



**Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 18/1587**

Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

Staatssekretär

Herrn
Vorsitzenden des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Thomas Rother, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

nachrichtlich:

Landesrechnungshof
Schleswig-Holstein
Hopfenstr. 30
24103 Kiel

Kiel, 21. August 2013

**Entwurf eines Gutachtens zum Projekt KoPers
Sachstandsbericht zum Projekt KoPers - Umdruck 18/1188**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,
beigefügtes Schreiben der Staatskanzlei übersende ich nebst Anlage mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Thomas Losse-Müller



Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein
Postfach 71 22 | 24171 Kiel

Vorsitzender des
Finanzausschusses
des Schleswig-
Holsteinischen Landtages
Herrn Thomas Rother, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

Beauftragter der Landesregierung
Zentrale IT- Organisations- und
Personalentwicklung

über das
Finanzministerium des
Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 64
24105 Kiel

15. August 2013

Sehr geehrter Herr Rother,

auf Wunsch des Finanzausschusses in seiner Sitzung am 08.08.2013 übersende ich
anliegend den **Entwurf** eines Gutachtens für das Projekt KoPers zur Information des
Finanzausschusses. Das finale Dokument werde ich zeitnah nachreichen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Knud Büchmann

Gutachten zum Projekt KoPers

Version: 1.0

Datum: 02.08.2013

Status: Entwurf

Dateiname: 20130802_KoPers-Gutachten_V1.0.docx



Inhaltsverzeichnis

1 Management Summary 5

2 Einführung..... 7

2.1 Auftragsverständnis und Abgrenzung 7

2.2 Hintergrund..... 7

2.3 Aufbau des Gutachtens 8

3 Gesamtstatus 9

3.1 Projektmanagement 9

3.1.1 Projektrahmenbedingungen..... 9

3.1.2 Vertragsmanagement 10

3.1.3 Projektorganisation 10

3.1.4 Personalmanagement..... 11

3.1.5 Kommunikationsmanagement 11

3.1.6 Veränderungsmanagement 11

3.1.7 Projektplanung/ -controlling 11

3.1.8 Anforderungsmanagement 12

3.1.9 Qualitätsmanagement..... 12

3.1.10 Risikomanagement 12

3.1.11 Programmmanagement 13

3.2 Produktmanagement..... 13

3.2.1 Erfüllung der Anforderungen gem. Leistungsbeschreibung 13

3.2.2 Einsetzbarkeit der Software für die Länder..... 14

3.2.3 Fertigstellungsgrad 15

3.2.4 Reife des Systems 18

3.2.5 Erreichbarkeit der Einführungstermine 18

4 Empfehlungen und Transformationspfad 21

4.1 Empfehlungen zum Projektmanagement 21

4.1.1 Strategische Ebene..... 21

4.1.2 Taktische Ebene 22

4.1.3 Operative Ebene 22

4.1.4 Konventionen 23

4.2 Empfehlungen zum Produktmanagement..... 24

4.2.1 Leistungsfähigkeit der KoPers-Lösung 24

4.2.2 Berechtigungen 24

4.2.3 Berichtswesen..... 25

4.2.4 Abrechnung..... 25

4.2.5 Einführungskonzept 25

4.2.6 Schnittstellen..... 26

4.3	Transformationspfad	26
5	Gutachten Fragestellung	28
5.1	Die aktuelle Planung und deren Realisierbarkeit	28
5.1.1	Berücksichtigt die aktuelle Planung alle wesentlichen Schritte zur Einführung eines neuen IT-Verfahrens?	28
5.1.2	Sind ausreichende Zeiträume geplant? Sind die Einführungstermine realisierbar?	29
5.1.3	Welche Risiken enthält diese Planung?	29
5.1.4	Ist das ursprünglich geplante Projektende noch realisierbar?	30
5.1.5	Wie kann und muss das Projektende ggf. angepasst werden?	31
5.2	Umsetzungsstand.....	31
5.2.1	Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand gemessen an den Meilensteinen der Roadmap?	31
5.2.2	Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand gemessen an den vertraglichen Regelungen etwa der Leistungsbeschreibung?	32
5.2.3	Welchen „Reifegrad“ hat die Software von P&I?	34
5.2.4	Wann ist die Entwicklungsphase beendet?	38
5.2.5	Ab wann kann sinnvoll mit einem Test begonnen werden?	39
5.2.6	Wie ist der Umsetzungsstand zur Einrichtung der IT-Infrastruktur durch Dataport und P&I?	40
5.2.7	Sind die Prozesse zur Entwicklung und zum Betrieb dieses IT-Verfahrens beschrieben und installiert?	41
5.2.8	Wie ist der Umsetzungsstand der durch die Länder zu erbringenden Vorgaben (bspw. Content, Archivierung, DMS, Mitbestimmung, Datenschutz) und Mitwirkungspflichten?	42
5.2.9	Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem bisherigen Vorgehen und Verlauf generieren, die den Zeitverzug erklären können?	43
5.2.10	Welche Konsequenzen müssen daraus gezogen werden, um weiteren Zeitverzug zu verhindern?	43
5.2.11	Dies schließt auch die Frage ein, ob der Zeitplan mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar ist.....	44
5.3	Vorgehen	44
5.3.1	Wie ist das Vorgehen von P&I und den anderen Projektpartnern zu bewerten?	44
5.3.2	Entspricht dies dem marktüblichen Vorgehen?	44
5.3.3	Welche Risiken enthält dieses Vorgehen?	45
5.3.4	Wie wird die Qualität der Arbeitsergebnisse beurteilt?	45
5.3.5	Gibt es eine ausreichende Releaseplanung?	45
5.3.6	Wie werden die Konzeptionen beurteilt (z.B. Datenmodell, Migration)?	46

5.4	Qualität und Zukunftssicherheit.....	50
5.4.1	Durchführung der Untersuchung	50
5.4.2	Systempräsentation „Integriertes Verfahren“	51
5.4.3	Systempräsentation „Abrechnung“	52
5.4.4	Systempräsentation „Personalkostenhochrechnung“	55
5.4.5	Beurteilung der Software	56
5.4.6	Fertigstellungsgrad der Software	68
5.5	Projektmanagement der Länder und Dataports	72
5.5.1	Sind die Rollen eindeutig beschrieben und werden diese gelebt?.....	72
5.5.2	Sind die Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt?	72
5.5.3	Wie erfolgt die Planung und Steuerung der IT-Teams durch P&I und Dataport? - Projektablaufstruktur, Arbeitsaufträge an Teams etc.....	73
5.5.4	Ist die Projektstruktur einschließlich der Projekte der Länder zielführend ausgerichtet?	73
5.5.5	Ist ein ausreichendes Projektcontrolling aufgebaut?	74
5.6	Personalressourcen der Länder und Dataport	75
5.6.1	Waren die vertraglich festgelegten Mitwirkungspflichten für das geplante Vorgehen quantitativ und qualitativ ausreichend bemessen?.....	75
5.6.2	Wurde die Erbringung der Mitwirkungspflichten effizient geplant und umgesetzt?.....	76
5.6.3	Durch den Projektverzug tritt bei unverändertem Projektende eine Verkürzung der Projektlaufzeit ein.....	77
5.6.4	Welche Konsequenzen für den Einsatz der Personalressourcen ergeben sich aus einer ggf. angepassten Projektzeitplanung?.....	78
6	Anhang	79
6.1	S-O-S-Methode zur Ermittlung des Projektstatus	79
6.2	Fragenkatalog	79
6.3	Zur Verfügung gestellte Dokumente	83

1 Management Summary

Das vorliegende Gutachten soll im Wesentlichen drei Fragen beantworten:

1. Wie ist der Umsetzungsstand von KoPers (IT-Projekt der beiden Länder)?
2. Sind die Einführungstermine noch realisierbar?
3. Wird der gelieferte Leistungsumfang dem entsprechen, was „bestellt“ wurde?

Die Ergebnisse des Gutachtens können wie folgt zusammengefasst werden:

Zu Frage 1. Der Umsetzungsstand von KoPers ist in einigen Teilbereichen exakt, in anderen Teilbereichen kaum bis nicht ermittelbar. Es existiert keine Gesamtsicht auf das Projekt in Form eines Gesamtprojektplans, in dem Plan- und Ist-Angaben einander gegenübergestellt sind und sich somit für einen Vergleich heranziehen lassen. Es ist in dem Projekt ebenfalls nicht üblich, den Fertigstellungsgrad einer Aufgabe an Hand eines Ergebnistyps mittels Ziel- und Qualitätskriterien zu verfolgen. Hingegen kann das Thema Abrechnung mit dem Zielkriterium Abrechnungsgenauigkeit mittels prozentualer Vorgabe exakt gemessen werden. Da die avisierten Meilensteine zur Abrechnung wegen nicht Erreichens der Abrechnungsgenauigkeit nicht eingehalten wurden, ist es zu einem Projektverzug von mindestens sieben Monaten (bezogen auf die Roadmap 16.11.2012 für 09/2013 (Passive) und 01/2014 (Aktive) gekommen, gegenüber dem vertraglichen vereinbarten Einführungsterminen ist der Verzug deutlich grösser.

Des Weiteren hat man sich nicht an ein bewährtes Vorgehensmodell (V-Modell XT) gehalten, das einem Projekt dieser Größe und Art eine klare Orientierung bzgl. Phaseinteilung und zu erstellenden Ergebnissen sowie deren Verifizierung und Validierung erlaubt.

Zu Frage 2. Die Einführungstermine für die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) sind während der Erstellung dieses Gutachtens von der Projektpartnern (FHH, Dataport, P&I) verworfen worden, da sie als nicht mehr realistisch eingeschätzt wurden. Dieser Einschätzung schließt sich der Gutachter an.

Der Termin für den Wirkbetrieb der Abrechnung in Schleswig-Holstein (SH) ist derzeit weiterhin für den 01.01.2014 vorgesehen. SH hat die Projektverantwortung im Mai 2013 in neue Hände gelegt, Die vom neuen Projektleiter bisher ergriffenen Maßnahmen werden vom Gutachter als richtig, zielführend und ergebniswirksam eingeschätzt. Sofern bis Ende Juni ein detaillierter Projektplan von SH vorliegt, der alle Leistungen der beteiligten Partner (SH, Dataport und P&I) sowie Risiken samt Gegenmaßnahmen enthält, wird eine Basis vorhanden sein, anhand der die Realisierbarkeit der beabsichtigten Einführung endgültig bewertet werden kann.

Zu Frage 3. Die Leistungsbeschreibung ist in bestimmten Bereichen nicht detailliert genug (eine mehrere hundert Seiten umfassende interne Entwurfsfassung wurde insbesondere aus vergaberechtlichen Gründen gekürzt) und unvollständig (bestimmte Anforderungen konnten nicht konkreter beschrieben werden) und wurde und wird von den Ländern um Einzelanforderungen konkretisiert: Bisher wurden von P&I ca. 170 Forderungen in Softwarefunktionalität umgesetzt. Weitere 700+ Anforderungen befinden sich in verschiedenen Stadien vor der Umsetzung, und es kann derzeit nicht abschließend beurteilt werden, ob und in welchem Umfang P&I verpflichtet und bereit ist, sie umzusetzen.

Der Gutachter konnte nicht ermitteln, ob die zusätzlichen Anforderungen in Gänze notwendig sind; dazu wäre eine detaillierte Untersuchung erforderlich. Die Meinungsverschiedenheiten zwischen den Vertragspartnern hinsichtlich der Anforderungen beziehen sich häufig nicht so sehr auf das Vorhandensein einer Funktionalität als vielmehr auf deren Praktikabilität für die zukünftige Nutzung der KoPers-Software durch den Anwender. In beiden Fällen wird die Akzeptanz durch den Anwender beeinträchtigt sein, ebenso ist davon die Produktivität der Fachbereiche betroffen.

