreichen.

- Die Organisations- und Prozessstruktur des neuen zentralen IT-Dienstleister orientiert sich vorrangig an den Ergebnissen von TP10 und danach hilfsweise an ITIL V3 als Good Practice. Die wichtigsten dort definierten Prozesse, Rollen und Funktionen sind umgesetzt und vollständig zugewiesen.

**Organisationsstruktur IT@M**

- Ziel erfüllt.
- Eine flache Hierarchie mit maximal 4 Ebenen ist realisiert.
  - Für zwei Serviceteams mit besonders hoher Personalstärke ist unterhalb der 4. Ebene noch eine Substruktur enthalten. Dies ist mit dem POR abgestimmt und beeinträchtigt nicht die Zielerreichung.
  - Ziel erfüllt.
- Trennung Plan/Build zu Run ist durchgängig umgesetzt.
  - Bei zwei Serviceteams (Bereich Datenbanken) erfordert die Trennung von Plan/Build zu Run noch weiteren Aufwand. Die Trennung wird nur in diesem Bereich daher noch etwas Zeit erfordern. Die Aufgabe auf die entsprechenden Serviceteamleiter übertragen. Dies ist mit dem POR abgestimmt und beeinträchtigt nicht die Zielerreichung.
  - Der Bereich SAP bleibt als Sonderbereich hier unberücksichtigt.
  - Ziel erfüllt.
- Die nicht hierarchische Zusammenarbeit der Personen ist gewährleistet. Die hierzu erforderlichen Matrixrollen (Projektleitung, Prozesseigner, Prozessverantwortliche) sind mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgestattet.
  - Hinsichtlich der Lieferbeziehungen der einzelnen Bereiche innerhalb von IT@M ist das Ziel erfüllt.
  - Die Zuordnung der Matrixrollen kann erst erfolgen, wenn alle Prozesse mit den jeweils zugehörigen Prozessrollen vorliegen. Das ist zum Ende des Teilprojektes nicht der Fall.
- 90% der Teams haben nicht mehr als 2 Services.
  - Der Zwischenstand bei der Servicestrukturierung entspricht der Vorgabe aus dem Ziel.
  - Das Ziel selbst kann erst erfüllt werden, wenn der Servicekatalog von IT@M fertiggestellt ist. Die Aufgabe ist an die Linie von IT@M übergeben.
- Der zentrale IT-Dienstleister hat als Richtgröße nicht mehr als 100 Services in seinem Servicekatalog.
  - Der Zwischenstand bei der Servicestrukturierung entspricht der Vorgabe aus dem Ziel.
  - Das Ziel selbst kann erst erfüllt werden, wenn der Servicekatalog von IT@M fertiggestellt ist. Die Aufgabe ist an die Linie von IT@M übergeben.
- Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.
  - Ziel erfüllt.
- Ein Leitbild für den zentralen IT-Dienstleister ist erstellt.
  - Ziel erfüllt.

## Organisationsstruktur IT@M

- Für das Financial Management sind die Organisationsstrukturen im Rechnungswesen nachgebildet.
  - Hinsichtlich der Kostenstellen ist das Ziel erfüllt.
  - Hinsichtlich der Kostenträger bzw. hinsichtlich einer auf Services basierenden Kosten- und Leistungsrechnung kann das Ziel erst erfüllt werden, wenn der Servicekatalog von IT@M fertiggestellt ist. Die Aufgabe ist an die Linie von IT@M übergeben.

### 2.2. Aufgaben und Liefergegenstände

Für die Erarbeitung der groben Organisationsstruktur wurde ein Organigramm (ohne Namen) mit der Benennung der Geschäftsbereiche, Servicebereiche und Serviceteams angefertigt.

Die Beschreibung der Aufgaben gemäß Kernkompetenzfokussierung und der jeweiligen Verantwortung der Organisationseinheiten von IT@M ist im Dokument *Aufgabenbeschreibung von IT@M* festgehalten.

Die Ergebnisse der VZÄ-Verteilung für den zentralen Dienstleister gehen aus der Liste mit der Zuordnung der Personen zu den jeweiligen Bereichen von IT@M hervor.

Die Planung zur Realisierung der Organisationsstruktur ist in den beiden Dokumenten *Arbeitsplan* und *Übersicht zum Arbeitsplan* enthalten.

Für die verfeinerte Beschreibung der Organisationsstruktur sind drei Dokumente im TP erarbeitet worden. Die statische Sicht auf IT@M erfolgt durch die oben genannte *Aufgabenbeschreibung IT@M* und durch das Organigramm von IT@M (mit Namen). Für die dynamische Sicht wurde projekt-intern eine Lieferbeziehungsmatrix erstellt, die die Informationsflüsse innerhalb von IT@M detailliert und die Beziehungen von IT@M zu Bereichen außerhalb des Dienstleisters grob umreißt.

Das Selbstverständnis von IT@M (Der Begriff *Leitbild* wird nur noch für die gesamtstädtische IT verwendet) findet sich im Vorwort der *Aufgabenbeschreibung von IT@M* wieder.

Der auf Basis der Beschlusslage im TP 301 erarbeitete Vorschlag für die weitere Ausprägung der Gremien- und Entscheidungsstruktur wurde den Anforderungen des TP 102 gerecht.

### 3. Organisation Projekt

- **Projektstart:** 01.01.2010 - **Projektende:** 31.12.2011
- **Projektteam:**

Name	Referat	Rolle	TM von seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	IT@M	Teammitglied	01.02.10	31.12.11	0,2
[REDACTED]	IT@M	Teammitglied	01.04.11	31.12.11	0,2
[REDACTED]	IT@M	Teammitglied	01.02.10	31.12.11	0,2

**Organisationsstruktur IT@M**

[REDACTED]	IT@M	Teammitglied	01.02.10	31.12.11	0,2
[REDACTED]	IT@M	Teammitglied	01.02.10	31.12.11	0,2
[REDACTED]	IT@M	Teammitglied	01.02.10	31.12.11	0,2
[REDACTED]	D-HA-III	Teammitglied	01.12.10	31.12.11	0,6
[REDACTED]	Ext. DL	Stv. TP-Leitung	01.01.10	31.12.11	0,3
[REDACTED]	D-HA-III	TP-Leitung	01.01.10	30.09.10	0,4
[REDACTED]	D-HA-III	TP-Leitung	01.11.10.	31.12.11	0,5

**4. Wichtigste Stakeholder**

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
Örtl. Personalrat	Interessenvertretung der Belegschaft von Bau-H8 und D-HA-III	Mittel	+/-	Regelmäßige Teilnahme an Teilprojektsitzungen
Gesamt-personalrat	Interessenvertretung der Belegschaft der LHM	Mittel	+/-	Information ggf. Abstimmung über den Lenkungsreis
Belegschaft HA-III	Wird weitgehend 1:1 zu IT@M umgesetzt. Vertreten im TP durch die Führungskräfte der HA-III Abteilungen	Mittel	++	Aktive Mitarbeit der Top-Führungskräfte im Teilprojekt
Belegschaft Bau-HA-8	Wird weitgehend 1:1 zu IT@M umgesetzt. Vertreten im TP durch die Leitung	Mittel	+	Aktive Mitarbeit der Top-Führungskräfte im Teilprojekt
Wechsler SIV zu IT@M	Wechseln zum 1.1.12 zu IT@M	Mittel	+/-	Wurden in Einzelgesprächen vorbereitet
SENAT	Als Nachfolgegremium des TP 10 wichtiger Stakeholder für die Beurteilung der Einhaltung aller wesentlicher Aspekte des TP 10 insbesondere Konzept Kernkompetenzfokussier	Groß	++/+/-	Vorstellung und Abstimmung wichtiger Teilprojektergebnisse im Senat.

**Organisationsstruktur IT@M**

	ung			
<b>POR</b>	Partner bei allen Personalzuordnungen in die Aufbauorganisation, bei Stellenschaffungen und bei der Etablierung der Aufbauorganisation	groß	++/+/-	Einbindung über den Lenkungskreis, die erweiterte Programmgruppe und indirekt über den Senat.  Enge, laufende Abstimmung in allen Personalfragen hinsichtlich Stellenbewertungen, Ausschreibungen und wertgleichen Übergängen des Personals.
<b>Kämmerei</b>	Partner in allen Fragen zu Finanzen	groß	+	Einbindung über den Lenkungskreis, die erweiterte Programmgruppe und indirekt über den Senat.  Enge, laufende Abstimmung in allen Fragen zu Finanzen zwischen der Werkleitung Finanzen und Vertretern der Kämmerei.
<b>DIKA</b>	Zukünftige Kunden von IT@M	groß	+/-	Einbindung über den Lenkungskreis, die erweiterte Programmgruppe und über den Senat.

## 5. Projektverlauf und Ergebnisse

### 5.1. Meilensteine

#### **MS10200      Start des Projekts      01.01.2010**

- Das Teilprojekt wurde zum geplanten Termin gestartet.
- Bei der Besetzung zum Start des Teilprojektes 102 wurden die TOP Führungskräfte des zukünftigen Eigenbetriebs als Teammitglieder gesetzt.
- Nach dem ersten Quartal 2010 wurde ein externer Dienstleister dem Teilprojekt zur Unterstützung zugeschaltet.
- Im November 2010 musste die Teilprojektleitung des Teilprojekt 102 neu besetzt werden.
- Ab März 2011 wurde das Team durch den neu gewonnenen Werkleiter (Bereich Finanzen) und einen Mitarbeiter für die Aufgaben im Bereich Personal ergänzt.

#### **MS10201      Grobe Organisationsstruktur liegt vor      31.03.2010**

- Ressourcenknappheit hat die Arbeit an der Aufgabenbeschreibung verzögert.
- Es erfolgte die oben angegebene Zuschaltung des externen Dienstleisters.
- Der Meilenstein wurde mit CR 01 auf den 30.04.10 verschoben.
- Die Ergebnisse wurden zeitgerecht fertiggestellt und nachträglich nach geschärft.
- **Dokumentierte Ergebnissen**
  - Stellenplanverfuegung.pdf
  - Aufgabenplan\_MIT-DL\_V\_0\_8.pdf
  - Organigramm\_MIT-DL\_V\_0\_8.pdf
  - Struktur-Stellenplan\_MIT-DL\_V\_0\_8.pdf

#### **MS10202      VZÄ-Zuordnung bzgl. KKF liegt vor      30.06.2010**

- Die Ergebnisse wurden verspätet fertig gestellt.
- **Dokumentierte Ergebnissen**
  - MS10202\_VzAE-Zuordnung\_bzgl\_KKF\_V\_1\_4.pdf
  - Anlage1a\_Struktur-Stellenplan\_IT@M\_V\_1\_5.pdf
  - MS10202\_Anlage1\_Organigramm\_IT@M\_V\_1\_5.pdf
  - MS10202\_Anlage2\_Aufgabenplan\_IT@M\_V\_1\_6.pdf
  - Praesentation\_MS10202\_V\_1\_3.pdf

## Organisationsstruktur IT@M

**MS10203**      **VZÄ-Zuordnung für z. DL: liegt auf Teamebene vor**      **31.08.2010**

- Die Ergebnisse wurden vorzeitig fertig gestellt.
- **Dokumentierte Ergebnissen**
  - MS10202\_VZAe\_Verteilung\_mit\_Mapping\_zu\_SK\_V0\_5.pdf

**MS10204**      **Benennung der aus ITD und H8 zu transferierenden Personen**      **31.10.2010**

- MS 10204: „Grobplanung zur Realisierung der Organisationsstruktur IT@M liegt vor. Hierzu gehört insbes. die Benennung der aus D-III-ITD und BAU-H8 zu transferierenden Personen incl. Ihrer bisherigen Aufgabenbereiche und zukünftigen Teamzuordnung sowie die Beschreibung der erforderlichen/ auszuschreibenden Leitungsfunktionen.“
- Der Meilenstein besteht inhaltlich aus drei Teilen:
  - Grobplanung zur Realisierung der Organisationsstruktur IT@M liegt vor. Dies wurde im Rahmen des Projekts vollständig erledigt.
  - Benennung der aus D-III-ITD und BAU-H8 zu transferierenden Personen incl. Ihrer bisherigen Aufgabenbereiche und zukünftigen Teamzuordnung. Dies wurde im Rahmen des Projekts vollständig erledigt.
  - Beschreibung der erforderlichen/ auszuschreibenden Leitungsfunktionen. Dies wurde im Rahmen des Projekts überwiegend erledigt, es gibt jedoch geringfügige Restarbeiten. Die Leitungsstellen im Bereich SAP im Geschäftsbereich Anwendungen bleiben bei den nachfolgenden Ausführungen unberücksichtigt, da SAP ein Sonderbereich war und einem anderen Zeitplan unterlag.
- Der gesamte Meilenstein wurde mit CR 02 auf den 28.02.11 verschoben.
  - Zwischen 01.11.10 und 28.02.10 war eine intensive Abstimmung zwischen den drei Häusern (TP102, TP201, TP301) notwendig, um das Ziel weiter zu gewährleisten, dass der MS am 28.02.10 in der erforderlichen Qualität erreicht werden kann.
  - Die Verschiebung des Meilensteins diente der Auflösung eines Risikos: Durch die verfrühte Benennung und Veröffentlichung der aus D-III-ITD und BAU-H8 zu transferierenden Personen incl. ihrer bisherigen Aufgabenbereiche hätte ein Vorteil für die benannten Personen in der Stellenbesetzung entstehen können; das Ziel des synchronen Aufbaus der Häuser wäre dadurch konterkariert worden.
- Die Benennung der aus D-III-ITD und BAU-H8 zu transferierenden Personen incl. ihrer bisherigen Aufgabenbereiche und zukünftigen Teamzuordnung wurde insofern termingerecht erledigt, als alle Personen, die zu IT@M wechseln sollen, bis zum 28.02.11 in einer zentralen Liste geführt wurden. Die Teamzuordnungen waren vorbehaltlich einzelner Änderungen erfolgt. Verschiebungen zwischen einzelnen Teams konnten sich ab dem Zeitpunkt absehbar laufend weiter ergeben. Diese Entwicklung trat im Verlauf des restlichen Jahres 2011 auch ein.
- Der ursprüngliche Meilenstein 10204 enthielt wie oben dargestellt unterschiedliche von einander unabhängige Aspekte. Die Zuordnung der zu transferierende Personen wurde ab Ende Februar grundsätzlich als erledigt betrachtet. Die Beschreibung der erforderlichen / auszuschreibenden Leitungsfunktionen war zu dem Zeitpunkt jedoch noch in laufender Bearbeitung.

## Organisationsstruktur IT@M

- Der Meilenstein wurde deshalb ausschließlich hinsichtlich der Beschreibung der erforderlichen / auszuschreibenden Leitungsfunktionen mit CR 05 auf den 31.08.2011 verschoben und in Meilenstein 10204-02 umbenannt.
  - Ziel war zunächst die Servicebereichsleitungen zu beschreiben und dann auszuschreiben. Die Beschreibung der SBL-Stellen und die erforderliche Abstimmung mit dem POR zu diesen Stellen war am 02.05.11 abgeschlossen.
  - Im nächsten Schritt musste nun die Beschreibung (Stellenbeschreibungen, Ausschreibungstexte) für alle noch offenen Serviceteamleitungen erfolgen. Zum 31.08.11 lagen diese Ergebnisse weitgehend aber nicht vollständig vor.
- Der Meilenstein wurde erneut hinsichtlich der Beschreibung der erforderlichen / auszuschreibenden Leitungsfunktionen mit CR 07 auf den 31.10.2011 verschoben.
- Der Meilenstein wurde erneut hinsichtlich der Beschreibung der erforderlichen / auszuschreibenden Leitungsfunktionen mit CR 10 auf den 16.12.2011 verschoben.
  - Zum 31.10. als auch zum 16.12. waren noch nicht alle Serviceteamleitungsstellen beschrieben. Zum Abschluss des Teilprojektes fehlen drei von 63 STL-Stellen-Beschreibungen bzw. drei von 85 Beschreibungen für Leitungsstellen von IT@M.
  - Gründe:
    - Zum einen konnte für die Beschreibung der Leitungsfunktionen nicht auf fertige Bewertungsrollen zurück gegriffen werden. Dies geht zurück auf eine Entscheidung im Lenkungskreis vom 27.07.2010: „(...) Die Umsetzung zum 01.01.2012 erfolgt ohne neue Rollen, die weitere Planung wird darauf aufgebaut. (...)“. Dadurch mussten alle Leitungsfunktionen einzeln beschrieben werden. Das war in der ursprünglichen Planung (vor dem Teilprojektbeginn am 01.01.2010) so nicht vorgesehen.
    - Zum anderen ist es sinnvoll, die Beschreibung der Serviceteamleitungsstellen mit der jeweiligen Servicebereichsleitung inhaltlich abzustimmen. Diese auch zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Abschlussberichts noch nicht beschriebenen STL-Stellen gehören zu den Servicebereichen Finanzen im GBZ und Security und Netzwerkinfrastruktur im GBI. Für diese Servicebereiche konnten bis vor Weihnachten 2011 keine geeigneten Leiterinnen oder Leiter eingestellt werden.
  - Folgende Stellenbeschreibungen sind noch offen (Stand 22.12.2011):
    - Serviceteam Kosten- und Leistungsrechnung (GBZ),
    - Serviceteam Beschaffungswesen (GBZ),
    - Externe Zugänge (GBI)
  - Die restlichen Beschreibungen sollen innerhalb eines Monats nach Besetzung des zugehörigen Servicebereichsleiters intern abgestimmt und nach einem weiteren Monat mit dem POR fertig abgestimmt sein und ausgeschrieben werden.
- **Dokumentierte Ergebnisse**
  - Organigramm\_Leitungsstellen\_V4.0.pdf
  - Organigramm\_IT@M\_V4.0.pdf
  - Organigramm\_Personen\_V4.0.pdf
  - Abbildung\_Organisation\_Teams\_Personen\_V\_4.0.ods
  - 20111221\_VZAe\_GB\_V\_4.01.pdf
  - 20111221\_VZAe\_ST\_V\_4.01.pdf

## Organisationsstruktur IT@M

### MS10205 VZÄ-Zuordnung ist zwischen allen IT-Häusern abgestimmt. 31.10.2010

- Das Meilensteinergebnis wurde mit vier Wochen Verzögerung in der 48 KW 2010 abgeschlossen.
- Die Abstimmung erfolgte im Senat und ist dort dokumentiert.

### MS10206 Die Voraussetzungen zur Abbildung des Stellenplans in Paul@ liegt vor. 30.11.10

- MS 10206: *„Die Voraussetzungen zur Abbildung des Stellenplans in Paul@ mit Feinstrukturierung des zentralen IT-Dienstleisters bis auf Teamebene (incl. Dienststellenschlüssel, Unterabschnitt, Kostenstellen) liegt vor.“*
- Die Voraussetzungen zur Abbildung des Stellenplans in Paul@ lagen vorzeitig bereits ab dem 15.09.2010 in Form des Strukturstellenplans des TP 102 vor. Dienststellenschlüssel und Unterabschnitte waren darin bereits enthalten. Nicht enthalten waren zu dem Zeitpunkt die Kostenstellen.
- Das Dokument Strukturstellenplan wurde nach dem Wechsel der Teilprojektleitung erstmals in der KW 4 in 2011 überarbeitet und auf den aktuellen Stand gebracht. Die Inhalte wurden wegen zahlreicher neuer Entwicklungen beim Aufbau der Organisation von IT@M in der Folgezeit laufend aktualisiert.
- Die Pflege von Kostenstellen war zu Jahresbeginn 2011 noch nicht angebracht, weil die Organisationsstruktur hinsichtlich der Servicebereiche, Serviceteams und Stabsstellen nur vorläufig festgelegt waren und zahlreiche Änderungen an dieser Struktur absehbar notwendig wurden. Einmal im SAP-System von IT@M eingerichtete Kostenstellen, die nach einer Änderung in der Struktur der Aufbauorganisation entfallen würden, hätten deaktiviert werden müssen, wären aber dauerhaft im System verblieben.
- Im September 2011 erfolgte die Übermittlung der aufbauorganisatorischen Struktur in Form des Strukturstellenplans an den Bereich Finanzcontrolling im GBZ von IT@M und wurde dort in das SAP System hinterlegt (Bildung der Kostenstellen).
- Der Strukturstellenplan wurde in der Folgezeit weiter fortgeschrieben, aber im wesentlichen nur hinsichtlich der Bezeichnungen der Organisationseinheiten, so dass sich keine oder nur geringe Änderungen an der Kostenstellenstruktur nach September ergeben haben.
- **Dokumentierte Ergebnisse**
  - Anlage1a\_Struktur-Stellenplan\_IT@M\_V\_1\_5.pdf
  - Struktur-Stellenplan\_IT@M\_V\_4.0.pdf

### MS10207 Kostenschätzung der Services von IT@M 31.12.10

- MS 10207: *„Anforderung zur Schätzung der Kosten im Haushaltsplan 2012 für die Services, die an den zentralen IT-Dienstleister übergehen, ist vorbereitet und an die Linie übergeben. Die Liste der Services wird von TP102 aufgestellt. Auf dieser Basis wird der zentrale IT-Dienstleister seine Leistungen mit den Kunden verrechnen.“*
- Bei der Planung des Meilensteins wurde davon ausgegangen, dass im Rahmen der Zeitvorgabe für das Teilprojekt die Möglichkeit besteht, die Services von IT@M zu

## Organisationsstruktur IT@M

definieren und eine darauf basierende Kosten und Leistungsrechnung aufzubauen. Dazu hätten die Aufgaben aus den Bereichen der D-HA-III-ITD und teilweise -ITS, Bau-H8 und von den einzelnen dezentralen Einheiten gemeinsam zu neuen wohlüberlegten Service-Bündeln strukturiert werden müssen.

- Voraussetzung dafür waren:
  - Alle Aufgaben der Münchner IT bei den beiden zentralen Dienstleistern H8 und D-III und insbesondere bei den dezentralen Einheiten zum Start des Teilprojekts bekannt.
  - Es kann eine abschließende Abstimmung zwischen den dezentralen Einheiten und IT@M stattfinden (während der Projektlaufzeit und früh genug für alle Folgetätigkeiten), welche Systeme im Einzelnen nach KKF an den IT@M zu übergeben sind.
  - Es kann eine abschließende Abstimmung zwischen den dezentralen Einheiten und IT@M auf gemeinsame Paradigmen und eine gemeinsame Sicht auf Granularitäten und Abgrenzungen bei der Bündelung der Services stattfinden (während der Projektlaufzeit und früh genug für alle Folgetätigkeiten).
  - Im Anschluss daran kann eine Abstimmung der zentral angebotenen mit den dezentral angebotenen Services zwischen den dezentralen Einheiten und IT@M stattfinden (während der Projektlaufzeit und früh genug für alle Folgetätigkeiten).
  - Es stehen bei den Know-how-Trägern ausreichend Kapazitäten zur Verfügung, die Service-Strukturierung auf Basis der vorhergehenden Abstimmungen durchzuführen.
  - Es stehen ausreichend Kapazitäten und Know-how zur Verfügung, die auf Basis dieser Informationen Strukturen und Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung definieren können.
- Diese Voraussetzungen lagen innerhalb des gesteckten Zeitrahmens für das TP 102 nicht in dem erforderlichen Ausmaß oder entsprechend frühzeitig vor.
- Der Meilenstein wurde mit CR 03 vom 31.12.10 auf den 28.02.11 verschoben.
  - Zwischen 01.01.11 und 28.02.11 sollte eine bis dahin noch nicht erfolgte intensive Abstimmung zwischen den drei Häusern (TP102, TP201, TP301) insbesondere zwischen dem dezentralen Haus und IT@M erfolgen, um die erforderliche Qualität bei der Servicebündelung zu gewährleisten.
  - Ziel war, die Arbeiten noch bis zur regulären Haushaltsplanaufstellung zu einem für die Planung tragfähigen Ergebnis zu bringen.
  - Dies konnte jedoch nicht umgesetzt werden, da die Aufgaben aus allen Bereichen noch nicht vollständig vorlagen. Sowohl an der Servicestrukturierung für IT@M als auch der Liste der Services, die an IT@M übergeben werden sollten, wurde in der Zeit gearbeitet.
- Der Meilenstein wurde im Anschluss mit CR 04 vom 28.02.11 auf den 14.05.11 verschoben.
  - Die Haushaltsplanungen der Einheiten im Hoheitsbereich erfolgte ohne das Vorliegen von fertig strukturierten Service-Bündeln durch Fortschreibung der Haushaltsansätze aus den Vorjahren unter Berücksichtigung der Erfordernisse der neuen Struktur (drei Häuser) in 2012.
  - Die Planungen sahen vor, den Wirtschaftsplan von IT@M zur Jahresmitte im Stadtrat vorzulegen. Weil hierzu alle bekannten Einnahmen und Ausgaben geschätzt werden mussten, sollten die Service bis zu dem o. g. neuen Termin im Mai feststehen.

## Organisationsstruktur IT@M

- Das im Oktober 2010 neu gegründete Teilprojekt 001 „Koordination laufender Betrieb“ hat ab Beginn des Jahres die Aufgabe übernommen, die in den dezentralen Einheiten vorliegenden Aufgaben (Systeme, Fachverfahren, Sonstiges) zu erfassen und deren Betriebsübergang inhaltlich und zeitlich zu planen. Bis zur tatsächlichen Aufstellung des Wirtschaftsplanes im August/September 2011 konnte die Ist-Erhebung und die Planung dafür nicht abgeschlossen werden.
- Der Meilenstein wurde erneut mit CR 06 vom 14.05.11 auf den 31.10.11 verschoben.
- Die Aufstellung des Wirtschaftsplans von IT@M erfolgte ohne das Vorliegen von strukturierten Services durch analoge Übertragung der Haushaltsansätze bei der Ermittlung der Höhe für aufzunehmende Kredite von IT@M unter Berücksichtigung der Erfordernisse der neuen Struktur (drei Häuser) in 2012.
- Für die Aufgaben der HA-III und Bau-H8 (ohne dezentrale Aufgaben) lag bis Oktober ein Vorschlag einer Bündelung zu Services vor.
- Weiter wurde zu den so gebündelten vorläufigen Services eine grobe Kostenerhebung durchgeführt.
- Mit der Übergabe der Aufgaben aus den dezentralen Einheiten wurde begonnen. Es sind bisher jedoch noch zahlreiche Aufgaben aus den dezentralen Einheiten nicht übergeben und die Übergaben können sich bis Ende 2012 hinziehen.
- Eine Bündelung mit den bereits vorliegenden Services (HA-III und Bau-H8) konnte somit noch nicht durchgeführt werden.
- Es wurde entschieden, ab 01.01.2012 pauschal auf Basis von Serviceclustern Leistungen mit den Kunden von IT@M zu verrechnen.
- Erst wenn alle erforderlichen Betriebsübergaben erfolgt sind und eine Neustrukturierung der Services aus allen Bereichen durchgeführt wurde, kann den Kunden von IT@M ein Servicekatalog mit allen Leistungen von IT@M angeboten werden. Dafür müssen die Strukturen in der Kostenträgerrechnung und die gesamte KLR mit der Servicestruktur abgestimmt werden.
- Zum Abschluss des Teilprojekts steht fest:
  - Eine vollständige Liste aller Services (Servicekatalog), die IT@M in Zukunft seinen Kunden anbieten wird, kann in diesem Jahr bzw. im Rahmen des Teilprojektes nicht mehr erstellt werden. Gründe dafür sind u.a., dass die Zeitplanung für die Übergaben von Aufgaben aus den dezentralen Einheiten (Betriebsübergaben) noch bis weit ins Jahr 2012 hinein terminiert sind und erst dann alle Grundlagen für die gesamtheitliche Servicebildung vorliegen.
  - Es liegen jedoch Dokumentationen der Services von H8 und D-III vor, die mit den Führungskräften von IT@M abgestimmt wurden. Noch in 2011 wurden diese Services in das neu erstellte Servicekatalog-Tool eingegeben. Auf diese Weise entstand ein „Schatten-Servicekatalog“, der nach Ergänzung bzw. Bündelung mit den Aufgaben aus den dezentralen Einheiten zu gegebener Zeit als offizieller Servicekatalog verwendet werden kann.
  - Die Verrechnung mit den Kunden wird in 2012 nach einem Übergangsmodell und noch nicht auf Basis der Services erfolgen. Die Schätzung der Kosten für die Haushaltsplanaufstellung der dezentralen Einheiten und für den Wirtschaftsplan ist bereits anderweitig erfolgt.
- **Dokumentierte Ergebnissen**
  - Eingegebene Services in assyst
  - Ergebnisdokumente des TP 409

**MS10208 Über die Projekte hinweg abgestimmter Plan zu Realisierung der Organisationsstruktur**

28.02.11

- MS 10208: „Über die Projekte hinweg abgestimmter Plan zu Realisierung der Organisationsstruktur des zentraler IT-Dienstleisters liegt vor und ist an die Linie des zentralen IT-Dienstleisters übergeben. Hierzu gehört zusätzlich zu den Informationen der Grobplanung insbesondere die Planung aller Maßnahmen, die erforderlich sind um die Arbeitsfähigkeit des zentralen IT-Dienstleisters zum 1.1.12 sicherzustellen.“
- Der Meilenstein besteht aus drei Aspekten
  - Plan zur Realisierung der Organisationsstruktur mit Planung aller Maßnahmen für die Arbeitsfähigkeit.
  - Abstimmung des Plans über die Projekte hinweg.
  - Übergabe an die Linie von IT@M.
- Der Arbeitsplan wurde vom TP erstellt und lag zum Meilensteintermin Ende Februar vor. Die Planung der Tätigkeiten wurde auf einem abstrakten Niveau belassen, da die Teilprojektmitglieder gleichzeitig auch die Führungskräfte von IT@M waren und sind und die Arbeitsinhalte als ihre ureigenste Linienaufgabe für den Aufbau von IT@M ansehen.
- Für die Abstimmung des Plans über die Projekte hinweg war der Senat als Abstimmungsgremium vorgesehen. Eine alleinige Besprechung des Plans im Senat wurde aber wegen dessen Abstraktheit nicht als zielführend angesehen. Zur Erfüllung des Meilensteins wurde zwischen der PGL und dem TP 102 daher die Vorstellung der Aufgabenbeschreibung von IT@M im Senat als Zusatzinfo verabredet. Die Vorstellung der ersten Version dieser Aufgabenbeschreibung erfolgte gegen Ende der ersten Jahreshälfte.
- Nach erfolgter Abstimmung war eine formelle Übergabe an die Linie von IT@M nicht erforderlich, da die Führungskräfte über die Teilprojektarbeit voll an der Erarbeitung und Abstimmung der Planungen beteiligt waren und an den Aufgaben in ihrer Linienfunktion bereits arbeiteten.
- Zwei Dokumente aus dem TP 102 enthalten die Planung der Maßnahmen, die insgesamt durchgeführt werden müssen, um die Arbeitsfähigkeit von IT@M herstellen zu können. Das sind der Arbeitsplan und die Übersicht zum Arbeitsplan. Die Dokumente können grundsätzlich um Erledigtes bereinigt werden und was als unerledigter Rest bleibt, kann detailliert und ergänzt werden, um einen brauchbaren Plan für die ausstehenden Arbeiten zu bekommen, aber
  - die Führungskräfte von IT@M sehen im Tagesgeschäft und der tägl. Führungsverantwortung die Verfeinerung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur von IT@M als ihre Aufgabe an und treiben sie voran, ohne einen speziellen Plan dafür auszuarbeiten.
  - Die die Stabsstellen für Qualitätsmanagement in den Geschäftsbereichen und das übergreifende Qualitätsmanagement im Bereich STRAT wird einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei IT@M etablieren.
- **Dokumentierte Ergebnisse**
  - Arbeitsplan
  - Übersicht Arbeitsplan

## Organisationsstruktur IT@M

### MS10209 Verfeinerte Beschreibung der Organisation des zentraler IT-Dienstleisters 30.11.10

- Zur Erfüllung des Meilensteins wurde im wesentlichen das Dokument Aufgabenbeschreibung IT@M angefertigt.
- Der erste Entwurf der Aufgabenbeschreibung wurde mit den anderen Ergebnissen des Meilensteins 10201 im 2. Quartal 2010 fertiggestellt und in den Projektgremien vorgestellt.
- Die nächste Überarbeitung des Entwurfs der Aufgabenbeschreibung wurde im zweiten Quartal 2011 im Senat vorgestellt und besprochen. Rückmeldungen aus dieser Abstimmrunde wurden im Nachgang eingearbeitet.
- Die Aufgabenbeschreibung von IT@M wurde (ohne Zuordnung von Prozessrollen zu Serviceteams) dann Ende Oktober vorläufig fertig gestellt und im Senatstermin am 28.10.11 diskutiert. Es ergaben sich erneut einzuarbeitende Rückmeldungen. Der Meilenstein wurde mit CR 11 vom 31.10.11 auf den 06.12.2011 verschoben.
- Die Rückmeldungen führten u. a. dazu, dass die Beschreibungen der Prozessrollen nicht auf die Ebene der Serviceteams herunter gebrochen bzw. zugeordnet, sondern lediglich exemplarisch im Vorwort für den gesamten Dienstleister beschrieben wurden. Diese Vorgehensweise wurde im Senat abgestimmt. Die im Senat vertretenen TP 102 Mitglieder haben dort die Rückmeldung bekommen, dass eine Beschreibung der Prozessrollen im Vorwort der Aufgabenbeschreibung ausreicht.
- Die Aufgabenbeschreibung wurde am 20.12.11 in der erweiterten Programmgruppe vorgestellt und grundsätzlich positiv aufgenommen.
- Im neuen Jahr solle die Beschreibung von den Serviceteam- und Servicebereichsleitungen verfeinert und an die neuen Entwicklungen laufend angepasst werden. Die Federführung wird dabei im Bereich des GBZ von IT@M erfolgen.
- Die verfeinerte Beschreibung der Organisation wird ergänzt von
  - der Lieferbeziehungsmatrix von IT@M, die eine dynamische Sicht auf IT@M ermöglicht, und
  - Dem Organigramm mit Namen, aus dem (aus Sicht des TP 102) der finale Stand der Aufbauorganisation und die Zuordnung von Personen zu Teams hervorgeht.
- **Dokumentierte Ergebnisse**
  - Aufgabenbeschreibung IT@M
  - Matrix der Lieferbeziehungen von IT@M
  - Organigramm mit Namen

### MS10210 Die Vollständigkeit der für den Geschäftsbetrieb definierten Regelungen ist geprüft 30.11.10

- Zur inhaltlichen Bearbeitung des Meilensteins wurde ein Mitarbeiter des MIT-Konkret-Kernteams abgestellt, der nicht Mitarbeiter des TP 102 ist/war.
- Nach Abstimmung zwischen dem Mitarbeiter und dem TP 102 ist der Stand zum Abschluss des Teilprojekts folgender:
  - Die Geschäftsordnung der Werkleitung ist fertiggestellt.
  - Regelungen zu LOB und Arbeitsschutz können vsl. bis Ende des Jahres fertig gestellt werden.

## Organisationsstruktur IT@M

- Einige für die Aufnahme des Betriebs von IT@M unkritischen Regelungen wurden von der Werkleitung Finanzen zurück gestellt und sollen im kommenden Jahr bearbeitet werden.

### → Dokumentierte Ergebnisse

- Die jeweiligen Regelungen werden an den dafür vorgesehenen Stellen veröffentlicht.

### MS10211 Leitbild für den zentraler IT-Dienstleister ist erstellt 15.12.11

- Zugunsten eines stadtweiten Leitbildes der IT wurde für IT@M kein eigenes Leitbild erstellt.
- Durch den CR Nr. 08 wurde der Meilenstein wie folgt geändert: „*Ein Selbstverständnis für den IT@M ist erstellt.*“ Der Meilenstein wurde gleichzeitig auf 15.12.2011 verschoben.
- Das „Selbstverständnis von IT@M wurde von den Werk- und Geschäftsbereichsleitern von IT@M in zwei Führungskräfte Workshops in der ersten Jahreshälfte vorbereitet und im Workshop im Oktober finalisiert.
- Die Einarbeitung in das Vorwort der Aufgabenbeschreibung erfolgte im Laufe des November, womit das Ergebnis im Oktober/November vorzeitig zur Verfügung stand.
- **Dokumentierte Ergebnisse**
  - Aufgabenbeschreibung – Kapitel Einführung

### MS10212 Gremien- und Entscheidungsstrukturen sind definiert 30.11.11

- Nach Abstimmung des TP 102 mit dem TP 301 waren am Vorschlag des TP 301 keine Anpassungen erforderlich.
- **Dokumentierte Ergebnisse**

- Siehe Dokumente des TP 301

### MS10213 Die Organisationsstruktur des zentraler IT-Dienstleisters ist eingerichtet 31.12.11

- Für die Erfüllung dieses Meilensteins waren keine zusätzlichen Tätigkeiten erforderlich.
- **Dokumentierte Ergebnisse**
  - IT@M\_Aufgabenbeschreibung\_V3.5.pdf
  - Organigramm\_Personen\_V4.01.pdf
  - Organigramm\_IT@M\_V\_4.0.pdf
  - Organigramm\_Leitungsstellen\_V\_4.0.pdf
  - Struktur-Stellenplan\_IT@M\_V\_4.0.pdf
  - Lieferbeziehungen\_final.pdf

### MS10214 Ende des Teilprojekts 31.12.2011

- Das Teilprojekt wird fristgerecht zum 31.12.2011 abgeschlossen.
- Die noch offenen Arbeitspakete werden zur Umsetzung an die Linie übergeben.

## Organisationsstruktur IT@M

- Dokumentierte Ergebnissen
  - TP 102 Abschlussbericht V 1.0

### 5.2. Erwartungsworkshop

In dem vom Veränderungsmanagement organisierten Erwartungsworkshop konnten alle Stakeholder von MIT-KonkreT die Erwartungen an die jeweils anderen Beteiligten formulieren und kommunizieren. Die Ergebnisse des Workshops wurden in Listen festgehalten. Darin wurden Zuordnungen getroffen zwischen Erwartungen, möglichen Maßnahmen und der Zuständigkeit für die Erledigung dieser Maßnahmen.

Das TP 102 war für die Erledigung folgender Themen zuständig:

- Betriebsübergabe (Kennzeichen aus dem Erwartungsworkshop D 3.3)

Um der Erwartung gerecht zu werden, Klarheit über die Betriebsübergaben zu schaffen, waren mehrere Maßnahmen erforderlich: Die Struktur wurde dargestellt, im Rahmen des MS10204 Benennung Personen Aufgabenbereiche wurde ein Organigramm in unterschiedlichen Ausprägungen (mit und ohne Namen) angefertigt und in unregelmäßigen Abständen veröffentlicht. Weitere Infos waren in der Aufgabenbeschreibung von IT@M enthalten, die im Senat und in der erweiterten Programmgruppe vorgestellt wurde. Für die Darstellung des Modells zum Personal- und Aufgabenübergang hat der Geschäftsbereichsleiter des GB-Betrieb eine Präsentation mit dem Aufnahmmodell IT@M (zur Ergänzung der Betriebsübergabepanung aus TP 001) für die ePGr Anfang September angefertigt und vorgestellt.
- Preisbildung (Kennzeichen aus dem Erwartungsworkshop D 5.2)

Die Vorstellung des Preisbildungsmodells wurde auf 2012/2013 verschoben. Die dauerhafte Betreuung des Themas ist im GBZ an eine verantwortliche Person delegiert.
- Kundenbetreuer von IT@M (Kennzeichen aus dem Erwartungsworkshop D 6.4)

Die Kundenschnittstelle von IT@M ist im Einführungskapitel der Aufgabenbeschreibung von IT@M kurz dargestellt. Die Aufgabenbeschreibung von IT@M wurde am 28.10.11 im Senat und am 20.12. in der erweiterten Programmgruppe vorgestellt. Sie wurde grundsätzlich positiv aufgenommen. Die enthaltene Darstellung der Kundenschnittstelle durch ITA im Change-Bereich und durch SLM im Run-Bereich wurde von den dezentralen Einheiten zur Kenntnis genommen und als adäquat bestätigt.
- Pärchenbildung (Kennzeichen aus dem Erwartungsworkshop D 6.2)

Jede Einheit hat die Information bekommen, wer der oder die verantwortlichen ITA für sie sind, eine feste personenbezogene Pärchenbildung wurde dabei nicht angestrebt.

## Organisationsstruktur IT@M

### 5.3. Sonstige Aufgaben und Themen

Das TP 102 hat im Laufe seines Bestehens an zahlreichen Themen gearbeitet oder mitgearbeitet, die im Projektauftrag und der Meilensteinplanung nicht explizit vorgesehen waren. An dieser Stelle sollen lediglich einige der Themen exemplarisch benannt werden:

- Klärung, welche Versicherungen für IT@M notwendig sind (Zusammenarbeit mit der Kämmerei).
- Pensionsrückstellungen (Zusammenarbeit mit TP 103, Programmleitung, Wirtschaftsprüfer, Kämmerei).
- Klärung von Haftungsfragen von IT@M (Zusammenarbeit mit dem Direktorium).
- Monitoring Kooperationsprojekte (i. d. R. mit dem Projektziel eine Transformation anstatt einer Transition hinsichtlich zu übergebender Systeme zu erreichen, auch zur Entlastung des TP 001).
- Abstimmung mit anderen Teilprojekten. Einige Teilprojekte wurden mit ihren Zwischenergebnissen oder einem bestimmten Entscheidungsbedarf im Jour-fixe des TP 102 vorstellig. (u. a. TP 001, 117, 118). Abstimmungen auf Teilprojekt- und Projektebene über die TPL oder einzelne Mitglieder im Rahmen ihrer Rollen fanden laufend statt.

### 6. Aktueller Status

PSP-Code	Inhalt	Zieltermin (ursprgl.)	Status aktuell
MS10200	Start des Teilprojekts	01.01.2010	Erledigt
MS10201	Grobe Organisationsstruktur liegt vor	31.03.10	Erledigt
MS10202	VZÄ-Zuordnung bzgl. Kernkompetenzfokussierung liegt vor, d.h. VZÄ für Haus zentraler IT-Dienstleister sind auf Ebene der Servicekategorien und Servicebereiche zugeordnet.  Organisationsstruktur für den zentralen IT-Dienstleister auf Teamebene liegt vor	30.06.2010	Erledigt
MS10203	VZÄ-Zuordnung für den zentraler IT-Dienstleister liegt auf Teamebene vor	31.08.10	Erledigt
MS10204	Grobplanung zur Realisierung der Organisationsstruktur IT@M liegt vor. Hierzu gehört insbes. die Benennung der aus D-III-ITD und BAU-H8 zu transferierenden Personen incl. Ihrer bisherigen Aufgabenbereiche und zukünftigen Teamzuordnung sowie die Beschreibung der erforderlichen/ auszuschreibenden Leitungsfunktionen	31.10.11	Im Teilprojekt nicht vollständig abgeschlossen. Aufgabe an Bereich GBZ - IT@M übergeben.
MS10205	VZÄ-Zuordnung ist zwischen allen IT-Häusern abgestimmt.  Bei Dissens ist der 10+x Senat einzubinden, um eine Entscheidung zu treffen	31.10.10	Erledigt

## Organisationsstruktur IT@M

MS10206	Die Voraussetzungen zur Abbildung des Stellenplans in Paul@ mit Feinstrukturierung des zentralen IT-Dienstleisters bis auf Teamebene (incl. Dienststellenschlüssel, Unterabschnitt, Kostenstellen) liegt vor.	30.11.10	Erledigt
MS10207	Anforderung zur Schätzung der Kosten im Haushaltsplan 2012 für die Services, die an den zentralen IT-Dienstleister übergehen, ist vorbereitet und an die Linie übergeben. Die Liste der Services wird von TP102 aufgestellt. Auf dieser Basis wird der zentrale IT-Dienstleister seine Leistungen mit den Kunden verrechnen	31.10.11	Im Teilprojekt nicht vollständig abgeschlossen. Aufgabe an IT@M übergeben.
MS10208	Über die Projekte hinweg abgestimmter Plan zu Realisierung der Organisationsstruktur des zentraler IT-Dienstleisters liegt vor und ist an die Linie des zentralen IT-Dienstleisters übergeben.  Hierzu gehört zusätzlich zu den Informationen der Grobplanung insbesondere die Planung aller Maßnahmen, die erforderlich sind um die Arbeitsfähigkeit des zentralen IT-Dienstleisters zum 1.1.12 sicherzustellen	28.02.11	Erledigt
MS10209	Verfeinerte Beschreibung der Organisation des zentraler IT-Dienstleisters mit Beschreibung der erforderliche Rollen je Team liegt vor	31.10.11	Erledigt
MS10210	Die Vollständigkeit der für den Geschäftsbetrieb definierten Regelungen ist geprüft	31.10.11	Erledigt
MS10211	Leitbild für den zentraler IT-Dienstleister ist erstellt	15.12.11	Erledigt
MS10212	Gremien- und Entscheidungsstrukturen sind definiert in Zusammenarbeit mit den Teilprojekten 201 und 301	30.11.11	Erledigt
MS10213	Die Organisationsstruktur des zentraler IT-Dienstleisters ist eingerichtet	31.12.11	Erledigt
MS10214	Ende des Teilprojekts	31.12.11	

\*

### 7. Übergaben an die Linie

Folgende Arbeitspakete wurden an die Linie von IT@M übergeben:

- Besetzung von Leitungsfunktionen auf der Serviceteamleiterebene

Es sind gegenwärtig noch nicht alle Serviceteamleitungsstellen beschrieben. Es fehlen drei von 63 STL-Stellen-Beschreibungen bzw. drei von 85 Leitungsstellen-Beschreibungen von IT@M.

Die Aufgaben werden in der Linie von IT@M im Bereich Personalwesen des GBZ weitergeführt. Die Übergabe ist dadurch sichergestellt, dass ein Teilprojektmitarbeiter in Personalunion in dem entsprechenden Bereich der Linie

**Organisationsstruktur IT@M**

tätig war und ist, und dass über die Zusammenarbeit auch eine weitere Person in dem Bereich die offenen Punkte kennt und entsprechend fortführen und beenden kann.

- Fortschreibung der IT@M-Aufgabenbeschreibung.

Die Fortschreibung der Aufgabenbeschreibung von IT@M wird an den Geschäftsbereich zentrale Dienste im GBZ erfolgen. Die Überlegungen gehen dahin, dass aus der Aufgabenbeschreibung eine Broschüre über IT@M entwickelt wird. Die Entscheidung, wer genau sich um diese Fortschreibung kümmern soll, muss noch von der Werkleitung getroffen werden. Die inhaltliche Arbeit könnte im Bereich Personalwesen liegen, immer in Zusammenarbeit mit den übrigen Geschäftsbeiräumen. In den Geschäftsbereichen sollen die Servicebereichs- und Serviceteamleiter die Aufgaben des jeweils eigenen Bereichs verfeinern, ggf. korrigieren und den laufenden Entwicklungen anpassen.

Für die Federführung kommt die Stabsstelle Marketing, PR und interne Kommunikation in Frage, da ja eine Broschüre über IT@M entstehen soll. Die Teilprojektleitung steht für die Übergabe der Aufgabenbeschreibung grundsätzlich auch im kommenden Jahr zur Verfügung. Die Übergabe kann erst nach der Entscheidung erfolgen, wer die Zuständigkeit für die Weiterführung übertragen bekommt.

- Finalisierung des Servicekatalogs

Die Finalisierung des Servicekatalogs ist Aufgabe der Führungskräfte von IT@M. Nach ihren Vorgaben werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von IT@M die Service Zug um Zug und in Abhängigkeit von den noch nicht erfolgten Betriebsübergaben aus den dezentralen Einheiten neu strukturieren. Der Servicekatalog existiert bereits als Datenbestand in Assyst und kann schrittweise ergänzt werden. Eine besondere Übergabe ist wegen Personalunion von TP Mitgliedern und Führungskräften nicht erforderlich.

- Modell der finanziellen Steuerung von IT@M

Wenn die Art der Strukturierung der Services von IT@M beschlossen ist kann die Entwicklung eines Modells zur finanziellen Steuerung von IT@M und die Entwicklung eines funktionierenden Preismodells erfolgen. Die Entwicklung der Modelle ist Aufgabe der Führungskräfte von IT@M. Eine besondere Übergabe ist wegen Personalunion von TP Mitgliedern und Führungskräften nicht erforderlich.

**8. Lessons-learned**

Für IT@M wurde die kommunale Rechtsform des Eigenbetriebes gewählt. Als Eigenbetrieb hat IT@M keine selbstständige Rechtspersönlichkeit bei Rechtsverhältnissen gegenüber der Privatwirtschaft. Innerhalb des Konzerns der LHM bildet IT@M aber ein eigenständiges Tochterunternehmen, das eine eigene Bilanz aufstellen wird. Es handelt sich somit um eine Business Unit, die grundsätzlich erfolgsorientiert geführt wird.

Für die erfolgsorientierte Führung ist ein ausgewogenes Set an Kompetenzen bei der Unternehmensführung erforderlich, das die unterschiedlichen Bereiche der

## Organisationsstruktur IT@M

Leistungserstellung abdeckt, genauso jedoch ein ausgeprägtes Know-how für die erforderlichen Querschnittsbereiche innerhalb der Business Unit erfordert.

Die Führungskräfte von IT@M kommen überwiegend aus der Privatwirtschaft und haben ihre ausgeprägten Kompetenzen aus den jeweiligen Erfahrungen als IT-Manager und IT-Berater von Beginn des Teilprojekts an eingebracht. Dies kam insbesondere den Bereichen Plan/Build und Run zugute, in denen eine neue Struktur für die Leistungserstellung gefunden wurde, die die unterschiedlichen Vorgängerorganisationen des Dienstleisters zu einem neuen Ganzen integriert.

Für die verschiedenen Querschnittsbereiche sind ebenfalls jeweils ausgeprägte Kompetenzen erforderlich. Im ersten Quartal konnte für die Werkleitung Verwaltung/Finanzen eine erfahrene Führungskraft gewonnen werden. Die Arbeit im Teilprojekt hat sehr vom Verwaltungs-Know-how der Führungskraft profitiert.

Gleichzeitig zur Aufnahme der Tätigkeit des neuen Werkleiters wurde das Teilprojekt im Bereich Personalwesen um einen Mitarbeiter für die operativen Tätigkeiten der Personaltransition verstärkt. Von dieser personellen Ressourcenaufstockung hat der Bereich des Personalwesens sehr profitiert. Um alle Herausforderungen im Bereich Personal zu bewältigen, erfolgte diese Maßnahme für das Teilprojekt gerade noch rechtzeitig. Es wäre ein großer Vorteil gewesen, wenn die mit den beiden Personen verbundenen Arbeitskraft und Arbeitsqualität in diesem Querschnittsbereich bereits zu Beginn des Teilprojekts zur Verfügung gestanden hätte.

Im Bereich Finanzwesen stand das Teilprojekt vor der besonders anspruchsvollen Herausforderung, ein Rechnungswesen aufzustellen, für das es bei der LHM kein Vorbild und keine entsprechende Erfahrung gegeben hat. Einerseits unterscheidet sich das Finanz- und Rechnungswesen eines Eigenbetriebes erheblich in Inhalt und Umfang von den Aufgaben im Hoheitsbereich, andererseits konnte auch das Vorgehen bei den bereits bestehenden Eigenbetrieben nicht übertragen werden, da sich IT@M von den anderen Eigenbetrieben in einer Hinsicht erheblich unterscheidet: Während die bestehenden Eigenbetriebe Gebühren von Bürgern und/oder Privatwirtschaft erheben, erwirtschaftet IT@M seine Einnahmen durch Verrechnung mit LHM-internen Kunden. Gleichzeitig erfordert der Leistungsgegenstand der Informations- und Telekommunikationstechnik als Dienstleistung, die in unterschiedlichen Qualitäten, Bündelungen und Zeiten nachgefragt wird ein zur Steuerung speziell zugeschnittenes Konzept.

Die Teilprojektleitung kann im Rückblick auf die Arbeit des TP 102 nur feststellen, dass ausschließlich ein ausgewiesener Experte auf dem Gebiet der Finanzwirtschaft und mit entsprechendem Verwaltungshintergrund, der sich in enger Absprache mit den Führungskräften aber mit vollem Zeiteinsatz dieser Aufgabe von Beginn des Teilprojektes an gewidmet hätte, überhaupt in der Lage gewesen wäre, ein Modell der finanziellen Steuerung von IT@M im Rahmen der Zeitvorgabe des Teilprojekts zu entwerfen.

Zusammenfassend lautet daher die wesentliche Erkenntnis für Folgeprojekte, dass die Mannschaft, die einen neuen Business Unit aufstellt, um sie später zu führen ausgewogene Kompetenzen in allen Leistungs- und Querschnittsbereichen gleichmäßig stark abdecken sollte, um von Beginn an als rundes Rad die Projektarbeit zum Laufen zu bringen.



**Organisationsstruktur IT@M**

Ort, Datum

Unterschrift Projektleitung



## TP103 – Aufbau und Migration Rechnungswesen

### Abschlussbericht

Abschlussbericht TP103 Aufbau und Migration Rechnungswesen

Datum: 20.12.2011

Version: V 1.0

Status: final

Verteiler:

Autorin: 

Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
10.10.11	[REDACTED]	0.1	Erster Entwurf
17.10.11	[REDACTED]	0.2	Erste Beschreibung Kapitel 1-4
20.10.11	[REDACTED]	0.3	Erste Beschreibung Projektverlauf
02.11.11	[REDACTED]	0.4	Details zu Projektarbeit und -ergebnissen
03.11.11	[REDACTED]	0.5	Details zu Projektausblick und Lessons Learned
14.11.11	[REDACTED]	0.6	Weitere Verfeinerung
16.11.11	[REDACTED]	0.7	Überarbeitung
16.11.11	[REDACTED]	0.8	Fertigstellung Lessons Learned
30.11.11	[REDACTED]	0.9	Überarbeitung
06.12.11	[REDACTED]	0.9	Einarbeitung Feedbacks, Überarbeitung
16.12.11	[REDACTED]	1	Einarbeitung Offene Arbeitspakete



## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Wesentliche Projektziele des Projekts .....	4
3. Organisation Projekt.....	4
3.1. Sitzungsrhythmus.....	5
3.2. Arbeitspaketbearbeitung .....	5
4. Wichtigste Stakeholder.....	5
5. Bisheriger Projektverlauf.....	6
5.1. Projektdauer und Projektplanung.....	6
5.2. Projektressourcen.....	7
6. Aktueller Status .....	7
6.1. Übersicht der Meilensteine.....	7
6.2. Übersicht der noch offenen Arbeitspakete.....	8
6.3. Abgrenzung zu anderen Themenbereichen.....	9
7. Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität.....	10
8. Projekterfolge .....	11
8.1. Inhaltliche Ziele .....	11
8.2. Qualitative Ziele.....	11
9. Ausblick .....	12
10. Lessons learned.....	13

### 1. Anlass dieses Dokuments

Dieses Dokument dient der abschließenden Dokumentation der Zielvorgaben und der tatsächlich erreichten Arbeitsergebnisse des MIT-KonkreT Teilprojekts 103 „Aufbau und Migration Rechnungswesen“.

Zudem werden besondere Abhängigkeiten, die sich im Projektverlauf heraus kristallisierten, dargestellt und Verbesserungsvorschläge bzw. Hinweise zur Optimierung aufgezeigt.

### 2. Wesentliche Projektziele des Projekts

Die Ziele des Teilprojektes leiten sich grundsätzlich aus den MIT-KonkreT Programm bzw. den P10 Projektzielen ab. Für das Teilprojekt sind zusätzlich folgende spezifische Ziele zu erreichen:

- Das Rechnungswesen für den Eigenbetrieb ist festgelegt und die notwendigen Schnittstellen sind erkannt, umgesetzt und dokumentiert.
- Das SAP-System wurde so angepasst, dass das Financial Management (s. TP102) seine Ziele nachweislich erfüllen kann.
- Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.
- Die Anpassungen am SAP-System sind standardnah (insb. HGB, KommHVDoppik)

### 3. Organisation Projekt

- **Projektstart:** 01.01.2010 - **Projektende:** 23.12.2011
- **Projektteam:**

Name	Referat	Rolle	TM von	seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	D-III	Projekt-Leitung	01.01.10		TP Ende	0,4
[REDACTED]	D-III	Stv. TP-Leitung	01.01.10		TP Ende	0,6
[REDACTED]	BAU-H8	Teammitglied	01.01.10		TP Ende	0,2
[REDACTED]	D-III	Teammitglied	01.09.10		TP Ende	0,8
[REDACTED]	D-III	Teammitglied	01.11.10		TP Ende	0,2
[REDACTED]	AWM	Teammitglied	01.01.10		TP Ende	0,2
[REDACTED]	D-III	Gast	01.01.10		TP Ende	n/a
[REDACTED]	D-III	Teammitglied	01.01.10		01.04.11	0,4

[REDACTED]	D-III	Teammitglied	01.01.10	01.07.10	0,4
[REDACTED]	Logica	Extern	01.03.10	01.04.10	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.06.10	TP Ende	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.06.10	TP Ende	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.06.10	15.06.11	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.10.11	TP Ende	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.06.11	15.11.11	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.04.11	TP Ende	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.10.10	TP Ende	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.10.10	TP Ende	n/a
[REDACTED]	Deloitte	Extern	15.06.11	30.07.11	n/a

Anmerkung: Das Projektteam hatte nie mehr als 7 aktive Mitglieder gleichzeitig

### 3.1. Sitzungsrhythmus

- 1½ stündiger Jour Fixe alle 2 Wochen

### 3.2. Arbeitspaketbearbeitung

- in Kleingruppen 2-4 Personen orientiert an Themenschwerpunkten und Modulen
- Qualitätssicherung durch der Arbeitspakete durch das TP Team und externe Qualitätssicherung

### 4. Wichtigste Stakeholder

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
Programmleitung		Termingerechte Erreichung der Meilensteine	++	Regelmäßige Berichterstattung; gemeinsame Lösung von erkannten Problemen
P10 Leitung		Erreichung der P10 Ziele	++	Regelmäßige Berichterstattung; gemeinsame Lösung von erkannten Problemen

## 5. Bisheriger Projektverlauf

### 5.1. Projektdauer und Projektplanung

Das Teilprojekt 103 ist am 01.01.2010 gestartet und hat als geplantes Enddatum laut Teilprojektauftrag den 31.12.2011.

Die Projektplanung des Teilprojektes wurde zu TP Beginn aufgesetzt und immer wieder angepasst. Der Aufbau des SAP Systems wurde mit allen KollegInnen feingeplant und hat insgesamt sehr gut funktioniert. Es gab wenig Verspätungen und alle Ziele wurden erreicht, Abweichungen gab es beim Aufbau der technischen Schnittstellen. Bei einer Schnittstelle gibt es bislang Verzögerungen, eine andere wird vorerst über einen nicht-technischen Weg realisiert. Die dritte und wichtigste Schnittstelle, die Anbindung an paul@ funktioniert zum 1.1.2012.

Inhaltlich hat sich zu Beginn des TP eine Veränderung gegenüber dem TP Auftrag ergeben: der Aufbau der Module MM (Materials Management) und SD (Sales & Delivery) waren im Auftrag erst in der zweiten Stufe geplant, also nach Ende des Teilprojekts, in 2012. Da das TP einen engen Zusammenhang zu den anderen Modulen sieht und die Geschäftsfähigkeit ohne diese beiden Module stark beeinträchtigt wäre, hat sich das TP entschieden, beide Module mit auszuprägen.

Das Teilprojekt ist ohne externe Ressourcen gestartet und hat in den ersten Monaten Beratungsleistung ausgeschrieben und einen Partner gefunden, mit dem im Juni die Konzeptarbeit im Bereich SAP gestartet hat. Dadurch hat sich der Start des Aufbaus des SAP Systems um sechs Monate verzögert, aber der Aufbau konnte trotzdem, wie ursprünglich geplant, beendet werden.

Die Bereiche, die nichts mit SAP zu tun hatten, wie etwa die Erstellung des Wirtschaftsplanes und der Zuarbeit zum TP101 haben ohne externe Ressourcen stattgefunden.

Im Folgenden werden die Change Requests die im Teilprojekt stattgefunden haben, beschrieben.

#### Change Request 1 am 23.11.2010

Ursache war eine Kostenerhöhung, da mehr Beratertage benötigt wurden. Die Beratertage wurden für verschiedene Themen verwendet, unter anderem für die Kompensation von krankheitsbedingten Ausfällen und die Vertiefung von verschiedenen Themen im Teilprojekt, wie etwa die Ausprägung der Module MM (Material Management) und SD (Sales & Delivery).

#### Change Request 2 am 15.04.2011

Im zweiten Change Request wurde das Enddatum für den Wirtschaftsplan 2012 vom 30.04.2011 auf den 15.06.2011 verlegt. Als damals der Teilprojektauftrag geschrieben wurde, wusste man schon, dass der 30.04.11 nicht das korrekte Enddatum sein wird, aber das korrekte Datum konnte damals nicht näher bestimmt werden.

Als die Planung konkreter wurde, wurde der Change Request gestellt. Der Change Request hatte keine Auswirkungen auf Kosten oder andere Teilprojekte.

#### Change Request 3 am 02.08.2011

Im dritten Change Request wurden für das Jahr 2011 weitere Beratertage beantragt. Gründe hierfür waren Ressourcenengpässe und neue Themenfelder wie die Erstellung eines Betriebshandbuches. Es wurden zusätzliche 284 PT beantragt und genehmigt.

## 5.2. Projektressourcen

Das Teilprojekt war mit KollegInnen aus verschiedenen Themenbereichen besetzt, um eine gute Bearbeitung der Themen und eine gute Vernetzung sicherzustellen:

- KollegInnen aus dem heutigen Rechnungswesen
- KollegInnen aus einem anderen Eigenbetrieb als Fachexperten
- KollegInnen aus der SAP Basis
- KollegInnen aus der SAP Programmierung

Die Zusammenarbeit im Team mit den KollegInnen hat sehr gut geklappt, da alle sehr engagiert waren und auch Spitzen gut abfangen konnten. Herausforderungen gab es durch starke Krankheitsausfälle in 2010 und einige Wechsel von Personen während des Teilprojektes. Die VZÄ-Schätzungen waren im allgemeinen gut getroffen, lediglich die TP Leitung hat statt 0,4 VZÄ in der Planung ca. 0,8 VZÄ benötigt.

Neben den internen Ressourcen hatte das TP externe Ressourcen zur Verfügung, die das TP gut unterstützt haben. Die Ausschreibung und die Planung der externen Leistung hat in Zusammenarbeit mit der Programmleitung und der Vergabestelle sehr gut funktioniert. Die Planung der Menge der externen Leistung hat auf Arbeitspaketbasis stattgefunden. Die externen Ressourcen wurden hauptsächlich für folgende Themenbereiche eingesetzt:

- Mitarbeit bei der Erstellung der Konzepte zum Aufbau des SAP Systems
- Implementierung des SAP Systems
- Durchführung der Tests im Team
- Mitarbeit bei der Erstellung eines Berechtigungskonzeptes
- Mitarbeit bei der Erstellung eines Betriebshandbuches
- Unterstützung bei der Implementierung von Schnittstellen bzw. Alternativlösungen
- Mitarbeit in verschiedenen Arbeitsgruppen
- Durchführung der Endanwenderschulungen in Zusammenarbeit mit internen Team Ressourcen

Die Zusammenarbeit der externen und internen Ressourcen hat, je nach Thema, immer in Pärchen stattgefunden, damit der Wissenstransfer sichergestellt ist.

## 6. Aktueller Status

### 6.1. Übersicht der Meilensteine

PSP-Code	Inhalt	Zieltermin	Status aktuell



MS1030	Start des Teilprojekts	01.01.10	abgeschlossen
MS1031	L-SKA, TP101: Regelung zum Eigentumsübergang	31.03.10	abgeschlossen
MS1032	TP101: Wirtschaftsplan (Erfolgs-, Vermögens-, Stellen- und Finanzplan) für VPA-Beschluss liegt vor (s. MS1012)	30.04.10	abgeschlossen
MS1033	TP101: Plan GuV, Eröffnungsbilanz für VPA-Beschluss liegt vor	30.04.10	abgeschlossen
MS1035	Aufwände können gebucht und Rechnungen bearbeitet werden	15.12.10	abgeschlossen
MS1036	Dokumente aus MS1012 und MS1013 sind für 2012 fortgeschrieben	30.06.11	abgeschlossen
MS1034	SAP Systemaufbau ist abgeschlossen	15.12.11	abgeschlossen
MS1037	Vermögensübergang ist eingeleitet	15.12.11	abgeschlossen
MS1038	kaufmännische Handlungsfähigkeit mit SAP ist hergestellt	15.12.11	abgeschlossen
MS1039	Ende des Teilprojekts	31.12.11	In Arbeit
I5	Erwartungsmanagement: Anlagen (Vermögen)	15.10.11	abgeschlossen

6.2. Übersicht der noch offenen Arbeitspakete

Arbeitspaket	Beschreibung	Status	Übergabe an
CO Schulung, Teil 2	CO KollegInnen hatten einen Schulungstermin in 2011 und haben einen weiteren Termin Anfang 2012	In Arbeit	[REDACTED]
Formulare	Formulare für den Bereich Beschaffung und FI werden programmiert	In Arbeit	[REDACTED]
Produktivschaltung INKAS	Die Schnittstelle zwischen INKAS und SAP muss noch fertiggestellt und produktiv geschaltet werden	In Arbeit	[REDACTED]
Rolleneigentümer und Rollenadministration	Die Rolleneigentümer müssen noch über ihre Rolle und die diesbezügliche Zusammenarbeit mit der SAP Basis und der Fachmodulbetreuung informiert werden.	In Arbeit	[REDACTED]

#### Anmerkung zu Systemänderungen:

Das System wird auf dem aktuellen Stand an die Fachseite übergeben. Weitere Änderungen unterliegen einem Changeprozess und gehen ab 15.12.2011 immer über die Fachseite des GB-Z. Eventuelle Änderungen, die nächstes Jahr im System durchgeführt werden, stehen hier nicht als offene Arbeitspakete, da Änderungen im System zum Tagesgeschäft gehören und nicht projektspezifisch sind.

#### Anmerkung zu Übergaben von System und Dokumenten:

Für die Übergabe des Systems an Fach- und technische Seite bzw. die Übergabe des im Projekt erarbeiteten Dokumente an deren neue Eigentümer wird ein separates Dokument erstellt.

#### 6.3. Abgrenzung zu anderen Themenbereichen

Im Auftrag von TP103 hat das TP unter anderem die Aufgabe erhalten, ein SAP System für IT@M aufzubauen. Im Rahmen des Aufbaus ergaben sich einige Abhängigkeiten. Üblicherweise unterstützt ein IT System die Fachseite in der Durchführung ihrer Geschäftsprozesse oder Abläufe, deshalb wird ein System nach Anforderungen der Fachseite gestaltet.

Im TP Auftrag war ursprünglich nicht vorgesehen, die Module MM und SD mit auszuprägen. Nach einer Einschätzung von TP103 ist IT@M ohne diese Module aber nicht geschäftsfähig, deshalb wurde entschieden, die Module zumindest in grundlegendem Umfang mit auszuprägen.

Da Verantwortliche für die betrieblichen Abläufe des GB-Z von IT@M nicht bekannt waren und keine Anforderungen formuliert wurden bzw. sich erste Anforderungen erst im November 2011 abgezeichnet haben, wurde ein anderes Vorgehen gewählt. Für die Module FI und CO war das abgestimmte Vorgehen, dass TP103 sich für den Rahmen, der notwendig war, um Einstellungen im SAP zu treffen und das System funktionsfähig zu machen, selbst Annahmen und Anforderungen getroffen hat. Es wurden Annahmen getroffen und soweit in den Systemspezifikationen hinterlegt. Es wurden allerdings aus dem TP103 heraus keine kompletten betrieblichen Abläufe inklusive organisatorischer Aspekte entworfen oder dokumentiert, da das nicht Aufgabe des TP103 war.

Um bestimmte Themenbereiche und deren betriebliche Abläufe haben sich Arbeitsgruppen aus dem TP102 heraus gebildet, die Prozesse erarbeiten und umsetzen:

- AG Beschaffungswesen: erarbeitet Beschaffungsprozesse und Vertriebsprozesse zum Verkauf von Leistungen bzw. Bestellung und Verleih von Hardware.
- AB Abrechnung für 2012: erarbeitet, welche Leistungen nächstes Jahr in welchem Umfang abgerechnet werden.

In beiden Arbeitsgruppen ist durch die Expertise von dem externen Berater, der auch die entsprechenden Module MM und SD aufgebaut hat, sichergestellt, dass die Arbeitsergebnisse als Anforderungen in die Konzeption der Module SD und MM eingeflossen sind.

Anmerkung: Die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppen sind noch in Entwicklung und werden dieses Jahr nicht mehr live geschaltet, falls dafür Changes in SAP nötig sind. Da das System in 2011 an IT@M übergeben wird, obliegt die Entscheidung, wann diese Ergebnisse produktiv geschaltet werden, bzw. verwendet werden dem neuen Systemowner, der kaufmännischen Werkleitung IT@M.

Eine weitere Abgrenzung, die das TP103 trifft, betrifft den Jahresabschluss 2011. TP103 hat im Meilenstein 1035 „Aufwände können gebucht und Rechnungen bearbeitet werden“ eine Vorgehensweise erarbeitet, wie IT@M seine Buchhaltung im Jahr 2011 durchführen kann. Die Linie D-III bzw. IT@M GB-Z hat sich gegen diese Vorgehensweise entschieden und einen eigenen Vorschlag gemacht. Unabhängig von dem gewählten Vorgehen ist im Meilenstein die Durchführung des Jahresabschlusses nicht enthalten. IT@M hat die Verantwortung, seinen Jahresabschluss für sein erstes Geschäftsjahr selbst durchzuführen. Dieser Abschluss wird nicht in MIT-KonkreT durchgeführt.

### 7. Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität

Kosten des TP103:

Ursprünglich waren für das TP103 für die Systemimplementierung ca. 250 Beratertage vorgesehen. Aufgrund stellenweise fehlenden Know-Hows, größerer Krankheitsausfälle und VZÄ Verringerungen im TP wurden zusätzliche Arbeitspakete von externen KollegInnen unterstützt. Insgesamt wurden ca. 500 Beratertage für den Aufbau des SAP Systems inklusive aller Konzepte, Tests, Schnittstellen und Schulungen in Anspruch genommen.

Termine im TP103:

Alle Termine bis auf den Termin zum Wirtschaftsplan 2012 wurden gehalten. Der Termin zum Wirtschaftsplan 2012 wurde erst im Verlauf des TP geplant und mit einem Change Request neu festgelegt.

Qualität im TP103:

Das TP103 hat sich Mühe gegeben, Unterlagen höchster Qualität zu erstellen und sich an Standards und Vorlagen zu halten, bzw. Unterlagen zu erstellen, die auch anderen Projekten nutzen können. Dazu gehören zum einen Projektmanagementdokumente wie Projektpläne, Schulungspläne, Kommunikationspläne, Transitionsdokumente aber auch Unterlagen zum Systemaufbau, wie Konzeptdokumente, Testdokumente, Berechtigungskonzepte oder ein Betriebshandbuch. Vor allem die Unterlagen zu den Berechtigungen und das Betriebshandbuch haben den Weg in den städtischen SAP Jour Fix gefunden, um stadtweit im Bereich SAP Anwendung zu finden, bzw. eine fachliche Diskussion anzuregen.

### 8. Projekterfolge

Im Teilprojektauftrag des TP103 wird zwischen inhaltlichen und qualitativen Zielen unterschieden. Im Folgenden werden die Ziele aus dem TP Auftrag durchgegangen und deren Erreichung beschrieben.

#### 8.1. Inhaltliche Ziele

- Das Rechnungswesen für den Eigenbetrieb ist festgelegt und die notwendigen Schnittstellen sind erkannt, umgesetzt und dokumentiert.  
→ Ergebnis im TP103: Das SAP System ist aufgebaut, die KollegInnen geschult, Dokumente übergeben und die notwendigen Schnittstellen sind erkannt, umgesetzt und dokumentiert
- Das SAP-System wurde so angepasst, dass das Financial Management (s. TP102) seine Ziele nachweislich erfüllen kann.  
→ Ergebnis im TP103: Das CO Modul hat die Anforderungen von TP102 berücksichtigt.
- Die servicebezogene Abrechnung ist eingeführt, für projektbezogene Leistungen und sonstige Leistungen sind geeignete Verrechnungsmodelle etabliert.  
→ Ergebnis im TP103: Eine servicebezogene Abrechnung ist im SAP System möglich und Projekte können nach Aufwand abgerechnet werden. Die Nutzung des Systems in diesem Rahmen richtet sich nach den Wünschen der Fachseite.
- Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.  
→ Ergebnis im TP103: Es liegen zu allen Meilensteinen entsprechende Dokumentationen und Unterlagen vor, die in die passenden Ansprechpartner in der zukünftigen Linie übergeben werden.

#### 8.2. Qualitative Ziele

- Die Anpassungen am SAP-System sind standardnah (insb. HGB, KommHVDoppik)  
→ Ergebnis im TP103: Die Anpassungen sind standardnah.
- Die dem Teilprojekt zu Grunde gelegten Qualitätsvorgaben sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt und die Freigabe der Arbeitsergebnisse wurde nach maximal zwei Iterationen erteilt.  
→ Ergebnis im TP103: Es wurde im TP mit interner und externer QS gearbeitet und die Freigabe der Arbeitsergebnisse wurde nach einer Iteration erteilt
- Für die identifizierten Stakeholder ist der Projektleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Teilprojekt vorgelegt und dieser ist seitens des Teilprojekts eingehalten.  
→ Ergebnis im TP103: Der Umgang mit den Stakeholdern war stets mit der Projektleitung oder der Programmleitung abgestimmt.
- Die Mitglieder der Teilprojekts sind so ausgewählt, dass sie zum Startzeitpunkt den Projektauftrag ohne generelle Schulungsmaßnahmen erfüllen können.

→ Ergebnis im TP103: Die Teilprojektmitglieder waren gut gewählt und konnten ohne generelle Schulungsmaßnahmen starten.

- Den Teilprojektmitgliedern stehen ausreichen personelle und technische Ressourcen zur Verfügung, so dass ein kontinuierliches Arbeiten ermöglicht wird.

→ Ergebnis im TP103: Dem TP standen immer genug Ressourcen zur Verfügung bzw. war das Engagement der TP Mitglieder so hoch, dass auch Spitzen, die über die normale Arbeitsbelastung hinaus gingen, abgefangen werden konnten. Die Arbeit des TP103 war zu keinem Zeitpunkt signifikant unterbrochen.

### 9. Ausblick

Der Ausblick richtet sich auf die Übergabe der in TP103 bearbeiteten Themen in die Linie des GB-Z Rechnungswesen. Zum einen wird dieser Bereich in Zukunft den Wirtschaftsplan für IT@M erstellen, zum anderen wird dort das SAP System von IT@M beheimatet sein.

Der Wirtschaftsplan wurde für die Jahre 2011 und 2012 in besonderer Art und Weise erstellt, weil die Daten, die in den Plan geflossen sind, aus sehr vielen verschiedenen Quellen stammten, wie etwa D-III, H8, verschiedenen Referaten und Eigenbetrieben und aus MIT-KonkreT. In Zukunft wird der Wirtschaftsplan aus dem Eigenbetrieb heraus und basierend auf dessen Zahlen erstellt werden, was den Aufbau einer gewissen Routine erlaubt.

Das SAP System wurde in der Gründungs- und Aufbauphase des IT@M entwickelt. Parallel zum Systemaufbau hat sich IT@M aufgebaut, vor allem die Organisation des Bereichs der Zentralen Dienste ist verspätet entstanden und ist zum Abschluss des TP103 noch nicht voll aufgebaut. Konkret bedeutet das, dass die Organisation des GB-Z zum Zeitpunkt der Systemübergabe starke Lücken aufweist, d.h. dass einzelne Funktionen und einige Leitungspositionen, allen voran die Leitung des Servicebereichs Finanzen nicht besetzt sind. TP103 schult die nicht vollständige Organisation bestmöglich und hat auch einen Support ab 01.01.2012 installiert, allerdings sind die genauen Auswirkungen der nicht besetzten Leitungspositionen schwer abzuschätzen.

Mit dieser unvollständigen Organisation müssen erst gründungsrelevante, betriebskritische Themen wie der weitere Organisationsaufbau oder die Verteilung von und Planung von Aufgaben bearbeitet werden und fachliche Themen wie sauber definierte Produkte, Werteflüsse, Ergebnisrechnung oder ausgefeilte Ideen zur Kundenauftragsabwicklung haben niedrigere Priorität und das Potential des Systems wird bei weitem nicht ausgenutzt werden. TP103 konnte diese Entwicklung absehen und hat sich darauf eingestellt indem das System flexibel und nah am Standard aufgebaut wurde. Das System ist funktionsfähig und kann in einfachem Umfang genutzt werden, um die Mindestanforderungen die in einem Rechnungswesen bestehen, zu erfüllen, kann aber auch komplexer genutzt werden, um feinere Prozesse zu unterstützen.

Mit dem Blick in die Zukunft kann gesagt werden, dass das System viel Potential hat und dass nur die Nutzer mit ihren Anforderungen dazu beitragen können, dieses Potential auch auszuschöpfen. Mit der ab 01.01.2012 installierten Modulbetreuung können einfache Änderungen zeitnah und verlässlich umgesetzt werden, so dass die fachlichen Gestaltungsmöglichkeiten voll ausgenutzt werden können.

## 10. Lessons learned

- **VZÄ Anteil TP Leitung:** Der VZÄ Anteil der Teilprojektleitung in Kombination mit den geringen VZÄ Anteilen der restlichen Teilprojektmitgliedern ist zu gering gewesen. Ein Anteil von 0,9 VZÄ ist effektiv notwendig gewesen, wobei hier auch geringe fachliche Mitarbeit enthalten war. Der hohe Anteil bringt eine insgesamt höhere Qualität ins Projekt und sorgt für weniger Verspätungen und kritische Punkte, weil Risiken, Probleme oder Schwachstellen schneller und eher erkannt werden und besser darauf reagiert werden kann.
- **Ausschreibung Dienstleistung:** Dass das TP selbst die Dienstleistung für sich ausgeschrieben hat, ist eine sehr gute und wichtige Entscheidung gewesen. So kann das TP selbst darüber mitentscheiden, wie und mit wem das System aufgebaut werden soll.
- **Zusammenarbeit Dienstleister:** Bei der Zusammenarbeit mit den Dienstleistern hat es sich als sehr wichtig herausgestellt, einzelne Arbeitspakete zusammenzustellen und mit Tagesaufwänden zu versehen. Nur so ist ein umfassendes Management der Kosten möglich und es wird gewährleistet, dass das richtige Geld in die richtigen Aufgaben fließt.
- **Fachliche Abdeckung Module durch TP Mitglieder:** Die TP Mitglieder konnten die zu implementierenden Module fachlich wenig abdecken, was sich als Schwäche herausgestellt hat. Es war so sehr viel schwieriger zu fachlichen Entscheidungen zu kommen und hat zusätzlichen Aufwand gekostet, da bestimmte Themenbereiche für die Implementierung der Module erst durch die externen Ressourcen erarbeitet werden mussten.
- **Verwendung von Methoden:** Projekte laufen in gewissem Rahmen nach ähnlichen Mustern ab. Es gibt in MIT-KonkreT einige Methoden zur Abwicklung von Projekten, die sich aber auf das reine Projektmanagement und die Organisation beschränken. Weitere, wiederverwendbare Dokumente wurden im TP kurzerhand entwickelt, aber von einem umfassenden Methodenwerk, das auch andere Projekte nutzen können, würden sicher mehrere Projekte in Zukunft profitieren. Gerade der Übergang von der Plan- und Build-Phase, die im TP abgedeckt wurde in den laufenden Betrieb ist bisher in keiner Methode strukturiert.
- **Personeller Aufbau des GB-Z:** Für die Entwicklung des Systems und für den Wissenstransfer wäre es gut gewesen, wenn die Leitungspositionen im GB-Z während der Projektlaufzeit besetzt worden wären. Das System wird zwar an den GB-Z übergeben und die Mitarbeiter sind geschult, aber wie die Organisation ihre Aufgaben Anfang 2012 tatsächlich erledigen wird, hängt aus Sicht von TP103 von der Besetzung der Leitungspositionen ab.
- **Personeller Aufbau der Fachmodulbetreuung im GB-A:** Wenn die Stellen im Servicebereich SAP, Team Fachmodulbetreuung IT@M während der Projektlaufzeit besetzt worden wären, hätte ein guter Wissenstransfer während des Projektes stattfinden können und es hätte keine Betreuung durch Externe für 2012 organisiert und bezahlt werden müssen.
- **Information des zu schulenden Personals durch die Linie:** TP103 hatte mit GB-Z als Voraussetzung für die Schulungen festgelegt, dass die KollegInnen wissen müssen, was nächstes Jahr ihre Aufgaben sind. In den Schulungen selber



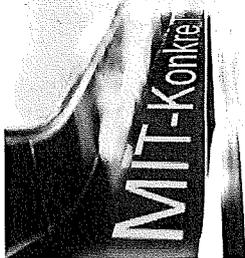
hat TP103 festgestellt, dass das zu schulende Personal teilweise nicht über deren neue Aufgaben informiert war, bzw. diese unklar waren. Damit waren manche Schulungsteilnehmer unmotiviert bzw. unsicher, ob die Schulung für sie relevant war oder nicht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung



## MIT-KonkreT

### Abschlussbericht

#### MIT-KonkreT P104 - Aufbau und Migration des Personalwesens

Datum: 24.01.12

Version: 1.0

Status: F

Verteiler: Programmleitung

Autor: 



**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
14.12.11	[REDACTED]	0.1	erste Ausfertigung
15.12.11	[REDACTED]	0.2	Ausarbeitung der Meilensteine
16.12.11	[REDACTED]	0.3	Lessons Learned



## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Aufgaben und Liefergegenstände gemäß Projektauftrag .....	4
3. Wesentliche Projektziele des Projekts .....	4
4. Organisation Projekt .....	5
5. Wichtigste Stakeholder.....	6
6. Projektverlauf und Ergebnisse bezogen auf die Meilensteine.....	7
7. Aktueller Status .....	10
8. Projekterfolge .....	10
9. Die wichtigsten Projektrisiken .....	11
10. Projektchancen / Ausblick .....	11
11. Lessons learned.....	11

## 1. Anlass dieses Dokuments

Abschlussbericht zum Projektabschluss.

## 2. Aufgaben und Liefergegenstände gemäß Projektauftrag

Vereinbarungsgemäße und fristgerechte Durchführung des Teilprojekts im Rahmen des Programms MIT-KonkreT auf Basis der im Anhang aufgeführten Dokumente (entsprechende Dokumente und Auszüge aus der Beschlussvorlage der Vollversammlung vom 4.10.2007 sowie Beschlussvorlage der Vollversammlung vom 27.01.2010).

Mit dieser Maßnahme wird die IT-Unterstützung für das Personalmanagement des neuen IT-Dienstleisters aufgebaut. Es wird vorausgesetzt, dass paul@ zum Einsatz kommt. Gleichzeitig erfolgt die Herauslösung der bisherigen Bereiche D-III-ITD und BAU-H8 u.a. aus dem Personalwesen der Referate.

Zur Umsetzung der Maßnahme sind allgemein folgende Schritte durchzuführen:

- Festlegung eines Buchungskreises in Abstimmung mit dem Rechnungswesen
- Aufbau der Organisationsstruktur (Personalbereiche, -teilbereiche)
- Anforderungen an das Personalwesen inkl. Schnittstellen erstellen
- Anforderungen zur Personalbeschaffung und -entwicklung definieren
- Anwendung des Tarifvertrags TV-V und des Überleitungstarifvertrags umsetzen
- Schnittstelle Zeitwirtschaft (PJE-Verfahren oder ähnliches)
- Customizing Zeitwirtschaft (Arbeitszeitpläne, etc.)
- Customizing Personaladministration (Vorschlagswerte, Usergroups, Maßnahmen, Dynamische Maßnahme, etc.)
- Customizing Abrechnung
- Customizing Versorgung
- Customizing Personalbeschaffung und -entwicklung
- Customizing der Schnittstellen an allen Systemen
  - Schnittstellen Finanzbuchhaltung Finanzbuchhaltung Eigenbetrieb / Externe
  - Daten aus den Zahltagsfolgeaktivitäten an die ITSG, Gewerkschaft, ZVK, etc.
  - Zahltag-Kasse (KaSta – Bankendateien)
- neuer Abrechnungskreis
- Einrichten von Berechtigungen und Benutzern
- Pilotierung

- Reporting
- Schulungen der Anwender
- 

### 3. Wesentliche Projektziele des Projekts

Die Ziele des Teilprojektes leiten sich grundsätzlich aus den MIT-KonkreT Programm bzw. den P10 Projektzielen (vgl. Kapitel 2.2) ab. Für das Teilprojekt sind zusätzlich folgende spezifische Ziele zu erreichen.

#### 3.1. spezifische inhaltliche Ziele

- Die Anforderungen an das Personalwesen ist festgelegt, die notwendigen Schnittstellen sind erkannt, umgesetzt und dokumentiert.
- „paul@“ wurde so angepasst, dass das Personal Management für MIT-DL seine Ziele bzgl. Abbildung der gemäß TP102 definierten Organisationsstruktur und der Konzepte von TP501 und TP502 nachweislich erfüllen kann.
- Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.

#### 3.2. spezifische Vorgehens- und Qualitätsziele

- Die dem Teilprojekt zu Grunde gelegten Qualitätsvorgaben sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt und die Freigabe der Arbeitsergebnisse wurde nach maximal zwei Iterationen erteilt.
- Für die identifizierten Stakeholder ist der Projektleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Teilprojekt vorgelegt und dieser ist seitens des Teilprojekts eingehalten.
- Die Mitglieder der Teilprojekts sind so ausgewählt, dass sie zum Startzeitpunkt den Projektauftrag ohne generelle Schulungsmaßnahmen erfüllen können.
- Den Teilprojektmitgliedern stehen ausreichen personelle und technische Ressourcen zur Verfügung, so dass ein kontinuierliches Arbeiten ermöglicht wird.

### 4. Organisation Projekt

**Projektstart:** 01.04.2010 - **Projektende:** 31.12.2011

**Teilprojektleitung:**

- [REDACTED] (POR, GL, paul@)
- [REDACTED] (POR, GL, paul@)

#### 4.1. Meilensteine

Die Meilensteine des Teilprojekts lauten:

	Start des Teilprojektes	01.04.10
MS1040	Analyse AZ-, Tarifmodelle und Organisation abgeschlossen	09.06.10
MS1041	Konzeption und Spezifikation abgeschlossen	19.01.11
MS1042	PkL paul@: Customizing paul@ abgeschlossen	11.05.11
MS1043	Pilotierung und Einführung ist abgeschlossen	03.08.11
MS104	Personalwesen ist aufgebaut und handlungsfähig	15.12.11

#### 5. Wichtigste Stakeholder

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
MIT-KonkreT TP-103	Schnittstelle zum Rechnungswesen von <u>IT@M</u>	hoch	++	- Customizing der Schnittstelle auf Seiten von FI/CO - Testdurchführung
POR, P2	Personalbetreuung Stellenwirtschaft	hoch	+	- Schaffung der Stellen für <u>IT@M</u> im paul@ OrgManagement - Umsetzung der Personalfälle zum 01.01.2012
POR, P4	Personalabrechnung	hoch	+	- Abrechnung der Personalfälle in <u>IT@M</u>
Tarifparteien/ Gewerkschaften	Ratifizierung des TV-V für den Eigenbetrieb <u>IT@M</u>	hoch	-	Schaffung des TV-V für den Gültigkeitsbereich <u>IT@M</u> (gescheitert!)

## 6. Projektverlauf und Ergebnisse bezogen auf die Meilensteine

### Start des Teilprojekts

**01.04.10**

- Das Projekt wurde zum geplanten Termin gestartet.
- Die Besetzung des Teilprojekts erfolgte nach den gegebenen Möglichkeiten.
- Im Projektverlauf wurde schnell deutlich, dass eine Beteiligung von D-III IT-D in diesem Teilprojekt nicht erforderlich ist.

#### dokumentierte Ergebnisse:

alle hier aufgeführten Ergebnisdokumente sind unter folgender Adresse einsehbar:  
[webdav://webdav.muenchen.de/mit-konkret/P10/TP104/Ergebnisse/](http://webdav://webdav.muenchen.de/mit-konkret/P10/TP104/Ergebnisse/)

- 104 Projektauftrag TP104
- 104 Risikoliste MIT-KonkreT 201103114

### MS1040

#### Analyse AZ-, Tarifmodelle und Organisation abgeschlossen

**09.06.10**

- Das Teilprojekt 101 wurde frist- und qualitätsgenrecht zum **09.06.2010** abgeschlossen. Die Ergebnisse basieren weitgehend auf Modellen die stadtweit bereits im Rahmen von paul@ erstellt worden sind. Die entsprechenden Modelle wurden in die OrgEinheit IT@M transferiert.

#### dokumentierte Ergebnisse:

- Anlage\_04\_Mitarbeiterkreise\_LHM
- Anlage\_07\_Abrechnungskreise\_LHM
- Anlage\_11\_Arbeitszeitmodelle\_gesamt

### MS1041

#### Konzeption und Spezifikation abgeschlossen

**19.01.11**

- Die Projektplanung, -konzeption und Spezifikation wurde mit Verzögerung zum **31.03.2011** fertiggestellt. Die Verzögerungen in der Konzeptionserstellung sind durch fehlende Vorgaben hinsichtlich des geplanten Tarifvertrags TV-V für den Eigenbetrieb IT@M begründet. Diese Verzögerung machte sich auch bei den folgenden Meilensteinen bemerkbar, da auch dabei die Festlegungen zum TV-V noch fehlten (TV-V scheiterte schließlich!)

#### dokumentierte Ergebnisse:

- TP104\_Fachkonzept\_paul@\_V 1.4
- TP104\_Anlage\_Fachkonzept\_Projektstrukturplan
- Anlage\_01\_OrgSollkonzept
- Anlage\_02\_Buchnungskreise\_LHM
- Anlage\_03\_Kostenrechnungskreise\_LHM
- Anlage\_05\_ADV-paul@
- Anlage\_06\_Allgemeines\_Berechtigungskonzept
- Anlage\_08\_Personalbereiche\_LHM
- Anlage\_09\_Fachkonzept\_PA\_PY\_PT\_Gesamt
- Anlage\_10\_Beschreibung\_Infotypen
- Anlage\_12\_Fachkonzept\_OM
- Anlage\_13\_Berechtigungsrollen\_Übersicht
- Anlage\_14\_Rollenzuordnung\_PA

- Anlage\_15\_Rollenzuordnung\_PY-Abrechnung
- Anlage\_16\_Rollenzuordnung\_PT-Personalzeitwirtschaft
- Anlage\_17\_Rollenzuordnung\_OM
- Anlage\_18\_Rollenzuordnung\_PA-CP-Personalkostenplanung
- Anlage\_19\_Auswertungen\_Standard
- Anlage\_20\_Fachkonzept\_PA-CP-Personalkostenplanung
- Anlage\_21\_Schnittstellendokumentation\_ALE\_HCM\_RW
- Anlage\_22\_Schnittstellen

**MS1042      PKL paul@: Customizing paul@ abgeschlossen      11.05.11**

- Das paul@-Customizing für die neue OrgEinheit IT@M und deren tarifliche und arbeitszeitrechtliche Besonderheiten konnte aufgrund der o.g. Verzögerungen im Bereich TV-V erst zum **01.10.2010** offiziell abgeschlossen werden. Durch das Scheitern der Verhandlungen zum TV-V für den Eigenbetrieb IT@M war das Grundcustomizing jedoch bereits zum geplanten Termin **11.05.2011** fertiggestellt, da die Einstellungen auf der Basis des TvöD bereits für IT@M gecustomized waren.

**MS1043      Pilotierung und Einführung ist abgeschlossen      03.08.11**

- Die Pilotierung und Einführung konnte aufgrund folgender zwei Grundprobleme erst verspätet zum **01.12.2011** abgeschlossen werden:
- Verzögerungen bei den Verhandlungen zum TV-V (bereits mehrfach genannt – s.o.)
  - Probleme bei der Implementierung der Schnittstelle zwischen paul@ und dem Rechnungswesenssystem von IT@M (
    - zur Implementierung der Schnittstelle zwischen einem SAP HR-System und ein FI/CO-System ist externe Beratungsunterstützung erforderlich
    - als Beratungspartner auf Seiten des TP103 von MIT-KonkreT fungierte bei der Einführung des Rechnungswesenssystems die Firma Deloitte
    - für die notwendigen Einstellungen an der Schnittstelle ist besonders spezielles Beratungs-Know-How erforderlich. Ein HR- Berater kennt nur die Bedingungen im Personalmanagementsystem und ein FI/CO-Berater nur die Einstellmöglichkeiten der Rechnungswesenssystem. Um eine funktionale Schnittstelle zu erstellen, ist jedoch detailliertes Wissen bezüglich der Übertragung der Daten zwischen den Systemen erforderlich. Es ist erfahrungsgemäß für jede Beratungsfirma (auch für die SAP selbst) sehr kompliziert, entsprechende Berater zur Verfügung zu stellen.
    - Im ersten Schritt gestaltet es sich bereits sehr schwierig, der Beratungsfirma zu verdeutlichen, dass man spezielles Beratungs-Know-How benötigt und der für das Projekt seitens der Firma eingeplante Berater bzw. die Beraterin für das anstehende Thema nicht geeignet ist (diese Erfahrung haben wir auch mit der Firma SAP gemacht). Im vorliegenden Fall musste, nach einigen Fehlversuchen der ersten Beraterin, auch die Firma Deloitte erst von der Notwendigkeit überzeugt werden, einen geeigneten Berater zu finden und dafür abzustellen.
    - In der Testphase der Schnittstelle stand nicht immer entsprechend qualifiziertes Personal auf Seiten von IT@M zeitnah zur Verfügung, was ebenfalls zu Verzögerungen geführt hat. Auf die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal für den reibungslosen und ordnungsgemäßen

Ablauf der Zahltagsverbuchung muss auch im laufenden Betrieb ein besonderes Augenmerk gelegt werden

- Die Verzögerungen konnten durch Zusatzplanungen, Detaillierungen und einen erhöhten Arbeitsaufwand im gesamten paul@-Team zum Jahresende hin wieder aufgeholt werden.

**dokumentierte Ergebnisse:**

- 20111121\_ToDo PAULA-ITM-FI Schnittstelle V 1.4
- ToDo PAULA-ITM-FI Schnittstelle V 1.1

**MS104****Personalwesen ist aufgebaut und handlungsfähig****15.12.11**

- Das Personalwesen für den neuen städtischen Eigenbetrieb IT@M ist aufgebaut und handlungsfähig. Der erste erfolgreiche Zahltagslauf für die Beamten von IT@M (Januarbezüge Beamte) ist erfolgreich abgeschlossen. Die Buchung der Personalkosten in das Rechnungswesensystem von IT@M verlief fehlerfrei. Der erste Zahltagslauf für den Bereich der Tarifbeschäftigten von IT@M erfolgt planungsgemäß im Januar 2011 (Januargehälter Tarifbeschäftigte). Für diesen Abrechnungslauf sind sämtliche Einstellungen und Vorkehrungen getroffen. Die Durchführung sämtlicher damit verbundener Aktivitäten erfolgt im Rahmen des paul@-Betriebes und des neu aufgenommenen Betriebs von IT@M.

**dokumentierte Ergebnisse:**

- 20121215 Abschlussbericht TP104

## 7. Aktueller Status

Projekt ist erfolgreich abgeschlossen!

Keine offenen Punkte!

## 8. Projekterfolge

- Das Personamanagement für IT@M ist aufgebaut.
- Das paul@-System wurde entsprechend den vorhandenen Vorgaben angepasst und gecustomized.
- Die stadtweit standardisierten Personalmaßnahmen sind für den neuen Eigenbetrieb im Einsatz.
- Die gesamte Payroll/Zahltagsabwicklung ist eingerichtet und bereits in den Produktivbetrieb übernommen.
- Die Zahltagsverbuchung in das Rechnungswesensystem von IT@M ist über eine Schnittstelle angebunden, erfolgreich getestet und in den Produktivbetrieb übernommen.
- Das für die Zahltagläufe erforderliche Personal ist sowohl seitens paul@, als auch bei IT@M bereitgestellt.
- Für weitere Qualifizierungsmaßnahmen verweisen wir auf das paul@-Schulungsprogramm, die fachlichen Schulungen des POR, bzw. die Schulungen des MkrW für FI/Co-Systeme.

## 9. Die wichtigsten Projektrisiken

Die Projektrisiken wurde lfd. in der Risikoliste dargestellt und mit den Statusberichten im 2 Wochentakt der Programmleitung übergeben.

## 10. Projektchancen / Ausblick

Das Projekt hat die gestellten Aufgaben und Ziele erfüllt. Auf ein potentielles Betriebsrisiko bei fehlendem qualifizierten Personal für die Zahltagsverbuchung wurde die Betriebsleitung von IT@M schriftlich hingewiesen. Die Bereitstellung des erforderlichen Personals wurde seitens IT@M zugesichert.

Nachdem die Verhandlungen zum TV-V für IT@M gescheitert sind, ist in absehbarer Zeit nicht mit einem neuen Tarifvertrag zu rechnen.

Sämtliche künftigen Anpassungen und gesetzlichen oder Tariflichen Änderungen stellen keinerlei Risiken dar. Sie werden über die Regularien des Anforderungs- und Changemanagements im laufenden Betrieb von paul@ abgewickelt.

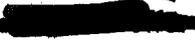
## 11. Lessons learned

Der Punkt „Lessons learned“ ergibt sich im Schwerpunkt aus den Erfahrungen der Umsetzung der Schnittstelle zwischen dem stadtweiten Personalmanagementsystem paul@ und dem FI/CO Rechnungswesensystem von IT@M.

- frühzeitiger Einsatz von fachlich geeigneten externen Beratern speziell für das Thema „Schnittstelle“ ist unverzichtbar! Ein HR-Berater für den Bereich des Personalmanagements und ein FI/CO-Berater für das Rechnungswesen bringen hierbei nicht den notwendigen Input.
- Frühzeit geeignet qualifiziertes Betriebspersonal zur Verfügung stellen. Es hat sich in der Vergangenheit als sehr hilfreich erwiesen, wenn Betriebspersonal bereits in der Projektphase mitgearbeitet hat und das Projektthema nach Abschluss des Projekts im Betrieb weiter betreut hat. Dieser Umstand stellt aber eher einen glücklichen Sonderfall dar. Bei Projekten nach aktuell geltenden Standards ist darauf zu achten, dass eine entsprechende Einarbeitungszeit für das Betriebspersonal im Rahmen des Projektes mit eingeplant ist. Projektlaufzeit und Effektivbetrieb sollten sich daher zeitlich etwas überlappen.
- Die relativ späte Verfügbarkeit des IT@M-Personals stellte ein generelles Problem dar, dass sich nicht nur im TP104 bemerkbar machte. Durch den stark praxis-orientierten Fokus des Teilprojekts und das paraxisgerechte fundierte Know-How des Projektteams konnte diese Problematik aber weitgehend kompensiert werden.

München den, 19.12.2011

Ort, Datum

gez.   


TP104



## MIT-KonkreT

### Abschlussbericht

MIT-KonkreT Teilprojekt 105 „Neues Gebäude für den zentralen IT-Dienstleister“

Datum: 23.12.11  
Version: 1.0  
Status: F  
Verteiler: Projektleitung, Programmleitung

Autor: [REDACTED]

**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
30.9.11	[REDACTED]	0.1	erste Ausfertigung
18.11.11	[REDACTED]	0.2	Ergebnisse
21.11.11	[REDACTED]	0.3	Lessons Learned Entwurf
06.12.11	[REDACTED]	0.4	div. Ergänzungen
12.12.11	[REDACTED]	0.5	Ergänzung Kostenübernahme nach Projektabschluß
23.12.11	[REDACTED]	1.0	Finalisierung

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Wesentliche Projektziele des Projekts .....	4
3. Organisation Teilprojekt .....	5
4. Wichtigste Stakeholder.....	5
5. Projektverlauf.....	6
6. Aktueller Status .....	9
7. Projekterfolge und Zielerfüllung.....	9
8. Die wichtigsten Projektrisiken .....	10
9. Lessons learned.....	10

## 1. Anlass dieses Dokuments

Abschlussbericht zum Projektende.

## 2. Wesentliche Projektziele des Projekts

### Inhaltliche Ziele

Das neue Gebäude erfüllt die einschlägigen Vorgaben der Landeshauptstadt München insbesondere im Bereich der Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit mit behindertengerechter Ausstattung/Zugänge.

Die zeit effiziente Erreichbarkeit der Standorte der meisten Referate mit öffentlichen Verkehrsmitteln in ist gewährleistet.

Die Versorgung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist gewährleistet (Einkaufsmöglichkeiten, Restaurants, Imbisse, Kantine, Bistro bzw. Cafeteria).

Es stehen ausreichend Parkmöglichkeiten für Behinderte, Gäste, für Anlieferungen, sowie für die Servicefahrzeuge des IT-Dienstleisters zur Verfügung.

Die sicherheitstechnische Ausstattung des Gebäudes inkl. des Rechenzentrum entspricht den städtischen Anforderungen.

Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.

### Qualitative Ziele

Die dem Teilprojekt zu Grunde gelegten Qualitätsvorgaben sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt und die Freigabe der Arbeitsergebnisse wurde nach maximal zwei Iterationen erteilt.

Für die identifizierten Stakeholder ist der Projektleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Teilprojekt vorgelegt und dieser ist seitens des Teilprojekts eingehalten.

Die Mitglieder der Teilprojekts sind so ausgewählt, dass sie zum Startzeitpunkt den Projektauftrag ohne generelle Schulungsmaßnahmen erfüllen können.

### Nicht-Projektziele:

- Baubegleitung des Neubaus
- Auswahl des Mietobjekts
- Verhandlung und Abschluss eines Mietvertrags
- personelle Belegung der Flächen

### 3. Organisation Teilprojekt

- **Projektstart: 1.10.2009 - Projektende: 31.12.2011**

**Projektteam:**

Name	Referat	Rolle	TM von seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	D-III-MIT-K	TP-Leitung	01.10.2009	31.12.2011	0,5
[REDACTED]	D-III IT@M	Stv. TP-Leitung	01.06.2010	31.12.2011	0,5
[REDACTED]	BAU H8	Teammitglied	01.01.2010	31.12.2011	0,1
[REDACTED]	KOM	Teammitglied	01.01.2010	30.05.2011	0,1
[REDACTED]	KOM	Teammitglied	01.03.2011	31.12.2011	0,1
[REDACTED]	Bau H8	Themenexperte	01.01.2010	31.12.2011	-

### 4. Wichtigste Stakeholder

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
IT@M WL	Nutzer	Sehr hoch	++	- QS aller wichtigen Entscheidungen - Mitglied im Lenkungskreis
D-III-öPR	Personalvertretung	hoch	+/-	- Mitglied im Bau-JF
KR	Immobilienverantwortung	Sehr hoch	+/-	- Mitglied im Bau-JF - Mitglied im Koord.-JF - Mitglied im Lenkungskreis
Baureferat	Gebäudegestaltung für LHM	mittel	+	- Mitglied im Bau-JF
SWM	Bauherr	Sehr hoch	++	- Mitglied im Bau-JF - Mitglied im Koord.-JF - Mitglied im Lenkungskreis
Stadtrat	Entscheider der LHM	Sehr hoch	+/-	Beschluss zur Anmietung des Gebäudes

## 5. Projektverlauf

### MS1050 Start des Teilprojekts

01.10.09

- Vorbereitung des Teilprojekts mit Auftragsformulierung und Grobanalyse zum Projektumfeld
- Aufstellung des PSP
- Allocation des Personals

#### dokumentierte Ergebnisse:

- 1050 Arbeitspaketbeschreibung der Meilensteine.pdf
- 1050\_PSP.pdf
- 1050\_KOM-Aufgabenabgrenzung.pdf
- 1050\_Teilprojektkernbild.pdf

### MS1051 Nutzerbedarfsprogramme für Büroflächen erstellt und abgestimmt

29.03.10

- Auf Basis des MIT-KonkreT-Beschlusses vom Januar 2010 wurde ein Nutzerbedarfsprogramm und ein Raumtypenbuch erstellt. Diese Dokumente wurden mit dem Werkleiter des IT@M abgestimmt
- Erstellung eines Raum und Funktionsprogramms (RUF) für IT@M und Herbeiführung der Freigaben durch das Kommunalreferat
- Erstellung eines Raum und Funktionsprogramms (RUF) für STRAC und Herbeiführung der Freigaben durch das Kommunalreferat

#### dokumentierte Ergebnisse:

- 10511 RUF MIT-DL.ods
- 10511 Anschreiben zur Bedarfsmeldung\_Mit-DL.pdf
- 10511 Bedarfsmeldung IT-Rathaus.pdf
- 10511 Bedarfsgenehmigung IT-DL\_02.03.2010.pdf
- 10515 Raumbuch IT-Rathaus V1.2.pdf
- 10515 Raumanforderungskatalog IT-Rathaus V1.4.pdf
- 10511 Bedarfsmeldung STRAC RUF.pdf
- 10511 Bedarfsmeldung STRAC Anschreiben.pdf
- 10511 Bedarfsgenehmigung STRAC.pdf

**MS1052 L-KR: Büroflächen stehen zur Disposition 27.05.10**

- Nach der Entscheidung der Stadtspitze gemeinsam mit den SWM ein neues Gebäude für den IT-Dienstleister zu errichten, wurde mit den SWM eine Vorplanung (HOAI LP1) erarbeitet und das Ergebnis sowie das weitere Vorgehen in einem LOI fixiert. Dieser LOI wurde dem Stadtrat vorgestellt. Er hat die Freigabe zur weiteren Planung sowie eine Planungskostenbeteiligung beschlossen.
- Das Kommunalreferat hat mit den SWM den Mietvertrag ausverhandelt. Die Unterzeichnung des Mietvertrages soll nach dem Anmietbeschluss im Frühjahr erfolgen
- Die Anmietung der beantragten Flächen für STRAC erfolgte zum 1.6.2011 in der Marsstr. 22

**dokumentierte Ergebnisse:**

- 1052 LOI
- 1052 ITRM-DZ HOAI LP1 Planungsunterlagen
- 1052 Mietvertrag STRAC Marsstr.22 3.OG.pdf

**MS1053 L-KR: bestehende Mietverträge gekündigt zum 30.10.11 29.09.10**

- Der Neubau wird erst in 2014 fertiggestellt sein wird, deshalb wurde dieser Meilenstein verschoben und zur Ausführung an IT@M delegiert.

**dokumentierte Ergebnisse:**

- 1053 CR Nr. 1.odt

**MS1054 L-KR: Gebäude steht für Einzug Verfügung, alle Umbauten abgeschlossen 29.08.11**

- Da das neue Gebäude zum geplanten Termin nicht bezugsfertig war, musste eine Zwischenlösung für die Zusammenführung des IT@M-Personals gefunden werden. Da keine geeigneten Mietflächen zur Verfügung standen, wurde von der Programmleitung in Abstimmung mit der Werkleitung des IT@M entschieden, für STRAC neue Flächen anzumieten und die Unterbringung von IT@M in den Räumen der HAIII und H8 durch Verdichtung zu realisieren.
- Für den Neubau des ITRM-DZ wurden gemeinsam mit den SWM die HOAI Leistungsphasen 2 und 3 entwickelt.
  - Geplante Fertigstellung des Neubaus zum ITRM ist 06/2014
- Begleitung der Umbaumaßnahmen der STRAC Flächen

**dokumentierte Ergebnisse:**

- 1054 ITRM-DZ HOAI LP2 Planungsunterlagen
- 1054 ITRM-DZ HOAI LP3 Planungsunterlagen
- 1054 ITRM-Mietvertrag mit Anlagen

**MS1055 Auszug aus den gekündigten Mietflächen abgeschlossen 10.10.11**

- Für die Planung und Durchführung der Umzüge, wurde eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von [REDACTED] gegründet weitere Teammitglieder waren [REDACTED].
- Seitens der Geschäftsbereiche wurden Umzugsbeauftragte bestimmt, welche für ihren Bereich die Umzugsfeinplanung und die personelle Raumbesetzung durchzuführen hatten.

Folgende Personen wurde bestimmt:

- STRAT: [REDACTED]
- GBA: [REDACTED]
- GBI: [REDACTED]
- GBB: [REDACTED]
- GBZ: [REDACTED]

- Begleitung des öPR durch [REDACTED]

- Auf Basis der Vorgaben der Umzugsbeauftragten wurden alle Umzüge geplant und zur Durchführung an die Vergabestelle übergeben.

**dokumentierte Ergebnisse:**

- 1055 Auftrag für AG-Umzug V1.1.pdf
- 1055 erste grobe Belegungsplanung Uebergang.pdf
- 1055 Übergangslösung Grobplanung.pdf
- 1055 Belegungsplanung inkl. Anlagen.pdf
- 1055 ag\_umzug\_todo\_liste.pdf

**MS1056 Umzug gesamtes Personal des zentraler IT-Dienstleister 15.12.11  
ist bei rechtzeitiger Gebäudebereitstellung abgeschlossen**

Im Teilprojekt wurde für die Planung zu Grunde gelegt, dass das Personal in ein leer stehendes Gebäude einziehen wird. Durch die geänderte Situation, dass kein Gebäude zur Verfügung stand und IT@M dennoch zusammengezogen werden sollte, musste der Umzug nun unter völlig anderen Randbedingungen durchgeführt werden. Ein Umzug in bereits belegte Flächen ist unvergleichbar komplexer. Da weder geeignete Werkzeuge noch interne Dienstleister zur Verfügung standen, mussten die Einzelumzüge, welche alle untereinander in Beziehung standen, manuell geplant und über Fremdvergaben durchgeführt werden. Außerdem gab es Verzögerung bei den Betriebsübergaben, welche den Umzug des Personals in 2011 nicht ermöglichten. Weiter Verzögerungen ergaben sich aus Verzögerungen bei den konkreten Teambesetzungen. Eine zeitgerechte Fertigstellung in 2011 war aus den erwähnten Gründen nicht möglich.

- Es wurden insg. 80% der Umzüge realisiert. Die noch ausstehenden Umzüge wurden an die Linie IT@M übergeben und werden von dort selbständig durchgeführt. Die noch anfallenden Kosten wird das Programm MIT-KonkreT übernehmen.
  - 1. die Kostenschätzung für den Umzug: ca. 15.000 €
  - 2. die Kosten für die Unterstützung von [REDACTED] bis 03.2012: ca. 14.000 €Darüber hinaus gehende Kosten z.B. für die Beschaffung von Sondermöbeln, müssen zwischen der IT@M-Werkleitung V&F, [REDACTED] und der Programmleitung individuell vereinbart werden.

**MS1057 Ende des Teilprojekts****31.12.11**

→ Das Teilprojekt wurde zum geplanten Termin beendet.

**dokumentierte Ergebnisse:**

- 1057 Abschlussbericht TP105.pdf

**6. Aktueller Status**

Teilprojekt ist abgeschlossen

**7. Projekterfolge und Zielerfüllung**

- Das neue Gebäude erfüllt die einschlägigen Vorgaben der Landeshauptstadt München insbesondere im Bereich der Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit mit behindertengerechter Ausstattung/Zugänge
  - ✓ Ziel erfolgreich planerisch umgesetzt: Die Planung zum Neubau sowie zur Übergangslösung wurden mit dem POR BaED und der Arbeitssicherheit abgestimmt
- Die zeit effiziente Erreichbarkeit der Standorte der meisten Referate mit öffentlichen Verkehrsmitteln in ist gewährleistet.
  - ✓ Ziel erfolgreich planerisch umgesetzt: Alle Standorte sind mit dem MVV TRAM, U-Bahn zu erreichen
- Die Versorgung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist gewährleistet (Einkaufsmöglichkeiten, Restaurants, Imbisse, Kantine, Bistro bzw. Cafeteria).
  - ✓ Ziel erfolgreich planerisch umgesetzt: Im Neubau wird eine Kantine sowie eine Cafeteria errichtet. Es wurde ausreichend Teeküchen geplant und Einkaufsmöglichkeiten in Nähe z.B. Borstei, OEZ sind gegeben.
- Es stehen ausreichend Parkmöglichkeiten für Behinderte, Gäste, für Anlieferungen, sowie für die Servicefahrzeuge des IT-Dienstleisters zur Verfügung.
  - ✓ Ziel erfolgreich planerisch umgesetzt: Es ausreichend Parkmöglichkeiten für Dienstfahrzeuge, für Behinderte sowie Gäste sind einplant. Privatparkplätze zur privaten Anmietung stehen in ausreichenden Mengen zur Verfügung. Die LHM Planungsvorgaben zu den Fahrradstellplätzen wurden vollständig umgesetzt
- Die sicherheitstechnische Ausstattung des Gebäudes inkl. des Rechenzentrum entspricht den städtischen Anforderungen.
  - ✓ Ziel erfolgreich planerisch umgesetzt: Die Sicherheitsvorgaben der LHM wurden unter Einbeziehung des Kommunalreferats planerisch umgesetzt und im Mietvertrag fixiert.
- Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.
  - ✓ Ziel erfolgreich umgesetzt: die gesamte Projektdokumentation befindet sich unter: [webdav://webdav.muenchen.de/mit-konkret/P10/TP105](http://webdav://webdav.muenchen.de/mit-konkret/P10/TP105)

## 8. Die wichtigsten Projektrisiken

Alle Projektrisiken wurden im P10 Risikobericht behandelt.

## 9. Lessons learned

Das Projekt wurde seitens des Projektteams in einem Workshops auf zwei Seiten, mit „was war gut“ und „was soll in der Zukunft besser werden“ betrachtet.

was war gut:

- Das Teilprojektteam war bezüglich der Fähigkeiten und Fertigkeiten gut zusammengesetzt. Allen handelnden Personen waren mit den Aufgaben vertraut.
- Die Zusammenarbeit mit den SWM auf Arbeitsebene war stets konzentriert und Ergebnisorientiert.

was sollte anders werden:

- Die Anteile der Projekt VzÄ mit z.T. nur 10% war viel zu gering. Die Anteile sollten bei hohem Arbeitsaufkommen wenigsten 70% betragen.

München den, 23.12.2011

Ort, Datum

gez. [Redacted]

[Redacted] TPL



# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Projektbezeichnung P11 - Aufbau technische Infrastruktur  
bei it@M

TOP06b\_P11\_Abschlussbericht\_v1.0.odt

Version: V1.0

Datum: 19.10.2015

Status: final

Erstellt von:



Review:



## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
09.09.2015	[REDACTED]	0.1	Rahmendaten
14.09.2015	[REDACTED]	0.2	Projekthinhalte
14.10.2016	[REDACTED]	0.3	Draft
19.10.2015	[REDACTED]	1.0	Finalisierung zum Versand ePG

## Inhaltsverzeichnis

1 Projektstammdaten.....	4
2 Projektauftrag, Projektziele und Liefergegenstände.....	4
2.1 Projektauftrag.....	4
2.2 Projektziele.....	4
2.3 Liefergegenstände.....	5
3 Meilensteine.....	6
4 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende.....	7
5 Projektabschlussanalyse.....	8
5.1 Kosten.....	8
5.2 Projektlaufzeit.....	8
5.3 Laufzeiten der Teilprojekte.....	8
5.4 Leistung.....	10
5.5 Prozessqualität.....	12
6 Lessons learned.....	12

## 1 Projektstammdaten

Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	P11 - Aufbau technische Infrastruktur bei it@M
Projektleitung	[REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Projektlaufzeit (von/bis)	01.01.2010 / 31.12.2014
Vorhabensnummer WiBe	

## 2 Projektauftrag, Projektziele und Liefergegenstände

### 2.1 Projektauftrag

Das Projekt P11 hatte für die gesamte Stadtverwaltung eine technische Infrastruktur aufzubauen, die den Beschluss des Stadtrats in der Vollversammlung vom 27.01.2010 umsetzt und die Kundenanforderungen berücksichtigt. Die technische Infrastruktur war entsprechend den Aufgabenzuschnitten sowohl für den zentralen IT-Dienstleister wie für die Referate und Eigenbetriebe als dessen Kunden anzubieten. Dies entspricht dem im Beschluss beschriebenen Aufbau des Hauses 2 „zentraler IT-Dienstleister“. Der zentrale IT- Dienstleister soll durch die erfolgreiche Umsetzung dieses Projekts in die Lage versetzt werden, seine Geschäftsfähigkeit als IT Dienstleister für die Landeshauptstadt München aufzunehmen. Des weiteren soll es dem zentralen IT-Dienstleister durch die Bereitstellung dieser technischen Infrastruktur ermöglicht werden, seine technische Verantwortung als IT Dienstleister nachhaltig wahrnehmen zu können.

Im Projekt P11 waren in MIT-KonkreT bereits laufende Teilprojekte laut Beschlussvorlage vom 04.10.2007 (TP07 Configuration Management mit CMS, TP08 Systemmanagement, TP11 IT-Sicherheit) fortzusetzen und dienen als inhaltlich verbindliche Grundlagen. Diese laufenden Teilprojekte waren zum Teil entsprechend der neuen Erfordernisse sowohl inhaltlich wie auch terminlich entsprechend der Beschlussvorlage vom 27.01.2010 anzupassen. Zudem waren die im Beschluss beschriebenen neuen Maßnahmen bezüglich des Aufbaus der technischen Infrastruktur für den zentralen IT-Dienstleister in Form von neu hinzukommenden Teilprojekten zu bearbeiten. Dies waren die Maßnahmenpakete zur Einführung einer technischen Lösungsberatung, zur Konsolidierung der Serverstandorte und die Bereitstellung eines neues Rechenzentrums.

Die Verantwortung der Projektleitung P11 lag insbesondere in der vereinbarungsgemäßen und fristgerechten Durchführung des Projekts mit seinen Teilprojekten im Rahmen des Programms MIT-KonkreT.

### 2.2 Projektziele

Für das Projekt waren folgende spezifische inhaltliche Ziele zu erreichen:

- Die technische Infrastruktur, die der IT-Dienstleister für die Stadtverwaltung bereitstellt, ist so aufzubauen, dass er als ein moderner und effizient arbeitender Serviceprovider sowohl den gegenwärtigen als auch den zukünftigen Anforderungen an eine große Kommune gerecht werden kann.
- Der Aufbau der technische Infrastruktur muss nachhaltig positive Skaleneffekte ermöglichen und dynamische Veränderungsprozesse in der IT-Architektur und der IT-Landschaft unterstützen können.
- Die technische Infrastruktur, die der IT-Dienstleister für die Stadtverwaltung bereitstellt, ist so aufgebaut, dass er aufgrund der technischen Voraussetzungen die Fähigkeit besitzt, seine Services entsprechend des Modells der Kernkompetenzfokussierung so anzubieten, dass dem Kunden aus den genutzten Services ein Mehrwert entstehen kann. Die Qualität der Services aus Sicht der technischen Bereitstellung stellt keine Verschlechterung zum Ist Stand dar.
- Der zukünftige zentrale IT-Dienstleister bietet entsprechend der Aufteilung nach Kernkompetenzen (KKF-Modell) die in dem Modell genannten Services an.

### **2.3 Liefergegenstände**

Gegenstand des Projektauftrages P11 war die Steuerung der einzelnen Teilthemen in ihrem Zusammenwirken, um die erhofften Effekte zu erreichen.

Zur Umsetzung der Maßnahmenpakete lt. Beschluß vom 27.01.2010 wurden die Teilprojekte entsprechend aufgestellt:

1. TP111: Technischer Teil IT-Sicherheit inkl. Netzkapazitäten
  1. Erarbeitung eines umsetzbaren Sicherheitskonzepts, das die notwendigen technischen Aspekte der IT-Sicherheit zur neuen Infrastruktur beschreibt
  2. Prüfung des neuen Netzdesigns und dessen Umsetzung innerhalb des Sicherheitskonzepts
  3. Überprüfung und Anpassung der Netzwerkkapazitäten, deren Verfügbarkeit und Sicherheit auf Basis der Anforderungen aus dem Zielszenario des Sicherheitskonzepts
2. TP 113: Neues Rechenzentrumsgebäude, Skaleneffekte durch Bündelung der Serverstandorte
  1. Bereitstellung eines gesamtstädtischen, an zwei Standorten redundant ausgelegtes Rechenzentrum für it@M
  2. Konsolidierung bestehender Serverstandorte, zur Erreichung von Skaleneffekten durch Standort- und Infrastrukturreduzierung
3. TP115: Einheitliche Methodik für die technische Lösungsberatung
  1. Entwicklung einer einheitlichen Methode für die techn. Lösungsberatung einschl. des Service Designs in Abstimmung mit dem Nutzer
  2. Erarbeitung rudimentärer Prozesse zur Lösungsberatung als Kernkompetenz des IT-Dienstleisters

#### 4. TP117: Configuration Management mit CMS

1. Ausarbeitung eines Architekturmodells für die CMDB und die zugehörigen Prozesse des Configuration Managements zur Abbildung der tatsächlichen IT-Landschaft in der CMDB
2. Bereitstellung des Abbilds der tatsächlichen IT-Landschaft für Change-, Incident-, Release- Problem und den einschlägigen Service Operation Prozessen
3. Sicherstellung der Integrität der eingesetzten Datenbanken, möglichst unter Vermeidung von Redundanzen.

#### 5. TP118: Systemmanagement

1. Anpassung des bestehenden Teilprojekts 08 bezüglich der neuen Maßnahmenpakete, so dass für it@M die technisch notwendigen Lösungen zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit bereit stehen
  1. Softwareverteilung auf Basis CMDB
  2. Monitoring
  3. Reporting

Die Anforderungen aus den anderen neuen Maßnahmen (insb. neues Rechenzentrum / Serverkonsolidierung, Netzredesign und Sicherheitsanforderungen) sind hierbei bereits im Lösungsansatz zu berücksichtigen und so weit notwendig bereits zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit zu integrieren.

2. Anpassung der Maßnahmen aus dem Teilprojekt 08 – Systemmanagement, so dass bereits zum Start des neuen IT-Dienstleisters zum 1.1.2012 eine Lösung bereitgestellt ist, die zur Aufnahmen der Geschäftstätigkeit vom zentralen IT-Dienstleister technisch notwendig ist.

### 3 Meilensteine

MS1100	Start des Projekts	01.01.10
MS1101	TP113: Verfeinertes Nutzerbedarfsprogramm für RZ ist erstellt	31.03.10
MS1102	TP113: Die Bauplanung für das RZ ist abgeschlossen	30.09.10
MS1103	TP111: Netzdesign Anbindung RZ und Referate/EB ist erstellt	31.10.10
MS1104	TP111: Sicherheitskonzept für die technische Infrastruktur (insbesondere für das Netzwerk) liegt vor	31.10.10
MS1105	TP113: RZ-Umzugsgrobplanung liegt vor	30.11.10
MS1106	TP111: Erforderliche Netzkapazitäten für RZ sind bereitgestellt (Termin noch zu prüfen)	31.12.11

MS1107	TP118: Systemmanagement steht zur Verfügung	31.03.11
MS1108	TP113: RZ Umzugsplanung ist abgeschlossen	31.05.11
MS1109	TP117: CMS mit CMDB steht im RZ zur Verfügung (Installiert und Customizing)	30.06.11
MS1110	TP115: Geeignete Methoden zur technischen Lösungsberatung sind anhand der technischen Aufbau der zentralen Services ausgewählt	30.09.11
MS1111	TP118: Dem neuen IT-Dienstleister stehen grundsätzliche Lösungen für das Management seiner Systeme zur Verfügung	30.10.11
MS1112	TP113: Der Umzug ausgewählter Systeme ist bei rechtzeitiger RZ-Gebäudebereitstellung abgeschlossen	28.02.12
MS1113	TP113: Die technischen Voraussetzungen zur Geschäftsaufnahme vom zentralen IT-Dienstleister sind hergestellt	16.12.11
MS1114	TP113: Der Umzug aller Systeme in das RZ ist gemäß Umzugsplanung abgeschlossen	31.05.12
MS1115	TP115: Die Prozesse zur technischen Lösungsberatung sind erstellt und in den Rahmen des Anforderungsmanagements integriert	30.06.12
MS1116	TP115: Die Voraussetzungen zur technischen Lösungsberatung beim zentralen IT-Dienstleister sind geschaffen	15.12.12
MS1117	TP115: Die Methodik zur technischen Lösungsberatung ist in den ausgewählten Projekten beim zentralen IT-Dienstleister eingeführt	30.06.13
MS1118	Ende des Projekts	31.12.14

Das Projekt wurde termingerecht zum 31.12.14 beendet.

Innerhalb des Programms wurde der Change Request zur Verlängerung des TP115 bis zum 31.12.13 gestellt, genehmigt und durchgeführt.

Die Teilprojekte wurden alle erfolgreich beendet

Die jeweiligen Change Requests bezüglich der Teilziele und Meilensteine für die Teilprojekte wurden innerhalb der Teilprojektaufträge gestellt. Die Dokumentation hierzu ist in den Abschlussberichten zu den jeweiligen Teilprojekten hinterlegt.

## 4 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende

Die Systeme aus den Teilprojekten 117 und 118 wurden zum 01.01.15 an it@M in Form eines Change of Controls (CoC) übergeben. Die Anbindung von Bestandssystemen für eine Multimaster CMDB war aufgrund technischer Schwierigkeiten bei den Bestandssystemen noch nicht vollständig innerhalb der Projektlaufzeit möglich. Dies wurde / wird durch it@M in eigener

Verantwortung nach dem CoC weitergeführt. MIT-KonkreT stellt dazu in 2015 die erforderlichen Mittel lt. Beschreibung der Arbeitspakete zur Verfügung.

## 5 Projektabschlussanalyse

### 5.1 Kosten

Nicht Gegenstand bei MIT-KonkreT Projekten, erfolgt im Rahmen der jährlichen Berichte

### 5.2 Projektlaufzeit

Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.01.10	01.01.10	01.01.10
Ende	31.12.14	31.12.14	31.12.14

### 5.3 Laufzeiten der Teilprojekte

Teilprojekt	Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
TP111	Beginn	01.04.10	01.04.10	01.04.10
	Ende	31.03.12	31.07.12	31.07.12

Teilprojekt	Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
TP113	Beginn	01.04.10	01.04.10	01.04.10
	Ende	30.06.12	30.06.12	30.06.12

Teilprojekt	Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
TP115	Beginn	01.01.11	01.01.11	01.01.11
	Ende	30.06.13	31.12.13	31.12.13

Teilprojekt	Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
TP117	Beginn	01.01.10	01.01.10	01.01.10
	Ende	31.12.12	31.12.14	31.12.14

Teilprojekt	Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
TP118	Beginn	01.01.09	01.01.09	01.01.19
	Ende	31.12.14	31.12.14	31.12.14

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Die Teilprojekten 117 und 118 konnten nicht immer wie geplant ausreichend seitens it@M mit dem Personal besetzt werden, das später die Verantwortung für die neuen Systeme und deren Zusammenwirken übernehmen sollte. Die geplante Besetzung des TP115 durch Fach- und IT-Architekten war ebenso nicht durchgehend gewährleistet.

### Technische Ursachen:

Obwohl das P11 selbst keine Abweichungen in der Laufzeit hatte, waren innerhalb der Teilprojekte teilweise umfangreiche Korrekturen notwendig. Ursachen hierfür waren Anpassung an die Entwicklungen im Programm, inhaltliche Ausrichtung in den Teilprojekten und Termin Synchronisierungen.

Im Teilprojekt 111 wurde eine Roadmap in Form eines Phasenmodells erarbeitet, die die Vorgehensweise und Leitplanken zur notwendigen Veränderung der IT-Sicherheit für die LHM beschreibt und beziffert. Diese Roadmap war Basis für die Beschlussvorlage des Projekts NeSsi und liegt als Anlage „MIT-KonkreT Fachkonzept TP111 – Basistechnologie zur IT-Security“ dem Beschluss bei.

Im Teilprojekt 113 hat sich die Anforderung der Beschaffung von geeigneten Rechenzentrumsfläche durch das Kommunalreferat hin zum Bau eines LHM eigenen Rechenzentrums geändert. Die Bereitstellung zum 01.01.2012 war dadurch nicht möglich, entsprechend wurden die Maßnahmen zur Konsolidierung der Server in den dezentralen Serverräumen angepasst.

Im Teilprojekt 117 fanden zum Teil schwierige inhaltliche Abstimmungen bezüglich der Strukturierung und Vorgehensweise zur Einführung eines CMS mit CMDB statt. Erschwert wurde dies zudem durch technisch notwendige Korrekturmaßnahmen bei den Systemen im Bestand, die nicht abgelöst werden konnten bzw. sollten. So konnten zwar grundsätzlich die neuen Systeme aus den Teilprojekten 117 und 118 in der Infrastruktur bis zur Aufnahme der Geschäftstätigkeiten von it@M implementiert werden, aber nicht die Anbindung aller bestehenden Datenmaster Systeme über Schnittstellen und deren automatisiert synchronisierter Datenaustausch über das CMS System Valuation.

Aufgrund der vereinbarten Vorgehensweise in der Implementierung der neuen technischen Systeme und deren Anbindung an Bestandssysteme bei it@M kam es zu vermehrten Aufwänden in der Schaffung von geeigneten Schnittstellen für die geplanten Datenflüsse.

### Organisatorische Ursachen:

In den Teilprojekten 117 und 118 sollten die Teilprojektmitglieder überwiegend vom Dienstleister it@M gestellt werden, um durch den Aufbau und der Einführung der Systeme und Schnittstellen direkt involviert und geschult zu werden. Dies konnte aufgrund der Gesamtbelastung des Dienstleisters im Organisationsaufbau nur teilweise umgesetzt werden.

**Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

Parallel zur Einführung neuer Infrastruktur Systeme und Dienste des P11 fanden die durch MIT-KonkreT ausgelösten Veränderungen (Organisationsaufbau beim Dienstleister it@M, Einführung von stadtweiten Prozessen, Rollen und Verantwortlichkeiten) statt. Dieses Verändern stellte das gleichzeitige Umbauen der Infrastruktur beim IT-Dienstleister für seine neuen Aufgabenbereich vor erhebliche Schwierigkeiten.

**5.4 Leistung**

Projektziel	Umsetzung	Zielerfüllung	
Bereitstellung und Aufbau der techn. Infrastruktur für <u>it@M</u>	Notwendige Systeme wurden beschafft und für die bestehende Infrastruktur zielgerecht angepasst und Schnittstellen geschaffen. TP117: CMDDB/CMS TP118: Softwareverteilung, Reporting, Monitoring	Erfüllt, Konzepte für das Bestandssystem FNT command erstellt, Umsetzung durch <u>it@M</u> lt. CoC	
Ermöglichen positiver Skaleneffekte und Unterstützung der dynamischen Veränderungsprozesse in der IT-Architektur und der IT-Landschaft	Die beschafften und implementierten Systeme sind skalierbar und erweiterbar, das darunter liegende Datenmodell ist ebenso erweiterbar	P11 Systeme umgesetzt, Bestandssystem FNT Command ist noch anzubinden durch <u>it@M</u> , weitere Systeme z.B. Infoblox, Iteraplan folgen	
Technische Infrastruktur ist so bereitgestellt, dass <u>it@M</u> den Service entsprechend KKF für den Kunden mit Mehrwert anbieten kann	Monitoring, Reporting, Softwareverteilung und CMDDB zur stadtweiten Verwaltung der Arbeitsplätze implementiert. Automatisierungsgrad der CMS noch nicht hoch wegen fehlerbehaftetem Datenmaster FNT command	Implementierung ist so erfolgt, dass <u>it@M</u> die techn. Services für die Kunden bereit stellen kann	
<u>it@M</u> bietet entsprechend der Aufteilung nach Kernkompetenzen (KKF-Modell) die in dem Modell genannten Services an.	s.o. insbesondere Arbeitsplatzverwaltung, ansonsten Entscheidung bei <u>it@M</u> , wie die Services in den Dienstleistungen dem	Implementierte Systeme ermöglichen <u>it@M</u> die Dienste seinen Kunden anzubieten.	

	Kunden mit angeboten werden.		
Sicherstellung der zeitlichen und inhaltlichen Koordination der Teilprojektergebnisse	<p>TP 111: IT-Security Roadmap als Basis für eine Beschlussvorlage (NeSsi), Fachkonzept Basistechnologie IT-Security</p> <p>TP113: Serverkonsolidierung wurde durchgeführt, Anforderungen mit Fachkonzept für neues Rechenzentrum erstellt.</p> <p>TP115: Transitionmanagement im Prozessmodell IT-Services</p> <p>TP117: CMDB mit CMS wurde aufgebaut, Datenmodell wurde erstellt</p> <p>TP118: Softwareverteilung, Monitoring und Reportingsysteme wurden beschafft und sind bereitgestellt</p>	Alle Teilprojekte sind erfolgreich abgeschlossen	

### Ursachen für Abweichungen

#### Personelle Ursachen:

./.

#### Technische Ursachen:

./.

#### Organisatorische Ursachen:

./.

#### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

./.

## 5.5 Prozessqualität

In den Teilprojekten 111 und 113 waren keine Prozesse zu erstellen.

Im Teilprojekt 115 wurde das Transitionmanagement als Bereich des Service Transition im Prozessmodell IT-Service als darunter liegende Prozesse abgebildet und über Schulungen des POR und weiteren Informationsveranstaltungen eingeführt.

Die technischen Prozessbeschreibungen für die Systemmanagement Komponenten wurden erstellt und als Teil der Dokumentation an [it@M](#) übergeben.

Der Arbeitsplatz Lifecycle Management Prozess wurde über die Einführung der stadtweiten CMDB für Arbeitsplätze im Rahmen des Rollouts eingeführt.

## 6. Lessons learned

Es stellt sich als schwierig heraus, während einer organisatorischen Änderung im Umfang eines Programms MIT-KonkreT auch technische Veränderungen anforderungsgerecht für einen IT-Dienstleister bereit zu stellen.

München, 19.10.2015

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung

## Abschlussbericht TP111

### Projekt TP111

## Abschlussbericht

## Abschlussbericht TP111

### Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
03.09.2012	[REDACTED]	0.1	Ersterstellung
27.09.2012	[REDACTED]	0.2	Div. Ergänzungen



## Abschlussbericht TP111

### Inhaltsverzeichnis

1 Projektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende.....	4
4 Projektabschlussanalyse .....	4
4.1 Kosten.....	4
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	6
4.4 Prozessqualität.....	7
5 Lessons learned .....	7



## Abschlussbericht TP111

### 1 Projektstammdaten

Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP111 „Technische IT-Sicherheit inkl. Netzdesign“
Projektleitung	
Auftraggeber/-in	MIT-KonkreT
Projektlaufzeit (von/bis)	01.04.2010 - 31.07.2012
Vorhabensnummer WiBe	entfällt

### 2 Abnahme und Übergaben

Das Fachkonzept wurde am 20.08.12 der LHM übergeben und am 21.08.12 mit einem Ergebnis-Präsentationsfoliensatz für die ePG eingereicht. Am 04.09.12 wurde das Fachkonzept der ePG vorgestellt und abgenommen.

Eine inhaltliche noch ausstehende Vervollständigung von drei offenen Punkten (Preise / Aufwände) für die Technologie IDS / IPS sowie eine Ausformulierung der beiden Technologiethematiken DLP und ESSO wurde zeitnah nachgereicht.

Das Fachkonzept wurde am 25.09.12 mit einer zusätzlichen Dokumentation über vier konkretisierte Use Cases (sog. Showcases) und einem Ergebnis-Präsentationsfoliensatz für den Lenkungskreis eingereicht. Am 25.09.12 wurde das Fachkonzept im Lenkungskreis vorgestellt und abgenommen.

Das Fachkonzept liegt finalisiert in der Version 1.7 vor und ist im Projektverzeichnis TP111 im Ordner Ergebnisse/Konzept hinterlegt.

## Abschlussbericht TP111

### 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende

Seitens TP111 wurden Technologien identifiziert, die bereits durch laufende Projekte bearbeitet werden. Eine Kostenschätzung für diese Technologien erfolgte nicht und muss nachträglich durch die verantwortlichen Projekte ermittelt werden. Dies betrifft die Technologien:

- Antivirus
- Verzeichnisdienst
- Endpoint Security

Die diesbezüglich von it@M ermittelten Werte werden in die Gesamtkalkulation des anzufertigenden Beschlusses für den Stadtrat aufgenommen.

Des Weiteren wurden Basistechnologien identifiziert, die Grundvoraussetzungen für die Umsetzung der Sicherheitstechnologien in den späteren Phasen schaffen und die an vielen Stellen von LHM-spezifischen Rahmenbedingungen abhängig sind. Aufwände und Kosten dieser Basistechnologien konnten auf Grund dieser Abhängigkeiten nicht belastbar erfasst werden und müssen durch it@M final abgeschätzt werden. Dies betrifft die Technologien:

- Netzwerkmanagement
- IP-Adressierung (inkl. DHCP / DNS)
- Netzwerkdokumentation

In diesen Technologiebereichen sind durch it@M somit sowohl konzeptionelle Inhalte zu spezifizieren als auch Kostenschätzungen durchzuführen. Analog zur oben beschriebenen Vorgehensweise, werden auch diese ermittelten Werte in die Gesamtkalkulation des anzufertigenden Beschlusses für den Stadtrat aufgenommen.



## Abschlussbericht TP111

### 4 Projektabschlussanalyse

#### 4.1 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Projektauftrag)	Plankosten (nach letztem GR)	Istkosten
Personalkosten intern			
Personalkosten IT@M			
Personalkosten weitere Einheiten			
Sonstige Kosten			
....			
Gesamtaufwand			

Ursachen für Abweichungen:

Personelle Ursachen:

Technische Ursachen:

Organisatorische Ursachen:

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:



## Abschlussbericht TP111

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.04.2010	01.04.2010	01.04.2010
Ende	31.03.2012 (CR06)	31.07.2012 (CR07)	20.08.2012

Meilensteine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
MS11100	01.04.10	01.04.10	01.04.10
MS11101	31.07.10		
MS11102	31.10.10		
MS11103	31.10.10		
MS11104	31.03.11	entfällt (CR05)	entfällt
MS11105	30.06.11	entfällt (CR05)	entfällt
MS11106	17.12.11	30.07.12 (CR05)	
MS11107	17.12.11	31.03.12 (CR05)	
MS11108	31.12.11	30.08.11 (CR05)	
MS11109	31.03.12	31.07.12 (CR07)	20.08.12
MS11110	19.08.11 (CR05)		
MS11111	18.10.11 (CR05)		
MS11112	18.11.11 (CR05)		
MS11113	28.02.12	26.06.12 (CR06)	25.09.12

Ursachen für Abweichungen:

Personelle Ursachen:

Technische Ursachen:

Version: 0.1

Ersteller: 

Seite: 7/11

Status: Draft

Datum: 27.09.2012



## Abschlussbericht TP111

Organisatorische Ursachen:

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung

### 4.3 Leistung

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR06	Präzisierung der Projektdefinition	Neubesetzung des Projektteams, Auswechseln der Teilprojektleitung
CR07	Neue Termine / Meilensteine für Abgabe und Behandlung des Fachkonzepts durch ePG und Lenkungskreis	Verlängerung der Projektlaufzeit bis 31.07.12

Ursachen für Abweichungen:

Das fachliche Ergebnis Ende 2011 entsprach nicht den Vorstellungen der LHM. Geplante Meilensteine konnten inhaltlich und zeitlich nicht gehalten werden.

Personelle Ursachen:

-

Technische Ursachen:

-

Organisatorische Ursachen:

Dem TP111 wurden zusätzliche (umsetzende) Aufgaben zugeordnet, die nicht im Fokus der

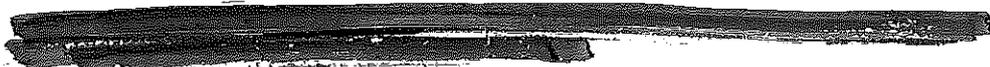
Version: 0.1

Ersteller: 

Seite: 8/11

Status: Draft

Datum: 27.09.2012



## Abschlussbericht TP111

ursprünglichen Projektdefinition zu finden waren.

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Engere Kontrolle über Zwischenergebnisse in Abstimmung mit den später umzusetzenden Einheiten (it@M). Erstellung einer detaillierten und möglichst auslegungsfreien Projektdefinition inkl. einer Abgrenzung involvierter Schnittstellen.

### 4.4 Prozessqualität

Alle Vorgaben seitens des MIT-KonkreT-Kompendiums wurden eingehalten.

## Abschlussbericht TP111

### 5 Lessons learned

Die im folgenden beschriebenen Lessons Learned beziehen sich soweit nicht andersweitig ausgewiesen auf die Projektlaufzeit 12/2011-09/2012. Das Projekt wurde Ende 2011 inklusive der Teilprojektleitung komplett neu aufgesetzt.

- Die ursprüngliche Projektdefinition war zu unscharf. Dies hatte in der früheren Projektlaufzeit (vor 12/2011) oft zu fehlerhaft interpretierten Anfragen zu diversen Securitythemen aber auch zu unzulässigen Zusatzbeauftragungen geführt, die nicht im Fokus von TP111 stehen. Durch eine Konkretisierung der Projektdefinition wurde diese nicht planbaren „Zeitfresser“ weitestgehend minimiert.
- Die verbleibende Zeit (ab 12/2011) für die Erstellung des Fachkonzepts war zu knapp bemessen. Darüber hinaus erfolgten zusätzliche Beauftragungen (z.B. die Ausarbeitung von konkretisierten Showcases), die nicht im ursprünglichen Projektauftrag standen. Diese konnten jedoch nach einigen Abstimmungen zeitlich verlagert werden.
- Die Zuarbeit von Projektmitgliedern, die dem Projekt mit sehr eingeschränkten Zeitkontingenten zugeordnet wurden (20% etc.), lässt sich aus Projektleitungssicht nur sehr schwer einplanen und überwachen. Hier wurden entweder zu wenig oder aber auch wesentlich mehr dem Projekt zugearbeitet als ursprünglich vereinbart.
- Als sehr vorteilhaft erwiesen sich mehrere Zwischenstatusberichte bzw. -präsentationen durch festgelegte Meilensteine. Hiermit konnte kontinuierlich eine große Transparenz für die beteiligten Stakeholder erreicht werden und damit eine Bestätigung der bereits erarbeiteten Zwischenergebnisse. Dies wurde in der früheren Projektlaufzeit (vor 12/2011) zu wenig durchgeführt, was u.a. dazu führte, dass ein fachlich nicht brauchbares bzw. umsetzbares Ergebnis erzeugt wurde.
- Als sehr vorteilhaft erwies sich, Mitglieder im Projektteam zu haben, die als Vertreter wichtige Schnittstellen zu den Bereichen der organisatorische Sicherheit (STRAC) und der zukünftigen umsetzende bzw. betrieblichen Seite (Dienstleister it@M) abdeckten.
- Zusagen sollten sowohl auf Kundenseite als auch auf Dienstleisterseite eingehalten werden (Personal, Zeit, Arbeitsplätze). Eine versprochene Ressource seitens it@M wurden zeitlich viel zu spät bereitgestellt. Die Zuarbeit dieser Ressource und das vereinbarte Ergebnis blieb leider aus. Hier sollte zukünftig insb. ein wirksamer Eskalationsweg zwischen LHM und Dienstleister it@M festgelegt werden, um diese zeitlichen Risiken zu minimieren.

## Abschlussbericht TP111

- Bei zukünftigen Projekten, die vergleichbare umfangreiche Dokumentationen erstellen, sollte mehr Zeit für fachliche und inhaltliche Qualitätsprüfungen eingeplant werden.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung

Version: 0.1

Ersteller:   


Seite: 11/11

Status: Draft

Datum: 27.09.2012





## **TP 113: Neues Rechenzentrum und Standortkonsolidierung**

### **Abschlussbericht**

Abschlussbericht des TP 113 zum Stand 30.06.2012

Datum: 10.07.2012

Version: V 1.1

Status: Final

Verteiler: PL, PGL

Autoren:





**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
30.06.12	[REDACTED]	0.1	Anlegen des Dokuments
05.07.12	[REDACTED]	0.2	Review
10.07.12	[REDACTED]	1.0	Finalisierung
28.08.12	[REDACTED]	1.1	Verlinkung von Dokumenten entfernt





## **Inhaltsverzeichnis**

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Wesentliche Projektziele, Aufgaben und Liefergegenstände des Projekts .....	4
2.1. Inhaltliche Ziele.....	4
2.2. Qualitative Ziele.....	4
2.3. Aufgaben und Liefergegenstände.....	5
3. Organisation Projekt.....	8
4. Projektplan.....	9
5. Ergebnisse.....	10
5.1. Planung neues Rechenzentrum.....	10
5.2. Standortkonsolidierung.....	15
6. Projektabschluss.....	18

## 1. Anlass dieses Dokuments

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um den Abschlussbericht des TP 113, das planmäßig zum 30.06.2012 beendet wurde.

## 2. Wesentliche Projektziele, Aufgaben und Liefergegenstände des Projekts

### 2.1. Inhaltliche Ziele

Die Ziele des Teilprojektes leiten sich grundsätzlich aus den MIT-KonkreT Programm bzw. den P11 Projektzielen ab. Für das Teilprojekt sind zusätzlich folgende spezifische Ziele zu erreichen.

- Das neue RZ Gebäude erfüllt die einschlägigen Vorgaben der Landeshauptstadt München insbesondere im Bereich der Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit
- Die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln in zentraler Lage ist gewährleistet.
- Der RZ Standort erfüllt Rahmenbedingungen des LHM Netzwerkes (Entfernungen im existierenden Backbone der LHM)
- Die Reduzierung des CO2 Ausstoßes durch einen verminderten Energieverbrauch ist geeignet zu berücksichtigen.
- Den Mitarbeitern stehen innerhalb des RZ Gebäudes Büroräume zur Verfügung.
- Für die Anlieferung von IT-Systemen, insbesondere beim Umzug, entstehen keine außergewöhnlichen Aufwände aufgrund nicht geeigneter Zugangsmöglichkeiten zu den RZ /Serverräumen.
- Die zur Umsetzung notwendigen Schritte gemäß Auftrag wurden durchgeführt und das Ergebnis ist in geeigneter Weise dokumentiert.

### 2.2. Qualitative Ziele

- Die dem Teilprojekt zu Grunde gelegten Qualitätsvorgaben sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt und die Freigabe der Arbeitsergebnisse und wurden nach maximal zwei Iterationen erteilt.
- Für die identifizierten Stakeholder ist der Projektleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Teilprojekt vorgelegt und dieser ist seitens des Teilprojekts eingehalten.
- Die Mitglieder der Teilprojekts sind so ausgewählt, dass sie zum Startzeitpunkt den Projektauftrag ohne generelle Schulungsmaßnahmen erfüllen können.

- Den Teilprojektmitgliedern stehen ausreichen personelle und technische Ressourcen zur Verfügung, so dass ein kontinuierliches Arbeiten ermöglicht wird.
- Zur Erzielung monetärer Kosten- und Nutzeneffekte kann zur Kostenminimierung eine überwiegend „sanfte“ Migration im Rahmen von Ersatzbeschaffungen vorgenommen werden. Hierbei bleiben zunächst die alten Standorte erhalten und bei fälligen Ersatzbeschaffungen für Server werden diese in das Rechenzentrum übernommen. Diese Effekte sind den Skaleneffekten bei einer Konsolidierung gegenüber zu stellen und insbesondere in Abhängigkeit zur Geschäftsaufnahme des zentralen IT-Dienstleisters zu stellen. Auf Grund der heterogenen IT-Landschaft sind Vorschläge anhand einheitlicher Bewertungen und Kriterien zusammen mit dem zentralen IT-Dienstleister und den beteiligten Referaten / Eigenbetrieben zu erarbeiten und über die Projektgremien zu entscheiden.
- Im Störfall stellt die Bündelung der IT-Systeme in einem zentralen Rechenzentrum ein Risiko mit erheblichen Auswirkungen dar. Daher muss auch die Risikoreduzierung durch die Möglichkeit eines besseren Business Continuity Management als wichtiger Nutzeneffekt betrachtet werden.
- Die Erstellung der Langzeitprognose für den Bedarf an RZ Flächen ist mit den Verantwortlichen des neuen zentralen IT-Dienstleisters abzustimmen, um einen gesunden Mittelwert aus der Erwartung der freien Wirtschaft und der Erfahrung aus dem derzeitigen LHM Bestrebungen zu erhalten.
- Der Umzug der IT-Systeme kann nur und erst dann erfolgen, wenn die geforderte Qualität der Serviceerbringung im RZ nachgewiesen sind. Dafür sind geeignete Kriterien festzulegen, nach denen das Zielszenario im neuen RZ abgenommen wird. Insbesondere ist die Form der Übergabe der Betriebsverantwortung und die verantwortlichen Beteiligten zu bestimmen.

### 2.3. Aufgaben und Liefergegenstände

Das Teilprojekt unterstützt den Aufbau der technischen Infrastruktur für den neuen zentralen IT-Dienstleister. Es umfasst die Schritte von der Standortwahl des neuen Rechenzentrums bis hin zur Umsetzung der technischen Anforderungen zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit durch den zentralen IT-Dienstleister. Aus Sicht des Direktoriums bestehen keine Bedenken gegen die Anmietung eines Gebäude.

Des weiteren sind im Rahmen dieses Teilprojekts die Umzüge der Server aus den Rechenzentren der Referate und Eigenbetriebe in das neue Rechenzentrum zu planen und durchzuführen. Dies erfolgt in Abstimmung mit den Vereinbarungen zur Übernahme der Aufgaben zwischen den betroffenen Referaten und Eigenbetrieben und dem neuen zentralen IT-Dienstleister. In der Wirtschaftlichkeitsanalyse und Migrationsplanung muss abgewogen werden zwischen zeitnahe Umzug und Investitionsschutz in bereits getätigte Ausgaben. Das Teilprojekt erarbeitet hierzu einen Umzugsplan für die Systeme, der hauptsächlich technische Aspekte der Migration berücksichtigt und – sofern dies als Resultat der Abwägung als sinnvoll und im Zeitrahmen möglich bewertet wird - zu erzielende Skaleneffekte berücksichtigt bzw. durch eine Konsolidierung erzeugt. Dieser Umzugsplan ist um die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durch die

beteiligten Häuser (Referate/Eigenbetriebe und zentraler IT-Dienstleister) zu ergänzen und im Rahmen der Projektorganisation einvernehmlich zu verabschieden.

Für die Umsetzung des Auftrags sind insbesondere folgende Schritte durchzuführen:

### Teilprojektplanung:

Zu Beginn des Projektes ist die Teilprojektplanung zu erstellen:

- Durcharbeiten der grundlegenden Dokumente
- Ziele des Projektes hinsichtlich Messbarkeit konkretisieren
- Detaillierung und bei Bedarf Fortschreibung der Projektplanung mit Planung der Arbeitspakete, Ergebnisse, Termine und Einsatz des Projektteams
- Etablierung des Berichtswesen und der Teilprojektkommunikation gemäß den MIT-KonkreT Vorgaben

### Teilprojektdurchführung

- Erstellung eines Benutzerbedarfskonzeptes für den Betrieb eines Rechenzentrums im Rahmen der Neuausrichtung der IT für einen zentralen IT-Dienstleister.
- Auftrag an das Kommunalreferat, geeignete Flächen für ein Rechenzentrum anzumieten (einer der Standorte des gesamtstädtischen Rechenzentrums).
  - Die Ergebnisse aus den bereits laufenden Aktivitäten der Rechenzentrumssuche durch ITD sind zu verwenden, in die Arbeit des Teilprojekts aufzunehmen und in dessen Rahmen fortzuführen.
  - Im Mietgebäude ist die Bewertung der Infrastruktur durch Fachexperten zu beurteilen. Dies betrifft insbesondere die nachhaltige Bezifferung (Abschätzung) zur Planung und Umsetzung von Energieversorgung, unterbrechungsfreier Stromversorgung, Notstromversorgung, Klimatisierung (Präzisionskühlung, Hochleistungskühlung, Energierückgewinnung) für Serverschränke und Serverraum. Des Weiteren sind Vorkehrungen zum Brandschutz, zur Überwachung, Gefahrenmeldung und Störmeldeverarbeitung sowie zur Zutrittskontrolle zu treffen und in die Bewertung aufzunehmen.
  - Zur Bemessung des Bedarfs an benötigten RZ Flächen und -Infrastruktur ist ein Betrachtungszeitraum von mindestens 15 Jahren anzusetzen. Hierzu sind Methoden zur Abschätzung des zukünftigen Bedarfs zu erarbeiten. Diese Methoden sind auf den ermittelten Bedarf zum Zeitpunkt der Geschäftsaufnahme durch den zentralen IT-Dienstleister anzuwenden und als Kriterium in das Nutzerbedarfsprogramm aufzunehmen.
- Die Anforderungen an das Rechenzentrum sind im Detail zu erstellen: grundsätzlich ist die Erstellung eines Anforderungsprogramms (BBP = Benutzerbedarfsprogramm) für die Erfordernisse an ein Rechenzentrum im Detail erforderlich. Das Nutzerbedarfsprogramm ist auf alle in Betracht kommenden Rechenzentren anzuwenden, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Bewertung) zu erlangen. Für die Vorauswahl von Objekten ist eine K.O. Liste zu erstellen.
- Für die Anmietung von entsprechenden RZ Flächen ist die Anzahl der zu erwartenden Systeme, die im Rahmen der Konsolidierung der Serverstandorte in das RZ umgezogen werden sollen zu ermitteln (einschließlich der Druckstraße von ITD). Für diese Systeme muss eine geeignete RZ Infrastruktur vorgehalten werden.

- Für das neue Rechenzentrum muss eine Konzeption erstellt werden, deren Ausgangsbasis das Nutzerbedarfsprogramm darstellt.
- Es ist ein Konzept für die Redundanz des Rechenzentrums zu erstellen.
- Es ist ein Umsetzungskonzept für die Redundanz des Rechenzentrums zu erstellen.
- Es liegt eine Umzugsplanung vor. Dies betrifft Server, Netzwerkverbindungen zur Rechenzentrumsanbindung und Infrastrukturkomponenten.
  - Die Umzugsplanung der Server und Netzwerk- / Infrastrukturkomponenten ist unter Einbeziehung von Skaleneffekten, Konsolidierungsmöglichkeiten und der Abwägung zum Investitionsschutz anzustellen.
  - Die Umzugsplanung der Server und Netzwerk- / Infrastrukturkomponenten ist unter Einbeziehung von Skaleneffekten, Konsolidierungsmöglichkeiten und der Abwägung zum Investitionsschutz anzustellen.
  - Die Verantwortlichkeiten zur Übergabe der Systeme sind vor den jeweiligen Umzügen auf Systemebene festzulegen. Ausreichend Fachpersonal (LHM, Hersteller, Vertragspartner) während des Umzugs ist einzuplanen.
  - Für den Umzug der Server sind sogenannte „Freeze Zones“ in Bezug auf Änderungen an den Systemen einzuplanen.
  - Es sind bei der Umzugsplanung Vorkehrungen zu treffen, die eine Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebs der Referate und Eigenbetriebe während der Umzugsmaßnahmen ausschließen.
  - Die Umzugsdurchführung muss fachgerecht für IT-Systeme erfolgen.
- Der Umzug der Server ist durchzuführen



3. Organisation Projekt

- Projektstart: 01.04.2010 - Projektende: 30.06.2012
- Projektteam:

Name	Referat	Rolle	TM von	bis	VZÄ
[REDACTED]	Ext. DL	TP-Leitung	01.04.2010	30.06.2012	0,6
[REDACTED]	KR	Teammitglied	01.04.2010	31.05.2011	0,4
[REDACTED]	KR	Teammitglied	01.06.2011	30.06.2012	0,4
[REDACTED]	Ext. DL	Teammitglied	01.04.2010	30.06.2012	0,4
[REDACTED]	BAU-H8	Teammitglied	01.04.2010	30.06.2012	0,4
[REDACTED]	SOZ	Teammitglied	01.04.2010	30.06.2012	0,4
[REDACTED]	D-III-ITD	Stv. TP-Leitung	01.04.2010	30.06.2012	0,4
[REDACTED]	BAU-HZ4	Themenexperte	01.04.2010	30.06.2012	0,2
[REDACTED]	Ext. DL	Teammitglied	01.04.2010	30.06.2012	0,2
[REDACTED]	Ext. DL	Teammitglied	01.11.2010	30.06.2012	0,6
[REDACTED]	KVR-BD	Teammitglied	01.04.2010	30.06.2012	0,4

#### 4. Projektplan

Meilenstein	Beschreibung	Termin
MS11300	Start des Teilprojekts	01.04.2010
MS11301	Die IT Bedarfsanalyse ist abgeschlossen	01.04.2010
MS11302	Nutzerbedarfsprogramm für das RZ ist erstellt	01.03.2010
MS11303	Verfeinertes Nutzerbedarfsprogramm (Pflichtenheft) für das RZ ist erstellt	31.03.2010
MS11304	Das Vorprojekt mit den SWM ist abgeschlossen	01.07.2010
MS11305	Der LOI mit den SWM ist unterzeichnet	10.07.2010
MS11306	Die Planungsphase II mit den SWM ist abgeschlossen	01.10.2010
MS11307	Die IT Erhebung ist abgeschlossen und ausgewertet	01.01.2011
MS11308	Die Konsolidierungsplanung und Umzugsplanung ist abgeschlossen	01.07.2011
MS11309	Der Umzug der Referate in die alten RZ's ist abgeschlossen	11.06.2012
MS11310	Die Planungsphase III mit den SWM ist abgeschlossen	27.05.2011
MS11318	Ende des Teilprojekts	30.06.2012

### 5. Ergebnisse

Die Ergebnisse, die im TP113 erzielt wurden, sind in zwei Dokumenten zusammengefasst worden:

- Technisches Anforderungsprofil Rechen- und Druckzentrum DIM
- TP113 – Serverumzug-Umzugsdokumentation

#### 5.1. Planung neues Rechenzentrum

Die Anforderungen an das Gebäude und seiner technischen Ausstattung wurden im Laufe des Projekts umfassend untersucht und im Dokument „**Technisches Anforderungsprofil Rechen- und Druckzentrum DIM**“ vom 8.6.2010 dargelegt.

Im Einzelnen wurden folgende Aspekte untersucht:

- Grundlagen der Bearbeitung
  - Planungsgrundsätze
  - Anpassungsfähigkeit an zukünftige Entwicklungen
    - Flächen
    - Infrastruktur
    - Nutzungsart
  - Rechtliche Vorgaben
    - Baurechtliche Anforderungen
    - Anforderungen Auftraggeber
    - Schutzbedarf nach BSI
    - VdS- Vorgaben
    - Anforderungen Datenschutzstufe D
  - Planungsansatz
    - TÜV IT Zertifizierbarkeit
  - Allgemeine Standortanforderungen
  - Unverträglichkeiten
- Risiken und Schutzziele
  - Schutzzieldefinition/Risiken
  - Sicherheitsanforderungen an den Standort
    - Erdbeben in Deutschland
    - Grundwasser in München
    - Schutzleveldefinition
  - Bereichszuordnung Schutzlevel 1 - 6

- Schutzlevel 1
- Schutzlevel 2
- Schutzlevel 3
- Schutzlevel 4
- Schutzlevel 5
- Schutzlevel 6
- Allgemeine Sicherheitsanforderungen
  - Zutrittszonen
  - Nutzungsbedingte Brandschutzzonen
  - Intrusionsschutz (Eindringerschutz)
  - Einbruchschutz
- Sicherheitsanforderungen - Baukonstruktion
  - Allgemeine Anforderung
  - Fassade
  - Fenster und Türen in der Fassade
  - Baukonstruktion
  - Sonstige Anforderungen
  - Anforderungen an die Raumakustik
  - Anforderungen Schallschutz
  - Innentüren
  - Datensicherungsraum/ Datenträgerarchiv
  - Brandschutz und Rauchabschnitte
  - Brandschottung
- Flächenplanung Raumprogramm
  - Flächenbedarf
  - Raumgeometrie IT Bereich
  - Raumbeziehungen
  - Konstruktive Anforderungen (Raster und Stützenstellung)
  - Anforderungen an Verkehrswege
    - Zugänge
      - Äußere Erschließung
      - Innere Erschließung
    - Türmaße
    - Wegbreiten
    - Aufzüge
    - Schleusen
- Böden
  - Allgemeine Anforderung

- Flächen mit Doppelböden
- Anforderungen an den Doppelboden
  - Tragfähigkeiten
  - Doppelboden
  - Doppelbodenhöhe
  - Schwerlastbereiche
  - Bodenbeläge in Bereichen ohne Doppelboden
- Einzusetzende Baustoffe
  - Allgemeine Anforderungen
  - Anforderungen Auftraggeber
- Haustechnische Anlagen
  - Redundanzen
  - Anforderungen Auftraggeber
  - Kälte- und Klimatechnik
    - Kältetechnik
      - Leistungsbedarf und Reserven
      - Kältetechnische Anlage
      - Kältemaschinen
      - Rückkühler
      - Kältenetz
      - Energieeffizienz
    - Klimatechnik
      - Allgemeine Anforderungen
      - Klimatisierung IT-Bereich
      - Klimatisierung Testcenter
      - Klimatisierung Kälte- und Lüftungszentralen
      - Klimatisierung ELT-Räume
      - Lüftung Traforäume
      - Lüftung NEA-Räume
      - Außenluftüberwachung
      - Umluftkühlgeräte
      - Nebenanlagen
  - Entrauchungsanlagen
  - Normen und Richtlinien
  - Anforderungen an Bauteile
    - Lüftungsrohre, -schächte und -kanäle
    - Brandschutzklappen
  - Zentrale Druckluftanlage

- Zentrale Absauganlage
- Stromversorgung
  - Leistungsbedarf und Reserven
  - Netzform
  - Gebäudeeinspeisung
  - Primärversorgung
    - Mittelspannung (MS)-Übergabeschaltanlage
    - Transformatoren (MS/NS)
    - Niederspannungshauptverteilung (NHSV)
    - Netzersatzversorgung (NEA)
  - Sekundärversorgung
    - USV-Anlagen
    - Batterieanlage
    - Unterverteilung für IT Bereich
  - Netzanalyse und Verbrauchserfassung
  - Permanente Temperaturüberwachung
  - Fehlerstromüberwachung
  - Normen und Richtlinien
- Allgemeine Stromversorgung und Beleuchtung
  - Allgemeine Stromversorgung
  - Beleuchtung
  - Notbeleuchtung
- Trassen
  - Grundsätze für Installationstrassen
  - ELT-Trassierung
  - Datennetz-Trassen
- Blitzschutz, Schirmung, Erdung, Potentialausgleich
  - Elektromagnetische Verträglichkeit (EMV) und Schirmung
  - Blitzschutz und Erdung
  - Potentialausgleich
- Automationssysteme
  - Gebäudeleittechnik/ Messen-Steuern-Regeln (MSR)
  - Messeinrichtungen
- Gefahrenmeldetechnik
  - Brandmeldeanlage
    - Brandfrühhesterkennung
    - Schnittstellen der BMA
  - Einbruchmeldeanlage (EMA)

- Schnittstellen der Einbruchmeldeanlage
- Wasserwarnanlage
- Zutrittskontrolle
- Videoüberwachung
  - Schnittstellen der Videoüberwachung
- Automatische Löschanlage
- Sicherheitsmanagementsystem
- Zufahrten und Zugänge zum Grundstück
- Sicherheitsleitstelle
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
  - Betriebskosten
- Dokumentation
- Standards
- Anlagen
  - Raum und Flächen
  - Raumanforderungskatalog Serverraum
  - Raumanforderungskatalog Netzwerkraum (DFÜ)
  - Raumanforderungskatalog Datensicherung
  - Raumanforderungskatalog Datenträgerarchiv
  - Raumanforderungskatalog Testcenter
  - Raumanforderungskatalog Anlieferung/ Schleuse
  - Raumanforderungskatalog Auspackzone
  - Raumanforderungskatalog Konfigurationsraum
  - Raumanforderungskatalog Lager IT
  - Raumanforderungskatalog Lager Verpackung
  - Raumanforderungskatalog Operating für RZ und DZ
  - RZ Technikflächen
  - Raumanforderungskatalog Druckerraum
  - Raumanforderungskatalog Nachverarbeitung
  - Raumanforderungskatalog Zwischenlager
  - Raumanforderungskatalog Papierlager
  - Raumanforderungskatalog Büro Papiernachverarbeitung
  - Raumanforderungskatalog Operating-Druckerraum
  - Raumanforderungskatalog Operating-Papiernachverarbeitung
  - Raumanforderungskatalog Technikfläche DZ
  - Raumanforderungskatalog Lager Ersatzteile
  - Raumanforderungskatalog Anlieferung/ Schleuse (EG)
  - Raumanforderungskatalog Auspackzone

- Raumanforderungskatalog Versand
- Raumanforderungskatalog Lager (Müll)
- Raumanforderungskatalog Büros RZ und DZ
- Raumanforderungskatalog Besprechung
- Raumanforderungskatalog Zentrale Sicherheitstechnik
- Raumanforderungskatalog Sicherheitsleitstelle
- Raumanforderungskatalog Sozialraum
- Anhang Qualitätsvorgaben der LHM
  - AMEV
  - Bau- und Betriebsstandards in Gebäuden der LHM
    - Heizung QVH-H
    - Lüftung QVH-L
    - Sanitär QVH-S
  - ZLT-Richtlinien LHM Hochbau 6 Stand 01/04
  - Bauleitfaden für städtische Hochbauprojekte Stand 11/2009
  - Qualitätsvorgaben für Verwaltungsbauten LHM Stand 03/2010
  - Planungsrichtlinie Hochbau 8 Version 3.1
  - DV-Zutritt 10/2003
  - Raumluftuntersuchung bei Neubauten und sanierten Gebäuden Stand 03/2010

### 5.2. Standortkonsolidierung

Im Rahmen der Standortkonsolidierung wurden zahlreiche IT Standorte der LHM zusammengezogen und die Systeme in zentralen Rechenzentren untergebracht.