ENTWURF

2 Einführung

2.1 Auftragsverständnis und Abgrenzung

Das Projekt KoPers des Landes Schleswig-Holstein (SH) und der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) wird mit Unterstützung von Dataport (interner IT-Dienstleister der Länder) und dem externen Dienstleister P&I durchgeführt. Da sich für die beiden Länder FHH und SH nach mehreren Meilensteinverschiebungen und wiederholt abgebrochenen Testläufen (zuletzt im Februar 2013) ein für sie nicht mehr nachvollziehbarer Projektstatus bzw. Reifegrad der geplanten Umsetzung ergeben hat, wurde am 25. März 2013 die Firma CSC („der Gutachter“) mit der Erstellung eines Gutachtens durch die beiden Länder beauftragt. Die Projekteinschätzungen der Projektleitung von Dataport einerseits und der Projektleitungen der Länder SH und FHH andererseits ergeben eine widersprüchliche Zustandsbeschreibung und ermöglichen derzeit kein transparentes Statusbild.

Die Erstellung des Gutachtens ist auf drei Monate begrenzt und endet im Juni 2013.

2.2 Hintergrund

Die beiden Länder FHH und SH haben das gemeinsame Projekt „Kooperation zur Neuausrichtung der IT-Unterstützung von Personalmanagementaufgaben“ (KoPers) aufgesetzt, um damit folgende Ziele (Auszug aus dem Projekthandbuch) zu erreichen:

- Für die IT-Unterstützung der Kernbereiche von Personalmanagementaufgaben (Personalverwaltung, Bezügeabrechnung, Berichtswesen/Personalcontrolling) einheitliche und integrierte IT-Verfahren gemeinsam auswählen, beschaffen und einführen.
- Für den gemeinsamen Betrieb und die gemeinsame Weiterentwicklung der ausgewählten IT-Verfahren eine gemeinsame Organisation und ein gemeinsames Geschäftsmodell entwickeln und umsetzen.
- Prüfen, ob und inwieweit über die Kernbereiche des Personalmanagements und über die bestehende Kooperation in der Beihilfe (Projekt Beihilfe 2010) hinaus in weiteren Aufgabenfeldern wie z. B. Reisemanagement, Fortbildung, Bewerberverwaltung, Zeitwirtschaft sowie sonstige Aufgaben (z.B. Trennungsgeld, Dienstunfallfürsorge, Heilfürsorge und Umzugskosten) Kooperationsmöglichkeiten bestehen und gemeinsam genutzt werden sollen.
- Durch die Bündelung der Kräfte eine deutliche Steigerung der Qualität und Wirtschaftlichkeit sowie eine vorteilhafte Situation für beide Länder (Win-Win-Situation) erreichen.
- Unter Berücksichtigung der länderspezifischen Anforderungen die Geschäftsprozesse mit den ausgewählten IT-Verfahren optimal unterstützen.
- Einbindung vorhandener Lösungen prüfen.

Mit der Umsetzung von KoPers wurde Dataport beauftragt und als IT-Produkt wurde die Software der Firma P&I ausgewählt.

Zur Realisierung des Projektes haben beide Länder eigene Projektteams mit jeweils 40 Mitarbeitern bereitgestellt, Dataport hat fünf Mitarbeiter fürs Projektmanagement und weitere Mitarbeiter im Rechenzentrum abgestellt, P&I hat mehrere Mitarbeiter für die Aufgaben Projektmanagement, Fachberatung und Entwicklung (da Festpreis keine Offenlegung) beigestellt.

Mit der Umsetzung wurde im Mai 2011 begonnen, als Einführungstermine waren zuletzt – abweichend vom Vertragswerk – in FHH der September 2013 für Passive (Integriertes Verfahren), Dezember 2013 Aktive-Besoldung und Januar 2014 Aktive-Tarife geplant, in SH der September 2013 für die Abrechnung und Januar 2014 für die Personalverwaltung ((Integriertes Verfahren) vorgesehen. Diese Einführungstermine sind durch die ausbleibenden Ergebnisse nicht mehr realistisch und bereits verlegt worden.

Als neuer erster Einführungstermin ist nunmehr der Januar 2014 für die Abrechnung in SH vorgesehen; die Einhaltung dieses Termins sehen die Projektbeteiligten als entscheidend für den Erfolg des Projekts an.

2.3 Aufbau des Gutachtens

Die beiden Länder FHH und SH haben für den Gutachter einen umfangreichen Fragenkatalog formuliert, der im Wesentlichen sechs Themenbereiche betrifft und durch Detailfragen konkretisiert wird. Die Fragen betreffen sowohl das Projektmanagement als auch das Produktmanagement.

Der Gutachter hat bei seiner Beurteilung zum Projektmanagement die S-O-S-Methode des Bundesverwaltungsamt / Bundesamt für Informationstechnik (BVA/BIT) angewendet, um KoPers anhand von 11 relevanten Projektmanagementdisziplinen zu untersuchen und entsprechende Empfehlungen abzuleiten; damit werden über den vorgegebenen Fragenkatalog hinaus weitere Themenbereiche untersucht und runden somit die Gesamtbeurteilung zum Projektmanagement ab.

Unter Produktmanagement werden die Funktionalitäten der P&I-Standardsoftware und deren Zusatzentwicklungen sowie alle begleitenden Maßnahmen zur Einführung der KoPers-fertigen Softwarelösung betrachtet.

Das Gutachten stellt in Kapitel 3 den Gesamtstatus zum Projekt- und Produktmanagement dar und gibt in Kapitel 4 Empfehlungen zu beiden Themenbereichen sowie die Beschreibung eines Transformationspfads für das Gesamtprojekt. In Kapitel 5 werden detailliert Antworten zu Fragen des Fragenkatalogs der beiden Länder gegeben.

Das Gutachten unterscheidet die Untersuchungsgegenstände des Fragenkatalogs getrennt nach Befund und Bewertung und gibt, soweit möglich, Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen.

Die Erkenntnisse des Gutachtens basieren auf den Dokumenten, die die Länder SH und FHH dem Gutachter zur Verfügung gestellt haben (s. Anhang 6.3). Ferner wurden mehrstündige Interviews mit zehn Personen aus dem Projekt bzw. dem Projektumfeld geführt (s. Anhang 6.2 Fragenkatalog), hierzu gehörten u.a. die Projektleiter der Länder, sowie von Dataport und P&I. Um den Zustand der P&I-Software einschätzen zu können, wurden am im April und Mai 2013 drei Workshops mit Vertretern der Länder, Dataport und P&I durchgeführt, wobei Mitarbeiter von P&I dem Gutachter die KoPers-Software nach seinen Vorgaben vorgestellt haben. In weiteren Einzelgesprächen und Korrespondenz per E-Mail hat der Gutachter eine weitere Aufklärung des Sachverhalts vorgenommen, um anschließend eine fundierte Bewertung durchführen zu können.

3 Gesamtstatus

3.1 Projektmanagement

Zu den Aufgaben eines Managers, somit auch eines Projektmanagers, gehören klassischerweise Tätigkeiten wie insbesondere Ziele setzen, Arbeit und Verantwortung organisieren, Entscheidungen treffen, Ergebnisse kontrollieren, messen und beurteilen. Zur Umsetzung der Aufgaben stehen dem Manager verschiedene Werkzeuge zur Verfügung wie z.B. Sitzungen leiten, Arbeitsplatzgestaltung und Personaleinsatz, Leistungs- und Ergebnisbewertung, ferner Berichte etc. Als Dreh- und Angelpunkt ist zusätzlich Kommunikation erforderlich, und gerade im Projektmanagement mit den vielen Beteiligten ist diese unerlässlich.

Wenn man die Managementleistungen im vorliegenden Fall betrachtet, kommt man auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse und Gespräche zu dem Schluss, dass Zielausrichtung, Organisation und Entscheidungen nicht in dem für einen Projekterfolg erforderlichen Umfang stattgefunden haben, insbesondere dass nicht hinreichend gemessen, kontrolliert (im Sinne von prüfen und steuern) und beurteilt wurde.

Der Gesamteindruck zum Projektmanagement wird als kritisch für den Projekterfolg eingeschätzt. Führungs- und Umsetzungsdefizite müssen behoben werden, damit die neuen Terminsetzungen realisiert werden können.

3.1.1 Projektrahmenbedingungen

Das in Kapitel 2.2 genannte Projektziel „Für den gemeinsamen Betrieb und die gemeinsame Weiterentwicklung der aus-gewählten IT-Verfahren eine gemeinsame Organisation und ein gemeinsames Geschäftsmodell entwickeln und umsetzen“ wurde nicht weiter verfolgt. Die FHH hat in einem Senatsbeschluss die Schaffung eines Shared Service Center (SSC) (Februar 2012) aufgegeben, doch hat dieser Beschluss wenig Auswirkung auf die Gestaltung der Prozesse. SH steht noch vor der Aufgabe, die Personalbereiche des Landes auf ein Integriertes Verfahren vorzubereiten und dies durch ein Organisations- und Ablaufkonzept zu beschreiben.

Die von den Ländern SH und FHH verfolgte und kommunizierte Absicht, die Prozesse weitestgehend zu vereinheitlichen und auf einen gemeinsamen Standard zu heben, ist vernachlässigt worden; die Folge sind länderspezifische Ausprägungen von z.B. Geschäftsfällen in zwei unterschiedlichen Geschäftsfallmasken, ohne dass zu beachtende gesetzliche Vorgaben diese erforderlich machen.

Projektmitarbeiter der Länder vertreten den Standpunkt, dass die Idee einer einheitlichen Lösung für beide Länder in Teilen aufgegeben wurde und sich die Länderinteressen durchgesetzt haben. Auch P&I beklagt in einer Sitzung des PMA (Projektmanagementausschuss) am 27.03.2012: „Das Projekt habe aus Sicht von P&I frühzeitig die Vision der Gemeinsamkeit verloren – es seien 2 Länderprojekte mit aus seiner Sicht höherem Abstimmungsaufwand für das IT-Teilprojekt.“

3.1.2 Vertragsmanagement

In den Verträgen, (RS3/1470/10 mit Anhängen zwischen Dataport und P&I vom März 2011 (nachfolgend insgesamt als „Vertrag“ bezeichnet), wird die Nutzung des V-Modells festgeschrieben, doch hat man sich im Projekt (Länder und Dataport) geeinigt, das V-Modell nicht anzuwenden. Das „Vier-Phasen Modell“ von P&I, das anstelle des V-Modells angewendet wurde, ist für das Projekt nicht geeignet, da das Projekt KoPers einen relativ hohen Anteil an Softwareentwicklung hat und somit eine adäquate Vorgehensweise erfordert.

Das laut Vertrag gewählte Konstrukt einer Gesamtprojektleitung (GPL), bestehend aus den Projektleitern der vier Parteien (FHH, SH, Dataport, P&I), ist ein Fehlkonstrukt, da keiner die Machtbefugnis hat, zu lenken bzw. zu „regieren“, um die vielfältigen Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten sinnvoll zu managen.

Abnahmekriterien sind im Vertrag nicht von vornherein vorgegeben, sondern die entsprechende Funktionsprüfungsmethoden sollten im Projekt erarbeitet werden. Dies führt zu Debatten über Umfang und Detaillierungsgrad von Ergebnistypen wie Konzepten, Testplänen und dergleichen.

Die Leistungsbeschreibung im Vertrag ist teilweise nicht ausreichend präzise gefasst, daher werden insbesondere: Leistungsbestandteile der Software, in präzisierter oder erweiterter Form, von den Ländern nachträglich gefordert, von P&I aber nicht in jedem Fall akzeptiert und somit nicht geliefert. Bei anderen Leistungen ist nicht eindeutig festgelegt und somit zwischen den Beteiligten strittig, wie weit sie im Lieferumfang des Auftragnehmers liegen und ab welchem Punkt die Mitwirkungsleistung des Auftraggebers beginnt. Auch hier handelt es sich häufig um Details, die eigentlich in dem Vertrag vorgegeben sein müssten.

Die Verantwortung für die „Herbeiführung der Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems“ liegt eindeutig bei P&I, die Länder müssen bestimmte Mitwirkungspflichten und wollen darüber hinaus ausgewählte Mitwirkungsleistungen erbringen. Gegenüber den Ländern ist nur Dataport Auftragnehmer.

3.1.3 Projektorganisation

Das Gesamtprojekt hat eine organisatorische und eine technische Komponente.

FHH hat diesem Aspekt Rechnung getragen, indem sie ein Projekt ePers für den organisatorischen Teil und ein Projekt KoPers für den IT-bezogenen Teil eingerichtet hat.

SH hat lediglich den IT-bezogenen Teil des Vorhabens durch das Projekt KoPers umgesetzt.