Es wurde eine umfangreiche Dokumentation erstellt, die das exakte Vorgehen und das erzielte Ergebnis beschreiben.

Das Dokument trägt den Namen **“TP113 – Serverumzug-Umzugsdokumentation\_v1.0“** vom 3.5.2012.

Auf folgende Aspekte wurde eingegangen:

- Hintergrund und Ziele
  - Hintergrund
  - Ziele
  - Schnittstellen zu anderen Teilprojekten
    - Teilprojekt TP001
  - Schnittstellen zur Linie
    - H81

- H82
- H83
- D04
- D06
- D10
- D12
- IT-Security
- Die Lenkungskreis-Freigaben
  - Lenkungskreisentscheidung vom 9.2.2011
  - Lenkungskreisentscheidung vom 9.8.2011
- Zielerreichung
  - Zieldefinition
  - Grad der Zielerreichung
  - Fehler & Ausfälle
  - Ergebnis: Konsolidierung der IT-Standorte
- Die Projektplanung
  - Strukturplan
  - Projektplan
  - Ressourcen
  - Risiken
  - Zulieferer
- Die IT Erhebung
  - Erhebungsbogen
  - Auswertung und Bewertung
  - Kriterien
    - Komplexität
    - Abhängigkeiten
    - Risiko
    - Umzugsmethoden
    - Umzugsfähigkeit
    - Standort
  - Ergebnis
    - IT-Systeme
    - Standorte
    - Empfehlung
- Technische Feinplanung
  - Schritte der Feinplanung
  - Vorgehensweise

- Business Continuity Management (BCM)
- Untersuchung der Standorte
  - Standorte mit erfüllten Anforderungen
  - Standorte mit speziellen Anforderungen
  - Individuelle Aspekte
  - Umzugsmatrix
  - Empfehlungen
- Technische Vorbereitungen
  - Aufrüstung Rechenzentrum und Netzwerkbandbreite
  - Technische Herausforderungen
  - SW Verteilserver
  - LDAP Server
  - Client-/ServerLAN Trennung
- Umzugsprozesse
  - Verantwortlichkeiten
  - Vorbereitungsprozess
  - Prozess „Abbau und Verladung“
  - Prozess „Aufbau, Systemprüfung, Inbetriebnahme“
  - Reparaturprozess
- Hilfsmittel
  - Onlinetool
  - Command
- Zusammenfassung
- Konsolidierte Standorte
  - Münchner Kammerspiele – Falckenbergstr.2
  - Markthallen München – Schäfflamstr.10
  - Planungsreferat – Blumenstr. 28b und 31
  - Sozialreferat – 9 Standorte
  - Sozialreferat – Streitfeldstr.21-23
  - Kulturreferat – Burgstr.4
  - Sozialreferat – 3 Standorte
  - Direktorium – Marienplatz 8
  - Referat für Arbeit und Wirtschaft – Kernreferat und Tourismusamt
  - Personal- und Organisationsreferat – Marienplatz 8
  - Zusammenfassung der Umzüge
  - Ausblick: Für H1/2012 geplante Umzüge
    - Direktorium – Winzererstr.68 (Stadtarchiv)
    - Direktorium – Birkerstr.18 (Vergabestelle 1)



- Kammerspiele – Franz-Joseph-Str.47 (Theater der Jugend)
- Abfallwirtschaftsbetriebe München – Truderinger Str.10 (Betriebshof Ost)
- Abfallwirtschaftsbetriebe München – Sachsenstr.25 (Betriebshof Süd)
- Sozialreferat – Mathildenstr.3

## 6. Projektabschluss

Hiermit bestätigt die Projektleitung den Abschluss des Teilprojekts 113.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung



# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung TP 115 technische Lösungsberatung

Abschlussbericht\_v1.0.odt

Version: V1.0

Datum:

Status: final

Erstellt von: 

Review:

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
07.01.2014	[REDACTED]	0.1	Neuanlage
24.03.2014	[REDACTED]	0.2	Aktualisierung Ergebnisse LK
27.03.2014	[REDACTED]	0.3	Anmerkung P11
07.04.2014	[REDACTED]	0.4	Abstimmung GB 1 und PGL
14.11.2014	[REDACTED]	1.0	Anmerkungen PL aufgenommen

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	6
4 Teilprojektabschlussanalyse .....	7
4.1 Kosten.....	7
4.2 Termine.....	8
4.3 Leistung.....	8
4.4 Prozessqualität.....	9
5 Lessons learned .....	10

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP 115 technische Lösungsberatung
Teilprojektleitung	[REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	01.02.2011 - 31.12.2013
Vorhabensnummer WiBe	

## 2 Abnahme und Übergaben

Die im Teilprojekt erarbeiteten Ergebnisse wurden gemäß Festlegung im Teilprojektauftrag durch die Gremien des Programms MIT-KonkreT abgenommen und entsprechend eingeführt. Dieses sind:

- 28.06.2011 Subprozess „MBUC- Umsetzungstrategie erstellen“  
Abnahme und Freigabe wurde im Rahmen des Anforderungsmanagements durchgeführt.
- 22.04.2013 Lenkungskreis MIT-KonkreT  
Abnahme und Freigabe des Transition Managements 1.0
- 25.02.2014 Lenkungskreis MIT-KonkreT  
Abnahme und Freigabe des Transition Managements 2.0
- 30.03.2014 Übergabe an MIT-KonkreT  
Bis zur Übernahme in die Linie werden die Ergebnisse durch MIT-KonkreT fortgeführt.

Das Transition Managements stellt eine ablauflogische Reihenfolge aller Aktivitäten dar, die in der Phase Transition (analog Service Transition nach ITIL) durchzuführen sind. Aus diesem Grunde wird das Transition Management als phasenorientierte Darstellung bezeichnet. Zu Weiterentwicklung und Pflege des Transition Managements wird sich an den Methoden des Prozessmanagement orientiert.

Das Transition Management wurde im Rahmen von Führungskräfteführungen (Prozesscafes ca. 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) sowie Standardschulungen (ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) in die Organisation eingeführt. Aus den Führungskräfteführungen wurden Rückmeldungen gegeben, die sofern Transition Management betreffend entsprechend in der Version 2.0 bzw. in den Schulungsmaßnahmen berücksichtigt und direkt aufgenommen wurden.

Die Schulungen für Beteiligte im Transition Management (primär IT-Schaffende) sind im stadtweiten Schulungsprogramm MIT-KonkreT sowie in der Qualifizierungsoffensive unter TP503 aufgenommen.

Folgende Ergebnisse (Vorlagen, Konzept, Hilfsmittel) wurden im Rahmen des Teilprojekts erarbeitet, abgestimmt und eingeführt:

Typ	Ergebnis	Beschreibung	Verantwortlich*	Eigner*
Vorlage	MBUC-Vorlage	Vorlage zur Konzeption der Lösungsalternativenbetrachtung und der Dokumentation der MBUC-Entscheidung	PM TM	PO TM
Vorlage	Systemspezifikation	Vorlage zur Konzeption und Dokumentation der technischen Umsetzung der IT-Lösung	PM TM	PO TM
Vorlage	Testkonzept	Vorlage zur Konzeption der operativen Umsetzung des Testmanagement in dem IT-Vorhaben	P11 AG Testen	P11 AG Testen
Vorlage	Testspezifikation	Anleitung zur Erstellung der Testfälle	P11 AG Testen	P11 AG Testen
Vorlage	Betriebshandbuch	Vorlage zum Betrieb der IT-Lösung	PM TM	PO TM
Vorlage	Abnahmeerklärung	Generische Vorlage zur Abnahme der IT-Lösung / des IT-Services	PM TM	PO TM
Vorlage	Schulungskonzept	Vorlage zur Konzeption von Schulungen zur Einführung von IT-Lösungen gemäß LHM-Vorgaben	PM TM	PO TM
Hilfsmittel	Checkliste Transition Management	Darstellung der Ablaufbeschreibung des Transition Management in Form einer Checkliste (Aktivität, Rollen, Ergebnisse)	PM TM	PO TM
Hilfsmittel	Checkliste Einführung	Hilfsmittel zur Überprüfung der wesentlichen Aspekte bei der Einführung einer IT-Lösung / IT-Service	PM TM	PO TM
Hilfsmittel	Intranet Transition Management	Informationsplattform zu den Ergebnissen des Transition Managements	PM TM	PO TM
Ergebnis	Glossarbegriffe Transition Management	Begriffe, die häuserübergreifend in das MIT-KonkreT-Glossar aufgenommen wurden und dem Transition Management zugeordnet sind.	PM TM	PO TM
Ergebnis	Glossarbegriffe Architektur Management	Begriffe, die Rahmen der AG EAM erarbeitet und zum Thema Architekturmanagement (EAM) häuserübergreifend vereinbart wurden.	Übergabe STRAC GB1	Übergabe STRAC GB1
Ergebnis	Konzept Metamodell EAM	Begriffsdefinition und Metamodell im Kontext Architekturmanagement (EAM)	Übergabe STRAC GB1	Übergabe STRAC GB1
Ergebnis	Prozessmodell IT-Service 2.0 / 1.0 / IT-Lösung	Anteil Transition Management des Prozessmodells	PM TM	PO TM
Ergebnis	Adonisprozess Transition Management	Phasenorientierte Darstellung des Transition Managements in der Form von Adonis Prozessdiagrammen / -abläufen (Aktivität, Rolle, Ergebnis)	PM TM	PO TM

\* Legende / Abkürzungen:

- PM TM = Phasenmanager Transition Management
- PO TM = Phasenowner Transition Management
- P11 AG Testen= Arbeitspaket P11 stadtwieites Testhandbuch / Testmanagement erarbeiten

Im Rahmen des Management bzw. der Ownership des Transition Management sind folgende wiederkehrende Tätigkeiten durchzuführen:

Rollen**	Aufgabebereiche
Owner Transition Management (angelehnt an den Prozessowner)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmerische Verantwortung für des Transition Management (analog RACI Matrix = „A“ Accountable)</li> <li>• Ausrichtung des Transition Managements an der Unternehmensstrategie</li> <li>• Festlegung der Ziele und Qualitätsstandards</li> <li>• Entwurf und Freigabe des Transition Managements einschließlich Dokumentation</li> <li>• Festlegung der Vorgehensweise bei der Einführung</li> <li>• Definition und Auswertung der Kennzahlen (KPIs) – Prozesscontrolling</li> <li>• Identifikation und Bewertung der Risiken</li> <li>• Verantwortung für die Optimierung (kontinuierliche Verbesserung)</li> <li>• Teilnahme an Review Meetings (Governance)</li> <li>• Berichtspflicht an das Management (Geschäftsführung)</li> <li>• Budgetverantwortung</li> <li>• Wahrnehmung von Management-Instrumenten</li> </ul>
Manager Transition Management (angelehnt an den Prozessmanager)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung im operativen Bereich (vergleiche RACI Matrix = „R“ Responsible)</li> <li>• Einführung des Transition Managements und Umsetzung von Änderungen</li> <li>• Sicherstellung der Dokumentation</li> <li>• Laufende Überwachung des Transition Managements und der Wechselwirkung zu anderen Prozessen</li> <li>• Eskalationsinstanz</li> <li>• Vermittlung zwischen den Beteiligten</li> <li>• Kontakt zum Kunden / Anwender im Konfliktfall</li> <li>• Dokumentation des laufenden Betriebs</li> <li>• Messung der Kennzahlen (KPIs) und Erstellung von Reports</li> <li>• Identifikation von Risiken und Optimierungsmöglichkeiten</li> <li>• Berichtspflicht an den Owner Transition Management</li> <li>• Wahrnehmung von Management-Instrumenten</li> </ul>

\*\* Die Aufgaben- und Tätigkeitsfelder sind an die Methodik des Prozessmanagement ausgerichtet. Dementsprechend sind die Aufgaben- und Tätigkeitsfelder an den Rollen Prozessowner und Prozessverantwortlichen angelehnt.

### 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

Mit Abschluss des Teilprojekts werden die Ergebnisse an die entsprechenden Verantwortlichen übergeben. Dabei sind folgende Nacharbeiten nach Teilprojektende durchzuführen:

#### 1. **Ownership und Verantwortung Transition Management**

Die Pflege und Wartung des Transition Management inklusive KVP wird bis zu endgültigen Übergabe kommissarisch durch MIT-KonkreT weitergeführt. Entsprechend sind Rollen gemäß Prozessmanagement, wie folgt festgelegt:

Bis Projektende P11 zum 31.12.2014:

PO Transition Management = P11 in Verbindung mit MIT-KonkreT Lenkungskreis

PM Transition Management = P11

In 2015:

PO Transition Management = PL MIT-KonkreT in Verbindung mit MIT-KonkreT Lenkungskreis

PM Transition Management = PL MIT-KonkreT

#### 2. **Bestimmung des PO / PM Transition Management**

Da aktuell das Transition Management kommissarisch von MIT-KonkreT betrieben wird, ist für die Übergabe an die Linie eine geeignete Organisationseinheit zu finden und an die designierten Verantwortlichen zu übergeben. Hierbei sind folgende Punkte zu klären und zu definieren:

- PO Transition Management bestimmen
- PM Transition Management bestimmen
- Abstimmverfahren zur Änderung des Transition Management erarbeiten und vereinbaren

#### 3. **Verankerung in der MIT-GA**

Das Transition Management bildet das Rahmenwerk für die Zusammenarbeit der dIKAs und it@Ms im Bereich der Umsetzung der IT-Lösung. Es wurde seitens des 3+1 Beirats sowie der Paten gewünscht dieses durch eine neutrale Instanz zu pflegen. Um hierbei die Verbindlichkeit innerhalb der LHM sicherzustellen ist eine Verankerung in der MIT-GA zu erwirken.

#### 4. **Stadtweites Testhandbuch / Testmanagement erarbeiten und Einführung organisieren**

Zur Etablierung eines stadtweiten Testhandbuchs / Testmanagement sind verschiedene Handlungsfelder im Bereich Testen definiert worden. Hierzu wurde ein Arbeitspaket P11 Stadtweites Testhandbuch / Testmanagement beschrieben, dass im Projekt P11 durch die AG Testen weitergeführt wird. Ergebnisse dieses Teilprojekts fließen sofern relevant in das Transition Management ein.

#### 5. **Ergebnisse Architekturmanagement (EAM)**

Die Ergebnisse des Architekturmanagement (EAM) sind an die Linie STRAC GB1 übergeben worden und werden dort weiter verantwortet. Der Vollständigkeit wurde dieser Punkt hier nochmals aufgenommen (Keine Nacharbeiten in MIT-KonkreT).

#### 6. **Organisatorische Betreuung der Schulungen Transition Management**

Die inhaltliche Betreuung der Schulungen wird durch den PM Transition Management durchgeführt. Die organisatorische Betreuung wird im TP 503 Qualifizierungsoffensive, wie

gehabt, weiter behandelt.

## 4 Teilprojektabchlussanalyse

### 4.1 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Teilprojektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern	n.a.		
Personalkosten IT@M	n.a.		
Personalkosten weitere Einheiten	n.a.		
Sonstige Kosten	n.a.		
....			
Gesamtaufwand			

Für MIT-KonkreT-Teilprojekt nicht anwendbar / relevant.

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.02.11	01.02.11	01.02.11
Ende	31.12.13	31.12.13	31.12.13

### 4.3 Change Requests

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR1	<b>Prozessmodell IT-Lösung zusätzliche Abstimmungen</b> Aufgrund weiterer Abstimmungen innerhalb der LHM verzögerte sich die Freigabe des Prozessmodell IT-Service.	Abhängige Meilensteintermine müssten nachjustiert werden. Insgesamt wurde die notwendigen Terminanpassungen durch das Teilprojekt wieder aufgefangen, sodass keine Teilprojektverlängerung nötig war.
CR2	<b>Einbindung FTD im Transition Management</b> Seitens der dIKAs wurde die Einbindung der FTDs gefordert. Dementsprechend wurden zusätzliche Abstimmungen mit den FTD-Organisationseinheiten durchgeführt.	Abhängige Meilensteintermine müssten nachjustiert werden. Insgesamt wurde die notwendigen Terminanpassungen durch das Teilprojekt wieder aufgefangen, sodass keine Teilprojektverlängerung nötig war.
CR3	<b>Schnittstelle Vergabeprozesse und neue</b>	Abhängige Meilensteintermine müssten

	<b>Umfänge</b> Im Rahmen des KVPs des Transition Management wurde die Vergabe und SLA abschließen mit in das Transition Management aufgenommen. Hierdurch waren zusätzliche Abstimmungen notwendig.	nachjustiert werden. Insgesamt wurde die notwendigen Terminanpassungen durch das Teilprojekt wieder aufgefangen, sodass keine Teilprojektverlängerung nötig war.
CR4	<b>Methoden des Architekturmanagement (EAM) entfallen</b> Zu Beginn des Teilprojekts sollten Methoden zum Architekturmanagement beschrieben werden. Nach der Begriffsdefinition und der Definition des Metamodells EAM wurde das Thema an die Linien STRAC übergeben.	Aufgabeninhalten wurden entfernt und werden in der Linie weitergeführt.

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

### Technische Ursachen:

### Organisatorische Ursachen:

Das komplexe Themengebiet Prozessmodell IT-Service hat aufgrund seiner zentralen Bedeutung einen erheblich höheren Abstimmungsbedarf erzeugt. Dadurch mussten zur stadtweiten Akzeptanz auch nicht MIT-KonkreT Gremien eingebunden und deren Abstimmzyklen berücksichtigt werden.

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Die Gremien bestimmen (im Sinne von 3+1) Themenverantwortliche zur Vorabstimmung, um die Anzahl von Durchläufen für die Entscheidung im Gremium selbst zu minimieren.

## 4.4 Prozessqualität

Zum Start des Teilprojekts sind nach einer ersten Analyse die bestehenden Ergebnisse zum Anforderungsmanagement und zur Lösungserstellung untersucht worden. Hierbei wurde festgestellt, dass im Aufgabenumfeld Anforderungsmanagement umfangreiche Konzepte vorhanden waren während zur Lösungserstellung keine nennenswerten inhaltlichen Ergebnisse vorlagen (ausgenommen organisatorische Konzepte, wie beispielsweise von TP 201).

Um hierbei ein übergreifendes Verständnis zu schaffen und eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu etablieren, wurde gemeinsam mit den „Partnerteilprojekten“ das Prozessmodell (IT-Lösung und im folgenden IT-Service) initiiert und erarbeitet. Das Basismodell (Prozessmodell IT-Lösung) wurden anschließend stadtweit weiteren Stakeholderinnen und Stakeholder vorgestellt, abgestimmt und gegebenenfalls weiter angereichert. Dieses erforderte einerseits zwar eine umfangreichere und zeitintensive Abstimmung mit verschiedensten Personengruppen, ermöglichte aber auch andererseits ein tieferes Verständnis der Stakeholder. Anhand diesem Verständnis und dem Rahmen des Prozessmodells konnten die weiteren Detailergebnisse des Teilprojekts klarer an den Bedürfnissen der Beteiligten orientiert werden, sodass eine effizientere sowie eine zielorientierte Ausgestaltung ermöglicht wurde. Es sei darauf hingewiesen, dass das Teilprojekt nur in seinen Wirkungsbereich gestalten konnte und angrenzenden Themen an die Verantwortlichen weitergegeben bzw. eingesteuert hat. Themen innerhalb des Prozessmodells, die keinen Verantwortlichen zugeordnet werden konnten, wie beispielsweise Ablauf und Verortung der Vergabe, wurden durch das Teilprojekt geklärt und in die Abstimmung für das Gesamtergebnis Prozessmodell IT-Service eingebracht.

Die Betroffenheit aller im Transition Management Beteiligten zeigte sich insbesondere in der sehr zeitintensiven Einbindung der FTDs mit zusätzlichen Abstimmungsrunden, um die Akzeptanz und das Verständnis der beschriebenen Ergebnistypen zu erreichen. Dieser zusätzliche und

notwendige Aufwand wurde im Laufe des Teilprojekts aber zeitlich wieder aufgearbeitet, sodass insgesamt das Teilprojekt nicht verlängert werden musste.

### **Verzögerung Prozessmodell IT Service 2.0**

In der Fortschreibung des Prozessmodells IT Service zur Version 2.0 ergaben sich auch Anforderungen im Transition Management (z.B. Vergabe). Die Aktivitäten und Ergebnistypen in den Phasen stellen die Grundlage zur Darstellung im Prozessmodell IT Service dar. Dem zur Folge wurden für den Bereich Service Transition die Anpassungen bis Oktober 2013 erarbeitet. Dem Lenkungskreis wurde es aufgrund der anhaltenden Diskussionen zur Umsetzung „Grüner Weg“ erst im Februar 2014 zur Abstimmung und Freigabe vorgeschlagen.

## **5 Lessons learned**

Im Nachgang zum Teilprojekt lassen sich folgende Lessons learned ableiten:

- **Heterogenität der dIKAs**  
Selbst durch intensive Abstimmungen mit verschiedenen IT-Schaffenden aus den dIKAs sind die Aussagen als informell bzw. als Meinungen zu betrachten. Aufgrund der Heterogenität und Vielzahl der dIKAs ist es essentiell bei Themenkomplexen, die ein gesamtheitliches Meinungsbild der dIKAs benötigen, die Rückmeldung aus dem dIKA Rat abzuholen.
- **Institutionalisierung der Paten bzw. der dIKA-Vertreter**  
Bei Themenkomplexen zur übergreifenden Zusammenarbeit der einzelnen Häusern ist bei der Teilprojektorganisation (sowie beispielsweise Paten bzw. Befürwortern) auf eine ausgewogene Vertretung der dIKAs als auch it@M zu achten.
- **Enge Abstimmung mit den „Partner“-Teilprojekten und folgend den designierten Linienvertretern - Cluster**  
IT-Vorhabensplanung, Anforderungsmanagement und Transition Management sowie die Service Operation Prozesse sind aufeinander aufbauende bzw. sich ergänzende Prozesse, die eine sehr enge Abstimmung bedürfen, um Missverständnisse und Redundanzen zu vermeiden. Eine fortwährender Austausch zwischen die Verantwortlichen ist auch nach Übergang in die Linien notwendig, um die Synchronität der Ergebnisse beizubehalten. In MIT-KonkreT wurde dieses durch den „Cluster“ (Verantwortliche aus den genannten Themengebieten) gelebt und etabliert. Es wird empfohlen entsprechende Runden auch zukünftig fortzuführen und eine entsprechende Austauschplattform zu etablieren.
- **Klärung des Freigabeverfahren des Prozessmodells IT-Service**  
Das Transition Management liefert die Prozesse und Ergebnistypen zur Darstellung im Prozessmodell IT Service. Das Prozessmodell selbst wurde bislang ohne etablierte Struktur im Konsens aller Häuser abgestimmt. Es bleibt festzulegen, wie zukünftig Änderungen im Service Transition (oder auch Service Design) über den Owner des Prozessmodells abgestimmt und dort widergegeben werden.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung



# Abschlussbericht

Teilprojektbezeichnung TP117 Configuration Management  
mit CMS

TP117\_Abschlussbericht\_v1.2.odt

Version: V1.2

Datum:

Status: final

Erstellt von:

Review:

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
28.01.2015	[REDACTED]	0.1	Initialerstellung
05.02.2015	[REDACTED]	0.2	Bearbeitung Inhalte
06.02.2015	[REDACTED]	0.3	Bearbeitung Inhalte
07.02.2015	[REDACTED]	0.4	Bearbeitung Inhalte
13.02.2015	[REDACTED]	0.5	Anpassung PL
13.02.2015	[REDACTED]	0.6	Anpassung und Ergänzung
16.02.2015	[REDACTED]	0.7	Einarbeitung Anmerkung IT-AR Systemmanagement
16.02.2015	[REDACTED]	1.0	Redaktionelle Korrekturen I14 und Fertigstellung
17.06.2015	[REDACTED]	1.1	Einarbeitung Rückmeldung PL
06.07.2015	[REDACTED]	1.2	Einarbeitung Rückmeldung ePG

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
2.1 Zielvorgabe.....	4
2.2 Vorgehensweise.....	4
2.3 Ergebnisse.....	5
2.4 Übergabe.....	5
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	6
4 Teilprojektabschlussanalyse.....	6
4.1 Kosten.....	8
4.2 Termine.....	8
4.3 Leistung.....	8
4.4 Prozessqualität.....	9
5 Lessons learned.....	9
6 Anhang : Status Erfüllung Teilprojektauftrag.....	11

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP117 Configuration Management mit CMS
Teilprojektleitung	[REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	01.01.2010 bis 31.12.2014
Vorhabensnummer WiBe	

## 2 Abnahme und Übergaben

Dieses Teilprojekt steht in enger inhaltlicher, technischer und organisatorischer Verbindung zum Teilprojekt 118 (System Management). Basis für beide Teilprojekte ist die eingeführte CMDB (Configuration Management Database) auf Basis des Produktes Valuation. Die Werkzeuge des System Management, die vom TP 118 eingeführt worden sind, nutzen die CMDB zur Verwaltung der CIs (Configuration item).

Das CMS(Configuration Management System), wie es von TP117 konzipiert und eingeführt wurde, ergänzt die Verwaltung mit weiteren CI Mastersystemen, der Abbildung von Relation zwischen den CIs sowie einer Ende zu Ende Sicht auf die verwalteten CIs.

Beide Teilprojekte haben dazu die bisher bei der LHM eingesetzten CI Mastersysteme gemeinsam sinnvoll in das CMS integriert bzw. angebunden und eine effiziente sowie effektive Verwaltung der CIs ermöglicht.

### 2.1 Zielvorgabe

Kernziel des TP117 war, ein stadtweites Configuration Management System (CMS) bereit zu stellen, mit dem IT-Objekte und die zugehörigen Konfigurations-Daten effizient und effektiv verwaltet werden können:

- CMS Design
- CMS Aufbau
- CMS Entwicklung
- CMS Pilotierung
- CMS Migration

### 2.2 Vorgehensweise

Zu Beginn des Teilprojekts erfolgte die Identifikation der bisherigen Ablage potentieller CMDB-Inhalte und die dafür eingesetzten Tools. Diese wurden in ihrer damaligen Verwendung und Abhängigkeiten aufgezeigt, um aus der IST Situation heraus eine bedarfsgerechte CMDB/CMS Systematik zu beschreiben.

Auf eine stadtweite IST-Analyse der Bestandssysteme wurde bewusst verzichtet. Die identifizierten Daten und Werkzeuge sollten im Zuge der Migration in ein konsistentes und synchronisiertes Gesamtsystem betrachtet werden.

Anhand der Ergebnisse aus dieser Erhebung und den Anforderungen aus dem Projektauftrag heraus (Unterstützung der ITIL Prozesse) wurde ein generisches Architektur- und Datenmodell erstellt und eine mögliche Lösungsarchitektur erstellt. Hierbei wurde insbesondere das KKF-Modell als Basis für die Anforderung an ein CMDB/CMS System berücksichtigt. Darauf aufbauend wurde die Ausschreibung für ein CMDB/CMS System initiiert und abgeschlossen. Das Produkt

Valuemotion der Fa. USU wurde für das LHM CMDB/CMS ausgewählt und beschafft.

Im Rahmen der Konkretisierung und Umsetzung des TP-Auftrags entstand in Abstimmung mit it@M (verantwortliche IT-Architekten) und TP118 das CI Master Modell (siehe Abbildung 1). Das Modell ordnet die Zuständigkeit für die Information über CI's den Master Systemen zu. Darin wurde stadtweit festgelegt, in welchen Systemen Informationen über CIs verantwortlich gehalten und gepflegt werden. Hierbei zeigte sich, dass es nicht - wie ursprünglich gehofft - praktikabel ist, im beschafften CMDB Produkt die Informationen aller CIs verantwortlich zu halten. Weitere Daten-Master-Systeme wurden berücksichtigt und in die CMS Landschaft integriert.

Das CMS System Valuemotion ermöglicht eine stadtweite Sicht auf die Daten und Informationen aus unterschiedlichen Datenquellen und zeigt deren Abhängigkeiten auf. Die zugrunde liegenden Infrastruktur Daten werden je nach fachlicher Zuordnung entweder direkt in die CMDB Valuemotion eingegeben oder aus anderen Master-Systemen bezogen, die diese Daten-Bereiche verantworten. Das Valuemotion erfüllt über die verschiedenen Schnittstellen die Aufgabe des Herstellens ein end-to-end Relationen und Sichten über alle IT-Infrastruktur

### CI Master Modell

### Valuemotion als zentrale Kernkomponente des Systemmanagement

Stand: Dez. 2014

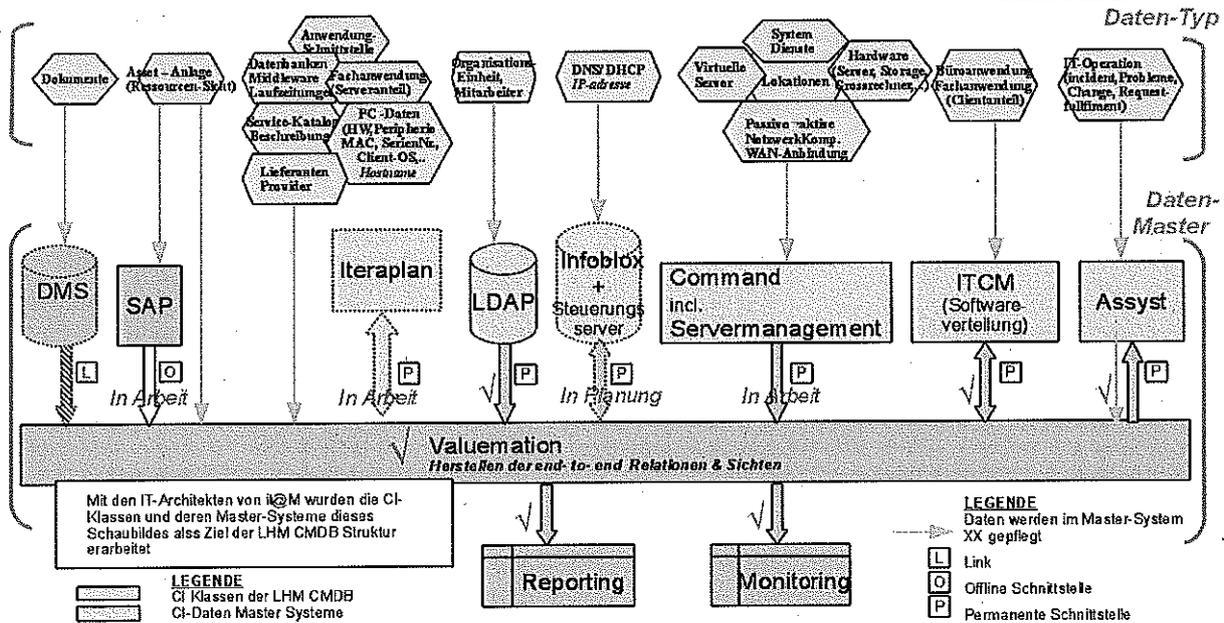


Abbildung 1: CI-Master Modell

### 2.3 Ergebnisse

Alle im Teilprojekt erarbeiteten Ergebnisse wurden gemäß Festlegung im Teilprojektauftrag durch die Gremien des Programms MIT-KonkreT abgenommen und entsprechend eingeführt. Mit Abschluss des Teilprojekts werden die Ergebnisse an die entsprechenden Verantwortlichen von it@M übergeben.

Im Anhang 1: TP117\_Status\_Erfüllung TP\_Auftrag ist eine kompakte Aufstellung der Ergebnisse, welche im Teilprojekt erzielt wurden.

### 2.4 Übergabe

Die Teilprojekte 117 und 118 wurden an it@M in Form eines Change of Controls (CoC) zum

Jahreswechsel 2014/15 übergeben. In Abstimmung mit it@M (GB-I) wurden hierbei die erzielten Ergebnisse an den Teilprojektaufträgen und anhängiger CRs gespiegelt. Die offenen Punkte sind dokumentiert und zur weitere Bearbeitung an it@M in Rahmen des CoC übergeben.

Den Produktivbetrieb der Systeme durch und im Leistungsumfang von MIT-KonkreT hat it@M mit dem Change of Control übernommen und weitergeführt. Die Übergabe in den Betrieb (VzBÜ) gem. den Richtlinien von it@M ist daher Aufgabe von I14 und wird im Nachgang durchgeführt.

Die Übernahme hatte das primäre Ziel, den vom Projekt geleisteten Produktivbetrieb ohne für die Nutzer merkliche negative Änderungen im vereinbarten Leistungsrahmen fortzuführen. Während dessen sollen die organisatorischen Rahmenbedingungen bei it@M für den Plan/Build/Run geschaffen und die offenen Arbeitspakete erfolgreich in der Linie zum Abschluss gebracht werden. Bei den Arbeitspaketen handelt es sich fast ausschließlich um Änderungen an den Bestandssystemen und dem damit verbundenen Datenmanagement .

### **3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende**

Die Erfüllung des Teilprojektauftrages TP117 wurden vom Teilprojekt erreicht.

Die erwartete Effizienz des Gesamtsystems aus dem Zusammenspiel der System Management Komponenten wurde jedoch im Rahmen der Projektlaufzeit noch nicht erreicht. Die Soll-Situation und dazugehörigen Konzepte und Planungen wurden durch das Teilprojekt umfänglich beschrieben und dokumentiert.

Um die gewünschte, erforderliche Effizienz zu erzielen, wurde der Umfang der notwendigen, noch nicht vollständig bearbeiteten Arbeitspakete dargelegt. Die Finanzierung der benötigten Ressourcen hierzu wurde seitens MIT-KonkreT für die Fortführung zugesichert. Bei diesen Arbeitspaketen handelt es sich fast ausschließlich um technische Änderungen an Bestandssystemen/ -daten (insbesondere FNT/Command) oder Neusystemen/ -daten (Iteraplan) mit direkter Abhängigkeit zu den bereitgestellten System Management Komponenten des Teilprojektes.

Diese Aufgabenpakete werden nach dem CoC zum 31.12.14 in der Verantwortung von it@M bearbeitet. Die Fortführung aus dem Projektumfeld heraus kann hier keinen Mehrwert leisten, sondern führt nur zu einem höheren Abstimmungsaufwand. Es erfolgt ein Monitoring auf die eingesetzten Ressourcen für die Arbeitspakete.

Die Fortsetzung des Rollouts für das Arbeitsplatz Lifecycle Management wird ebenso in der Verantwortung von it@M weitergeführt, mit den bestehenden Regelungen des Teilprojekts 117. Auch hierbei unterstützt MIT-KonkreT durch notwendige Ressourcen. Dieser Bedarf wurde bei den Einheiten abgefragt und mit den Erfahrungswerten aus dem Projekt abgeglichen.

Folgende Aufgaben sind offen und müssen im Rahmen des darauf aufbauenden, nachfolgenden it@M-Projektes in der Linieverantwortung von it@M erfolgen:

- vollständige technische Umsetzung der Schnittstellen bei den Bestands- und zusätzlichen Systemen ( Command, Iteraplan, Infoblox)
- Abbildung der Fachanwendung-Instanzen und Initialbefüllung in Valuemation
- Betriebsübergabe (Run) der Applikation Valuemation
- Fortsetzung der stadtwweiter Rollout Valuemation CMS/ CMDB in Zusammenspiel mit Assyst und ITCM Rollout.

### **4 Teilprojektabschlussanalyse**

Das Teilprojekt 117 war zunächst mit einer Laufzeit von 24 Monaten geplant.

Abweichend von der initialen Planung waren im Projektverlauf insgesamt 9 Change-Requests erforderlich, die die Projektdauer auf 48 Monate verlängert haben.

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Leistung)
CR1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitspaket „Prozessmodellierung“ umpriorisiert.</li> <li>Gemeinsame Ausschreibung mit TP118: Leistungsverzeichnis von TP118 wird um die relevante CMS-Inhalte ergänzt</li> </ul>	Leistung, Zeit
CR2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzögerung der MS „Abschluss der Pilotierung beim zentralen IT-Dienstleister“ aufgrund verspätete Systemaufbau und Basiskonfiguration</li> </ul>	Zeit
CR3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuplanung des CMS-Migrations- und Integrationspfades auf Grund Einführung CI Master Modell</li> <li>Erweiterung von Command um das Servermanagement Modul</li> <li>zusätzlich Schnittstelle von der MIA-Umgebung zu Command</li> <li>Verschiebung des Teilprojektsende</li> </ul>	Leistung, Zeit
CR4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzögerung der MS „Abschluss der Übergabe an die Linie aufgrund fehlende Personal</li> </ul>	Zeit
CR5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterung um zwei weitere Pilotkandidaten: MSE und KVR</li> <li>Verzögerung in der Bereitstellung der Schnittstellen zu Softwareverteilung und SAP aufgrund mangelnder Ressourcen und verspätete Aufbau der Softwareverteilung</li> <li>Verzögerung der MS „Aussage zu weiteren Umsetzung in der Linien ist erstellt“ aufgrund fehlende Ressourcen für die Abstimmung und Abgleich der Konzepte mit Planungen und Rahmenbedingungen zukünftiger <u>it@M</u> Vorhaben</li> </ul>	Leistung, Zeit
CR6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschiebung des Teilprojektende zum 15.06.2014</li> <li>Verzögerung der Vergabe der Lizenzen für das Servermanagement-Modul von Command sowie notwendige Dienstleistungen</li> <li>Erweiterung und Optimierung der Integration Assyst-Valuematation</li> <li>Portierung Arbeitsplatz Lifecycle <u>it@M</u> incl. Kooperationspartner BAU und MHM</li> <li>Optimierung der Darstellung des fachliches Datenmodells</li> </ul>	Leistung, Zeit
CR7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschiebung des Teilprojektende zum 31.12.2014</li> </ul>	Zeit
CR8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Teilprojektauftrag wird um den stadtweiten Rollout des Arbeitsplatz Lifecycle Management mit Valuematation erweitert</li> </ul>	Leistung
CR9 (obsolete)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzögerung aller Arbeitspakete mit Mitwirkung des Dienstleister FNT</li> </ul>	Leistung, Zeit
CR10 (obsolete)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung des Master-Daten-System Modells: Iteraplan ist Master-System für Fachanwendungen und Valuematation ist Master für installierte Fachanwendung-Instanzen</li> <li>Schnittstelle Iteraplan -Valuematation</li> </ul>	Leistung, Zeit

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migration der Fachanwendung-Instanzen und Implementierung der Pflegeprozesse</li> </ul>	
CR11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilprojektende zum 31.12.2014</li> <li>Überführung der Teilprojektergebnisse und Planung (Inhalt/Ressourcen) zur Fortführung im Sinne der Erhöhung der Gesamteffizienz in die Linie <i>it@M</i> für einen CoC (Change of Control) der CMDB/CMS als Teil des Systemmanagements zum 01.01.15</li> <li>CR 9 und CR 10 zurückgezogen</li> </ul>	Leistung, Zeit

#### 4.1 Kosten

Für MIT-KonkreT Teilprojekt nicht relevant.

#### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.01.10	01.01.10	01.01.10
Ende	31.12.12	31.12.14	31.12.14

#### Ursachen für Abweichungen

Personelle Ursachen:

- Es standen angeforderten *it@M*-Ressourcen für die Zuarbeit zu den einzelnen Arbeitspaketen nicht im vollen notwendigen Umfang zur Verfügung. Damit könnten hiervon betroffene Arbeitspakete nicht in dem geplanten Zeitraum fertiggestellt werden.

Technische Ursachen:

- Die geänderten technische Rahmenfaktoren (neuer CMDB/CMS Migrations- und Integrationspfad) führten insgesamt zu einer Verschiebung in der Umsetzung der einzelnen Arbeitspakete
- Technische Rahmenbedingungen zur Anbindung der Bestandsysteme wurden sehr verzögert (Update Command) bereitgestellt

Organisatorische Ursachen:

- unzuverlässiges Terminverhalten seitens dem Lieferant / Hersteller FNT Command
- langwierige Abstimmungsprozess zur Festlegung der Datenverantwortung einzelnen Datenbereiche innerhalb *it@M*
- Abbildung der Änderungen in Organisationsaufbau und Restrukturierung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von *it@M*

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

<TEXT>

#### 4.3 Leistung

Im Rahmen der CMS Umsetzung ist aufgrund von Konkretisierung der LHM CMS-Architektur eine Neuplanung des CMS-Migrations- und Integrationspfades notwendig geworden. Das CI-Master Modell wurde eingeführt. Dabei wurden alle noch offenen, geplanten Arbeitspakete bzw. zusätzliche Arbeitspakete konsequent auf die überarbeitete Zielplanung hin ausgerichtet.

Zum Teilprojektende konnten die erwarteten Effekte durch die Ergebnisse des Teilprojekts nicht vollständig erfüllt werden. Dies begründet sich in den teilweise erheblichen technischen Mängeln

der eingesetzten Bestandssysteme, die noch nicht im Rahmen eines CMS einen hohen Automatisierungsgrad unterstützen.

### Ursachen für Abweichungen

Personelle Ursachen:

- Es standen angeforderte it@M-Ressourcen für die spätere Betriebsübergabe nicht zeitgerecht zur Verfügung, so dass geplante Schulungen und Know-How Transfer nicht erfolgen kann

Technische Ursachen:

- Die Anbindung von Bestandssystemen oder im Projektverlauf neuer, zusätzlich seitens it@M etablierter Systeme ist mangels technischer Reife oder mangels konzeptioneller Entscheidungen nur hilfsweise durch Workarounds durch das Teilprojekt umgesetzt.

Organisatorische Ursachen:

<TEXT>

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

<TEXT>

## 4.4 Prozessqualität

Das CMS soll alle IT-Service-Prozesse der LHM unterstützen und so die Qualität der IT-Service verbessern. Zu Beginn des Teilprojektes war diese zu unterstützende Prozesse weitestgehend nicht spezifiziert.

Im Laufe des Teilprojekts wurde durch die Festlegung des CI Master-Daten-Modell, weitere Systeme angebunden, die den LHM seitige IT Geschäftsprozesse der Datenpflege tragen. Die Information über die IT-Landschaft wird durch einheitliche Tools mit eindeutiger Master Zuordnung konsistent gehalten.

Die durch das CMS vollständige Darstellung von Abhängigkeiten (End-to-End Sicht) verbessert die auf Service-Level basierende Erbringung von IT-Services.

Durch Workflows (technische Betriebsprozesse) im CMS wird der stadtweite und verlässliche Prozess zur Erfassung, Pflege und Aktualisierung von Daten (CI-Attributen und CI-Beziehungen) in den integrierten CMDBs unterstützt.

Das Umsetzen der Service-Sicht in die CMS wurde im Laufe des Teilprojekts in Abstimmung mit it@M umpriorisiert und der Fokus auf das Befüllen und Abhängigkeiten-Abbildung der darunter liegenden IT-Infrastruktur gesetzt.

## 5 Lessons learned

Dem Teilprojekt standen verschiedensten Herausforderungen entgegen, die mit unterschiedliche Erfolge gelöst werden konnten:

- Zu Beginn des Teilprojekts waren die zu unterstützende Prozesse weitestgehendst noch nicht definiert. An vielen Stellen müssten Annahme getroffen werden
- Mangelnder Datenqualität der zu migrierende Datenbestände führte zur Schwierigkeit und Verzögerung der Portierung Arbeitspakete. Teilweise müssten die Daten neue aufgenommen werden bevor sie in die CMDB migriert werden konnten. Die Datenqualität nachhaltig sicherzustellen und somit das Vertrauen der Anwender in Ihre Daten dauerhaft zu stärken ist eine Herausforderungen die dauerhaft zu meistern sein wird.
- Entgegen den ursprünglichen Planungen, das zukünftige Personal bei it@M für die

Bereiche GB-I und GB-B im Teilprojektes einzusetzen um das Know-How Transfer zu befördern, standen besagte Personal nicht oder nur teilweise zur Verfügung. Die notwendige Qualifizierung kann erst im Nachgang abgeschlossen werden, jedoch nicht durch das TP117.

- Im Rahmen der Umorganisation kam es durch umfangreichen Änderungen der Teilprojektmitglieder zu Ressourcenengpässen und wiederkehrenden Informationsverlusten
- Der mit der CMS-Implementierung verbundene (menschliche) Changeprozeß ist groß und seine Beherrschung entscheidet über den Projekterfolg.
- Verantwortliche für CMS Projekte benötigen neben Fachkompetenz und analytischen Fähigkeiten Durchhaltevermögen, einen hohen Level an Belastbarkeit und Sozialkompetenz

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung

## **6 Anhang : Status Erfüllung Teilprojektauftrag**

Anforderung	Aus TP Zielvorgabe & Fachkonzept	Aus CRs zu TP -Ziele, -Fachkonzept & -Planung	Bemerkung	Erfüllung
<b>Design</b>				
Bestandsaufnahme Asset Daten Quellen	X		Umfrage alle LHM Einheiten 2011	erfüllt
Entwicklung CMS Datenmodell	X			erfüllt
Fachkonzept CMDB	X			erfüllt
Ausschreibung / Beschaffung eines stadtweites Tool	X		Erweiterung der TP118 CMDB Ausschreibung mit CMS Leistungs-Anforderungen	erfüllt
<b>Aufbau</b>				
Entwicklungsumgebung	X			erfüllt
Testumgebung	X		Zusätzlich 2. Testsystem und Schulungssystem	erfüllt
Produktivumgebung	X			erfüllt
CMS / CMDB Systeminstallation	X			erfüllt
Umsetzung des CMS Datenmodells	X			erfüllt
Implementierung Rollenkonzept	X			erfüllt
<b>Funktionen</b>				
<b>Anbindung an Systemmanagement</b>				
Softwareverteilung	X		TP118 Systeme	erfüllt
Monitoring	X		TP118 Systeme Finale Umsetzung erst möglich, sobald die Anbindung der CMDB an Command abgeschlossen ist. Umsetzung erfolgt dann in der Linie, mit Unterstützung durch externen Dienstleister	Teilweise erfüllt
Reporting	X		TP118 Systeme	erfüllt
<b>Unterstützung der IT Service Prozesse</b>				
Problem Management	X		Anbindung Assyst: Cis werden an Assyst geliefert	erfüllt
Incident Management	X		Anbindung Assyst: Cis werden an Assyst geliefert	erfüllt

	Change Management	X		Die Umsetzung des LHM Change-Verfahren ist offen, Erweiterung der <b>bestehenden</b> assyst Schnittstelle bei Festlegung durch die Linie it@M	Teilweise erfüllt
	Release Management	X		Über CMS Verbund der Master Systeme Iteraplan, Valuematic, command. Fertigstellung durch die Linie <u>it@M</u> sobald alle Systeme angebunden sind.	teilweise erfüllt
Pflegeprozesse für alle Valuematic Master Datenbereiche					
	Arbeitsplatz-Daten	X		Pflege durch CMS (Insert, Move, Add, Change) und CMS Workflows	erfüllt
	Fachanwendungen-Instanzen	X		Pflege durch CMS (Insert, Move, Add, Change) und CMS Workflows (Lead it@M-Folgeprojekt CMS)	In Arbeit
Pflegeprozesse durch IT@M Standard Systeme: Daten-Anbindung weiterer Mastersysteme					
	Netzwerkmanagement Cisco Works	X		Neue Netzwerkmgmt.-Tool in Evaluierung, Anbindung an Command als Master für aktive und passive NW Komponenten	entfallen
	Active Entry (RBS)	X		In Abstimmung zwischen MIT-KonkreT, it@M und RBS	entfallen
	Command		X	Schnittstellen Command – Valuematic in Arbeit (Lead it@M-Folgeprojekt CMS)	teilweise erfüllt / in Arbeit
	Servermanagement		X	Serverkonfiguration erfolgt über die Tools von MIA (puppet&coppler), Schnittstellen Command – MIA – Valuematic in Arbeit (Lead it@M-Folgeprojekt CMS)	Teilweise erfüllt / in Arbeit
	Infoblox		X	Anbindung notwendig. Umsetzung erfolgt in der Linie, mit Unterstützung durch externen Dienstleister	Out-of-Scope für TP117
	LDAP	X		User Daten-Import zu VM	erfüllt
	SAP - Lieferschein-Import	X		Erstanlage von Komponenten über Lieferscheine in Vorbereitung, jedoch keine Nutzung, Lieferantenverpflichtung fehlt	Techn. - inhaltlich erfüllt

	Service-Katalog		X	Basisdaten Fachanwendungen / Serversysteme / Infrastrukturdaten fehlen. Zurückstellung in Abstimmung mit it@M. Umsetzung erfolgt später in der Linie, mit Unterstützung durch externen Dienstleister	nicht erfüllt
	Iteraplan		X	Werkzeug zum strategischen IT-Architekturmanagement) Master für Produktive Fachanwendungen (Lead it@M-Folgeprojekt CMS)	teilweise erfüllt / in Arbeit
<b>Rollout</b>					
Pilotierung: 1-malige Datenübernahme, Datenpflege durch einbinden in LHM Geschäftsprozesse und Schulung					
	Pilotierung Daten- Übernahme (PC-Arbeitsplätze)	X		Pilotierung durchgeführt mit Planungsreferat	erfüllt
	Daten-Übernahme Assyst- Assets aus it@M	X			entfallen
	IT@M Arbeitsplätze / inkl. Koop.	X			erfüllt
<b>Weitere Piloten</b>					
	MSE - Arbeitsplätze		X		erfüllt
	KVR- Arbeitsplätze		X	(Lead it@M-Folgeprojekt CMS)	In Arbeit
<b>Stadtweiter Rollout von Arbeitsplatz Lifecyclemanagement in Abstimmung mit SWVT/Assyst</b>					
	SKA- Arbeitsplätze		X		erfüllt
	KR-, REV-, KULT-, RGU- Arbeitsplätze		X	(Lead it@M-Folgeprojekt CMS)	In Arbeit
	Weitere Einheiten.		X	(Lead it@M-Folgeprojekt CMS mit finanzielle Unterstützung durch MIT- KonkeT)	Nicht erfüllt
<b>Betriebsübergabe</b>					
	Betriebskonzept	X		Betriebsübergabe inkl. aller benötigter Dokumente in Abstimmung mit it@M entsprechend der Übergabeverfahren von it@M (Lead it@M-Folgeprojekt CMS)	In Arbeit
	Schulungskonzept	X			erfüllt
	Berechtigungskonzept /Rollendefinition	X			erfüllt

Migrationskonzept	X			erfüllt
Schulung Betrieb	X		Schulungskandidaten (SV, Administratoren) fehlen, KV geschult, weitere Qualifizierungsmaßnahme erfolgt je nach Verfügbarkeit der Teilnehmer in die Linie	Teilweise erfüllt
Planungskatalog für Fortsetzung in der Linie	X		Übergabe im Rahmen der CoC abgestimmt und erfolgt	erfüllt



# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung TP118 System Management

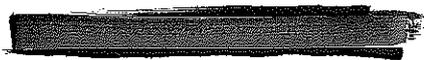
Abschlussbericht\_TP118\_V1.1.odt

Version: V1.1

Datum: 16.06.2015

Status: final

Erstellt von:



Review:



## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
06.11.2014	[REDACTED]	0.1	Initiale Erstellung
10.02.2015	[REDACTED]	0.2	Fortschreibung
13.02.2015	[REDACTED]	0.3	Einarbeitung Review von E. Glas, A. Pollak, R. Schmidt
16.02.2015	[REDACTED]	1.0	Redaktionelle Anpassungen und Finalisierung
16.06.2015	[REDACTED]	1.1	Redaktionelle Anpassungen

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
2.1 Übergabe von MIT-KonkreT an it@M.....	5
2.2 Zusammenarbeit mit TP117 CMS.....	5
2.3 Kernaufgaben der externen Dienstleister.....	6
2.4 Softwareverteilung.....	6
2.4.1 Abnahme gegenüber dem Dienstleister.....	6
2.4.2 Wesentliche Ergebnisse.....	6
2.5 Monitoring.....	6
2.5.1 Abnahme gegenüber Firma.....	6
2.5.2 Wesentliche Ergebnisse.....	6
2.6 Reporting.....	7
2.6.1 Abnahme gegenüber Firma.....	7
2.6.2 Ergebnisse.....	7
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	7
3.1 Komponentenübergreifend.....	7
3.2 Softwareverteilung.....	7
3.3 Monitoring.....	7
3.4 Reporting.....	8
4 Teilprojektabschlussanalyse.....	8
4.1 Kosten.....	8
4.2 Termine.....	8
4.3 Leistung.....	9
4.4 Prozessqualität.....	11
5 Lessons learned.....	12
6 Anhänge.....	13
6.1 Anhang 1 – Erfüllungsgrad Softwareverteilung.....	14
6.2 Anhang 2 – Erfüllungsgrad Monitoring.....	16
6.3 Anhang 3 – Erfüllungsgrad Reporting.....	18

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP118
Teilprojektleitung	[REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	01.01.2009 - 31.12.2014
Vorhabensnummer WiBe	System Management

## 2 Abnahme und Übergaben

Im Laufe der Konkretisierung des generischen Teilprojektauftrages wurden 4 Komponenten erarbeitet (Softwareverteilung, CMDB, Monitoring und technisches Reporting), die vom TP118 im Rahmen einer Vergabe zu beschaffen, implementieren und in den Betrieb zu übergeben waren.

Die Ausschreibungen erfolgten 2010 und wurden 2011 erfolgreich durch die Vertragsunterzeichnungen abgeschlossen.

Der Bericht erfolgt teilweise getrennt zu den jeweiligen Komponenten. Auf die detaillierte Darstellung in diesem Dokument hinsichtlich CMDB wird verzichtet, dies erfolgt im Rahmen des Abschlussberichtes des TP117 - CMS.

Dieses Teilprojekt steht in enger inhaltlicher, technischer und organisatorischer Verbindung zum Teilprojekt 117 (CMS).

Basis für beide Teilprojekte ist die eingeführte CMDB auf Basis des Produktes Valuation. Die Werkzeuge des System Management, die vom TP 118 eingeführt worden sind, nutzen die CMDB zur Verwaltung der CIs.

Das CMS, wie es von TP117 konzipiert und eingeführt wurde, ergänzt die Verwaltung mit weiteren CI Mastersystemen, der Abbildung von Relation zwischen den CIs sowie einer Ende zu Ende Sicht auf die verwalteten CIs.

Beide Teilprojekte haben dazu die bisher bei der LHM eingesetzten CI Mastersysteme gemeinsam sinnvoll in das CMS integriert bzw. angebunden und eine effiziente sowie effektive Verwaltung der CIs ermöglicht.

Die Teilprojekte 117 und 118 wurden an it@M in Form eines Change of Controls (CoC) zum Jahreswechsel 2014/15 übergeben.

In Abstimmung mit it@M (GB-I und GB-B) wurden hierbei die erzielten Ergebnisse an den Teilprojektaufträgen und anhängiger CRs gespiegelt. Die Projektaufträge beider Teilprojekte wurden nach Auffassung der Programmleitung und im Konsens mit it@M erfüllt, die offenen Punkte sind dokumentiert.

Alle im Teilprojekt erarbeiteten Ergebnisse wurden gemäß Festlegung im Teilprojektauftrag durch die Gremien des Programms MIT-KonkreT abgenommen und entsprechend eingeführt. Mit Abschluss des Teilprojekts werden die Ergebnisse an die entsprechenden Verantwortlichen von it@M übergeben.

In den drei Anhängen sind die Ergebnisse des Teilprojektes in kompakter Form zusammengefasst.

## **2.1 Übergabe von MIT-KonkreT an it@M**

Die Ergebnisse der Teilprojekte 117 und 118 wurden an it@M in Form eines Change of Controls zum Jahreswechsel 2014/15 übergeben. In Abstimmung mit it@M (GB-I) wurden hierbei die Ergebnisse an den Teilprojektaufträgen und anhängiger CRs gespiegelt. Die Projektaufträge beider Teilprojekte wurden nach Auffassung der Programmleitung und im Konsens mit it@M erfüllt.

Die Übergabe in den Betrieb (VzBÜ) gem. den Richtlinien von it@M ist daher Aufgabe von it@M-I/14 als fachliche zuständige aufnehmende Einheit und wird im Nachgang durchgeführt.

## **2.2 Zusammenarbeit mit TP117 CMS**

Für das Programm MIT-KonkreT im allgemeinen und dem TP118 im besonderen wurde die Einführung einer CMDB zur Verwaltung der Arbeitsplatzdaten als ein essentieller Erfolgsfaktor gesehen.

Dies führte 2009/2010 zu zwei wesentlichen Änderungen:

- Zeitpunkt des Starts vom TP117 wurde deutlich nach vorne gelegt
- Bei der Ausschreibung der CMDB wurden in Zusammenarbeit TP117 – TP118 wesentliche Kernanforderungen an ein CMS in die Leistungsanforderungen integriert und konnten dann erfolgreich mit der Beschaffung der Software Valuation von USU als zentrales Werkzeug beider Teilprojekte umgesetzt werden.

Die enge Zusammenarbeit in technischer und organisatorischer Hinsicht wurde natürlich über die gesamte Laufzeit beider Teilprojekte aufrecht erhalten. Dies führte u.a. zu folgenden produktiven und stadtwweit eingesetzten automatisierten Schnittstellen:

- CMDB ↔ Softwareverteilung:  
Die Asset-Informationen zu PC-Arbeitsplätzen aus der CDMB werden bidirektional mit der Softwareverteilung für Windows 7 synchronisiert und sorgen daher für einen identischen Informationsstand
- CMDB ↔ Monitoring:  
Die Asset-Informationen in der CMDB, die für das Monitoring relevante Systeme betreffen, können vom Monitoring automatisiert abgerufen werden und direkt für die zyklische Aktualisierung der Konfigurationsdateien des Monitoring verarbeitet werden. Für die aktuelle Nutzung dieser Schnittstelle folgt eine Konkretisierung unter Punkt 3.3.

## 2.3 Kernaufgaben der externen Dienstleister

Die externen Dienstleister der drei Softwarekomponenten hatten in wesentlichen folgende Kernaufgaben über den gesamten Zeitraum der Teilprojektmitarbeit:

- Lieferung der vertraglich vereinbarten Softwareprodukte
- Anpassung der generischen Konzepte an die tatsächliche Software
- Aufbau der Software
- Implementierung der Software in die bestehende IT-Landschaft
- Rollout in den Piloten
- Schulungen
- Unterstützung bis internes Personal den Betrieb übernommen hat

## 2.4 Softwareverteilung

### 2.4.1 Abnahme gegenüber dem Dienstleister

Gemäß der Vertragsgestaltung war die erfolgreiche Durchführung des sog. Proof of Concepts für eine Abnahme maßgebend. Der Proof of Concept wurde in drei Teilen durchgeführt

Inhalt des Proof of Concept	Meilenstein lt. PSP	Abschlussdatum
Aufbau Grundsystem	MS 8.1	30.06.12
Einzelverteilung und Massenverteilung	MS 8.3	31.10.12
gemischte Verteilung Windows/Linux	MS 8.4	31.10.13

Die Gesamtabnahme gemäß Vertrag erfolgte zum 04.05.2014.

### 2.4.2 Wesentliche Ergebnisse

- Die Softwareverteilung steht produktiv seit Ende 2011 zur Verfügung und wurde erstmals für die Verteilung von Windows 7 für die SAP-Betreuung in der Stadtkämmerei eingesetzt.
- Aufbau und Betrieb einer skalierbaren Umgebung für die Piloten sowie Aktualisierung des städtischen Windows-Standardclients. Die dabei erstellten Entwicklungs-, Test- und Produktivsysteme stehen sowohl zentral als auch dezentral stadtweit zur Verfügung.
- Verprobung und Abnahme der Verteilbarkeit eines standardisierten Kubuntu-Clients in hoher Anlehnung an die konkrete Implementierung durch LiMux.
- Die Softwareverteilung wird als Teil des Services Arbeitsplatz für Windows-Systeme von it@M zur Verfügung gestellt.

## **2.5 Monitoring**

### **2.5.1 Abnahme gegenüber dem Dienstleister**

Die Leistungen der Firma entsprachen dem ausgeschriebenen und vertraglich vereinbarten Liefergegenständen. Daher endete der Dienstleistungsvertrag zeitgleich zum Ende des Teilprojektes.

### **2.5.2 Wesentliche Ergebnisse**

Der Teilprojektauftrag beinhaltete im Bereich Monitoring u.a. die Portierung der vorhandenen Monitoring-Systeme.

Es wurden im Teilprojekt bzw. in der Linie it@M alle vorhandenen zentralen und dezentralen Monitoring-Systeme portiert und beginnend ab 2012/13 produktiv genutzt.

Dabei wurden nicht nur allgemeine Überprüfungen aufgebaut, bestehende Überwachungen migriert sondern auch spezialisierte Checks implementiert und auf den aktuellen Stand der Technik gehoben.

Die Umstellungen erfolgten in enger Abstimmung mit allen IT-Bereichen, dabei wurden die technisch und organisatorisch sinnvollen Abgrenzungen für das Monitoring spezifiziert und implementiert. Als Beispiele werden SAP, Datenbanken und Netzwerkgeräte für die Abgrenzung aufgeführt.

Das Monitoring wird als interner Service von it@M den Referaten zur Verfügung gestellt.

## **2.6 Reporting**

### **2.6.1 Abnahme gegenüber dem Dienstleister**

Die Leistungen der Firma entsprachen dem ausgeschriebenen und vertraglich vereinbarten Liefergegenständen.

### **2.6.2 Ergebnisse**

Das System für technisches Reporting konnte erfolgreich eingerichtet werden. Berichte aus Assyst wurden entwickelt und für den Servicebericht zum Fax-Service als Pilot produktiv eingesetzt.

Das Reporting wird als interner Service von it@M zur Verfügung gestellt.

## **3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende**

### **3.1 Komponentenübergreifend**

Für alle Komponenten ist noch die Übergabe in den Betrieb (VzBÜ) durchzuführen. Dies ist gemäß den Vereinbarung zum Change of Control eine Tätigkeit von I/14 innerhalb der Linie von it@M.

## **3.2 Softwareverteilung**

Offene Punkte aus dem Teilprojektauftrag sind für die Softwareverteilung nicht gegeben.

### **3.3 Monitoring**

Es gibt noch einen offenen Punkt gemäß Teilprojektauftrag und der Vereinbarung zum Change of Control :

- Konfiguration des Monitoring aus CMDB-Daten.  
Dies konnte bis heute noch nicht final umgesetzt werden, da die notwendigen Informationen der CMDB selbst nicht zur Verfügung stehen. Die dazu notwendige Verbindung MIA → Command → CMDB sollte in 2015 abschließend umgesetzt werden können.  
Erst wenn die Verbindung bis in die CMDB geschaffen ist, können die Spezifikationen finalisiert und umgesetzt werden. Dies erfolgt als Linientätigkeit bei it@M I/14

### **3.4 Reporting**

Offene Punkte aus dem Teilprojektauftrag sind für das Reporting nicht gegeben.

Der weitere Ausbau und Nutzung des Reporting erfolgt in der Linie bei it@M im wesentlichen bei der Berichterstattung innerhalb des SLM.

## 4 Teilprojektabchlussanalyse

### 4.1 Kosten

Hinsichtlich der Kosten erfolgt keine Darstellung.

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Ende	MS 8 - 01.04.11	30.11.11	25.11.11
Ende	MS 9 – 01.06.12	31.12.14	31.12.14
Ende	MS 12 – 01.01.12	31.12.14	31.12.14
Ende	MS 13 - 29.02.12	31.03.14	29.09.14

### Ursachen für Abweichungen

#### Personelle Ursachen (MS 12 - „Übergabe in die Linie it@M“):

Bei den ursprünglichen Planungen über die Gesamtlaufzeit des Teilprojektes wurde davon ausgegangen, dass das notwendige Personal für alle Komponenten des System Managements zum 1.1.2012 zur Verfügung steht. Zu diesem Zeitraum sollte auch ein Austausch der internen Mitarbeiter im Teilprojekt mit dem Personal erfolgen, dass zukünftig den Plan/Build bzw. den Run des System Managements bei it@M durchführt.

In vollem Umfang wird das Personal allerdings erst in 2015 zur Verfügung stehen. Diese Zeiträume zeigten sich in ihrer vollen Tragweite leider erst nach und nach während der Projektlaufzeit. Daher mussten die Meilensteine mehrfach und schließlich auf das Ende des Projektes verschoben werden.

#### Technische Ursachen (MS13 - Wirtschaftlichkeitsbetrachtung):

Die Grundlagen der WiBe wurden zum Stadtratsbeschluss von 2010 erstellt. Damals konnte nur eine sehr rudimentäre und generische Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgen, da weder die zu verwendenden Komponenten festgelegt noch die zukünftige Infrastruktur bekannt war.

Die Finalisierung der WiBe Stufe 2 musste dreimal verschoben werden.

- Zum einem, da noch nicht alle Komponenten in Betrieb genommen, geeignete Pilotierung nicht abgeschlossen und die Funktionsfähigkeit der Softwareverteilung im Proof of Concept nachgewiesen und der Nutzungsumfang abgestimmt war.
- Nachdem die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für das Systemmanagement gesamt erstellt war fehlte jedoch die Skalierung für den Einsatz von ITCM, sowohl für den Einsatz für LiMux - somit auch die Abschätzung für die Anzahl der zu betreuenden Windows Systeme. Ohne diese Betrachtungsgröße fehlt ein wesentlicher Teil der WiBe.
- Bei der dritten Verschiebung musste noch auf Entscheidungen außerhalb des TP118 gewartet werden:
  - Entscheidung für den Einsatz von ITCM für LiMux Systeme auf Entscheidungsebene it@M /STRAC
  - Ermittlung der Aufwände und laufenden Betriebskosten für den Wechsel von FAI/GoSa nach ITCM.  
Da keine Änderungen an der Architektur des Basisclients in Erwägung gezogen wurde ergaben sich bei der Berechnung entsprechend unwirtschaftlich hohe Betriebs- und

Umstellungskosten bei einem Einsatz von ITCM für LiMux.

- Entscheidung für den Einsatz von ITCM im pädagogischen Bereich des RBS und wie mit den virtualisierten Windows-Installationen im LiMux-Basisclient zukünftig verfahren wird, da virtualisierte Clients durch it@M zukünftig nicht mehr supportet werden. Dies hätte einen signifikanten Anstieg der durch ITCM verwalteten Windows Clients zur Folge.

Unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Punkte konnte die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Mitte 2014 der Programmleitung vorgelegt werden.

#### **Organisatorische Ursachen (MS12- „Übergabe in die Linie it@M“):**

Bei den ursprünglichen Planungen über die Gesamtlaufzeit des Teilprojektes wurde davon ausgegangen, dass das notwendige Personal für alle Komponenten des System Managements zum 1.1.2012 zur Verfügung steht. Zu diesem Zeitraum sollte auch ein Austausch der internen Mitarbeiter im Teilprojekt mit dem Personal erfolgen, dass zukünftig den Plan/Build bzw. den Run des System Managements bei it@M durchführt.

In vollem Umfang wird das Personal allerdings erst in 2015 zur Verfügung stehen. Diese Zeiträume zeigten sich in ihrer vollen Tragweite leider erst nach und nach während der Projektlaufzeit. Daher mussten die Meilensteine mehrfach und schließlich auf das Ende des Projektes verschoben werden.

#### **Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

- Meilensteine und Projektziele unabhängig von dem Vorhandensein von städtischen Personal definieren und formulieren
- Während der Projektlaufzeit sich ändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen können nicht vermieden werden

### **4.3 Leistung**

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
2	Mit der Entscheidung zu Windows 7 als strategisches Client-System sofern der Einsatz von LiMux nicht zielführend ist musste auch eine effiziente Lösung für die Administration und Verwaltung der Windows 7 Clients geschaffen werden.	Erweiterung des zu übergebenen Leistungsumfanges
3	Auflösung formaler Unstimmigkeiten bei der europaweiten Vergabe	Späterer Beginn der Komponentenbereitstellung
4	Übernahme der Erkenntnisse aus der Erarbeitung des Leistungsumfanges für die Ausschreibung der Softwareverteilung	Verbesserte Leistung
5	Umsetzung der Anforderungen an einen stabilen und zukunftssicheren Betrieb	Erhöhte Leistungsfähigkeit, stabilerer Betrieb
7, 8, 11, 12	Das Personal bei it@M für Plan/Build und Run der	Späterer Umsetzung, geringere Leistung, spätere Verfügbarkeit von

	Komponenten des System Management wird realistisch in vollem Umfang erst nach dem Ende des Teilprojektes zur Verfügung stehen.	ausgebildetem internen Personals
9, 10, 13	Die WiBe konnte nicht abschließend erstellt werden, da die notwendigen Daten (Abschluss PoC, Entscheidung ob LiMux mit ITCM, Nutzung SWVT im RBS) nicht bereit gestellt werden konnten	Spätere Bereitstellung der WiBe

### Ursachen für Abweichungen

#### Personelle Ursachen (MS12- „Übergabe in die Linie it@M“):

Entgegen den ursprünglichen Planungen ist das Personal bei it@M für die Bereiche GB-I und GB-B erst nach dem Ende des Teilprojektes vollständig besetzt. Daher kann die Qualifizierung auch erst im Nachgang abgeschlossen werden. Die notwendigen Schulungsaufwände in 2015 werden noch aus dem Budget von MIT-KonkreT finanziert.

Soweit das Personal besetzt war, wurden die Schulung entsprechend durchgeführt.

#### Technische Ursachen (MS13 - Wirtschaftlichkeitsbetrachtung):

##### CR 2:

Zum Zeitpunkt des Teilprojektstartes gab es noch keine stadtweite Strategie, wie mit den - trotz LiMux-Migration – verbleibenden Windows-Clients umgegangen werden soll. Das Teilprojekt konnte eine Entscheidung zu Windows 7 herbeiführen. Um Windows 7 Clients angemessen und wirtschaftlich zu verwalten ist ein Microsoft Active Directory der Stand der Technik. Im Rahmen des TP118 wurde durch externe Unterstützung ein AD projektiert, validiert, implementiert und beim Piloten SKA in Betrieb genommen. Durch die externe Unterstützung konnte der Auftrag ohne negative Auswirkung auf das Teilprojekt erledigt werden.

##### CR 4:

Die Marktrecherchen vor der Durchführung des Vergabeverfahrens für die Beschaffung einer stadtweiten Softwareverteilung für Windows und LiMux führten zu keinem rundum positiven Bild. Anbieter die beide Client-Betriebssysteme im Portfolio hatten waren nicht zuverlässig zu ermitteln. Um mögliche negativen Folgen zu minimieren wurde ein sog. Proof of Concept in das Vergabeverfahren eingebaut. Damit sollte bei Vertragsschluss nur ein kleiner Teil (1.500) der zukünftig notwendigen Client-Lizenzen als Vertragsbestandteil zwingend beschafft werden müssen - und nur bei einem positiven Verlauf des PoC die Lizenzen auf die dann absehbare Ausbaustufe (Anzahl bzw. Stadtlizenz) erweitert werden. Der zusätzliche Meilenstein dient der Steuerung dieses Themas.

##### CR 5:

Im Laufe der Detaillierung der benötigten Infrastruktur zeigte sich, dass die bereits geplante Test- und Entwicklungsumgebung einer gesonderten Beplanung bedarf. Um diesem Rechnung zu tragen und entsprechend steuern zu können wurde der Meilenstein 8.2 neu aufgenommen.

##### CR 7, 8, 11 und 12:

Bei den ursprünglichen Planungen über die Gesamtlaufzeit des Teilprojektes wurde davon ausgegangen, dass das notwendige Personal für alle Komponenten des System Managements

zum 1.1.2012 zur Verfügung steht. Zu diesem Zeitraum sollte auch ein Austausch der internen Mitarbeiter im Teilprojekt mit dem Personal erfolgen, dass zukünftig den Plan/Build bzw. den Run des System Managements bei it@M durchführt.

In vollem Umfang wird das Personal allerdings erst in 2015 zur Verfügung stehen. Diese Zeiträume zeigten sich in ihrer vollen Tragweite leider erst nach und nach während der Projektlaufzeit. Daher mussten die Meilensteine mehrfach und schließlich auf das Ende des Projektes verschoben werden.

**CR 9, 10 und 13**

Siehe Kapitel 4.2 - technische Ursachen

**Organisatorische Ursachen:**

**CR 7, 8, 11 und 12:**

siehe oben, technische Ursachen

**Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

Hier wird auf die Ausführungen zu 4.2 verwiesen.

#### **4.4 Prozessqualität**

Das TP118 hatte diese nachstehenden Stichpunkte zu Prozessen im Auftrag:

- Die maßgeblichen Prozesse zum System Management sind identifiziert in ARIS modelliert und beschrieben
- Die definierten Werkzeuge und Prozesse zum System Management ermöglichen eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der vom System Management verwalteten IT-Systeme, wodurch eine Erhöhung der Serviceverfügbarkeit unterstützt wird.
- Die ausgewählten und eingeführten Werkzeuge und Prozesse zum System Management liefern eine verbesserte Transparenz zum Zustand der Systeme und zur Messung von Service-Leveln.
- Anforderungen an die Werkzeuge zum System Management definieren, modellieren und beschreiben. Hierzu gehören Anforderungen aus den Prozessen und Anforderungen aufgrund der IT-Systeme, die in das System Management zu integrieren sind
- Design der technischen Prozesse sowie der technischen Implementierung (Datenmodell, Berechtigungen, Funktionalitäten, Workflows, Schnittstellen, Paketierung etc.) für Server und Subsysteme, Clients, Infrastruktur und Datenhaltung, Applikationen und Werkzeuge. Das Design muss eine Einführung für die wichtigsten Funktionen des System Management unterstützen.

Die erste Definition der Prozesse und deren Modellierung in ARIS erfolgte zu diesem Zeitpunkt generisch da die zu beschaffenden Tools noch nicht bekannt waren. Die generischen Prozesse wurden während der Konzeption und Implementierung der beschafften Komponenten den tatsächlichen – im wesentlichen technischen - Anforderungen angepasst.

Die Darstellung der Prozesse in ADONIS erfolgt im Rahmen der Betriebsübergabe durch it@M I/14.

## 5 Lessons learned

Das Teilprojekt standen verschiedensten Herausforderungen entgegen, die mit unterschiedlichem Erfolg gelöst werden konnten:

- Entgegen den ursprünglichen Planungen, das zukünftige Personal bei it@M für die Bereiche GB-I und GB-B im Teilprojektes einzusetzen um zeitgleich den Know-How Transfer zu leisten, stand das Personal nicht oder nur teilweise zur Verfügung. Die notwendige Qualifizierung kann erst im Nachgang abgeschlossen werden.
- Im Rahmen der Umorganisation kam es durch umfangreichen Änderungen der Teilprojektmitglieder zu Ressourcenengpässen und wiederkehrenden Informationsverlusten.
- Gleichzeitige massive Änderungen in der IT-Landschaft und in der Organisation durch die Einführung von ITIL führen zu erheblichen Mehraufwänden und Reibungsverlusten.  
Eine zeitlich Entkoppelung von Technik und Organisation ist zu bevorzugen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung

## **6 Anhänge**

## 6.1 Anhang 1 – Erfüllungsgrad Softwareverteilung

Anforderung	Aus TP Ziel-Vorgabe & Fachkonzept	Aus Changes zu TP-Ziele, -Fach-Konzept & -Planung	Bemerkung	Erfüllung
<b>Design</b>				
Festlegung Leistungsumfang Baustein SWVT	X	CR 1	Kernprozesse SWVT sind benannt und beschrieben	erfüllt
Fachkonzept SWVT	X	CR 2, 3	Erweiterung der TP118 SWVT Ausschreibung (Leistungsbeschreibung) mit produktspezifischen Angaben	erfüllt
<b>Aufbau</b>				
Entwicklungsumgebung	X	CR 5	Abgegrenzte Umgebungen für Paketentwicklung und technische Pakettests Systementwicklung SWVT Fehlersuche SWVT	erfüllt
Testumgebung	X	CR 5	Abgegrenzte Umgebungen für fachliche Tests für Pakete und Clientkonfigurationen produktionsnahe Systemtests (Integrationsumgebung)	erfüllt
Produktivumgebung	X		Skalierte Umgebung im Betrieb einschließlich Umgebung für Anwender- und Anwendungsschulungen	erfüllt
Schulungsumgebung	X	CR 5	Portables Standalone Schulungssystem zur Administratorenschulung (einschließlich Simulation der städtischen Infrastruktur)	erfüllt
SWVT Systeminstallation	X		Integration in die aktuelle Umgebung it@M	erfüllt
Implementierung Rollen- und Berechtigungskonzept	X			erfüllt
Anbindung an Verzeichnisdienste	X		Authentifizierung	erfüllt
<b>Funktionen</b>				
Anbindung an System Management				
	CMDB	X		erfüllt
	Monitoring	X	Serverüberwachung durch nagios implementiert	erfüllt
Unterstützung von				
	Lifecycleprozess Client	X	Unterstützung für Windows 7	erfüllt
<b>Rollout</b>				
Pilotierung				
	Pilotierung Verteilung Windows 7 Client und fachspezifische Anwendungen	X	1. frühe Pilotierung mit SKA	erfüllt
	Pilotierung Verteilung Windows 7 Client und fachspezifische Anwendungen	X	Pilotierung durchgeführt mit Planungs Referat	erfüllt
	Pilotierung Verteilung Windows 7 Client und fachspezifische Anwendungen	X	Pilotierung durchgeführt mit PIA	erfüllt
Portierungen				
			Nachweis technische Machbarkeit SWVT im jeweiligen OE Kontext	

	Einrichten aller Voraussetzungen für die Nutzung von ITCM in allen Referaten	X		Portfreischaltungen, AD-Gruppen, Rechtevergabe in ITCM	erfüllt
<b>Betriebsübergabe</b>					
	Betriebskonzept	X		Betriebsübergabe inkl. aller benötigter Dokumente in Abstimmung mit it@M entsprechend der Übergabeverfahren von it@M	In Arbeit (it@M-1/14)
	Schulungskonzept	X			erfüllt
	Berechtigungskonzept / Rollendefinition	X			erfüllt
	Migrationskonzept	X			erfüllt
	Schulung Betrieb	X		bei Bedarf können Schulungen auf Basis der vorhandenen Dokumentation kurzfristig angeboten werden	erfüllt
	Planungskatalog für Fortsetzung in der Linie	X			erfüllt

Die tatsächliche Nutzung der Softwareverteilung ist gekoppelt an den Rollout von Windows 7 durch it@M I/22 und ist wie folgt erfolgt:

**Produktive Nutzung:**

- DIR
- KR
- KVR
- KULT
- MSE
- PLAN
- POR
- RGU
- SKA
- SOZ

**Technische Verifizierung abgeschlossen:**

- RAW
- STA

**Technische Verifizierung noch nicht begonnen:**

- KVR-BD
- MK
- REV

Im RBS ist die Nutzung der stadtweiten Softwareverteilung weder im Verwaltungs- noch im pädagogischen Bereich vorgesehen.

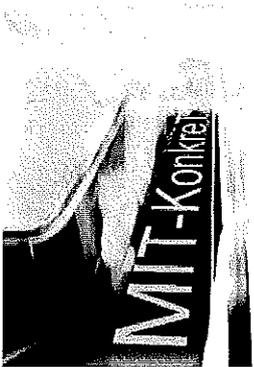
## 6.2 Anhang 2 – Erfüllungsgrad Monitoring

Anforderung	Aus TP Ziel-Vorgabe & Fachkonzept	Aus Changes zu TP-Ziele, -Fach-Konzept & -Planung	Bemerkung	Erfüllung
<b>Design</b>				
Festlegung Leistungsumfang Baustein Monitoring	X		Kernprozesse sind benannt und beschrieben	erfüllt
Fachkonzept Monitoring	X		Fachkonzept erstellt, abgestimmt und abgenommen	erfüllt
<b>Aufbau</b>				
Entwicklungsumgebung	X		Abgegrenzte Umgebungen für <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung und technische Tests</li> <li>Systementwicklung</li> <li>Fehlersuche</li> </ul>	erfüllt
Testumgebung	X		Abgegrenzte Umgebungen für <ul style="list-style-type: none"> <li>fachliche Tests für Konfigurationen</li> <li>produktionsnahe Systemtests (Integrationsumgebung)</li> </ul>	erfüllt
Produktivumgebung	X		Skalierte Umgebung im Betrieb einschließlich Umgebung für Anwender- und Anwendungsschulungen	erfüllt
Implementierung Rollen- und Berechtigungskonzept	X			erfüllt
Anbindung an Verzeichnisdienste	X		Authentifizierung	erfüllt
<b>Funktionen</b>				
Anbindung an System Management				
CMDB	X		Finale Umsetzung erst möglich, sobald die Anbindung der CMDB an Command abgeschlossen ist. Umsetzung erfolgt dann in der Linie, mit Unterstützung durch externen Dienstleister	Teilweise erfüllt (it@M-1/14)
<b>Rollout</b>				
Pilotierung verteilte Implementierung	X			erfüllt
Umsetzung der gesamten Produktivlandschaft	X		Abgeschlossen nach der Abschaltung der alten it@M-Systeme	erfüllt
Portierungen			Nachweis technische Machbarkeit im jeweiligen Kontext	
Soweit vorhanden wurden alle alten Referatssysteme abgelöst bzw. deren Systeme im Rahmen der BÜ in das Monitoring aufgenommen	X			erfüllt
<b>Betriebsübergabe</b>				
Betriebskonzept	X		Betriebsübergabe inkl. aller benötigter Dokumente in Abstimmung mit it@M entsprechend der Übergabeverfahren von it@M	In Arbeit (it@M-1/14)
Schulungskonzept	X			erfüllt
Berechtigungskonzept /Rollendefinition	X			erfüllt
Migrationskonzept	X			erfüllt

Schulung Betrieb	X		Bisher kein Bedarf. Für 2015 Bedarf erhoben, abgestimmt und beim POR zur Umsetzung	erfüllt
Planungskatalog für Fortsetzung in der Linie	X		Ausschreibung für Wartung und Support veröffentlicht	erfüllt

<b>6.3 Anhang 3 – Erfüllungsgrad Reporting</b>				
<b>Anforderung</b>	<b>Aus TP Ziel-Vorgabe &amp; Fachkonzept</b>	<b>Aus Changes zu TP-Ziele, -Fach-Konzept &amp; -Planung</b>	<b>Bemerkung</b>	<b>Erfüllung</b>
<b>Design</b>				
Festlegung Leistungsumfang Baustein Reporting	X		Kernprozesse Reporting sind benannt und beschrieben	erfüllt
Fachkonzept Reporting	X		Fachkonzept erstellt	erfüllt
<b>Aufbau</b>				
Test- und Entwicklungsumgebung	X	CR 5	Abgegrenzte Umgebungen für <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Report-Templates</li> <li>Anbindung der Datenquellen</li> <li>Fehlersuche Reporting</li> <li>Hochstufungssystem für erstellte Templates in die Produktivumgebung.</li> </ul>	erfüllt
Produktivumgebung	X		Skalierte Umgebung im Betrieb einschließlich Umgebung für Schulungen Anpassung an die Skalierung auf Grund der Anforderungen durch den SLM-Report notwendig. Konnte aus Personalmangel bisher noch nicht finalisiert werden.	Teilweise erfüllt
Schulungsumgebung	X	CR 5	Nicht benötigt	erfüllt
Reporting Systeminstallation	X		Integration in die aktuelle Umgebung it@M	erfüllt
Implementierung Rollen- und Berechtigungskonzept	X			erfüllt
Anbindung an Verzeichnisdienste	X		Authentifizierung	erfüllt
<b>Funktionen</b>				
Anbindung an System Management				
CMDB	X			erfüllt
Monitoring	X			erfüllt
<b>Rollout</b>				
Pilotierung				
Fax-Report	X			erfüllt
SLM-Report	X		Report zu 95% erstellt. Konnte aus Personalmangel bisher noch nicht finalisiert werden.	Teilweise erfüllt
Portierungen			Nachweis technische Machbarkeit Reporting	
<b>Betriebsübergabe</b>				
Betriebskonzept	X		Betriebsübergabe inkl. aller benötigter Dokumente in Abstimmung mit it@M entsprechend der Übergabeverfahren von it@M	In Arbeit (it@M/14)
Schulungskonzept	X			erfüllt
Berechtigungskonzept /Rollendefinition	X			erfüllt
Migrationskonzept	X			erfüllt

Schulung Betrieb	X		bei Bedarf können Schulungen auf Basis der vorhandenen Dokumentation kurzfristig angeboten werden	erfüllt
------------------	---	--	---	---------



## MIT-KonkreT

### Abschlussbericht

Abschlussbericht P20 „Aufbau des Hauses dezentrale IT“ zum Stand 11.01.2012

Datum: 27.02.2012

Version: V 1.0

Status: Freigabe

Verteiler: Programmleitung

Autor: 



**Aufbau des Hauses dezentrale IT**

**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
27.02.12	[REDACTED]	0.1	Erste Ausfertigung
28.02.12	[REDACTED]	0.2	Qualitätssicherung
28.02.12	[REDACTED]	1.0	Finalisierung

[REDACTED]



## Inhaltsverzeichnis

1. <u>Anlass dieses Dokuments</u> .....	4
2. <u>Aufgaben und Liefergegenstände gemäß Projektauftrag</u> .....	4
3. <u>Wesentliche Projektziele des Projekts</u> .....	4
4. <u>Organisation Projekt</u> .....	5
5. <u>Wichtigste Stakeholder</u> .....	6
6. <u>Aktueller Status</u> .....	6
7. <u>Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität</u> .....	7
8. <u>Projekterfolge</u> .....	7
9. <u>Die wichtigsten Projektrisiken</u> .....	7
10. <u>Projektchancen / Ausblick</u> .....	7
11. <u>Lessons learned</u> .....	7

## Aufbau des Hauses dezentrale IT

### 1. Anlass dieses Dokuments

Abschlussbericht zum vorzeitigen Projektabschluss.