Dataport ist für das IT-Projekt KoPers in beiden Ländern beauftragt, P&I ist Unterauftragnehmer von Dataport. Zu Projektbeginn hat P&I gemäß Vertrag die führende Rolle in der Projektleitung innerhalb der GPL wahrgenommen. Im März 2012 (und im September 2012 nochmals eingefordert) ist mit Beschluss der Steuerungsgruppe die führende Rolle auf Dataport übertragen worden.

Projektrollen und Verantwortlichkeiten der Länderprojekte sind durch die Länder definiert, Teilprojekte haben einen klaren Auftrag; in beiden Ländern (FHH im April 2013, SH im Mai 2013) hat es eine neue Struktur in der Projektorganisation gegeben.

3.1.4 Personalmanagement

Die Länder haben die Besetzung der Projektteams sehr unterschiedlich gehandhabt.

FHH hat erfahrene Mitarbeiter eingekauft, einige haben von Anfang an unbefristete Verträge, bei anderen waren die Verträge befristet, konnten jedoch in unbefristete umgewandelt werden, um das Knowhow für das Projekt zu bewahren.

SH hat überwiegend Mitarbeiter aus verschiedenen Dienststellen, insbesondere aus dem Finanzverwaltungsamt, zum Projekt KoPers abgeordnet und in Einzelfällen externe Fachkräfte eingestellt.

3.1.5 Kommunikationsmanagement

Dataport räumt ein, die Ländermitarbeiter nicht hinreichend „abgeholt“ (i.S. von: P&I hat es nicht verstanden, die Ländermitarbeiter vom Vorhandensein einer integrierten Lösung bzw. eines integrierten Systems zu überzeugen) zu haben. P&I versteht sich eher als Software-Hersteller und weniger als Berater für die Länder. P&I hat Informationsveranstaltungen für FHH durchgeführt, für SH sind keine durchgeführt worden.

Vereinbarte Zielgruppenübersichten und entsprechende Kommunikationspläne werden von FHH gelebt.

3.1.6 Veränderungsmanagement

Die Länder bearbeiten dieses Thema erfolgreich in Eigenregie.

FHH hat ein Teilprojekt „Change Management“ (CM) eingerichtet und ein Grobkonzept erarbeitet, das CM-Maßnahmen entsprechend Zielgruppen und eine Maßnahmenplanung über mehrere Jahre ausweist. Entscheider aus Behörden und Fachbereichen wurden in verschiedener Form eingebunden. Die Vorgehensweise entspricht bewährten Praktiken und ist professionell.

SH hat Aktivitäten zum Akzeptanzmanagement aufgesetzt, Stakeholderanalysen erstellt, Workshops unter Einbeziehung aller Ressorts und Personalvertretungen sowie Informationsveranstaltungen durchgeführt. SH versteht dieses Thema als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Nutzung des Integrierten Verfahrens.

3.1.7 Projektplanung/ -controlling

Ein Projektplan für das Gesamtprojekt liegt nicht vor, auch existieren keine Standards für die Erstellung eines Projektplans: es erfolgte daher insbesondere keine Festlegung der Planungsparameter, Definition der Planungssichten, Festlegung der Schätzmethodik. Beide Länder und Dataport haben jeweils eigene Pläne mit unterschiedlichen Strukturen und Semantiken (z.B. gleich benannte Felder haben unterschiedliche Bedeutung), es sind lediglich Planzeiten für Aufgabenpakete, zuweilen auch Ressourcen angegeben.

Ein Projektcontrolling liegt ebenfalls nicht vor, da kaum / keine Planaufwände, Ist-Aufwände, keine Ermittlung des „geschaffenen“ Werts, keine Restaufwandsschätzung, Restdauer etc. ausgewiesen sind.

Für ein Projekt dieser Größenordnung und Bedeutung wäre die EVA-Methode (Earned-Value-Analysis) angemessen und sollte nach Ansicht des Gutachters zukünftig angewendet werden.

Aufgrund der derzeit vorliegenden Unterlagen ist keine Aussage über den aktuellen Status oder die Erreichbarkeit der vorgesehenen Einführungstermine möglich. Dieser Zustand stellt an sich ein Risiko dar, da die Projektleitung seit Beginn des Projekts im Mai 2011 keine Standards vorgegeben hat und somit als Ergebnis auch kein Gesamtplan zustande kommen kann.

3.1.8 Anforderungsmanagement

Anforderungen werden auf Basis von Analysen (Vergleich Leistungsbeschreibung mit P&I-Softwarefunktionalität, Erkenntnissen aus Workshops) identifiziert und in dem Unterstützungswerkzeug InStep aufgenommen. Für eine zukünftige Abnahme existiert keine durchgängige Zuordnung der Elemente aus der Leistungsbeschreibung zu Geschäftsprozessen und sonstigen Funktionen; 170 Anforderungen sind von P&I umgesetzt, weitere 700+ sind noch vor der Umsetzungsphase, wobei derzeit (Status am 23.05.2013) allerdings noch unklar ist, ob und in welchem Umfang diese umgesetzt werden.

Problematisch ist das Verfolgen und die Transparenz der eingetragenen Anforderungen in InStep, ob diese von P&I umgesetzt werden und in welchem Umsetzungsstatus sie sich befinden, und insbesondere ob sie auch zum angekündigten Release verfügbar sind. Entgegen der Vorgabe des Vertrags, InStep als gemeinsames Anforderungswerkzeug zu nutzen, wird das Tool nur von den Ländern und Dataport genutzt; P&I nutzt das Tool nicht, ist über Dataport eingebunden.

3.1.9 Qualitätsmanagement

Ein Qualitätsmanagement im Sinne von definierten und zu befolgenden Qualitätsstandards, um die Qualität in Projektprozessen und -ergebnissen sicher zu stellen, existiert nicht. Gerade in einem Großprojekt ist es erforderlich, Ergebnistypen mit ihren Ziel- und Qualitätskriterien für die Teams (z.B. in Form von Vorlagen (Templates) vom Qualitätsmanager dem Projektteam) vorzugeben. Bis auf das Kriterium der „Abrechnungsgenauigkeit“ liegt in dem Projekt keine Definition für messbare Qualitätskriterien vor.

Das Fehlen eines Qualitätssicherungshandbuchs, entsprechender Pläne für Aufgaben, Termine und Ressourcen für die QS-Maßnahmen ist als sehr kritisch für das Erreichen des Projekterfolgs zu bewerten.

3.1.10 Risikomanagement

Risikolisten werden auf jeder Ebene (IT-Teams, Teilprojekt, Landesprojekt) geführt, doch gibt es keine durchgängige Aggregation. Ferner werden Risiken zwar beschrieben, doch (geeignete) Maßnahmen und für deren Umsetzung verantwortliche Personen werden kaum oder nicht genannt.

Risikomanagement gilt als „Königsdisziplin“ des Projektleiters. Da Risiken von den einzelnen Parteien der GPL unterschiedlich und teilweise konträr beurteilt wurden, ist eine Einigung auf bestimmte Risiken und deren Behandlung ausgeblieben.

3.1.11 Programmmanagement

Das Vorhaben, ein integriertes IT-Verfahren für die Unterstützung des Personalmanagements in beiden Ländern mit dem strategischen Ziel eines gemeinsamen Betriebs, Organisation und Geschäftsmodells einzuführen, ist ein Programm und kein Projekt.

Denn KoPers besteht aus mehreren Einzelprojekten, nämlich IT- und Organisationsprojekten, hat den Anspruch einer länderübergreifenden Standardisierung von Funktionen und Abläufen und beinhaltet multiple Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen. Dafür ist ein Schnittstellenmanagement erforderlich, das derzeit nicht existiert, und eine Instanz als Programmmanager, der fachlich und politisch zu steuern weiß.

Beide Länder hatten und haben im Hinblick auf das Personalmanagement sehr unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen: während FHH mit Paisy bereits über ein integriertes Verfahren verfügt, hat SH unterschiedliche IT-Systeme mit manuellen Schnittstellen und ist organisatorisch anders aufgestellt. Ferner war von Projektbeginn an geplant, dass beide Länder kein gemeinsames, einheitliches Einführungsszenario, sondern zeitlich versetzte und inhaltlich unterschiedliche Einführungsszenarien umsetzen. Diese Ausgangslage wäre Anlass genug gewesen, ein länderübergreifendes Programmmanagement zu installieren. Die gewählte GPL-Struktur konnte und kann das hierfür Erforderliche aus den schon erwähnten Gründen nicht leisten.

3.2 Produktmanagement

Im Folgenden wird die eingesetzte Software P&I-Plus nach vier verschiedenen Kriterien bewertet und eine Abschätzung durchgeführt, ob die geplanten und kritischen Einführungstermine eingehalten werden können.

3.2.1 Erfüllung der Anforderungen gem. Leistungsbeschreibung

Maßstab für die Anforderungen an die Software sind die Leistungsbeschreibung (RV4) und weitere zur Ausschreibung gehörende Dokumente. Die Qualität einer Software bemisst sich im Wesentlichen daran, dass sie die gewünschten Anforderungen erfüllt.

Die Anforderungen an die Stellenverwaltung, das Organisationsmanagement, die Personalverwaltung, und die Personalkostenhochrechnung werden weitgehend erfüllt. In den Systempräsentationen und Interviews sind keine Abweichungen von der Leistungsbeschreibung benannt worden. Es sind noch einzelne offene Punkte auf Detailebene vorhanden, aber es ist zwischen den Beteiligten geplant, diese offenen Punkte noch zu schließen.

In der Personalabrechnung ergeben sich noch größere Differenzen zwischen den P&I-Abrechnungsergebnissen und den Ergebnissen in den jeweiligen gegenwärtigen Abrechnungssystemen. Auch wenn in einigen Fällen die Abweichung plausibel erklärt werden kann, bleiben noch Fälle übrig, in denen aufgrund dieser Differenz nicht die Richtigkeit der Abrechnung sichergestellt ist. Einige Abrechnungsfunktionalitäten sind in dem aktuellen Releasestand noch nicht vorhanden.

In den Systempräsentationen konnte nachgewiesen werden, dass ein übergreifender Prozess über die Module Personalverwaltung, Stellenwirtschaft, Organisationsmanagement und Personalabrechnung abbildbar ist. Die Oberfläche ist überwiegend einheitlich, eine Doppelpflege von Daten innerhalb eines Personalfalles war für den Bereich der Versorgung erforderlich. Ebenso war das Modul Personalkostenhochrechnung integriert und nutzte die in den anderen Modulen eingegebenen Daten. Workflows können Daten und Prozesse aller Module nutzen, die Berechtigungsverwaltung ist übergreifend. Die Anforderung an ein integriertes System ist erfüllt.

In der Leistungsbeschreibung sind keine Anforderungen an Standardauswertungen spezifiziert. Die Anforderungen an einen Berichtsgenerator, der Berichte mit Summierungen, Gruppensummen, Drill-down-Funktionalität aus dem operativen System erzeugt werden von dem System nicht erfüllt. Der zur Verfügung stehende Berichtsgenerator kann Daten selektieren, auflisten und zur Weiterverarbeitung exportieren. Ein in der Leistungsbeschreibung gefordertes Verarbeiten und Aufbereiten der selektierten Daten erfolgt nicht. Inwieweit mit dem Exportieren der Daten das Berechtigungswesen in unzulässiger Weise ausgehebelt wird, haben die Länder mit dem Datenschutzbeauftragten des jeweiligen Landes zu entscheiden.

Das Berechtigungswesen erfüllt die meisten der in der Leistungsbeschreibung genannten Anforderungen. Eine dezentrale Administration sowie der Aufbau eines zentralen Berechtigungssystems für alle anderen Systeme und Mandanten konnte nicht festgestellt werden.

Detaillierte Beschreibungen sowie weitere Abgleiche der Systemfunktionalitäten zur Leistungsbeschreibung sind unter 5.4 „Qualität und Zukunftssicherheit“ zu finden.

3.2.2 Einsetzbarkeit der Software für die Länder

Wenn die Anforderungen der Leistungsbeschreibung erfüllt sind, sollte die Software eigentlich für die Länder einsetzbar sein. Das würde aber voraussetzen, dass alle tatsächlich benötigten Anforderungen in die Leistungsbeschreibung eingeflossen sind. Das ist jedoch nicht der Fall. Desweiteren ist die konkrete Realisierung der vorliegenden Software in Teilen so erfolgt, dass die Anforderung zwar erfüllt ist, sich aber andere Probleme in der Funktionalität oder in der Handhabung ergeben, die so nicht vorhersehbar waren.