### 2. Aufgaben und Liefergegenstände gemäß Projektauftrag

Es ist das Haus „dezentrale IT“ aufzubauen. Insbesondere sind folgende Themen zu konzipieren und umzusetzen:

1. Die in der Beschlussvorlage konzipierte Organisationsstruktur ist zu verfeinern und in den Referaten und Eigenbetrieben umzusetzen
2. Umsetzung IT-Vorhabensmanagement – Teil Anforderungsmanagement aus dem TP03: Gemeinsamer Aufbau des Bereichs „Anforderungsmanagement“ in den Referaten und Eigenbetrieben. Das Anforderungsmanagement umfasst Geschäftsprozessmodellierung, Service Level und Service Contract Management sowie Kunden- und Dienststellenbetreuung.
3. Fortschreibung und Umsetzung der Ergebnisse des TP13 zur IT-Kostentransparenz in allen Referaten und Eigenbetrieben
4. Für die Tarifbeschäftigten gilt dasselbe Modell wie für die IT-Schaffenden des zentralen IT-Dienstleisters.

Für die Bearbeitung der genannten Themen sind Teilprojekte zu bilden, welche über das Projekt P20 gesteuert und koordiniert werden. Die Schnittstellen zu den anderen Häusern „Neuer zentraler IT-Dienstleister“ sowie „Strategie und Steuerung“ bzw. der dort zugeordneten Projekte und Teilprojekte sind zu berücksichtigen.

### 3. Wesentliche Projektziele des Projekts

#### Inhaltliche Ziele

Die Ziele des Projektes leiten sich grundsätzlich aus den Programmzielen MIT-KonkreT ab. Für das Projekt sind folgende spezifische inhaltliche Ziele zu erreichen:

- Die Aufbau- und Ablauforganisation in den dezentralen IT-Einheiten ist gemäß Musterhaus gestaltet und eingerichtet. Dabei sind die Anforderungen kleiner, mittlerer und großer Einheiten berücksichtigt.
- Die Kernkompetenzfokussierung ist entsprechend der Vorgaben des TP10 umgesetzt.
- Im Wesentlichen wird im Haus „dezentrale IT“ nach dem Modell der Kernkompetenzfokussierung die Verantwortung für die folgenden Servicekategorien übernommen:
  - 1.1 Servicedesk (für ausgewählte Bereiche) und Arbeitsplatzdienste
  - 2.1 Fachliche Lösungsberatung
  - 8.1 Projektmanagement, 8.2 Schulungsdienste, 8.3 Sicherheitsdienste und 8.5 Innovationsmanagement
  - 9.1 Lokale Strategie, 9.5 Steuerung und 9.4 Steuerungsunterstützung, 9.2 Allgemeine Verwaltung und 9.3 kaufmännische Abwicklung
  - Unter fachlichen Gesichtspunkten wird von den Einheiten auch eine besondere fachliche Planungs- und Betriebsverantwortung (Nutzung) bei den

**Aufbau des Hauses dezentrale IT**

Servicekategorien Applikationen sowie Applikationsentwicklung und Datenbanken wahrgenommen

- sonstige Aufgaben, die an der Schnittstelle zwischen fachlicher und betrieblicher Verantwortung einzelfallspezifisch zu regeln sind
- Die Personalkapazität in den dezentralen IT-Einheiten ist entsprechend der Fokussierung auf die Kernkompetenzen unter Berücksichtigung der im Beschluss genannten Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte angepasst.
- Das Anforderungsmanagement ist in den dezentralen IT-Einheiten und im Zusammenspiel mit dem Haus zentraler IT-Dienstleister etabliert.
- Die Kostentransparenz für eine service- und projektorientierte Aufbauorganisation ist im Rahmen der städtischen Vorgaben aus dem Redesign des Münchner kommunalen Rechnungswesens umgesetzt.

**Qualitative Ziele**

- Die dem Projekt zu Grunde gelegten Qualitätsvorgaben sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt.
- Für die identifizierten Stakeholder ist der Programmleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Projekt vorgelegt und dieser ist seitens des Projekts eingehalten.
- Die Mitglieder der Teilprojekte sind so ausgewählt, dass sie zum Startzeitpunkt der Teilprojekte den Projektauftrag ohne generelle Schulungsmaßnahmen erfüllen können.
- Den Teilprojekten stehen ausreichend personelle und technische Ressourcen zur Verfügung, so dass ein kontinuierliches Arbeiten ermöglicht wird.

**4. Organisation Projekt**

**Projektstart:** 01.03.2010 - **geplantes Projektende:** 31.03.2014

**Projektteam:**

Name	Referat	Rolle	TM von seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	RBS	Projekt-Leitung	01.03.10	31.12.10	0,6
[REDACTED]	MIT-KonkreT	"	01.01.11	11.01.12	0,6
[REDACTED]	BAU	Stv. TP-Leitung	01.01.10	31.12.10	0,2
[REDACTED]	RBS	Stv. TP-Leitung	01.01.11	31.12.11	0,25

**Projektstruktur**

Zur Umsetzung der im Projektauftrag formulierten Ziele wurde das Projekt in 5 Teilprojekte thematisch aufgegliedert. Für jedes Teilprojekt wurde ein spezifischer Teilprojektauftrag erstellt, der auf die Gesamtziele des Projekts ausgerichtet war. Folgende Teilprojekte wurden gegründet:

- TP 201 „Aufbau „dezentral IT“ - Umsetzung der Organisationsstruktur“  
Start: 01.03.2010 – Ende: 31.12.2011
- TP 203 „Anforderungsmanagement“  
Start: 01.04.2011 – Ende: 31.03.2014
- TP 213 „Kostentransparenz bei den dezentralen IT-Einheiten“  
Start: 01.07.2010 – Ende: 31.12.2011

## Aufbau des Hauses dezentrale IT

### 5. Wichtigste Stakeholder

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
Leitungen dIKA	Nutzer	Sehr hoch	++	- Einbindung über die Verantwortlichen MIT-KonkreT
IT@M WL Leitung STARC	Partner bei KKF	Hoch	+/-	- Mitglied im Lenkungskreis
GPR	Personalvertretung	Hoch	+	- lfd. Einbindung über Jour Fixes..
Stadtrat	Entscheider der LHM	>Sehr hoch	+/-	Beschlüsse: - Gründung dIKA gemäß KKF

### 6. Aktueller Status

Der Meilenstein MS206 „Anforderungsmanagement im Haus „dezentrale IT“ ist etabliert“ wird seit dem 11.01.2012 im P40 weitergeführt. Somit kann der Meilenstein MS207 „Ende des Projekts“ auf den 11.01.2012 vorverlegt werden. Alle weiteren Meilensteine des Projektes wurden termingerecht erfüllt.

PSP-Code	Inhalt	Zieltermin	Status aktuell	Erläuterung
MS201	Start des Projekts	01.03.10	abgeschlossen	
MS202	Projektplanung liegt vor	01.05.10	abgeschlossen	
MS203	Start des gemeinsamen Aufbaus des Anforderungsmanagements	01.04.11	abgeschlossen	
MS204	Organisationsstruktur in den dezentralen IT-Einheiten ist für alle Bereiche eingerichtet	31.12.11	abgeschlossen	
MS205	Erforderliche Strukturen und Vereinbarungen für die IT-Kostentransparenz sind eingerichtet	31.12.11	abgeschlossen	
MS206	Anforderungsmanagement im Haus „dezentrale IT“ ist etabliert	31.03.14	in Arbeit	Die Aufgabe wird nunmehr wg. Reorganisation in P40 durchgeführt.
MS207	Ende des Projekts	31.03.14	vorzeitig abgeschlossen	Siehe MS206
MS208	Der Projektleitung wird seitens des dIKA bestätigt, dass zum 14.5.2011 alle für die Haushaltsaufstellung 2012 notwendigen und im Kontext der Vorgaben der SKA möglichen Aufgaben durchgeführt sind.	14.05.11	abgeschlossen	Neuer Meilenstein durch CR 01
MS209	Der Projektleitung wird seitens des dIKA bestätigt, dass zum 30.9.2011 alle für die Haushaltsaufstellung 2012 notwendigen und im Kontext der Vorgaben der SKA möglichen Aufgaben durchgeführt	30.09.11	abgeschlossen	Neuer Meilenstein durch CR 01

**Aufbau des Hauses dezentrale IT**

PSP-Code	Inhalt	Zieltermin	Status aktuell	Erläuterung
	sind.			

**7. Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität**

Die Termine des Projektes wurden eingehalten. Die Qualität der Ergebnisse war gegeben. Es können keine Aussagen zu den Kosten getroffen werden.

**8. Projekterfolge**

Die Projekterfolge sind maßgeblich die Erfolge der Teilprojekte TP201 mit der Einführung der Organisation der dIKA und TP213 mit der Etablierung der Kostentransparenz der dezentralen Einheiten und daher in den Abschlussberichten der jeweiligen Teilprojekte dargestellt.

**9. Die wichtigsten Projektrisiken**

Die Projektrisiken wurden laufend im Projektteam und insbesondere in den Teilprojekten gemanagt, das Ergebnis ist in den Risikolisten dargestellt und im Rahmen regelmäßiger Berichte übermittelt.

**10. Projektchancen / Ausblick**

Die neue Organisation der dezentralen IT-Bereiche ist erfolgreich in allen Referaten (außer dem Referat für Bildung und Sport als Sonderbereich) und Eigenbetrieben etabliert. Das Konzept zur organisatorischen Integration von Bereichen wie SAP, Paul@ liegt vor .

Die Konzeption zur Kostentransparenz wurde in allen Referaten umgesetzt. Das Konzept wurde im Vorfeld mit der Stadtkämmerei abgestimmt und dient bereits jetzt als Basis für weitergehende Tätigkeiten und Planungen. Damit hat sich der Nutzen der Konzeption bereits gezeigt.

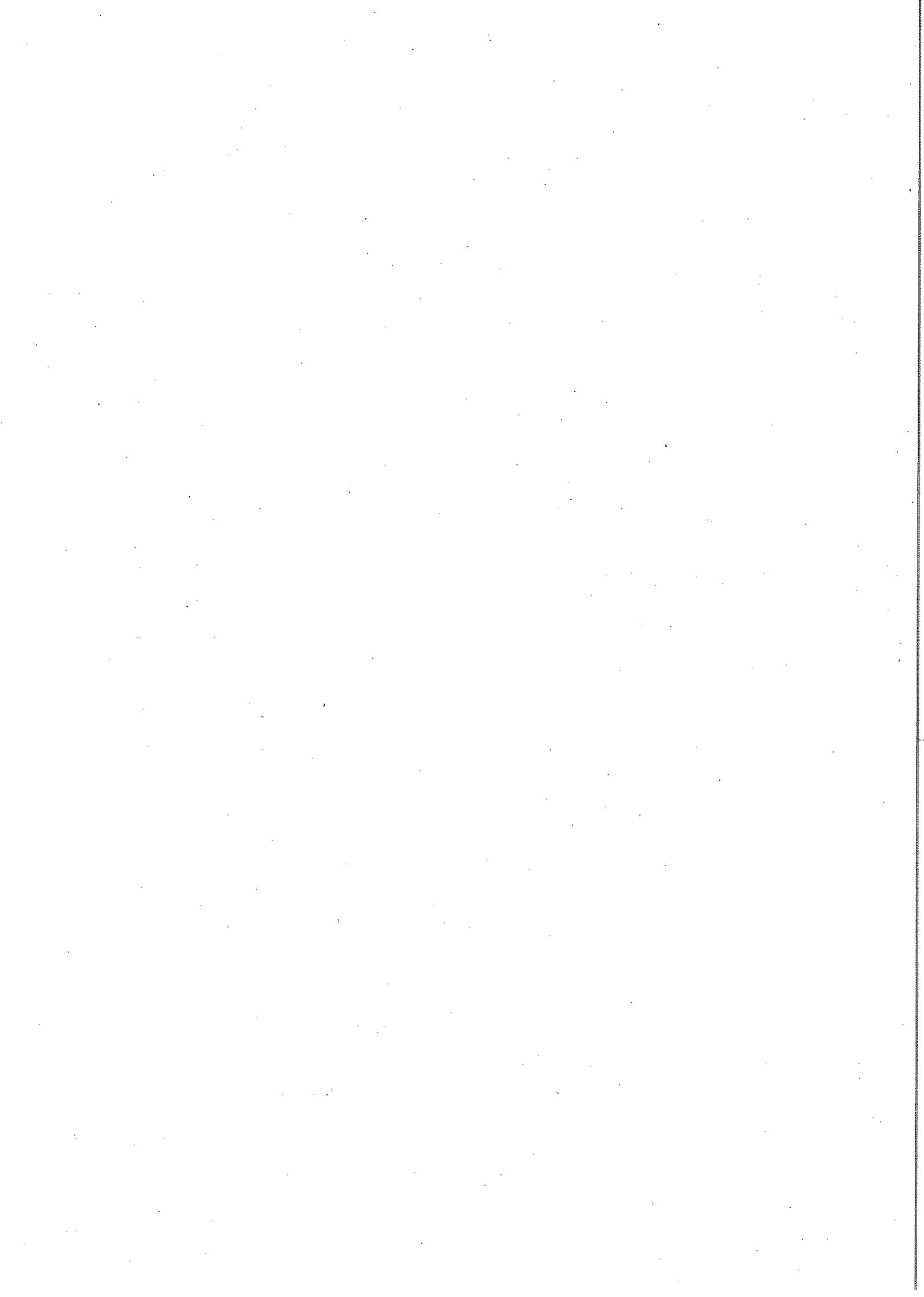
**11. Lessons learned**

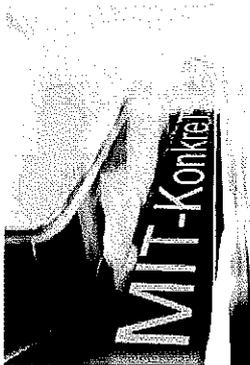
Das TP201 war zum Großteil mit Leitungen der dIKAs besetzt, die teilweise zugleich weitere Rollen im Programm ausgeführt haben. Damit wurden die Ergebnisse des Teilprojekts im Einklang mit den Zielen des Programms gehalten.

Die Besetzung des TP213 bestand vorwiegend aus Kolleginnen und Kollegen aus den Geschäftsleitungen der beteiligten Referate, die dort mit Controllingaufgaben betraut waren. Dadurch ergaben sich sehr gute Möglichkeiten über die etablierten fachlichen Kommunikationskanäle die Ergebnisse des Teilprojektes in allen Referaten zu etablieren.

Ort, Datum

PL P20





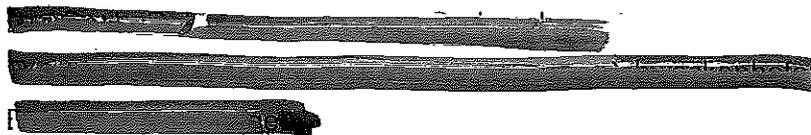
## MIT-KonkreT

### TP: 201 Aufbau "dezentrale IT" - Umsetzung der Organisationsstruktur

#### Konzept: Abschlussbericht

Datum: 21.12.2011  
Version: V 1.0  
Status: Freigabe  
Verteiler: v-mitkonkret-teilprojekt-201@muenchen.de

Autoren:





### Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
01.12.11	[REDACTED]	V 0.1	Grobentwurf
07.12.11	[REDACTED]	V 0.2	Ausformulierter Entwurf
08.12.11	[REDACTED]	V 0.3	Aktualisierung wg. Statusberichte, Überarbeitung und Finalisierung
19.12.11	[REDACTED]	V1.0	Überarbeitung Pkt. 4



## Inhaltsverzeichnis

1 Management Summary.....	4
2 Ziele und Ergebnisse des Teilprojektes TP201.....	5
3 Spotlight: Stand der Umsetzung des TP201 Konzeptes in den Einheiten.....	6
4 Erfahrungen und Empfehlungen.....	7

### *Geschlechtergerechte Schreibweise:*

*Den Autoren ist bekannt, welche Bedeutung die geschlechtergerechte Schreibweise hat. Um aber den Leserinnen und Lesern einen unbeeinträchtigten Lesefluss zu ermöglichen, wurde auf Formulierungen wie „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ bzw. auf 'künstliche' Konstruktionen wie „MitarbeiterInnen“ verzichtet und nach Möglichkeit eine geschlechterneutrale Schreibweise gewählt. Gleichwohl ist in allen Ausführungen immer sowohl die weibliche als auch die männliche Form gemeint.*



## 1 Management Summary

### Inhaltspunkt

Wesentliches Ziel des Teilprojektes 201 war der Aufbau des Hauses „dezentrale IT“ in organisatorischer und personeller Hinsicht sowie die Begleitung der Umsetzung in der Linie der Referate und Eigenbetriebe. Ziel des Abschlussberichtes ist die Dokumentation und Bewertung der aktuellen Stände gemessen am TP201-Konzept.

*Ziel*

Durch Umsetzungsbeschluss vom 27.01.2010 wurde der Auftrag erteilt, für die dezentralen Einheiten umsetzbare Musterorganisationen zu erarbeiten sowie deren Umsetzung zu begleiten.

*Ausgangssituation*

TP201 schließt das Teilprojekt erfolgreich ab.

*erarbeitete*

Wichtigste Ergebnisse sind:

*Ergebnisse*

- Erstellung des TP 201 Konzept zum Aufbau einer einheitlichen Organisationsstruktur in den dezentralen Einheiten für den IT-Bereich
- Konzeptkonforme Umsetzung der „Blaupausen“ je Kategorie
- Abgestimmte Lösungen für „Kleinsteinheiten“
- Konzept zur dezentralen Gremienstruktur (dlKA-Rat)
- Vorschlag für die Integration von Sonderbereichen wie SAP, Paul@

Ausschlaggebend für den erfolgreichen Abschluss war die Besetzung des Teilprojektes mit qualifizierten und erfahrenen Mitgliedern sowie die parallele Pilotierung in verschiedenen Einheiten, die im TP vertreten waren.

*Rahmenbedingungen*

## 2 Ziele und Ergebnisse des Teilprojektes TP201

Wesentliches Ziel des Teilprojektes 201 war der Aufbau des Hauses „dezentrale IT“ in organisatorischer und personeller Hinsicht sowie die Begleitung der Umsetzung in der Linie der Referate und Eigenbetriebe. Ziel des Abschlussberichtes ist die Dokumentation und Bewertung der aktuellen Stände gemessen am TP201-Konzept.

Wichtigste Ergebnisse sind:

- Erstellung des TP 201 Konzept zum Aufbau einer einheitlichen Organisationsstruktur in den dezentralen Einheiten für den IT-Bereich  
=> durch LK abgenommen und in Kraft gesetzt
- Konzeptkonforme Umsetzung der „Blaupausen“ je Kategorie (siehe 3. Spotlight)
  - Eine dezentrale IT-Stelle je Einheit (dIKA) ist geschaffen
  - Bis auf das RBS haben 14 Einheiten die Musterorganisationen umgesetzt
  - Von 14 Einheiten haben 13 (93%) die Aufbauorganisation entsprechend der Konzeptvorgabe zu 100% umgesetzt. Lediglich bei einigen Einheiten gibt es Defizite aufgrund fehlender Rollenbewertungen und ausstehender Stellenbesetzungen
  - Spiegelung der Umsetzungsergebnisse in den Einheiten mit den Pilotergebnissen
- Abgestimmte Lösungen für „Kleinsteinheiten“  
=> durch LK abgenommen und in Kraft gesetzt
- Konzept zur dezentralen Gremienstruktur (dIKA-Rat)  
=> durch LK abgenommen und in Kraft gesetzt
- Integration von Sonderbereichen wie SAP, Paul@
  - für SAP geplant bis 31.12.2012
  - Vorschlag TP 201 dazu liegt der Programmleitung vor

Fazit:

Die Aufträge des TP 201 wurden erfolgreich erfüllt.

Ggf. noch ausstehende Aktivitäten zur Umsetzung des TP 201 Konzepts werden in der Linie der einzelnen Bereiche zusammen mit den Querschniteinheiten eigenverantwortlich erledigt.

### 3 Spotlight: Stand der Umsetzung des TP201 Konzeptes in den Einheiten

Für die Darstellung des aktuellen Stands der Umsetzung des TP201 Konzeptes in den Einheiten werden die relevanten Meilensteine MS20106, MS 20107 und MS 20111 herangezogen:

#### MS20106

*Umsetzungsplanung zur Realisierung der Zielorganisation liegt abgestimmt für alle Einheiten vor und ist an die Linie (alle dezentralen IT-Einheiten und POR) zur Realisierung übergeben. Hierzu gehören insbesondere: - Die Benennung der Personen, die zum zentralen IT-Dienstleiter/eine andere dezentrale IT-Einheit wechseln und Benennung des Teams, in das der Wechsel erfolgt. - Die Beschreibung der erforderlichen/ auszuschreibenden Leitungsfunktionen. - Sowie die Planung aller Maßnahmen, die erforderlich sind, um die Arbeitsfähigkeit der dezentralen Einheiten zum 01.01.2012 sicherzustellen*

In 13 von 14 Einheiten wurde der Meilenstein zu 100% erreicht.

Im AWM ist die Umsetzungsplanung zu 75% erledigt. Als Gründe werden die fehlenden Bewertungen der Rollen gesehen.

#### MS20107

*Die Ergebnisse der Pilotbereiche und die in den dezentralen IT-Einheiten erarbeiteten Umsetzungsergebnisse werden gegeneinander gespiegelt*

Im Rahmen eines Workshops am 04.08.2011 wurde von den Einheiten bestätigt, dass das TP201 Konzept umsetzbar ist und keine Änderungen und Anpassungen notwendig sind.

#### MS20111

*Dem TP201 wird bestätigt, dass für alle im Kontext der Re-Organisation unbesetzten und finanzierten Stellen des dIKA gemeinsam mit dem POR die notwendigen Schritte unternommen sind, um eine Besetzung bis spätestens 31.12.2011 sicherzustellen.*

In 8 von 12 Einheiten wurde der Meilenstein zu 100% erreicht.

Beim AWM (50%), BAU (80%), PLAN (75%) und KVR (85%) werden als Gründe für die nicht 100%ige Umsetzung des Meilensteins ausstehende oder noch nicht abgeschlossene Ausschreibungen angegeben.

Generell gestalten sich die Stellenbesetzungsverfahren bisher problematisch.

#### 4 Erfahrungen und Empfehlungen

Positive Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Arbeit des TP waren:

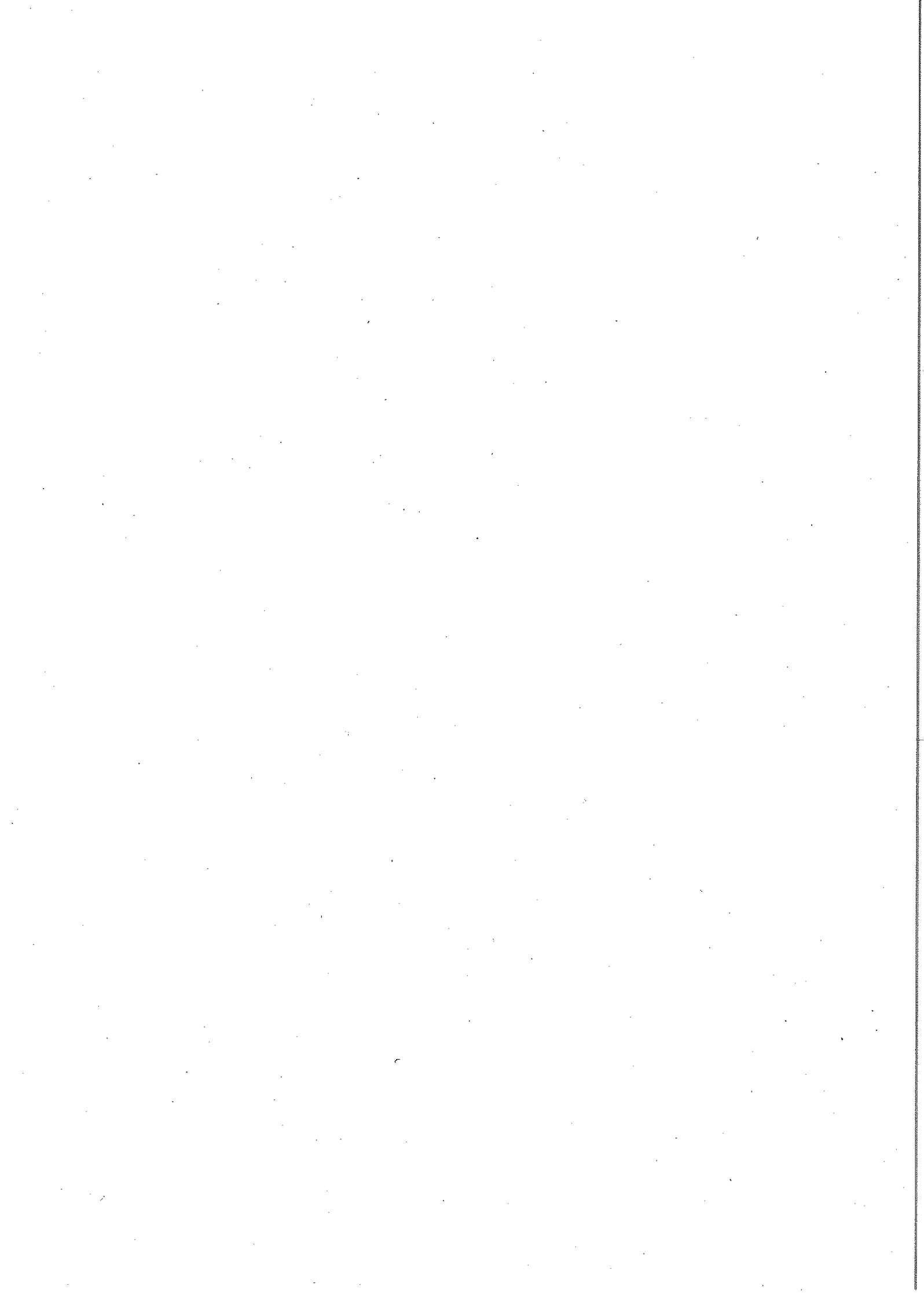
- Besetzung des TP mit Vertretern von Einheiten, die bereits die Umsetzung im Sinne des TP Konzeptes vorangetrieben hatten und deshalb konkrete Erfahrungen einbringen konnten (SOZ, KVR)
- Besetzung des TP mit Vertretern von Einheiten unterschiedlicher Kategorien. Damit konnten die konzeptionellen Vorstellungen ständig mit der unterschiedlichen Realität gespiegelt werden und im Hinblick auf die Umsetzbarkeit validiert werden
- Hohe Präsenz und Ansprechbarkeit der TP-Mitglieder für die Einheiten
- Kontinuierliche Arbeit durch gleich bleibende Besetzung
- Vernetzung der Projektmitglieder mit den Organisationsprojekten der anderen Häuser und mit wichtigen Gremien. Dadurch kurze Informationswege sowie die Möglichkeit die konzeptionellen Organisationsüberlegungen im Gesamten frühzeitig zu verknüpfen

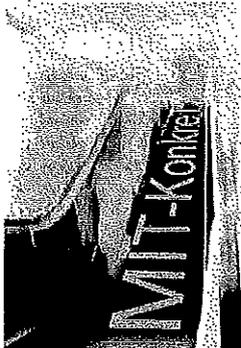
Notwendige Rahmenbedingungen für den Abschluss der Organisationsumsetzung in den Einheiten und ein funktionierendes Zusammenspiel der drei Häuser sind aus Sicht des TP201

- das Vorliegen der gültigen Rollenbeschreibungen und Bewertungen
- und der zügige Abschluss der Stellenbesetzungsverfahren.

Aufgrund der in den Pilotbereichen gemachten Erfahrungen empfiehlt das TP 201

- eine klare Rollenzuweisung mit Übertragung der Verantwortung
- stringente Umsetzung der „neuen“ Prozesse (Anforderungsmanagement, Vorhabensmanagement, etc.)
- Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren neuen Aufgabenstellungen
- klare Definition der Schnittstellen zwischen den einzelnen Organisationsbereichen (AM, FTD, Projekt, SD, SFS)
- Wahrnehmung der Führungsaufgabe durch steuern, begleiten und informieren.





## Teilprojektname:

**TP213 - Kostentransparenz bei den dezentralen IT-Einheiten**

## Abschlussbericht

Datum: 23.11.2011

Version: V 1,0

Status: Freigabe

Verteiler:

Autor: 



Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
23.11.11	[REDACTED]		Verfassen des Abschlussberichts
09.12.11	[REDACTED]		Aktualisierung

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	3
2. Wesentliche Teilprojektziele .....	3
3. Organisation Teilprojekt.....	4
4. Wichtigste Stakeholder.....	4
5. Bisheriger Teilprojektverlauf.....	5
6. Abschließender Status .....	6
7. Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität.....	7
8. Teilprojekterfolge .....	7
9. Projektchancen / Ausblick .....	8
10. Lessons learned.....	8

### 1. Anlass dieses Dokuments

Gemäß MS21304 endet das TP213 nach 18-monatiger Laufzeit zum 31.12.2011.  
Dieses Dokument dient als Abschlussbericht.

### 2. Wesentliche Teilprojektziele

TP213 erstellt auf Basis der Erfahrungen der Pilotreferate (RGU, POR) ein Konzept, welches

- einen verursachungsgerechten Wertefluss von IT-Kosten der dezentralen IT-Einheiten ermöglicht
- stadtwelt (für städtische Eigenbetriebe empfehlend) einsetzbar ist
- den finanzwirtschaftlichen Umgang mit IT-Projekten in den dezentralen IT-Einheiten regelt.

Die notwendigen Maßnahmen zur Herstellung der gewünschten Kostentransparenz sind in den dezentralen IT-Einheiten umgesetzt.

### 3. Organisation TP213

- Teilprojektstart: 01.07.2010 - Teilprojektende: 31.12.2011
- Teilprojektteam:

Name	Referat	Rolle	TM von seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	DIR	Teammitglied	01.07.10	TP-Ende	0,4
[REDACTED]	DIR	TP-Leitung	01.07.10	TP-Ende	0,4
[REDACTED]	KVR	Stv. TP-Leitung	01.07.10	31.07.10	0,4
[REDACTED]	BauR	Teammitglied	01.07.10	TP-Ende	0,4
[REDACTED]	POR	Teammitglied	01.07.10	TP-Ende	0,4
[REDACTED]	SKA	Teammitglied	01.07.10	TP-Ende	0,4
[REDACTED]	KVR	Teammitglied	01.07.10	TP-Ende	0,4
<b>Summe (VZÄ):</b>					<b>2,8</b>

Die stellvertretende Teilprojektleiterin [REDACTED] schied zum 31.07.2011 aus dem Teilprojekt aus.

### 4. Wichtigste Stakeholder

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
KLR-SB der Referate	Akzeptanz, Umsetzung	groß	+	Beteiligung, Information*1
SKA HAll, zKLR	Akzeptanz, Umsetzung	groß	+	Beteiligung, Information*2
TP 103	Rechnungsstellung	wenig	+	Schnittstellengespräche*3
TP 409	Struktur der Services	Sehr groß	+/-	Schnittstellengespräche*4

\*1: Pro Referat wurde eine Ansprechpartnerin / ein Ansprechpartner aus TP213 bestimmt

\*2: Eine Mitarbeiterin der zentralen KLR [REDACTED] konnte als TP-Mitglied gewonnen werden

\*3: Es erfolgte ein regelmäßiger Austausch von Informationen und Standpunkten

\*4: Es wurden diverse Abstimmrunden abgehalten

## 5. Bisheriger Projektverlauf

Alle Meilensteine wurden zeitgerecht realisiert.

MS	Inhalt	Zieltermin	Status aktuell	Erläuterung
21300	Start des TP213	01.07.10	erledigt	
21301	Planung des Teilprojekts 213 (PSP) liegt vor	31.08.10	erledigt	
21302	Die Ergebnisse des Piloten sind konzeptionell auf alle dezentralen IT-Einheiten übertragen (für Eigenbetriebe empfehlend)	28.02.11	erledigt	Das Ziel konnte zum 31.12.2010 realisiert werden, wodurch der Wertefluss bereits als Basis für die HH-Planung 2012 zum Einsatz kommen konnte
21303	In allen dezentralen Einheiten sind die notwendigen Maßnahmen zur Herstellung der Kostentransparenz umgesetzt	31.12.11	erledigt	Der MS wurde unter Begleitung der fachlichen Ansprechpartner zum 31.10. erledigt
21304	Ende des Teilprojekts	31.12.11	erledigt	Mit Erstellung des Abschlussberichts nunmehr erledigt

\*

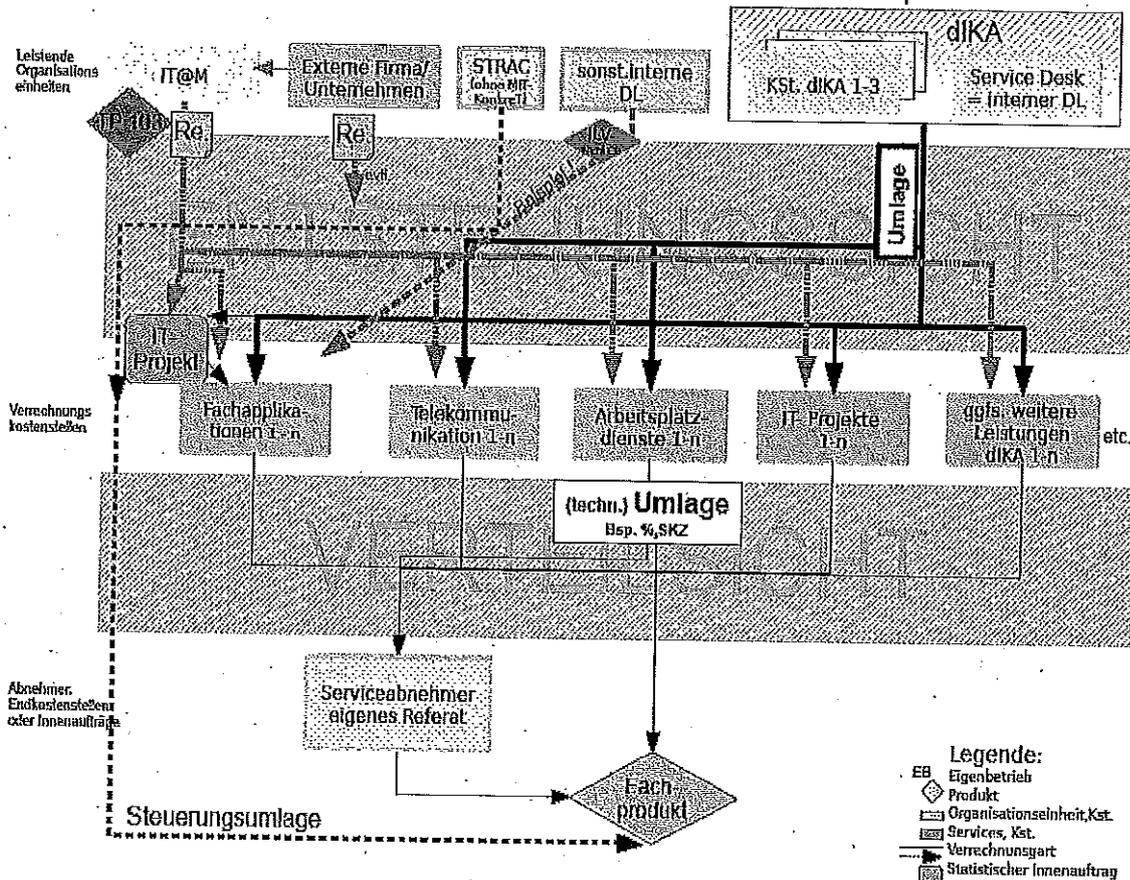
### 6. Abschließender Status

MS21302: Das TP213-Konzept wurde vom Lenkungskreis am 08.02.2010 genehmigt (vgl. Graphik „Wertflussschema im Anschluss“).

MS21303: Die Konzeptumsetzung konnte unter Begleitung der fachlichen Ansprechpartner, insbesondere der SKA, in der Linie zum 31.10.2011 abgeschlossen werden.

MS21304: Dieser Abschlussbericht markiert das Ende von TP213

Wertflussschema (Stufe 1- Einführung 2011) – dezentrale IT-Kostentransparenz



## 7. Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität

Zu den Kosten können keine Aussagen getroffen werden.

Alle Termine wurden eingehalten; Change Requests waren nicht erforderlich.

Die im MIT-KonkreT-Programmkompendium vorgesehenen Qualitätssicherungsmaßnahmen wurden umgesetzt.

Insbesondere wurde bei

- MS21301 der Projektstrukturplan durch die Programmleitung
  - MS21302 die Gesamtkonzeption durch die Themenexperten
  - MS21303 die Realisierung in den Referaten durch die Programmleitung per Statusberichtabfrage bei den CO-Einheiten der Referate
- qualitätsgesichert.

## 8. Teilprojekterfolge

- Das TP-213-Konzept zur künftigen Abwicklung der unter Ziffer 2 aufgeführten Aufgabenstellungen wurde vom Lenkungskreis am 08.02.2011 genehmigt.
- Zur Erreichung der IT-Kostentransparenz in den dezentralen Organisationseinheiten ist folgendes realisiert:
  - die IT-Services und sonstigen Dienstleistungen sind über Verrechnungscluster / Verrechnungskostenstellen wie folgt abgebildet
    - Fachapplikationen
    - Telekommunikation
    - Arbeitsplatzdienste
    - IT- Projekte
    - gegebenenfalls weitere Leistungen dIKAs
  - die Kostenstellen-Struktur der dIKAs ist gemäß TP213-Konzept eingerichtet.

Diese Strukturen wurden durch die HH-Planverrechnungen für 2012 von den Referaten umgesetzt.

Hinweis: Die städtischen Eigenbetriebe haben das Konzept nicht umgesetzt. Das AWM stellte eine Umsetzung für 2012 in Aussicht

Neben diesen nachprüfbareren Ergebnissen geht die Idee der einheitlichen LHM-IT nun mehr auch in das diesbezügliche Rechnungswesen ein. Die dIKAs und die jeweiligen CO-Einheiten der Referate sind sich bewusst, dass die Werteflüsse der IT-Bereiche - im Rahmen der TP213-Konzeption - auch zukünftig stadtweit einheitlich abgebildet werden müssen, um eine Kostentransparenz zu erreichen.

Die KLR-Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter der Referate sind sich des fortlaufenden, referatsübergreifenden Abstimmungs- und Weiterentwicklungserfordernisses bewusst.

## 9. Teilprojektchancen / Ausblick

### 9.1 Inhaltlich

9.1.1 Der derzeitige Ist-Stand wird in den nächsten Jahren fortentwickelt (vgl. LK-Präsentation vom 08.02.2011, Stufenmodell auf Seite 3). Die Federführung sieht TP213 bei STRAC.

9.1.2 Die derzeit eingerichteten Service-Cluster (vgl. Ziffer 8 Punkt 2) sind von den Referaten bzw. den dIKAs in den kommenden Jahren auf deren Steuerungsrelevanz zu prüfen. Die Federführung bei eventuellem Veränderungsbedarf sieht TP213 bei STRAC.

9.1.3 TP213 empfiehlt die Einführung einer servicebezogenen Zeitaufschreibung (z. B. CATS) in allen dIKAs. Die Federführung zu dieser Thematik sieht TP213 bei STRAC.

9.1.4 Beim Abschluss von SLAs zwischen IT@M und den dIKAs sind die diesbezüglich relevanten „betriebswirtschaftlichen Belange“ zu beachten (Stichworte: Preisbildung / Verrechnungsregeln).

### 9.2 Organisatorisch

TP213 schlägt vor, die gebotenen Folgeaktivitäten nicht mehr im Rahmen eines MIT-KonkreT-Teilprojektes zur realisieren. Wie unter Ziffer 9.1.3 ausgeführt sieht TP213 eine zentrale Koordinierung und Steuerung durch STRAC.

## 10. Lessons learned

- In der Umsetzungsphase entstand durch die intensive Zusammenarbeit zwischen TP213 und den Referaten ein tragfähiges Verrechnungsmodell. Hierbei erwies sich unser abstraktes Verrechnungsmodell mit geringem Detaillierungsgrad als vorteilhaft; durch dessen Erweiterungsfähigkeit und Anpassbarkeit konnte stadtwert Akzeptanz erzielt werden.
- Das TP213 wurde nach den Methoden des IT-Projektmanagements abgewickelt. Auf diese Weise konnte u. a. eine gut organisierte und strukturierte Teilprojektarbeit sicher gestellt werden.
- Eine referatsübergreifende Steuerung bzgl. Wertefluss erwies sich als zielführend; insbesondere konnte dadurch eine stadtwert einheitliche Sichtweise und Anwendbarkeit sicher gestellt werden.
- Die Benennung fester Ansprechpartner aus dem TP213 für die Referate hat sich ebenfalls sehr gut bewährt.

München, 23.11.2011

Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Projektleitung



# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Projektbezeichnung MITKonkreT "Aufbau des Hauses IT-  
Strategie und IT-Steuerung (P30)

P30\_Abschlussbericht\_v1.0.odt

Version: V0.1

Datum:

Status:

Erstellt von:

Review:

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
15.04.2013		V.0.1	Erstbefüllung
04.05.2013		V.0.2	Einarbeiten Change Requests
04.07.2013		V.0.3	Version zur Vorlage bei der PGL
09.07.2013		V.0.4	Überarbeitung der CRs / des Gesamtstrukturplanes
09.09.2013	I	V1.0	Abschluss des Dokumentes

## Inhaltsverzeichnis

1 Projektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
2.1 Ursprüngliche Planung und Ziele.....	4
2.2 Change Requests.....	6
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende.....	7
4 Projektabschlussanalyse .....	7
4.1 Kosten.....	7
4.2 Termine.....	8
4.3 Leistung.....	8
4.4 Prozessqualität.....	9
5 Lessons learned .....	9

## 1 Projektstammdaten

<b>Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	MITKonkreT "Aufbau des Hauses IT-Strategie und IT-Steuerung (P30)
<b>Projektleitung</b>	
<b>Auftraggeber/-in</b>	Programmleitung MIT-KonkreT [ ]
<b>Projektlaufzeit (von/bis)</b>	01.03.2010 - 31.12.2014
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	n/a

## 2 Abnahme und Übergaben

Das Projekt wurde im Laufe der Umorganisation der Aufgaben in der Stabstelle MIT-KonkreT zum 2. Quartal 2013 vorzeitig beendet. Die noch laufenden Aktivitäten des Projektes – im speziellen das Teilprojekt 312 – wurden dem Projekt P50 von MIT-KonkreT zugeordnet. Zu diesem Zeitpunkt waren die ursprünglichen Hauptinhalte des Projektes bereits erledigt.

### 2.1 Ursprüngliche Planung und Ziele

Die Meilensteine des P30 waren im ursprünglichen Umfang (Projektauftrag vom 01.02.2010):

MS300	Start des Projektes 01.03.2010
MS301	Organisationsstruktur des Bereichs ist festgelegt und im Direktorium verankert 01.09.2010
MS302	Organisationsstruktur des Bereichs ist umgesetzt 31.12.2011
MS303	Dienstgebäude ist ausgewählt und bezogen 31.12.2011
MS304	Der Bereich ist aufgebaut und arbeitsfähig 31.12.2011
MS305	Ende des Projektes 31.12.2014

Dazu kommen die für P30 relevanten Meilensteine der Teilprojekte:

MS31107	Ende des Teilprojektes 31.12.2011
MS30107	Ende des Teilprojektes 31.12.2011
MS31507	Ende des Teilprojektes 31.03.2013

Die Ziele waren:

1. Der Bereich „Strategie und Steuerung“ ist als eigenständige Einheit im Direktorium auszubringen. Dazu ist die in der Beschlussvorlage konzipierte Organisationsstruktur zu verfeinern und umzusetzen.  
Die Unterbringung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs „Strategie und Steuerung“ in einem Gebäude ist sicherzustellen.
2. Für die Tarifbeschäftigten gilt dasselbe Modell wie für die IT-Schaffenden des zentralen IT-DL.
3. Der strategische Teil des Themengebiets IT-Sicherheit ist weiter aus zu gestalten.
4. Das Teilprojekt IT-Steuerung ist fortzusetzen und um die Aufgabe zu ergänzen, strategische Zielsetzungen für den Übergang und danach zu entwickeln.
5. Das ganzheitliche Vorhabensmanagement ist umzusetzen (strategischer Teil).
6. Eine stadtweit anwendbare IT-Unterstützung für IT-Vorhabens-, Projektportfolio- und Kapazitätsmanagement ist auszuwählen.

Zum ursprünglichen Umfang des P30 gehörten die Teilprojekte:

TP301 „Umsetzung der Organisationsstruktur des Bereichs Strategie und Steuerung“

TP311 „IT-Sicherheit (strategischer Teil)“ (vormals TP11)

TP312 „IT-Steuerung und IT-Strategie“ (vormals TP12)

TP313 „Ganzheitliches Vorhabensmanagement (strategischer Teil)“

TP315 „IT-Unterstützung IT-Vorhabens-, IT-Projektportfolio-, IT-Personalkapazitätsmanagement“

## **2.2 Change Requests**

CR1 vom 14.11.2011

Inhalt des CR1 waren:

1. Erweiterung des Umfangs und der Laufzeit von TP312

Inhaltlich erweiterte sich der Auftrag des TP312 hier um das Thema IT-Strategieprozess.

Daraus resultierten für P30 die folgenden neuen Meilensteine:

2. Übernahme der Fachkonzeption für die IT-Vorhabensdatenbank von TP313

Das Fachkonzept konnte in der dafür geplanten Zeit von TP313 nicht mehr geleistet werden. Das Thema war von P30 aufzugreifen und auf die neuesten Entwicklungen hin anzupassen. Hierfür und für weitere Schulungen für das Thema WiBe wurde externe Unterstützung im Rahmen der bereitgestellten Mittel zugeschaltet.

2. Verschiebungen in TP315

Für die Veränderung des Ursprungsplanes waren hier folgende Punkte verantwortlich:

- die Übernahme von Nachfolgearbeiten von TP313, was die anderen Meilensteine jeweils um 3 Monate nach hinten verschieben lies.
- die sich andeutende Notwendigkeit zur Unterstützung der Linien bei der Einführung des Prozesses der IT-Vorhabensplanung, was die Neuplanung des Teilprojektes notwendig machte

Daraus resultierten für P30 die folgenden **neuen** Meilensteine:

Verschiebung TP31404 „Fachkonzept IT-Vorhabensdatenbank“ nach P30:

neuer MS3005: „Fachkonzept IT-Vorhabensdatenbank“

neuer MS3006. Ende des Projektes 31.12.2014

**CR2** vom 13.04.2012

Inhalt des CR's war die Verkürzung des TP312 um ein Jahr, da sich thematisch die Möglichkeit abzeichnete den IT-Strategieprozess zusammen mit der Linie STRAC GB1 zum Jahresende 2012 abzuschließen und daraufhin in 2013 die Implementierung zu unterstützen.

Daraus resultierte für P30 die Verschiebung des Meilensteins:

MS31212 Ende des Teilprojektes 31.12.2013

MS3007 Ende des Projektes 31.12.2013

TP315 CR2 vom 22.11.2012

Hier wurde die Konzentration auf die fachliche Weiterentwicklung und Betreuung des neu implementierten Prozesses „IT-Vorhabenplanung“ beschlossen, die technische Umterstützung in Form der Beauftragung von IT@M mit der Umsetzung der IT-Vorhabensdatenbank wurde zum „Neben“thema.

Daraus resultierten für P30 relevante folgende **neuen** Meilenstein:

MS31507 Ende des Teilprojektes zum 30.06.2013

**CR3** Vorzeitiger Abschluss im Rahmen der Umorganisation des Programms Q1/2013

- Verschieben des noch laufenden TP312 nach P50

## **2.3 Laufender Plan und Ergebnisse**

### **2.3.1 Fortgeschriebener Strukturplan**

Die Meilensteine des P30 waren im ursprünglichen Umfang (Projektauftrag vom 01.02.2010):

MS300 Start des Projektes 01.03.2010

- MS301 Organisationsstruktur des Bereichs ist festgelegt und im Direktorium verankert  
01.09.2010
- MS302 Organisationsstruktur des Bereichs ist ist umgesetzt 31.12.2011
- MS303 Dienstgebäude ist ausgewählt und bezogen 31.12.2011
- MS304 Der Bereich ist aufgebaut und arbeitsfähig 31.12.2011
- MS305 Ende des Projektes 31.12.2014

Dazu kommen die für P30 relevanten Meilensteine der Teilprojekte:

- MS31107 Ende des Teilprojektes 31.12.2011
- MS30107 Ende des Teilprojektes 31.12.2011
- MS31307 Ende des Teilprojektes 31.03.2011
- MS31507 Ende des Teilprojektes 31.03.2013

Der laufende Projektplan des P30 sah nach Einarbeitung aller Change Requests aus wie folgt:

<b>MSNummer</b>	<b>Meilenstein</b>	<b>Termin SOLL</b>	<b>Ende IST</b>	<b>Ergebnis</b>
MS301	Organisationsstruktur des Bereichs ist festgelegt und im Direktorium verankert	01.09.10	27.05.11	Offizielle Verlautbarung von STRAC als neue HA III des Direktoriums
MS302	Organisationsstruktur des Bereichs ist ist umgesetzt	31.12.11	31.12.11	Umsetzung Stellenplan und Berufung der Leitung STRAC
MS303	Dienstgebäude ist ausgewählt und bezogen	31.12.11	30.09.11	Einzug in der Marsstr. 22
MS304	Der Bereich ist aufgebaut und arbeitsfähig	31.12.11	31.12.11	Durchführung der ersten Stellenbesetzungen und Arbeitsaufnahme
MS3005	Fachkonzept IT-Vorhabensdatenbank	31.03.12	30.04.12	Fachkonzept lag vor, Übergabe zur Implementierung an IT@M
MS31107	Ende TP311	31.12.11	31.12.11	Beendigung des Teilprojektes mit Entbindung des Personals, Übergabe und Abschlussbericht
MS30107	Ende TP301	31.12.11	31.12.11	Beendigung des Teilprojektes und Abschlussbericht
MS31307	Ende TP313	31.12.11	31.12.11	Beendigung des Teilprojektes mit Abschlussbericht
MS31507	Ende TP315	31.12.12	30.04.13	Beendigung des Teilprojektes mit Abschlussbericht
MS31212	Ende TP312	31.12.13	aufgehoben	Nach Umorganisation läuft TP312 innerhalb von P50 als TP512 weiter
MS305	Ende P30	31.12.13	31.03.13	Vorzeitiger Abschluss durch Umorganisation im Programm

## 2.3.2 Übergaben /Ergebnisübersicht

MS301 wurde mit der offiziellen Verlautbarung der Organisationsänderung des Direktoriums zum 27.05.2011 und mit der Umsetzung der notwendigen Formalitäten zum 30.11.2011 abgeschlossen.

Ergebnisse: nicht dokumentiert, in der Verantwortung der Leitung STRAC

MS302 wurde mit der Berufung der Leitung des neuen Bereichs und der Stellenschaffung und -besetzung für STRAC zum 31.12.2011 abgeschlossen.

Ergebnisse: nicht dokumentiert, in der Verantwortung der Leitung STRAC

MS303 Das Dienstgebäude in der Marsstrasse war bereits bezogen, weitere räumliche Kapazitäten wurden im Laufe von 2011 für STRAC bereit gestellt.

Ergebnisse: nicht dokumentiert, in der Verantwortung der Leitung STRAC

MS304 Der neu aufgebaute Bereich startete in Q4 2011 mit etwa der Hälfte der zu besetzenden Stellenbesetzungen abgeschlossen.

Ergebnisse: nicht dokumentiert, in der Verantwortung der Leitung STRAC

MS30207 TP301 wurde zum 31.12.2011 abgeschlossen

MS31197 TP311 wurde zum 31.12.2011 abgeschlossen. Die Themen der Fortschreibung von Sicherheitsrichtlinien bei STRAC GB1 verankert.

Ergebnisse: (siehe Ergebnisse TP311)

- Sicherheitsleitlinie
- Sicherheitsrichtlinien
- Sicherheitsregeln
- Sicherheitsprozesse inkl. Prozessrollen

MS31307 TP313 wurde zum 31.12.2011 abgeschlossen, Restarbeiten zum Aufbau der technischen Unterstützung der IT-Vorhabenplanung wurden zu TP315 verschoben.

Ergebnisse: (siehe Ergebnisse TP313)

- Prozess der IT-Vorhabenplanung
- Verzahnung der Vorhabensplanung mit der Haushaltsplanung

MS3005<sup>1</sup>: „Fachkonzept IT-Vorhabensdatenbank“ wurde zum 30.04.2012 abgeschlossen mit der Beauftragung an IT@M zur Umsetzung der IT-Vorhabensdatenbank bis zum 30.01.2013

Vorlage Fachkonzept

Beauftragung von IT@M zur Umsetzung

---

1 Neuer MS, siehe CR1

MS31212 Ende des Projektes TP312 zum 31.12.2013. Dieser Meilenstein wurde aufgehoben, da Restarbeiten im Rahmen von P50 weitergeführt werden und P30 zum 31.03.1013 abgewickelt wurde.

Ergebnisse: (siehe Ergebnisse TP312)

- Konzept und Prozess der IT-Steuerung
- Übertragung der Regelungen der infogam in die neue MIT-GA inklusive Authorisierung, Bekanntgabe und Inkraftsetzung
- Grobkonzept zum IT-Strategieentwicklungsprozess

MS31507 Ende TP315 zum 30.04.2013

Ergebnisse: (siehe Ergebnisse TP315)

- Implementierung des Prozesses der IT-Vorhabensplanung in den Linien
- Erstellung und Prozesssupport für die ersten Vorhabenspläne in 2012 und 2013
- Betreuung und Einführung der Toolunterstützung (IT-Vorhabensdatenbank)
- Übergabe des Prozesses an Prozessverantwortliche der Linie

### 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende

## 4 Projektabschlussanalyse

### 4.1 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Projektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern			
Personalkosten IT@M			
Personalkosten weitere Einheiten			
Sonstige Kosten			
....			
Gesamtaufwand			

### Ursachen für Abweichungen

Personelle Ursachen:

keine

Technische Ursachen:

keine

Organisatorische Ursachen:

keine

Wie oben beschrieben wurde das Projekt im Laufe der Umorganisation des Programmes zum 01.04.2013 vorzeitig beendet.

#### **Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

Hier konnten keine Aussagen gemacht werden, da die Kostenverantwortung in diesem Projekt von der Programmleitung wahrgenommen wurde. Eine Verschiebung dieser Verantwortung auf die Ebene der Projektleiter wäre aus Gründen der Flexibilisierung und Vermeidung von Abstimmungsbedarfen wünschenswert.

## **4.2 Termine**

Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.03.10	01.03.10	01.03.10
Ende	31.12.14	31.12.13	31.03.13

## **Ursachen für Abweichungen**

### **Personelle Ursachen:**

Die Ausstattung der Teilprojekte mit Mitarbeitern aus den Referaten/Eigenbetrieben unterlag im Laufe des Projektes zahlreichen Änderungen, was die Erfüllung der terminlichen Pläne teilweise schwierig bis unmöglich machte. Durch flexible Zuschaltung von externen Ressourcen konnten jedoch fast alle Personalverknappungen zufriedenstellend gelöst werden.

### **Technische Ursachen:**

keine

### **Organisatorische Ursachen:**

Die Abstimmungsprozesse innerhalb des Programmes - vor allem in Richtung Senat und Paten – ließen sich äußerst schwer mit den terminlichen Planungen des Projektes überein bringen und zeitigten mitunter überraschende inhaltliche Ergebnisse, was außergewöhnlich häufige Umplanungen innerhalb der Teilprojekte notwendig werden ließ. Eine Veränderung der Projektkultur bei der Stadt München in dieser Hinsicht würde die Performanz von Projekten positiv beeinflussen.

### **Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

siehe oben unter „organisatorische Ursachen“

## **4.3 Leistung**

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR1	Siehe oben (Kap.2.1)	Terminverschiebungen bei TP312 und TP315. Keine Kosteneffekte.
CR2	Siehe oben (Kap.2.1)	Terminverschiebungen bei TP312. Positive Kosteneffekte durch Verkürzung von TP312 und P30.
CR3	Siehe oben (Kap.2.1)	Vorzeitige Beendigung P30; positive Kosteneffekte für P30 durch Verschiebung im Programm

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Die Verfügbarkeit der P30 Projektleitung war nicht mehr gewährleistet, was bei der Umorganisation des Programmes in Q2 2013 zur vorzeitigen Beendigung führte.

### Technische Ursachen:

keine

### Organisatorische Ursachen:

Der Aufbau von STRAC GB-1 schritt erfreulich zügig voran, so dass das Projekt von der vorzeitigen Verfügbarkeit der Linienverantwortlichen profitieren konnte.

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

keine

## 5 Lessons learned

Aus Sicht der Projektleitung bestanden die Herausforderungen einer erfolgreichen Bewältigung des Projektes in folgenden Punkten, die mit verschiedenem Erfolg gelöst werden konnten:

### 1. Projektaustattungen:

Die Gestaltung der personellen Ausstattung der Projekte ist hier über ein „Melde“verfahren auf Programmebene erfolgt. Da das Führen der Teilprojekte in sich selbst aufgrund der komplexen städtischen Struktur eine große Herausforderung darstellt, ist die Nicht-Beteiligung der Projekt- und Teilprojektleiter bei diesem Prozess und das Fehlen einer Wahlmöglichkeit beim zugeteilten Personal eine große Bürde, die zusätzlich zum auch nicht trivialen Auftrag entsteht. Eine stärkere Position der Projekt- und Teilprojektleiter in dieser frühen Phase der Ausstattung der Projekte könnte die Ergebnisqualität begünstigen.

### 2. Abstimmungsbedarfe:

Die komplexe Situation des Spannungsfeldes zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten innerhalb der Stadtverwaltung führt auch zu überproportional erhöhten Abstimmungsbedarfen. Es fehlt zudem des öfteren der Wille zur hierarchische Durchsetzung, so dass neben der Gemengelage zwischen den Organisationen auch innerhalb der Organisationen verschiedene Lager bei der Implementierung von Ergebnissen berücksichtigt werden müssen. Dies führt zu einer beinahe unüberschaubaren Situation von Interessen und einer entsprechend gering ausgeprägten Bereitschaft Ergebnisse in der Linie umzusetzen. Dazu kommen individuelle „Unarten“ der Zeitfindung und Vorbereitung zu Arbeitstreffen und nicht-sachlich motivierte Konflikte, die ein stadtweites Projekt zu einem schwer kalkulierbaren Risiko machen. Diese Art von „Kultur“ verschlingt Ressourcen über Gebühr und ist noch dazu aus Projektplanungsperspektive ein andauerndes nicht-kalkulierbares Risiko.

### 3. Planungstreue:

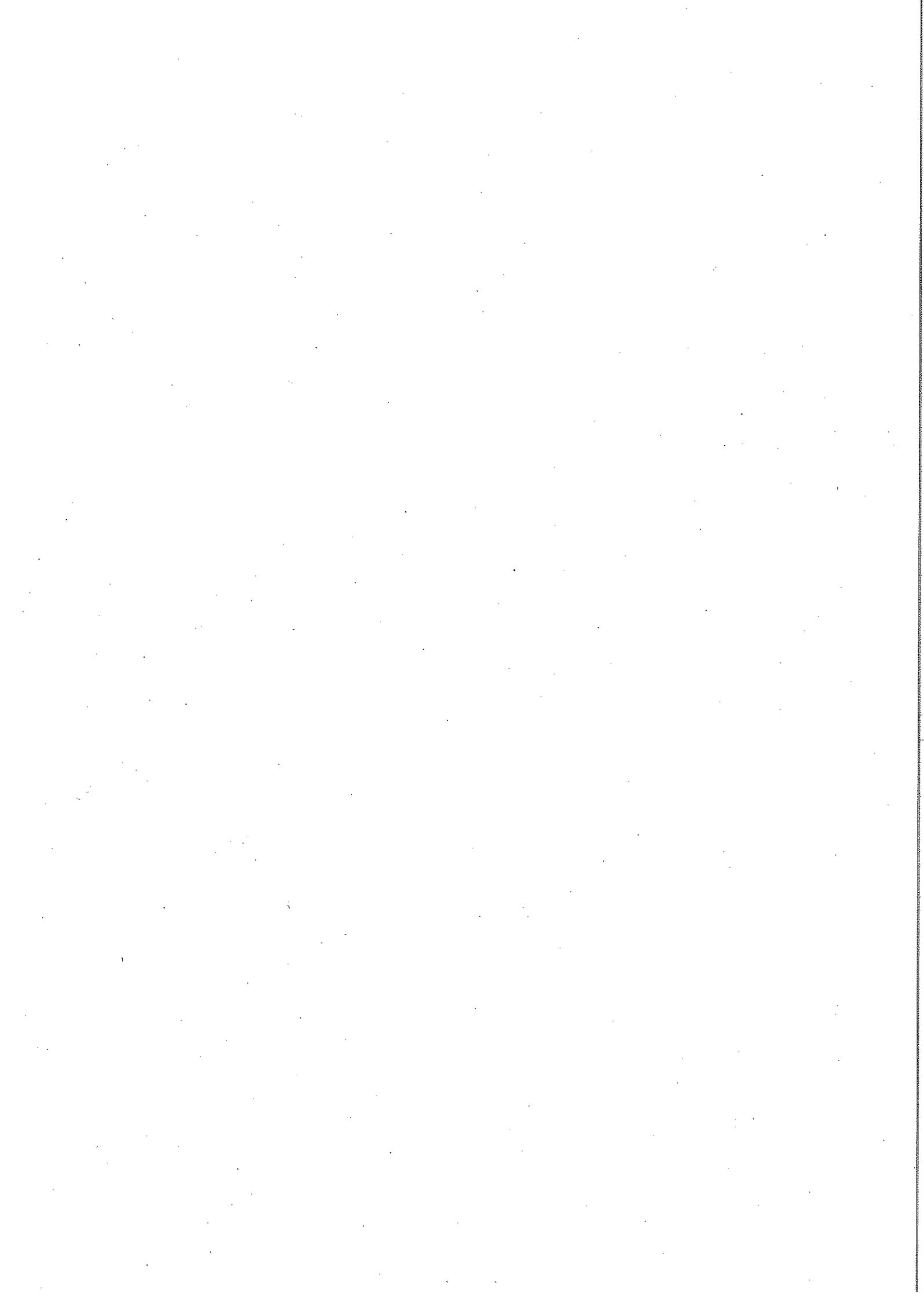
Neben der komplexen Abstimmungssituation ist auch eine mangelnde Bereitschaft zur Koordination der betroffenen Einheiten abträglich für eine plangerechte Abarbeitung von Projekten. Hierin besteht wieder ein im Grunde unkalkulierbares Risiko.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung



**Projektname: TP301 – Aufbau des Hauses IT-Strategie /  
IT-Steuerung (STRAC)**

## **Abschlussbericht**

Abschlussbericht: TP301

Datum: 15.02.12

Version: 1,0

Status: zur Freigabe

Verteiler: Projektleitung, Programmleitung

Verweis auf Projektauftrag: Teilprojektauftrag TP301 Version 1.1

Autor:

## TP301 Aufbau STRAC

### Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
04.01.12		0.1	Anlage des Dokuments
15.02.12		1.0	

## Inhaltsverzeichnis

1. Projektstammdaten .....	4
2. Abnahme und Übergaben.....	4
3. Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende.....	4
4. Projektabschlussanalyse .....	4
4.1. Kosten.....	4
4.2. Termine.....	5
4.3. Leistung.....	6
4.4. Prozessqualität.....	8
5. Lessons learned .....	9

# TP301 Aufbau STRAC

## 1. Projektstammdaten

Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP301 – Aufbau STRAC
Projektleitung	
Auftraggeber	
Projektlaufzeit (von/bis)	01.03.2010 – 30.12.2011
Vorhabensnummer WiBe	n.a.

## 2. Abnahme und Übergaben

Die neue Hauptabteilung III des Direktoriums, das Haus STRAC, hat wie geplant zum 1.1.2012 die Arbeit aufgenommen. Eine formale Übergabe durch das Teilprojekt ist nicht erfolgt, der Wissenstransfer wurde durch die aktive Mitarbeit der Leitung STRAC [REDACTED] sowie ab 10.2011 der Leiter GB-I und GB-II sichergestellt.

## 3. Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende

- Abschluss der Ausschreibungen: Nicht alle Stellenausschreibungen konnten während der Projektlaufzeit begonnen bzw. beendet werden. Die notwendigen Nacharbeiten werden durch die Geschäftsbereichsleiter (insb. GB-III) in Zusammenarbeit mit dem POR durchgeführt. Hierbei handelt es sich um Nacharbeiten die sich aus einem nicht komplett erledigten Meilenstein des Teilprojektes ergeben. Die Absprache mit den Verantwortlichen (Leitung STRAC) ist erfolgt.

## 4. Projektabschlussanalyse

### 4.1. Kosten

MIT-KonkreT Teilprojekte haben kein dediziertes Projektbudget. Die hier getroffenen Aussagen beziehen sich auf die verfügbaren Personalressourcen.

Kostenart	Plankosten (lt. Projektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten	n.a.	n.a.	n.a.

## TP301 Aufbau STRAC

intern			
Personalkosten IT@M	n.a.	n.a.	n.a.
Personalkosten weitere Einheiten	n.a.	n.a.	n.a.
Sonstige Kosten	n.a.	n.a.	n.a.
....			
Gesamtaufwand	n.a.	n.a.	n.a.

### Ursachen für Abweichungen:

Die Abweichungen die sich während der Projektlaufzeit ergeben haben konnten immer durch eine Umverteilung der Aufwände auf das verfügbare Projektteam gelöst werden.

### Personelle Ursachen:

- Während der Projektlaufzeit sind 2 Projektmitglieder aus unterschiedlichen Gründen für längere Zeit ausgefallen. Aufgrund der komplexen Aufgabenstellung die ausgeprägtes Wissen von Internas und Vorgängen innerhalb der LHM erforderte war der kurzfristige Einsatz von alternativen Ressourcen wie beispielsweise externe Berater o.ä. nicht möglich.
- Das Kontingent des Teilprojekts für externe Berater wurde nicht ausgeschöpft. Die Ressourcen konnten anderweitig im Programm eingesetzt werden.

### Technische Ursachen:

### Organisatorische Ursachen:

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Längere Krankheiten sind nur selten vorhersehbar, Gegenmaßnahmen deshalb proaktiv nur schwierig möglich. Im konkreten Fall hatte die Klärung des Sachverhalts sowie des Vorgehens alleine allerdings bereits so viel Zeit beansprucht, dass Gegenmaßnahmen nicht mehr möglich waren. Zukünftig kann durch zeitnahe und offene Kommunikation zwischen den Beteiligten eine derartige Situation zwar nicht vermieden aber doch zumindest abgeschwächt werden.

## TP301 Aufbau STRAC

### 4.2. Termine

Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.03.2010	01.03.2010	01.03.2010
Ende	31.12.2011	31.12.2011	31.12.2011

Ursachen für Abweichungen:

Das Projekt konnte wie geplant gestartet und abgeschlossen werden.

Personelle Ursachen:

Technische Ursachen:

Organisatorische Ursachen:

Obwohl die Termine des Projektes grundsätzlich eingehalten wurden kam es im Verlauf des Projektes immer wieder zu Verzögerungen bei einzelnen Meilensteinen. Dies war insbesondere dem Zusammenhang zwischen Meilensteinen des Projektes und Meilensteinen aus dem P50 geschuldet. Die im P50 angesiedelten Rollenbeschreibungen (hier: Rolle IT-Projektleitung) mussten mehrfach verschoben werden was direkte Auswirkungen auf die Meilensteine des TP301 hatte. Die Verschiebungen einzelner Meilensteine hatte allerdings keine Auswirkung auf den Gesamtverlauf des Teilprojektes.

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung

Keine. Abhängigkeiten zwischen Projekten lassen sich nicht vermeiden. Anzuraten ist ein enger Kontakt zwischen den jeweils beteiligten sowie proaktive Information bei drohenden Verzögerungen. Dieses Vorgehen wurde durch das P50 hervorragend unterstützt, da der Informationsfluss bezüglich der aktuellen Terminalsituation jederzeit aktiv kommuniziert wurde.

### 4.3. Leistung

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
----------------	-------	-------------------------------------

## TP301 Aufbau STRAC

1	Verzögerung der Rollenbeschreibung für Projektleiter	Ausgliederung der Ausschreibungen für Projektleiter aus dem Meilenstein MS30104.

Im folgenden wird auf alle Meilensteine im Detail eingegangen:

### **MS30100: Start des Teilprojektes:**

Der Meilenstein konnte gemäß Projektauftrag abgeschlossen werden.

### **MS30102: VZÄ-Zuordnung bzgl. Kernkompetenzfokusierung sowie Organisationsstruktur auf Teamebene liegt vor:**

Der Meilenstein konnte gemäß Projektauftrag abgeschlossen werden. Die Ergebnisse finden sich im Ergebnisdokument „TP301-MS10210“ (Grobstruktur Organisation und Aufgabenzuschnitt) jeweils in der aktuellsten Version.

### **MS30103 Grobplanung zur Realisierung der Organisationsstruktur STRAC liegt vor:**

Der Meilenstein konnte gemäß Projektauftrag abgeschlossen werden. Die Ergebnisse finden sich im Ergebnisdokument „TP301-MS10210“ (Grobstruktur Organisation und Aufgabenzuschnitt) jeweils in der aktuellsten Version.

### **MS30104 VZÄ-Zuordnung ist zwischen allen IT-Häusern abgestimmt:**

Die Abstimmung wurde gemeinsam mit den verantwortlichen Teilprojekten für den Aufbau der anderen Häuser (IT@M und dIKAs) in den relevanten MIT-KonkreT Gremien eingebracht.

### **MS30105 Die Voraussetzungen zur Abbildung des Stellenplans in PAUL@ mit Feinstrukturierung STRAC bis auf Teamebene liegt vor:**

Die notwendigen Arbeiten wurden durch das Teilprojekt in Zusammenarbeit mit der Linie (D-GL) durchgeführt und abgeschlossen.

### **MS30106 Anforderungen zur Schätzung der Kosten im Haushaltsplan 2012 für die Services die an STRAC übergehen ist vorbereitet und an die Linie übergeben:**

Die Arbeiten wurden durch die Leitung STRAC [REDACTED] durchgeführt. Das Teilprojekt leistete Unterstützungsarbeit.

### **MS30107 Über die Projekte abgestimmter Plan zur Realisierung der Organisationsstruktur STRAC liegt vor und ist an die Linie STRAC übergeben.**

Die notwendigen Arbeiten wurden zwischen den verantwortlichen Teilprojekten abgestimmt und durch die Projektteilnehmer aus D-GL sowie die Leitung STRAC durchgeführt.

### **MS30108 Verfeinerte Beschreibung der Organisation STRAC bzgl. Integration von STRAC in die Organisation der LHM.**

## TP301 Aufbau STRAC

Das Konzept wurde gemeinsam mit den für den Aufbau der anderen Häuser verantwortlichen Teilprojekte im LK MIT-KonkreT abgenommen.

### **MS30109 Gremien- und Entscheidungsstrukturen sind definiert in Zusammenarbeit mit den Teilprojekten 102 und 201**

Das Dokument „TP301-Gremienstruktur“ wurde erstellt, zwischen den genannten Teilprojekten abgestimmt und durch die verantwortlichen MIT-KonkreT Gremien abgenommen.

### **MS30110 Die Organisationsstruktur von STRAC ist eingerichtet.**

Die neue Hauptabteilung III des Direktoriums nahm wie geplant zum 01.01.2012 die Arbeit auf. Notwendige Nacharbeiten bei der Stellenbesetzung sind mit den Verantwortlichen der Linie adressiert und abgestimmt.

### **MS301111 Ende des Teilprojekts**

Meilenstein konnte wie geplant abgeschlossen werden.

Ursachen für Abweichungen:

Personelle Ursachen:

Technische Ursachen:

Organisatorische Ursachen:

Voraussetzung für eine Stellenausschreibung ist die vollständige und abgestimmte Rollenbeschreibung für die Rolle IT-Projektleiter welche durch das Projekt P50 zu erstellen war. Aufgrund von verschiedenen Faktoren konnte die Rollenbeschreibung nicht wie vereinbart abgeschlossen werden. Da die anderen Stellen wie geplant ausgeschrieben werden konnten wurden lediglich die Stellen für IT-Projektleiter aus dem entsprechenden Meilenstein herausgelöst und gesondert behandelt.

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Aufgrund von Vernetzungen verschiedener Teilprojekte kann es immer wieder zu Abhängigkeiten und daraus resultierenden Terminverschiebungen kommen. Insbesondere bei Projekten mit verschiedenen Teilprojekten oder Programmen ist deshalb ein entsprechender Abstimmungsprozess zu etablieren.

Die Abwicklung des konkreten Falls gestaltete sich beispielhaft, da die Kommunikation der bevorstehenden Verschiebung proaktiv durch das verantwortliche Projekt (P50) erfolgte.

#### **4.4. Prozessqualität**

### 5. Lessons learned

Das Fazit aus der Bearbeitung des Teilprojektes fällt grundsätzlich positiv aus. Auf einzelne Punkte sollte aus Sicht des Teilprojektes aber zukünftig Wert gelegt werden:

- Bei der Zusammensetzung der Projektmitarbeiter sollte auf eine ausgewogene Mischung geachtet werden. Obwohl in diesem Fall der hohe Management-Anteil aufgrund der Aufgabenstellung fachlich sehr hilfreich war wurden operative Arbeiten (z.B. das tatsächliche Schreiben von Konzepten) durch die Zusammensetzung erschwert.
- Die geringen VZÄ Zuordnungen für das Teilprojekt machen insbesondere die Bearbeitung von größeren Aufgabenstellungen langwierig und erschweren die Planung der Projektmitarbeiter. Eine Projektmitarbeit von 4 Stunden/Woche beispielsweise erlaubt neben den Regelterminen kaum noch Zeit für intensive Arbeit. Aus Sicht des Teilprojektes wäre es sinnvoll Mitarbeiter die nur punktuell mitarbeiten als Themenexperten einzusetzen und dafür das Projektteam auf weniger Mitarbeiter, dafür allerdings mit höheren Zeitanteilen zu verteilen oder aber die Laufzeit des Teilprojektes zu verkürzen.
- Insbesondere bei (Re-) Organisationsprojekten ist es unerlässlich verantwortliche der Linie mit einzubinden. In diesem Fall wurde die D-GL direkt in das Teilprojekt eingebunden was die Abwicklung bestimmter Themen enorm vereinfachte. Leider wurde dieses Vorgehen nicht stringent durchgehalten, es befand sich kein Mitarbeiter des POR im Teilprojekt. Dies hätte das Vorgehen zur Abstimmung der APBs sowie die Durchführung der Stellenausschreibungen deutlich erleichtert. Hierbei ist zu beachten, dass eine durchgängige Unterstützung zwar wünschenswert, aber nicht notwendig gewesen wäre. Eine punktuelle Unterstützung zu einzelnen Aufgabenstellungen hätte ausgereicht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung



# Abschlussbericht

Teilprojektbezeichnung TP304 Siehe Programm MIT-  
KonkreT

TOP05\_TP304\_1\_Abschlussbericht.odt

Version: V1.0

Datum: 13.02.2013

Status: final

Erstellt von: — (D-III)

Review:

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
04.12.2012		0.1	Initiale Erstellung
07.12.2012	TP304	0.2	Überarbeitung im JF
22.01.2013	—	0.3	Überarbeitung
13.02.2013		1.0	Einarbeitung Anmerkungen PGL und Abschluss

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	4
4 Teilprojektabschlussanalyse .....	5
4.1 Kosten.....	5
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	6
4.4 Prozessqualität.....	8
5 Lessons learned .....	8

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP304
Teilprojektleitung	
Auftraggeber/-in	in
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	01.01.2009 - 31.12.2012
Vorhabensnummer WIBe	Siehe Programm MIT-KonkreT

## 2 Abnahme und Übergaben

Die im Teilprojekt erarbeiteten Ergebnisse wurden gemäß Festlegung im Teilprojektauftrag durch die Gremien des Programms MIT-KonkreT abgenommen und in der MIT-GA verankert.

Die Übergabe an den zukünftigen Prozesseigner im Haus STRAC ist abgeschlossen.

Das Dokument ProjektPLUS inklusive Anlagen wurden durch den Lenkungskreis abgenommen.

Die Ergebnisse wurden den Verantwortlichen in den Einheiten im Rahmen von Workshops vorgestellt.

## 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

1. Durch den zukünftigen Prozesseigner ist sicherzustellen, dass die Absprache mit dem Projekt Multiprojektmanagement, welches erst nach Ende des Teilprojektes startet, erfolgt. Hierbei ist insbesondere der Zusammenhang zwischen operativem Projektmanagement, strategischer Vorhabensplanung und operativem Multiprojektmanagement zu klären. Bereits etablierte Prozesse wie Vorhabensplanung und IT-Controlling sind ebenfalls zu beachten.

2. Durch D-III GB-II ist sicherzustellen, dass ein übergreifendes Projektportfolio- und Projektcontrolling in die Organisation der Einheiten integriert wird. Dies findet schrittweise im Rahmen der Einführung und Weiterentwicklung der IT-Card statt. Aktuelle Bestrebungen gehen in die Richtung zu Beginn die „Durchdringung“ der neuen Dokumente und Vorgaben in den laufenden und aktuell gestarteten IT-Projekten zu messen, und erst im Anschluss konkrete Aussagen zu den Größen Termine, Budget und Leistung zu erheben.

3. Durch das TP503 ist die kontinuierliche Durchführung und Weiterentwicklung der Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Hierzu wird aktuell gemeinsam mit einem externen Dienstleister ein Qualifizierungskonzept erarbeitet. Auf dieser Basis sind ab dem Jahr 2013 die Schulungen zu beplanen und durchzuführen. Das Projekt P50 in Zusammenarbeit mit dem POR ist in die Ausarbeitung der Qualifizierungsmaßnahmen involviert, um sicherzustellen, dass die Themen IT-Fachkarriere, Bewertungsrolle IT-Projektleitung und die Kompetenzanforderungsprofile entsprechend in die Konzepte und sowie die spätere Umsetzung einfließen.

## 4 Teilprojektabschlussanalyse

### 4.1 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Teilprojektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern	n.a.		
Personalkosten IT@M	n.a.		
Personalkosten weitere Einheiten	n.a.		
Sonstige Kosten			
Gesamtaufwand			

Für MIT-KonkreT Teilprojekt nicht relevant.

Das Kontingent für den Einsatz externer Berater wurde nicht komplett ausgeschöpft. Berater wurden insbesondere für die Moderation von Arbeitsworkshops eingesetzt.

### Ursachen für Abweichungen

Personelle Ursachen:

Technische Ursachen:

Organisatorische Ursachen:

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Maßnahmen für die stadtweite Einführung des PM Prozesses sind formuliert.	31.12.11	26.06.12	26.06.12
Abschluss Pilotierung und Regelungsbedarf „INFO GAM neu“	31.12.11	26.06.12	26.06.12

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Der CR 1 enthielt eine Terminverschiebung aufgrund von Abwesenheit (Elternzeit) der Teilprojektleitung. Da sich keine Auswirkungen auf andere Meilensteine ergaben wurden weder an den Gesamtkosten, noch am Endtermin oder an der Leistung Anpassungen vorgenommen.

### Technische Ursachen:

### Organisatorische Ursachen:

Der CR 2 enthielt eine Terminverschiebung aufgrund einer Verzögerung der Abstimmung mit Paten/Stakeholdern. Die Ergebnisse konnten deshalb nicht termingerecht in die Entscheidungsgremien eingebracht werden. Es ergaben sich keine Anpassungen an Leistung oder Kosten.