Daher werden nachfolgend zusätzliche Punkte aufgeführt, die formal keine Differenz zu der Leistungsbeschreibung darstellen, aber in der Praxis zumindest störend sind.

Die für die Abrechnung erforderlichen Arbeitgeberdaten sind in dem Organisationsmanagement mit Organisationseinheiten verknüpft. Das führt zu Problemen, wenn es innerhalb einer Organisationseinheit Mitarbeiter mit unterschiedlichen Arbeitgeberdaten gibt. Hierzu ist von P&I eine Lösungsmöglichkeit im Workshop am 25.4.2013 angekündigt worden. Desweiteren bedingt die Verknüpfung von Arbeitgeberdaten mit Organisationseinheiten, dass für alle Versorgungsempfänger Zuordnungen zu diesen Organisationseinheiten durchgeführt werden müssen. Aus fachlichen Gründen sind Stellen und Organisationseinheiten nicht erforderlich, insofern sollte die von P&I gewählte Lösung nicht zu zusätzlichen Pflegeaktivitäten bei den Ländern führen.

Die Abrechnung von Versorgungsempfängern (und Zusatzversorgungsempfängern) erfolgt in einer von den aktiven Mitarbeitern getrennten Datenbasis. Dadurch können sich Probleme in der Darstellung der Historie ergeben. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass Mitarbeiter gleichzeitig auch Versorgungsempfänger sind. Diese Personen werden dann doppelt geführt und doppelt abgerechnet. Das kann in bestimmten Konstellationen (z.B. Pfändung) zu falschen Ergebnissen führen. Dafür wurde keine Lösung erkannt.

Die Anforderungen nach Standardauswertungen sind in der Leistungsbeschreibung nicht definiert. Unstrittig werden aber Auswertungen für den Betrieb des Systems benötigt. Inwieweit die vorliegenden Standardauswertungen die Anforderungen der Länder abdecken, kann mangels Spezifikation in der Leistungsbeschreibung nicht beurteilt werden.

Die Berechtigungsverwaltung erfüllt grundsätzlich die in der Leistungsbeschreibung gestellten Anforderungen. In der Leistungsbeschreibung ist allerdings nicht beschrieben, wie fein die Berechtigungen granuliert werden sollen und wie diese einzelnen Berechtigungsbausteine zu der Gesamtberechtigung zusammengesetzt werden müssen. Nach dem – auch vom Datenschutz zwingend vorgegebenen - Grundsatz, jeder bekommt nur Zugriff auf die Daten, für die er die Zuständigkeit hat, ist ggf. eine sehr feine Definition der Berechtigungen erforderlich. Aus der Berechtigungsdokumentation von P&I ist jedoch zu entnehmen, dass genau davor gewarnt wird und man eher großzügige Berechtigungsvergaben verbunden mit organisatorischen Regelungen empfiehlt.

3.2.3 Fertigstellungsgrad

Die folgende Grafik gibt einen Überblick zu den Modulen (z.B. Verwaltung) und ihren Funktionen (z.B. Stellenverwaltung) des ausgeschriebenen IT-Verfahrens. Die Farben geben den Fertigstellungsgrad in Bezug auf die Leistungsbeschreibung an.

Verwaltung	Stellenverwaltung	Personalverwaltung	Organisationsmanagement	
Abrechnung	Bezügeabrechnung	Beamtenbesoldung	Versorgung	Personalkostenhochrechnungen (SH)
Berichtswesen	Standardauswertungen	Kundenindividuelle Anf. / Berichtsgenerator		
Self-Services	Employee Self-Service (ESS)	Manager Self-Services (MSS)		
Supportfunktionen	Bewerbermanagement	Reisemanagement	Veranstaltungsmanagement	Aus- und Fortbildung
Übergreifende Anforderungen	Workflow	Dokumente	Berechtigungen	e-Personalakte
Legende: Fertigstellungsgrad Grün ≥ 90% Gelb 70 - 90% Rot ≤ 70% Grau nicht bewertet				

Der Fertigstellungsgrad der Funktionen wurde im Rahmen von Systempräsentationen, Interviews und Dokumentenanalyse untersucht.

Verwaltung

Die **Personalverwaltung**, die **Stellenverwaltung** und das **Organisationsmanagement** sind überwiegend fertiggestellt und entsprechen weitgehend den Anforderungen der Länder. Die von P&I angebotene Lösung der Definition der für die Abrechnung benötigten Arbeitgeberdaten bei den Organisationseinheiten erfüllt nicht alle Anforderungen der Länder, doch P&I hat hierfür eine praktikable Lösung zugesagt.

Abrechnung

Die **Entgeltabrechnung** und die **Besoldungsabrechnung** einschließlich der unter dem Begriff Monatsabschluss zusammengefassten Folgeaktivitäten funktionieren grundsätzlich. Die Ergebnisse der Abrechnung sind noch nicht so wie erwartet: es werden von den Ländern bei der Abrechnung der aus den Altsystemen migrierten Daten in 1% der Abrechnungsfälle Abweichungen akzeptiert. Tatsächlich ergeben sich aber in mehr als der tolerierten Abweichungsfälle Differenzen zu den jeweiligen Altsystemen. Desweiteren fehlen auch noch Abrechnungsfunktionalitäten, die noch nicht in den Test einbezogen werden konnten. Aufgrund der geringeren benötigten Abrechnungsfunktionalität bei der **Versorgung** im Vergleich zu den aktiven Mitarbeitern (z.B. keine ATZ, unständige Bezüge) wird der Fertigstellungsgrad hier entsprechend höher eingeschätzt. Die Anforderungen an die **Personalkostenhochrechnung** für SH sind weitgehend umgesetzt und die noch offenen Punkte liegen im Zeitplan.

Berichtswesen

Da keine Anforderungen an **Standardauswertungen** in der Leistungsbeschreibung enthalten sind, muss selbst bei nur einer von P&I angebotenen Standardauswertung die Anforderungen formal als erfüllt angesehen werden. Real kann ein Abgleich der rund 280 gelieferten Standardauswertungen mit den Anforderungen der Leistungsbeschreibung nicht durchgeführt werden. Die Anforderungen der Leistungsbeschreibung, im operativen System mit einem **Berichtsgenerator** Auswertungen zu erstellen, die u.a. Filter, Sortier- und Gruppenfunktionen beinhalten, werden nicht erfüllt. Der Berichtsgenerator ist nur in der Lage, Felder aus Datenbanktabellen (Kataloge, Stammdaten) zu selektieren, anzuzeigen und zu exportieren. Die von den Ländern gewünschte Verarbeitung erfolgt dann in einem nachgelagerten System (z.B. Excel).

Self-Services

Für den Employee-Self-Service und den Manager-Self-Service sind noch keine Anforderungen im Projekt erhoben. Deshalb konnte keine Bewertung des Fertigstellungsgrades ermittelt werden.

Support-Funktionen

Das **Bewerbermanagement** ist in FHH schon als Quick-Win im pilotierenden Wirkbetrieb. Für **Reisemanagement**, **Veranstaltungsmanagement** sowie **Aus- und Fortbildung** sind noch keine Anforderungen erhoben worden. Daher wurde für die Supportfunktionen keine Bewertung vorgenommen.

Übergreifende Anforderungen

In FHH und SH sind 155 Prozesse definiert worden, die als **Workflows** im System abzubilden sind. Das Abbilden der Prozesse funktioniert grundsätzlich. Eine Vertreterregelung und die Möglichkeit der differenzierten Berechtigungsvergabe konnten nicht erkannt werden. Das Erstellen der **Dokumente** im System funktioniert grundsätzlich, jedoch müssen Änderungen an einem in mehreren Dokumenten verwendeten Textbaustein in die verschiedenen Dokumente kopiert werden. Es fehlt die Funktionalität des modularen Aufbaus von Dokumenten mit der Vererbbarkeit von Ausprägungen einzelner Textelemente. Das **Berechtigungswesen** bei P&I funktioniert grundsätzlich. Allerdings kann ein Anwender nur einem Profil zu einem Zeitpunkt zugeordnet werden. Ob die von den Ländern benötigten Berechtigungen mit einem Profil abzubilden sind oder ein Anwender zwischen mehreren ihm zugeordneten Profilen umschalten muss, was die Handhabung des Systems zumindest erschwert, wird sich erst zu einem späteren Zeitpunkt zeigen. Für die elektronische Personalakte (**e-Personalakte**) sind die zu realisierenden Grundfunktionalitäten den Ländern bis heute nicht präsentiert worden, so dass sie ihre spezifischen Anforderungen nicht darstellen konnten.

Ausführliche Beschreibungen zum Fertigstellungsgrad sind in Kapitel 5.4.6 „Fertigstellungsgrad der Software“ dargestellt.

3.2.4 Reife des Systems

Das von P&I bereitgestellte System P&I Plus ist in anderen Bundesländern mit den Modulen der Personalverwaltung, Stellenwirtschaft, Organisationsmanagement (und weiteren, hier nicht näher untersuchten Modulen) schon seit Jahren im Einsatz. Das gilt nicht für die Personalabrechnung: das P&I Loga Abrechnungssystem wurde zum Zwecke der Verarbeitung von großen Abrechnungsfällen erneuert, auf eine andere technologische Plattform gestellt und in das P&I Plus integriert. Dieses integrierte System ist noch bei keinem Bundesland im Einsatz und wird gemäß der Anforderungen der Länder FHH und SH neu entwickelt. Aufgrund dieser neuen Funktionalitäten ergeben sich sehr hochfrequente (monatliche) Releasewechselaktivitäten. Ein System mit monatlichen Releasewechseln kann nicht als ausgereift bezeichnet werden.

Weitere Kennzeichen für die Reife eines Systems sind nach ISO/EIC 9126 bzw. ISO/EIC 25000

- Funktionalität
- Zuverlässigkeit
- Benutzbarkeit
- Effizienz
- Änderbarkeit
- Übertragbarkeit

Die Bewertung auf Basis dieser Kriterien ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt uneinheitlich:

- Die Funktionalität und Benutzbarkeit ist grundsätzlich gegeben, es gibt aber noch Mängel.
- Die Zuverlässigkeit kann erst im User-Acceptance-Test beurteilt werden.
- Die Änderbarkeit und Übertragbarkeit wird aufgrund der langen Offline Zeiten beim Releasewechsel als problematisch eingestuft. (Vom 17.12.2012 – 8.5.2013 das Entwicklungssystem zu 28,6% nicht zur Verfügung. Die Ausfallzeiten des Produktsystems betragen 12,8%.)
- Die unerwartet lange Verarbeitungsdauer der Abrechnung im Stage-System birgt das Risiko, dass die Effizienz des Produktsystems nicht den in der Leistungsbeschreibung definierten Erwartungen von 11,5 Stunden Durchlaufzeit für die Gesamtabrechnung entspricht. Hierbei sei allerdings auch angemerkt, dass eine Systemoptimierung in der Stage-Umgebung nicht stattgefunden hat.

Die Reife des Systems ist in Kapitel 5.2.3 detailliert untersucht.

3.2.5 Erreichbarkeit der Einführungstermine

Die Produktivsetzung der Personalabrechnung und die damit verbundene Produktivsetzung der Personalkostenhochrechnung, abrechnungsrelevanten Funktionen im Organisationsmanagement, der Stellenverwaltung und der Personalverwaltung in SH ist für das gesamte Projekt kritisch, da hiermit zum ersten Mal ein bedeutender Teil der KoPers-Lösung in Betrieb gehen soll. Die Personalabrechnung soll zum Wirkungsdatum 01.01.2014 produktiv sein. Für Beamte und Versorgungsempfänger muss die Januarabrechnung 2014 ca. am 15.12.2013 durchgeführt werden. Daraus leiten sich die davor liegenden Migrationstermine, die Bereitstellung des Produktsystems, die Schulungstermine für die Mitarbeiter und weitere Aktivitäten für die Personalabrechnung ab.