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

## 4.3 Leistung

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)

Einige inhaltliche Ziele konnten im Rahmen des Teilprojektes nicht abschließend behandelt werden. Hierbei handelt es sich konkret um die folgenden Ziele:

1. Vorlage eines Entscheidungsvorschlages zum IT-Projektcontrolling
2. Formulierung von Anforderungen an eine Systemunterstützung zum IT-Projektcontrolling.
3. Erstellung eines Umsetzungsmodells für das Personalkapazitätsmanagement.
4. Absprache der Ergebnisse mit den Verantwortlichen für das Thema Multiprojektmanagement

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

### Technische Ursachen:

### Organisatorische Ursachen:

Zu Punkt 1.:

Ein Vorschlag zum Thema Projektcontrolling wurde im Rahmen des Teilprojektes erstellt, wurde

aber dem Lenkungskreis nicht zur Entscheidung vorgelegt. Stattdessen wurden die erarbeiteten Ergebnisse dem neu formierten D-III GB-II zur weiteren Bearbeitung übergeben. Der GB-II beschäftigt sich im Rahmen der IT-Card mit dem Thema IT-Projektcontrolling und ist verantwortlich für Konzeption, Einführung und Weiterentwicklung des Themas. Die Teile eines entsprechenden IT-Controllings macht erst Sinn, wenn der notwendige Reifegrad des Prozesses erreicht ist. Da dies zu Teilprojektlaufzeit noch nicht gewährleistet werden konnte, wurde die Übergabe an die Verantwortlichen in der Linie von allen als bevorzugte Lösung gesehen.

Zu Punkt 2.:

Die Anforderungen an eine IT-Unterstützung sollten ursprünglich an das TP315 übergeben werden. Durch einen CR wurde die Ausschreibung im TP315 allerdings auf einen unbestimmten Zeitpunkt nach Teilprojektende verschoben. Aufgrund der lange unklaren Situation im TP315 wurde hierzu im TP304 kein offizieller CR gestellt. Das Thema wurde allerdings zwischen den verantwortlichen Teilprojektleitungen sowie Projekt- und Programmleitung abgestimmt.

Da eine Erarbeitung der Anforderungen „auf Halde“ wenig zielführend ist, und mit Durchführung des Projektes Multiprojektmanagement noch neue Anforderungen und Abstimmungen anstehen wurde die Erhebung im Rahmen des TP304 ausgesetzt. Die Verortung der Arbeiten muss zu einem späteren Zeitpunkt zwischen Prozesseigner Projektmanagement, dem IT-Controlling und dem Projekt Multiprojektmanagement abgestimmt werden.

Zu Punkt 3.:

Beim Thema Personalkapazitätsmanagement handelt es sich um ein Vorgehen welches in der Entscheidungshoheit jeder einzelnen Einheit liegt. Eine einheitliche Vorgehensweise ist deshalb, und aufgrund der unterschiedlichen Größen der dezentralen und zentralen Einheiten, sowie der existierenden Rahmenbedingungen, schwierig durchzusetzen. Im Rahmen der dezentralen Vorhabensplanung existieren aber Regelungen für die Durchführung einer konsistenten Personalkapazitätsplanung in jeder Einheit

Aufgrund der Reorganisation in die 3 Häuser der IT wurde insbesondere die neue Schnittstelle zwischen dezentraler und zentraler IT als möglicher Konfliktpunkt identifiziert. Diese wurde gesondert behandelt und einer Lösung zugeführt. Hierzu wurde neben dem Vorgehen im Rahmen der IT-Vorhabensplanung (Schnittstelle zum Auftragsmanagement) auch die Vorgabe zur Besetzung des Lenkungskreises mit Vertretern (Auftragnehmer) aller beteiligten Einheiten festgelegt.

Zu Punkt 4.:

Für das Thema Multiprojektmanagement sind zum geplanten Ende des Teilprojektes 304 noch keine Verantwortlichen benannt. Eine Abstimmung kann aus diesem Grund noch nicht erfolgen. Die Abstimmung muss zwischen Prozesseigner und Projekt abgestimmt werden.

#### **Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

Aufgrund des variablen Umfeldes des Programms MIT-KonkreT und der zahlreichen parallel laufenden Themen ist eine laufende Abstimmung mit Programm, und teils noch nicht existierenden Linieneinheiten extrem schwierig. Insbesondere hinsichtlich des Alters des Teilprojektauftrags und des zu diesem Zeitpunkt aktuellen „Weltbildes“ sind langfristig festgelegte Aufgaben schwierig umzusetzen. Hier bietet sich eine Iterative Bearbeitung an, die in mehreren Einzelschritten, immer in Beziehung zu den aktuellen Neuerungen, zu einer Lösung führt.

So könnten insbesondere Doppelarbeiten sowie schwindende Motivation der Projektmitarbeiter aufgrund wechselnder Vorgaben vermieden werden.

## 4.4 Prozessqualität

- Es wurden verschiedene Methodiken zur Abarbeitung von Aufgaben angewendet. Im ersten Jahr der Bearbeitung wurden die aus dem TP-Auftrag abgeleiteten Aufgaben von der TPL vorgegeben. Eine Abstimmung im Team fand nicht statt. Dies führte bei der Bearbeitung zu anfänglichen „Startschwierigkeiten“. Dies wurde aufgenommen und im nächsten Jahr wurde zu Beginn ein Workshop zur Ausarbeitung der weiteren Aufgabenpakete durchgeführt. Die Akzeptanz und Motivation wurde dadurch zwischenzeitlich erheblich erhöht, allerdings zeigte sich dass laufende Änderungen während des Jahres die geplante Bearbeitung nicht zuließen. Dies war den sich häufig ändernden Rahmenbedingungen bzw. Ergebnissen aus den anderen Projekten/Teilprojekten geschuldet gewesen. Im dritten Jahr wurde durch die Benennung von Arbeitspaketverantwortlichen die Motivation und Ergebnisqualität gesteigert. Hier ist auch zu bemerken dass durch die Betriebsaufnahme von it@M viele Rahmenbedingungen konkret wurden und somit die Ergebnisse zielorientierter ausgerichtet werden konnten.
- Die Zusammenarbeit im Team steigerte sich mit der Qualität der inhaltlichen Erarbeitung der Ergebnisse. Insbesondere hilfreich waren hier:
  - Im Team abgestimmte Ziele
  - In Workshops reflektierte Ergebnisse und eine darauf aufbauende Planung für das kommende Jahr
  - Delegation von Verantwortlichkeiten auf Arbeitsebene (AP-Verantwortliche)

## 5 Lessons learned

- Im Rahmen der Umorganisation kam es zu einer Abwandern von Personal → Ressourcenengpass. Kurzfristige Zuschaltung von qualifiziertem Personal wurde als nicht zielführend erachtet, da die Einarbeitung auf Grund der langen Entwicklungshistorie mehr Zeit in Anspruch genommen hätte als an Arbeitsergebnissen tatsächlich hätte eingebracht werden können.
- Auf Grund von Aufwandsspitzen in der Linie gestaltete sich der Kommunikationsfluss insbesondere zu it@M während der final Abstimmung bezüglich des Themas „Prozessschnittstelle der zentralen und dezentralen IT“ als schwierig. Eine einvernehmliche Lösung konnte nur durch die Einbindung des Senates herbeigeführt werden.
- Durch die organisatorischen und strukturellen Veränderungen während der Laufzeit der Programmes MIT-KonkreT hat sich die Sichtweise auf das Teilprojekt, z.B. der Veränderung der Priorität von Prio 1 auf Prio 2, verändert. In der täglichen Arbeit hat dies teilweise zu Verzögerungen in den Abstimmungsprozessen geführt.
- Durch die Veränderung der Tätigkeiten der TP Mitglieder in ihrer Linienorganisation konnten sich die Mitarbeiter nicht in dem Maße einbringen, wie ihr persönlicher Anspruch gewesen wäre. Dadurch kam es des öfteren dazu, dass sich einzelne TP-Mitglieder Phasenweise nur wenig in das Teilprojekt mit einbringen konnten. Ein Hauptgrund hierfür war die Aufgabenpriorisierung in der Linie.
- Durch die vorgegebene Programmorganisation gestalteten sich die Abstimmungen mit den relevanten Stellen als äußerst schwierig. Hintergrund war insbesondere die parallel Bearbeitung von vielen Themen die aber stark ineinander verzahnt sind. Dadurch ergaben sich in regelmäßigen Abständen komplett neue Vorgaben für das Teilprojekt. Zusätzlich waren die Rahmenbedingungen einer Organisation die sich komplett neu findet an vielen Stellen nicht hilfreich. Oft waren auch die

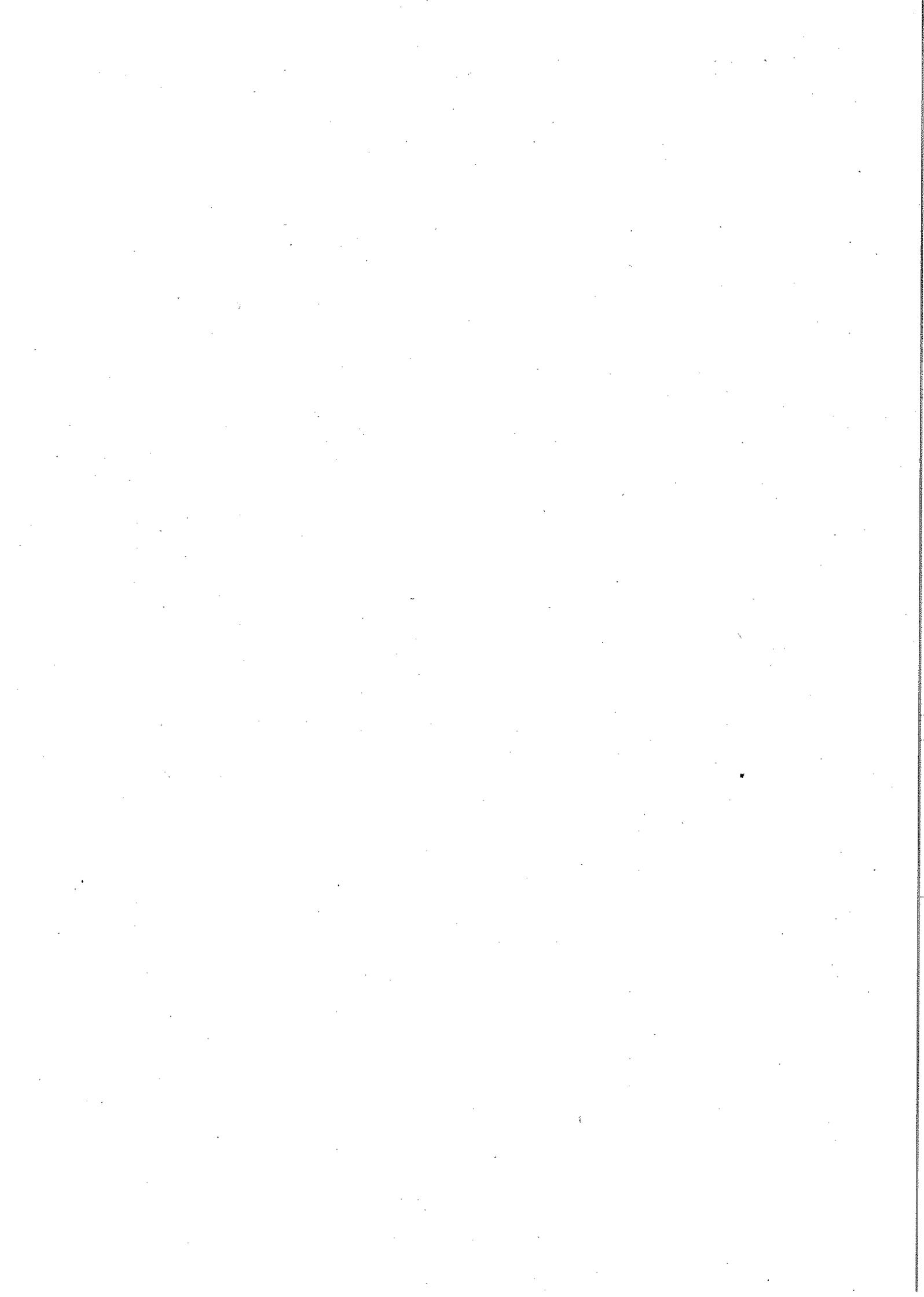
Zuständigkeiten sowohl innerhalb des Programms als auch zwischen Programm und Linie nicht eindeutig geklärt.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung





14.03.2012  
14.03.2012  
14.03.2012  
14.03.2012

## TP311 „IT-Sicherheit (strategischer Teil)“

### Abschlussbericht

Abschlussbericht TP311 „IT-Sicherheit (strategischer Teil)“

Datum: 14.03.2012

Version: V 1.0

Status: E

Verteiler: Projektleitung, Programmleitung

Autor: 

**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
22.02.12	[REDACTED]	0.1	Erste Ausfertigung
27.02.12	[REDACTED]	0.2	Meilensteine
29.02.12	[REDACTED]	0.3	Fertigstellung zum Review
14.03.12	[REDACTED]	1.0	Einarbeitung Reviewanmerkungen und redaktionelle Anpassungen

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Wesentliche Projektziele des Projekts .....	4
2.1. Inhaltliche Ziele.....	4
2.2. Qualitative Ziele.....	4
3. Organisation Teilprojekt.....	5
4. Wichtigste Stakeholder.....	6
5. Projektverlauf und Ergebnisse.....	6
5.1. Change Request.....	6
5.2. Meilensteine.....	7
5.3. Abweichungen, Ursachen und durchgeführte Maßnahmen.....	10
5.4. Folgeaktivitäten.....	10
6. Aktueller Status.....	11
7. Die wichtigsten Projektrisiken .....	11
8. Lessons learned.....	11

## 1. Anlass dieses Dokuments

Abschlussbericht zum Projektende.

## 2. Wesentliche Projektziele des Projekts

### 2.1. Inhaltliche Ziele

- Erarbeitung einer Informationssicherheitsstrategie, die inhaltlich mit der Gesamt-IT-Strategie zusammen passt
- Erstellung einer Sicherheitsleitlinie für die Informationssicherheit
- Erstellung einer Sicherheitsrichtlinie für die Informationssicherheit
- Definition von allen Prozessen, die für eine sich selbst erhaltende und verbessernde IT-Sicherheitsorganisation benötigt werden:
  - Einführungsprozess
  - Prozesse für die virtuelle Informationssicherheitsorganisation bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller drei Häuser
  - Prozesse zur Sicherstellung der Einhaltung der Informationssicherheitsvorgaben
  - Definition eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Erstellung eines Einführungskonzeptes und Unterstützung beim Einführungsmanagement
- Erstellung eines Schulungskonzeptes
- Unter Berücksichtigung des Kräftedreiecks von Sicherstellung des Schutzbedarfs der Daten, Gewährleistung der Flexibilität der Arbeitsumgebung und Unterstützung der fachlichen Anforderungen sowie Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen ausbalancierte technische und organisatorische Sicherheit

### 2.2. Qualitative Ziele

- Die Sicherheitsleitlinie ist verabschiedet und entspricht den Erfordernissen einer modernen Verwaltung.
- Die Steuerungsrelevanz der Eigenschaften der Sicherheitsobjekte ist dargestellt und deren Steuerung als technische Anforderung sichergestellt
- Die Sicherheitsrichtlinie ist verabschiedet und entspricht den Erfordernissen einer modernen Verwaltung.
- Die Entscheidungsprozesse für eine konkrete sicherheitstechnische Anforderung sind transparent und nachvollziehbar.
- Die Durchlaufzeiten in den Entscheidungsprozessen sind performant und planbar.

**IT-Sicherheit (strategischer Teil)**

- Eingängige Standards (BSI, ITIL V3, COBIT, ISO 2700x) und das Kräfedreieck wurden berücksichtigt.
- In Zusammenarbeit mit TP111 ist ein ITK-Sicherheitskonzept erstellt worden, welches eine Balance zwischen Anforderungen an Zusammenarbeitsprozesse und Bequemlichkeit auf der einen Seite und moderner IT-Sicherheit auf der anderen Seite schafft. Dabei sind Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt worden und den Entscheidungsträgern werden die vorhandenen Restrisiken transparent dargestellt.
- Zugriff auf die Daten ist dort möglich, wo sie benötigt werden, d.h. auch Ermöglichen des Zugriffs von extern unter Sicherstellung des erforderlichen Sicherheitslevels.
- Für die identifizierten Stakeholder ist der Projektleitung ein Vorschlag zur bedarfsgerechten Einbindung in das Teilprojekt vorgelegt und dieser ist seitens des Teilprojekts eingehalten.

**3. Organisation Teilprojekt**

- Stammdaten des Teilprojekts:

Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP311 IT-Sicherheit (strategischer Teil)
Projektleitung	[REDACTED]
Auftraggeberin	Programmleitung MIT-KonkreT, [REDACTED]
Projektlaufzeit	01.04.2010 bis 31.12.2011

- Projektteam:

Name	Referat	Rolle	TM von	seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	D-III-GB1	TP-Leitung	01.04.10		31.12.11	0,6
[REDACTED]	IT@M	Stv. TP-Leitung	01.04.10		31.12.11	0,6
[REDACTED]	IT@M	Teammitglied	01.04.10		31.12.11	0,4
[REDACTED]	KVR	Teammitglied	01.04.10		31.12.11	0,4
[REDACTED]	KVR-BD	Teammitglied	01.08.11		31.12.11	0,4
[REDACTED]	BAU	Teammitglied	01.04.10		31.12.11	0,4
[REDACTED]	POR	Teammitglied	01.04.10		31.12.11	0,4
[REDACTED]	KVR-BD	Teammitglied	01.04.10		31.07.11	0,4

**IT-Sicherheit (strategischer Teil)**

Name	Referat	Rolle	TM von seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	REV	Gast	01.04.10	31.12.11	-
[REDACTED]	IT@M	Themen- experte	01.12.10	31.12.11	-

**4. Wichtigste Stakeholder**

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
IT-Architekt Sicherheit	Berücksichtigung der IT-Sicherheitsziele mit den Vorgaben an die Umsetzung bei der IT-Sicherheitsarchitektur	Groß	++	Intensives Review der ITK-Sicherheitsleitlinien und ITK-Sicherheitsregeln
TP311-Paten	Beurteilung aus Sicht der drei Häuser	Groß	+	Kritische Durchsicht der Ergebnisse
10+x Senat	Wichtiger Stakeholder für die Beurteilung der Einhaltung der Anforderungen an die IT-Sicherheit	Groß	++/+-	Vorstellung/Verifikation der Ergebnisse

**5. Projektverlauf und Ergebnisse**

**5.1. Change Request**

Der Change Request Nr. 01 wurde am 07.09.2011 genehmigt.

Gründe für den Change Request waren

- Durch den CR05 vom TP111 ist der MS11104 „Ausschreibung ist durchgeführt“ entfallen und somit wurde das Ergebnis des MS11102 vom TP111, der inhaltlich und zeitlich mit dem MS31103 zusammenhängt abgenommen. Dies hat sich auch auf das Teilprojekt 311 ausgewirkt und zur Folge, dass sich der Endetermin des Meilensteins MS31103 verzögerte.
- Auf Grund der geänderten Planung des Teilprojekts TP111 stehen die erforderlichen Ergebnisse für die 3. Ebene des ITK-Sicherheitskonzeptes erst zum 30.09.2011 zur Verfügung. Dadurch verzögert sich die Fertigstellung des ITK-Sicherheitskonzeptes und des Einführungskonzeptes um vier Monate.

Auswirkungen auf Meilensteine sind

- MS 31103 „Die für die Ausschreibung und technische Umsetzung notwendigen Themen sind mit den strategischen Vorgaben synchronisiert und entscheidungsfähig beschrieben.“ verschiebt sich auf den Abnahmetermin des korrespondierenden MS11102 des TP111; neuer Endetermin 04.08.2011.  
Mit dem CR05 vom TP111 ist der MS erfüllt.
- MS 31104 „Umsetzungsmodellierung ist abgeschlossen“ verschiebt sich durch die zeitlichen Änderungen der Erstellung der Arbeitspakete beim TP111 um vier Monate; neuer Endetermin ist der 30.10.2011.

## 5.2. Meilensteine

Im folgenden wird auf die Meilensteine im Detail eingegangen.

### **MS31100 „Start des Teilprojektes“ (01.04.2010):**

Der Meilenstein konnte gemäß Projektauftrag abgeschlossen werden.

### **MS31101 „Sicherheitsleitlinie fertig zur Abstimmung“ (30.04.2010):**

Der Meilenstein konnte gemäß Projektauftrag abgeschlossen werden. Die Abstimmung wurde mit den Stakeholdern durchgeführt und die ITK-Sicherheitsleitlinie im MIT-KonkreT-Lenkungskreis abgenommen.

Ergebnisdokument: TP311\_ITK\_Sicherheitsleitlinie jeweils in der aktuellen Version.

### **MS31102 „Grobvorgaben für Technik mit TP111 abgestimmt“ (31.07.2010):**

Der Meilenstein konnte gemäß Projektauftrag abgeschlossen werden. Die strategischen Grobvorgaben wurden in zwei Workshops mit TP111 abgestimmt.

Ergebnisdokumente: TP311\_MS31102\_Strategische\_Grobvorgaben mit Anlagen  
TP311\_MS31102\_Anlage\_Grobvorgaben jeweils in der aktuellen Version.

### **MS31103 „Die für die Ausschreibung und technische Umsetzung notwendigen Themen sind mit den strategischen Vorgaben synchronisiert und entscheidungsfähig beschrieben.“ (04.08.2011):**

Siehe oben Change Request Nr. 01: Verschiebung des Endtermins auf den 04.08.2011 und Abnahme des Meilensteins.

### **MS31104 „Umsetzungsmodellierung ist abgeschlossen“ (30.10.2011):**

Siehe oben Change Request Nr. 01: Verschiebung des Endtermins auf den 30.10.2011.

Der Meilenstein konnte gemäß Projektauftrag abgeschlossen werden.

Es wurden folgende Ergebnisse erstellt und vom MIT-KonkreT-Lenkungskreis als Basis für die Weiterentwicklung abgenommen: 13 ITK-Sicherheitsrichtlinien, die ITK-Sicherheitsprozesse, das ITK-Risikomanagement, 6 organisatorische ITK-Sicherheitsregeln und 10 technische ITK-Sicherheitsregeln.

Die technischen ITK-Sicherheitsregeln wurden gemeinsam mit TP111 erstellt.

Im Rahmen des Meilensteins wurden das Einführungskonzept, das Schulungskonzept für Awarenessmaßnahmen und die Designvorgaben für das Anforderungsmanagement erstellt.

Es wurde noch eine Übergangsregelung für die Einführung des neuen ITK-Sicherheitskonzepts zum 01.01.2012 erstellt. Die bestehenden Regelungen mit Bezug zur IT-Sicherheit, bei denen Handlungsbedarf durch die Einführung des neuen ITK-Sicherheitskonzept entstanden ist, wurden identifiziert.

Ergebnisdokumente:

ITK-Sicherheitsrichtlinien (Ergebnisdokumente siehe Intranet  
[„http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk\\_sicherheit/tp311\\_ergebnisse/itk\\_sicherh\\_richtl/index.html“](http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk_sicherheit/tp311_ergebnisse/itk_sicherh_richtl/index.html) - Stand 27.02.2012):

- ITK-Nutzung
- ITK-Benutzerrichtlinie
- ITK-Adminrichtlinie
- Benutzer- und Rechteverwaltung

### IT-Sicherheit (strategischer Teil)

- Passworrichtlinie
- Betriebs- und Kommunikationsmanagement
- ITK-Sicherheitsmanagement
- ITK-Sicherheitsprozesse
- ITK-Risikomanagement
- ITK-Notfallmanagement
- Softwareentwicklung
- Physische Sicherheit
- Auftragsdatenverarbeitung

ITK-Sicherheitsregeln (Ergebnisdokumente siehe Intranet  
[„http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk\\_sicherheit/tp311\\_ergebnisse/itk\\_sicherh\\_regeln/index.html“](http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk_sicherheit/tp311_ergebnisse/itk_sicherh_regeln/index.html) - Stand 27.02.2012):

- Sicherheit von Arbeitsplatzsystemen
- Handlungsanweisungen für Führungskräfte
- Sicherheit mobiler Endgeräte
- ITK-Sicherheitsanforderungen im Personalmanagement
- Verhalten und Maßnahmen bei ITK-Sicherheitsvorfällen
- Telefon / Fax
- Authentifizierung, Autorisierung und Accounting (AAA)
- Antivirus
- CA / PKI (Certificate Authority / Public Key Infrastruktur)
- IDS / IPS (Intrusion Detection System / Intrusion Prevention System)
- Firewall Service
- Network Access Control
- Verschlüsselung
- Verzeichnisdienst
- VLAN
- VPN

Sicherheitsprozess (Ergebnisdokumente siehe Intranet  
[„http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk\\_sicherheit/tp311\\_ergebnisse/itk\\_sicherhproz/index.html“](http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk_sicherheit/tp311_ergebnisse/itk_sicherhproz/index.html) Stand – 27.02.2012):

- ITK-Security Management mit seinen Subprozessen
- ITK-Risikomanagement mit seinen Subprozessen

Einführungskonzept:

- Ergebnisdokument „TP311\_Einfuehrungskonzept\_V2.7\_20111103“

Schulungskonzept:

- Ergebnisdokument „Konzept\_Awarenessmassnahmen\_V0.7\_20111220“

## IT-Sicherheit (strategischer Teil)

### Designvorgaben:

- zur strategischen ITK-Sicherheit; Ergebnisdokument „TP311\_Designvorgabe\_ITK-Security\_strategisch\_V0.7\_20111213“
- zur technischen ITK-Sicherheit (Übergangslösung) „TP311\_Designvorgabe\_ITK-Security\_technisch\_V0.4\_20111220“

### Sonstige:

- Übergangsregelung, Ergebnisdokument „TP311\_Anwendung\_der\_ITK-Sicherheitsrichtlinien\_ab\_01-12“
- Handlungsbedarf bestehende Regelungen, Ergebnisdokument „TP311\_Handlungsbedarf\_alte\_ITSec\_Regelungen\_LHM\_v1.0\_20111117“
- Messkriterien wurden zusammengestellt und mit TP312 abgestimmt: „KPI\_gesamt\_20110525\_V05“

### **MS31105 „Basis einer Sicherheitskonzeption ist vorhanden“ (17.12.2011):**

Das ITK-Sicherheitskonzept ist als Basis für den 01.01.2012 erstellt worden und wurde in diesem Sinne vom Lenkungskreis-MIT-KonkreT am 06.12.2011 für die Weiterentwicklung abgenommen.

### **MS31106 „Abschluss und Übergabe an die Linie“ (17.12.2011):**

Die Übergabe an die Linie wurde im Einführungskonzept geplant.

Die Ergebnisse wurden in drei Briefing-Terminen Ende November 2011 der Leitung STRAC, der Werkleitung IT@M, den Geschäftsbereichsleitern von IT@M, den dIKA-Leiterinnen und -Leitern und Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleitern der Referate bzw. der Eigenbetriebe vorgestellt (Vortrag siehe Intranet

[„http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk\\_sicherheit/itk\\_sich\\_ab\\_2012/itk\\_dok/briefing\\_itk\\_sicherheitskonzept.pdf“](http://intranet.muenchen.de/basis/it/prozesse/itk_sicherheit/itk_sich_ab_2012/itk_dok/briefing_itk_sicherheitskonzept.pdf)).

In zwei Informationsveranstaltungen im Dezember 2011 wurden die Ergebnisse, die Auswirkungen und die Umsetzungsplanung vorgestellt. Die eingeladenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren die Geschäftsbereichsleiter STRAC, die Servicebereichsleiterinnen und Servicebereichsleiter IT@M, die Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter der dIKAs und die ITK-Sicherheitsbeauftragten der LHM.

Die Schulung „Einführung in das neue ITK-Sicherheitskonzept“ wurde konzipiert und es wurden insgesamt fünf Schulungstermine ab Januar 2012 für ITK-Sicherheitsbeauftragte, Facharchitektinnen und -architekten und IT-Architektinnen und -Architekten festgelegt. Die Unterlagen für die Schulung konnten nur zum Teil in 2011 fertiggestellt werden.

Der Intranetauftritt für die „ITK-Sicherheit“ wurde gestaltet und zum 01.01.2012 bereitgestellt.

Eine formale Übergabe der Ergebnisse durch das Teilprojekt ist nicht erfolgt. Der Wissenstransfer wurde durch die Einbindung des Leiters STRAC-GB1 ab November 2011 und des Übergangs der Teilprojektleiters zu STRAC-GB1 sichergestellt.

### **MS31107 „Ende des Teilprojektes“ (31.12.2011):**

Der Meilenstein konnte wie geplant abgeschlossen werden.

### 5.3. Abweichungen, Ursachen und durchgeführte Maßnahmen

Die Qualität der Ergebnisse und somit der Projekterfolg des TP311 beruhen zum größten Teil auf der Zusammenarbeit mit dem TP111 „IT-Sicherheit (technischer Teil)“ und den vom TP111 bereitgestellten Ergebnissen. Aufgabe der beiden Teilprojekte war zusammen das neue ITK-Sicherheitskonzept der LHM zum Start des zentralen IT-Dienstleisters am 01.01.2012 zu erstellen.

Die Zusammenarbeit der beiden Teilprojekte zur Erstellung des ITK-Sicherheitskonzepts ist im Dokument aus dem Vorgängerteilprojekt TP11 „20100308\_AP130\_Aufteilung\_TP11\_v1.1“ festgelegt worden.

Als erster Schritt wurde die ITK-Sicherheitsleitlinie von TP311 erstellt und darauf aufbauend wurden die Grobvorgaben für die Technik erfolgreich mit TP111 abgestimmt (MS31102). Diese Grobvorgaben waren die Basis für das zu erstellende ITK-Sicherheitskonzept sowohl für TP311 (ITK-Sicherheitsrichtlinien) als auch für das TP111 (ITK-Sicherheitsregeln).

Die anschließende Zusammenarbeit mit TP111 hat sich schwierig gestaltet. Zum einem war der Informationsfluss nicht optimal und zum anderen hat das TP111 nicht die vereinbarten Ergebnisse / Konzepte zeitgerecht zur Verfügung gestellt. Auch die mehrmaligen Änderungen der Projektinhalte bzw. der Zeitplanung des TP111 hatten massive Auswirkungen auf das gesamte ITK-Sicherheitskonzept.

Nach der Einsetzung einer neuen Teilprojektleitung des TP111 war die Kommunikation und die Abstimmung wieder in der erforderlichen Qualität vorhanden.

Die Lieferleistung des TP111 zum ITK-Sicherheitskonzept wurde durch die Einführung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe, die durch die Projektleitungen P11 und P30 gesteuert wurde, zum 30.11.2011 sichergestellt. Diese Arbeitsgruppe hat gemeinsam die technischen ITK-Sicherheitsregeln erstellt und das Review mit den Stakeholdern durchgeführt.

Auf Grund der geänderten Voraussetzungen haben sich für das TP311 neue inhaltliche Aufgaben ergeben:

- Mitarbeit bei der Erstellung der technischen ITK-Sicherheitsregeln
- Überarbeitung des gesamten Einführungskonzeptes
- Erarbeitung einer Übergangsregelung für das ITK-Sicherheitskonzept
- Erstellung einer Designvorgabe „technische ITK-Sicherheit“

### 5.4. Folgeaktivitäten

- Technische ITK-Sicherheitsregeln

Von der gemeinsamen Arbeitsgruppe „technische ITK-Sicherheitsregeln“ wurden noch zwei weitere ITK-Sicherheitsregeln zur „Endpoint Security“ und „Network Intelligence“ bis zum Abschluss des TP311 erstellt. Das Review der beiden Regeln wurde gestartet und muss noch im 1. Quartal 2012 abgeschlossen werden.

- Schulungen

Fertigstellung der Unterlagen für die geplante zweitägige Schulung „Einführung in das neue ITK-Sicherheitskonzept“; Durchführung weiterer Einführungsschulungen für Fachanalytinnen und Fachanalysten, IT-Ingenieurinnen und IT-Ingenieure, etc.; Planung und Durchführung des zweiten Schultagstags zur Einholung des Feedbacks.

- Informationsbereitstellung

**IT-Sicherheit (strategischer Teil)**

Die zielgruppengerechte Aufbereitung des ITK-Sicherheitskonzepts z.B. für Nutzerinnen, Nutzer, Administratorinnen, Administratoren, BRE und TRE.

- Weiterentwicklung der Werkzeuge  
Optimieren der erstellten Formulare und Tools
- Durch die Einführung des neuen ITK-Sicherheitskonzepts am 01.01.2012 müssen einige bestehende Regelungen angepasst werden  
Anstoßen / Unterstützen der Fortschreibung bestehender Regelungen mit Bezug zur ITK-Sicherheit

**6. Aktueller Status**

Teilprojekt ist abgeschlossen.

**7. Die wichtigsten Projektrisiken**

Alle Projektrisiken wurden in der Risikoliste „TP311\_Risikoliste\_20110812\_V12“ behandelt. Die beiden Projektrisiken mit den höchsten Risiko waren

Risiko-ID	Kurzbezeichnung	Risikowert	Maßnahmen / Anmerkungen
16	Trotz enger Verzahnung mit TP111 treten Abstimmungsprobleme auf.	schwerwiegend	Siehe oben Kapitel 5.3
21	Die Verfügbarkeit von Arbeitsergebnissen und die Transparenz der weiteren Vorgehensweise (Zeitplanung) des TP111 ist unzureichend.	schwerwiegend	Siehe oben Kapitel 5.3

**8. Lessons learned**

In einem Workshop wurde das Teilprojekt durch das Teilprojektteam hinsichtlich der Projektergebnisse und des Projektverlaufs betrachtet und die daraus resultierenden Erfahrungen wurden zusammengestellt.

Was war gut:

- Die Zusammensetzung des Teilprojektteams hat zur guten Zusammenarbeit und zum Erfolg beigetragen.
- Die Zusammenstellung der Arbeitsgruppen zu den verschiedenen Arbeitspaketen
- Bereitschaft, bei Ausfällen diese durch erhöhte Arbeitsleistung zu kompensieren
- Die Arbeitsergebnisse des TP werden durch alle Teilprojektmitglieder getragen.
- Unterstützung durch die Projektleitung P30

**IT-Sicherheit (strategischer Teil)**

Was sollte man nächstes Mal besser machen:

- Stakerholdermanagement
- Darstellung nach außen (Marketing)

Was sollte anders werden:

- Abhängige Teilprojekte unter einer Projektleitung
- Verbesserung des Schnittstellenmanagements zwischen den Teilprojekten, insbesondere bei Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Projektgruppen
- Pro Teilprojektleitung nur ein Teilprojekt

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung



## MIT-KonkreT

### TP: 313 - IT-Vorhabensplanung Abschlussbericht

Datum: 24.01.2012

Version: 1.00

Status: abgenommen

Verteiler: MIT-KonkreT: Programmleitung, Projektleiter P30, erweiterte Programmgruppe  
nachrichtlich: Mitarbeiter TP 313, TP 315; STRAC GB1 und GB2

Autoren: 



### Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
21.11.11	[REDACTED]	0.1	Erstmalige Erstellung, Entwurf Struktur
01.12.11	[REDACTED]	0.2	Ergänzung organisatorische Themen
07.12.11 – 15.12.11	[REDACTED]	0.3	Weitere Ergänzungen, erste Kap. ausformuliert
19.12.11	[REDACTED]	0.4	Anlagenverzeichnis ergänzt
27.12.11	[REDACTED]	0.5	Umstellung Anlagenverzeichnis weitere Ergänzungen
30.12.11	[REDACTED]	0.6	Einfügen Kapitel 6.1.3 - Kapitalwertberechnung Finalisierung
30.12.11	[REDACTED]	0.9	QS und Weitergabe an PGL
24.01.12	[REDACTED]	1.0	Einarbeiten Rückmeldung PGL

## Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary .....	5
2. Aufgabenstellung und Zielsetzung .....	6
2.1. Teilprojektauftrag .....	6
2.2. Change Request (CR) .....	7
3. Voraussetzungen .....	7
3.1. Einordnung dieses Dokuments in den Gesamtzusammenhang .....	8
3.2. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen .....	8
3.3. Erwartungsmanagement .....	8
4. Organisation .....	9
4.1. Zeitplanung .....	9
4.2. Ressourcen .....	10
4.3. TP-Arbeit .....	11
4.4. Externe Unterstützung .....	11
4.5. Themenexperten .....	12
4.6. Die wichtigsten Stakeholder .....	12
4.7. Die wichtigsten Projektrisiken .....	13
5. Lessons Learned .....	14
6. Ergebnisse .....	14
6.1. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (WiBe LHM) .....	15
6.1.1. Kriterienkatalog WiBe LHM .....	15
6.1.2. Betrachtungszeitraum für die WiBe von IT-Vorhaben .....	15
6.1.3. Abstimmung der Kapitalwertberechnung .....	16
6.2. Schulungen .....	17
6.3. Begleitung der Linie / Rollout-Unterstützung .....	18
6.4. Qualitätssicherung und Prozessoptimierung .....	18
6.4.1. Lessons Learned Workshops .....	18

6.4.2. Maßnahmen zur Qualitätssicherung.....	19
6.4.3. Kontinuierliche Verbesserung.....	20
6.5. Beschlüsse zu IT-Vorhaben und IT-Vorhabensplänen .....	20
6.6. Integration von Planungen.....	21
6.6.1. Kostenplanung auf Ebene einzelnes IT-Vorhaben.....	21
6.6.2. Verbindung IT-Vorhabensplanung und Haushaltsplanung / Wirtschaftsplanung.....	22
6.6.3. Verzahnung von strategischer und operativer Ressourcenplanung.....	22
6.6.4. Laufende Fortschreibung der IT-Vorhabensplanung.....	23
6.7. Prozessmodelle.....	24
6.7.1. Prozessmodell IT-Lösung (Anteil IT-Vorhabensplanung).....	24
6.7.2. Prozesse der IT-Vorhabensplanung.....	24
6.8. Tool-Unterstützung.....	24
6.8.1. IT-Vorhabensdatenbank.....	24
6.8.2. IT-Vorhabensplan – Interimslösung über Calc-Tabelle.....	25
6.8.3. Kostenplanung.....	25
6.9. MIT-GA: Regelungen zur IT-Vorhabensplanung.....	26
6.10. IT-Vorhabenscontrolling.....	27
7. Glossarbegriffe.....	27
8. Verzeichnis der Anlagendokumente.....	30

## 1. Management Summary

Ziel des TP313 war die Weiterentwicklung der IT-Vorhabensplanung. Diese ist die Gesamtsteuerung aller IT-Vorhaben zur Erfüllung der Geschäftserfordernisse unter Wahrung der gesamtstädtischen strategischen Interessen, der Beförderung eines Business-IT-Alignments und der Berücksichtigung eines wirtschaftlichen und zielgerichteten Ressourceneinsatzes bei optimierter Planungssicherheit und Verzahnung verschiedener Planungsebenen. Hierzu wurden geeignete Prozesse, Methoden und Werkzeuge weiter entwickelt und in ihrer Einführung zu begleitet.

Aufbauend auf den erarbeiteten Ergebnissen des MIT-KonkreT-Teilprojektes 003 – Anteil IT-Vorhabensplanung sind Konzepte zu Prozessen, Methoden und Werkzeugen zu ergänzen, zu detaillieren und der Umsetzung zuzuführen. Hierbei ist eng mit den Teilprojekten 115 (Technische Lösungsberatung) und 203 (Anforderungsmanagement) sowie dem TP 315 (Tool- und Einführungsunterstützung) zusammenzuarbeiten, so dass ein durchgängiges Prozessmodell zur Erstellung von IT-Lösungen entsteht, das den gesamten Lebenszyklus von IT-Vorhaben (PLAN, BUILD und RUN) abdeckt. Vor dem Hintergrund des Betriebsstarts zum 01.01.12 sind die Prozesse und Lösungen erstmals zur Anwendung zu bringen (Einführungsunterstützung).

Es wurde nur eine Lösungskonzeption entwickelt, keine Varianten. Dazu vorab bereitgestellte Übergangslösungen werden schrittweise kontinuierlich in Richtung Soll weiter entwickelt.

Vor dem Hintergrund des Betriebsstarts zu einem festgelegten Termin sind nötige Übergangslösungen zu entwickeln und einzuführen, die in MIT-KonkreT, in den Einheiten und in allen drei Häusern der IT bis zur Verfügbarkeit aller Werkzeuge und Methoden sowie vollständiger Arbeitsfähigkeit der neuen IT-Linienorganisation der LHM genutzt werden können. Die erstmalige Anwendung kann nicht bis zur vollständigen Verfügbarkeit aufgeschoben werden.

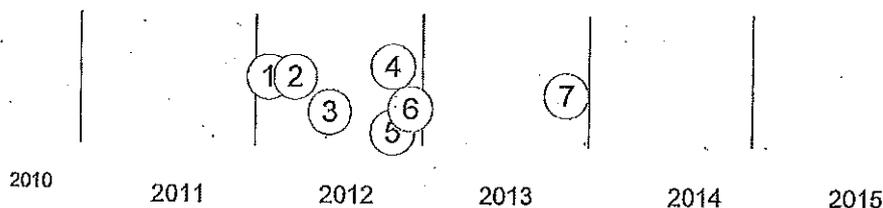
Die neuen Konzepte kommen erstmals zur Anwendung. Der beabsichtigte Nutzen der IT-Vorhabensplanung wird damit nach und nach in der Fläche spürbar. Die Erfahrungen aus der erstmaligen Anwendung können in die Erweiterung und Verfeinerung der Konzepte eingebracht werden. Ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung kann somit bereits (ansatzweise) etabliert werden.

Das TP 313 wird wie vorgesehen zum 31.12.2011 beendet. Die entwickelten Lösungen werden eingeführt und produktiv betrieben.

Die Begleitung der Linie bezüglich IT-Vorhabensplanung wird aus dem MIT-KonkreT Projekt P30 fortgesetzt, offene Punkte werden entweder ebenfalls aus P30 oder aus der Linie STRAC weiter bearbeitet.

Zeitstrahl mit den bis Programmende geplanten wichtigsten Umsetzungen  
(1) Fortschreibung Interimslösung IT-Vorhabensplan ist fertiggestellt

- (2) Prozesse sind in ein Prozessmanagementtool übernommen und gepflegt
  - (3) Fortschreibung IT-Vorhabensplan 2012 ist erfolgt
  - (4) Einführungsschulungen lt. Schulungskonzept beendet (anschließend Übernahme in das allg. Schulungsprogramm)
  - (5) Zeitplan für IT-Vorhabensplanung im Jahr 2013 ist abgestimmt
  - (6) IT-Vorhabensplan 2013 ist abgenommen
  - (7) IT-Vorhabensplan 2014 ist abgenommen
- (unten vorhandene Kreise zutreffend verschieben, kopieren oder löschen)



## 2. Aufgabenstellung und Zielsetzung

Die Ziele und Aufgaben des Teilprojektes leiten sich grundsätzlich aus denen des Programms MIT-KonkreT bzw. denen des Projekts P30 ab. Das Teilprojekt setzt auf den Ergebnissen des Teilprojekts 003 (Anteil IT-Vorhabensplanung) auf und erweitert und konkretisiert diese.

### 2.1. Teilprojektauftrag

Für das Teilprojekt waren folgende inhaltliche Ziele zu erreichen:

- Aus der Zusammenarbeit mit den TP 115 und 203 liegt ein Beitrag zu einem übergreifenden Gesamtbild („Big Picture“, End-to-end-Darstellung, Use Case o.ä.) vor.
- Die fachlichen Anforderungen an die zentrale IT-Vorhabensdatenbank, in der stadtweit alle relevanten Daten aller IT-Vorhaben über deren gesamten Lebenszyklus abzubilden sind, wurden erhoben und in einer Fachkonzeption abgebildet.
- Schulungen zur Anwendung der neuen Prozesse der IT-Vorhabensplanung sind konzipiert und in Abstimmung mit TP 503 der Standardisierung zugeführt.
- Ersts Schulungen betreffend die Transition vom IT-Masterplan zur Anwendung der neuen Prozesse der IT-Vorhabensplanung sind durchgeführt.
- Die fachliche Konzeption des Forecastprozesses ist so weiterentwickelt, dass die Ermittlung der Haushaltsmittelbedarfe für die Haushaltsplanung und MIP darin integriert sind.
- Die Anbindung eines operativen Ressourcenmanagements (Personaleinsatzplanung) ist konzipiert.

Dabei sind folgende qualitative Ziele zu berücksichtigen:

- Bei der Erarbeitung der Ergebnisse hat eine enge Zusammenarbeit mit den Schnittstellenteilprojekten, insbesondere TP 115 (technische Lösungsberatung) und TP 203 (Anforderungsmanagement) stattgefunden. Über ein durchgängiges Ergebnis besteht Einigkeit.
- Eine enge Abstimmung mit den Fach- und IT-Architekten hat stattgefunden.
- Die Anwendbarkeit der Prozesse der IT-Vorhabensplanung bei IT@M, dIKA und STRAC ist sichergestellt. Ggf. Erforderliche Anpassungen sind dokumentiert. Die Differenzierung zwischen dem aktuell eingesetzten Werkzeug der WiBe-Datenbank, IT-Vorhabensplan und IT-Vorhabensdatenbank ist konzeptionell sichtbar.
- Schulungsmaterialien zu den Prozessen der IT-Vorhabensplanung stehen zur Verfügung (Schulungsunterlagen, Handreichungen, Handlungsanleitungen).

Die (Weiter-)Entwicklung des Innovationsprozesses war nicht Gegenstand des TP 313.

## 2.2. Change Request (CR)

Ein CR auf P30-Ebene (Anlage 11) hatte Auswirkungen auf TP 313:

Ziel des CR war das Erreichen einer veränderten Aufgabenwahrnehmung und daran angepasster, neuer Termine für das IT-Vorhaben „Entwicklung und Einführung einer IT-Vorhabensdatenbank“ (kurz: IT-Vorhaben „IT-VhDB“).

Dies war sinnvoll, da

- aufgrund von Ressourcenknappheit der MS 31304 überschritten worden war,
- die Erfahrungen (Lessons Learned) aus dem ersten Durchlauf der IT-Vorhabensplanung mit in die Aufnahme der fachlichen Anforderungen einfließen sollten,
- der neue Prozess Anforderungsmanagement ordnungsgemäß auf dieses IT-Vorhaben angewendet werden sollte und
- die Prozessrolle BRE (BusinessRequirementsEngineer) kontinuierlich durch auch über das Jahresende hinaus verfügbare Ressourcen wahrgenommen werden sollte.

Für TP 313 hat der CR zur Folge, dass das gesamte Thema „Anforderungsmanagement für das IT-Vorhaben IT-Vorhabensdatenbank“ aus dem Auftrag des TP ausgelagert wurde. Die Arbeiten werden nunmehr durch P30 in Zusammenarbeit mit TP 315 wahrgenommen.

### 3. Voraussetzungen

Das TP 313 ist Teil des Programms MIT-KonkreT und hat sich als solches in dessen regulativen und methodischen Rahmen (MIT-KonkreT-Beschluss des Stadtrats, Programmkompodium, Projektstrukturplanung Projekt P30 u.a.) zu bewegen.

Die Beauftragung für dieses Teilprojekt basiert auf dem MIT-KonkreT Beschluss des Stadtrates vom 27.01.2010.

#### 3.1. Einordnung dieses Dokuments in den Gesamtzusammenhang

Dieses Dokument stellt aus organisatorischer Sicht den geordneten Abschluss des TP 313 sicher. Dazu wird auch über organisatorische und methodische Erfahrungen berichtet, um diese im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung im Programm weiter nutzbar zu machen.

Es stellt ferner eine Art Klammer um die erzielten Ergebnisse dar, ohne selbst ein fachliches Konzept zu sein. Hierzu erfolgen Verweise auf die im TP erstellten Ergebnisdokumente.

Schließlich gibt das vorliegende Dokument einen Ausblick auf die weitere Entwicklung der IT-Vorhabensplanung, indem noch nicht abgeschlossene und noch offene Arbeitspakete und Konzeptionen aufgeführt werden. Wo sinnvoll erkennbar werden zu diesen Arbeiten Vorschläge über die weiteren Schritte (Vorgehen, Verantwortlichkeiten) gemacht.

#### 3.2. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Ausgangsbasis für die Arbeiten im TP 313 waren die Ergebnisse des TP 003 (Anteil IT-Vorhabensplanung). Die dort entwickelten Konzepte und Prozesse waren weiterzuentwickeln, fortzuschreiben und zu ergänzen sowie ihre Einführung in die Organisation voranzutreiben.

Hierzu bestand insbesondere die Notwendigkeit einer engen fachlichen Zusammenarbeit und intensiven Abstimmung im „Cluster“, d.h. mit den Teilprojekten 115 (technische Lösungsberatung), 203 (Anforderungsmanagement) und 313 (IT-Vorhabensplanung).

Ähnlich intensiv hatte auch Abstimmung mit TP 315 (Rollout und Toolunterstützung) zu erfolgen, um die neuen Prozesse ausrollen zu können.

#### 3.3. Erwartungsmanagement

In einem Workshop mit Führungskräften der drei Häuser der IT wurden die gegenseitigen Erwartungen an die jeweils anderen Häuser herausgearbeitet: Was brauchen wir von den anderen, damit wir unsere Aufgabe erfüllen können?

Aufsetzend auf den Ergebnissen dieses Workshops „Erwartungsmanagement“ wurden Maßnahmen abgeleitet, die Akteuren in den Häusern und den MIT-KonkreT-Teilprojekten zugewiesen und deren Status einem regelmäßigen Monitoring unterworfen.

Im Kontext des TP 313 sind folgende Items und Maßnahmen relevant:

Nr.	wir brauchen	wer	Maßnahmen	Details	Termin	Ergebnis erarbeitet	an Zielgruppe kommuniziert
I 11	IT-Vorhabensplan	TP 315, 313	Sehr enge Zusammenarbeit und vollständige Synchronisation der beiden Projekte		ohne	✓	✓
S 5a	IT-Vorhabensplanung (in 2011)	TP 315, TP313; PGL	ToDo: TP315 und TP313; Audit, ob Projekte plausibel sind und was das bzgl. Ressourcenbedarf heißt	QS läuft- Audit wird nicht durchgeführt. Maßnahmen gemeinsam mit IT@M angestoßen mit dem Ziel noch möglichst viele Aufwandschätzungen nachzuliefern. Zieltermin 13.09.	23.08.11	✓	✓
S 5c	IT-Vorhabensplanung (in 2011)	TP 315, TP313; PGL	Monitoring, ob Beschlüsse in der Linie erforderlich sind (MS in Statusbericht dIKAs)	fortlaufend	30.04.2012	in Arbeit	

Die noch nicht abgeschlossene Maßnahme zu Punkt S 5c ist nach Abschluss TP 313 durch die anderen benannten Verantwortlichen fortzusetzen, ggf. ergänzt durch den Prozesseigner / -verantwortlichen aus STRAC.

## 4. Organisation

### 4.1. Zeitplanung

Beginn des TP: 01.04.2011

Ende des TP (geplant): 31.12.2011

Meilensteine:

PSP-Code	Inhalt	Zieltermin	Status 30.12.2011	Erläuterung
MS 31300	Beginn des Teilprojektes	01.04.11	erledigt	
MS 31301	Kick Off Teilprojekt	13.04.11	erledigt	
MS 31302	Ziele des Teilprojekts hinsichtlich Messbarkeit sind konkretisiert und Strukturplan mit verfeinerten Meilensteinen liegt vor.	20.05.11	erledigt	
MS 31303	Abstimmung mit Schnittstellen-Teilprojekten (insbes. TP115, TP203) hinsichtlich Aufgaben und deren Priorisierung ist erfolgt.	17.06.11	erledigt	
MS 31304	Anforderungsdokumentation für die IT-Vorhabensdatenbank liegt vor.	30.09.11	Mit CR aus dem Auftrag des TP gestrichen.	
MS 31305	Unterstützung (Erstschulungen, Coaching) der Linie bei der IT-Vorhabensplanung ist erfolgt.	17.12.11	Erledigt	Laufende Aufgabe, wird über das Jahresende hinaus durch TP 315 fortgeführt.
MS31305a	Fachkonzept für das IT-Vorhaben „Entwicklung und Einführung einer IT-Vorhabensdatenbank“ ist erstellt.	17.12.11	Mit CR aus dem Auftrag des TP gestrichen.	
MS 31306	Ergebnisdokument mit fortgeschriebenen Konzepten, insbes. zum Forecastprozess und zur Anbindung des Ressourcenmanagements ist durch erweiterte Programmgruppe akzeptiert.	20.12.11	erledigt	als Vorlage im nächsten LK Januar 2012 vorgesehen
MS 31307	Ende des Teilprojektes	31.12.11	vor Abschluss	

Die Meilensteine zur IT-Vorhabensdatenbank wurden mit dem CR (siehe Kap. 2.2 Change Request (CR)) aus dem Auftrag des TP 313 gestrichen. Entsprechende MS wurde auf Ebene P30 neu aufgenommen.

#### 4.2. Ressourcen

Gem. „Kapazitätenmatching“, der Ressourcenzuordnungstabelle von abgebenden Einheiten zu Teilprojekten des Programms MIT-KonkreT ist für das TP 313 die in nachfolgender Tabelle aufgeführte Ressourcenausstattung vorgesehen worden.

Dabei sind die tatsächlichen Einsatzdauern und die ergänzend eingesetzten externen Experten von Logica zusätzlich aufgeführt.

Name	Referat	Rolle	TM von	bis	VZA
[REDACTED]	Logica	TP-Leitung	01.04.11	15.12.11	0,6
[REDACTED]	MSE (bis 09/11), STRAC (ab 10/11)	stv. TP-Leitung	01.04.11	31.12.11	0,4
[REDACTED]	POR	Teammitglied	01.04.11	31.10.11	0,4
[REDACTED]	DIR	Teammitglied (Facharchitekt)	01.04.11	31.12.11*	0,1
[REDACTED]	Logica	ext. Experte	20.04.11	31.12.11	0,1
[REDACTED]	Logica	ext. Experte	03.11.11	31.12.11	0,2
[REDACTED]	Logica	ext. Experte	15.08.11	30.09.11	0,1
[REDACTED]	IT@M	Themenexperte (IT-Architekt)	01.04.11	31.12.11*	
[REDACTED]	MIT-KonkreT	Themenexperte	01.04.11	31.12.11	
[REDACTED]	REV	Gäst	01.04.11	31.12.11	

\* keine aktive Mitarbeit mehr seit Anfang November 2011

Die Zusammenstellung der Mitarbeiter nach persönlichen Kenntnissen, Erfahrungen und Verankerungen in der Organisation LHM sowie in anderen MIT-KonkreT-Teilprojekten war insgesamt sachgerecht.

Die geplante Bereitstellung von Arbeitskapazität für das TP war ausreichend, auch wenn eine aktive Mitarbeit erst ab 0,25 VZÄ spürbar möglich ist.

#### 4.3. TP-Arbeit

Mit einem wöchentlichen JF konnte enge Abstimmung und umfassende Information der TP-Mitarbeiter sichergestellt werden. Der JF wurde darüber hinaus auch für die fachliche Diskussion (Workshop-Charakter) genutzt, was angesichts der Teilnehmerzahl (deutlich < 10) noch möglich war.

Verteilte Dienstorte der TP-Mitarbeiter erschwerten eine flexible Zusammenarbeit. Aufgrund von Wegezeiten waren immer Termine zu vereinbaren, was angesichts durchweg hoher Auslastung der TP-Mitarbeiter nicht kurzfristig (z.B. noch am gleichen oder am nächsten Tag) möglich war. Mit dem Wechsel des Dienstortes von [REDACTED] in die Marsstr. konnte hier eine spürbare Verbesserung erreicht werden – allerdings erst ab Ende September.

#### 4.4. Externe Unterstützung

Neben dem TPL wurde wie in Kap. 4.2. dargestellt externe Unterstützung genutzt. Die externen Experten wurden zeitweise für das Thema Anforderungsmanagement IT-VhDB eingesetzt.

Bedingt durch die Kündigung eines Beraters bei Logica haben wir hier einen gerade eingearbeiteten Berater wieder verloren. Der Nachfolger wurde direkt in Folge des CR (siehe Kap. 6.8.1.) auf Ebene P30 eingesetzt und wesentlich durch Mitarbeiter des TP 313 eingearbeitet. Diese doppelte Einarbeitung stellte ungeplanten Mehraufwand dar.

Mit [REDACTED] konnte – leider erst zu einem späten Zeitpunkt – ein in MIT-KonkreT sehr erfahrener Experte gewonnen werden, der somit ohne Einarbeitung direkt produktiv tätig werden konnte und wertvolle Ergebnisbeiträge in kurzer Zeit generiert hat.

Als hilfreich hat sich ferner die Einbindung von [REDACTED] erwiesen, der aufgrund parallelem Einsatz in TP 313 und 315 sehr gut die enge Zusammenarbeit der beiden TP befördern konnte.

#### 4.5. Themenexperten

Neben den lt. Ressourcenvereinbarung im TP eingeplanten, dauerhaften Themenexperten und Ansprechpartnern in fachlich benachbarten MIT-KonkreT-TP wurden weitere Experten aus der Linie benötigt, um Konzepte abstimmen zu können.

Dies betraf im Wesentlichen die folgenden beiden Themengebiete:

- Fachexpertise für Haushaltsprozesse aus der Stadtkämmerei: Der Bedarf, entstanden aus der Synchronisation der IT-Vorhabensplanung mit der Haushaltsplanung, wurde über die Projektleitung an die Programmleitung adressiert. Leider konnte jedoch zeitgerecht kein Experte/ Expertin benannt werden, so dass diese Abstimmung noch aussteht.
- Expertise zu den SAP-Systemen und Organisationselementen der LHM. Hier galt es sicherzustellen, dass die Prozesse der IT-Vorhabensplanung auch für SAP-Vorhaben umgesetzt werden können. Leider konnte jedoch zeitgerecht kein geeigneter Termin gefunden werden, so dass diese Abstimmung noch aussteht.

#### 4.6. Die wichtigsten Stakeholder

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
Programmleitung	Programmmanagement	hoch	++	Regelmäßige Information
Projektleitung	Projektmanagement	hoch	++	Regelmäßige Information
Programmgruppe	Programmübergreifende Synchronisation	mittel	+	Information über die Statusberichte und Teilnahme am JF der Programmgruppe
Erweiterte Programmgruppe	Programmübergreifende Teilhabe an Konzeptergebnissen	mittel	+	Information über die Programmgruppe, Vorträge
Lenkungskreis	Abnahme und Entscheidungen von Ergebnissen und Verankerung der Ergebnisse in der Linie	hoch	+	Nimmt Teilprojektergebnis ab
Bearbeiter WiBe und VhPlg in den Einheiten	Anwender der neuen Konzepte und Prozesse	hoch	+	per „Lessons Learned“ von deren Erfahrungen profitieren, dementsprechend weiterentwickeln.
Facharchitekten	fachliche Abstimmung	hoch	+	regelmäßige Einbindung, Information über den Vertreter im TP
IT-Architekten	fachliche Abstimmung	hoch	0	regelmäßige Einbindung, Information über den Vertreter im TP
SAP JF	fachliche Abstimmung: Anwendbarkeit der Prozesse im SAP-Kontext	gering	-	Abstimmung über Cluster und TP 005, Einladung als Themenexperten
SKA	fachliche Abstimmung: Integration VhPlanung - Haushaltsplanung	mittel	0	Einladung als Themenexperten
Cluster (TP 115, TP 203)	Technische Lösungsberatung, Anforderungsmanagement: Prozessmodell IT-Lösung	hoch	+	enge fachliche Abstimmung und Zusammenarbeit
TP 312	Strategie und Steuerung: IT-Vorhabenscontrolling	hoch	+	Zusammenarbeit, fachliche Abstimmung, Themenexperte eingebunden.
TP 315	Tool-Unterstützung und Rollout-Unterstützung	hoch	++	enge fachliche Abstimmung und



Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Einstellung	Maßnahmen
				Zusammenarbeit
MIT-KonkreT Veränderungsmanagement	fachliche Abstimmung	gering	0	„Öffentlichkeitsarbeit“
IT-Schaffende und sonstige Mitarbeiter der LHM	Veränderung	gering	0	Information und Schulungsangebot

#### 4.7. Die wichtigsten Projektrisiken

Wie in MIT-KonkreT-Teilprojekten üblich, wurden Risiken im Teilprojekt einem regelmäßigen Monitoring und Reporting unterzogen. Hierzu wurde die MIT-KonkreT-Risikoliste verwendet, die im aktuellsten Stand als Anhang 01 beigelegt ist. Dabei wird deutlich, dass sich nicht alle Risiken mit dem TP-Ende erledigt haben, sondern einige noch darüber hinaus Bestand haben und somit weiterhin überwacht und gemanagt werden müssen. Dies betrifft zum einen Umsetzungsrisiken, zum anderen Risiken aus ausstehenden Abstimmungen (z.B. mit SKA) und zum dritten Risiken rund um die IT-Vorhabensdatenbank.

#### 5. Lessons Learned

Zu Erkenntnissen hinsichtlich der Arbeit und der Ressourcenausstattung des TP wurde in Kap. 4.3. bzw. 4.2. bereits geschrieben.

Über das konkrete Themen- und Arbeitsgebiet hinaus konnten wir insbesondere zwei Aspekte zur Kommunikation und Abstimmung mit Stellen außerhalb von MIT-KonkreT bemerken:

- Es ist absolut notwendig, Kommunikations- und Abstimmungsbedarfe sehr frühzeitig und detailliert anzumelden. Die Ermittlung nötiger Kontaktpersonen auf der Gegenseite sowie die Vereinbarung von Terminen dorthin nimmt Zeiträume von etlichen Wochen in Anspruch und erfordert bereits detaillierte Vorabinformationen zu den abzustimmenden Themen.
- Andererseits konnten fachliche Abstimmungen am einfachsten und auch am schnellsten erzielt werden, wenn informelle Gespräche bilateral geführt wurden. Dabei kann ruhig auch eine Mehrfach-Kommunikation (ein Thema getrennt mit mehreren Stellen) in Kauf genommen werden. Dies sollte immer noch schneller und einfacher zu bewerkstelligen sein als das Vorbereiten und Finden eines umfassenden Abstimmungstermins.

## 6. Ergebnisse

Ausgehend von den Ergebnissen des TP 003 (Anteil IT-Vorhabensplanung) wurden im TP verschiedene Themengebiete bearbeitet.

Entsprechend dem TP-Auftrag und dem darauf basierenden Projektstrukturplan wurden konkrete Ergebnisse erzielt, die nachfolgend beschrieben und referenziert sind.

Bereits mit der initialen Planung des TP wurde erkennbar, dass das Thema IT-Vorhabensplanung über das Jahr 2011 (und damit die Laufzeit des TP) hinaus bearbeitet werden muss.

Einige Arbeiten konnten aus verschiedenen Gründen (z.B. programminterne und -externe Abhängigkeiten, vorhandene Arbeitskapazität, etc.) nicht zu Ende geführt werden. In diesen Fällen ist nachfolgend der Arbeitsstand kurz zusammengefasst, ebenso die noch ausstehenden Schritte (Zusammenstellung Anlage 17) beschrieben. Wo bereits bekannt oder aus Sicht des TP erkennbar, sind auch bereits (mögliche) zukünftige Zuständigkeiten benannt bzw. vorgeschlagen. Nach dem gleichen Muster sind auch einige noch komplett offene Arbeitspakete dargestellt.

### 6.1. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (WiBe LHM)

#### 6.1.1. Kriterienkatalog WiBe LHM

Vor einem Rollout des Konzeptes WiBe LHM in die Fläche wurde der zu verwendende Kriterienkatalog angepasst. Zielsetzung dabei war, die Verständlichkeit zu verbessern und so zu einer einheitlicheren und sachgerechteren Anwendung des Katalogs beizutragen.

Er erhielt neben einer grundlegenden redaktionellen Überarbeitung (Sprache) konkretere und detailliertere Hilfetexte zu allen Kriterien und Kriteriengruppen. Dabei wurde die Weisungslage der LHM ebenso berücksichtigt wie die tatsächliche IT-Welt der LHM.

Ziel war, die WiBe-Standardstruktur des Kriterienkatalogs mit den Hauptgruppen KN, D, Q und E sowie deren jeweilige Gliederung in Kriteriengruppen, die Anzahl und Themen der jeweils enthaltenen Kriterien sowie deren Gewichtungen zu erhalten. Damit war sichergestellt, dass sich gegenüber den schon auf der Basis des bisherigen Kriterienkatalogs erfolgten Bewertungen keine systematischen Bewertungsunterschiede ergeben konnten.

Der neue Kriterienkatalog wurde zum Import in den WiBe-Kalkulator mit seiner stadtweit eingerichteten Datenbank bereitgestellt.

Kriterienkatalogberichte aus dem WiBe-Kalkulator wurden als PDF-Dokumente exportiert bereitgestellt, so dass der Katalog auch außerhalb des Tools lesbar bereitsteht.

#### Ergebnisdokumente:

- Kriterienkatalog WiBe LHM 2.1 als XML-Datei zum Import in den WiBe-Kalkulator (Anlage 02)
- Katalogberichte als PDF-Dateien (Anlage 03)

#### 6.1.2. Betrachtungszeitraum für die WiBe von IT-Vorhaben

Der Betrachtungszeitraum für die WiBe LHM ist einheitlich auf 5 Jahre festgelegt. Über diesen Zeitraum wird auch der Kapitalwert eines IT-Vorhabens berechnet.

Begründung für die strikte Festlegung ist – neben der Vergleichbarkeit der Berechnungen – insbesondere, dass die Innovationszyklen in der IT sehr kurz sind und somit Vorhersagen über die Zeit von 5 Jahren hinaus mit sehr hohen Unsicherheiten behaftet sein werden. Ein weiterer Grund lag in der angestrebten Integration von Haushaltsplanung und IT-Vorhabensplanung: Auch

die mittelfristige Investitionsplanung (MIP) deckt zusammen mit dem aktuellen Haushaltsjahr einen Zeitraum von fünf Jahren ab.

#### Erkenntnisse

Bereits im Zuge der Rollout-Schulungen wurde diese Festlegung vielfach kritisch gesehen, da IT-Großvorhaben der LHM bisher oft langwierige Vorläufe (Vorstudien etc.) sowie mehrjährige Entwicklungs- und Einführungszeiten aufwiesen und somit der Betrachtungszeitraum den Lebenszyklus des IT-Vorhabens nicht ansatzweise abdeckt. Bleibt jedoch der Zeitraum der Nutzung ganz oder teilweise außen vor, wird es kaum gelingen, für ein IT-Vorhaben einen positiven Kapitalwert aufzuzeigen, so dass es schon im monetären Sinne als wirtschaftlich angesehen werden kann.

Im ersten Durchlauf der IT-Vorhabensplanung (IT-Vorhabensplan 2012) wurde die Vorgabe bei etwa 20 % der geplanten IT-Vorhaben nicht eingehalten. Teils wurde mit kürzeren, oft aber mit längeren Zeiten gerechnet. Dies geschah teils in Absprache mit der Programmleitung bzw. Leitung STRAC (z.B. bei MiGroV).

#### Lessons-Learned:

- Bedarf an konzeptioneller Schärfung, um den angesprochenen Problemen zu begegnen, zum Beispiel:
  - Tailoring von IT-Vorhaben (Vorstudien auslagern als eigenes IT-Vorhaben?)
  - Ermöglichen längerer Betrachtungszeiträume bei IT-Vorhaben mit mehrjähriger PLAN- und BUILD-Phase?
  - Änderung der Definition des Betrachtungszeitraumes (5 Jahre nach Abschluss der Phase PLAN?)

Die Effekte solcher Veränderungen sollten anhand des vorliegenden Datenmaterials untersucht werden, bevor hierzu eine Entscheidung getroffen wird.

Die Verantwortung hierfür liegt beim Prozesseigner der IT-Vorhabensplanung (STRAC), der für die nötigen Untersuchungen und Konzeptionen durch TP 315 unterstützt werden könnte.

- Schulungsbedarf: Die sachgerechte Festlegung des Scopes und des Betrachtungszeitraums von IT-Vorhaben muss in den Schulungen zur IT-Vorhabensplanung explizit berücksichtigt werden.

#### offener Punkt:

- Bedarf an fachlicher Abstimmung mit SKA. In einer Besprechung Dez. 2011 wurde festgestellt, dass SKA mit der Festsetzung eines Betrachtungszeitraums von 5 Jahren für die WiBe LHM einverstanden ist. SKA behält sich aber ggf. die Anforderung zusätzlicher Berechnungen vor. Hier sollte versucht werden, eine für alle Belange (WiBe LHM und Freigabe der Finanzierung) verwendbare Lösung zu erzielen, um so möglichst weitgehend den Aufwand für die Erstellung mehrerer Berechnungen zu vermeiden. Derzeit wird eine duale Betrachtung über 5 und 10 Jahre diskutiert.

#### *6.1.3. Abstimmung der Kapitalwertberechnung*

Anhand des IT-Vorhabens ReGast hat das SKA festgestellt, dass der WiBe-Kalkulator bei der Kapitalwertberechnung auf andere Ergebnisse als die Mitarbeiter/-innen des SKA kommt.

Ursache für die Abweichungen ist ein Unterschied bei der Berücksichtigung der Vorschüssigen Berechnung (Zahlung vorab / am Beginn der Periode) oder der nachschüssigen Berechnung (Zahlung im Nachhinein / am Ende der Periode):

SKA: Bei Stadtratsbeschlüssen besteht lt. SKA (RL GA4 - Beteiligungen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen) die Anforderung, die Kapitalwerte (wie bisher) genau zu berechnen, d.h. mit je Position individueller Berücksichtigung von Vor- bzw. Nachschüssigkeit.

WiBe-Kalkulator: Hier wird für die vollständige Kapitalwertberechnung je IT-Vorhaben die vor- bzw. nachschüssige Berechnung eingestellt (in den Kopfdaten des Vorhabens). Derzeit wird die nachschüssige Berechnung geschult.

Derzeit sind 3 Lösungswege erkennbar:

1. Für jedes stadtratspflichtige IT-Vorhaben wird der Kapitalwert zweimal berechnet: einmal im Rahmen der WiBe-Betrachtung und für den Stadtratsbeschluss
  - vorläufige Bewertung: doppelte Berechnung ist nicht gut vermittelbar
2. Mit der Kämmerei klären, ob man nicht auch für Stadtratsbeschlüsse auf die vereinfachte Berechnung a la WiBe zurückgreifen kann und damit nur einen Kapitalwert berechnet
  - vorläufige Bewertung: Für diese Lösung spricht, dass sowohl die Methodik WiBe-LHM als auch der Prozess der IT-Vorhabensplanung bereits abgenommen und angeordnet sind – auch in intensiver Abstimmung mit SKA. Sollte eine Vergleichbarkeit mit der Kapitalwertberechnung mit Nicht -IT- Investitionsvorhaben der Grund für die Forderung der anderen Berechnung sein, kann im Rahmen der Beschlussvorlage auf diese Differenz hingewiesen werden.
3. Den WiBe-Kalkulator dahingehend anpassen, dass für alle IT-Vorhaben die Berechnung des Kapitalwerts gem. den Vorgaben des SKA für Stadtratsbeschlüsse erfolgt.
  - vorläufige Bewertung: Für die Methodik WiBe LHM ist eine derartige Berechnungsgenauigkeit nicht erforderlich, da es „nur“ im Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, nicht um die Berechnung konkreter Finanzströme geht. Der Aufwand für die nötigen Änderungen wäre somit kaum zu rechtfertigen. Zu Berücksichtigen wäre auch das Argument der Scheingenauigkeit: Insbesondere im Kontext einer WiBe 0 ist jeder einzelne Wert eine Schätzung - der Höhe UND dem Zeitpunkt nach. Damit hat der ermittelte Kapitalwert bereits eine Ungenauigkeit, die deutlich höher ist als die Abweichung, die aus den unterschiedlichen Berechnungsmethoden entsteht.

Alle Lösungen müssen mit dem SKA abgestimmt werden und in den Schulungen Berücksichtigung finden.

**Offener Punkt:**

- Einigung mit dem SKA auf eine geeignete Lösung, Verabschiedung dieser Lösung und Kommunikation an alle Stakeholder

## 6.2. Schulungen

Im Zuge der Überführung der neuen Prozesse der IT-Vorhabensplanung in den Regelbetrieb waren Standard-Schulungen zu konzipieren, die für eine ordnungsgemäße Schulung der ersten und der nachfolgenden Rollenträger und Stakeholder erforderlich sind.

Dazu wurde zunächst eine Schulungsbedarfsanalyse durchgeführt, um die Zielgruppen und deren Kenntnisbedarfe zu ermitteln. Daraus wurde anschließend der Schulungsbedarf abgeleitet und dazu nötige Schulungskonzepte in Form von Auftragsklärungen erstellt.

### Ergebnisdokument:

Schulungskonzept IT-Vorhabensplanung (Anlage 04) inkl.

- Mindmap Schulungsbedarfsanalyse IT-Vorhabensplanung
- Auftragsklärung Prozess-Schulung
- Auftragsklärung WiBe-Schulung
- Auftragsklärung Überblicksschulung IT-Vorhabensplanung
- Auftragsklärung Schulung Kostenplanungstool

### Offene Punkte:

- Abstimmung der Schulungskonzeption mit POR P6 zur Etablierung der neuen Standard-Schulungen
- Erstellung der Schulungsunterlagen (in Abstimmung mit bzw. durch den / die vorgesehene /-n Trainer / -in)
- Einplanung und Durchführung der Standard-Schulungen in der Verantwortung von POR P6

## 6.3. Begleitung der Linie / Rollout-Unterstützung

Im Zuge des Rollouts der WiBe LHM und der Prozesse der IT-Vorhabensplanung wurde die Konzeption und teils auch die Durchführung der nötigen Ersteinweisungen in den Referaten durch TP 313 fachlich unterstützt, der Rollout selbst erfolgte durch TP 315.

Die Klärung und Beantwortung fachlicher Fragen sowie die Aufbereitung von Fragen und Antworten in Form von FAQs erfolgte durch TP 313 bzw. unter fachlicher Verantwortung von TP 313.

### Ergebnisdokumente:

Die Ergebnisse wurden bereitgestellt in Form von Textbeiträgen zu den Ergebnisdokumenten von TP 315

### Offener Punkt:

- Weitere Begleitung der Linie bei der Fortschreibung des IT-Vorhabensplans 2012 und der Erstellung des IT-Vorhabensplans für 2013 ff.  
Möglich wäre, dies bei TP315 zu belassen oder bereits jetzt an die Linie bei STRAC abzugeben

## 6.4. Qualitätssicherung und Prozessoptimierung

Zu diesem umfänglichen Aufgabenpaket hat TP313 erste Ansätze gesetzt und begleitet. Hier sind neben den genannten Aufgabenpaketen sicherlich noch weitere vorstellbar, die in der Verantwortung des Prozesseigners liegen.

### 6.4.1. Lessons Learned Workshops

TP315 hat im Anschluss an die erste Erstellung des IT-Vorhabensplans den beteiligten Personen zwei Lessons Learned Workshops angeboten, einen für die Ersteller und einen für die jeweiligen Führungskräfte. Bei der Planung und Durchführung waren Mitglieder des TP313 beteiligt.

Zielsetzung: Sammeln der Erfahrungen aus erstmaliger Anwendung der neuen Prozesse, Ableitung von Änderungsbedarfen und Optimierungspotenzialen.

Die ersten Ergebnisse wurden bereits in das Schulungskonzept und in die Zeitplanung für 2012 aufgenommen. Zusätzlich werden die Ergebnisse sowohl in der Fortschreibung des Calc-Sheets zur IT-Vorhabenserfassung als auch die Anforderungen an die IT-Vorhabens-DB einfließen.

Insgesamt wurden beide Veranstaltungen gut angenommen und stellen für die Zukunft ein probates Mittel zur Weiterentwicklung der IT-Vorhabensplanung dar.

#### Arbeitsergebnisse:

- Mitarbeit an der Konzeption der Lessons Learned Workshops auf operativer (Ersteller) und strategischer (Führungskräfte) Ebene; die Ergebnisdokumente liegen in der Verantwortung von TP 315
- Erste Rückmeldungen zu den Ergebnissen der Workshops in Form von Kommentierung der Protokolle, die durch TP315 bereitgestellt wurden.

#### Lessons Learned:

- Umsetzung der erkannten Handlungsbedarfe z.B. in
  - konkreten Schulungsinhalten
  - Anpassung und Weiterentwicklung der Prozesse (auch im Hinblick auf das Reifegradmodell)
  - Einführung von Tool-Unterstützung
- Fortführen der LL-Workshops auch in den folgenden Zyklen

### 6.4.2. Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Bei der erstmaligen Erstellung eines IT-Vorhabensplans wurde die zentrale Bedeutung der WiBe-Bewertungen für die Steuerung der IT-Vorhaben erkannt. Damit kam sehr schnell die Frage nach der stadtweit einheitlichen Qualität der WiBe-Bewertungen auf.

Hierbei sind derzeit 2 Hauptaufgaben im Gespräch:

- zum einen muss sicher gestellt werden, dass gleiche Sachverhalte auch gleich bewertet werden und
- zum anderen ist jedes rein taktische Bewertungsverhalten zu vermeiden.

Die Beteiligten haben erkannt, dass eine Vorbedingung für die sachgerechte Erstellung eines gesamtstädtischen IT-Vorhabensplans die qualitativ hochwertige Erstellung der dezentralen IT-Vorhabenspläne nach vorgegebenen Kriterien zu

- Konsistenz
- Plausibilität
- Vollständigkeit
- Berücksichtigung von Vorgaben und Rahmenbedingungen ist.

Und hierbei stellt die WiBe-Bewertung der einzelnen IT-Vorhaben durch den jeweiligen dezentralen Bereich die Grundlage dar, auf der die gesamte Qualität basiert. Somit muss an dieser Stelle über vertrauensbildende Maßnahmen sicher gestellt werden, dass die stadtweit einheitliche Bewertung auch gelebt wird.

Für den Bereich der WiBe-Erstellung liegt ein Konzeptentwurf des TP313, erstellt von ~~\_\_\_\_\_~~, vor.

Arbeitsergebnis:

- Konzept: Plausibilisierung der WiBe-Bewertungen im Entwurf (Anlage 05)

Offene Punkte:

- Fertigstellung und Abstimmung des Konzeptes Qualitätssicherung mit dem Prozesseigner, Mitgliedern von TP313 und TP315, STRAC-GB2-Leiter
- Vorstellung und Verabschiedung des Konzeptes in den MIT-KonkreT Gremien (ePG und LK)

#### 6.4.3. Kontinuierliche Verbesserung

Um eine dauerhaft erfolgreiche Anwendung der Prozesse der IT-Vorhabensplanung sicherstellen zu können und – gerade in der Anfangszeit – Erfahrungen aus der Anwendung gezielt für die Optimierung der Prozesse nutzen zu können, sollte ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur IT-Vorhabensplanung aufgesetzt und etabliert werden.

Gut wäre hierzu das Momentum zu nutzen, dass mit den Lessons Learned-Workshops aus der erstmaligen Durchführung der IT-Vorhabensplanung entstanden ist. Hier haben die Teilnehmer und Teilnehmerinnen ihre Bereitschaft erkennen lassen, sich auch zukünftig an der Weiterentwicklung der IT-Vorhabensplanung zu beteiligen.

Lessons Learned:

Dieses Arbeitsfeld stellt eine Linienaufgabe für den Prozesseigner der IT-Vorhabensplanung dar und ist von dort in Konzeption und Durchführung zu leisten. Unterstützend kann hier TP 315 tätig werden, das die o.a. Lessons-Learned-Workshops durchgeführt hat.

## 6.5. Beschlüsse zu IT-Vorhaben und IT-Vorhabensplänen

Mit der Beschlussfassung zum IT-Vorhabensplan 2012 wurden die neuen Prozesse der IT-Vorhabensplanung in Kraft gesetzt. Verglichen mit dem zuvor in der LHM angewendeten PJD-Verfahren stellen die Prozesse der IT-Vorhabensplanung einen generellen Paradigmenwechsel dar.

Das PJD-Verfahren sah für jedes IT-Vorhaben nur einen Beschluss vor, mit dem es vor Beginn der Umsetzung genehmigt wurde.

In der IT-Vorhabensplanung hingegen kann es, sofern sachlich geboten, eine mehrfache Befassung von Entscheidern bzw. Entscheidungsgremien mit einem IT-Vorhaben geben. Dies betrifft die generelle Zustimmung zu einem IT-Vorhaben ebenso wie seine Finanzierung oder seine Priorisierung. Mit jeder neuen Befassung kann dabei die vorige Entscheidung angepasst werden. Dies kann ausdrücklich auch den Stopp oder das Aussetzen bereits begonnener IT-Vorhaben beinhalten, sofern dies wirtschaftlich und / oder strategisch geboten erscheint. Im Zuge der unterjährigen Fortschreibung des IT-Vorhabensplans und der prozessgesteuerten Fortschreibung der WiBe (Stufenmodell WiBe 0 bis 4) werden dabei jeweils aktuelle Entscheidungsgrundlagen bereitgestellt.

Eine Anpassung der bisherigen Entscheidung stellt aber per se keine negative Rückmeldung zu den bereits vorgenommenen Arbeiten dar, sondern eine Anpassung auf die geänderte IST-Situation.

Parallel zu der Änderung in der Befassung mit den jeweiligen IT-Vorhaben im Rahmen der Anforderungsmanagementprozesse ist durch die stadtweite Erstellung eines IT-Vorhabensplans und die geplante Fortschreibung desselben eine stadtweite Steuerungsmöglichkeit für die Gesamtheit aller IT-Vorhaben geschaffen worden. Im Zuge der Ausplanung des ersten Durchlaufes der IT-Vorhabensplanung sowie den Abstimmungen der Prozessmodelle ist dies bereits vielfach deutlich geworden und in unterschiedliche Arbeitsergebnisse des TP 313 eingeflossen.

Daher ist für die Erstellung des IT-Vorhabensplans 2013 und auch des IT-Vorhabensplans 2014 bereits in 2011 ein Zeitplan erstellt worden, der auch die Beschlussfassungen enthält.

Der Umstieg von einer Einzelbetrachtung aus Sicht des Kunden hin zu einer stadtweiten Planung der Ressourcen für alle IT-Vorhaben ist damit begonnen worden und muss kontinuierlich weiter geführt werden.

### Arbeitsergebnisse:

- Prozessmodell IT-Lösung (Anlage 10)
- Präsentation in der ePG vom 20.12.2011 (Anlage 07)

### Lessons Learned:

- Diese Thematik des Paradigmenwechsels ist laufend zu berücksichtigen. Es kann auf die Organisation der Arbeit insbes. der IT-Kommission (Geschäftsordnung) Auswirkungen haben.
- Ferner ist es ein Thema für das Veränderungsmanagement (Programmkommunikation, Schulungen). Hier ist immer wieder an geeigneten Stellen auf diese Änderung hinzuweisen.

## 6.6. Integration von Planungen

### 6.6.1. Kostenplanung auf Ebene einzelnes IT-Vorhaben

Zur Erstellung der WiBe und zur Sicherung der nötigen Finanzmittel muss es eine Kostenkalkulation für die Planung und Realisierung von IT-Vorhaben geben, erstmalig je IT-Vorhaben im Kontext der WiBe 0. Diese ist im Verlauf des IT-Vorhabens mehrfach fortzuschreiben innerhalb der Prozesse des Anforderungsmanagements sowie der Prozesse der BUILD-Phase.

Insbesondere für unerfahrene Planer bedarf es einer Unterstützung in Planungsmethodik (Strukturierung, Schätzverfahren) und in Form von Angeboten zu möglichen Erfahrungs- bzw. Referenzwerten, um hier – gerade in den frühen Phasen mit noch hoher inhaltlicher Unsicherheit (WiBe 0) – zu qualitativ hochwertigen Kostenkalkulationen zu gelangen.

Die Erstellung einer entsprechenden Handreichung wurde bereits durch Hrn. [REDACTED] begonnen, allerdings sind die Arbeiten bisher nicht über eine Ideensammlung hinaus gegangen.

#### Lessons Learned:

- Erstellung einer Handreichung zur Aufwandsschätzung für IT-Vorhaben.
  - Diese Aufgabe wurde im TP 313 bereits an [REDACTED] übertragen, der sie unter Federführung von TP 315 fortführen sollte.
  - Verzahnung der Handreichung mit einem ergänzenden Tool (siehe Kap. 6.8.3. Tool-Unterstützung).
  - Vorstellung und Verabschiedung der Handreichung in den MIT-KonkreT Gremien
  - Integration der Handreichung in die Schulungen
  - Publikation der Handreichung an alle WiBe-Stakeholder

### 6.6.2. Verbindung IT-Vorhabensplanung und Haushaltsplanung / Wirtschaftsplanung

Zur Sicherstellung der Finanzierung von IT-Vorhaben und Berücksichtigung der dafür notwendigen Finanzmittel in der Haushaltsplanung, bzw. bei Eigenbetrieben in der Wirtschaftsplanung, ist eine enge Verzahnung der beiden Planungen notwendig.

Dies betrifft neben der inhaltlichen insbesondere auch eine zeitliche Synchronisation der Planungen. Daher wurden anhand einer übergreifenden Darstellung der beiden zeitlich parallel laufenden Planungsprozesse die Synchronisationspunkte ermittelt und für das Jahr 2012 die Termine im Detail zusammengestellt.

In diesem Zusammenhang wurde die aus TP 003 entstandene Konzeption des „Forecast“ grundlegend überarbeitet: Da es sich inhaltlich um kein eigenständiges Planungswerk, sondern lediglich um eine Art „Vorschau“ auf die IT-Vorhabenspläne zukünftiger Jahre handelt, wurde die Thematik komplett in den IT-Vorhabensplan integriert.

Die Ergebnisse wurden durch die ePG am 20.12.2011 abgenommen und in die Kernbotschaften des TP313 aufgenommen

#### Ergebnisdokumente:

- Präsentation für ePG am 20.11.2011 (Anlage 07)
  - Übersichtsdarstellung der Zusammenhänge in zeitlicher Taktung
  - Übersichtsdarstellung der zeitlichen Synchronisation im Jahr 2012\*

- Terminübersicht für die Arbeiten im Jahr 2012\*
- Grafische Darstellung der Zusammenhänge HH-Planung – Grobplanung – IT-Vorhabensplanung (Anlage 09)
- Textbeitrag: Anteil Regelungen in der MIT-GA

**Offener Punkt:**

- Entscheidung des Lenkungskreises herbeiführen: Die beiden oben mit \* gekennzeichneten Dokumente stehen noch unter dem Entscheidungsvorbehalt des Lenkungskreises (vorgesehen für den Termin im Januar).

**6.6.3. Verzahnung von strategischer und operativer Ressourcenplanung**

Die IT-Vorhabensplanung liefert den wesentlichen Anteil der strategischen Ressourcenplanung für die IT der LHM.

Operative Ressourcenplanung muss sich in den Häusern der IT LHM (dIKAs, IT@M) und den Fachbereichen davon ableiten und erfolgt in Summe über die im Planungszeitraum in der jeweiligen Organisationseinheit zu unterstützenden IT-Vorhaben. Beim Aufbau dieser Planung ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass auch für Aufgaben außerhalb von IT-Vorhaben (z.B. laufender Betrieb, Linienaufgaben, Erfüllung bestehender SLA) Ressourcen benötigt werden, die somit nicht für IT-Vorhaben zur Verfügung stehen.

Eine zweite Ebene operativer Ressourcenplanung erfolgt innerhalb der einzelnen IT-Vorhaben. Dabei werden je Phase die konkret benötigten Ressourcen nach Art, Umfang und Zeitraum ausgeplant und zugewiesen.

**Ergebnisdokumente:**

- Abbildung der strategischen Ressourcenplanung in der WiBe (Kriterienhauptgruppen 1 und 2) und im IT-Vorhabensplan
- Abstimmung der strategischen Ressourcenplanung mit IT@M zur Verzahnung mit der dortigen operativen Etablierung des Instruments der „Ressourcenvereinbarung“ über den IT-Vorhabensplan (siehe Übersichtsdarstellung zu HH-Planung und IT-VH-Planung (Anlage 09))
- Übersichtsdarstellung zur Verzahnung der Pläne (enthalten in Folien zur ePG 20.12.11 (Anlage 07) als Anforderung für die Berücksichtigung bei den Arbeiten zur IT-Vorhabensplanung in 2012)

**Offene Punkte:**

- Detaillierung / Aktualisierung der Ressourcenplanungs-Anteile in den Prozessmodellen der IT-Vorhabensplanung (TP 315)
- Übergabe der fachlichen Anforderungen an die Tool-Unterstützung (IT-Vorhabensdatenbank) aus der strategischen Ressourcenplanung (P30)
- Abstimmung der Verzahnung strategische und operative Planung mit IT@M: Detaillierung der Prozesse zur Ressourcenbedarfsabstimmung und Ressourcenvereinbarung (STRAC und IT@M)
- Klären der Fragen: Wird es für die operative Ressourcenplanung auf Ebene der Einheiten einen einheitlichen Prozess geben? Nötige Vorgaben für das saubere Ermöglichen der Synchronisation aus zentraler Sicht?

#### 6.6.4. Laufende Fortschreibung der IT-Vorhabensplanung

Die Prozesse der IT-Vorhabensplanung (WiBe), des Anforderungsmanagements und der technischen Realisierung (BUILD-Phase, in Verantwortung TP 115) sehen auf der Ebene der einzelnen IT-Vorhaben eine laufende Fortschreibung der Planungen vor. Dabei unterliegt jedes IT-Vorhaben seiner eigenen zeitlichen Taktung, es gibt keine einheitlichen oder übergreifend festgelegten Fortschreibungstermine.

Um nicht zwischen den jährlichen Beschlüssen über den IT-Vorhabensplan „blind zu fliegen“, ist eine mehrfache unterjährliche Fortschreibung auch der IT-Vorhabenspläne angezeigt. Dies betrifft sowohl die Pläne der Einheiten als auch den stadtweiten IT-Vorhabensplan. Sofern sich im Zuge dieser Fortschreibungen der Bedarf erneuter Priorisierung erkennen lässt, wird dabei auch jeweils eine erneute Beschlussfassung erfolgen.

Um diese periodische Fortschreibung zu etablieren, wurden die Planungen für das Jahr 2012 terminlich detailliert und über die erweiterte Programmgruppe zur Entscheidung in den Lenkungskreis gebracht.

##### Ergebnisdokumente:

- Unterlagen für ePG am 15.11.2011 (Anlage 08)
- Unterlagen für die ePG am 20.12.2011 (Anlage 07)

##### Lessons Learned:

- Einarbeitung der entwickelten Ansätze zur Fortschreibung der Planungen in die Prozessmodelle der IT-Vorhabensplanung: TP 315
- Etablieren und Optimieren der Fortschreibungen als dauerhaft gelebten Prozess (Rollout-Unterstützung, Dokumentation, Schulungen, etc.): STRAC mit Unterstützung TP 315
- Berücksichtigung der Ansätze in den fachlichen Anforderungen für die IT-Vorhabensdatenbank: P 30

### 6.7. Prozessmodelle

#### 6.7.1. Prozessmodell IT-Lösung (Anteil IT-Vorhabensplanung)

Zur Darstellung und Sicherstellung eines eng abgestimmten Vorgehens zwischen IT-Vorhabensplanung, Anforderungsmanagement und technischer Lösungsberatung wurde in mehreren Workshops das Prozessmodell IT-Lösung geschaffen. Die Integration der TP409-Ergebnisse ist ebenfalls gelungen. Derzeit befindet sich das Modell in einer Abstimmung mit TP406 zur Integration der ITIL-Prozesse.

Das Prozessmodell erfreut sich inzwischen eines großen Bekanntheits- und Beliebtheitsgrades bei den IT-Schaffenden.

Hier wurde eine Basis für die operative Arbeit unter Berücksichtigung der übergreifenden Zusammenhänge gefunden.

Die Weiterentwicklung muss aus dem Blickwinkel der IT-Vorhabensplanung weiter begleitet werden, derzeit ist aber kein aktueller Handlungsbedarf zu sehen.

##### Ergebnisdokument:

- Prozessmodell IT-Lösung (sog. „Big Picture“), Anteil IT-Vorhabensplanung (Anlage 10)

### 6.7.2. Prozesse der IT-Vorhabensplanung

TP313 hat die Prozesse der IT-Vorhabensplanung von TP003 übernommen, vgl. auch Anlage 12.

Einzig der Prozess zur Erstellung eines Forecasts wird nicht mehr weiter verfolgt (EPK Forecast.pdf zum Ergebnisdokument IT-Vorhabensplanung TP003).

Durch den Umstieg von ARIS auf Adonis ist eine weitere Pflege der Prozesse in ARIS nicht modelliert worden. Die Konvertierung von ARIS auf Adonis ist angestoßen, aber noch nicht abgeschlossen.

#### Offene Punkte:

- Konvertierung der Modelle nach Adonis
- Konzeptionelle Weiterentwicklungen sowie Ergänzungen, aufbauend auf den Ergebnissen des TP313 sind in die Prozessdokumentation (Modelle und Steckbriefe) einzuarbeiten sobald die Konvertierung nach ARIS vorgenommen wurde.

## 6.8. Tool-Unterstützung

### 6.8.1. IT-Vorhabensdatenbank

Das zentrale Tool zur Unterstützung der Prozesse der IT-Vorhabensplanung mit Schnittstellen zur Unterstützung weiterer Prozesse wird die IT-Vorhabens-Datenbank. Es ist vorgesehen diese Anwendung zur Dokumentation aller IT-Vorhaben inkl. der steuerungsrelevanten Informationen zu verwenden.

Das IT-Vorhaben soll mit den neuen Prozessen des Anforderungsmanagements erfolgen, im IT-Vorhabensplan 2012 ist es als Teil des Programms MIT-KonkreT eingeplant.

Die Prozessrollen BRE (derzeit [REDACTED] Fa. Logica) und TRE müssen besetzt werden. Sobald der Prozess Anforderungsmanagement abgeschlossen ist, wird TP 315 das IT-Vorhaben in der BUILD-Phase vorantreiben.

TP313 hat im Rahmen der Einarbeitung von Hrn. [REDACTED] intensiv Informationen zur Erstellung des Fachkonzeptes geliefert, die Bearbeitung desselben liegt aber in der Zuständigkeit von P30.

#### Arbeitsergebnisse:

- Entwurf eines BusinessRequirements (Anlage 13)
- Erste Sammlung von fachlichen Anforderungen in Form eines Entwurfes Fachkonzept (Anlage 14)
- Einweisung des zukünftigen Bearbeiters bei P30

#### Offener Punkt:

- Durchführen des Anforderungsmanagements für die Vorhabens-DB, u.a.
  - Fertigstellung des Fachkonzeptes (mit Unterstützung P30)
  - Einbindung des TRE

### 6.8.2. IT-Vorhabensplan – Interimslösung über Calc-Tabelle

Da die Anwendung IT-Vorhabens-DB derzeit noch nicht vorliegt, aber bereits ab 2011 für 2012 ein IT-Vorhabensplan zu erstellen war, wurde für die Übergangszeit bis zur Inbetriebnahme der IT-Vorhabens-DB eine Interimslösung auf Basis Calc erstellt.

Die Calc-Anwendung kam zur Erstellung des IT-Vorhabensplans 2012 zum Einsatz. Aufgrund von Rückmeldungen ist diese Calc-Anwendung für die Fortschreibung des IT-Vorhabensplans 2012 und für die Erstellung der IT-Vorhabenspläne 2013 und 2014 ist die Calc-Tabelle fortzuschreiben.

#### Arbeitsergebnis:

- Realisierung in einer Calc-Tabelle

#### Offene Punkte:

- Überarbeitung des Templates zur Anwendung für die Fortschreibung IT-VhPI 2012 und zur Erstellung IT-VhPI 2013 ff.
- Ableitung der fachlichen Anforderungen aus der Übergangslösung an die IT-Vorhabensdatenbank und Planung der Übergangszeit bis zur Implementierung der fertigen IT-Lösung

### 6.8.3. Kostenplanung

Zur Unterstützung der WiBe-Ersteller wurde ein Kostenplanungstool auf Basis OpenOffice Calc entwickelt, mit dem in Form einer frei strukturierbaren Arbeitspaket- oder Prozessschritt-Struktur Kosten geplant und anschließend den WiBe-Kriterien zugewiesen werden können, so dass ein Übertrag in den WiBe-Kalkulator sehr einfach erfolgen kann.

Dieses Hilfsmittel soll die Ersteller von WiBe-Bewertungen dabei unterstützen, die Kosten anhand von Prozessschritten oder Arbeitspaketen zu schätzen und ihnen die Ableitung / Überführung der Kosten in die Kostenarten-Logik des WiBe-Kriterienkatalogs LHM abnehmen. Zeitgleich integriert das Kostenplanungstool die zentral von SKA bereitgestellten Personalkostensätze.

Darüber hinaus beinhaltet das Tool die von der Stadtkämmerei herausgegebenen „Kosten eines Arbeitsplatzes“, d.h. standardisierte Personalkostensätze je Eingruppierung (Stand 01.08.2011). Damit können die Personalaufwandspositionen direkt im Tool in EUR-Beträge übersetzt werden. Mit der Ergänzung von Personaldurchschnittskostensätzen wird dem Umstand Rechnung getragen, dass in frühen Phasen noch nicht (vollständig) bekannt sein dürfte, welches Personal welche Leistungen später tatsächlich erbringen wird.

Damit ist eine Verbindung geschaffen zwischen der operativen Planung und der WiBe-Systematik, die allen Erstellern von WiBe-Wertungen auf freiwilliger Basis zur Verfügung gestellt werden kann.

Das Tool ergänzt das bereits eingeführte Calc-Sheet zur Ermittlung des Gesamt-WiBe-Scores.

Das Tool ist im Schulungskonzept bereits berücksichtigt.

#### Arbeitsergebnis:

- Kostenplanungstool (Calc) mit integrierter Dokumentation und Hilfetexten (Anlage 06)
- Integration in Schulungskonzept für WiBe-Schulung (Anlage 04)

**Offene Punkte:**

- Pilotierung mit einem ausgewählten IT-Vorhaben
- Kostenplanungstool den Erstellern von WiBe-Bewertungen zur Verfügung stellen
- Pflege der Anwendung an einer geeigneten Stelle verorten, da min. die Personalkostenansätze jährlich anzupassen sind.

**6.9. MIT-GA: Regelungen zur IT-Vorhabensplanung**

Die MIT-GA regelt in Form einer Dienstanweisung das Zusammenwirken der Häuser und Gremien untereinander, die Beziehungen zu Kunden und externen Partnern sowie die Einbindung der Pflichtstakeholder. Die Regelungen zur IT-Vorhabensplanung aus TP313 wurde als Teil der MIT-GA durch TP312 aufgenommen und festgeschrieben:

**Ergebnisdokument:**

- Textbeitrag IT-Vorhabensplanung zur MIT-GA, vgl. MIT-GA Kapitel 3.2.6 IT-Vorhabensplanung
- Auflistung Anlagedokumente zur MIT-GA, vgl. Anlage MIT-GA, Anlage 5.1.2.4

**Offene Punkte:**

- Aktualisierung Anlagenliste (Auflistung aus MIT-GA siehe Anlage 16 inkl. identifiziertem Anpassungsbedarf)
- Bereitstellung der aufgelisteten Anlagedokumente
- ggf. notwendige Fortschreibungen der MIT-GA in Folge kontinuierlicher Verbesserung und Erweiterung von Prozessen der IT-Vorhabensplanung

**6.10. IT-Vorhabenscontrolling**

Das Controlling über IT-Vorhaben ist Teil der IT-Card (Steuerung der IT LHM über Kenngrößen). Die Entwicklung der IT-Card liegt in Federführung TP 312. Aus TP313 wurde hierzu ein Konzept Kenngrößen zur IT-Vorhabensplanung erstellt, dass sich in der Abstimmung zwischen STRAC-GB2, TP312 und TP313 befindet.

**Ergebnisdokument:**

- Konzept Kenngrößen zur IT-Vorhabensplanung (Anlage 15)

**Offene Punkte:**

- Abstimmung des Konzeptes mit STRAC-GB2 und TP312
- Fachliche Begleitung und Rollout-Unterstützung der Einführung IT-Card bzgl. Kenngrößen zur IT-Vorhabensplanung

## 7. Glossar-begriffe

Im Folgenden sind Glossar-begriffe aufgeführt, die im Kontext des TP 313

- in ihrer Definition verändert wurden oder
- neu entstanden sind

und so zur Aufnahme in das MIT-KonkreT Glossar übergeben wurden.

Im Kontext des TP wurden auch einige zuvor verwendete bzw. definierte Begriffe aus dem MIT-KonkreT-Glossar entfernt, da sie entweder nicht benötigt werden oder durch andere ersetzt wurden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und um bewusst den Blick auf das Neue zu richten sind diese hier nicht mit aufgeführt.

Begriff	Synonym(e)	Definition	Bemerkung	Quelle	Urheber	Datum der Entscheidung der Pgl.
IT-Vorhaben		<p>Ein IT-Vorhaben besteht aus der Summe aller fachlichen, technischen, organisatorischen Maßnahmen zur Realisierung neuer oder veränderter Kundenanforderungen an die IT. Solche Kundenanforderungen können sich aus IT-Services, dem "Kontinuierlichen Verbesserungsprozess" oder aus der Organisation eines oder mehrerer IT-Häuser ergeben.</p> <p>Erläuterungen: Mögliche Arten von IT-Vorhaben sind z.B. die Einführung oder Änderung von IT-Systemen oder IT-Services, der Aufbau oder die Veränderung von IT-Organisation oder IT-Prozessen.</p> <p>Mit der erforderlichen Reife wird das IT-Vorhaben in der IT-Vorhabensdatenbank vorgetragen. Die Informationen zum IT-Vorhaben sind regelmäßig fortzuschreiben, um den gesamten Lifecycle des IT-Vorhabens abzubilden. Zur Umsetzung von IT-Vorhaben werden Ressourcen (Personal, Finanzmittel) benötigt, die aus den Fachbereichen und der IT-Organisation kommen können. Auf der Basis der Daten aus der IT-Vorhabensdatenbank werden die nötigen Ressourcen geplant. Mit dem periodisch daraus aufbereiteten IT-Vorhabensplan werden die IT-Vorhaben (und damit deren Ressourcenbedarfe) priorisiert und freigegeben.</p> <p>Die Bearbeitung eines IT-Vorhabens kann durch die Linie oder in einem</p>	angepasst	TP 313	TP 313	20.10.11



Begriff	Synonym(e)	Definition	Bemerkung	Quelle	Urheber	Datum der Entscheidung der PgL
		Projekt erfolgen.				
IT-Vorhabensplan		Im IT-Vorhabensplan werden alle IT-Vorhaben, die in der angegebenen Periode bearbeitet werden (sollen) dargestellt.  Der IT-Vorhabensplan ist abgestimmt zwischen den drei Häusern	Neu	TP 313	TP 313	20.10.11
Ressourcen		Finanzmittel (in EUR), Arbeit (Personen), Sachmittel, Zeit	Neu	TP 313	TP 313	20.10.11
Kapazitäten		Das Vermögen, Ressourcen zur Verfügung stellen zu können	Neu	TP 313	TP 313	20.10.11
Personalkapazitäten		Die maximal mögliche Leistungsfähigkeit (Vermögen) von Personen gemessen in Personentagen (PT) zur Erledigung einer konkreten Aufgabe in einem bestimmten Zeitabschnitt.  Personalkapazitäten mit Skills: Personalkapazität, unterschieden nach speziellen Fähigkeiten, gemessen in PT (einer qualifizierten Person)  Verfügbare Personalkapazitäten mit Skills:  Möglichkeit Personal mit bestimmten Fähigkeiten für die Erledigung von Aufgaben zur Verfügung stellen zu können, gemessen in PT (einer verfügbaren qualifizierten Person)	Neu	TP 313	TP 313	20.10.11
Kapazitätsmanagement		Das Kapazitätsmanagement beinhaltet die Planung, Überwachung, Vermittlung und Einsatzsteuerung der für die Erbringung einer Leistung benötigten Personalkapazitäten.	angepasst	TP 313	TP 313	20.10.11
IT-Vorhabensverantwortlicher		Verantwortlicher Ansprechpartner für das IT-Vorhaben aus fachlicher Sicht (für das Vortreiben des IT-Vorhabens verantwortlich). Wird das IT-Vorhaben vollständig als Projekt abgewickelt, kann dies der Projektleiter sein.	Neu	TP 313	TP 313, in Abstimmung mit TP 315	ausstehend
IT-VorhabensAuftraggeber		Der auf der anfordernden Kundenseite für ein IT-Vorhaben Verantwortliche  Für referatsübergreifende und stadtweite IT-Vorhaben ist dieser bei der	Neu	TP 313	TP 313, in Abstimmung mit	ausstehend



Begriff	Synonym(e)	Definition	Bemerkung	Quelle	Urheber	Datum der Entscheidung der Pgl.
		Initialisierung des IT-Vorhabens festzulegen.			TP 313	

### 7.1. Verzeichnis der Anlagendokumente

Die Arbeitsergebnisse des TP – soweit nicht Ergebnistypen anderer Stellen eingeflossen – sind zusammenfassend in diesem Abschlussbericht erwähnt.

Nachfolgende Tabelle gewährt einen Überblick über die erstellten Ergebnisdokumente, die als Anlage diesem Dokument beigelegt sind:

lfd. Nr.	Dokument	Dateiname / -typ	Verweis Kap.	Bemerkung
01	Risikoliste TP 313	01_TP313_Risikoliste_KW51_2011.pdf	4.7.	
02	Kriterienkatalog WiBe LHM v. 2.1	02_Kriterienkatalogbericht_WiBe_LHM_v2.1.xml	6.1.	zum Import in den WiBe-Kalkulator
03	WiBe-Kriterienkatalogbericht v.2.1	03_Kriterienkatalogbericht_WiBe_LHM_v2.1.pdf	6.1.	zum Lesen außerhalb des WiBe-Kalkulators
04	Schulungskonzept IT-Vorhabensplanung	04_Schulungskonzept_TP313_Gesamtversion_v1-0.pdf	6.2	
05	Konzeptentwurf: Plausibilisierung der WiBe-Bewertung	05_Plausibilisierung der WiBe-Bewertungen_v0-3.pdf	6.4.2	Dokument in Arbeit22
06	Beschreibung Kostenplanungstool	06_Kostenplanungstool_V1-0.pdf	6.6.1	
07	Präsentation ePG 20.12.2	07_TP313_ePG_20111220_Vorhabensplanung_v1-0.pdf	6.6.2	
08	Präsentation ePG 15.11.2011	08_TP313_ePG_20111115_Vorhabensplanung.pdf	6.6.4	
09	Zusammenhang HH-Planung und IT-Vorhabensplanung	09_TP313_Zusammenhang_HH-Planung_Vorhabensplanung.pdf		
10	Prozessmodell IT-Lösung	10_Prozessmodell-IT-Lösung.pdf	6.7.1	
11	CR 01 auf P30	11_P30_CR_IT-VhDB.pdf		



Ifd. Nr.	Dokument	Dateiname / -typ	Verweis Kap.	Bemerkung
12	Prozesssteckbriefe TP003	12_gueltige_Prozesssteckbriefe_TP003.pdf		
13	Business Requirement IT-Vorhabens-DB	13_Business_Requirement.pdf		
14	Entwurf Fachkonzept IT-Vorhabens-DB	14_P30_FK_IT-VhDB_v0-1.pdf		
15	Kenngrößen zur IT-Vorhabensplanung	15_Spezifizierung von Kenngroessen_V04.pdf	6.10	
16	Anlagenverzeichnis MIT-GA	16_Anlagenverzeichnis_MIT-GA.pdf	6.9	
17	Zusammenstellung „offene Handlungsbedarfe“	17_offene_Handlungsbedarfe.pdf	6	



# Abschlussbericht

## Teilprojektbezeichnung TP315 Teilprojekt MIT-KonkreT

TP315\_Projektabschlussbericht.odt

Version: V1.0

Datum: 08.07.2013

Status: final

Erstellt von: [REDACTED] (II)

Review: [REDACTED] (Programmleitung MIT-KonkreT)

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
08.07.2013	[REDACTED]	0.1	Initiale Erstellung
28.08.2013	[REDACTED]	1.0	Version zur Abnahme in ePG/LK

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	4
4 Teilprojektabschlussanalyse .....	5
4.1 Kosten.....	5
4.2 Termine.....	6
4.3 Leistung.....	6
4.4 Prozessqualität.....	7
5 Lessons learned .....	8

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	TP315
Teilprojektleitung	[REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	01.07.2010 - 30.04.2013
Vorhabensnummer WiBe	Teilprojekt MIT-KonkreT

## 2 Abnahme und Übergaben

Das Teilprojekt übernahm von Ende 2011 bis in das erste Quartal 2013 die Prozessverantwortung für die Erstellung des zentralen Vorhabensplans sowie die Qualitätssicherung der, im Rahmen der dezentralen Vorhabensplanung, erstellten Vorhabenspläne der dIKAs. Außerdem wurden nach Beendigung des TP313 eine erhebliche Anzahl offener Punkte übernommen und weiter bearbeitet. Während der Folgezeit wurde der Prozess der IT-Vorhabensplanung durch das TP315 in der Rolle des Prozesseigners kontinuierlich weiterentwickelt. Hierzu wurden insbesondere die notwendigen Formulare/Tools wie:

- Kostenplanungstool
- WiBe Tool
- Risikobetrachtung für Vorhaben
- Vorlage für zentrale/dezentrale IT-Vorhabenspläne

erstellt, weiterentwickelt und geschult. Die Dokumente stehen stadtweit zur Verfügung und werden durch STRAC kontinuierlich fortgeschrieben.

Ende 2012/Anfang 2013 wurden gemeinsam mit it@M die Version 1.0 der Vorhabensdatenbank konzipiert, entwickelt, eingeführt und an die Linie übergeben. Im Rahmen der Einführung wurden zahlreiche Schulungen und persönliche Einweisungen durchgeführt. Die Vorhabensdatenbank wird aktuell zusätzlich zur Erstellung der dezentralen Vorhabenspläne sowie des zentralen Vorhabensplan auch als Medium zur Dokumentation der aktuellen Vorhaben in den Einheiten genutzt.

## 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

Der Prozess der IT-Vorhabensplanung muss den aktuellen Anpassungen des Prozessmodells Rechnung tragen. Hierzu ist die kontinuierliche Fortschreibung des Prozesses durch den Prozesseigner notwendig.

Im Rahmen der Pflege und Weiterentwicklung der Vorhabensdatenbank sind insbesondere folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Neue Anforderungen aus den beteiligten Einheiten müssen kontinuierlich aufgenommen und bearbeitet werden.
- Veränderung der Rahmenprozesse, insbesondere des Prozessmodells, müssen in den Prozess eingearbeitet werden.
- Neue/Veränderte Anforderungen durch die Einführung neuer Rahmenprozesse (z. B. MPM) müssen aufgenommen und bearbeitet werden.
- Änderungen die sich aus Optimierungen des Zusammenspiels mit den Rahmenprozessen

ergeben (z. B. Haushaltsplanung) müssen aufgenommen und bearbeitet werden.

## 4 Teilprojektabschlussanalyse

Während der Teilprojektlaufzeit wurden insgesamt 3 Change Requests eingereicht welches direkte Auswirkungen auf das TP315 hatten:

CR1: Der Change Request Nummer 1 des TP315 vom 27.01.2011 befasste sich inhaltlich damit die erste Iteration der IT-Vorhabensplanung im Rahmen des TP315 zu durchlaufen. Um dies zu realisieren wurden die ursprünglichen Meilensteine des Teilprojektes um ein Jahr nach hinten verschoben.

CR2: Der Change Request Nummer 1 des Projektes P30 vom 10.07.2011 betraf die Teilprojekte 313 und 315. Aufgrund einer Terminverschiebung im TP313 mussten alle von diesem Meilenstein abhängigen Meilensteine des TP315 entsprechend nach hinten verschoben werden.

CR3: Im Change Request Nummer 2 des TP315 vom 22.11.2012 werden die Änderungen des Teilprojektes im Laufe des Jahres 2012 (teilweise nach-) dokumentiert. Hierbei ist anzumerken, dass alle Änderungen in enger Abstimmung mit Projekt- und Programmleitung während der Laufzeit abgestimmt wurden. Gesammelt führten die Änderungen dazu, dass ein Großteil der ursprünglichen Ziele des Teilprojektes, insbesondere die Beschaffung und Einführung einer Softwarelösung, durch neue Ziele ersetzt wurden. Das Teilprojekt beschäftigte sich im Schwerpunkt mit der Durchführung und Weiterentwicklung des Prozesses der IT-Vorhabensplanung sowie der Entwicklung und Einführung der IT-Vorhabensdatenbank.

### 4.1 Kosten

Kosten werden in Teilprojekten von MIT-KonkreT nicht nachgehalten. Das Kostencontrolling erfolgt auf Programmebene.

Kostenart	Plankosten (lt. Teilprojektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern			
Personalkosten IT@M			
Personalkosten weitere Einheiten			
Sonstige Kosten			
....			
Gesamtaufwand			

Ursachen für Abweichungen  
Personelle Ursachen:

Technische Ursachen:

Organisatorische Ursachen:

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

## 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.07.10	01.07.10	01.07.10
Ende	30.12.12	30.04.13	30.04.13

Ursachen für Abweichungen:

Personelle Ursachen:

Aufgrund der wechselnden Aufgabenstellungen des Teilprojektes (die jeweils in einem CR dokumentiert wurden), und gleichbleibender personeller Ausstattung mussten die Termine mehrfach überarbeitet werden.

Technische Ursachen:

-

Organisatorische Ursachen:

In MIT-Konkret war es nicht vorgesehen die personelle Ausstattung eines Teilprojektes während der Projektlaufzeit zu verändern. Insbesondere nachdem die Reorganisation im Gang war, sank die Bereitschaft der Einheiten zur Anpassung der bereitgestellten Ressourcen massiv. Aus diesem Grund war eine Terminverschiebung die einzige Möglichkeit auf zusätzliche inhaltliche Anforderungen an das Teilprojekt zu reagieren.

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Aufgrund der Schwierigkeit eingesetztes Personal durch neues zu ersetzen ist eine komplette Veränderung des Aufgabenspektrums eines Projektes nicht zielführend. Für den Fall, dass das zur Verfügung stehende Personal nicht die notwendigen Verfügbarkeiten oder Qualifikationen mitbringt, ist die Ablehnung neuer Anforderungen oft der wirtschaftlichere Weg.

## 4.3 Leistung

Allgemein lässt sich sagen, dass das Teilprojekt über seine Laufzeit hinweg eine sehr starke Veränderung der inhaltlichen Ziele erfahren hat. Der ursprüngliche Teilprojektauftrag ging davon aus, dass die IT-Unterstützung für mehrere (Teil-)Prozesse bereits während der Entwicklung der jeweiligen Prozesse gestartet werden kann. Während der Laufzeit des TP315 sowie der zuliefernden Teilprojekte stellte sich allerdings bald heraus, dass Design und Einführung von Prozessen bei der LHM länger dauert als ursprünglich angenommen. Um zu vermeiden, dass eine IT-Lösung für Prozesse die noch massiven Änderungen unterworfen sind beschafft wird, wurde für das Teilprojekt während des sich daraus ergebenden Leerlaufs eine „Ersatzbeschäftigung“ gesucht. Dies war so erfolgreich, dass die damalige Ersatzbeschäftigung für den Rest der Projektlaufzeit zur Dauerbeschäftigung wurde, und die ursprünglichen Teilprojektziele via CR verändert wurden.

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR1	Verlängerung der Pilotierung	Erhöhung der Qualität der erhobenen Anforderungen, Verlängerung der Pilotierung von 12 auf 18 Monate.
CR2	Verlagerung von Aufgaben aus P30 in TP315	Die fachlichen Anforderungen an die IT-VhDB werden umfassend und unter Berücksichtigung aktueller Konzeptstände und Erfahrungen erhoben. Hinzuziehen externer Unterstützung zur Umsetzung der erweiterten Ziele.
CR3	Verlagerung der Teilprojektziele von Beschaffung hin zu Prozessbegleitung	Großflächige Änderung der Teilprojektziele hinsichtlich der zu erbringenden Leistung. Verlängerung der externen Unterstützung.

#### Ursachen für Abweichungen

##### Personelle Ursachen:

Die ursprüngliche Teilprojektbesetzung war für die Durchführung einer Ausschreibung sowie die Einführung eines Tools inklusive Early Life Support aufgelegt. Durch die Veränderung der Leistungsziele ohne adequate Veränderung des zur Verfügung stehenden Personals bzw. insbesondere der Verfügbarkeit des Personals (0,2 VZÄ) mussten zwischenzeitlich stark auf die Unterstützung externen Personals zurückgegriffen werden. Eine Besetzung durch internes Personal konnte aufgrund der laufenden Restrukturierung innerhalb der Einheiten nicht realisiert werden.

##### Technische Ursachen:

-

##### Organisatorische Ursachen:

Aufgrund der vernetzten Struktur der Teilprojektziele in MIT-KonkreT bestanden für das Teilprojekt 315 zahlreiche Abhängigkeiten zu anderen Teilprojekten (insb. 304, 403, 115). Aufgabe des TP315 war es die IT-Unterstützung, für unterschiedliche (Teil-)Prozesse zu beschaffen. Die beschriebenen Change Requests wurden aufgrund folgender Erkenntnisse eingereicht:

1. Solange ein Prozess nicht nachhaltig in der Organisationsstruktur verankert ist bringt eine IT-Unterstützung eher Verwirrung als einen Gewinn an Effizienz mit sich.
2. Aufgrund der hohen Frequenz von Änderungen in den Prozessen während der Einführung wurde es als zielführend erachtet, eine mögliche IT-Unterstützung erst nach erfolgreicher Erprobung des Prozesses (und damit zu großen Teilen nach der Laufzeit des Teilprojektes) auszuschreiben.
3. Aufgrund von Verzögerungen u.a. bei Stellenausschreibungen, aber auch beim Aufbau der 3 Häuser waren geplante Linienaufgaben im Prozess der IT-Vorhabensplanung lange Zeit nicht verortet.

##### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

## 4.4 Prozessqualität

Die Konzeption des TP315 sah vor, dass unterschiedliche Prozesse, die von mehreren

Teilprojekten erarbeitet wurden, durch eine einheitliche IT-Lösung unterstützt werden sollten. In der Planung wurde allerdings nicht beachtet, dass die Prozesse teils lange Erprobungsphasen durchlaufen mussten, bis sie als „erprobt und etabliert“ bezeichnet werden konnten. Durch die, durchaus sinnvolle Vorgabe, dass erst Prozesse bei denen keine signifikanten Änderungen mehr zu erwarten sind mit einer entsprechenden IT-Lösung unterstützt werden sollten ergaben sich Projektrisiken, die letzten Endes zuerst zu einer Verschiebung der Meilensteine und letzten Endes zu einer Veränderung von Teilen der Projektziele geführt hat.

Zukünftig bietet sich folgendes Vorgehen an:

1. Projekte deren Inhalte zum größten Teil (in diesem Fall 100%) von Projektergebnissen anderer Projekte abhängig sind sollten erst starten, wenn ausreichend Informationen für eine erfolgreiche Projektvorbereitung vorliegen. Andernfalls macht es Sinn, den Projektstart direkt zu verschieben.
2. Falls absehbar ist, dass die ursprünglichen Projektziele zu einem großen Teil nicht mehr erreichbar sind sollte ein Projekt gestoppt werden. Der im Fall des TP315 gewählte Ansatz der Veränderung der Projektziele hatte zur Folge, dass die für das Teilprojekt freigestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder über ausreichend Kapazität noch über die notwendigen Qualifikationen für die neuen Aufgaben verfügten.

## 5 Lessons learned

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung



# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Projektbezeichnung P 40 - stadtweite ITIL-Prozesse und  
Anforderungsmanagement

TOP08c\_P40\_Abschlußbericht\_v1.1.odt

Version: V1.1

Datum: 03.11.2015

Status: final

Erstellt von: [REDACTED] (D-III STRAC, MIT-KonkreT)

Review: [REDACTED]

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
12.10.2015	[REDACTED]	0.1	Erster Entwurf
15.10.2015	[REDACTED]	0.3	Kap. 2 und 3 ausgearbeitet
16.10.2015	[REDACTED]	0.5	Kap. 4 und 5 ausgearbeitet
19.10.2015	[REDACTED]	0.9	Finalisierung
20.10.2015	[REDACTED]	1.0	Review und Freigabe
03.11.2015	[REDACTED]	1.1	Hinweise aus ePG

## Inhaltsverzeichnis

1 Projektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende.....	5
4 Projektabschlussanalyse .....	5
4.1 Kosten.....	5
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	6
4.4 Prozessqualität.....	7
5 Lessons learned .....	7

## 1 Projektstammdaten

<b>Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	P 40 - stadtweite ITIL-Prozesse und Anforderungsmanagement
<b>Projektleitung</b>	[REDACTED]
<b>Auftraggeber/-in</b>	[REDACTED]
<b>Projektlaufzeit (von/bis)</b>	01.01.2010 - 31.12.2015
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	

Das Projekt P40 schaffte wesentliche Grundlagen zur gemeinsamen, kundenorientierten Leistungserbringung von dezentralen Einheiten und zentralem Dienstleister in der IT der Landeshauptstadt München.

Aufgaben waren die Einführung einer einheitlichen Prozessmethodik, die Regelung der Zusammenarbeit auf Basis von Services und entsprechender Servicelevel Agreements, die Einführung einheitlicher und durchgängiger Serviceprozesse auf Basis von ITIL V3 (insb. Incident-, Request Fulfilment, Problem- sowie Change- und auch Release-Management) sowie die Etablierung eines mehrstufigen Service Desks als zentrale Anwenderschnittstelle der IT.

Hinzu kam die Weiterführung des laufenden Teilprojekts zur Einführung des Anforderungsmanagements.

## 2 Abnahme und Übergaben

Alle abnahmepflichtigen Liefergegenstände und deren Übergabe waren in den Teilprojekten untergebracht und sind – abgesehen von TP 406 - in den entsprechenden Abschlussberichten dokumentiert.

Die Teilprojekte waren folgende:

Teilprojekt	Bezeichnung	Laufzeit
TP402	Grundlagen der Prozesseinführung	01.07.2008 bis 31.07.2011
TP403 (zuvor TP 203)	Anforderungsmanagement	01.04.2011 bis 31.03.2014
TP406	Stadtweite ITIL-Prozesse der Service Transition und der Service Operation sowie Optimierung der Service Desks	01.01.2011 bis 31.12.2015; Weiterführung der noch offenen Themen über MIT-KonkreT hinaus
TP409	IT-Services	01.01.2009 bis 31.12.2011

Im Rahmen der Auftragsbearbeitung von TP 406 sind bislang folgende Abnahmen erfolgt:

Thema	Datum Lenkungsreis
Schnittstellenkonzept Servicedesk	07.02.2012
Konzept zur Strategie der ITIL-Prozesse	07.08.2012
Rollout Incident Management & Request Fulfilment	01.10.2013

Rollout Problem Management und Wissensdatenbank	04.06.2014
Pilotierung Change Management	09.12.2014
Rahmenvorgaben Release Management	21.07.2015

### 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende

Alle Teilprojekte bis auf das TP 406 wurden mit entsprechender Abnahme durch den Lenkungskreis erfolgreich abgeschlossen. Aus dem TP 402 heraus entstand der sog. Modellierungsservice, der die Prozessmodellierer technisch und methodisch unterstützt und der derzeit noch auf P40-Projektressourcen basiert. Die Einführung der ITIL-Prozesse konnte noch nicht vollständig abgeschlossen werden. Bis zum Ende der Projektlaufzeit werden gemäß aktueller Planung – mit Ausnahme eines dIKAs - Incident Management, Request Fulfillment und Problem Management stadtweit eingeführt sein. Das Change Management befindet sich zum Zeitpunkt der Berichterstellung in der Vorpilotierung, das Release Management ist konzipiert, soll jedoch zunächst nicht als eigenständiger Prozess, sondern als eine Erweiterung bereits vorhandener Prozesse ausgebracht werden. Die Linienstrukturen zur Übernahme von zentraler Prozesseignerschaft und Prozessmanagementrolle befinden sich derzeit im Aufbau.

Daraus ergeben sich im Wesentlichen folgende Nacharbeiten, die in einem Folgeprojekt (siehe hierzu 4.3, Change Request 2) bzw. der dann existierenden Linienorganisation zu erledigen sind:

- Fortführung des Modellierungsservice im Linienkontext
- Rollout von assyst und Einführung von Incident und Problem Management sowie von Request Fulfillment bei der noch fehlenden Einheit
- Pilotierung des Change Managements
- Einführung des Change Managements stadtweit
- Pilotierung der Tätigkeiten des Release Managements
- Ausbringen des Release Managements als eigenständiger Prozess (falls sich dies bei der Pilotierung als sinnvoll erweist)
- Aktives Prozessmanagement und kontinuierliche Verbesserung der fünf Prozesse

## 4 Projektabschlussanalyse

### 4.1 Kosten

Die Budgetverantwortung lag nicht beim Projekt.

#### Ursachen für Abweichungen

##### Personelle Ursachen:

Nicht relevant

##### Technische Ursachen:

Nicht relevant

##### Organisatorische Ursachen:

Nicht relevant

##### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Nicht relevant

## 4.2 Termine

Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	30.06.10	30.06.10	30.06.10
Ende	31.12.15	31.12.15	31.12.15

Für das Projekt existierten folgende Meilensteine:

Nummer	Bezeichnung	Datum
MS40 00	Start des Projekts	01.06.2010
MS 40 01	TP 402: Prozessmanagementtool ist eingeführt	31.03.2011
MS 40 02	TP 409: Pilotierung ist abgeschlossen	30.06.2011
MS 40 03	TP 409: Projektende	31.12.2011
MS 40 04	Die Meilensteine bezogen auf TP406 werden mit Fertigstellung des Teilprojektauftrages bis zum 31.12.2010 definiert	31.12.2010
MS40 06	TP 406: Der Projektstand zur Konzeption und Umsetzung der Prozesse und des Servicedesk ist evaluiert. Daraus sind die erforderlichen Maßnahmen des Teilprojekts für 2014/2015 abgeleitet	31.12.2013
MS 40 10	Ende des Projekts	31.12.2015

Das Projekt stellte folgende Change Requests:

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR Nr. 1	Weiterführung von TP 203 als TP 403 in P40 aufgrund von zeitlichen Verzögerungen bei der Bereitstellung der notwendigen Linienstrukturen zur Wahrnehmung der Aufgaben der Prozesseignerschaft und des Prozessmanagements	Zeitl. Streckung, bis die Linie aufnahmebereit war; wurde mit vorhandenen Projektressourcen geleistet
CR Nr. 2	Der Auftrag von TP 406 ist noch nicht vollständig abgearbeitet (Pilotierung und Rollout Change und Release Management). Der Modellierungsservice muß zeitlich über MIT-KonkreT hinaus bereitgestellt werden, bis entsprechende Linienstrukturen vorhanden sind.	Zeitliche Verlängerung und Verlängerung der bestehenden Ressourcen über MIT-KonkreT hinaus bei gleicher Leistung

### Ursachen für Abweichungen bei TP 406

#### Personelle Ursachen:

Projektmitarbeit aus den Einheiten konnte nur in geringerem Umfang als geplant erfolgen.

Ursachen sind hier z.B. die Vielzahl dringlicher Themen im Tagesgeschäft, unbesetzte Stellen oder auch die große Menge von IT-Vorhaben.

Insbesondere auch im Umfeld Assyst bei it@M existieren seit geraumer Zeit kritische Ressourcenengpässe. Verschärft wurde dies durch einen mehrfachen Wechsel der Teilprojektleitungen, was zu umfeldbedingt sehr zeitraubenden Neueinarbeitungen führte.

#### **Technische Ursachen:**

In Teilen führten technische Umsetzungsprobleme des Change Tickets in assyst zu Verzögerungen.

#### **Organisatorische Ursachen:**

Die komplexe Gemengelage zwischen den einzelnen Organisationseinheiten innerhalb wie außerhalb der IT führte zu sehr hohen Abstimmungsaufwänden. Dies galt umso mehr, je größer die jeweiligen Einheiten waren, zumal hier häufig innerhalb der Einheiten verschiedene Interessenlagen und Meinungen vorhanden waren und die einheiten-interne Konsolidierung oft nicht funktionierte oder gar in einer generellen Abwehrhaltung mündete. Aus Projektsicht führt dies zu kaum beeinflussbaren Risiken qualitativer wie zeitlicher Natur.

#### **Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

Die Ressourcensituation insgesamt ist nur im Rahmen der Gesamtorganisation beeinflussbar.

Bezüglich der konkreten Projektmitarbeit sollte die Beteiligung 0,4 VZÄ pro Projektmitglied nicht unterschreiten, um eine sinnvolle Ressourcenausstattung der Projekte zu gewährleisten.

Projekt- und Teilprojektleitungen sollten nach Möglichkeit intern besetzt werden, um personelle Kontinuität besser gewährleisten zu können, was bei externer Besetzung teilweise schwer fällt.

Assyst als strategisches Tool für die IT der LHM sollte dringend technisch und personell höhere Aufmerksamkeit erfahren.

### **4.3 Leistung**

<b>Teilprojekt</b>	<b>Projektziel</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Zielerfüllung</b>
Grundlagen zur Prozesseinführung (TP 402 )	Die Grundlagen der Prozessmodellierung in Form eines Modellierungshandbuch sind beschrieben und eingeführt	Es gibt zwei Modellierungshandbücher (für den sog. Anforderungsmandanten (mehr Freiheitsgrade) und den Prozessmandanten). Der Modellierungsservice organisiert die regelmäßige Fortschreibung.	erfüllt
	Ein Tool zur Modellierung von Prozessen ist ausgewählt und eingeführt	Adonis ist als Prozessmodellierungstool stadtwweit im Einsatz. Es existiert eine Umgebung speziell für die Bedarfe des Anforderungsmanagements und eine Umgebung mit dem Fokus Prozessmanagement.	erfüllt

Teilprojekt	Projektziel	Umsetzung	Ziel-erfüllung
	Schulungen relevanter Zielgruppen wurden durchgeführt	Der Zugang zum Tool erfordert den Besuch entsprechender Schulungen, die fest im Fortbildungskatalog etabliert sind. Der Modellierungsservice entwickelt das Fortbildungsangebot weiter.	erfüllt
Stadtweiter Servicedesk und zugehörige ITIL-Prozesse (TP 406)	Die erforderlichen ITIL-Prozesse sind modelliert, pilotiert und zur Einführung an die Linie übergeben	Siehe unter 3; Pilotierung und Einführung ist ausstehend bei Change und Release Management	teilweise erfüllt
	Eine einheitliche Service Desk Software ist ausgewählt und eingeführt	Assyst ist per Lenkungskreisbeschuß als stadtweite Service Desk Software gesetzt und wird bis auf ein dIKA überall genutzt. Die Anwender wurden geschult.	erfüllt
	Ein zweistufiger Servicedesk ist eingeführt	Jede dezentrale IT-Einheit sowie it@M besitzen eine zentrale Anlaufstelle (SPOC) für operative IT-Themen, siehe ( <a href="http://intranet.muenchen.de/basis/it/it_stoerung/index.html">http://intranet.muenchen.de/basis/it/it_stoerung/index.html</a> )	erfüllt
IT Services (TP 409)	Vorlagen zur Beschreibung und Strukturierung von Services sind geschaffen	Eine Vorlage zur Servicebeschreibung und ein Leitfaden zur Servicestrukturierung wurde entwickelt und die Einheiten bei der Anwendung unterstützt. Die beschriebenen Services finden sich im Servicekatalog.	erfüllt
	Die Prozesse Service Level Management und Service Katalog Management sind beschrieben und pilotiert	Die Prozesse wurden in Adonis modelliert und pilotiert.	erfüllt
	Die Rollen Servicelevel Manager und Service Katalogmanager sind definiert	Die Prozessrollen wurden im Projekt definiert und über die organisatorischen Teilprojekte TP 102 und 201 sowie die MIT-GA verankert. Der Service Level Manager wurde vom TP 501 als Bewertungsrolle ausgebracht. Der Service Katalog Manager ist per Regelung der MIT-GA bei it@M angesiedelt.	erfüllt
	Die Struktur eines städtischen Service Katalogs ist definiert und	Der städtische Servicekatalog wurde mit Assyst abgebildet und ist mittlerweile gut gefüllt	erfüllt

Teilprojekt	Projektziel	Umsetzung	Ziel- erfüllung
	toolgestützt abgebildet	( <a href="http://sc.muenchen.de">http://sc.muenchen.de</a> )	
	Prototypische SLAs sind abgeschlossen und die Erkenntnisse in ein Vorgehensmodell umgesetzt	Es wurde ein SLA-Template entwickelt und einzelne SLAs abgeschlossen. Der Abschluss von SLAs ist über die MIT-GA verbindlich geregelt. Die Templates wurden von einem Projekt ausserhalb von MIT-KonkreT weiterentwickelt ( <a href="http://intranet.muenchen.de/basis/it/vorlagen/index.html">http://intranet.muenchen.de/basis/it/vorlagen/index.html</a> ).	erfüllt

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

siehe 4.2

### Technische Ursachen:

siehe 4.2

### Organisatorische Ursachen:

siehe 4.2

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

siehe 4.2

## 4.4 Prozessqualität

Das Projekt wurde auf Basis des MIT-KonkreT Kompendiums als vorgegebenem Rahmen durchgeführt. Im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung dieses Rahmens bzw. das Projektmanagement selbst sind hier folgende Punkte bemerkenswert:

### Rolle Projektleitung

Die Projekt- und Teilprojektleitungen hatten auf der einen Seite Ergebnisverantwortung, auf der anderen aber begrenzten Einfluss auf die Budgetierung und insbesondere auch die personelle Ausstattung der Projekte. Die Besetzung der Projekte wurde auf Basis von Meldungen der Einheiten auf Programmebene durchgeführt.

Stärkere Gestaltungsmöglichkeiten der Projekt- und Teilprojektleiter dürfte positive Effekte auf die Ergebnisqualität generieren.

### Schnittstellen Projekt-Linie

Die Schnittstellen zwischen Programm und Linie, die hauptsächlich durch die Rolle des MIT-KonkreT-Verantwortlichen ausgestaltet wurde, hat unterschiedlich gut funktioniert. Eine aktive Schärfung der Rollenerwartung könnte hier weitere Verbesserungen bringen. Bezüglich der Programmgruppen sei angemerkt, dass sich die Kombination aus erweiterter Programmgruppe zur Vorbereitung und dem Lenkungskreis als Entscheidungsplattform bewährt hat. Sämtliche Nebenkonstrukte hierzu sollten vermieden werden, um Entscheidungswege eindeutig und transparent zu halten.

### Umsetzungsfokus

Angesichts der häufig auftretenden unterschiedlichsten Schwierigkeiten der Linie bei Aufnahme und Umsetzung der Projektergebnisse sollte bei zukünftigen Veränderungsprojekten der

Ergebnisrollout von vorne herein zeitlich und ressourcenseitig deutlich stärker in den Vordergrund treten. Konzeptionsphasen sollten bewusst kurz gehalten und das Rolloutvorgehen der tatsächlichen Aufnahmefähigkeit der Linienorganisation angepasst werden.

## 5 Lessons learned

Der Erkenntnisgewinn im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten, der sich im Laufe der Jahre in den verschiedenen Teilprojekten von P40 ergeben hat, ist umfangreich. Daher sei an dieser Stelle ausdrücklich auf die Abschlussberichte der einzelnen Teilprojekte verwiesen. Dort finden sich zahlreiche wertvolle Hinweise, um entsprechende Projekte im Kontext der LHM in Zukunft besser planen und durchführen zu können.

Hier seien daher nur einige allgemeine Dinge aus Sicht der Projektebene MIT-KonkreT vermerkt:

- Projekte resp. Programme dieser Größenordnung mit derartigem Veränderungspotential können nur mit nachhaltigem und tiefgreifendem Commitment der Hauptstakeholder funktionieren. Dieses Commitment muß auch einzelne personelle Veränderungen aushalten können. Funktionieren kann dies nur über ein klares, eindeutiges, interpretationsfreies Zielbild und ein echtes gemeinsames Verständnis sowie der Bereitschaft, Partikularinteressen hintanzustellen.
- Besonders wichtig ist hier auch die Verbindlichkeit von getroffenen Entscheidungen auf der einen, aber auch die Fähigkeit, Entscheidungen im Bedarfsfall konsequent zu revidieren.
- Veränderungen sollten immer nur in dem Maß initiiert werden, die von der betroffenen Organisation verkraftet werden kann. Zuviel gleichzeitig wird in alle Richtungen schnell kontraproduktiv, und überfordert die Organisation und den Einzelnen.
- Aufbau- und Ablauforganisation sollten unbedingt parallel gestaltet werden. Ansonsten besteht im Fall der Erstgestaltung der Aufbauorganisation unter anderem die Gefahr, dass sich notgedrungen Abläufe etablieren, deren Änderung nachträglich sehr schwierig ist.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung



# MIT-KonkreT

## Teilprojekt 402

### Grundlagen Prozessmanagement

## Abschlussbericht

Abschlussbericht MIT-KonkreT TP 402 zum Stand 19.08.11

Datum: 19.08.11

Version: V 1.0

Status: Freigabe

Verteiler:

Autoren:





**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
11.08.11	[REDACTED]	0.1	Erste Zusammenstellung, Stoffsammlung
12.08.11	[REDACTED]	0.2	Finalisierung der 0.1
19.08.11	[REDACTED]	0.9	Zusammenführung in aktuelle Vorlage, Ergänzung und Umstrukturierung, QS, Finalisierung
25.08.11	[REDACTED]	1.0 final	Einarbeitung Feedback Programmleitung: Ergänzung Verlinkung Ergebnisdokumente; Verlinkung Vergabe lessons learned; Ergänzung wichtigste Stakeholder

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	3
2. Wesentliche Projektziele und erreichte Ergebnisse des Projekts .....	4
3. Organisation Projekt.....	6
3.1. Projektlaufzeit.....	6
3.2. Projektteam.....	6
3.3. Sitzungsrhythmus:.....	6
3.4. Arbeitspaketbearbeitung .....	7
4. Wichtigste Stakeholder.....	8
5. Projektverlauf.....	9
5.1. Projektdauer.....	9
5.2. Projektressourcen.....	9
5.3. Projektplaneinhaltung bzw. Zielerreichung.....	10
6. Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität.....	12
7. Die wichtigsten Projektrisiken .....	12
8. Projektchancen / Ausblick .....	12
8.1. Prozessmanagement.....	12
8.2. Linienansteuerung.....	13
9. Lessons learned.....	13

### 1. Anlass dieses Dokuments

Dieses Dokument dient der abschließenden Dokumentation der Zielvorgaben und der tatsächlich erreichten Arbeitsergebnisse des MIT-KonkreT Teilprojekts 402 (vormals TP 02) „Grundlagen Prozessmanagement. Zudem werden Probleme, die sich im Projektverlauf herauskristallisierten, dargestellt und Verbesserungsvorschläge bzw. Hinweise zur Optimierung aufgezeigt.

## 2. Wesentliche Projektziele und erreichte Ergebnisse des Projekts

**Hauptziel des Teilprojektes war es, den anderen Teilprojekten von MIT-KonkreT eine Modellierungsumgebung zur Prozessmodellierung bereitzustellen.**

Der Ausfluss und Nutzen für MIT-KonkreT sollte vergleichsweise zur Größe des Teilprojekts sehr hoch sein, weil wichtige Unterstützungsleistungen für alle anderen Teilprojekte von MIT-KonkreT im Bereich Prozesse und Prozessmanagement zur Verfügung gestellt werden. Daher waren deutliche Synergieeffekte zu erwarten.

Ziele und Ergebnisse im Einzelnen:

- **Beschaffung & Implementierung eines Prozessmanagement-Werkzeugs** für MIT-KonkreT (Lastenheft, Auswahl, Begleitung Vergabeverfahren, Realisierung und technische Implementierung)

→ **Ergebnis:**

Das Prozessmanagement-Werkzeug ADONIS des Herstellers BOC mit den 3 Modulen ADONIS GPM, ADOScore und ADOIT wurde zum 31.12.2010 basierend auf einer europaweiten Ausschreibung beschafft. Auf Grund enormer technischer Schwierigkeiten bei der Bereitstellung und damit einhergehender Verzögerungen kann ADONIS erst zum 19.08.2011 produktiv zur Verfügung gestellt werden. Zur Inbetriebnahme steht ADONIS ab dem 19.08.11 mit

- einer eigenen Umgebung für das **Prozessmanagement** (Modellierung und Steuerung) ,
- einer für das **Anforderungsmanagement** (Modellierung auch von IT-Spezifika) und
- einer **Schulungsumgebung** zur Verfügung.
- Ergebnisdokumente:
  - Leistungsverzeichnis
  - Leistungsbeschreibung
  - Vertrag-BOC \*
  - Abnahme \*

\* Dokumente sind vertraulich und werden daher nicht im Intranet veröffentlicht. Zur Einsicht dieser Dokument wenden Sie sich bitte an Herrn Frank Fassnacht ([frank.fassnacht@muenchen.de](mailto:frank.fassnacht@muenchen.de))

- Erstellung von **Modellierungskonventionen** für die Prozessmodellierung (für MIT-KonkreT)

→ **Ergebnis:**

Diese lagen nach deren initialer Pilotierung ab Januar 2009 (Basis: ARIS) in Form eines Modellierungshandbuches und nun zum 19.08.2011 in zwei Modellierungshandbüchern zu den Modellierungsumgebungen für Anforderungs- und Prozessmanagement (Basis: ADONIS) vor und einem Dokument zu den Vorgehensmodellen vor.

- Ergebnisdokumente:
  - Modellierungshandbuch Prozessmanagement
  - Modellierungshandbuch Anforderungsmanagement
- **Schulung** (Konzept, Durchführung) und Aufbau eines Supports für Modellierer im Interims-Produkt ARIS (Bereitstellung durch MSE) – **schneller Einstieg in Prozessmodellierung und deren „Verprobung“**  
 → **Ergebnis:**  
 Der Schnelle Einstieg wurde auf Basis des Produkts ARIS ab Januar 2009 erreicht. In diesem Zusammenhang wurden auch 70 Modellierer von MIT-KonkreT geschult und eine Modellierungsumgebung implementiert. Die Fortbildungen zum Prozessmanagement wurden anhand dieser Pilotierung konkretisiert und in das Fortbildungsprogramm 2009/2010 übernommen.  
 Nach der endgültigen Produktentscheidung (ADONIS) wurden die Schulungsinhalte nochmals angepasst und zum Stand 19.08.11 die Schulungen sowohl zielgruppenorientiert modular aufgefächert als auch die Schulungen gem. der Leistungsfähigkeit des existierenden Modellierungssupports in Phasen organisiert. Etabliert wurde die Schulungsreihe „Prozessmanagement“ (seit 2009, G70x)
  - Ergebnisdokumente:
    - Schulungsdokumente zielgruppenorientiert & BOC Unterlagen
- Konzept / Regelung zum **Übergang des technischen und fachlichen Betriebs ADONIS** in die Linie  
 → **Ergebnis:**  
 Erstmals in MIT-KonkreT wurde für den **technischen und den fachlichen Betrieb** von ADONIS **Servicebeschreibungen** erstellt für deren Einhaltung und Fortschreibung nun vom TP identifizierte **Serviceverantwortliche** (technisch: Herr Petzinger (IT-D); fachlich Herr Fassnacht (MIT-KonkreT) eingesetzt sind. Zudem wurde seit 2011 mit externer Unterstützung (Herr Kiefer und Herr Guttenberger (Logica)) ein **vollwertiger Modellierungssupport** aufgebaut. **Changemodelle** wurden erarbeitet und werden gerade mittels eines Kommunikationspaketes an die zuständigen Einheiten (Servicedesks) kommuniziert.
  - Ergebnisdokumente:
    - Servicebeschreibungen
    - Changemodelle
- Begleitend: Vorbereitende **Dokumente und Maßnahmen** für eine **späteren stadtweite Einführung eines Geschäftsprozessmanagements**  
 → **Ergebnis:**  
 Als begleitende Konzepte wurden folgende Ergebnispapiere erstellt:
  - Abschätzung des stadtweiten Einsatzes eines Prozessmanagements
    - Ergebnisdokument: gesamtstädtischer Umgriff
  - Darstellung der Vorgehensweisen im Prozessmanagements

- Ergebnisdokument: Vorgehensmodelle
- Kritische Erfolgsfaktoren
  - Ergebnisdokument: Kritische Erfolgsfaktoren
- Reifegradmodelle und Empfehlung zur Methode
  - Ergebnisdokument: Prozessevaluierung
- Dimensionierung des fachlichen Modellierungsservices
  - Ergebnisdokument: Ausgestaltung Modellierungsservice

### 3. Organisation Projekt

#### 3.1. Projektlaufzeit

- **Projektstart:** 01.07.2008
- **geplantes Projektende:** 31.12.2009
- **Tatsächliches Projektende:** 19.08.2011

#### 3.2. Projektteam

Name	Referat	Rolle	TM von	seit bis	VZÄ
[REDACTED]	POR-GL3	Teilprojekt-Leitung	01.07.08	19.08.11	0,2
[REDACTED]	MSE	Stv. TP-Leitung	01.07.08	19.08.11	0,2
[REDACTED]	RBS-ZIB	Teammitglied	01.07.08	19.08.11	0,1
[REDACTED]	DIII-QSD	Teammitglied	01.08.08	19.08.11	0,1
[REDACTED]	POR-P2	Teammitglied	12.05.09	19.08.11	0,1
[REDACTED]	Logica	Teammitglied & Modellierungsservice	01.01.11	19.08.11	1,0
[REDACTED]	MIT-KonkreT	Teammitglied	01.07.08	31.12.10	0,1
[REDACTED]	MIT-KonkreT	Teammitglied	18.11.08	31.12.10	0,1
[REDACTED]	MIT-KonkreT	Teammitglied	01.07.08	19.02.09	0,1
[REDACTED]	DIII-ITS	Teammitglied	01.07.08	01.08.08	0,1
[REDACTED]	POR-P3	Teammitglied	01.07.08	01.08.08	0,1
[REDACTED]	MIT-KonkreT	Gast	01.01.09	31.12.09	0,1
[REDACTED]	MIT-KonkreT	Gast	01.10.09	31.03.10	0,1

--	--	--	--	--	--

Anmerkung: Das Projektteam hatte nie mehr als 7 aktive Mitglieder gleichzeitig

### 3.3. Sitzungsrhythmus:

- 2 ½ stündiger JourFixe alle 2 Wochen (01.07.2008 - 31.12.2008)
- 2 ½ stündiger Jour Fixe alle 3 Wochen (01.01.2009 - 19.08.2011)

### 3.4. Arbeitspaketbearbeitung

- in Kleingruppen 2-4 Personen nach Vereinbarung
- QS durch der APs durch 'Dritte/n' aus dem Team vor Vorstellung und Abnahme im Team

#### 4. Wichtigste Stakeholder

Stakeholder	Einfluss*	Hauptinteressen	Haltung <sup>†</sup>	Erkenntnisse / Maßnahmen
Auftraggeberin	A	Umsetzung	+	Kommunikation über Programmleitung
Lenkungskreis	B	Indirekt betroffen, da TP-Ergebnis nur Programmintern relevant	++	Fachbereiche haben großes Interesse an Prozessmodellierungswerkzeug → Einbindung nach TP über STRAC; TP 406 hat deshalb keine Ergebnisse im LK abnehmen lassen (Vorgabe Programmleitung)
Programmleitung	A	Termingerechte Bereitstellung nach eigenen Vorgaben	++	Regelmäßige ehrliche Berichterstattung; gemeinsame Lösung von erkannten Problemen
Fach-/IT-Architekten	A	Unterstützung beim Koziieren/Modellieren im Anforderungsmanagement wenig / keinen zusätzlichen Arbeitsaufwand Wenig / kein zusätzlicher Lernaufwand	+/-	Die Zielgruppe, für die das TP402 für die Anforderungsqualifizierung mit Modellen tätig ist Hohes Engagement, aber noch ohne „methodische Klammer“ im Anforderungsmanagement. wenig Zeit für zusätzlichen Einlernaufwand, da Ressourcen sowieso eng bemessen bzw. Positionen nicht besetzt
Mit-Konkret-Modellierer	A	Unterstützung beim Modellieren / Prozesse visualisieren wenig / keinen zusätzlichen Arbeitsaufwand Wenig / kein zusätzlicher Lernaufwand	+/-	Die Zielgruppe, für die das TP402 in erster Linie tätig ist z. T. Noch Skepsis ob Modellierung in einem Prozessmanagementtool notwendig und sinnvoll wenig Zeit für zusätzlichen Einlernaufwand, da Ressourcen sowieso eng bemessen bzw. Positionen nicht besetzt -> intensive Betreuung und wiederholte Marketingmaßnahmen durch Supportteam / TP02
MIT-KonkreT Kernteam (Support-Team)	B	Unterstützung für alle Teilprojekte; MIT-KonkreT voranbringen Teilnahme an anderen TPs als Mitglieder oder TP-Leitungen	++	Hohes Engagement zur Verbreitung des Prozessgedankens und der erarbeiteten Ergebnisse im TP402 vorhanden Ebenso hohe Kreativität zu Marketing, viele Ideen -> Engagement seitens PL durch genügend Zeit für diese wichtigen Maßnahmen fördern und unterstützen
D-III - QSD (Prozesse in der Linie)	A	Unterstützung beim Modellieren / Prozesse visualisieren wenig / keinen zusätzlichen Arbeitsaufwand Wenig / kein zusätzlicher Lernaufwand	+	D-III ist auf ein Prozessmanagementwerkzeug angewiesen und einige Key-User sind schon länger als ARIS-Anwender registriert und tätig. Bedarf und Wille sind vorhanden; -> KnowHow wird durch Teammitglied (Dr. Biltzinger) transportiert – Unterstützung auch durch Supportteam (auch bei Migrationen ins 'neue' System)
Referate (Geschäftsstellen / -leitungen; dort, wo Geschäfts- IT-Prozesse etabliert sind /werden sollen)	B <sup>2</sup>	Prozesse etablieren, modellieren und pflegen	+/-	Erst in einem späteren Schritt Zielgruppe (?dann A) – momentan Beteiligung durch breitgestreute Information und frühzeitige Einbindung (Lenkungsgruppe, Abgleich LV mit Referaten) der Aktivitäten in MIT-KonkreT Skepsis ob PM-Tool auch für Geschäftsprozesse / eGovernment geeignet ist



			<p>Skepsis ob Toolfrage zuerst zu klären ist</p> <p>-&gt; TP02 kann nun durch erzwungene TP-Verlängerung unterstützend bei der Vorbereitung der Konzeptionierung eines entsprechende Nachfolgeprojekts mitwirken und jederzeit Referate an entsprechender Stelle (z.B. EPG, Lenkungskreis) aktiv einbinden - informieren</p>

(\*Einfluss von A bis C - hoch bis niedrig; \*\*Haltung zum TP02 ++ /+ /+/- /-- sehr positiv bis sehr negativ)

## 5. Projektverlauf

### 5.1. Projektdauer

Das Teilprojekt 402 war zunächst mit einer Laufzeit von 18 Monaten geplant und mit knappen Personalressourcen ausgestattet (0,1 VZÄ für alle Teammitglieder, Leitung und Stellvertretung zunächst ebenfalls 0,1 VZÄ, ab 1.1.10 mit 0,2 VZÄ).

Abweichend von der initialen Planung waren im Projektverlauf insgesamt drei Change-Requests erforderlich, die nicht vom Projektteam zu beeinflussen waren und die Projektdauer auf 38 Monate verlängert haben:

CR1 am 08.04.2009. Ursache war die Kapazität Vergabestelle / Warteliste

- Projektende verzögert sich um insgesamt 10 Monate vom 31.12.2009 auf den 30.10.2010.
- Inhaltlich: Betreuung und die Einführung der Prozessmodellierung in den Teilprojekten begleiten. Auch erste pilothafte Unterstützung außerhalb von MIT-KonkreT pilotieren, um den Prozessgedanken verstärkt zu verbreiten.

CR2 am 06.08.2010. Ursache war die Kapazität Vergabestelle / Vergabeverfahren

- Projektende verzögert sich um 5 Monate vom 31.10.2010 auf 31.03.2011.
- Inhaltlich wird das TP 402 die neuesten Entwicklungen in MIT-KonkreT unterstützen. Insbesondere sollen die Facharchitekten in die Prozessmethodik von MIT-KonkreT einführt (Coaching) und gleichsam deren Input in die bestehenden Konzepte integriert werden.

CR3 am 29.03.2011. Ursache waren Schwierigkeiten bei der technischen Implementierung

- Projektende verzögert sich um 4 Monate vom 31.03.2011 auf voraussichtlich 31.07.2011.
- Inhaltlich keine Änderungen zu CR2

Das tatsächliche Projektende ist nun der 19.08.11 (CR3 + 3 Wochen).

### 5.2. Projektressourcen

Besonderheiten beim TP402 sind nach Vorgabe durch die Programmleitung die für die Teilprojektorganisation experimentell niedrige Personalressourcen von 0,1 VZÄ – insbesondere auch für Leitung und Stellvertretung.

Eine Konsequenz daraus ist die strikte Arbeitsteilung in der Leitung:

- Die Teilprojektleitung (Herr Nagl) kann nur die reine Projektorganisation betreiben, und hat wenig Möglichkeiten zur konkreten Arbeitspaket-Bearbeitung
- Der stellvertretende Teilprojektleitung (Herr Feiertag) obliegt die fachliche Leitung und Betreuung des Teams hinsichtlich Prozess-KnowHow.

Diese Aufteilung hat sich bewährt und war anders nicht realisierbar.

Im Projektverlauf wurden die beiden Rollen der Projektleitung auf 0,2 VZÄ erweitert.

Aufbauend auf den Erkenntnissen des Zwischenberichts (2009) ist festzuhalten, dass die Ressourcenzuweisung von 0,1 VZÄ für die Teilprojektmitglieder, auch durch einen gelockerten JF-Turnus (von 2-wöchig auf 3-wöchig), im Schnitt gerade ausreichend war.

In extern verursachten Wartezeiten (z.B. Verzögerung bis zum Vergabeverfahren Januar 2010 – Mai 2010 bzw. Verzögerung der technischen Bereitstellung Januar 2011-April 2011) wurden die 0,1 VZÄ durch JF-Teilnahmen, deren Vor- und Nachbereitung und überbrückende, ergänzende Arbeitspakete benötigt bzw. aufgebraucht.

Zu „heißen Phasen“ im TP, z.B. Beschaffung & Vergabeverfahren Mai - September 2010; Inbetriebnahme und Erstellung Schulungs-Konzept und deren Beplanung im April-August 2011, Projektorganisation in heißen Phasen generell) waren einzelne TP-Mitglieder allerdings z.T. Mit 0,5 – nahe 1,0 VZÄ, z.T. über mehrere Wochen beschäftigt.

Dass dies – trotzdem - funktioniert hat ist zum einem einer hohen persönlichen Identifikation mit der Aufgabe und entsprechendem Engagement der/des Einzelnen, als auch großzügiger Regelungen und Freistellungen in den Linienaufgaben zu verdanken.

Seriöser weise, und um weder persönliche 'Opfer' bei den Projektmitarbeitern, noch freiwillige Zugeständnisse bei den abstellenden Einheiten einkalkulieren zu müssen (und diese letztlich im Kostenersatz zu übervorteilen), empfehlen sich auch für kleine TPs mindestens 0,3 VZÄ für Leitungsaufgaben und mindestens 0,2 VZÄ für die Mitarbeit einzukalkulieren, da damit auch 'heiße' Projektphasen im Mittel mit abgedeckt werden können.

### 5.3. Projektplaneinhaltung bzw. Zielerreichung

Da TP402 quasi ein Unterstützungsprojekt für alle anderen Teilprojekte darstellt, in denen Prozesse modelliert werden können und sollen, mussten zügig konkrete Ergebnisse vorliegen, um die anderen Teilprojekte nicht im Fortschritt zu behindern bzw. Doppelarbeiten und z.T. aufwändige Nachbearbeitung zu vermeiden.

Möglich wurde dies nur durch eine interimsmäßige Bereitstellung des Produkts ARIS mit Projektstart durch die MSE.

Insbesondere bekannte Engpässe im Vergabeverfahren und die derzeitige Form der Unterstützung bei der technischen Implementierung waren teilprojektexterne Ursachen für die letztendliche Projektdauer inkl. dadurch verursachter dreier Changes und hätten ohne das Interimswerkzeug wichtige Projektziele de facto verhindert.

Die Service-Beiträge der Vergabestelle und eine technische Implementierung des Werkzeuges durch IT-D sind nach Einschätzung des Teilprojektes auch weiterhin nicht planbar, da so gut wie keine Standards und Prozesse existieren, anhand derer eine verlässliche Planung für Projekte möglich ist. Zudem wurden durchaus anerkannteswerte Bemühungen seitens D-III bis zum Projektende (!) durch bürokratisch-formalistische, unpragmatische, realitätsferne Forderungen und Blockaden seitens IT-SEC unterlaufen. Das TP 402 musste im Rahmen der Inbetriebnahme über mehr als 8 Monate quasi die Rolle eines Koordinators bzw. Key-Account-Managers einnehmen, ständig zwischen den beteiligten Stellen vermitteln und quasi die Steuerung der Linien-Teams mit übernehmen (weil eine übergeordnete Steuerung nicht zu erkennen ist).

Allen Teilprojekten, die gerade oder künftig Software beschaffen müssen, ist angeraten zum einen von Anfang an realistische Zeiträume einzukalkulieren und zum anderen

absehbar beteiligte Mitspieler beim Dienstleister und in der Vergabestelle frühzeitig bzw. von Anfang an – verbindlich - einzubinden.

Auf die Gesamtstimmung im Team grundsätzlich negativ ausgewirkt haben sich die drei Change-Requests, da deren Ursachen trotz aller Anstrengungen, und wiederholter, Hinweise des Teilprojektes im Vorfeld nicht verhindert werden konnten. Die Motivation, ein Projekt nach Plan durchzuführen bzw. zu beenden, geht nach dem zweiten Change-Request ein Stück weit verloren.

Nichtsdestotrotz hat ein harter Kern der Mitglieder die gesamte TP-Laufzeit mitgestaltet und auch, trotz Belastungen in der Linie, jeden Change mitgetragen um letztlich den Projekterfolg sicherzustellen.

## 6. Aussagen zu Kosten, Terminen und Qualität

<Hier sollen Aussagen zum unter - / überschreiten der angegebenen Größen getroffen werden>

## 7. Die wichtigsten Projektrisiken

ID	Kurzbezeichnung	Risikowert	Maßnahmen / Anmerkungen
1	Engpässe in der Vergabe verzögert Projektfortschritt	Risiko eingetreten	Akzeptanz; → Künftig: Verzögerungen mit einplanen; externes KnowHow (Infora) mit einbinden
2	Formale (IT-SEC) und technische Probleme bei der Implementierung verzögern die Bereitstellung von ADONIS	Risiko eingetreten	Akzeptanz; → Künftig: zuständige Stellen aktiv sehr viel früher einbinden. Steuerung der Linien-Einheiten nach Möglichkeit; IT-SEC Prozesse überdenken und strategisch neu gestalten (weg vom Formalismus und Blockade hin zu pragmatischen Ansätzen)

## 8. Projektchancen / Ausblick

### 8.1. Prozessmanagement

- Die Projektarbeit des TP 402 hat Prozess-KnowHow über MIT-KonkreT hinaus durchaus gefördert und verbreitet. Das Teilprojekt hat damit aber nur einen Grundstein zum strukturierten Prozessdenken in MIT-KonkreT und darüber hinaus legen können.
- Auffällig ist, dass kaum Führungskräfte / Entscheider das entwickelte Fortbildungsangebot wahrnehmen, und sich bis auf wenige Ausnahmen auch nur IT-Schaffende für das Thema interessieren.
- Auch in MIT-KonkreT ist profundes Prozesswissen nicht etabliert. Beispielhaft hierfür ist:
  - die Bewertung der Prozessrollen Prozess-Eigner und Prozess-Verantwortlicher, die zunächst ohne entsprechende Kenntnisse des Projekts P50 erfolgte.
  - häufige Verwechslung von Prozessmodellierung mit Prozessmanagement.
- Die Bereitstellung eines Prozessmanagementwerkzeugs zur Modellierung ist nur Ausschnitt im ganzheitlichen Prozessmanagementansatz. (Übergreifende) Prozessstrategie vorab sowie die Steuerung und ständige Optimierung nach der

Modellierung mit entsprechend wahrgenommen Verantwortlichkeiten stellen den Rahmen dar, der derzeit noch kaum bis gar nicht in der LHM abgedeckt wird. Dadurch dass MIT-KonkreT nun technisch in die Lage versetzt wurde, Prozesse strukturiert zu modellieren, könnte es vorbildhaft Prozessmanagement vorleben, die Benefits und Synergien herausarbeiten und so aktiv eine Ausbreitung des Prozessgedankens über die Programmgrenzen hinweg fördern.

- Die IT hat bezogen auf Prozesse eine Doppelfunktion: Einerseits soll durch die ITIL-Prozesse die IT selbst effizienter werden. Andererseits soll über die Facharchitekten die auch Verbesserung der Fachprozesse erfolgen. Wenn die IT nicht in der Lage sein sollte, sich selbst mit Prozessen besser/schneller/wirtschaftlicher zu organisieren, wird dies möglicherweise auch Auswirkungen auf die Arbeit der Facharchitekten haben.
- Das Thema Prozessmanagement muss daher auch von den Führungskräften / Entscheidern der IT getragen werden. Bisher ist dies nicht der Fall.

## 8.2. Linienansteuerung

Die Projektarbeit wurde erheblich durch die Linie beeinflusst. Geringen Einfluss auf die Projektergebnisse des Teilprojekts hatte die personelle Bereitstellung aus der Linie. Hier war eine große Bereitschaft der Linie zu erkennen.

Problematisch waren die Services der Vergabestelle und DIR-ITD (s.o.).

Als Empfehlung für die Durchführung von Vergaben kann gegeben werden, dass frühzeitig und vor der Erstellung des Leistungsverzeichnisses das Vergabeverfahren festgelegt werden sollte. An welcher Stelle des Anforderungsprozesses dies i.V.m. MBUC erfolgen sollte muss demnächst verbindlich in Praxis mit den Architekten herausgearbeitet und schleunigst etabliert werden.

## 9. Lessons learned

- Effektive **Arbeitspaketbearbeitung** ist grundsätzlich nur in **Kleingruppen (2-4 Personen)** möglich (jeweils ein Verantwortlicher, der Teilergebnisse einfordert und zusammenfügt).
- Effektive Arbeitspaketbearbeitung in gesamter bzw. größerer Gruppe (> 4) ist nicht möglich (ausufernde Diskussionen, zu wenig Zeit).
- Zum **Projektstart**, bei komplexen Themen, zu denen sich die Gruppe - trotz oder gerade wegen schon vorhandenen evtl. unterschiedlichen Vorkenntnissen - erst finden muss, lassen sich anfängliche **Grundsatzdiskussionen** in gemeinsamen Runden nicht vermeiden. Nach spätestens 2 Monaten sollte eine gegenseitige Annäherungen stattgefunden haben. (Anm.: bei größeren Teilprojekten empfehlen sich 1-2 tägige spezielle Teambildungs-Events)
- **Gemeinsame** besuchte, **themenbezogenen Schulungen** zum Projektstart schaffen ein gemeinsames, gleichwertiges Wissensniveau und vereinfachen die Kommunikation (-> man spricht vom Selben).