Der erste Termin für FHH ist der 01.04.2014 (Wirkungsdatum) für die Abrechnung der Passiven (Versorgungsempfänger, Zusatzversorgungsempfänger). Auch wenn es im Detail unterschiedliche Regelungen bei der Abrechnung in den Ländern gibt, sollte die Gesamtfunktionalität vorhanden und die grundsätzlichen Herausforderungen schon mit der Abrechnung der Versorgungsempfänger in SH drei Monate vorher gelöst sein.

Die vorliegenden Projektpläne von Dataport, FHH und SH lassen keine Aussage über das Einhalten der Termine zu, da die Projektpläne nicht aktualisiert wurden und keine ausbalancierte Ressourcenplanung beinhalten. Die folgenden Punkte sind kritisch für eine erfolgreiche Einführung:

- Performance des Produktivsystems
- Richtigkeit der Ergebnisse der Personalabrechnung
- Berechtigungsverwaltung
- Fachliche Anforderungen an das System
- Auswertungen
- Schnittstellen

Die in den Systempräsentationen gesehene Performance (in der Stage-Umgebung) erfüllte die Erwartungen des Gutachters nicht. Ein Hochrechnen dieser Werte auf 150.000 Personalfälle in einer Abrechnung im Produktivsystem lässt erwarten, dass die Performanceanforderungen der Leistungsbeschreibung nicht erfüllt sind, auch wenn man für das Produktivsystems eine höhere Leistungsfähigkeit berücksichtigt. Ein Belastungstest mit 2000 simultanen Anwendern ist zum Zeitpunkt der Gutachtenerstellung nicht durchgeführt worden.

Für die Personalabrechnung ist entscheidend, dass die Ergebnisse richtig sind. Unabhängig von den unterschiedlichen Bewertungsmethoden kann aber festgestellt werden, dass man das Ziel der Richtigkeit noch nicht erreicht hat. Um die Richtigkeit der Abrechnungsergebnisse bis zum Produktivstart zu erreichen, wird empfohlen, einen einheitlichen Standard (bekannte Fehler des Altsystems und geänderte Berechnungsverfahren herausnehmen) mit allen Projektbeteiligten zu vereinbaren und in strukturierten Tests und Analysen die erforderliche Richtigkeit der Ergebnisse herzustellen.

Die Berechtigungsverwaltung muss zum Zeitpunkt der Produktivsetzung so eingerichtet sein, dass die gesetzlichen Anforderungen erfüllt sind; auch wenn die Administration eher umständlich ist. Auf Dauer ist ein ausgereiftes Berechtigungswesen erforderlich, um eine effiziente und fehlerfreie Berechtigungsvergabe zu ermöglichen. Kurzfristig kann das mit erhöhtem Aufwand kompensiert werden.

Bei den Einzelanforderungen an das System gem. Anforderungsmanagementsystem InStep, den Auswertungen und den Schnittstellen ist festzulegen, welche Funktionalitäten bei Produktivsetzung vorhanden sein müssen und welche in den folgenden Zeiträumen erstellt werden. Durch diese Verfeinerung der Planung kann Entlastung geschaffen und damit zur Einhaltung der vorgegebenen Termine beigetragen werden.

Die Standardauswertungen erfüllen nicht alle Anforderungen der Länder. Zusätzliche Auswertungen sind mit dem Berichtsgenerator kundenspezifisch zu erstellen. Da der von P&I gelieferte Berichtsgenerator jedoch nicht die Anforderungen der Länder gem. Leistungsbeschreibung in Bezug auf Verarbeitung und Darstellung der Ergebnisse erfüllt, wird die Aufbereitung mit Excel durchgeführt. Das ist sehr zeitaufwändig.

Das Funktionieren der Schnittstellen von und zum KoPers – System ist notwendig, damit das System alle zur Verarbeitung erforderliche Daten zur Verfügung hat bzw. Drittsystemen diese Daten zur Verfügung stellt. Gegenwärtig sind z.B. in FHH nur 25% der erforderlichen Schnittstellen bereitgestellt und noch keine Schnittstelle ist qualitätsgesichert.¹

ENTWURF

¹ Quelle: Statusbericht des IT-Teams 16 vom 29.5.2013

4 Empfehlungen und Transformationspfad

4.1 Empfehlungen zum Projektmanagement

Die Empfehlungen zum Projektmanagement orientieren sich an den drei Ebenen, die im Folgenden näher betrachtet werden:

- Strategisch: Was ist Zweck und Ziel?
- Taktisch: Wie werden die Ressourcen eingesetzt, wie wird gesteuert?
- Operativ: Was ist zu tun?

Als vierter Aspekt werden unter Konventionen drei Grundsätze wirksamer Projektführung genannt.

4.1.1 Strategische Ebene

Unter Berücksichtigung neuer Einföhrungstermine und damit einhergehend von verlängerten Projektlaufzeiten werden folgende Maßnahmen zur Umsetzung empfohlen:

- Gestaltungsaspekt:
KoPers in SH als Programm und nicht als Projekt verstehen und somit für SH ein Programm installieren.
- Voraussetzung schaffen:
(1) Veränderungsmanagement fortföhren,
(2) Organisationsprojekt in SH sofort starten.
- Zielverfolgung:
(1) Prozessstandardisierung durchsetzen,
(2) Rückbau von nicht notwendig landesspezifischen Ausprägungen,
(3) Good/Best-Practices für bestehende Umsetzungen nutzen.

SH wird empfohlen, das Vorhaben als Programm aufzufassen und ein entsprechendes Programmmanagement aufzusetzen. Selbst wenn die Software exzellent sein sollte, wird das Vorhaben ohne vorherige Vorbereitung der erforderlichen Organisation scheitern. Da in SH ein SSC etabliert werden soll, wird viel Überzeugungsarbeit und umsichtige Gestaltung erforderlich sein. Deshalb: das Organisationsprojekt sollte umgehend starten, ein Programmmanagement sollte für die Steuerung der Einzelprojekte installiert werden.

FHH hat mit ePers bereits einen wichtigen Schritt gemacht, doch Workflows und ein neues Dokumentenmanagement greifen tief in die heutigen organisatorischen Abläufe ein. Die Personalbereiche in Behörden und Bezirken werden auf die veränderte Logik in den Prozessen vorbereitet.

Wenn die Projektplanung „freie“ Ressourcen im Bereich Prozessmanagement aufzeigen sollte, ist zu prüfen, ob diese zum Rückbau der länderspezifischen Ausprägungen genutzt werden, um Abläufe und Verarbeitung zu verbessern.

4.1.2 Taktische Ebene

In der S-O-S-Methode werden zwei Erfolgsfaktoren genannt, die sich auf die Mitglieder des Projekts beziehen, nämlich erfahrener Projektleiter und erfahrenes und motiviertes Projektteam. Ohne diese Kompetenzen kann ein anspruchsvolles Projekt nicht erfolgreich durchgeführt werden.

- Ressourceneinsatz: Befähigungen und Qualifikationen prüfen, ggfs. nachbesetzen, Personen stärkengerecht einsetzen
- Projektsteuerung: eine Person führt das IT-Projekt, die GPL-Mitglieder agieren als Koordinatoren ihrer Projektteams
- Wertschätzung für die Projektteams organisieren

An Hand des Projektplans sollte geprüft werden, ob die richtigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Ferner wird dringend empfohlen, dass eine Person (bzw. eine aus der GPL) als Projektmanager für KoPers ermächtigt wird, das Projekt zu führen. Damit wird die derzeitige „Pattsituation“ in der GPL behoben.

4.1.3 Operative Ebene

Folgende Aufgaben sind umzusetzen und entsprechende Ergebnisse zu erreichen:

- Vorgehensmodell: V-Modell zur künftigen Orientierung nutzen.
- Projektplan: nach EVA –Methode (Earned-Value-Analysis) aufbauen, Kritischen Pfad tagesgenau planen, Pläne aller Partner mit gleichen Strukturen versehen, abgestimmte Ressourcenplanung.
- Projektcontrolling: nach EVA-Methode leben, Meilensteine an Ergebnissen ausrichten.
- Qualitätsmanagement: Q-Standards für Prozesse und Ergebnistypen einführen, Q-Kriterien und Abnahmekriterien definieren, Q-Plan erstellen und leben.
- Anforderungsmanagement: Geschäftsprozesse / Leistungsbeschreibung / InStep-Anforderungen miteinander verbinden, Systembrüche vermeiden.
- Risikomanagement: Risikoliste mit Maßnahmen und Kümmerer / Verantwortlichen führen, Auswirkungen auf Projektplan und Kritischen Pfad verfolgen.
- Konzepte: vorantreiben, als Ergebnistypen messen, insbesondere die fachliche Gesamtsicht erstellen und nachhalten.

Man kann und sollte in dem Projekt in operativer Hinsicht nicht mehr von vorne beginnen, doch sollte das V-Modell für die Verifikation und Validierung der Konzepte, der Software und weiterer Leistungsbestandteile genutzt werden.

Der Projektplan ist so zu definieren, dass Arbeitspakete und Ergebnisse nachverfolgt werden können und jederzeit zu ermitteln ist, wo das Projekt steht. Es geht im Wesentlichen um die Fertigstellung von Ergebnissen, und dafür muss es eindeutige Kriterien geben. Die Konzepte als Ergebnistypen, deren Realisation in Form von Software etc., eignen sich hervorragend für die Messung des Erreichten.

Es besteht die Aufgabe und Verpflichtung, lt. Abnahmekonzept die Funktionsprüfungsmethoden festzulegen. Damit liegen als Ergebnistypen Qualitäts- und Abnahmekriterien vor, die zum Messen herangezogen werden können.

Damit die Abnahme des Funktionsumfangs durchgeführt werden kann, sind die Prüfzenarien in Form von Prozessen und ihren Verarbeitungsfunktionen auf die Elemente der Leistungsbeschreibung abzubilden. Diese Aufgabe muss unbedingt erfolgen, um auch sicher zu sein, dass nichts vergessen wurde.

Es sollte genau überlegt werden, ob etwas, das als Unsicherheit wahrgenommen wird, auch ein Risiko darstellt. Zu prüfen ist,

1. welche Risiken in der Vergangenheit identifiziert wurden und ob diese auch eingetreten sind, ohne dass versucht wurde, sie zu verhindern, und
2. welche Risiken eingetreten sind, die nicht erkannt wurden.

Und wenn etwas als Risiko erkannt wird, sind auch erfolgversprechende Abwehrmaßnahmen und hierfür zuständige Personen zu benennen. Und das Ganze ist zu verfolgen, zu prüfen und zu messen, zu beurteilen und ggfs. neu zu justieren.

4.1.4 Konventionen

In den Interviews ist mehrmals geäußert worden, dass sich der Interviewpartner mehr Offenheit und auch Ehrlichkeit zwischen den Kommunikationspartnern wünscht. Insbesondere dürfen Probleme auf Projektebenen zwischen den Vertragspartnern nicht so lange verhandelt werden, bis sie keine Konturen mehr haben, sondern sollten und müssen frühzeitig zur Entscheidung an den bzw. die zuständigen Adressaten gebracht werden. Diese(r) sollte dann auch entscheiden, und nur in begründeten Fällen einen neuen Prüfauftrag erteilen. Das gilt für alle Entscheidungsebenen.

Ein Projektleiter, der dieses Projekt führt, sollte mit allen vier Parteien in gleicher Weise sprechen. Er ist der Kommunikator über alle Ebenen (von der Ebene Projektmitarbeiter bis zur Ebene PMA) hinweg und muss an beiden Standorten des Projekts präsent sein. Damit ist die Aufgabe des Projektleiters ein echter Vollzeiteinsatz; kann er dies nicht leisten, weil er noch andere Aufgaben hat, entsteht ein neues Risiko für das Projekt.

Erfolgreiche Projektleitung lässt sich an den folgenden Punkten messen:

- Problemen nicht ausweichen, sondern offen ansprechen und alle Projektmitglieder ermuntern, das gleiche zu tun.
- Risiken aktiv managen: steuern, kontrollieren, messen, bewerten.
- Kommunizieren und präsent sein.

4.2 Empfehlungen zum Produktmanagement

4.2.1 Leistungsfähigkeit der KoPers-Lösung

In den Systempräsentationen konnte nicht festgestellt werden, dass die gesehene Leistungsfähigkeit des Software/Hardware-Systems für die Anforderungen der Leistungsbeschreibung ausreicht. Auch wenn man unterstellt, dass das Produktivsystem die 10-fache Leistungsfähigkeit des gesehenen Stage-Systems hat, bleiben Zweifel.

Ein nicht ausreichend performantes System stellt ein hohes Betriebsrisiko dar. Wenn die Offline-Zeit der Abrechnung sich nicht auf die 11,5 Stunden einer Nacht beschränkt, sondern in den folgenden Tag verlängert werden muss, können die Anwender nicht produktiv arbeiten. Ebenso stellt ein nicht angemessenes Antwortzeitverhalten im Dialogbetrieb ein hohes Akzeptanzrisiko dar.

Daher ist die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems zu prüfen und ggf. die zur Steigerung der Leistungsfähigkeit erforderlichen Maßnahmen durchzuführen:

- Analyse der Schwachstellen,
- Optimierung der Software,
- Aufstockung der Hardware,
- Durchführung von Belastungstest (Stresstest).

4.2.2 Berechtigungen

Es ist nach dem gegenwärtigen Stand unklar, ob die Anforderungen der Länder mit dem bestehenden Berechtigungswesen abgedeckt werden können. Nicht ausreichend genau definierte Berechtigungen können zu Widersprüchen mit Datenschutzgesetzen oder anderen maßgeblichen Vorgaben führen. Die bei den Ländern eingesetzte Berechtigungsverwaltung muss zudem die Anforderung erfüllen, mit angemessenem Aufwand zu administrieren zu sein und für die Anwender keine Beeinträchtigung darzustellen. Wenn diese Anforderungen nicht erfüllt sind, kann das die Produktivsetzung verzögern.

Um die Risiken dieser Thematik zu begrenzen, sind im Vorwege folgende Fragen zu klären:

- Können für jeden Nutzer die Berechtigungen so zugeschnitten werden, dass sie in einem Profil abgebildet werden?
- Ist das Exportieren von Daten in Excel mit dem geforderten Zugriffsschutz vereinbar (Datenschutzbeauftragter)?
- Aufbau eines zentralen Berechtigungssystems
- Praktikabilität von Änderungen für 2000 Anwender

4.2.3 Berichtswesen

Es gibt keinen Abgleich der von P&I zur Verfügung gestellten Standardauswertungen mit den Anforderungen aus der Leistungsbeschreibung und die Anforderungen zum Berichtsgenerator werden von der Software nicht erfüllt. Andererseits ist aber der Bedarf an Auswertungen bei den Ländern unbestritten vorhanden. Eine Personalabrechnung mit den in beiden Ländern zu überweisenden Gehaltssummen kann nur verantwortlich durchgeführt werden, wenn die Ergebnisse intensiv geprüft und plausibilisiert werden.

Hier muss dringend mit allen Projektbeteiligten eine praktikable Lösung gefunden werden. Es werden folgende Schritte empfohlen:

1. Prüfung der Standardauswertungen,
2. Zusätzlichen Auswertungsbedarf ermitteln,
3. Mit P&I nach Lösungen suchen, wie Auswertungen aus dem operativen System gem. Leistungsbeschreibung erzeugt werden können.

4.2.4 Abrechnung

Es gibt bei den Projektbeteiligten sehr unterschiedliche Sichten zum Thema „Abrechnungsgenauigkeit“. Erst wenn Ziel- und Messverfahren festgelegt und von allen Projektbeteiligten anerkannt sind, kann die Abrechnung erfolgreich evaluiert werden.

Daher wird folgendes Vorgehen vorgeschlagen:

- Einheitliches Testverfahren mit P&I vereinbaren,
- Testen gem. vereinbartem Testverfahren,
- Abrechnung muss richtig sein. Ausnahme:
 - Rundungstoleranz festlegen,
 - Bekannte Fehler Altsystem ausnehmen,
 - Geänderte Berechnungsverfahren ausnehmen,
- Optimierung der Abrechnung durch P&I.

4.2.5 Einführungskonzept

Das Erstellen eines umfassenden Einführungskonzeptes beschreibt alle mit der Einführung zusammenhängenden Veränderungen, damit das neue System reibungslos in die bestehende Systemlandschaft eingebettet und der Übergang organisiert werden kann. Dazu gehört, dass alle mit dem System befassten Personen mit ihren neuen Aufgaben vertraut gemacht werden, Schulungen erhalten oder mit Training-on-the-Job die erforderlichen Kenntnisse erhalten. Desweiteren müssen alle Eingabeprozesse (z.B. AP-Vordrucke) und Schnittstellen definiert sein, damit das System alle notwendigen Daten bekommen bzw. bei Ausgabeschnittstellen die nachfolgenden Systeme mit den erforderlichen Daten versorgen kann.

4.2.6 Schnittstellen

Eine Systemumstellung eines so zentralen Systems wie KoPers stellt auch eine Gelegenheit dar, die Schnittstellen in der Systemlandschaft einem Review zu unterziehen. Sicherlich ist es einfacher, Schnittstellen so zu belassen, wie sie in der Vergangenheit waren; dann sind auch keine Veränderungen am Partnersystem erforderlich. Andererseits sind Anpassungen jetzt sinnvoll. Wenn sich ein neues System erst einmal etabliert hat, sind Schnittstellenänderungen definitiv aufwändiger.

Das Ziel eines zukunftsfähigen Systems wird nach Einschätzung des Gutachters nicht verfolgt, wenn man die vorhandenen Schnittstellen unverändert lässt. Gerade bei den gesetzlichen Schnittstellen ist in den vergangenen Jahren eine deutliche technische und fachliche Entwicklung festzustellen.

Die Schnittstellen gem. der jetzigen Konzeption werden funktionieren, doch ist aus den Unterlagen nicht erkenntlich, ob alternative Schnittstellentechniken in Erwägung gezogen worden sind. Systeme wie SP-Expert bieten beispielsweise Standardschnittstellen an.

Es wird empfohlen, den jetzigen Zeitpunkt zur Überprüfung der Schnittstellen zu nutzen und die Ziele Zukunftsfähiges System, zukünftiger Pflegeaufwand und Aufwand bei der Umsetzung gegeneinander abzuwägen, um eine angemessene Entscheidung zu den Schnittstellen zu treffen. Im Übrigen sind die Konzeptionen, die Entwicklung und das Testen der noch offenen Schnittstellen voranzutreiben.

4.3 Transformationspfad

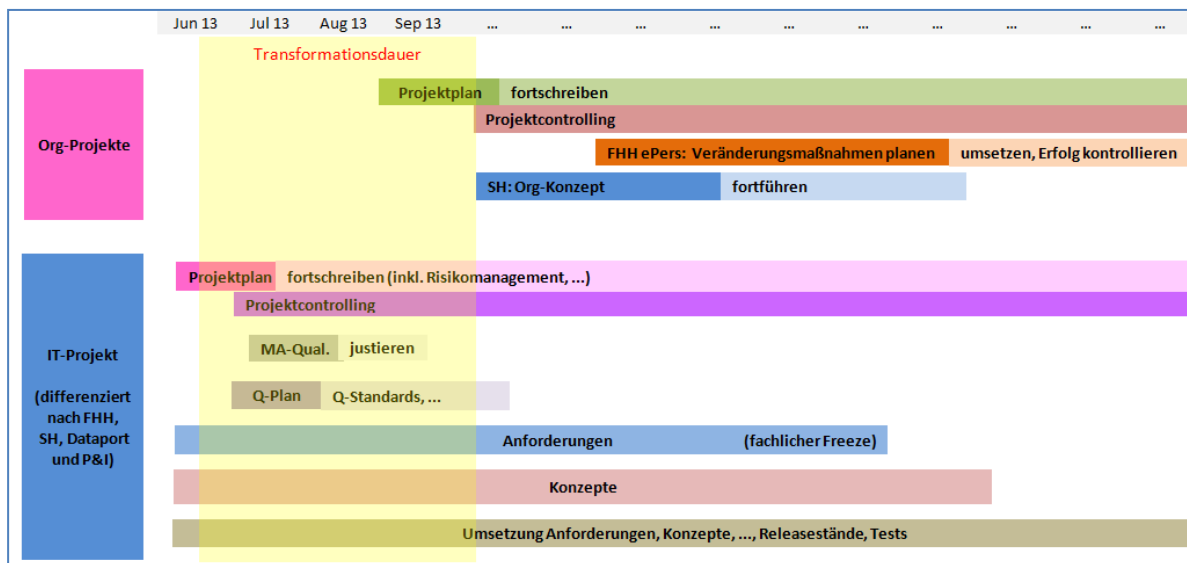
KoPers ist in Teilen neu auszurichten und die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen sollte in einer Transformation erfolgen, die zumindest drei Monate Zeit beanspruchen wird. Die Maßnahmen sollten entsprechend einem Transformationspfad umgesetzt werden, der das Projekt aus dem gegenwärtigen Zustand auf die neue Spur bringen soll, damit die neuen Terminsetzungen auch eingehalten werden können.

Zu den wichtigsten umzusetzenden Empfehlungen gehören:

- FHH/SH: Erforderliche Aktionen (Tests, etc.) fortführen wie bisher.
- FHH/SH: validen Projektplan für Produktivstarts bis Ende Juni erstellen.
- FHH/SH: Empfehlungen (V-Modell, etc.) mit Augenmaß umsetzen.

Bis der neue integrierte Projektplan steht, sollten die begonnenen Aktionen, soweit sie sinnvoll bzw. als zielführend angesehen werden, fortgeführt werden. Wichtig ist, dass den Projektmitarbeitern vermittelt wird, dass durch die neuen Termine (FHH) zwar Zeit zur Reflexion gegeben wird, aber keine „ausgedehnten Ruhepausen“ eingelegt werden können.

Unsere Empfehlungen sind mit Augenmaß umzusetzen. Dort, wo sie aus Gründen von nicht ausreichendem Knowhow derzeit nicht umgesetzt werden können, sollten das Projekt für begrenzte Zeit durch entsprechende Fachleute von außen verstärkt werden.



Die Transformation bedeutet auch eine generelle Veränderung, denn ein paar neue Regeln, neue Arbeitsweisen und auch einige neue Verhaltensänderungen in der Projektarbeit (z.B. Orientierung an Ergebnissen, konsequentes Einfordern von Leistungszusagen, Verantwortung übernehmen, Festhalten an Terminen, offene und ehrliche Kommunikation) sind erforderlich. Das dauert erfahrungsgemäß Monate, bis es von allen Projektmitarbeitern entsprechend gelebt wird; ca. dreiviertel der Projektmitarbeiter müssen den neuen Wertekanon für sich als bindend ansehen, bis die Projektarbeit geschmeidig läuft, davor gilt es, den Umkehrpunkt des Pendels hinauszuschieben.

Technisch gesehen sind die unterentwickelten Projektmanagementdisziplinen (Projektplanung und -controlling, Qualitäts- und Risikomanagement) innerhalb von drei Monaten auf State-of-the-Art anhebbar, doch ist damit noch längst nicht die Ebene der Good-Practices erreicht, die wird erst dann erreicht sein, wenn sich die Veränderungsmaßnahmen von selbst tragen.



5 Gutachten Fragestellung

5.1 Die aktuelle Planung und deren Realisierbarkeit

Da sich die Situation des Projekts in den Ländern FHH und SH unterschiedlich darstellt, wird in den folgenden Kapiteln die entsprechende Differenzierung nach Ländern vorgenommen, soweit dies erforderlich ist.

5.1.1 Berücksichtigt die aktuelle Planung alle wesentlichen Schritte zur Einführung eines neuen IT-Verfahrens?

Befund:

Es existieren drei Projektpläne (MS-Projekt) nebeneinander, die nicht miteinander abgestimmt sind. Dataport ist dabei, den Masterplan zu erstellen, der für die Integration der drei Einzelpläne sorgt.

FHH: hat einen detaillierten Plan (Stand: 24.04.2013) erstellt, der nach Teilprojekten strukturiert ist; die Plandauer für diverse Aufgaben ist angegeben, jedoch keine weiteren qualifizierenden Angaben zu Ressourcenzuordnung, Planaufwänden, Ermittlung von Ist-Aufwänden, Abschätzung von Fertigstellungsgraden, Restlaufzeiten und Restaufwänden.