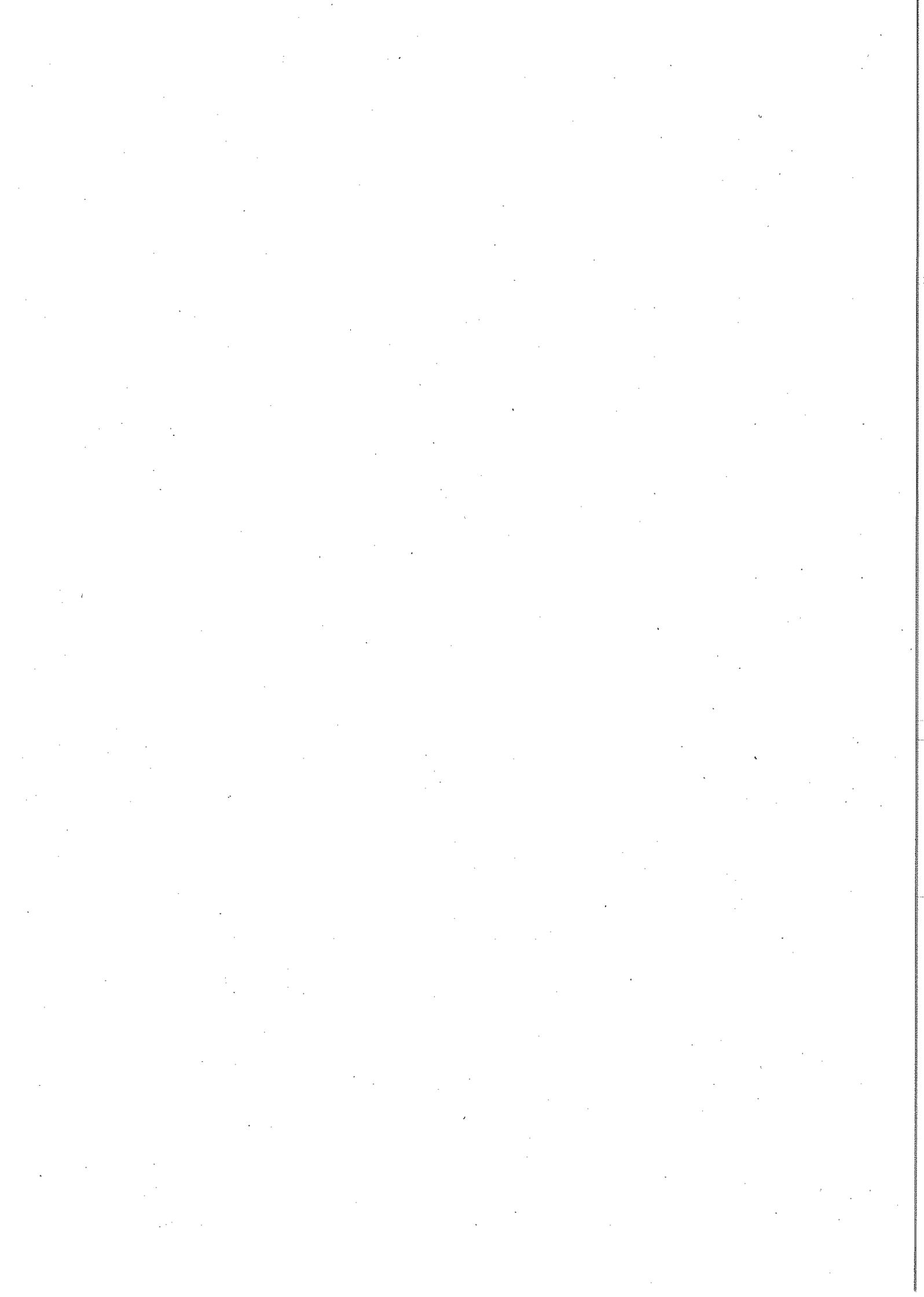
- **Rechtzeitige Vorbereitung und Information** der Teilnehmer, einigermaßen **stringente Moderation**, und **transparente**, einvernehmliche **Protokollierung** und **rechtzeitige** Versendung der Protokolle zu **Teamsitzungen** sind unerlässlich.
- Die Anhebung der **VZÄ** für **Leitung** und Stellvertretung ab 01.07.1009 von 0,1 VZÄ auf 0,2 VZÄ war notwendig und deckt die tatsächlichen Aufwände zumindest annähernd ab (**0,25-0,3 VZÄ** auch hier **realistischer**).
- **0,1 VZÄ** für **Teilprojektmitglieder** sind, egal wie 'klein' das Projekt ist, **zu gering** angesetzt (**mindestens 0,2 VZÄ**).
- Ist eine **vergaberechtlich** relevante **Beschaffung** Teil des Projektauftrags, so sollte der aktuelle Vorlauf (**9 Monate Bearbeitungszeit**) - schon vor Projektstart - **mit einkalkuliert** werden. (Zur Vergabe gibt es ein umfassendes, eigenes mit der Vergabestelle und dem externen Dienstleister infora abgestimmtes Lessons-Learned Paper).  
Die – kostspielige – Unterstützung durch einen auf IT-Vergaberecht spezialisierten Dienstleister rechnet sich am Ende (wasserdichtes Ergebnis)
- sind **unterstützende Dienstleistungen** vom **technischen Dienstleister** **notwendig** und absehbar, ist dieser so **frühzeitig wie möglich verbindlich** in Konzeption, Beschaffung und Implementierung **einzubinden** (→ dürfte sich durch pragmatischen Vorhabens-Anforderungsprozess regeln)
- Auch die mittlerweile als Ersatz für die unzureichende ftp-Ablage bereitgestellte **webDAV-Ablage** kann **nur** als **Workaround** betrachtet werden. Für stadtweite Projekte müsste zeitnah eine funktionale und bedienerfreundliche Austauschplattform inkl. Bereschigungskonzept bereitgestellt werden.
- Ein **integriertes Projektmanagementwerkzeug** statt diverser Workarounds mit Calc-Tabellen, Mail und Ablagen wäre sinnvoll, hilfreich und dringend notwendig und würde gerade auch TP mit engem Ressourcenkorsett unnötige Zusatzazfand ersparen.

München, 19.08.2011

Ort, Datum

---

  
Unterschrift Teilprojektleitung





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung TP 203/403  
Anforderungsmanagement

Abschlussbericht\_TP 403\_v1.0.odt

Version: V1.0

Datum:

Status: final

Erstellt von: 

Review: TP403

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
15.01.2015	[REDACTED]	0.1	Neuanlage
19.01.2015	[REDACTED]	0.2	LK-Termine ergänzt CRs ergänzt Kapitel 4.1 und 4.2 abgeschlossen
20.01.2015	[REDACTED]	0.3	CRs ergänzt Lessons Learned erstellt Kapitel Nacharbeiten begonnen
21.01.2015	[REDACTED]	0.4	Kapitel 2 Ergebnisse bearbeitet
12.02.2015	[REDACTED]	0.5	Kapitel 2 Ergebnisse bearbeitet
13.2.2015	[REDACTED]	0.9	Finalisierung für Abstimmung
18.3.2015	[REDACTED]	1.0	Rückmeldungen TP-Mitglieder 2.1 Eintrag zu LHM_Ausloeser_Prozessmodell angepaßt

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
2.1 Ergebnisse von TP 403.....	5
2.2 Regelmäßige Aufgaben im Bereich Anforderungsmanagement.....	7
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	8
4 Teilprojektabschlussanalyse .....	9
4.1 Kosten.....	9
4.2 Termine.....	9
4.3 Change Requests.....	9
5 Lessons Learned .....	12

## 1 Teilprojektstammdaten

<b>Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	TP 203/403 Anforderungsmanagement
<b>Teilprojektleitung</b>	[REDACTED]
<b>Auftraggeber/-in</b>	[REDACTED]
<b>Teilprojektlaufzeit (von/bis)</b>	01.01.2009 - 31.03.2014
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	

## 2 Abnahme und Übergaben

Die im Teilprojekt erarbeiteten Ergebnisse wurden gemäß Festlegung im Teilprojektauftrag durch die Gremien des Programms MIT-KonkreT abgenommen und entsprechend eingeführt. Dieses sind:

- im Juli 2014 per Umlaufverfahren
  - Abnahme und Freigabe „Prozessmodell IT-Service 2.0“
- 25.2.2014 LK Mit-KonkreT: Themen
  - Abnahme und Freigabe des Konzeptes „Referatsübergreifende Services“
  - Abnahme und Freigabe des Prozesses Anforderungsmanagement für IT-Vorhaben („roter Weg“)
  - Abnahme und Freigabe des Prozesses „LHM\_Ausloeser\_Prozessmodell“
- 01.10.2013 LK MIT-KonkreT: Themen
  - Information über das Stakeholdermanagements
- 25.09.2012 LK MIT-KonkreT: Themen
  - Abnahme Unterprozess „Ausnahmegenehmigung Designvorgabe erteilen“

Mit der Übergabe der Arbeiten an MIT-KonkreT wurden die Arbeiten im Rahmen von MIT-KonkreT / P40 weiter geführt. Die Übergabe an die Linie, hier STRAC-GB1, erfolgt Anfang 2015. Zusätzliche Hilfsmittel, die in der Zwischenzeit erarbeitet wurden, sind hier als Ergebnisse des TPs aufgeführt.

Da die Ergebnisse des TPs in die Praxis übernommen wurden, erfolgt laufend eine Weiterbearbeitung und Pflege durch die jeweils Verantwortlichen. Soweit das nicht ausdrücklich anders geregelt ist, ist für alle mitgeltenden Unterlagen, Dokumente und Vorlagen der PO des Anforderungsmanagements verantwortlich.

## 2.1 Ergebnisse von TP 403

Folgende Ergebnisse (Vorlägen, Konzept, Hilfsmittel) wurden im Rahmen des Teilprojekts erarbeitet, abgestimmt und eingeführt:

Typ	Ergebnis	Beschreibung	Verantwortlich*	Eigner*
Vorlage	KVP-Liste	Template in Form einer Liste, in der die Vorschläge zur Prozessanpassung erfasst und auch deren Abarbeitung dokumentiert wird	PM	PO
Vorlage	Schulungskonzept	Template zur Erstellung eines Schulungskonzeptes im Rahmen eines IT-Vorhabens	PM	PO
Vorlage	Fachkonzept	Template zur Erstellung eines Fachkonzeptes	PM	PO
Hilfsmittel	Checkliste AM „Roter Weg“	Ablaufdarstellung als Checkliste für den roten Weg	PM	PO
Hilfsmittel	Checkliste AM „Grüner Weg“	Ablaufdarstellung als Checkliste für den grünen Weg	PM	PO
Ergebnis	KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Als Ergebnis liegen hier Konzept, Prozessrollenbeschreibung, Vorlage KVP-Liste und Ergebnisse der Pilotierung vor.	PM	PO
Ergebnis	Prozesse zum Anforderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungsqualifizierung und -bearbeitung</li> <li>• Pflege (It-Vorhaben über Kontingentabruf)</li> <li>• Beschaffungen ohne Abrufliste</li> </ul> jeweils inkl. aller Subprozesse, Prozessrollen, referenzierter Dokumente und dem jeweiligen Prozesssteckbrief Die aktuellen Modelle sind in Adonis publiziert.	PO	PO
Ergebnis	Prozess LHM_Ausloeser_Prozessmodell	LHM_Ausloeser_Prozessmodell inkl. Prozesssteckbrief Die aktuellen Modelle sind in Adonis publiziert. Mit diesem Prozess wurde der bisherige Kundenbetreuungsprozess abgelöst.	PO	PO
Ergebnis	Konzept für Anforderungsmanagement bei referatsübergreifenden und stadtweiten IT-Services	Inhalt: Regelung zur Durchführung von IT-Vorhaben bei referatsübergreifenden oder stadtweiten IT-Services	PO	PO
Ergebnis	SAP-Abgleich	Im Rahmen des TP 403 wurde festgestellt, dass die Prozesse des Anforderungsmanagements grundsätzlich auch im Bereich SAP eingesetzt werden können.	TP403	TP403

Ergebnis	Stakeholdermanagement	Konzept mit folgenden Anlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Checkliste Ansprechpartner</li> <li>• Workflow Einbindung Datenschutz</li> <li>• Workflow Einbindung Personalrat</li> </ul> Die aktuellen Unterlagen sind im Intranet veröffentlicht. Die Regelungen sind mit dem Projektmanagement abgestimmt. Es kommen die Vorlagen aus dem Projektmanagement zum Einsatz.	PO	PO
Ergebnis	Schulungskonzept Anforderungsmanagement	Darstellung der Schulungen, die in Bezug auf Anforderungsmanagement gehalten wurden oder gehalten werden.	PM	PO
Ergebnis	Aufgaben aus dem Bereich Prozessmanagement	Zusammenstellung der Aufgaben für Process Owner, Process Manager und Cascading Process Manager	PO	PO

\* Legende / Abkürzungen:

- PO = Prozess Owner Anforderungsmanagement
- PM = Prozess Manager Anforderungsmanagement

Bei folgenden Ergebnissen hat das Teilprojekt mitgewirkt:

Typ	Ergebnis	Beschreibung	Verantwortlich*	Eigner *
Ergebnis	Übersicht Schulungen im Umfeld AM	Überblick über die angebotenen Schulungen zum Thema Anforderungsmanagement	TP503	TP503
Ergebnis	Konzept und Einführung „grüner Weg“	Gemeinsamer Eintrag für alle Unterlagen, die im Zusammenhang mit „Beschaffungen ohne Abrufliste“ („grüner Weg“) erstellt wurden. Fundort: Intranet → IT + Kommunikation → Vorlagen („gelbe Seite“)	<del>TP503</del>	<del>TP503</del>
Ergebnis	Konzept und Einführung „blauer Weg“	Gemeinsamer Eintrag für alle Unterlagen, die im Zusammenhang mit „Pflege (IT-Vorhaben über Kontingentabruf“ („blauer Weg“) erstellt wurden. Fundort: Intranet → IT + Kommunikation → Vorlagen („gelbe Seite“)	<del>TP503</del>	<del>TP503</del>
Ergebnis	AG Testen	Die Ergebnisse der AG Testen wurden im TP mit begleitet und übernommen.	MIT-KonkreT	MIT-KonkreT
Ergebnis	Vergabe / Beschaffung	Das Thema Vergabe / Beschaffung wurde durch das TP begleitet, war aber während der Projektlaufzeit Teil des Transitionmanagements.	Transitionmanagement	Transitionmanagement
Ergebnis	Glossareintrag	Verschiedene Einträge im MIT-KonkreT-Glossar	MIT-KonkreT	MIT-KonkreT

Alle Ergebnisse des TPs sind im Intranet veröffentlicht.

Bei der Veröffentlichung der Ergebnisse und Einführung der Prozesse wurden u.a. folgende Massnahmen getroffen:

- Vorstellungen in
  - dIKA-Rat
  - MIT-KonkreT-Gremien
  - Senat
  - und weiteren Gremien
- Realisierung eines umfangreichen und informativen Intranet-Auftritts
- Newsletterbeiträge
- Schulungen
  - allgemeines Fortbildungsprogramm von MIT-KonkreT
  - in IT-Q integriert
- Informationsveranstaltungen im Rahmen „IT for Non-ITler“
- Mitwirkung am verschiedenen Informationsveranstaltungen (z.B. Infomarkt IT-Prozesse, Information über Kontingente etc.pp.)

## **2.2 Regelmäßige Aufgaben im Bereich Anforderungsmanagement**

Das Anforderungsmanagement umfasst sämtliche Aufgaben für

- die Aufnahme und Beschreibung
- die Analyse
- die Dokumentation hinsichtlich
  - der organisatorischen Durchführung und
  - der Erstellung des Fachkonzepts und der Systemspezifikation
- die Bewertung nach den Kriterien wie z. B.
  - Wirtschaftlichkeit,
  - gesetzliche Vorgaben

von Anforderungen für neue IT-Services und Änderungen an vorhandenen IT-Services der LHM. Um dieses Ziel zu erreichen, ist das Anforderungsmanagement durch verschiedene Schnittstellen mit weiteren Disziplinen aus dem IT-Bereich (z.B. Testmanagement, IT-Vorhabensplanung, Transition Management) eng verbunden.

Für alle genannten Themen gilt, dass sie sich im Laufe der Zeit weiter entwickeln werden. Und aufgrund der engen Verbundenheit ist es notwendig, die Weiterentwicklungen in abgestimmter Form vorzunehmen.

Im Rahmen des Anforderungsmanagements sind daher voraussichtlich folgende wiederkehrende Tätigkeiten durchzuführen:

- Schulungen mit Bezug zum Anforderungsmanagement
  - Begleitung der Schulungen
  - Vermittlung von Anpassungen für ITQ und das allgemeine Schulungsprogramm
  - Konzeption von neuen Schulungsmassnahmen
  - Fortschreibung des Schulungskonzeptes
- Durchführung KVP

- Prozessmanagementaufgaben (z.B. Prozesscontrolling, Verbesserung des Reifegrades von derzeit 2)
- Pflege der Formulare und mitgeltenden Unterlagen
- Mitarbeit an der Weiterentwicklung des Prozessmodells IT-Service
- Pflege der Schnittstellen zu anderen Prozessen und Themen:
  - Testmanagement
  - Releasemanagement
  - Changemanagement
  - Auftragsmanagement
  - IT-Bebauungsplanung
  - IT-Vorhabensplanung
  - IT-Projektmanagement
  - Integration der Sonderbereiche
  - MIT-GA

### 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

Mit Abschluss des Teilprojekts werden die Ergebnisse an die entsprechenden Verantwortlichen übergeben. Dabei sind folgende Nacharbeiten (d.h. Einmalige Arbeiten) nach Teilprojektende durchzuführen:

#### 1. Übergabe an die Linie

Die Prozesse aus dem Bereich Service Design und Service Transition sind auf der Prozesslandkarte der STRAC als ein Prozess IT-Lösungsmanagement zusammengefasst. Für diesen Prozess wird es einen Process Owner bei der STRAC geben. Aufgrund des Arbeitsumfangs und der thematischen Unterschiede empfiehlt das TP, insgesamt drei Process Manager zu etablieren  
PM IT-Vorhaben über die IT-Vorhabensplanung („roter Weg“)  
PM Pflege (IT-Vorhaben über Kontingent) („blauer Weg“) und  
PM Beschaffungen ohne Abrufliste („grüner Weg“)

Im Rahmen der Einführung von Prozessmanagementstrukturen müssen die vorhandenen Aufgabenbeschreibungen für PO und PM noch auf die gewählte Struktur angepasst und konkretisiert werden.

#### 2. Verankerung in der aktuelle Fortschreibung der MIT-GA

Das Anforderungsmanagement bildet das Rahmenwerk für die Zusammenarbeit der dIKAs und it@Ms im Bereich der Anforderungserhebung für IT-Vorhaben. Um hierbei die Verbindlichkeit innerhalb der LHM sicherzustellen, ist darauf zu achten, dass die Verankerung in der MIT-GA auch in der aktuell entstehenden Version bestehen bleibt.

#### 3. Abstimmung Anforderungsmanagement und Ergebnisse TP406

Es stehen noch Ergebnisse aus dem TP 406 aus, vor allem zu den ITIL-Themen Change- und Releasemanagement. Die Ergebnisse haben voraussichtlich Einfluss auf die aktuellen Prozesse des Anforderungsmanagements. Im Sinne der Prozessbeteiligten ist ein inhaltlicher Abgleich und eine synchronisierte Einführung durch den PO sicher zu stellen.

**4. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

Der KVP-Prozess ist abgenommen und pilotiert. Hier ist bei den dIKA-Vertretern und dIKA-Vertreterinnen darauf hinzuwirken, dass sie die jeweiligen Cascading Process Manager benennen.

Anschließend ist der KVP als Routineaufgabe durch PM und PO durchzuführen.

**5. Regelungen zur Prozessfortschreibung**

Die Prozesse des Anforderungsmanagements werden laufend fortgeschrieben und unterliegen einem kontinuierlichem Veränderungsdruck. Hierbei zeigt die Erfahrung, dass neue Versionen eines Prozesses sehr unterschiedliche Auswirkungen haben kann. Auch für Anpassungen ohne weitreichende Auswirkung kann eine neue Version notwendig sein (z.B. Berichtigung von Rechtschreibfehlern, oder Beschreibungen).

Wir empfehlen dem PO, mit dem IT-Beirat eine Klärung über seinen Verantwortungsumfang anzustreben.

**4 Teilprojektabchlussanalyse**

**4.1 Kosten**

Kostenart	Plankosten (lt. Teilprojektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern	n.a.		
Personalkosten IT@M	n.a.		
Personalkosten weitere Einheiten	n.a.		
Sonstige Kosten	n.a.		
Gesamtaufwand			

Für MIT-KonkreT-Teilprojekt nicht anwendbar / relevant.

**4.2 Termine**

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.04.11	01.04.11	01.04.11
Ende	31.03.14	31.03.14	31.03.14

**4.3 Change Requests**

Change	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
--------	-------	-------------------------------------

Request		
CR1	<p><b>Der Meilenstein MS20305 „Prozess zum Anforderungsmanagement ist verfeinert“ ist zu streichen.</b>  Der Anforderungsmanagementprozess in der PLAN-Phase ist bereits hinreichend detailliert.  Die qualitative Verbesserung des Prozesses erfolgt – nach der Definition des KVP (Meilenstein MS20307) mit den Maßnahmen zur Optimierung des Prozesses (Meilensteine MS20307, MS20310, MS20312, MS20313).  Die Ergänzung des Prozesses bzgl. der BUILD-Phase (fachlicher Teil) erfolgt mit Meilenstein MS20303.  Somit ist der Meilenstein MS20305 überflüssig.</p>	keine
CR2	<p><b>Der Meilenstein MS20306 „Anforderungsmanagement ist bzgl. Phase Build ergänzt“ ist auf 17.9.2012 zu verschieben.</b>  Der Meilenstein MS20308 „Grobkonzept für die Grundlagen zur Erstellung fachlicher Bebauungspläne liegt vor“ ist auf 28.12.2013 zu verschieben.  Die Meilensteine MS20311 „Grundlagen zur Erstellung fachlicher Bebauungspläne sind geschaffen und an die Linie übergeben“ und MS20314 „Dem Teilprojekt 203 kann ein abgestimmter stadtweiter fachlicher Bebauungsplan zusammen mit einem Vorgehen zur kontinuierlichen Pflege und Weiterentwicklung vorgelegt werden“ haben direkte Abhängigkeiten zum MS20308 und können so auch nicht gehalten werden. Eine endgültige Zeitplanung ist jedoch erst möglich, wenn eine gesamtstädtische Zeitschiene zum Aufbau der IT.Architektur abgestimmt ist.</p>	Abhängige Meilensteintermine müssten nachjustiert werden. Insgesamt wurde die notwendigen Terminanpassungen durch das Teilprojekt wieder aufgefangen, sodass keine Teilprojektverlängerung nötig war.
CR3	<p><b>Anpassungen an der Meilensteinplanung von TP403</b>  1. Die Meilensteine MS20311 „Grundlagen zur Erstellung fachlicher Bebauungspläne sind geschaffen“ und MS20314 „Dem Teilprojekt 403 kann ein abgestimmter stadtweiter fachlicher Bebauungsplan zusammen mit einem Vorgehen zur kontinuierlichen Pflege und Weiterentwicklung vorgelegt werden“ werden gestrichen  2. Der Meilenstein MS20313 „Zweite Massnahmeplanung zur Optimierung des Anforderungsmanagements aufgrund kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist an die Linie übergeben“ wird gestrichen und der</p>	Der CR wirkt sich auf die Liefergegenstände und Ergebnistypen aus: Aufgaben und Liefergegenstände zur Erstellung fachlicher Bebauungspläne wurden unter Mitarbeit des Teilprojekts im Kontext der Arbeitsgruppe EAM erstellt. Neu: Ein Konzept für das Vorgehen im Anforderungsmanagement bei referatsübergreifenden IT-Services Neu: Beschreibung der Eingangswege in das Prozessmodell IT-Service

	<p>Meilenstein MS20312 (bislang: „Maßnahmen zur Prozessoptimierung sind umgesetzt“) wird wie folgt umformuliert und auf 30.6.2013 verschoben: „Verbesserungsvorschläge zum Prozess des Anforderungsmanagements sind in den von 3+1 benannten Referaten erhoben und die notwendigen Umsetzungsmaßnahmen sind aufgeplant“</p> <p>3. Ein neuer Meilenstein MS20313a wird eingefügt. Termin 31.7.2013 „Ein Konzept für das Vorgehen im Anforderungsmanagement bei referatsübergreifenden IT-Services ist erstellt und abgenommen“</p> <p>4. Ein neuer Meilenstein MS20314a wird eingefügt. Termin 31.7.2013 „ Der Kundenbetreuungsprozess ist an das weiterentwickelte Prozessmodell IT-Service angepasst“</p>	
CR4	<p>1. <b>Meilenstein MS 20313a</b>, Termin 31.7.2013 „Ein Konzept für das Vorgehen im Anforderungsmanagement bei referatsübergreifenden IT-Services ist erstellt und abgenommen.“</p> <p>2. <b>Meilenstein MS 20314a</b> Termin 31.7.2013 „Der Kundenbetreuungsprozess ist an das weiterentwickelte Prozessmodell IT-Service angepasst.“ Terminverschiebung notwendig auf 28.2.2014; Konkretisierung des Projektauftrages: Durch das Prozessmodell IT-Service ist nicht nur die Kundenbetreuung, sondern auch das Lifecycle Management u.a. zu berücksichtigen. Deshalb soll der Prozess auch weitere auslösende Prozesse berücksichtigen. Name des neuen Prozesses: LHM_Auslöser_Prozessmodell. Inhaltlich sollen die verschiedenen Eingänge und die Weichen für die anzusteuernenden Prozesse dargestellt werden. Zusätzlich soll das Konzept für das Vorgehen im Anforderungsmanagement bei referatsübergreifenden IT-Services sowie die Kontingentregeln Berücksichtigung finden. Ein ausführliches Konzept ist nicht notwendig, vielmehr sollen die notwendigen Beschreibungen in Form eines Prozesssteckbriefes sowie als angemessene verbale Schilderung im Prozess dargestellt sein.</p> <p>3. <b>zMS 20312</b>: KVP – 2. Durchlauf soll aus Kapazitätsgründen entfallen.</p> <p>4. <b>IT-Vorhabensverantwortlicher (Task Responsible)</b> Erweiterung des Prozesses „roter Weg“ um die Prozessrolle Task Responsible (IT-Vorhabensverantwortlicher), Definition der</p>	<p>Inhaltliche Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Reduzierung der Ergebnistypen</li> <li>3. Verzicht auf einen 2. Durchlauf KVP-Prozess</li> </ol> <p>Liefergegenstände / Ergebnistypen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. neu: Konzept für das Vorgehen im Anforderungsmanagement bei referatsübergreifenden IT-Services</li> <li>2. neu: Prozessmodell und Prozesssteckbrief</li> <li>4. Anpassung Prozess „roter Weg“ mit Prozesssteckbrief Aufgabenbeschreibung Task Responsible</li> <li>5. neu: Prozessmodell und Prozesssteckbrief</li> </ol>

<p>Prozessrolle mit Aufgabenbeschreibung 5. kein Meilenstein definiert, <b>Modellierung des Prozesses „Pfleger – IT-Vorhaben über Kontingentabruf“</b></p>
--

<p>Als Konzept gilt das Ergebnis der AG Kontingente (Präsentation auf Infoveranstaltung Prozessmodell Kontingente), durch TP403 ist noch die Prozessmodellierung und der Prozesssteckbrief zu erstellen.</p>
--

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Phasenweise war das Teilprojekt nur noch mit einer VZÄ ausgestattet. Ursache hierfür waren Urlaub, Krankheit, Elternzeit und berufliche Veränderungen, die ein Engagement im TP ganz oder teilweise beeinträchtigt haben. Vor allem die beruflichen Veränderungen entweder durch Versetzung oder neue Aufgaben kamen gegen Ende der langen TP-Laufzeit deutlich zum Tragen.

### Technische Ursachen:

keine

### Organisatorische Ursachen:

Übergabe an die Linie war nicht möglich, als das TP mit seiner Arbeit fertig war

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Projekte sollten in einem überschaubaren Zeitraum abgeschlossen werden. Durch die lange Laufzeit war es unvermeidlich, beruflich und private Veränderungen auffangen zu müssen. Ein Ersatz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen während der Laufzeit ist mit erheblichem Zusatzaufwand verbunden, der meist zu zusätzlichen Zeitverlusten führt.

Die Übergabe an die Linie sollte bei der Planung der TP-Inhalte und -Laufzeiten berücksichtigt werden. Eine erfolgreiche Übergabe **während** der Projektlaufzeit hätte bei den sehr engagierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine wesentlich höhere Zufriedenheit mit dem Ergebnis erzeugt.

## 5 Lessons Learned

Im Nachgang zum Teilprojekt lassen sich folgende Lessons Learned ableiten:

- **Laufzeit des TP kurz halten**  
Eine erfolgreiche Mitarbeit in einem Projekt setzt ein hohes Engagement der Beteiligten voraus. Die Beteiligten haben normalerweise einen „Hauptberuf“, den sie auf Zeit nicht oder nur eingeschränkt wahrnehmen. Hier ergeben sich auch Entwicklungen, die sich immer deutlicher bei den Personalressourcen bemerkbar machen, je länger ein (Teil-)Projekt läuft.
- **Dauerhaftes Commitment der Führungskräfte**  
Für die Verankerung der Ergebnisse in der Linie ist es wichtig, dass die jeweils zugeordneten Führungskräfte aus ihrer Linienverantwortung heraus über die gesamte Laufzeit ihre Mitarbeiter / ihre Mitarbeiterin aktiv unterstützen. Das geht weit über die reine Freistellung hinaus, sondern beinhaltet vor allem Diskussions- und Gesprächsbereitschaft zu den Themen des Teilprojektes.
- **Linienaufgaben auch in der Linie machen**  
Projekte dienen dazu, einmalige Aufgaben so zu lösen, dass die weitere Bearbeitung in der Linie erfolgen kann. Hier ist es wichtig, der Phase „Übergang in die Linie“ Raum zu geben, damit das Wissen, das gesammelt wurde, auch weiter gegeben werden kann. Zusätzlich

wirkt es positiv auf die Zufriedenheit der Projektbeteiligten, wenn die eigenen Ergebnisse aktiv weiter verwendet werden.

- **Enge Abstimmung mit den „Partner“-Teilprojekten und folgend den designierten Linienvertretern - Cluster**

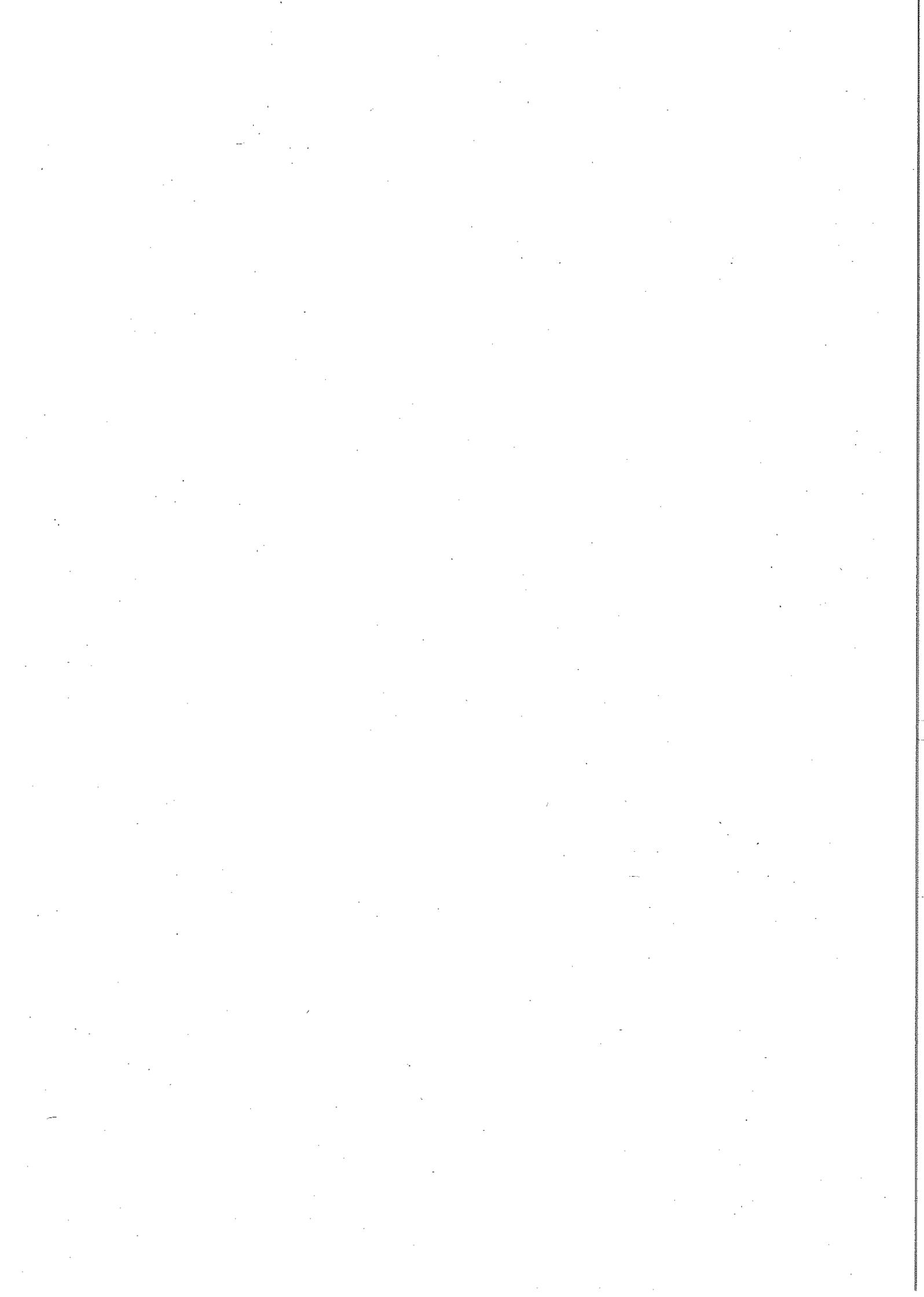
IT-Vorhabensplanung, Anforderungsmanagement und Transition Management sowie die Service Operation Prozesse sind aufeinander aufbauende bzw. sich ergänzende Prozesse, die eine sehr enge Abstimmung bedürfen, um Missverständnisse und Redundanzen zu vermeiden. Ein fortwährender Austausch zwischen den Verantwortlichen ist auch nach Übergang in die Linien notwendig, um die Synchronität der Ergebnisse beizubehalten. In MIT-KonkreT wurde dieses durch den „Cluster“ (Verantwortliche aus den genannten Themengebieten) gelebt. Auch für die Zukunft muss der rege Austausch und die fachliche Zusammenarbeit sicher gestellt werden.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung ITIL-Prozesse und Service Desk

TOP08b\_TP406\_Abschlußbericht\_v1.0.odt

Version: V1.0

Datum: 10.11.2015

Status: final

Erstellt von:



Review:



## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
04.11.2015	[REDACTED]	0.1	Erster Entwurf
05.11.2015	[REDACTED]	0.5	Kap. 1-3
06.11.2015	[REDACTED]	0.7	Kap. 4 und 5
09.11.2015	[REDACTED]	0.9	Review
10.11.2015	[REDACTED]	1.0	Fassung für Programmleitung

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	4
4 Teilprojektabschlussanalyse.....	5
4.1 Kosten.....	5
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	9
4.4 Prozessqualität.....	11
5 Lessons learned.....	11

## 1 Teilprojektstammdaten

<b>Teilprojektbezeichnung</b>	TP406 Stadtweite ITIL-Prozesse der Service Transition und des Service Operations sowie Optimierung der Service Desks
<b>Kurzbezeichnung</b>	TP406 ITIL-Prozesse und Service Desk
<b>Teilprojektleitung</b>	[REDACTED]
<b>Auftraggeber/-in</b>	[REDACTED]
<b>Teilprojektlaufzeit (von/bis)</b>	01.01.2011 - 31.12.2015
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	STRAC_ITV_0001_STRAC_05

Das Teilprojekt TP406 hatte die Aufgabe, den Aufbau der Service Desks in der neuen Organisationsstruktur bei IT@M und in den dIKAs zu unterstützen und zu evaluieren sowie einheitliche und durchgängige Prozesse auf der Basis von ITIL V3 zu entwerfen und einzuführen. Im Fokus standen dabei die Prozesse der Phasen Service Transition und Service Operation. Eingebracht wurden / werden Incident und Problem Management, Request Fulfillment, Change Management sowie Release und Deployment Management. Zur Unterstützung der Service Desks und der Prozessdurchführung wurde ein gemeinsames Service Desk Tool eingeführt. Die Prozesseinführung ist noch nicht vollständig abgeschlossen und wird in einem Fortsetzungsprojekt weitergeführt.

## 2 Abnahme und Übergaben

Im Rahmen der Auftragsbearbeitung von TP 406 sind bislang folgende Abnahmen erfolgt:

Thema	Datum Lenkungsreis
Schnittstellenkonzept Servicedesk	07.02.2012
Konzept zur Strategie der ITIL-Prozesse	07.08.2012
Rollout Incident Management & Request Fulfillment	01.10.2013
Rollout Problem Management und Wissensdatenbank	04.06.2014
Pilotierung Change Management	09.12.2014
Rahmenvorgaben Release Management	21.07.2015

## 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

Die Einführung der ITIL-Prozesse konnte noch nicht vollständig abgeschlossen werden. Bis zum Ende der Projektlaufzeit werden gemäß aktueller Planung – mit Ausnahme eines dIKAs - Incident Management, Request Fulfillment und Problem Management stadtweit eingeführt sein. Das Change Management befindet sich zum Zeitpunkt der Berichterstellung in der Vorpilotierung, die jedoch insbesondere aufgrund technischer Schwierigkeiten gestoppt wurde.

Das Release Management ist konzipiert, soll jedoch zunächst nicht als eigenständiger Prozess, sondern als eine Erweiterung bereits vorhandener Prozesse des Prozessmodells IT-Service ausgebracht werden. Die Linienstrukturen zur Übernahme von zentraler Prozesseignerschaft und Prozessmanagementrolle befinden sich derzeit im Aufbau.

Daraus ergeben sich im Wesentlichen folgende Nacharbeiten, die in einem Fortsetzungsprojekt (siehe hierzu MIT-KonkreT P40 Change Request 2) bzw. der dann existierenden Linienorganisation zu erledigen sind:

- Rollout von assyst und Einführung von Incident und Problem Management sowie von Request Fulfillment bei der noch fehlenden Einheit
- Pilotierung des Change Managements
- Einführung des Change Managements stadtweit
- Pilotierung der Tätigkeiten des Release Managements
- Ausbringen des Release Managements als eigenständiger Prozess (falls sich dies bei der Pilotierung als sinnvoll erweist)
- Aktives Prozessmanagement und kontinuierliche Verbesserung der fünf Prozesse

## 4 Teilprojektabchlussanalyse

### 4.1 Kosten

Die Budgetverantwortung lag nicht beim Teilprojekt.

#### Ursachen für Abweichungen

##### Personelle Ursachen:

Nicht relevant

##### Technische Ursachen:

Nicht relevant

##### Organisatorische Ursachen:

Nicht relevant

##### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Nicht relevant

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.01.11	01.01.11	01.01.11
Ende	31.12.14	31.12.15	31.12.15

Für das Teilprojekt existierten folgende Meilensteine:

Nummer	Bezeichnung	Datum
MS406 00	Start des Teilprojekts	01.01.11
MS 406 01	Planung des Teilprojekts liegt vor  Ziele des Teilprojekts sind hinsichtlich Messbarkeit konkretisiert und Strukturplan mit verfeinerten Meilensteinen liegt vor	31.03.11

MS 406 02	<p>Vorbereitung IT@M und dIKA ist abgeschlossen</p> <p>Der Service Desk von IT@M ist arbeitsfähig und die bereits vorhandenen ITIL Prozesse von H8 und ITD sind zusammengeführt. Die vorhandenen Abläufe in den dIKAs sind entsprechend angepasst. Einfach umsetzbare Optimierungsmaßnahmen in den Prozessen sind realisiert.</p>	31.12.11
MS 406 03	<p>Konzept zur Prozessstrategie ist erstellt</p> <p>Das Konzept zur stadtweiten ITIL-Prozessstrategie ist erstellt.</p>	31.03.12
MS 406 04	<p>Prozesse sind eingeführt – Teil I</p> <p>Die Prozesse Incident- und Problem-Management und Request Fulfilment sind stadtweit eingeführt.</p>	30.06.13
MS 406 05	<p>Service Desk Struktur ist evaluiert</p> <p>Die bestehende Service Desk Struktur ist evaluiert und ein Vorschlag zur Optimierung ist ausgearbeitet</p>	31.12.13
MS 406 06	<p>Service Desk Tool ist beschafft</p> <p>Die Anforderungen an ein stadtweites Service Desk Tool sind erhoben und das Tool ist - sofern erforderlich - beschafft.</p>	31.12.13
MS 406 07	<p>Service Desk Tool ist eingeführt</p> <p>Das Service Desk Tool ist bei allen IT-Einheiten eingeführt.</p>	30.06.14
MS 406 08	<p>Prozesse sind eingeführt – Teil II</p> <p>Stadtweite ITIL-Prozesse für Service Operation und Service Transition sind eingeführt und der aktuelle Reifegrad ist festgestellt. Ende des Teilprojekts</p>	31.12.14

Das Teilprojekt stellte folgende Change Requests:

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
<p><b>CR Nr. 1</b> Verschiebung des Meilensteins 406 03 „Das Konzept zur stadtweiten ITIL-Prozessstrategie ist erstellt“</p>	<p>Die im vergangenen Jahr gestartete Abstimmung bezüglich ITIL-Prozesse, Anforderungsmanagement und Prozessmodell IT-Lösung, insbesondere im Hinblick auf die IT@M internen Prozesse und die Einbindung von SAP, hat gezeigt, dass das Thema Change und Release Management von TP 406 vor 2013/14 bearbeitet werden sollte. Die Diskussionen mit den Teilprojekten TP403 „Anforderungsmanagement“ und TP115 „Einheitliche Methodik zur technischen Lösungsberatung“ sind derzeit noch nicht abgeschlossen. Da das Ergebnis eine wichtige Grundlage des Konzepts zur stadtweiten ITIL-Prozessstrategie darstellt, muss der Meilenstein 6.3 verschoben werden.</p>	keine
<p><b>CR Nr. 2</b> 1. Die Beschaffung eines Service Desk Tools wird aus dem Teilprojektauftrag gestrichen. 2. Assyst wird als stadtweites Service Desk Tool gesetzt. 3. Das Ausrollen bleibt für die Einheiten, die Assyst bisher nicht nutzen, weiterhin Aufgabe des Teilprojekts 406</p>	<p>1. Assyst ist – mit Ausnahme des Sozialreferates – in allen Einheiten mit qualifizierten Service Desks im Einsatz. Auch Einheiten ohne qualifizierten Service Desk nutzen zum Teil Assyst im Rahmen ihrer Tätigkeit im Kontext Arbeitsplatzdienste / fachlich-technische Dienstleitungen. Die Einführung eines neuen Service Desk Tools würde eine erhebliche Mehrbelastung für diese Einheiten darstellen.</p> <p>2. Ein Service Desk Tool hat starke Abhängigkeiten zum Systemmanagement. Der Fortschritt des Systemmanagements – insbesondere die Implementierung von Schnittstellen – hängt von der Produktauswahl ab. Die Festlegung auf Assyst bedeutet Planungssicherheit.</p> <p>3. Die Anforderungserhebung, Ausschreibung und Einführung eines neuen Tools stellt eine zusätzliche Belastung dar.</p> <p>4. Assyst wird auch in non-IT Bereichen (D115, EAP, Bauunterhalt) eingesetzt. Somit müsste Assyst unabhängig vom Ergebnis der Ausschreibung weiterhin als Service angeboten werden.</p>	keine
<p><b>CR Nr. 3</b> Verschiebung des Meilensteins MS406-04 „Prozesse sind eingeführt – Teil I. Die Prozesse Incident und Problem Management sowie Request Fulfilment sind stadtweit eingeführt“</p>	<p>Verschiebung der stadtweiten Einführung des Incident Managements und Request Fulfilment durch den Lenkungskreis MIT-KonkreT am 22.04.2013 Verzögerung des Design und der Pilotierung des Prozesses Problem Management Die Ursache für diese Verschiebungen liegt darin, dass sich aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Vorarbeiten</p>	Die – später gestrichene - Evaluation der Betreuungsstruktur kann nicht erfolgen, bevor die Prozesse etabliert sind.

	in den einzelnen Einheiten die inhaltlich Diskussion und Konsensfindung schwierig gestaltet.	
<b>CR Nr. 4</b> 1. Laufzeitverlängerung des TP406 von 31.12.2014 auf 31.12.2015  2. Verschiebung des MS406-04 „Prozesse sind eingeführt – Teil I“ von 30.3.14 auf 31.12.14  3. Verschiebung des MS406-07 „Service Desk Tool ist eingeführt“ von 30.6.14 auf 31.12.14	Zu 1,2 und 3 der notwendigen Änderungen: Eine Laufzeitverschiebung wird aus mehreren Gründen notwendig.  a. Durch die Ablehnung der Prozesse inklusive der Regeln (Incident Management und Request Fulfilment) im Lenkungskreis am 22.4.13 und der verspätenden Abnahme am 2.10.13  b. Fokussierung und Mehraufwände für die Wiedervorstellung der Prozesse und Regeln und ein daraus resultierender massiver Zeitrückstand bei den ITIL-Service Transition Prozesse (Release & Deployment Management und Change Management).  c. Aufgrund der Lenkungkreisesentscheidung am 22.4.13 die genannten Prozesse zusammen mit dem Service Desk Tool „assyst“ auszurollen gab es eine Zeitplanänderung.  d: Zeitverzögerung durch Klärung der Finanzierung von assyst und Ressourcenengpässe im Bereich Assyst (Weiterentwicklung und zentrale Administration)  e. Die Teilprojektleiterstelle war nahezu ein halbes Jahr unbesetzt.  Durch eine Verlängerung des Teilprojektes ist eine stadtweite Einführung der Prozesse durchführbar.  Zu 4 der notwendigen Änderungen: Das Entfallen des genannten Meilensteins ist durch Entscheidung auf Programmebene notwendig geworden, siehe Protokoll des Lenkungskreises vom 22.04.2013: „(1) Der Lenkungskreis stimmt der Änderung des Teilprojektauftrags 406 zu: MS406-06: Service Desk Tool ist beschafft (31.12.2013) wird gestrichen.“	Laufzeitverlängerung mit entsprechendem Ressourcenbedarf
<b>CR Nr. 5</b> Entfall des MS406-05 „Service Desk Struktur ist evaluiert“	Der Entfall des genannten Meilensteins ist durch Entscheidungen auf Programmebene notwendig geworden, Begründung siehe Change Request Nr. 1 MIT-KonkreT vom 21.1.2014	keine

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Teilprojektmitarbeit aus den Einheiten konnte nur in geringerem Umfang als geplant erfolgen. Ursachen sind hier z.B. die Vielzahl dringlicher Themen im Tagesgeschäft, unbesetzte Stellen oder auch die große Menge von IT-Vorhaben.

Insbesondere auch im Umfeld Assyst bei it@M existieren seit geraumer Zeit kritische Ressourcenengpässe. Verschärft wurde dies durch einen mehrfachen Wechsel der Teilprojektleitungen, was zu umfeldbedingt sehr zeitraubenden Neueinarbeitungen führte.

### Technische Ursachen:

In Teilen führten technische Umsetzungsprobleme des Change Tickets in assyst zu Verzögerungen.

### Organisatorische Ursachen:

Die komplexe Gemengelage zwischen den einzelnen Organisationseinheiten innerhalb wie außerhalb der IT führte zu sehr hohen Abstimmungsaufwänden.

Das Teilprojekt war zudem aufgrund seines aus Programmsicht relativ späten Beginns mit den abgenommenen Ergebnissen anderer Teilprojekte konfrontiert, was den Auftrag, Prozesse nach ITIL einzuführen, stark erschwerte (z.B. wurde zuvor Transition Management eingeführt, das allerdings einen Großteil der Aktivitäten des Release und Deployment Managements umfasst).

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Die Ressourcensituation insgesamt ist nur im Rahmen der Gesamtorganisation beeinflussbar.

Bezüglich der konkreten Teilprojektmitarbeit sollte die Beteiligung 0,4 VZÄ pro Projektmitglied nicht unterschreiten, um eine sinnvolle Ressourcenausstattung der Projekte zu gewährleisten.

Assyst als strategisches Tool für die IT der LHM sollte dringend technisch und personell höhere Aufmerksamkeit erfahren.

## 4.3 Leistung

Teilprojektziel	Umsetzung	Zielerfüllung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die aktuellen Service Desk Strukturen und ITIL-Prozesse sind analysiert.</li> </ul>	Die entsprechenden Analysen erfolgten zu Teilprojektbeginn und bildeten die Basis für die weitere Arbeit.	erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Service Desks von IT@M und den dIKAs sind arbeitsfähig.</li> </ul>	Jede dezentrale IT-Einheit sowie it@M besitzen eine zentrale Anlaufstelle (SPOC) für operative IT-Themen, siehe ( <a href="http://intranet.muenchen.de/basis/it/it_stoerung/index.html">http://intranet.muenchen.de/basis/it/it_stoerung/index.html</a> )	erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zusammenarbeit der Service Desks ist für die Aufnahme der Geschäftstätigkeit (01.01.2012) optimiert.</li> </ul>	Die vormaligen Service Desks von ITD und H8 wurden zusammengelegt. Die vorhandenen Prozesse wurden vereinheitlicht. Die Schnittstellen zwischen zentralen und dezentralen IT-Einheiten wurden auf Basis des vom Lenkungskreis abgenommenen Schnittstellenkonzepts entsprechend angepasst.	erfüllt

Teilprojektziel	Umsetzung	Zielerfüllung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein Konzept zur stadtweiten ITIL-Prozessstrategie ist erstellt.</li> </ul>	Das Konzept wurde erstellt und vom Lenkungskreis abgenommen. Die Schritte Design – Pilotierung – Rollout – kontinuierliche Verbesserung bilden das Standardvorgehen für die Prozesseinführungen.	erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die folgenden ITIL-Prozesse sind stadtweit eingeführt: <ul style="list-style-type: none"> <li>Service Operation: Incident und Problem Management sowie Request Fulfillment</li> <li>Service Transition: Change und Release Management</li> </ul> </li> </ul>	<p>Bis zum Ende der Teilprojektlaufzeit werden gemäß aktueller Planung – mit Ausnahme eines dIKAs - Incident Management, Request Fulfillment und Problem Management stadtweit eingeführt sein. Das Change Management befindet sich zum Zeitpunkt der Berichterstellung in der Vorpilotierung, die jedoch insbesondere aufgrund technischer Schwierigkeiten gestoppt wurde.</p> <p>Das Release Management ist konzipiert, soll jedoch zunächst nicht als eigenständiger Prozess, sondern als eine Erweiterung bereits vorhandener Prozesse des Prozessmodells IT-Service ausgebracht werden.</p>	teilweise erfüllt, siehe Kap. 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Schnittstellen zu relevanten Prozessen (Configuration Management, Anforderungsmanagement, Softwareentwicklung etc.) sind bekannt und realisiert.</li> </ul>	Die Prozesse – soweit bislang vorhanden - wurden in das Prozessmodell IT-Service übernommen. Sofern die anderen Prozesse vorhanden sind, wurden entsprechende Schnittstellen gebaut.	teilweise erfüllt, siehe Kap. 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eine stadtweit einheitliche IT-Unterstützung der Service Desks und der relevanten Prozesse ist eingeführt.</li> </ul>	Assyst ist per Lenkungskreisbeschluss als stadtweite Service Desk Software gesetzt und wird bis auf ein dIKA überall genutzt. Die Anwender wurden geschult.	erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die bestehenden Betreuungsstrukturen sind evaluiert und ein Optimierungsvorschlag ist erstellt.</li> </ul>	per CR gestrichen	

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

siehe 4.2

### Technische Ursachen:

siehe 4.2

### Organisatorische Ursachen:

siehe 4.2

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

siehe 4.2

## 4.4 Prozessqualität

Das Teilprojekt wurde auf Basis des MIT-KonkreT Kompendiums als vorgegebenem Rahmen durchgeführt. Im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung dieses Rahmens bzw. das Projektmanagement selbst sind hier folgende Punkte bemerkenswert:

### Besetzung Teilleitung

Teilprojektleitungen sollten nach Möglichkeit intern besetzt werden, um personelle Kontinuität besser gewährleisten zu können, was bei externer Besetzung teilweise schwer fällt.

### Thematischer Projektzuschnitt

Die thematische Breite des Teilprojekts brachte es mit sich, dass bei den Teilprojektleitungen und im Projektteam nicht für alle Themenstellungen ausreichend Expertise vorhanden war. Um ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen, sollten Projekte zur Prozesseinführung unter der „maximal 7 Personen im Projekt-Prämisse“ thematisch stärker fokussiert und die Themen auf mehrere Projekt mit entsprechend kürzerer Laufzeit verteilt werden.

### Umsetzungsfokus

Angesichts der häufig auftretenden unterschiedlichsten Schwierigkeiten der Linie bei Aufnahme und Umsetzung der Projektergebnisse sollte bei zukünftigen Veränderungsprojekten der Ergebnisrollout von vorne herein zeitlich und ressourcenseitig deutlich stärker in den Vordergrund treten. Konzeptionsphasen sollten bewusst kurz gehalten und das Rolloutvorgehen der tatsächlichen Aufnahmefähigkeit der Linienorganisation angepasst werden.

## 5 Lessons learned

Der Erkenntnisgewinn im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten, der sich im Laufe der Jahre im Teilprojekt 406 ergeben hat, ist umfangreich.

Daher seien hier nur einige allgemeine Dinge aus Sicht der Teilprojektleitung vermerkt:

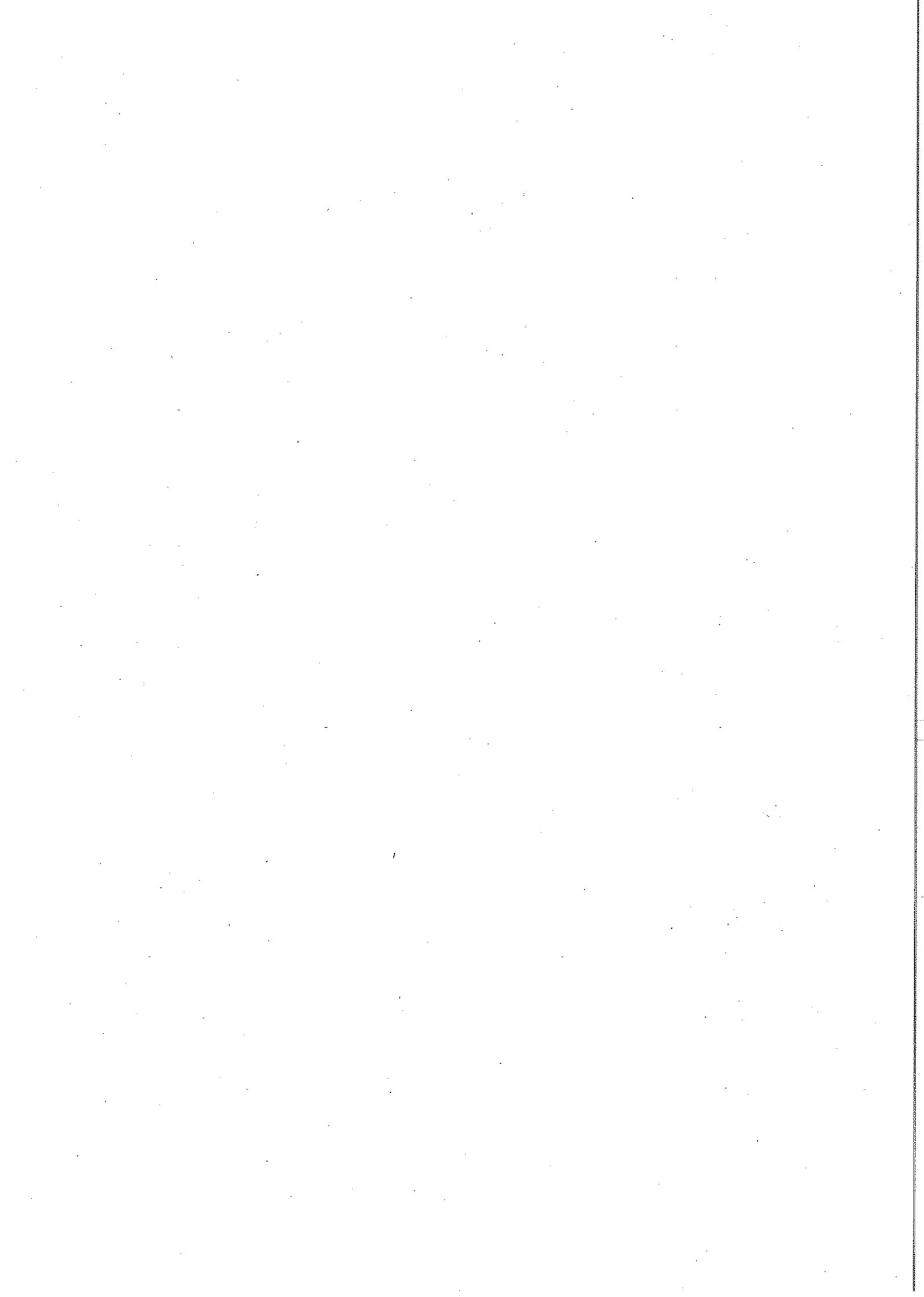
- Veränderungen sollten immer nur in dem Maß initiiert werden, die von der betroffenen Organisation verkraftet werden kann. Zuviel gleichzeitig wird in alle Richtungen schnell kontraproduktiv, und überfordert die Organisation und den Einzelnen.
- Aufbau- und Ablauforganisation sollten unbedingt parallel gestaltet werden. Ansonsten besteht im Fall der Erstgestaltung der Aufbauorganisation unter anderem die Gefahr, dass sich notgedrungen Abläufe etablieren, deren Änderung nachträglich sehr schwierig ist.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung





# MIT-KonkreT

## Teilprojekt 409 IT-Services

### Abschlussbericht

Datum: 11.03.2013

Version: 1.3

1. Status: Final

Verteiler: TP409, P40, PgL

Autor: [REDACTED]

**Änderungsnachweis**

Datum	Autor	Version	Aktivität
16.11.11	[REDACTED]	0.1	Erste Gliederung
17.11.11	[REDACTED]	0.2	Termine
18.11.11	[REDACTED]	0.3	Inhaltliche Ziele u. Ergebnisse
22.11.11	[REDACTED]	0.4	Überarbeitung der Gliederung
07.12.11	[REDACTED]	0.5	Risiken und Stakeholder
16.12.11	[REDACTED]	0.6	Überarbeitung
18.12.11	[REDACTED]	0.7	QS
19.12.11	[REDACTED]	0.8	Finalisierung
19.12.11	[REDACTED]	0.9	Aktualisierung der LINKs
20.12.11	[REDACTED]	1.0	QS
09.01.12	[REDACTED]	1.1	Feedback PgL
23.05.12	[REDACTED]	1.2'	Anpassung Links für ePG
11.03.2013	[REDACTED]	1.3	Anpassung Links für Veröffentlichung im Intranet

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Wesentliche Projektziele und erreichte Ergebnisse des Projekts .....	5
2.1. Ziele und Ergebnisse im Einzelnen.....	5
2.1.1. Inhaltliche Ziele.....	5
2.1.2. Qualitative Ziele.....	6
2.2. Meilensteine aus der MIT-KonkreT-Gesamtplanung.....	9
2.3. Präsentationen / Veranstaltungen.....	9
3. Organisation Projekt.....	10
3.1. Projektlaufzeit.....	10
3.2. Projektteam.....	10
3.3. Sitzungsrhythmus:.....	11
3.4. Arbeitspaketbearbeitung .....	11
4. Wichtigste Stakeholder.....	12
5. Schnittstellen zu anderen Teilprojekten.....	13
6. Projektverlauf.....	14
6.1. Projektdauer.....	14
6.2. Projektressourcen.....	14
7. Die wichtigsten Projektrisiken .....	15
8. Kontakt zur Linie.....	16
8.1. Allgemein.....	16
Problematik bei jeglichem Linienkontaktversuch des TP: .....	16
Ziele sowie Hauptergebnisse von MITK waren nicht so hinreichend bekannt wie erwartet:.....	16
8.2. Pilotierung.....	16
8.3. Rollenspiel/Trockenschwimmen.....	17



8.4. Servicemodellierung.....17

9. Auswirkungen der Umpriorisierung.....18

10. Zusatzaufträge und Ergebnisse.....18

11. Herausforderungen bei der Projektarbeit.....19

12. Projektchancen / Ausblick .....19

13. Lessons learned.....19

14. Offene Punkte.....20

15. Übergabe der Ergebnisse.....20

**1. Anlass dieses Dokuments**

Dieses Dokument dient der abschließenden Dokumentation der Zielvorgaben und der tatsächlich erreichten Arbeitsergebnisse des MIT-KonkreT Teilprojekts 409 IT-Services. Zudem werden Probleme, die sich im Projektverlauf herauskristallisierten, dargestellt und Verbesserungsvorschläge bzw. Hinweise zur Optimierung aufgezeigt.



## 2. Wesentliche Projektziele und erreichte Ergebnisse des Projekts

Hauptziel:

- Einführung einer Kunden- und Serviceorientierung bei der IT der Stadt München.

### 2.1. Ziele und Ergebnisse im Einzelnen

#### 2.1.1. Inhaltliche Ziele

- Die in MIT-KonkreT spezifischen Begriffe sind im Zusammenhang mit der entsprechenden Begriffsdefinition von ITIL V3 gebracht:

Kap\_2.1.1\_Glossar.pdf;

*Kapitel 8 des Gesamtkonzeptes*

- Es sind pilothaft SLAs zwischen den gesamtstädtischen IT-Dienstleistern, ausgewählten dezentralen IT-Einheiten und Fachdienststellen abgeschlossen.

- Kap\_2.1.1\_SLA\_E-Mail\_IT.pdf
- Kap\_2.1.1\_SLA\_E-Mail\_Non\_IT.pdf
- Kap\_2.1.1\_SLA\_EWO\_IT.pdf
- Kap\_2.1.1\_SLA\_Fax\_IT.pdf
- Kap\_2.1.1\_SLA\_Fax\_Non\_IT.pdf

→ Zeitschiene (von KickOff bis Unterzeichnung der SLA): 1 Jahr

*Für die pilotierten IT-Services wurden die Vereinbarungen nur teilweise im Rahmen der Servicekette (IT@M → dIKA → Fachdienststelle) abgebildet.*

- Erforderliche Schulungsmaßnahmen für die Pilotteilnehmer sind durchgeführt:
  - Kap\_2.1.1\_Rollenspiel\_01.pdf; *Durchgeführt wurden Workshops mit den Prozessbeteiligten, in denen die Inhalte durch Rollenspiele und anschließende Begleitung vermittelt wurden.*
- Für den Abschluss aller weiteren SLA des zentralen IT-Dienstleisters ist eine Reihenfolge verbindlich vereinbart:
  - es liegt keine Reihenfolge vor, da aufgrund der aktuell noch durchzuführenden Betriebsübergaben nicht abzuschätzen ist, wie sich die Quantität der IT-Business-Services bei IT@M entwickelt.
- Das Teilprojekt hat die Dienstleister bei der strategischen Festlegung der Services und bei der Erstellung der entsprechenden Servicebeschreibungen fachlich unterstützt:

- Business-Services LHM:  
[Kap\\_2.1.1\\_Servicemodellierung\\_LHM\\_Business-Services\\_V1.0.ods](#)
- Ergebnis Servicemodellierung der IT-Einheiten (gemappt und detaillierter):
  - AWM: keine Servicemodellierung stattgefunden
  - [BAU\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [BAU-MSE\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [DIR\\_Servicemodellierung.ods](#)
  - [IT@M\\_Servicemodellierung.ods](#)
  - [KR\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [KULT\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [KVR\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [KVR-BD\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [PLAN\\_Servicemodellierung.ods](#)
  - [POR\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [RAW\\_Servicemodellierung.ods](#)
  - RBS: Servicemodellierung in Arbeit
  - [RGU\\_Servicemodellierung.ods](#)
  - [SKA\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)
  - [SOZ\\_Servicemodellierung\\_gemappt.ods](#)

### 2.1.2. Qualitative Ziele

- Die Struktur für den gesamtstädtischer IT-Service-Katalog ist erstellt und der Prozess zum Service Catalogue Management ist beschrieben:
  - [http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Service\\_Catalogue\\_Management\\_Prozess\\_%28stadtweit%29](http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Service_Catalogue_Management_Prozess_%28stadtweit%29)
  - [http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Struktureller\\_Aufbau\\_des\\_IT-Servicekatalogs](http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Struktureller_Aufbau_des_IT-Servicekatalogs)
- Die Dokumentationsstruktur für Servicebeschreibungen als Voraussetzung für SLA ist gesamtstädtisch festlegt:
  - <http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Kopfdaten>
  - <http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Businesssicht>
  - [http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Technische\\_Beschreibung](http://wiki01.muenchen.de/assyst/index.php/Technische_Beschreibung)
- Ein Pilot mit wichtigen bzw. für die Pilotierung geeigneten Services ist durchgeführt und entsprechenden Leitplanken für den gesamtstädtischen Rollout abgeleitet:  
[Kap\\_2\\_1\\_2\\_Bericht\\_Pilotierung\\_V1.1.odp](#)

*Leitplanken im Sinne von Erkenntnissen für den gesamtstädtischen Rollout liegen in Form des Berichts zur Pilotierung vom 09.11.2010 vor.*

- Ein Muster für ein SLA ist erstellt und mit den betroffenen Einheiten (Serviceanbieter und Servicenehmer) abgestimmt. Im Rahmen des Piloten sind für die ausgewählten IT-Services Vereinbarungen abgeschlossen:

Kap\_2\_1\_2\_SLA\_Vorlage\_V1.02.ott

*Muster liegt als Wollmux-Vorlage mit Standardformulierungen vor.*

*Siehe Kap. 2.1.1 Punkt 2:*

*Für die pilotierten IT-Services wurden die SLAs nur teilweise im Rahmen der Servicekette abgebildet.*

- Die Voraussetzungen zur werkzeuggestützten Abwicklung der ITIL Prozesse Service Catalogue Management (SCM) und Service Level Management (SLM) sind geschaffen:

→ SCM: <http://sc.muenchen.de/alight2/sc>

Individuelle IT-Lösung für den Servicekatalog der LHM mit Prozessworkflow

→ SLM: Aufgrund des geringen Reifegrads der Organisation bzgl. des Service Level Managements ist eine komplexe IT-Lösung derzeit nicht sinnvoll. Für den Start der Einführung des Prozesses liegt eine IT-Unterstützung in Form von Wollmux-Vorlagen für die Informationsobjekte SLA und SLR vor, abrufbar im Intranet unter:

<http://red03.muenchen.de/baedit/ba/basis/it/vorlagen/index.jsp>

- Notwendige Tätigkeiten zu Prozessrollen sind formuliert und an TP501 übergeben:

→ *Die Prozessmodelle SCM und SLM mit entspr. Tätigkeiten der einzelnen Prozessrollen nebst konkretisierender verbaler Beschreibung liegen vor. Zusätzlich wurde eine Abgleichsmatrix zw. den Bewertungs- und Prozessrollen zum SLM, um bestehende Tätigkeitslücken aufzudecken.*

- Die Pilotservices werden gemäß der Servicevereinbarung bereitgestellt, die Servicequalität wird reportet:

Kap\_2\_1\_2\_SLA-Reporting-Standard-KPIs.pdf

*Aus den bestehenden Möglichkeiten des Reportings im Rahmen des Ticketing-Tools Assyst wurde eine Standard-Reporting-Vorlage entwickelt. Ziel des SL-Reportings soll es natürlich sein, das vollständige Spektrum an KPIs aus den SLAs in einem Report darzustellen. Aktuell arbeitet das TP118 an der Einführung eines Reporting-Tools.*

- Anforderungen an die SCM/SLM IT-Unterstützung sind mit Teilprojekt 117 abgeglichen:

→ *Die Anforderungen von TP409 wurden an TP117 kommuniziert und fanden in der CMDB bezogen auf das Datenmodell (Felder, Typen, Relationen) in der Ausschreibung TP117/TP118 Berücksichtigung. Da zu diesem Zeitpunkt die Umpriorisierung noch nicht bekannt war, hat das TP eine Übergangslösung für 2011 für die Unterstützung des SCM-Prozesses geplant und realisiert.*

- Durch Analyse der Geschäftsprozesse im Rahmen der Piloter sind Möglichkeiten aufgezeigt, wie die zu erbringenden Supportzeiten bei den Dienstleistern durch Dienstvereinbarungen ermöglicht werden könnten:

Kap\_2\_1\_2\_Öffnungszeiten.odt

*Im Rahmen der Pilotierung ist der Begriff der Leistung nach Best Effort geprägt worden. Dies stellt einen wichtigen Schritt in Richtung des angestrebten Ziels dar, sich als serviceorientierter Dienstleister aufzustellen.*

- Der Pilot ist analysiert und ausgewertet:

Kap\_2\_1\_2\_Bericht\_Pilotierung\_V1.1.odp

- Das Teilprojekt hat seine Überlegungen zur Entwicklung und zum strategischen Aufbau von Business-Services und internen Services dokumentiert und Leitplanken zur Servicestrukturierung festgelegt:

Kap\_2\_1\_2\_Leitfaden\_Servicemodellierung\_V1.0.odp

- Auf Ebene der Servicekategorien sind grundlegende KPIs als Standard - insbesondere für das SLA-Reporting – festgelegt:

Kap\_2\_1\_2\_Ergebnisdokument\_Cluster\_II.F\_IT-Services.pdf

*Die Erkenntnisse aus der Pilotierung haben gezeigt, dass es zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht oportun erscheint, Standards festzulegen. Es sei hier auf das Dokument zu Cluster I MITK verwiesen, welches bereits diese Aufgabe erfüllt.*

Alle wesentlichen Ergebnisse finden sich ebenfalls im Gesamtkonzept TP409 nebst Anlagen wieder:

Kap\_2\_1\_Gesamtkonzept\_V5.0.odt

## 2.2. Meilensteine aus der MIT-KonkreT-Gesamtplanung

- MS40900: Start des Teilprojekts -> 01.01.09
- MS40901: Ziele des Teilprojektes hinsichtlich Messbarkeit sind konkretisiert und Strukturplan mit verfeinerten Meilensteinen liegt vor -> 01.03.09
- MS40902: Strukturen und Muster für Servicebeschreibung -> 31.05.09
- MS40903: Abschluss Stufe II – Umsetzungsmodellierung -> 31.03.10
- MS40904: Pilotierungsphase zum Abschluss von SLA's abgeschlossen -> 31.08.10
- MS40905: Abschluss Stufe III - Erste Schritte Umsetzung (Pilotierung) -> 30.06.11

Im Rahmen der Prioritätensteuerung zurückgestellte Meilensteine:

- MS40906: Abschluss Stufe III - Übergabe an die Linie

- zMS409061.a/b: Servicemapping zwischen ausgewählten IT-Services der dIKAs und IT@M ist aufgestellt
- zMS409062.a/b: Rollenträger für ausgewählte IT-Services stehen fest
- zMS409063.a/b: Rollenträger für ausgewählte IT-Services sind geschult
- zMS409064.a/b: Servicebeschreibungen für ausgewählte IT-Services sind erstellt
- zMS409065.a/b: Unterschriftenregelungen für SLA-Abschlüsse sind getroffen
- zMS409066.a/b: SLAs für ausgewählte IT-Services sind vereinbart

### 2.3. Präsentationen / Veranstaltungen

- 26.05.2009 **ePG**: Vorstellung CR Nr. 1 (siehe unten)
- Info-Veranstaltung für MIT-K Verantwortliche u. VKOs bzgl. Pilotierungsplanung
- 24.09.2009: KickOff-Veranstaltung zum Thema IT-Services in den **dIKAs**
- 13.10.2009: KickOff-Veranstaltung zum Thema IT-Services bei **IT@M**
- 27. - 28.10.2009: Workshop zur Qualifizierung sowie Soft-Skill-Training der **TP**-Mitglieder und Themenexperten für die Pilotierung im Salesianum München
- 11.12.2009: Erfahrungsaustausch mit den **Pilotteilnehmern**
- 26.01.2010: ePG; Vorstellung Bewertungsrolle Service Level Verantwortlicher
- 05.03., 12.03.2010: QS Servicebegriff mit TP10+x
- 19.03.2010: Erfahrungsaustausch mit den Pilotteilnehmern
- 13.04.2010 u. 14.04.2010: Rollenspiel zum SLM-Prozess mit am SLM-Prozess beteiligten Rollenträgern
- 19.04.2010: KickOff Fachbereiche, Einführung SLM
- 20.04.2010: ePG, Vorstellung Gesamtkonzept
- 28.04.2010: Vorstellung Weltbild TP409 im MITK Kernteam
- 10.05.2010: Abendsitzung Bowling mit TP03
- 22.06.2010: Erfahrungsaustausch mit den Pilotteilnehmern
- 06.07.2010: ePG, Vorstellung Weltbild und Zwischenbericht zur Pilotierung
- 09.11.2010: ePG, Abschlussbericht Pilotierung SLM
- 20. - 21.12.2010: Workshop zur Teamentwicklung u. Umsetzungsplanung in Bad Kohlgrub
- 03.03.2011: Präsentation der Teilprojekthinhalte für TP001
- 29.03. u. 04.04.2011: ePG, Sondertermin zum Ergebnis der Umsetzungsmodellierung als Vorentscheidung zum Lenkungskreis
- 19.04.2011: **Lenkungskreis MITK**, Konzeptabnahme

- 16.08.2011: **PG**, Vorführung der IT-Unterstützung für den gesamtstädtischen Servicekatalog
- 25.10.2011: **ePG**, Vorführung der IT-Unterstützung für den gesamtstädtischen Servicekatalog

### 3. Organisation Projekt

#### 3.1. Projektlaufzeit

- **Projektstart:** 01.01.2009
- **geplantes Projektende:** 31.12.2011
- **Tatsächliches Projektende:** 31.12.2011

#### 3.2. Projektteam

Name	Referat	Rolle	TM von seit	bis	VZÄ
[REDACTED]	MITK Kernteam	TP-Leiter	01.01.09	31.12.11	0,5
[REDACTED]	Direktorium	stellv. TP-Leiter	01.01.09	31.03.09	0,5
[REDACTED]	Direktorium	stellv. TP-Leiter	31.03.09	31.12.11	0,5
[REDACTED]	Kommunalreferat	Mitglied	01.01.09	31.12.11	0,4
[REDACTED]		Mitglied	01.01.09	31.12.10	0,4
[REDACTED]			01.01.11	31.12.11	0,3
[REDACTED]		Mitglied	01.01.09	31.12.11	0,4
[REDACTED]		Mitglied	01.01.09	31.12.11	0,4
[REDACTED]		Mitglied	31.03.09	15.01.11	0,4
[REDACTED]		Mitglied	01.01.09	31.03.09	0,4
[REDACTED]		Themenexperte	01.01.09	31.12.10	-
[REDACTED]		Themenexperte	01.01.09	31.10.11	-
[REDACTED]		Themenexperte	01.01.11	31.12.11	-
[REDACTED]		ext. Berater	01.04.09	28.02.10	0,5
[REDACTED]		ext. Berater	01.02.10	30.04.10	0,5

[REDACTED]		ext. Berater	01.04.11	30.06.11	0,5
[REDACTED]		ext. Berater	05.12.10	28.02.2011	1,0
			01.03.2011	30.06.2011	0,5
			01.07.2011	31.12.2011	0,1

3.3. Sitzungsrhythmus:

- 3 stündiger JourFixe jede Woche (01.01.2009 - 31.12.2010)
- Arbeitssitzungen nach Bedarf (01.01.2009 – 31.12.2010)
- 3 stündiger Jour Fixe alle 2 Wochen (01.01.2011 - 31.12.2011)
- regelmäßige Arbeitssitzungen wöchentlich (01.01.2011 - 31.12.2011)

3.4. Arbeitspaketbearbeitung

- bei kleinem Umfang in Einzelbearbeitung
- bei Bedarf in Kleingruppen 2-4 Personen nach Vereinbarung
- QS der APs durch TPL vor Vorstellung und Abnahme im Team

4. Wichtigste Stakeholder

Stakeholder	Einfluss*	Hauptinteressen	Haltung**	Erkenntnisse / Maßnahmen
Auftraggeberin	A	Umsetzung	0	Kommunikation über Programmleitung
Lenkungskreis	A		0	
Programmleitung	A		+	Durchsetzung der TP-Strategien in Gremien und konstruktive Kritik
IT-Architekten	C	Unterstützung beim Modellieren von IT-Services	+	genutzte Chance, Informationen über die Servicelandschaft der LHM zu erhalten
10+x-Senat	A	Praktikabilität der Konzepte Reduktion des zusätzlichen Arbeitsaufwand Eindämmung organisatorischer / politischer Auswirkungen	0	z. T. Skepsis bzgl. interner IT-Services und Personalfragen



TP03 / TP003 Anforderungs- management	B	Funktionierende Prozessschnittstellen Prozesslücken verhindern	++	Hohes Engagement und Konsensfähigkeit auf beiden Seiten zur Abstimmung des Kommunikationsbildes zwischen den Prozessrollen
D-III-QSD	C	Praktikabilität der umzusetzenden Prozesse und Informationsobjekte	--	Parallelität von Aufgaben Synergieeffekte nur zum Teil genutzt
D-III-ITD	B		-	
dIKAs (Geschäftsstellen / -leitungen; dort, wo Geschäfts- IT-Prozesse etabliert sind /werden sollen)	B	Maximale Unterstützung der Geschäftsprozesse durch Einführung einer Kunden- und Serviceorientierung	+	
D-III-ITD KBC	C	Praktikabilität der umzusetzenden Prozesse und Informationsobjekte	--	Einbindung im Trockenschwimmen
Piloteinheiten	C	Verhältnismäßigkeit des Aufwandes bei optimalem Nutzen für die Serviceerbringung	+	Aufgabenübernahme durch Begleiter aus dem TP Periodischer Erfahrungsaustausch eingestellt

(\*Einfluss von A bis C - hoch bis niedrig; \*\*Haltung zum TP409 ++ /+ /+/- /-- sehr positiv bis sehr negativ)

## 5. Schnittstellen zu anderen Teilprojekten

- TP001: Servicestrukturierung nach Betriebsübergaben
- TP03 / 003 Anforderungsmanagement: Direkte Schnittstellen zwischen den Prozessen; Abstimmung der zu übergebenden Informationsobjekte; Kommunikationsbeziehungen
- TP005: Servicestrukturierung RBS
- TP01/TP501: Rollen Service-Level-Verantwortlicher, Serviceverantwortlicher, Servicekatalog-Verantwortlicher
- TP102: Servicestrukturierung, organisatorische Verankerung von IT-Services in der Linie
- TP103: IT-Service als Basis des Rechnungswesens bei IT@M
- TP111: Anforderungen an Dokumentation von IT-Services bzgl. Security-Aspekten
- TP115: Integration der Serviceebene in das Prozessmodell
- TP117: Datenmodell und Pflege von IT-Services in CMDB
- TP118: Anforderungen an das Reporting von IT-Services
- TP201: Rolle Kundenbetreuer
- TP213: MITGA, IT-Service als Basis des Rechnungswesens bei den dIKAs
- TP312: KPIs rund um den IT-Service

## 6. Projektverlauf

### 6.1. Projektdauer

Geplante Dauer: 01.01.2009 bis 31.12.2011.

Change-Requests mit Inhalt, Datum u. zeitl. Auswirkungen:

- CR Nr. 1: vom 29.04.2009; Zielkonkretisierung im PjAuftrag v2.1; Anpassungsbedarf des Pj-Auftrags durch die Ergebnisse von TP10; keine zeitl. Auswirkungen
- CR Nr.2 vom 17.02.2010: Verlängerung des Abschlusses der Umsetzungsmodellierung um 3 Monate
- TP-Auftrag v1.6 vom 09.08.2010: Überführung des TP-Auftrages in neue Vorlagenstruktur im August 2010: Schärfung u. Konkretisierung der Ziele sowie Ergänzung um Abhängigkeiten zu anderen TPs und der Linie.
- 17.05.2011: Prioritätensteuerung im Programm MITK für TP409 als Prio 2 : Kein gesamtstädtischer Rollout der Prozess SLM und SCM wie ursprünglich geplant, sondern nur für ausgewählte IT-Services nach Abstimmung mit der Linie.

20.09.2011: Entscheidung der PgL, dass das TP wie geplant zum 31.12.2011 endet und nicht verlängert wird.

### 6.2. Projektressourcen

#### TP-Mitglieder

- Nach kurzer Positionierungs- und Formierungsphase klare Aufgabenzuordnung gem. Präferenzen, Qualifikation, persönlicher Motivation, Verbindung zu Linienaufgaben.
- Schnittstellenverantwortung bei stellv. TPL (D-III-ITD): fehlende räumliche Nähe zu Verantwortlichen anderer TPs (hauptsächl. bei MIT-K verortet)
- Hohe Frequenz an Zu- und Abgängen von Mitgliedern  
Konsequenz: wiederholte Einarbeitungsphasen, Gefährdung eines einheitlichen TP-Auftritt nach außen.
- Große Auslastung aller TP-Mitglieder, Kompensation durch hohes persönliches Engagement

**Berater:**

- Hohe Fluktuation bei Beratern:  
Steigerung der Erfordernis von Normierungsphasen im Team
- Zu wenig Einbringung von städtischen Kräften in die TPs:
- Folge: theoretisch gut durchdachte Konzepte stoßen bei der Umsetzung auf die öffentlich-rechtl. Rahmenbedingungen, die im Vorfeld wenig Beachtung fanden

**Themenexperten**

- System des Themenexperten hat im TP wenig Früchte getragen
- Zu wenig Einigkeit über die zu erzielenden Ergebnisse und Aufgabenaufteilung
- Durch fehlende Abordnung der Experten zum TP konnten deren Ressourcen nicht optimal im Sinne der TP-Ziele eingesetzt bzw. eingefordert werden.
- Auswahl von Themen, in die die Experten eingebunden werden, ist sehr sensibel aufzustellen

**Patenkonzept**

- Positiver Einfluss auf die Verankerung des TP in den Gesamtkontext von MITK
- Hoher Informationsgehalt, insbesondere bzgl. vorherrschender Meinungen bei den Hierarchen der Stadtverwaltung
- Stabiles, belastbares Feedback zu den TP-Ergebnissen

**7. Die wichtigsten Projektrisiken**

ID	Kurzbezeichnung	Risikowert	Maßnahmen / Anmerkungen
1	Mangelnde Unterstützung aus der Linie (Piloteinheiten / Piloteteilnehmer) in der Pilotierungsphase	Risiko eingetreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Belastung der Linie durch mehrfache Beanspruchung von MITK-TPs</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz der Ergebnisse für die Umsetzung in der Linie</li> <li>• Keine praxisgerechten / umsetzungsreifen Konzepte</li> </ul>	Risiko nicht eingetreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung noch nicht vollständig erfolgt</li> </ul>
3	Parallelität von Aufgaben in der Linie u. TP (insb. QSD,KBC)	Risiko eingetreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Kräfte auf beiden Seiten:</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überschneidungen bei TP-Zielen</li> </ul>	Risiko eingetreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolgreiche Kooperation zw. TPs durch teilweise Aufgabenübernahme in</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnittstelle zu TP03 (ITIL contra COBIT)</li> </ul>		Absprache miteinander
5	Personalkapazität/-auslastung im TP	Risiko eingetreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoher Grad an persönlichem Engagement der Mitglieder</li> </ul>
6	Benennung Rollenträger, insb. Service Owner	Risiko eingetreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein gesamtstädtischer Rollout</li> <li>keine Schulungen</li> <li>Umsetzung durch die Linie</li> </ul>

## 8. Kontakt zur Linie

### 8.1. Allgemein

Problematik bei jeglichem Linienkontaktversuch des TP:

Ziele sowie Hauptergebnisse von MITK waren nicht so hinreichend bekannt wie erwartet:

- TP war das erste TP aus MIT-KonkreT, das in der Linie mit der Pilotierung gestartet ist.
- TP in der Rolle des Vermittlers von grundlegenden Inhalten des Programms

### 8.2. Pilotierung

Wesentliche Piloterkenntnisse:

- Kein einheitliches Verständnis zum Servicebegriff
- Es ist keine bzw. direkt nutzbare Servicestrukturen vorhanden, daher Auswahl der Piloten nur bedingt in Einklang mit dem Begriff des IT-Service aus dem TP
- Leistungen werden größtenteils unter technischen Gesichtspunkten betrachtet und nicht aus dem Blickwinkel der Fachlichkeit
- Die Kundenanforderungen wurden bislang nicht systematisch erhoben und sind in Einzelfällen sehr ambitioniert
- Fehlende strategische Vorgaben bzw. deren Kommunikation
- Abstraktionslevel bei Pilotversuch relativ hoch und daher nur bedingt repräsentativ, da Rahmenbedingungen für Serviceorientierung (strukturelle Serviceabhängigkeiten, Finanzbereich, personelle Ausstattung) noch nicht etabliert

#### Erster Erfahrungsaustausch:

Schwierigkeiten bei der Vermittlung der Zweistufigkeit von Serviceleistungen, Umgang mit Info-Objekten sowie der bestehenden Zusammenhänge zw. den IT-Services (dez. und zentr). intensive Betreuung durch TP-Mitglieder als sehr hilfreich für die Pilotteilnehmer empfunden. Mehraufwand für Linie durch Pilotierung konnte schwer kompensiert werden und mündete z.T. in Qualitätsverlusten. Abholen und Mitnehmen der FDS wurde als nötig identifiziert.