SH: hat einen detaillierten Plan (Stand: 27.03.2013) erstellt, der nach Hauptaufgaben strukturiert ist; die Plandauer für diverse Aufgaben ist angegeben, jedoch keine weiteren qualifizierenden Angaben zu Ressourcenzuordnung, Planaufwänden, Ermittlung von Ist-Aufwänden, Abschätzung von Fertigstellungsgraden, Restlaufzeiten und Restaufwänden.

Dataport: hat einen detaillierten Plan (Stand: 17.05.2013) erstellt, der vornehmlich die Aufgaben von Dataport und P&I darstellt; die Plandauer für diverse Aufgaben ist angegeben, jedoch keine weiteren qualifizierenden Angaben zu Ressourcenzuordnung, Planaufwänden, Ermittlung von Ist-Aufwänden, Abschätzung von Fertigstellungsgraden, Restlaufzeiten und Restaufwänden.

Eine in IT Projekten übliche und bewährte Einteilung in Phasen wurde nicht vorgenommen. In allen Projektplänen ist keine Fortschreibung der Projektaktivitäten durchgeführt worden. Bei diversen Aktivitäten liegt der Fertigstellungstermin in der Vergangenheit, der Grad der Fertigstellung ist aber noch bei 0%. Die Restaufwände sind nicht ermittelt worden. Eine Zuordnung zu Ressourcen wurde nur teilweise durchgeführt, ein Ressourcenabgleich überhaupt nicht. Mit Puffern und kritischen Pfaden wird in den Projektplänen nicht gearbeitet.

Bewertung:

Die vorgelegten Planungen sind aus Sicht des Gutachters von der Struktur und Ausprägung nicht geeignet, die Anforderungen einer ordnungsgemäßen Projektplanung zu erfüllen. Um bewerten zu können, ob "alle wesentlichen Schritte ..." berücksichtigt sind, wird der von Dataport noch zu erstellende Masterplan als Basis für erforderlich angesehen.

5.1.2 Sind ausreichende Zeiträume geplant? Sind die Einführungstermine realisierbar?

Befund:

Die Einführungsszenarien der beiden Länder haben unterschiedliche Gegenstände und unterschiedliche Einführungstermine.

FHH: der Plan in Form einer Roadmap (Stand: 16.11.2012) ist in entscheidenden Meilensteinen nicht erfüllt und wurde vom 27. bis 28.03.2013 einer Revision unterzogen. Die Zeiträume und Pufferzeiten waren auf Grund des Projektfortschritts nicht ausreichend (s. Kapitel 5.1.1), die Einführungstermine für die Gegenstände Passive zu 09-2013 und Aktive zu 01-2014 werden vom Gutachter als nicht mehr realistisch angesehen.

SH: der Plan in Form einer Roadmap (Stand: 18.01.2013) ist für die Produktivsetzung von KoPers Abrechnung zum 02.09.2013 aufgegeben worden, da entscheidende Meilensteine nicht erfüllt wurden. Das neue Einführungsszenario sieht die Einführung Abrechnung und damit Ablösung von Permis-A zum 01.01.2014 vor. Die Planung für den Gegenstand "Einführung Integriertes System" liegt nur als Roadmap vor, der Termin für die Pilotierung zum 01.11.2013 ist nicht mehr realistisch, die Planung für den Gegenstand „Rollout Personalverwaltung“ ist nur rudimentär vorhanden.

Bewertung:

Die Frage, ob ausreichende Zeiträume geplant sind, kann nur auf Basis eines detaillierten und qualifizierten Projektplans, nicht jedoch auf Basis einer Roadmap beantwortet werden. Die ehemaligen Einführungstermine sind während der Gutachtertätigkeit aufgegeben und verschoben worden.

Für die Einführung KoPers-Abrechnung in SH zum 01.01.2014 ist ein detaillierter und qualifizierter Projektplan erforderlich, der noch in der Entstehung ist. Aus Sicht des Gutachters ist es erst auf dieser Basis zusammen mit einer Risikoanalyse möglich, die Realisierbarkeit der Einführung zu bewerten.

5.1.3 Welche Risiken enthält diese Planung?

Bewertung:

FHH: In der Planung sind folgende Hauptrisiken enthalten, die von der Projektleitung mit geeigneten Maßnahmen einzudämmen sind:

1. Die Leistungsbeschreibung (RV 4) ist in Teilen weiter detailliert und auch um neue Anforderungen erweitert worden; am 22.05.2013 haben sich in InStep 170 Anforderungen im Zustand "Umsetzung durch P&I" befunden und weitere 700+ Anforderungen befinden sich in den Zuständen "Anforderung erkannt" bis "Anforderung an P&I zur Umsetzung". Es ist nicht ermittelbar, ob die 700+ Anforderungen von P&I bis zur Einführung umgesetzt werden können.

2. Der Prozess der Projektplanung an sich stellt ein Risiko dar, da die bisher vorgelegten Planungen keine Aufwände an sich, keine Aufwände für Ressourcen, kaum Abhängigkeiten zwischen den Hauptaufgaben, keine Feinplanung im Rahmen des Kritischen Pfads etc. berücksichtigen; ferner werden keine Ist-Aufwände erhoben, kein Ermitteln von Fertigungsstellungsgraden einzelner Aufgaben, keine Restaufwandsschätzungen etc.; ein effizientes Verfolgen von Offenen Punkten ist nicht gegeben, da der Verbleib von etlichen nicht transparent und die Umsetzungen nicht ermittelbar sind; solange keine detaillierte Planung nach EVA (Earned-Value-Analysis) erfolgt, kann aus Sicht des Gutachters keine Aussage gemacht werden, ob die neuen Plan-Einführungstermine realistisch sind.
3. Die vorliegenden Konzepte haben nicht die erforderliche Reife (s. Kapitel 5.3.6). Die Konzepte stellen Ergebnistypen dar und sollten in den Projektplänen berücksichtigt werden.
4. Es ist erforderlich, dass ein Risikomanagement installiert wird, das den Masterplan als Basis für die Ermittlung von Risiken nutzt. Ferner sind Risiken mit entsprechenden Maßnahmen zwecks Vermeidung oder Verminderung des möglichen Schadens zu verbinden und ein professionelles Managen durch Verantwortliche zu installieren.
5. Es ist erforderlich, dass ein Qualitätsmanagement installiert wird, das sich auf das zu erstellende IT-Verfahren und die Prozesse zur Erstellung des IT-Verfahrens konzentriert.

SH: es bestehen dieselben Hauptrisiken wie bei FHH, hinzukommt:

6. Die Ablösung von Permis-A bedeutet, dass nur Teile des neuen IT-Verfahrens zu 01-2014 produktiv gehen; damit ergibt sich ein temporäres Übergangsszenario (das Alt-Verfahren und neues IT-Verfahren miteinander verbindet) mit eigenem Risikoportfolio. Eine detaillierte Planung sollte das organisatorische Umfeld sowie alle relevanten IT-Aspekte dieses Übergangsszenarios berücksichtigen.

5.1.4 Ist das ursprünglich geplante Projektende noch realisierbar?

Bewertung:

FHH: Am 27. und 28.03.2013 haben die Projektpartner FHH, Dataport und P&I in einem Workshop festgestellt, dass das ursprünglich geplante Projektende nicht mehr realisierbar ist. Der Gutachter schließt sich dieser Feststellung an.

SH: Das ursprünglich geplante Projektende ist aus Sicht aller Beteiligten nicht mehr realisierbar. Die Ablösung von Permis-A durch KoPers-Abrechnung zum 01.01.2014 erscheint realistisch. Als Voraussetzung sieht der Gutachter die Erfüllung der in Kap. 5.1.1 genannten Anforderungen zur Projektplanung und die darauf aufbauende effiziente Umsetzung durch die Projektteams der Partner.

5.1.5 Wie kann und muss das Projektende ggf. angepasst werden?

Empfehlung:

Es wird empfohlen, ein einheitliches Tool und einheitliches Planungstemplate mit identisch genutzten Feldern für alle vier Projektpartner zu nutzen. Nur dann erscheint eine abgestimmte Projektplanung ohne Systembrüche für alle Projektbeteiligten möglich. Dazu sind

- die Projekte neu durchzustrukturieren,
- Projektphasen zu definieren,
- die Aktivitäten der aktuellen Phase zerlegen und spezifizieren auf eine handhabbare Größenordnung (1-10 Tage),
- den Aktivitäten Ressourcen zuzuordnen und eine Verfügbarkeitsplanung der Ressourcen durchzuführen,
- die Ist-Werte zu ermitteln,
- die Restaufwände zu bewerten,
- die Earned-Value-Analysen zum Ermitteln des aktuellen Projektstandes (Fertigstellungsgrad) durchzuführen.

Nachdem die Projektplanung neu durchgeführt wurde, kann eine fundierte Aussage getätigt werden, ob und wie die Haupttermine eingehalten werden können bzw. ob und inwieweit diese verschoben werden müssen.

Neben den bereits o.g. Anforderungen ist es erforderlich, dass die Organisation der Projektarbeit gestrafft wird, indem Projektsitzungen effizienter durchgeführt werden und das Verhältnis von Aufwand für Sitzungen zu Aufwand für Umsetzung sich deutlich in Richtung Umsetzung verschiebt.

5.2 Umsetzungsstand

5.2.1 Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand gemessen an den Meilensteinen der Roadmap?

Als diese Frage Anfang März 2013 für die Beauftragung eines Gutachtens formuliert wurde, lagen jeweils eine Roadmap für FHH mit Stand 15.11.2012 und für SH mit Stand 18.01.2013 vor. In beiden Roadmaps sind die avisierten Ergebnisse zu den Meilensteinen nicht erreicht worden. Als kritischer Punkt der Roadmaps gilt das Prüfkriterium „Abrechnungsgenauigkeit“, das nicht erreicht wurde.

Mit dem Workshop zur Neuplanung in FHH Ende März 2013 ist eine neue Roadmap mit Stand 08.05.2013 entstanden. Neben der Roadmap wurden die Gründe für das Nichterreichen der ehemaligen Meilensteine herausgearbeitet und dokumentiert. Mit der neuen Roadmap haben sich zahlreiche Aufgabenbereiche zeitlich in die Zukunft verschoben. Der aktuelle Umsetzungsstand gemessen an den Meilensteinen dieser neuen Roadmap würde sich aus einem Projektplan ergeben, in dem der Fertigstellungsgrad auf Ebene Arbeitspaket ausgewiesen ist. Ein derartiger Projektplan liegt jedoch nicht vor.

Für SH liegt dem Gutachter keine neue Roadmap und kein aktualisierter Projektplan vor, beide sind noch im Entstehen.

5.2.2 **Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand gemessen an den vertraglichen Regelungen etwa der Leistungsbeschreibung?**

Befund:

In diesem Kapitel wird der Umsetzungsstand anhand der vertraglichen Regelungen bemessen. Dies ist abzugrenzen vom Abgleich der vorhandenen oder geplanten Funktionalitäten mit den in der Leistungsbeschreibung geforderten Funktionalitäten. Letzteres wird in Kapitel 5.2.3 durchgeführt.

Der derzeitige Umsetzungsstand wird mit den Regelungen in der RV16 „Einführungskonzept Länder“ und RV17 „Einführungskonzept Kommunen“ abgeglichen.

Es ist von P&I folgendes Vorgehen für die Länder festgelegt worden (RV16, S.46):

B	Herstellung der Betriebsbereitschaft
M	Prototyp
Fa	Pilot: Wirkbetrieb in eingegrenztem Bereich mit anschl. Roll-Out
Fb	Pilot: Wirkbetrieb zum einheitlichen Einführungszeitpunkt
R	Roll-Out

Die Herstellung der Betriebsbereitschaft besteht aus dem Einspielen der Software auf die Systemumgebung von Dataport, ohne dass damit die Bereitstellung der benötigten Funktionen vorhanden sein muss. Diese Funktionalitäten werden erst im Rahmen des Prototypings erstellt. Im Prototyping wird in einem iterativen Prozess die Software soweit hergestellt, dass eine Abnahme oder zumindest eine Freigabe für den Wirkbetrieb erfolgt. Daher messen wir im Folgenden den aktuellen Umsetzungsstand an den vorgesehenen Terminen des Pilotbetriebes.