#### Zweiter Erfahrungsaustausch:

- Erfahrungsabfrage über allg. Fragebogen für alle Pilotteilnehmer
- Anpassungsbedarf an Info-Objekten bzgl. Praktikabilität (Änderung des bereits abgeschlossen MS zur Servicebeschreibungsstruktur)
- Kritik zur Rolle Service Owner; Verständnis bei dIKAs zur Doppelrollenfunktion Kunde / DL war schwierig zu leben.

#### 8.3. Rollenspiel/Trockenschwimmen

Gelegenheit für von modellierten Prozessen Betroffene, den Prozessablauf an einem konkreten Fallbeispiel auf Papier zu erproben.

- Sowohl im Rahmen des Trockenschwimmens als auch der Pilotierung musste die Linie sowohl bestimmte Prozessverläufe als auch Ergebnisse innerhalb von Prozessschnittstellen über eine Improvisation mit den vom TP vorgegebenen Vorgehensweisen in Einklang bringen, da der Input anderer TPs zu diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig vorlag.
- Diese Improvisation war dabei ein Hauptdiskussionspunkt. Eine gemeinsame, TP-übergreifende Zeitschiene für die Pilotierung wäre hier wünschenswert gewesen.

#### 8.4. Servicemodellierung

Hoher Kooperationsgrad, z.T. verbunden mit großem Mehraufwand mit den IT-Verantwortlichen der Linie im Rahmen der Identifizierung und Definition von Services.

## 9. Auswirkungen der Umpriorisierung

- Zeitliche Verschiebung des gesamtstädtischen Rollouts plus zusätzliche Anforderung, die definierten Prozesse im Rahmen einer Übergangslösung auszuplanen.
- Überführung der ursprünglichen Version des SLR in eine vereinfachte Form  
=> Business Requirement
- kein Fokus auf IT-Services, sondern generell IT-Bedarfe
- Trigger für das Anforderungsmanagement und die Vorhabensplanung

## 10. Zusatzaufträge und Ergebnisse

- IT@M Servicemodellierung
  - IT@M\_Servicestrukturierung\_20110922.ods
- Federführung bei der Servicekostenerhebung IT@M
  - TP409\_Ausfüllanleitung\_Template\_Servicekosten\_20110216.odp  
Template\_Servicevariation\_20110218.ods
  - Entscheidung zur Weiterführung in einem anderen Projekt
- Übergangslösung bzgl. Anforderungsdokumentation bis zur flächendeckenden Einführung von IT-Services
  - Business\_Requirement\_V1.01.ott  
BR\_Beiispiel\_KR\_1\_Freimachung\_Bayernkaserne\_Neues\_FBL.pdf
- Unterstützung der Erstellung einzelner Servicebeschreibungen bis zur Durchführung der dazu konzipierten Schulungen
  - S\_ITM\_Arbeitsplatz
  - S\_KVR\_Einwohnermeldewesen
  - S\_ITM\_Einwohnermeldewesen
  - S\_KVR\_Ausländerwesen
  - S\_ITM\_Ausländerwesen
  - S\_ITM\_Gewerbesteuer
  - S\_SOZ\_Wohnen\_in\_Muenchen
  - S\_ITM\_Wohnen\_in\_Muenchen
  - S\_KR\_Fax
  - S\_ITM\_Fax

(siehe Webapplikation Servicekatalog auf [sc.muenchen.de](http://sc.muenchen.de))
- Begleiterfunktion Servicemodellierung RBS
  - TP-Mitglied zur Unterstützung abgestellt

- Organisation / Moderation bei der Klärung DNS/DHCP gesamtstädtisch
  - Derzeit keine gesamtstädtische Lösung sinnvoll
- Unterstützung bei der Entwicklung der BÜV-Dokumente
  - Ergebnisdokument BÜV bei TP005

### 11. Herausforderungen bei der Projektarbeit

- Versuch des TP zur Kommunikation in alle Richtungen war oft nur einseitig; Inhaltliche Anforderungen an TP-Konzepte mussten vehement eingefordert werden
- Direkter Input für das TP zur Berücksichtigung von bestimmten politischen oder personenbezogenen Rahmenbedingungen war schwach ausgeprägt
- Unkoordinierte und nicht direkt kommunizierte Einflüsse von dritter, z.T. hierarchisch gewichtiger Seite
- Teilweise widersprüchliche Verwendung des von TP409 geprägten Servicebegriffs
- grundlegende Festlegungen (insb. Bzgl. Begriffsdefinitionen) sind bis Projektende noch nicht erfolgt.
- Aufgabenübernahme durch das TP bei fehlender Verantwortungsübernahme in der Linie

### 12. Projektchancen / Ausblick

- konkrete Verantwortlichkeiten, Steuerung, Fortschreibung, Optimierung der Konzepte erforderlich zur Entfaltung der Wirkung von IT-Services
- Förderung des Servicegedankens durch alle Hierarchieebenen, wobei „durch“ hier hybrid gemeint ist, also aktive und passive Ausgestaltung

### 13. Lessons learned

- Straffe Organisation und Moderation von Gesprächsrunden erhöht Effektivität des Gremiums
- Zeitnahe Qualifizierung der TP-Mitglieder
- Einrichtung regelmäßiger Jour-Fixes mit Hierarchen der Linie
- Einheitlicher Wortschatz über TP-Grenzen hinaus (Glossar)
- Lange Vorlauf- und Ablaufzeiten (insb. bei SLA-Verhandlungen)
- Leistungsverrechnung ist wesentlicher Teil bei der Modellierung von IT-Services; thematische Verankerung im TP409 (bei entspr. Anreicherung personeller Kompetenzen); im TP-Auftrag aber ganz klar ausgenommen

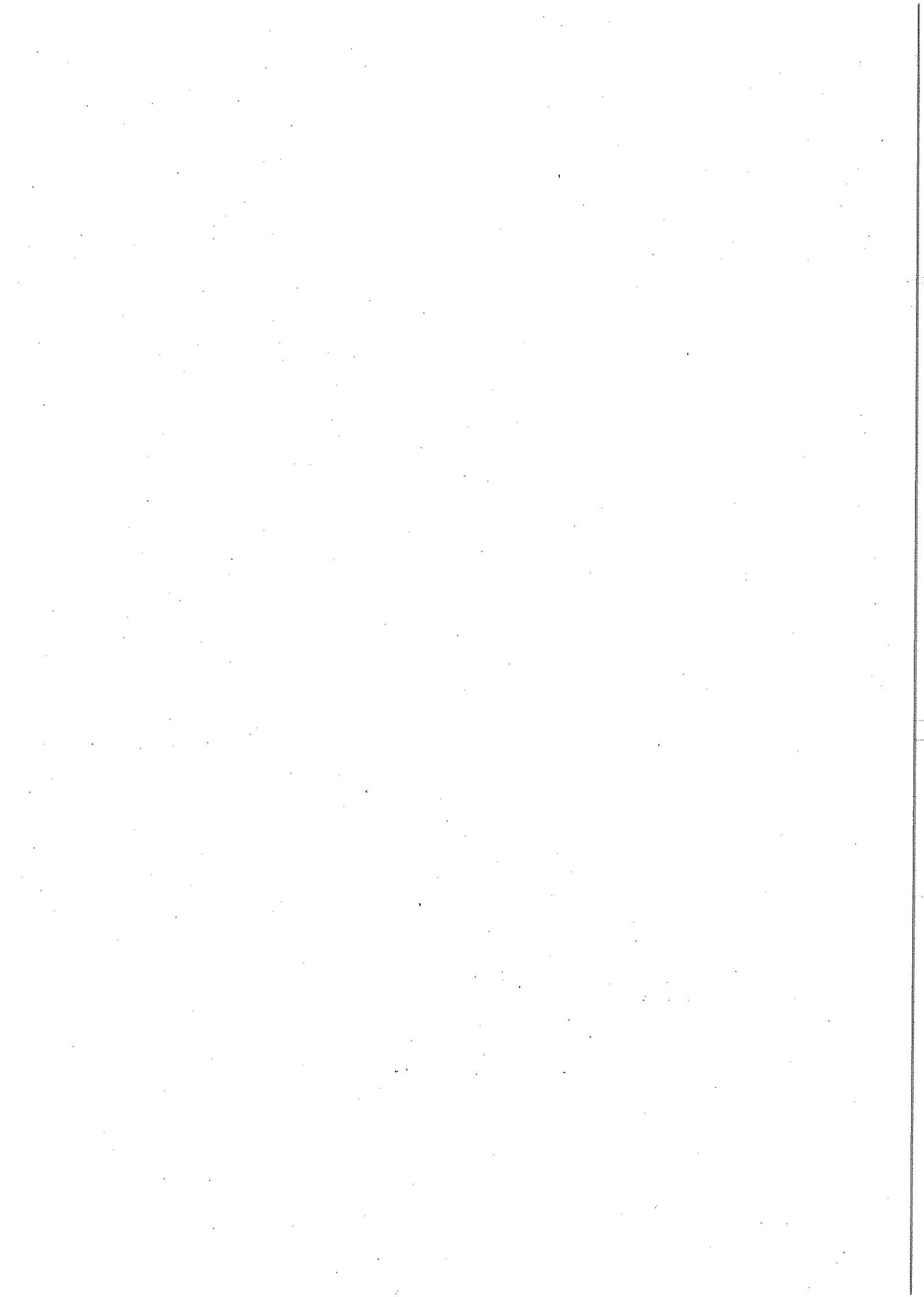
- Geringe Fluktuation bei Mitgliedern und Beratern erhöht Kompetenz und Identifikation mit den Themengebieten
- Kooperation und zeitliche Zusammenlegung von Pilotversuchen bei hohem Grad an Verknüpfungspunkten zwischen verschiedenen TPs

**14. Offene Punkte**

Arbeitspaket	Verantwortliche
Schulungsausschreibung und -durchführung	
Fortführung der Servicemodellierung bei IT@M und den dIKAs, getriggert durch drei Ereignistypen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der aktuell identifizierten IT-Business-Services</li> <li>• Vorhabensplanung für 2012 für neue oder geänderte Business-Services</li> <li>• Neue oder geänderte IT-Business-Services nach der Einschwingphase durch die Betriebsübergaben (TP001)</li> </ul>	IT@M-G-B44
SL-Reporting	IT@M-G-B44

**15. Übergabe der Ergebnisse**

Siehe TP409\_Uebergabe\_Ergebnisse\_V1.1





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Projektbezeichnung P50 - Personalmanagement --

Abschlussbericht\_Projekt\_P50.odt

Version: V1.1

Datum: 29.10.2015

Status: final

Erstellt von: [REDACTED] (D-III-MIT-KonkreT)

Review:

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
15.10.2015	[REDACTED]	1.0	final
29.10.2015	[REDACTED]	1.1	Ergänzung um den Auftrag

## Inhaltsverzeichnis

1 Projektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende.....	6
4 Projektabschlussanalyse.....	6
4.1 Kosten.....	6
4.2 Termine.....	7
4.3 Leistung.....	8
4.4 Prozessqualität.....	8
5 Lessons learned.....	9

## 1 Projektstammdaten

<b>Projektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	P50 - Personalmanagement
<b>Projektleitung</b>	
<b>Auftraggeber/-in</b>	
<b>Projektlaufzeit (von/bis)</b>	01.01.2010 - 31.12.2015
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	--

## 2 Abnahme und Übergaben

Auftrag des Projekts:

- Rasches und unkompliziertes Verteilen des IT-Personals auf die drei Häuser unter Beachtung von Mindestqualifikationen und unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Beschreibung der Rollen und Festlegung der Rahmenbedingungen zur Stellenbildung für den Übergang
- Flächendeckende und individuelle Qualifizierungsmaßnahmen für das Personal
- Entwicklung von geeigneten Personalauswahl- und Qualifizierungsinstrumenten
- Verfeinerung der Stellenbemessungs-, und Stellenbildungsmethodik
- Rollenfortschreibung und gegebenenfalls Erstellung neuer Rollen
- Flächendeckende Etablierung der Personalmanagementinstrumente in der Linie
- Erstellung von STEPIT, IT-Strategieentwicklungsprozess in Adonis und Dokumentation, Vorarbeiten in Form einer projektinternen Grobkonzeption

Bei den zu entwickelnden Konzepten musste berücksichtigt werden:

Die Umstellung auf das Gehaltsgefüge des TV-V und gleichermaßen Lösungen für Tarifbeschäftigte wie Beamte.

Die Besonderheiten der drei Häuser (Neuaufbau des Hauses Strategie und Steuerung, Neustrukturierung und Aufgabenübertragung aus den dezentralen Bereichen, Neustrukturierung des zentralen Dienstleisters mit einer Durchmischung des Personals der abgebenden Einheiten).

Die Ergebnisse des MIT-KonkreT Teilprojektes 01 und die Stellungnahmen der Einheiten, unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

Die durch den Personalübergang bedingte Zielsetzung, einerseits die am besten geeigneten Mitarbeiter/innen für die zukünftigen Stellen zu finden und andererseits möglichst ohne Dispositionsfälle auszukommen.

Auf dieser Basis waren die vorhandenen Konzepte und Ansätze zu umsetzungsreifen Lösungen für den Personalübergang weiter zu entwickeln.

Das Projekt P50 bestand in seiner Gesamtlaufzeit aus 4 Teilprojekten.

Teilprojekt	Bezeichnung	Laufzeit
TP501	IT-Rollen und IT-Stellen	01.01.2010 - 31.03.2013
TP502	Personaltransition	01.01.2010 – 31.12.2011
TP503	Qualifizierungsoffensive	01.01.2012 – 31.12.2015
TP512	IT-Strategie und IT-Steuerung	01.01.2013 – 31.12.2013

Alle Meilensteine wurden termingerecht, bzw. durch Change Requests abgeschlossen.

Die Ergebnisse wurden vom Lenkungskreis abgenommen und an die Linie übergeben.

Die Ergebnisse im Einzelnen :

Teilprojekt	Ergebnis, bzw. Leistung	Abnahme Lenkungskreis, bzw. Übergabe Linie
TP501	IT-Rollen- und IT-Stellenkonzept	April 2013
	Personaltransfers im Rahmen der Bildung der drei Häuser	Laufend bis 31.12.2011
TP501/P50	Rollenbeschreibungen und -bewertungen	Laufend bis 31.12.2015
TP502	Rahmenkonzept Personalübergang	August 2010
	Konzept Personaltransfer	August 2010
	Konzept Unterstützung Personalübergang und -qualifikation	Dezember 2011
	Kommunikationskonzept Personalübergang	Dezember 2011
	Vereinfachtes Personalauswahlverfahren	August 2010
	Konzept Assessmentcenter für Führungskräfte	August 2010
	Konzept Kompetenzmanagement	
	Kompetenzkatalog/ Kompetenzprofile	Dezember 2011
	Feinkonzept IT-Fachkarrieren	Dezember 2011
	Konzept Migration auf rollenbasierte Arbeitsplatzbeschreibungen	Dezember 2011
TP503	Personalqualifizierung	Laufend bis 31.12.2015
	Konkretisierung der IT-Fachkarrieren für die Rollen IT-Projektleiter/in,	November 2015

	Fachanalyst/in und IT-Ingenieur/in	
	Entwicklung, Pflege und Bereitstellung unterstützender Tools (Carlos etc.)	Laufend bis 31.12.2015
TP512	Erstellung von STEPIT, Strategieentwicklungsprozess in Adonis und Dokumentation. Vorarbeiten in Form einer projektint. Grobkonzeption	Dezember 2013

Weitergehende Detailinformationen sind aus den Abschlussberichten der jeweiligen Teilprojekte ersichtlich.

### 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Projektende

- Fortführung der Qualifizierungsoffensive und Etablieren eines strukturierten Dialogs zwischen dem Projekt „IT-Personalmanagement gemäß MIT-Konkret“, STRAC und den anderen IT-Häusern zum strategischen Qualifizierungsbedarf
- Angebot und Durchführung von IT-Fachkarrieren für die Rollen IT-Projektleiter/in, Fachanalyst/in und IT-Ingenieur/in
- Einführung von IT-Fachkarriereplanungen in den IT-Häusern
- Entwicklung weiterer IT-Rollen und bedarfsgesteuerter IT-Fachkarriereangebote für die weiteren IT-Rollen
- Fortführung der Migration auf rollenbasierte Stellen und Fortschreibung der IT-Rollenbeschreibungen auf Grundlage einer Praxisevaluation
- Synchronisation des stadtweiten Kompetenzmanagements mit dem MIT-Konkret Kompetenzmanagement im Anschluss an die Evaluation der Pilotierung des stadtweiten Kompetenzmanagements
- Etablieren der IT-Rollen, IT-Fachkarrieren und rollenbasierten Qualifizierungen als praktisch gelebte Instrumente in den IT-Häusern und P&O-Bereichen der Referate und Eigenbetriebe (und ggf. weitere ausgewählte Fachbereiche der Referate und Eigenbetriebe)
- Etablieren einer effektiven Zusammenarbeit von STRAC mit den IT-Häusern hinsichtlich des strategischen IT-Personalmanagements
- Sicherstellung der dauerhaften Betreuung des Themas in der Linie.

### 4 Projektabschlussanalyse

#### 4.1 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Projektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern	Entfällt, da keine Budgetverantwortung	---	---
Personalkosten IT@M	Entfällt, da keine Budgetverantwortung	---	---
Personalkosten weitere Einheiten	Entfällt, da keine Budgetverantwortung	---	---
Sonstige Kosten	---	---	---
....	---	---	---
Gesamtaufwand	---	---	---

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Entfällt, siehe oben

### Technische Ursachen:

Entfällt, siehe oben

### Organisatorische Ursachen:

Entfällt, siehe oben

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Entfällt, siehe oben

## 4.2 Termine

Termine	Plan (Projektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.01.2011	01.01.2011	01.01.2011
Ende	31.12.2015	31.12.2018	

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Während der Gesamtlaufzeit des Projekts gab es häufigen Personalwechsel. Dieser war insbesondere bedingt durch Veränderungen und Prioritätensetzungen in den Linien, denen die Teilprojektmitglieder und Stakeholder angehörten. Die dadurch bedingten Ausfallzeiten, bzw. im Anschluss stattgefundenen Anlernzeiten neu hinzugekommenen Personals führten zu nicht eingeplanten Verzögerungen.

### Technische Ursachen:

keine

### Organisatorische Ursachen:

Die vereinbarten aber nicht eingehaltenen Prioritätensetzungen („Projekt vor Linie“) und Abstimmungen innerhalb der Linien, teilweise über alle Hierarchieebenen, führten zu Verzögerungen, die selbst mit großzügig eingeplanten „Puffern“ nicht mehr kompensierbar waren.

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Die Linien müssen angehalten werden, verbindliche Termine für Rückmeldungen auch einzuhalten. Verspätete oder keine Rückmeldungen dürfen nicht mehr akzeptiert werden.

### 4.3 Leistung

Hier werden nur die Change Requests von P50 aufgeführt, die Change Requests der Teilprojekte sind aus deren Abschlussberichten ersichtlich.

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR 1	Verzögerungen in den Linien	keine
CR 2	Auftragserweiterung	keine
CR 3	Änderung der Rahmenbedingungen	keine
CR 4	Auftragserweiterung	keine
CR 5	Auftragserweiterung	keine
CR 6	Abstimmungsverzögerungen durch Überpriorisierung der Stakeholder	keine
CR 7	Abstimmungsverzögerungen durch Überpriorisierung der Stakeholder	keine
CR 8	Abstimmungsverzögerungen durch deutlich divergierende Interessen der Stakeholder	keine
CR 9	Abstimmungsverzögerungen durch deutlich divergierende Interessen der Stakeholder	keine
CR 10	Verlängerung des Projekts	Verlängerung 31.12.2018
CR 11	Abstimmungsverzögerungen durch Überpriorisierung der Stakeholder	Siehe oben

#### Ursachen für Abweichungen

##### Personelle Ursachen:

siehe 4.2

##### Technische Ursachen:

keine

##### Organisatorische Ursachen:

siehe 4.2

##### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

siehe 4.2

### 4.4 Prozessqualität

Die vom Projekt beeinflussbaren Prozesse entsprachen dem Bedarf und konnten so auch „gelebt“ werden. Die nicht beeinflussbaren Prozesse in den Linien erschienen im Projektverlauf teilweise sehr langwierig und führten so immer wieder zu ungeplanten Verzögerungen.

## 5 Lessons learned

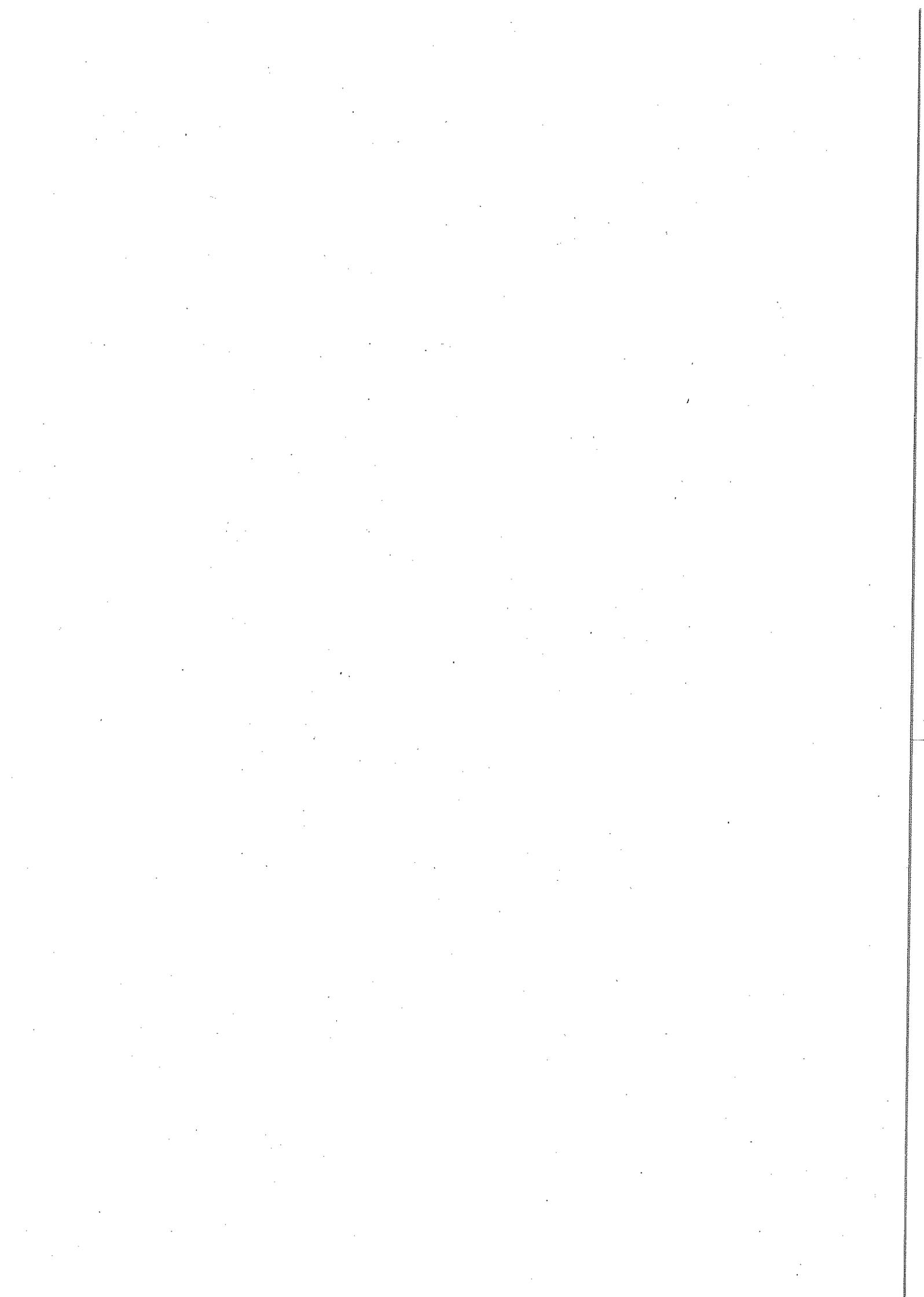
- Bei der Auswahl der Teilprojektmitglieder ist darauf zu achten, dass die notwendigen Fachkompetenzen und insbesondere Befugnisse sichergestellt sind, damit langwierige Folgediskussionen und Abstimmungen mit den Fachbereichen aus den Linien vermieden werden können.
- Die VZÄ-Anteile der Teilprojektmitglieder sind mindestens mit 0,4 VZÄ anzusetzen, ein geringerer Anteil hat sich als nicht praktikabel erwiesen.
- Die Prioritätensetzung des Projekts gegenüber der Linie muss deutlicher formuliert und verbindlich festgehalten werden.
- Bei der Auswahl von externen Beratern ist darauf zu achten, dass die Personen einerseits Fachkompetenz zu den jeweiligen Themenschwerpunkten haben und andererseits auch die städtischen Gegebenheiten verstehen und akzeptieren.
- Die Bildung von Arbeitsgruppen innerhalb eines Teilprojekts zu bestimmten Themen hat sich bewährt und die Ergebnisfindung beschleunigt.
- Auch durch die Bildung von situationsbedingten teilprojektübergreifenden Arbeitsgruppen konnte eine Beschleunigung der Ergebnisse erreicht werden.
- Die Abstimmungen mit den Linien, bzw. Stakeholdern hat sich als recht zeitaufwändig erwiesen. Es ist in Zukunft erforderlich, hierfür in der Projektplanung mehr Zeit einzuplanen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Projektleitung





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung IT-Rollen und IT-Stellen TP501

TP501\_Abschlussbericht\_V1.0\_20130422.odt

Version: V1.0

Datum:

Status: final

Erstellt von: [REDACTED] (IIT-KonkreT)

Review: [REDACTED]

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
04.04.2013	[REDACTED]	0.1	Entwurf
09.04.2013	[REDACTED]	0.2	Bearbeitung
15.04.2013	[REDACTED]	0.3	Bearbeitung
20.04.2013	[REDACTED]	V1.0	Finalisierung

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	4
4 Teilprojektabschlussanalyse .....	4
4.1 Kosten.....	4
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	5
4.4 Prozessqualität.....	6
5 Lessons learned .....	7

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	IT-Rollen und IT-Stellen
Teilprojektleitung	[REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	01.01.2010 - 31.03.2013
Vorhabensnummer WiBe	TP501

## 2 Abnahme und Übergaben

Auftrag des Projekts:

- Rasches und unkompliziertes Verteilen des IT-Personals auf die drei Häuser unter Beachtung von Mindestqualifikationen und unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Beschreibung der Rollen und Festlegung der Rahmenbedingungen zur Stellenbildung für den Übergang
- Rollenfortschreibung und gegebenenfalls Erstellung neuer Rolle

Alle Meilensteine wurden termingerecht, bzw. durch Change Requests abgeschlossen. Die Ergebnisse wurden vom Lenkungskreis abgenommen und an die Linie übergeben.

Die Ergebnisse im Einzelnen :

Teilprojekt	Ergebnis, bzw. Leistung	Abnahme Lenkungskreis, bzw. Übergabe Linie
TP501	IT-Rollen- und IT-Stellenkonzept	April 2013
	Personaltransfers im Rahmen der Bildung der drei Häuser	Laufend bis 31.12.2011
TP501/P50	Rollenbeschreibungen und -bewertungen	Laufend bis 31.12.2015

## 3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende

Fortdauernde Aufgaben wie die Rollenentwicklung und das Kompetenzmanagement wurden an P50 übergeben. Herr [REDACTED] begleitet diese Bereiche nach Abschluss des TP501.

## 4 Teilprojektabschlussanalyse

### 4.1 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Teilprojektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern	Entfällt, da keine Budgetverantwortung		
Personalkosten IT@M	Entfällt, da keine Budgetverantwortung		
Personalkosten weitere Einheiten	Entfällt, da keine Budgetverantwortung		
Sonstige Kosten			
....			
Gesamtaufwand			

### Ursachen für Abweichungen

Personelle Ursachen:

Technische Ursachen:

Organisatorische Ursachen:

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.01.10	01.01.10	01.01.10
Ende	31.03.13	31.03.13	31.03.13

### Ursachen für Abweichungen

Personelle Ursachen:

Die Arbeitsbelastung der Themenexperten und PatInnen des Teilprojekts, die die Projektarbeit zusätzlich zu ihren originären Tätigkeiten ausführten war so groß, dass es zu Verzögerungen bei der Entwicklung der Projektergebnisse kam.

Technische Ursachen:

-

Organisatorische Ursachen:

Die ursprünglich geplante Anzahl der zu entwickelnden IT-Bewertungsrollen wurde im Laufe des Teilprojektes erhöht.

**Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

Die Anzahl der eingebundenen Personen war sehr hoch. In Zukunft sollten vor allem die Entscheider frühzeitig eingebunden werden und eine Konzentration auf wenige Experten erreicht werden.

**4.3 Leistung**

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR1	Zeitliche Verzögerungen beim Scoring und Bewerten der Rollen.	Verschiebung des Zwischenmeilensteins zMS501-09 um 3 Monate
CR2	Zeitlichen Verzögerungen bei der Qualitätssicherung der Rollen durch die Paten und die durch den Lenkungskreis veranlasste Grundsatzklärung der Rolle Leitung.	Verschiebung des Zwischenmeilensteins zMS501-09 um 5,75 Monate
CR3	Zeitliche Verzögerungen bei der Abstimmung mit den Themenexperten, bei der Qualitätssicherung der Rollen durch die Paten, durch Ressourcenengpässe (Krankheit) in der POR Linie, durch die Änderung der Bewertungsgrundlagen für die Rollen (TVÖD als führendes System), durch den Wegfall der stellvertretenden Teilprojektleitung, sowie den ersatzlosen Wegfall von Projektressourcen.	Verschiebung des Zwischenmeilensteins zMS501-09 um 9 Monate
CR4	Aufnahme von zusätzlichen Aufgaben aus den Konzepten: „Migration auf rollenbasierte Arbeitsplatzbeschreibung“ und „Personalübergang und -qualifizierung“, sowie die Definition zusätzlicher Meilensteine und Anpassung der Gesamtplanung an die veränderten Gegebenheiten.	Verschiebung des Zwischenmeilensteins zMS501-09 um 2 Monate
CR5	Nach Gesprächen mit P2.201 wurde deutlich, dass die ursprünglich im Konzept „Operative Personalbedarfsbestimmung“ beschriebenen Bemessungsmethoden aus dem Jahr 2009 nicht mehr den aktuellen Ansprüchen genügen	Streichung des Meilensteins MS501-13
CR6	Das TP501 wurde für die Aufgabe der Beschreibung der Rollen mit den Paten des P50 und weiteren IT-Führungskräften neu besetzt. Hohe zeitliche Belastung dieses Personenkreises und der dadurch erschwerten Terminplanung.	Verschiebung des Zwischenmeilensteins zMS501-09 um 8 Monate
CR7	Das TP501 wurde erst während Ende der Teilprojektlaufzeit beauftragt, zwei weitere Rollen (IT-Serviceverantwortliche/r, IT-Sicherheitsbeauftragte/r) zu beschreiben. Der Entwicklungs- und Abstimmungsaufwand von TP501, Themenexperten, POR und Paten ist erheblich.	Verschiebung des Zwischenmeilensteins zMS501-09 um 3 Monate

## Ursachen für Abweichungen

### Personelle Ursachen:

Hohe Belastung von Themenexperten, POR und PatInnen.

### Technische Ursachen:

-

### Organisatorische Ursachen:

Umgestaltung der TP-Besetzung und TP-Leitung.

### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Weniger Themenexperten, die sich aber stark engagieren können und eine frühe Einbindung der Top-Führungskräfte.

## 4.4 Prozessqualität

Die Abstimmungsprozesse mit dem POR und den PatInnen gestaltete sich als zeitaufwendig, da die Terminfindung mit den Top-Führungskräften aufgrund Ihrer hohen Arbeitsbelastung sehr schwierig war.

Teilprojektsitzungen wurden während der ersten Hälfte des Projektes wöchentlich abgehalten. Dies erwies sich als eine zu kurze Taktung um zwischendrin umfangreiche Arbeitsergebnisse zu erzielen. Dies wurde auf einen zweiwöchentlichen Rhythmus umgestellt.

## 5 Lessons learned

Für eine schnelle Entwicklung der Rollenbeschreibungen ist die frühe Einbindung der IT-Topführungskräfte notwendig. Die ursprünglich im Teilprojekt geplante Erarbeitung von relativ detaillierten Vorschlägen für IT-Bewertungsrollen unter Mitwirkung von Themenexperten aus den Ref/EBs (it@M, dIKAs, STRAC) und POR entpuppte sich als nicht immer praktikabel, da von Seiten der IT-Topführungskräfte andere Vorstellungen über die Gestaltung der IT-Rollen bestand. Um in Zukunft Mehrarbeit zu vermeiden empfehlen wir bei der Fortschreibung und Neuentwicklung von IT-Bewertungsrollen die frühe Mitarbeit dieser Führungskräfte.

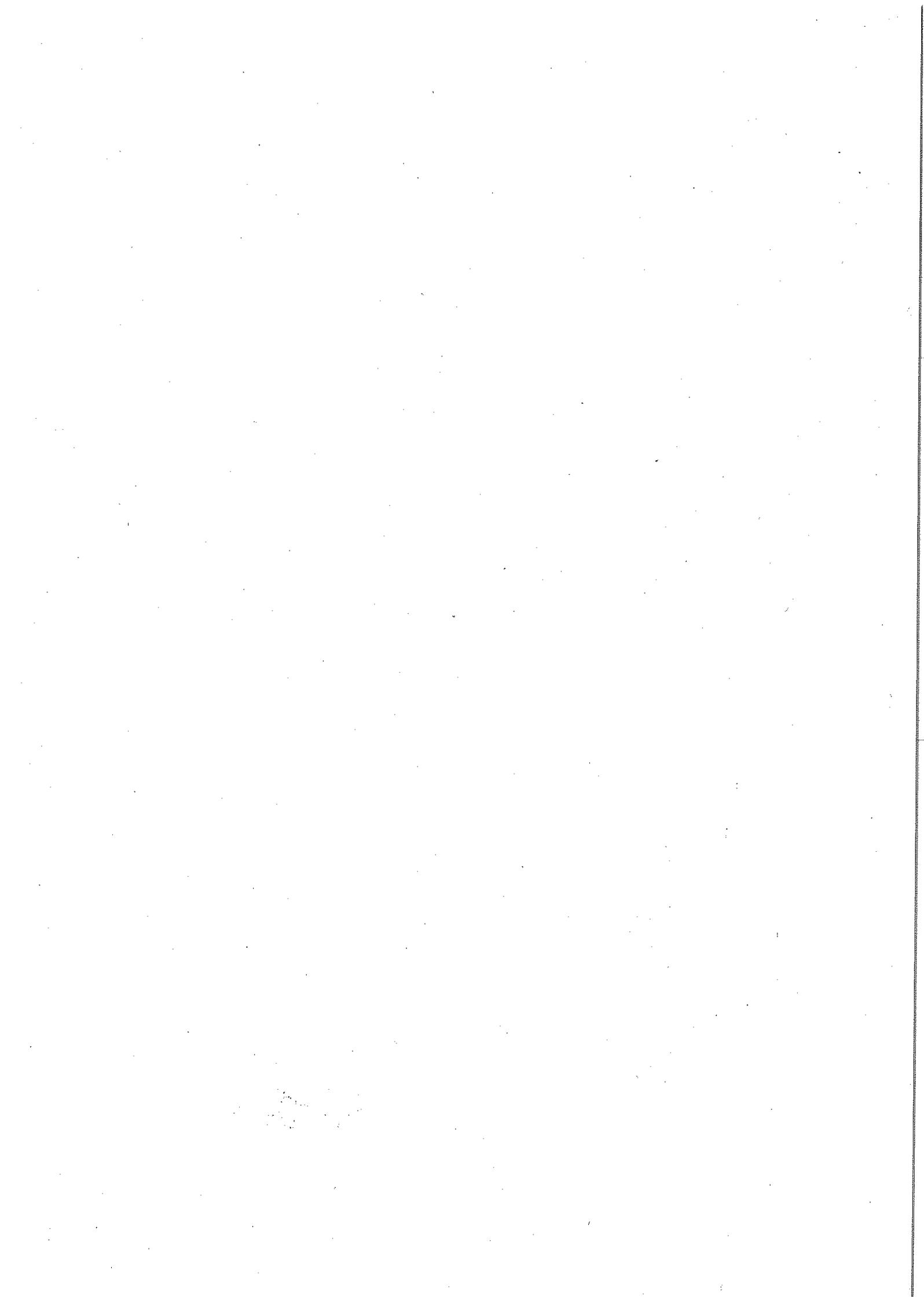
Die Abstimmungsaufwände für die Erstellung von IT-Bewertungsrollen zwischen Themenexperten, POR, PatInnen und dem GPR sind enorm. Bei der Neuentwicklung und Fortschreibung von IT-Bewertungsrollen sollte dies in der Planung berücksichtigt werden.

München, 30.04.2013

Ort, Datum



Unterschrift Teilprojektleitung





## **MIT-KonkreT**

### **Abschlussbericht**

MIT-KonkreT Teilprojekt 502 „Personaltransition“

Datum: 13.04.2012

Version: 1.0

Status: V

Verteiler: Programmleitung MIT-KonkreT, Projektleitung P50

Autor: 



### Änderungsnachweis

Datum	Autor	Version	Aktivität
08.12.2011	[REDACTED]	0.1	Anlage des Dokuments
20.12.2011	[REDACTED]	0.2	Verfassen des Gesamtdokuments
22.12.2011	Teilprojekt 502	0.3	Finale Bearbeitung des Gesamtdokuments
22.12.2011	[REDACTED]	1.0	Schaubild in Kapitel 5 erstellt

## Inhaltsverzeichnis

1. Anlass dieses Dokuments.....	4
2. Wesentliche Ziele des Teilprojekts .....	4
3. Organisation Teilprojekt .....	5
4. Wichtigste Stakeholder.....	6
5. Projektverlauf.....	7
6. Aktueller Status .....	7
7. Projekterfolge .....	8
8. Die wichtigsten Projektrisiken .....	10
9. Projektchancen / Ausblick .....	10
10. Lessons Learned.....	10

## 1. Anlass dieses Dokuments

Bericht zum regulären Abschluss des Teilprojekts zum 31.12.2011.

## 2. Wesentliche Ziele des Teilprojekts

### Inhaltliche Ziele

Gemäß Teilprojektauftrag waren folgende inhaltliche Ziele zu erfüllen:

- Es liegen mit POR P 1, P 2, P 5, GPR und MIT-KonkreT P10, P20; P30 abgestimmte Konzepte für die Personaltransition vor.
- Der kompetenz- und potenzialorientierte Personalübergang in die neuen Häuser erfolgt nach dem Drei-Phasen-Modell. Ziel der Konzepte ist es, dass möglichst alle Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung in den drei Häusern eingesetzt werden können.
- Die Verfahren zum Personalübergang sind transparent und mit allen Beteiligten abgestimmt und kommuniziert.

### Qualitative Ziele

Gemäß Teilprojektauftrag waren folgende qualitative Ziele zu erfüllen:

- Die terminlichen Ziele sind durch die Meilensteine des Projekts P50 sowie den verfeinerten Meilensteinplan für das Teilprojekt 502 festgelegt.
- Teilprojektrisiken und geeignete Maßnahmen zur Risikobegrenzung sind festgelegt. Die Verantwortung liegt hierbei auf Risiken, die den Aufgabenbereich des Teilprojekts betreffen.
- Die Ziele des Teilprojekts sowie die Abhängigkeiten zu den in Punkt 2.4 genannten Schnittstellen sind allen Teilprojektmitgliedern bekannt und für diese verständlich.

### 3. Organisation Teilprojekt

- **Projektstart:** 01.10.2009
- **Projektende:** 31.12.2011

- **Projektteam:**

Name	Referat	Rolle	Beginn	Ende	VZÄ
[REDACTED]	DIR	Teilprojekt-Leitung	01.10.2009	31.12.2011	0,5
[REDACTED]	POR	Teilprojekt-Leitung	01.10.2009	31.12.2011	0,4
[REDACTED]	Logica	Teilprojekt-Mitglied / externer Berater	01.10.2009	31.12.2011	0,2
[REDACTED]	POR	Teilprojekt-Mitglied	01.10.2009	31.12.2009	0,2
[REDACTED]	POR	Teilprojekt-Mitglied	01.01.2009	31.12.2011	0,2
[REDACTED]	Logica	Teilprojekt-Mitglied / externer Berater	01.09.2009	31.12.2011	0,4
[REDACTED]	SOZ	Teilprojekt-Mitglied	01.02.2010	31.12.2011	0,4
[REDACTED]	DIR	Teilprojekt-Mitglied	01.10.2009	31.12.2011	0,4
[REDACTED]	BAU	Teilprojekt-Mitglied	01.02.2010	31.12.2011	0,4
[REDACTED]					
[REDACTED]	POR	Themen-Expertin	01.10.2009	31.12.2011	
[REDACTED]	DIR	Themen-Experte	01.10.2009	31.01.2010	

[REDACTED]	KVR	Pate	01.10.2009	31.12.2011
[REDACTED]	AWM / IT@M	Pate	01.10.2009	31.12.2011
[REDACTED]	SOZ	Pate	01.10.2009	31.12.2011

Darüber hinaus wurde das Teilprojekt in der Erstellung der Konzepte durch die Sonderarbeitsgruppe POR P 2.201 und die Unterabteilung POR P 5.5 unterstützt.

#### 4. Wichtigste Stakeholder

Personen / Gruppen	Betroffenheitsaspekt	Einfluss	Maßnahmen
POR-Linie	Alle Themen der Personalwirtschaft	hoch	- Mitglied im MIT-KonkreT Lenkungskreis - Eingebunden in Qualitätssicherung durch Abstimmungen in der Linienorganisation
POR P 2.201	IT-Rollen, Bewertungsbandbreiten	mittel	- Beteiligt im Teilprojekt und in allen Arbeitsgruppen
POR P 5.5	Personalbeschaffung, Ausschreibungsrichtlinien, Kompetenzmanagement	sehr hoch	- Beteiligt im Teilprojekt und in allen Arbeitsgruppen - Eingebunden in Qualitätssicherung
Gesamt-personalrat	Personalvertretung	hoch	- Beteiligt im Teilprojekt und in allen Arbeitsgruppen / Mitglied im MIT-KonkreT Lenkungskreis - Eingebunden in Qualitätssicherung in personalvertretungsrechtlichen Fragen
Programm-leitung MIT-KonkreT	Konsistenz mit Programm MIT-KonkreT	hoch	Qualitätssicherung
Teilprojekt-Paten	Konsistenz mit KKF-Modell	mittel	Qualitätssicherung

## 5. Projektverlauf

Die Ergebnisse des Teilprojektes 502 wurden in Arbeitsgruppen erarbeitet, die bei Bedarf ergänzend zu den Teilprojektmitgliedern aus Mitgliedern des Teilprojekts 501, der Sonderarbeitsgruppe POR P 2.201, der Unterabteilung POR P 5.5 und des Gesamtpersonalrats zusammengesetzt waren.

Qualitätssicherungen fanden durch Einbindung der Programmleitung MIT-KonkreT, der Projektleitungen MIT-KonkreT, der Linienorganisation des Personal- und Organisationsreferats, des Gesamtpersonalrats und der Paten statt.

Der aktuelle Status des Teilprojekts wurde regelmäßig im Rahmen der Programmgruppensitzung über die Teilprojektleitung der Programmleitung MIT-KonkreT mitgeteilt.

Zur stadtweiten Vorbesprechung der Konzepte wurde der Rahmen der erweiterten Programmgruppe genutzt. Die Freigabe der Dokumente erfolgte in den MIT-KonkreT Lenkungsreisen.

Nachfolgendes Schaubild zeigt den Zeitablauf der einzelnen Arbeitsgruppen:

Arbeitsgruppen	Q4.2009	Q1.2010	Q2.2010	Q3.2010	Q4.2010	Q1.2011	Q2.2011	Q3.2011	Q4.2011
Beginn des Teilprojekts	■								
Rahmenkonzept Personalübergang			■						
Personaltransfer		■	■	■					
Kommunikationskonzept zum Personalübergang			■	■					
Leitfaden für Führungskräfte			■	■					
Vereinfachtes Personalauswahlverfahren			■	■					
Assessment Center für Führungskräfte			■	■	■	■	■	■	■
Unterstützung Personalübergang und -qualifizierung (Kompetenzmanagement)			■	■	■	■	■	■	■
IT-Fachkarrieren					■	■			
Migration auf rollenbasierte Arbeitsplatzbeschreibungen							■	■	■
Ende des Teilprojekts									■

## 6. Aktueller Status

Alle Meilensteine des Teilprojekt-Auftrags sind termingerecht erfüllt. Die Ergebnisse wurden vom Lenkungsreis MIT-KonkreT abgenommen. Das Teilprojekt ist abgeschlossen. Es liegen keine offenen Punkte vor.

## 7. Projekterfolge

Das Teilprojekt 502 hat basierend auf dem Teilprojektauftrag die Ziele gemäß der in der Teilprojektplanung verfeinerten Meilensteine innerhalb der hierfür geplanten Zeit mit den zur Verfügung stehenden Personalressourcen erreicht.

Folgende Konzepte wurden vom Teilprojekt erstellt:

- **Rahmenkonzept Personalübergang**

In diesem Rahmenkonzept wird dargestellt, wie sich der zeitliche Ablauf des Personalübergangs im Drei-Phasen-Modell gestalten soll und welche Bausteine aus den weitergehenden Konzepten „Personaltransfer“, „vereinfachtes Personalauswahlverfahren“ und „Assessment Center für Führungskräfte“ wann und wozu genutzt werden sollen.

- **Personaltransfer**

Das Konzept zum Übergang der IT-Schaffenden und der weiteren Beschäftigten aus den Referaten und Eigenbetrieben in die neue IT-Organisation liegt vor. Die Voraussetzungen aus personalwirtschaftlicher Sicht zur Sicherstellung des laufenden IT-Betriebes sind geschaffen. Im Einzelnen beinhaltet das Konzept:

- 1:1 Übernahme in die Rolle Servicemitarbeiter/in
- 1:1 Übernahme in die Rolle Leitung
- 1:1-Übernahme ohne neue Rolle
- Migration in rollenbasierte Stellen und neuen Aufgabenzuschnitt mit/ohne Änderung der Wertigkeit

Darüber hinaus wurde der „Leitfaden Personalübergang für Führungskräfte“ entwickelt.

- **Kommunikationskonzept zum Personalübergang**

Zur Kommunikation des Personalübergangs wurde ein Kommunikationskonzept entwickelt, das in der MIT-K News Sonderausgabe 08/2010 veröffentlicht wurde.

- **Vereinfachtes Personalauswahlverfahren**

Um den Personalübergang termingerecht abwickeln zu können, wurden nachstehende Maßnahmen bzw. Bausteine entwickelt:

- Beschleunigte Bereitstellung der dienstlichen Beurteilung
- Beschränkte Ausschreibung
- Erweitertes Stellenbörsenverfahren

- Optimierung Ausschreibungsverfahren durch IT-Unterstützung
- Veröffentlichung der geplanten Ausschreibungen.

Bei optimalem Verlauf und Nutzung aller vorgeschlagenen Bausteine ist eine Verkürzung der Verfahrensdauer um ca. 25% realisierbar.

- **Assessment Center für Führungskräfte**

Für die IT-schaffenden Führungskräfte können für die Ermittlung des besonderen Qualifizierungsbedarfs im Bereich der Führungskompetenz interne Assessment-Center unter dem Aspekt der Potentialorientierung durchgeführt werden (Potentialförderseminare). Es besteht die Chance, Führungskräfte für Personalentwicklungsmaßnahmen, Qualifizierungs- und persönliche Veränderungsprozesse, insbesondere im Führungsverhalten, aktiv zu motivieren.

- **Unterstützung Personalübergang und -qualifizierung (Kompetenzmanagement)**

Zur Unterstützung des kompetenz- und potentialorientierten Personalübergangs, bei dem alle IT-Schaffenden entsprechend ihrer Eignung in den drei Häusern eingesetzt werden, liegt ein Konzept vor, das mit vier Bausteinen zur Erreichung der Kernkompetenzfokussierung im Rahmen der Personaltransition beiträgt.

Mit der Abstimmung zwischen Personal- und Organisationsreferat, Gesamtpersonalrat und der Auftraggeberin von MIT-KonkreT in der „Erklärung zur Einführung von Elementen eines Kompetenzmanagements bei MIT-KonkreT im Kontext einer gesamtstädtischen Strategie zum Kompetenzmanagement“ wurde der Rahmen für das weitere Vorgehen im Kompetenzmanagement festgelegt.

- **IT-Fachkarrieren**

Das Konzept zur Einführung von IT-Fachkarrieren bei der Landeshauptstadt München, die parallel zur Führungskarriere angeboten werden, liegt vor und ist stadtweit abgestimmt. Hiermit wird den Beschäftigten transparent eine potentialorientierte fachliche Karriereperspektive ermöglicht.

Das Konzept enthält Vorschläge für erste IT-Fachkarrieren: IT-Projektleiter/in, IT-Ingenieur/in, Fachanalyst/in, Serviceverantwortliche/r.

- **Migration auf rollenbasierte Arbeitsplatzbeschreibungen**

Das Konzept zur Migration der IT-Stellen in den drei Häusern auf rollenbasierte Arbeitsplatzbeschreibungen liegt vor.

## 8. Die wichtigsten Projektrisiken

Die Projektrisiken wurden durch intensive Kommunikation und Einbindung des Personal- und Organisationsreferats, des Gesamtpersonalrats und Rückkopplung an das Programm MIT-KonkreT erfolgreich beherrscht.

## 9. Projektchancen / Ausblick

Neben dem erfolgreichen Abschluss der Phase 1 des Personalübergangs wurde der Grundstein für zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen und Perspektiven für die IT-Schaffenden gelegt:

- potentialorientierte Neuausrichtung des Personals in den Phasen 2 und 3
- IT-Fachkarrieren
- Kompetenzmodell und Kompetenzanforderungsprofile zur Unterstützung der Qualifizierungsoffensive

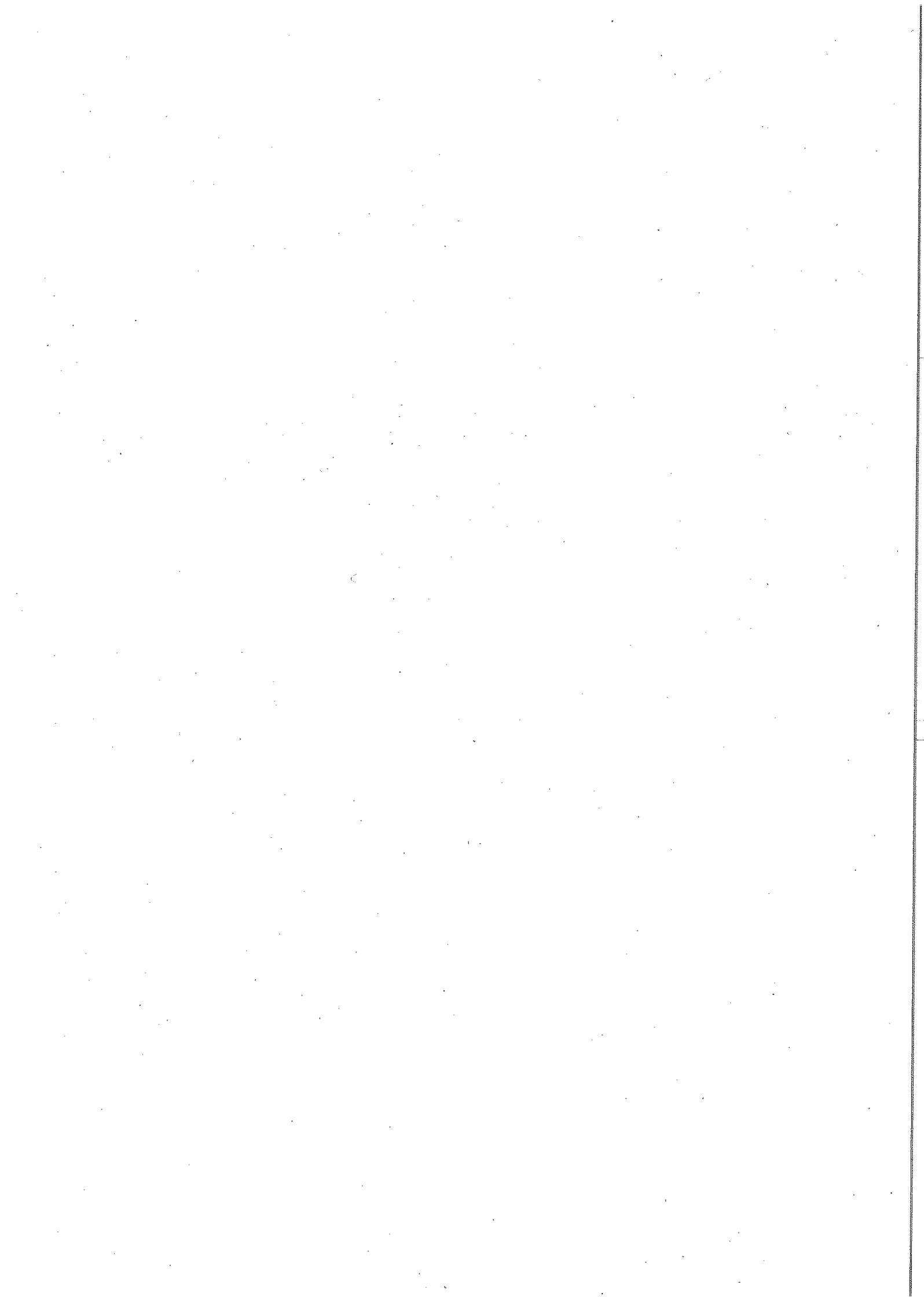
## 10. Lessons Learned

- **Auswahl der Teilprojekt-Mitglieder:** Es hat sich bewährt, bei Themen des Personalmanagements die Auswahl der Teilprojektmitglieder so vorzunehmen, dass die Bereiche Personal und Organisation der großen Referate im Teilprojekt vertreten sind.
- **Zusammenarbeit mit externen Beratern:** Die Zusammenarbeit mit und die Unterstützung durch die externen Berater des Teilprojekts hat sehr gut funktioniert. Es waren die richtigen Personen mit den zutreffenden Themenschwerpunkten beteiligt.
- **VZÄ-Anteile der Teilprojekt-Mitglieder:** Der VZÄ-Anteil der Teilprojektmitglieder war teilweise zu gering. VZÄ-Anteile zu 0,2 sind nicht zielführend. Der zur Verfügung stehende VZÄ-Anteil ist bereits mit der Teilnahme am Teilprojekt aufgebraucht. Eine darüber hinausgehende Teilnahme an Arbeitsgruppen war dann nicht mehr möglich.
- **Arbeitsgruppen innerhalb des Teilprojekts:** Inhaltlich abgegrenzte Arbeitspakete wurden in hierfür eingerichteten Arbeitsgruppen bearbeitet. Das Team der Arbeitsgruppe besteht aus einem Teil der Teilprojektmitglieder. Die inhaltliche Abstimmung mit den anderen Teilprojekt-Mitgliedern und den anderen Arbeitsgruppen erfolgte im wöchentlich stattfindenden Teilprojekt-Termin. Dies hat sich so bewährt.

- **Teilprojekt-übergreifendes Arbeiten:** Einzelne Arbeitspakete mussten zur zielgerichteten Bearbeitung und zur Berücksichtigung der Schnittstellen teilprojekt-übergreifend bearbeitet werden. Deshalb bestanden einzelne Arbeitsgruppen aus Personen des Teilprojekts 501 und 502.
- **Doppelspitze:** Die Einrichtung einer Doppelspitze erforderte innerhalb des Teilprojekts einen hohen Abstimmungsbedarf. Die Vorteile der verbesserten Abstimmung mit der Linie kann auch von einem Teilprojektmitglied des relevanten Referates übernommen werden. Eine Doppelspitze auf Teilprojekt-Ebene ist in der Summe nicht zielführend. Aus der Sicht der Linie war das Ansehen der Person in der Doppelspitze deutlich verbessert, was die linieninterne Abstimmung erleichterte.
- **Abstimmungen der Konzepte mit der Linie des POR:** Die Abstimmung mit der Linie des POR hat sich als recht zeitaufwändig erwiesen. Bewährt hat sich die Abstimmung von Vorversionen der Konzepte mit POR und GPR sowie gemeinsame Abstimmungstermine mit Programmleitung MIT-KonkreT, POR und Paten. Es ist in der Zukunft erforderlich, hierfür in der Teilprojekt-Planung mehr Zeit einzuplanen.
- **Einbindung des Gesamtpersonalrats:** Es hat sich bewährt, den GPR im laufenden Prozess der Konzepterstellung im Teilprojekt mit einzubinden.
- **Qualitätssicherung mit den Paten:** Die Abstimmung mit den Paten hat sich als recht zeitaufwändig erwiesen. Es ist in der Zukunft erforderlich, hierfür in der Teilprojekt-Planung mehr Zeit einzuplanen. Es ist zu überdenken, ob die Belange der großen dIKAs nicht bereits durch die Mitarbeit entsprechender Teilprojektmitglieder (z.B. Herr Pleyer, SOZ) hätte gewährleistet werden können. Dies setzt voraus, dass die Teilprojektmitglieder als Sprecher des jeweiligen dIKAs autorisiert werden. Dadurch reduziert sich die Anzahl der Paten, was die Vereinbarung von gemeinsamen Terminen erleichtert. Oftmals wurden von den Paten eher die Interessen drei IT-Häuser als die Ziele vom Programm MIT-KonkreT vertreten. Konträre Interessen erschwerten die Abstimmung der Konzepte.

---

Ort, Datum





# Abschlussbericht MIT-KonkreT

Teilprojektbezeichnung TP503 - Qualifizierungsoffensive

TOP08b\_TP503\_Abschlussbericht\_v1.0.odt

Version: V1.0

Datum: 19.10.2015

Status: final

Erstellt von: ~~XXXXXXXXXX~~ (D-III-MIT-KonkreT)

Review:

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
19.10.2015		1.0	final

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten.....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Arbeiten nach Teilprojektende.....	4
4 Teilprojektabschlussanalyse.....	5
4.1 Kosten.....	5
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	6
4.4 Prozessqualität.....	7
5 Lessons learned.....	7

## 1 Teilprojektstammdaten

<b>Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)</b>	TP503 - Qualifizierungsoffensive
<b>Teilprojektleitung</b>	
<b>Auftraggeber/-in</b>	
<b>Teilprojektlaufzeit (von/bis)</b>	01.01.2012 - 31.12.2015
<b>Vorhabensnummer WiBe</b>	STRAC_ITV_0001

## 2 Abnahme und Übergaben

Alle Meilensteine wurden termingerecht, bzw. durch Change Requests abgeschlossen.  
Die Ergebnisse wurden vom Lenkungskreis abgenommen und an die Linie übergeben.

Die Ergebnisse im Einzelnen :

Teilprojekt	Ergebnis, bzw. Leistung	Abnahme Lenkungskreis, bzw. Übergabe Linie
TP503	Qualifizierungsoffensive für IT-Schaffende	laufend bis 31.12.2015
	Konkretisierung der IT-Fachkarrieren für die IT-Rollen IT-Projektleiter/in, Fachanalyst/in und IT-Ingenieur/in	November 2015
	Entwicklung, Pflege und Bereitstellung unterstützender Tools (CarloS etc.)	laufend bis 31.12.2015

## 3 Erforderliche Arbeiten nach Teilprojektende

- Fortführung der Qualifizierungsoffensive und Etablieren eines strukturierten Dialogs zwischen dem Projekt „IT-Personalmanagement gemäß MIT-Konkret“, STRAC und den anderen IT-Häusern zum strategischen Qualifizierungsbedarf
- Angebot und Durchführung von IT-Fachkarrieren für die Rollen IT-Projektleiter/in, Fachanalyst/in und IT-Ingenieur/in
- Einführung von IT-Fachkarriereplanungen in den IT-Häusern
- Entwicklung weiterer IT-Rollen und bedarfsgesteuerter IT-Fachkarriereangebote für die weiteren IT-Rollen
- Etablieren einer effektiven Zusammenarbeit von STRAC mit den IT-Häusern hinsichtlich des strategischen IT-Personalmanagements
- Sicherstellung der dauerhaften Betreuung der Themen in der Linie.

## 4 Teilprojektabchlussanalyse

### 4.1 Kosten

Kostenart	Plankosten (lt. Teilprojektauftrag)	Plankosten (nach letztem CR)	Istkosten
Personalkosten intern	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung
Personalkosten IT@M	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung
Personalkosten weitere Einheiten	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung
Sonstige Kosten	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung
....	---	---	---
Gesamtaufwand	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung	Keine Information, da keine Budgetverantwortung

### Ursachen für Abweichungen

#### Personelle Ursachen:

Entfällt, siehe oben

#### Technische Ursachen:

Entfällt, siehe oben

#### Organisatorische Ursachen:

Entfällt, siehe oben

#### Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Entfällt, siehe oben

### 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	01.01.2012	01.01.2012	01.01.2012
Ende	31.12.2015	31.12.2018	

### Ursachen für Abweichungen

#### Personelle Ursachen:

Während der Gesamtlaufzeit des Teilprojekts gab es häufigen Personalwechsel. Dieser war

insbesondere bedingt durch Veränderungen und Prioritätensetzungen in den Linien, denen die Teilprojektmitglieder und Stakeholder angehörten. Die dadurch bedingten Ausfallzeiten, bzw. im Anschluss stattgefundenen Anlernzeiten neu hinzugekommenen Personals führten zu Verzögerungen.

**Technische Ursachen:**

keine

**Organisatorische Ursachen:**

Die vereinbarten aber nicht eingehaltenen Prioritätensetzungen („Projekt vor Linie“) und Abstimmungen innerhalb der Linien, teilweise über alle Hierarchieebenen, führten zu Verzögerungen, die selbst mit großzügig eingeplanten „Puffern“ nicht mehr kompensierbar waren.

**Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

Die Linien müssen angehalten werden, verbindliche Termine für Rückmeldungen auch einzuhalten. Verspätete oder keine Rückmeldungen dürfen nicht mehr akzeptiert werden.

### 4.3 Leistung

Nachfolgende Tabelle enthält die Change Requests von Teilorojekt 503:

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR 1	Verzögerungen in den Linien	keine
CR 2	Änderung der Rahmenbedingungen	keine
CR 3	Verzögerungen in den Linien	keine
CR 4	Änderung der Rahmenbedingungen	keine
CR 5	Verzögerungen in den Linien	keine

### Ursachen für Abweichungen

**Personelle Ursachen:**

siehe 4.2

**Technische Ursachen:**

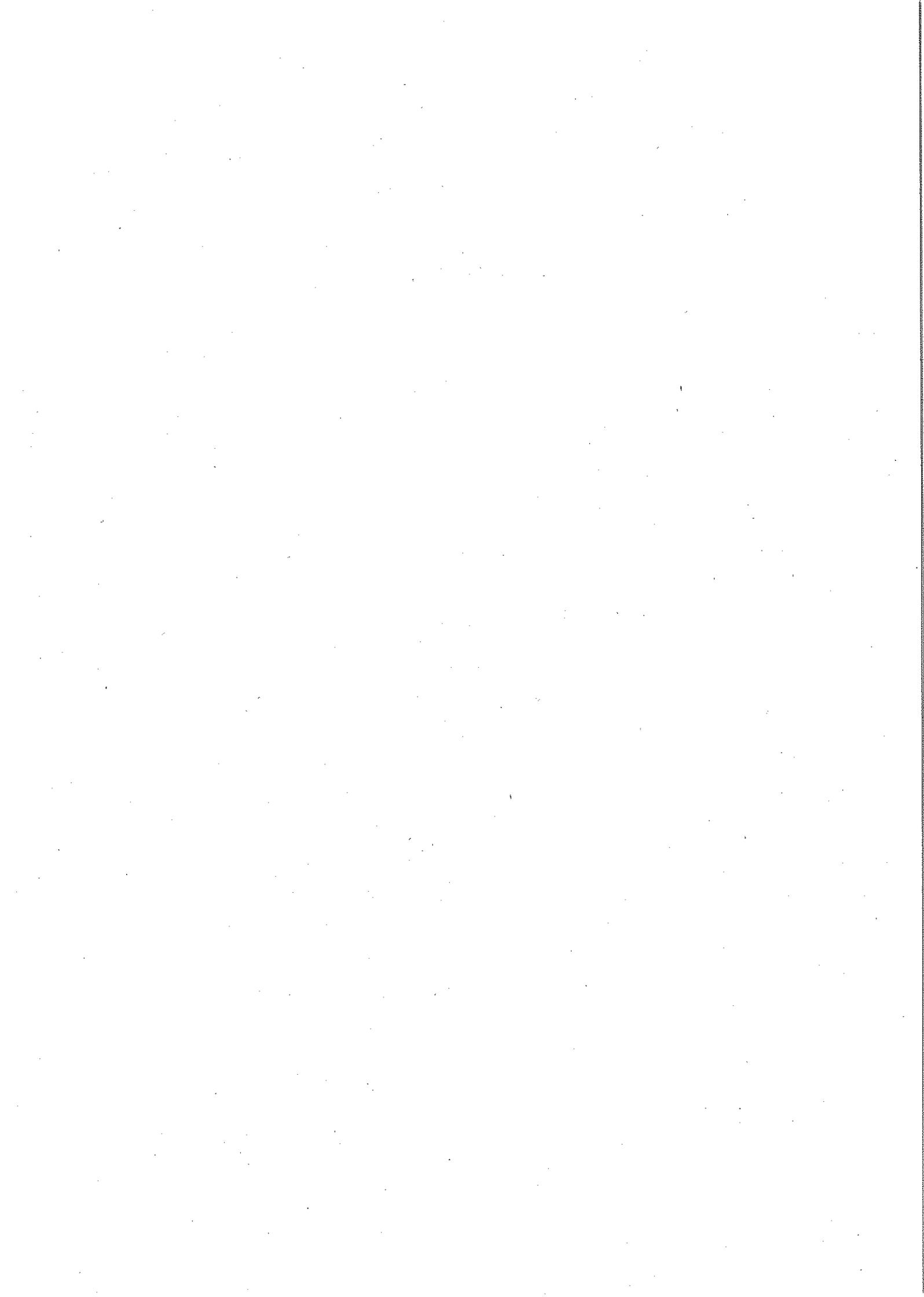
keine

**Organisatorische Ursachen:**

siehe 4.2

**Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:**

siehe 4.2



## 4.4 Prozessqualität

Die vom Teilprojekt beeinflussbaren Prozesse entsprachen dem Bedarf und konnten so auch angewendet werden. Die nicht beeinflussbaren Prozesse in den Linien erschienen teilweise sehr schwerfällig, was jedoch weniger durch die Prozessabfolge verursacht war, sondern wegen interner Priorisierung und damit verbundenen Wartezeiten zu teilweise erheblichen Verzögerungen geführt hat.

## 5 Lessons learned

- Bei der Auswahl der Teilprojektmitglieder ist darauf zu achten, dass die notwendigen Fachkompetenzen und insbesondere Befugnisse sichergestellt sind, damit langwierige Folgediskussionen und Abstimmungen mit den Fachbereichen aus den Linien vermieden werden können.
- Die VZÄ-Anteile der Teilprojektmitglieder sind mindestens mit 0,4 VZÄ anzusetzen, ein geringerer Anteil hat sich als nicht praktikabel erwiesen.
- Die Prioritätensetzung des Teilprojekts gegenüber der Linie muss deutlicher formuliert und verbindlich festgehalten werden.
- Bei der Auswahl von externen Beratern ist darauf zu achten, dass die Personen einerseits Fachkompetenz zu den jeweiligen Themenschwerpunkten haben und andererseits auch die städtischen Gegebenheiten verstehen und akzeptieren.
- Die Bildung von Arbeitsgruppen innerhalb eines Teilprojekts zu bestimmten Themen hat sich bewährt und die Ergebnisfindung beschleunigt.
- Auch durch die Bildung von situationsbedingten teilprojektübergreifenden Arbeitsgruppen konnte eine Beschleunigung der der Ergebnisse erreicht werden.
- Die Abstimmungen mit den Linien, bzw. Stakeholdern hat sich als recht zeitaufwändig erwiesen. Es ist in Zukunft erforderlich, hierfür in der Planung mehr Zeit einzuplanen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift Teilprojektleitung



# Abschlussbericht

Teilprojektbezeichnung 512 IT-Strategie und IT-Steuerung

TP512\_Abschlussbericht\_ePG\_V1.0.odt

Version: V1.0

Datum: 20.01.2014

Status: final

Erstellt von:  (AVM)

Review: 

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
29.10.2013	[REDACTED]	0.1	Erstellen Basisdokument, Stichwortsammlung, Mail an GB I wg. Übergabe der Ergebnisse
30.10.2013	[REDACTED]	0.2	Ausformulierungen
10.01.2014	[REDACTED]	0.3	Vorbereitung zur Abstimmung mit PL
14.01.2014	[REDACTED]	0.4	Revision und Abstimmung mit PL
20.01.2014	[REDACTED]	1.0	Version nach Abstimmung mit PGL und 2. Review

## Inhaltsverzeichnis

1 Teilprojektstammdaten .....	4
2 Abnahme und Übergaben.....	4
3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende.....	4
4 Teilprojektabschlussanalyse .....	4
4.1 Kosten.....	4
4.2 Termine.....	5
4.3 Leistung.....	5
4.4 Prozessqualität.....	5
5 Lessons learned .....	6

## 1 Teilprojektstammdaten

Teilprojektbezeichnung (ggf. Kurzbezeichnung)	512 IT-Strategie und IT-Steuerung
Teilprojektleitung	[REDACTED]
Auftraggeber/-in	[REDACTED]
Teilprojektlaufzeit (von/bis)	07.2009 bis 12.2013
Vorhabensnummer WiBe	

## 2 Abnahme und Übergaben

### 2.1 Projekthistorie P12/P30/TP312/P50/TP512

Der ursprünglich für P12 gültige Projektauftrag aus der Phase II MIT-KonkreT (Juli 2009) war unverändert als Grundlage für die weitere Arbeit im TP312 ab März 2010 (Phase III MIT-KonkreT) gültig.

Die vorzeitige Beendigung des übergeordneten Projektes P30 zum Dezember 2012 machte eine Umwidmung des TP312 innerhalb MIT-KonkreT in die Projektstruktur von P50 erforderlich – TP 312 wurde im Jahr 2013 als TP512 fortgeführt und zum Dezember 2013 erfolgreich beendet.

Notwendige Schärfungen wurden in drei Change Requests dokumentiert

Für die Arbeiten des P30 MIT-KonkreT bis Dezember 2012 wurde dem Lenkungskreis am 01. Oktober 2013 ein Abschlussbericht vorgelegt. Der Abschlussbericht TP312 erfolgt im Rahmen dieses Projektabschlussberichtes von TP512.

Laufzeiten der jeweiligen Projekt- und Teilprojektbezeichnungen:

Projektbezeichnung	TP-bez.	Laufzeit
MIT-KonkreT	TP 12	07.2009 bis 02.2010
P30	TP312	03.2010 bis 12.2012
P50	TP512	01.2013 bis 12.2013

### 2.2 Lenkungskreispflichtige Meilensteine des Teilprojektes

Alle Meilensteine wurden termingerecht oder per Change Request (CR) abgeschlossen. Alle Ergebnisse wurden vom Lenkungskreis abgenommen.

## 2.2.1 Übergeordnete Meilensteine

MS.I	Projektstart	01.07.2009		Bericht im Rahmen TP12 Stufe II MIT-Konkret
MS.II	Ziele des Teilprojekts sind hinsichtlich Messbarkeit konkretisiert und Strukturplan mit verfeinerten Meilensteinen liegt vor	01.10.2009	01.10.09	
MS.III	Abschluss Umsetzungsmodellierung IT-Steuerung ist erstellt	01.01.10	30.06.10	Konzept IT-Ziele
MS.VI	Steuerung für ganzheitliches IT-Vorhabensmanagement ist festgelegt	01.01.10	06.12.11	P30/CR1, Synchronisierung mit Abschluss Pilot Berichtswesen
MS.VII	Steuerung für Projektcontrolling ist festgelegt	01.01.11	06.12.11	P30/CR1, Synchronisierung mit Abschluss Pilot Berichtswesen
MS.VIII	Steuerung für Pilotservices ist festgelegt	01.01.11	06.12.11	P30/CR1, Synchronisierung mit Abschluss Pilot Berichtswesen
MS.V	Start Pilot Berichtswesen	01.04.11	01.04.11	Konzept IT-Card
MS.X	Abschluss Pilot Berichtswesen	17.12.11	17.12.11	Konzept IT-Card
MX.XI	IT-Steuerung für Personalkapazitäts- u Projektportfoliomngt festgelegt	05.04.12	05.04.12	P30/CR2
MS.XII	IT-Steuerung für Service Support festgelegt	05.04.12	05.04.12	P30/CR2
MS.IV	Kerninhalte der ersten Fortschreibung sind erfasst	17.12.10	17.12.10	MIT-GA
MS.IX	Freigabe erste Fortschreibung MIT-GA	06.12.11	17.12.11	MIT-GA
MS.XIII	Freigabe zweite Fortschreibung MIT-GA		17.07.12	P30/CR2
31214	Strategieprozess liegt vor		31.12.13	STEPIT und TP312/CR3
31215	Abschluss Übergabe an die Linie		31.12.13	STEPIT
31216	Ende des Teilprojektes			aktuell
31217	Ende Begleitung der Umsetzung in der Linie		31.12.13	STEPIT

Weitere nennenswerte Ergebnisse des TP312 waren

- Mitarbeiterbefragung (IT-MA-Befragung im Rahmen der IT-Card Pilotierung)
- Quickstep (wurde von der Linie STRAC entwickelt auf Grundlage erster Ergebnisse des TP312 im Jahre 2012)
- Pilotierung erster Kenngrößen der IT-Card

## 2.2.2 Zuordnung der Ergebnisdokumente

Die lenkungskreispflichtigen Meilensteine des Teilprojektes wurden in vier Ausarbeitungen dokumentiert:

Bezeichnung des Dokumentes:	Inhalte:	Fertigstellung d. MS
Grobkonzept eines Zielesystems f.d. IT-Steuerung	Konzept IT-Ziele, Konzept IT-Card.	2010
Feinkonzept eines Zielesystems f.d. IT-Steuerung	Ausarbeitung Kenngrößen und Pilotierungen, Mitarbeiterbefragung	2011/2012
Geschäftsanweisung Informationstechnologie der Landeshauptstadt München	MIT-GA	2011
STEPIT	Strategieentwicklungsprozess in Adonis und Dokumentation Vorarbeiten in Form einer projektint. Grobkonzeption	2012/2013

## **2.3 Beschreibung der Change Requests (CR)**

Im Projekt P30 wurden zwei Change Requests durchgeführt, die mehrere Teilprojekte zugleich betrafen und sind entsprechend im Abschlussbericht P30 zum Lenkungskreis vom Oktober 2013 dokumentiert. Soweit diese CR's Meilensteine des TP312 berühren, ist das aus der Übersicht dieses Dokumentes unter Punkt 2.2 ersichtlich.

Ein dritter CR (erstellt in 2013 zu TP312) in Verbindung mit organisatorischen Umstellungen des Teilprojektes führte das bisherige TP312 in das TP 512 über. Durch den CR 03 erfolgte die erforderliche Schärfung für den letzten Meilenstein des Teilprojektes, nämlich den IT-Strategieentwicklungsprozess STEPIT.

## **2.4 Übergaben der Teilprojektergebnisse an die Linie STRAC**

Die Ergebnisse des Teilprojektes wurden an STRAC GB1 und GB2 übergeben wie folgt

### **2.4.1 Ergebnisse bis Dez. 2012 an Linie STRAC (GB2) übergeben:**

- MIT-GA
- IT-Card
- Konzept IT-Ziele

### **2.4.2 Ergebnis STEPIT an Linie STRAC (GB1) „in Übergabe“**

Das zuletzt erarbeitete Ergebnis des IT-Strategieentwicklungsprozesses STEPIT befindet sich aktuell in der Übergabe an STRAC GB1.

Die Ergebnisse des Teilprojektes TP 512 (MS31214 „Strategieentwicklungsprozess liegt vor“) wurden vom Lenkungskreis am 03.12.2013 abgenommen.

Am 18.12.2013 fand ein Termin zur Übergabe der Teilprojektergebnisse zwischen TP512 und Linie STRAC GB1 statt. Dabei wurden noch zwei unkritische Nacharbeiten identifiziert (siehe Pkt. 3.0)

## **3 Erforderliche Nacharbeiten nach Teilprojektende**

Betrifft ausschließlich STEPIT:

- Nacharbeiten aus Besprechung vom 18.12.2013:
  - Die in Adonis entwickelten Prozessmodelle müssen noch in den Prozessmanagementmandanten transferiert werden
  - Eine Dokumentensammlung über weiteres im TP vorhandenes Material (Studien, Informationen, Präsentationen etc.) soll zusammengestellt und ebenfalls an STRAC GB1 mit übergeben werden.
- Erforderliche Anschlussarbeiten nach Projektende sind in Kapitel 6 des Konzeptpapiers zum STEPIT benannt .

## **4 Teilprojektabschlussanalyse**

### **4.1 Kosten**

Kosten liegen nicht in der Verantwortung des Teilprojekts. Durch die CR zum Teilprojekt konnten dennoch Beiträge zur Kosteneinsparung generiert werden.

## 4.2 Termine

Termine	Plan (Teilprojektauftrag)	Plan (nach letztem CR)	Ist
Beginn	Juli 2009	Siehe Punkt 2.1	
Ende	Dezember 2014	Dezember 2013	Dezember 2013

Ursachen für Abweichungen:

Das Teilprojekt wurde termingerecht beendet. Der (Teil-) projektabschlussbericht wird im Januar / Februar 2014 vorgelegt.

Organisatorische Ursachen:

Die Kürzung der Laufzeit des Teilprojektes um ein Jahr war bereits durch den CR2 zu TP312 fixiert worden und konnte von TP512 eingehalten werden.

## 4.3 Leistung

Change Request	Grund	Auswirkung (Zeit, Kosten, Leistung)
CR 1 und CR2 zu TP312 im Rahmen P30	Vgl. P30 Abschlussbericht	Verkürzung der Projektlaufzeit und Anpassung des Projektauftrages an grundlegende organisatorische Umstellungen in der IT der LHM.
CR3 TP 312	Schärfung „alter Auftrag“, Umorganisation, Nutzung von Einsparpotential	Einsparung externer Beratungskosten, Reduzierung internen Aufwandes 0,1 VZÄ sowie Abstimmung und Schärfungen zu den erwarteten Ergebnissen eines Strategieentwicklungsprozesses sowie Verfeinerung der Zeitplanung für 2013.

Ursachen für Abweichungen:

Lange Projektlaufzeit macht Nachschärfung des Auftrages erforderlich:

Ein Teilprojektauftrag aus dem Jahr 2009 in Verbindung mit grundlegenden und umfangreichen Veränderungen in der IT-Welt der LHM machten eine Schärfung zur Ausgestaltung des IT-Strategieentwicklungsprozesses erforderlich.

Organisatorische Ursachen:

Die Auflösung des Projektes P30 machte die Umgliederung des einzig verbleibenden Teilprojektes von P30 nämlich TP312 in ein anderes Projekt MIT-KonkreT hier P50 als TP 512 erforderlich. Dabei wurden monetäre Einsparpotentiale genutzt.

Künftige Verbesserungs-/Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung:

Keine

## 4.4 Prozessqualität

Die Prozessqualität hat zum jetzigen Zeitpunkt keine Messergebnisse und ist somit schwer zu beurteilen. Da der Prozess jedoch aufgezeichnet ist, künftige Prozessowner und Manager benannt sind und ein entsprechendes Controlling beschrieben ist, besteht die Möglichkeit den Prozess der Strategieentwicklung mit jeder Prozessanwendung zu verbessern bzw. zu managen.

## 5 Lessons learned

1. Projektergebnisse können mit gutem Erfolg innerhalb der LHM mit vorhandenem Wissen und mit vorhandenen Fähigkeiten erarbeitet werden.

- Als Erfolgsfaktoren sind dabei die Gesprächs- und Diskussionskultur im Teilprojekt in Verbindung mit der hohen Fachlichkeit zu nennen. Die Zusammensetzung des Teilprojektes aus Vertretern aller drei Häuser der IT hat sich für die Akzeptanz und Kommunikation der Ergebnisse als sehr zielführend erwiesen.
- Dabei war auch die Mitarbeit und Beteiligung der künftigen Prozessowner und -manager für den Transfer der Projektergebnisse in die Linie sehr wirksam und weitgehend frei von Übertragungsverlusten oder Verständnisproblemen.

2. Optimierungsmöglichkeiten für künftige Projekte:

Höhere VZÄ-Anteile der Projektmitglieder (min 0,4 VZÄ) erhöhen die Wirtschaftlichkeit und Ergebnisqualität des Projektgeschäftes durch:

- Reduzierung von Anfahrtszeiten und Anfahrtshäufigkeiten
- konzentrierte Arbeit an den Projekthaltungen über längere zusammenhängende Zeiträume
- Reduzierung des Abstimmungsaufwandes
- besserer informeller Austausch zu anderen Projekten und Teilprojekten
- effizientere Konzeptarbeit durch verminderten Organisationsaufwand

Eine ergänzende Möglichkeit diese Effekte zu heben, sind gemeinsame feste Projekttag und eine entsprechend zugeordnete gemeinsame Büroumgebung für das gesamte Projektteam.

München, Januar 2014

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Teilprojektleitung