Für die Länder sind gemäß RV 16 folgende Termine festgelegt:

	SH	FHH
Workflow / Anforderungsmanagement	2011 / Q3	2011 / Q3
Bewerberverwaltung	2012 / Q4	2012 / Q1 (Quick Win) und 2012 / Q4
Personalabrechnung	2012 /Q3-Q4	2013 / Q2-Q3
Personalverwaltung Teil 1	2012 /Q3-Q4	2013 / Q2-Q3
Personalkostenhochrechnung	2012 /Q3-Q4	
Operatives Berichtswesen	2012 /Q3-Q4	2013 / Q2-Q3
Elektronische Personalakte Teil Entgelt	2012 /Q3-Q4	2013 / Q2-Q3
Personalverwaltung Teil 2	2012 / Q4	2013 / Q2
Stellenverwaltung	2012 / Q4	2013 / Q2
Operatives Berichtswesen nicht bezügerelevant	2012 / Q4	
El. Personalakte allgemein	2013 / Q1	2013 / Q1
Aus- und Fortbildungsmanagement	2013 / Q1	2013 / Q1
Veranstaltungsmanagement	2013 / Q1	2013 / Q1
Reisemanagement	2013 / Q1	2013 / Q1
ESS/MSS	2012 / Q4	2012 / Q4
IT-Unterstützung SSC	2012 /Q3-Q4	2012 /Q3-Q4

Bewertung:

Beide Länder setzen zum aktuellen Zeitpunkt inStep als Anforderungsmanagement ein. In FHH ist seit Mai 2012 das Bewerbermanagement in einer Pilotinstallation im Wirkbetrieb.

Alle übrigen Termine für den Pilotbetrieb für SH und alle übrigen in der Vergangenheit liegende Termine in FHH sind **nicht** eingehalten worden.

Die Personalverwaltung, Personalabrechnung, die Stellenverwaltung und die elektronische Personalakte sollten nach dem vertraglich festgelegten Zeitplan in FHH im jetzigen bzw. im kommenden Quartal in den Wirkbetrieb gehen. Dies wird nach der aktuellen Planung (Roadmap 16.11.2012) jedoch nicht erfolgen.

5.2.3 Welchen „Reifegrad“ hat die Software von P&I?

Der Reifegrad wird in ISO/EIC 9126 bzw. ISO/EIC 25000 definiert anhand von sechs Qualitätsmerkmalen (sowie weiteren Untermerkmalen):

- Funktionalität
- Zuverlässigkeit
- Benutzbarkeit
- Effizienz
- Änderbarkeit
- Übertragbarkeit

Zu den Qualitätsuntermerkmalen von Softwaresystemen (ISO 9126) siehe folgende Tabelle:

Softwarequalität	
Kriteriengruppen	Kriterien
Funktionalität	Angemessenheit, Richtigkeit, Interoperabilität, Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit
Zuverlässigkeit	Reife, Fehlertoleranz, Wiederherstellbarkeit
Benutzbarkeit	Verständlichkeit, Erlernbarkeit, Bedienbarkeit
Effizienz	Verbrauchsverhalten, Zeitverhalten
Änderbarkeit	Analysierbarkeit, Modifizierbarkeit, Stabilität, Prüfbarkeit
Übertragbarkeit	Anpassbarkeit, Installierbarkeit, Austauschbarkeit
In allen Kriteriengruppen: + Konformität	

Befund und Bewertung:

Während der Präsentationen wurde auf die diversen Merkmale der „Softwarereife“ geachtet. Ergänzt wurde diese Information durch Gespräche mit Vertretern der Länder, Dataport und P&I.

Die Bewertung und ihre Begründung sind im Folgenden dargestellt:

Die **Funktionalität** der Software ist grundsätzlich gegeben, aber mit Mängeln behaftet:

Die Ordnungsmäßigkeit (Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften) sowie die Konformität (Einhaltung von Konventionen und Standards) sind nicht in allen Fällen gegeben, ohne damit den Ergebnissen von Datenschutz-Audits und weiteren Prüfungen vorgreifen zu wollen. Bezüglich der Richtigkeit der Abrechnungsergebnisse gibt es zum gegenwärtigen Zustand Abweichungen nach unten im Vergleich zu den erwarteten Genauigkeitswerten. Die Interoperabilität zu anderen Systemen konnte nicht bewertet werden, da die Schnittstellenprogramme erst in der Konzeption begriffen sind. Die Sicherheit (Schutz gegen versehentlichen oder vorsätzlichen unberechtigten Zugriff auf Daten oder Funktionen) ist mit dem vorhandenen Berechtigungskonzept grundsätzlich gegeben, jedoch erscheint die Bedienbarkeit durch die Systemadministratoren bei der Vielzahl der zu betreuenden Anwender problematisch, was mit einer hohen Fehlerrate verbunden ist.

Daraus ergibt sich aus Sicht des Gutachters ein höheres Risiko, Anwendern fälschlicherweise Berechtigungen zuzuweisen, die sie von ihrer Aufgabenstellung nicht hätten haben dürfen.

Die **Zuverlässigkeit** der Software kann nicht beurteilt werden:

Die Fehlertoleranz (Fähigkeit, Fehler durch Anwender oder anderer Systeme zu tolerieren und ggf. zu kompensieren) kann erst im User-Acceptance-Test ermittelt werden. Ebenso kann gegenwärtig nicht beurteilt werden, wie das System z.B. nach einem schweren Datencrash wiederherstellbar ist und wie schnell die Anwender wieder vollen Zugriff auf das System haben. Die relativ hohen Offline-Zeiten in der aktuellen Projektphase lassen diesen Punkt als Risiko erscheinen.

Die **Benutzbarkeit** der Software ist grundsätzlich gegeben:

Die Verständlichkeit und Erlernbarkeit des Systems ist gegeben. Das System ist überwiegend menügeführt und angemessen strukturiert. Die Wünsche der Anwender nach zusätzlichen Menüpunkten oder anderen Strukturierungen lassen sich leicht umsetzen. Die Bedienbarkeit der Software ist angemessen, den Anwendern werden in allen relevanten Feldern Kataloge angezeigt, in denen sie mögliche Angaben auswählen können.

Für die Abrechnung fehlen den Ländern noch die für das Sicherstellen der Richtigkeit der Abrechnungsergebnisse erforderlichen Auswertungsmöglichkeiten. Bei einem Entgeltvolumen von jährlich über 3 Mrd. € je Land ist eine Prüfung der Ergebnisse in allen erdenklichen Richtungen unbedingt erforderlich, bevor die sachliche Richtigkeit gezeichnet werden kann. Diese Auswertungen sind nicht Bestandteil des Systems und müssen noch erstellt werden. Es kann im Gutachten nicht entschieden werden, wer für die Erstellung zuständig ist. Diese Entscheidung ist einer juristischen Beurteilung vorbehalten.

Die **Effizienz** der Software ist uneinheitlich:

Bei der Effizienz werden das Zeitverhalten und das Verbrauchsverhalten bewertet. In den Präsentationen wurde das Entwicklungssystem und überwiegend das Stage-System vorgeführt. Im Dialog wird bei jeder Abspeicherung von Daten in einem Feld die für diese Maske (Vorgang) vorgesehenen Plausibilitätsprüfungen durchgeführt. Anwender bemängeln Dialogantwortzeiten von bis zu 3 Sekunden, was von P&I mit besonders intensiven Plausibilitätsprüfungen bei genau diesem Feld begründet wird. Eine Prognose des Zeitverhaltens des Stage-Systems mit gegenwärtig 10 bis 20 Anwendern auf das Produktivsystem mit knapp 1000 Anwendern ist derzeit nicht möglich.

Die Durchführung der Abrechnung im Stage-System hat während der Systempräsentation länger als erwartet gedauert. Es ist festzustellen, dass das Stage-System aus Sicht des Gutachters zu schwach dimensioniert ist. Auch wenn das Produktivsystem wie angegeben um den Faktor 8 schneller ist, ist das Zeitverhalten im Produktivsystem vor Produktivstart noch genau zu testen.

Das Verbrauchsverhalten (Sparsamer Umgang mit den Ressourcen wie CPU-Zeit, Festplattenzugriffe) ist ebenfalls nicht einheitlich zu beurteilen. Einerseits ist das mehrfache Durchrechnen von Abrechnungsfällen, auch wenn sich seit der letzten Abrechnung nichts verändert hat, nicht ressourcenschonend, andererseits wird in der Personalkostenhochrechnung durch Deaktivierung der nicht benötigten Abrechnungsfunktionalitäten die Performance erhöht.

Die **Wartbarkeit** der Software ist grundsätzlich gegeben, kann aber gegenwärtig noch nicht abschließend beurteilt werden:

Es gehört gegenwärtig nicht zu den Aufgaben der Länder oder von Dataport, Mängel bzw. Fehler zu analysieren und dort Abhilfe zu schaffen. Die von den Ländern in den Zwischenprüfungen gefundenen Fehler werden P&I gemeldet, dort analysiert und bereinigt.

Die Modifizierbarkeit des Systems nach den Wünschen der Anwender ist gegeben. Es können leicht zusätzliche Menüs oder andere Dialogobjekte von P&I in die Software eingebaut werden. Insofern sind die Merkmale der Stabilität erfüllt.

In einem produktiv eingesetzten System ist es erforderlich sicherzustellen, dass Änderungen nicht andere bestehende Funktionalitäten ungewollt beeinflussen. Der Aufwand für das Testen von erfolgreich durchgeführten Änderungen und gleichzeitigem Testen der Konstanz der übrigen Funktionalitäten kann derzeit nicht beurteilt werden, da es in der gegenwärtigen Projektphase noch aussteht.

Die **Übertragbarkeit** der Software ist unbefriedigend:

Die Software kann auf unterschiedlichen Hardwareumgebungen angepasst werden. Bei den Dataport läuft die Software auf virtuellen Maschinen mit unterschiedlicher Prozessor- und Hauptspeicherzuweisung im Rechenzentrum.

Änderungen aufgrund von Releaseanpassungen müssen in alle drei Systemumgebungen einzeln eingespielt werden. Das ist ausgesprochen zeitaufwändig. Das Installieren von neuen Software releases dauert gegenwärtig je System (Entwicklungssystem / Stage-System / Produktivsystem) bis zu mehreren Tagen. Das System steht in diesem Zeitraum für die Anwender nicht zur Verfügung.

Es konnte keine klare Abgrenzung der Entwicklungsebene von der Customizingebene bei den Ländern festgestellt werden. Daher ist es relativ zeitaufwändig, die neuen Releases in die vorhandenen Systeme einzuspielen, ohne die vorhandenen Einstellungen zu verändern.

Bewertung:

Die Reife der Software von P&I ist differenziert zu beurteilen.

In den Workshops konnte die gewünschte Funktionalität zu den Fragestellungen Integration, Personalabrechnung und Personalkostenhochrechnung dargestellt werden. Stellenwirtschaft, Organisationsmanagement, Personalverwaltung sind so auch in anderen Bundesländern im Einsatz und es liegen Erfahrungen aus diesen Installationen vor. Neu ist die Integration mit der Abrechnung, Personalkostenhochrechnung und weiteren Modulen. Verschiedene Bereiche wie die Personalkostenhochrechnung werden von P&I parallel zu dem Projekt erst neu entwickelt. Das bietet den Vorteil, dass die Anforderungen der Länder FHH und SH direkt in die Entwicklung eingehen, beinhalten aber den Nachteil, dass keine „Best-Practices“ vorliegen und in der Software abgebildet sind. Die Weiterentwicklung der Software stellt sich auch durch eine sehr hohe Releasewechsellaktung (monatlich) dar; bei einer ausgereiften Software wären Releasewechsel eher in Jahresfrist üblich.

Die Ressourcenbeanspruchung erscheint eher durchschnittlich. Die In den Ausschreibungsunterlagen dargestellte Performance konnte in den Präsentationen auch unter Berücksichtigung der schwächeren Stage-Umgebung nicht bestätigt werden. Optimierung der Hard- und Software ist erforderlich, um die geforderten Leistungen zu erreichen.

Das Berechtigungskonzept ist grundsätzlich dafür geeignet, unterschiedliche Zugriffe auf die diversen Berechtigungsobjekte zu gewähren. Das Handhaben der Nutzer, Profile und Berechtigungen für mehrere Hundert Anwender einschließlich der täglichen Änderungen ist sehr aufwändig. Das Wechseln von unterschiedlichen Profilen – wie in dem Berechtigungskonzept vorgesehen - ist einem Anwender nur in Ausnahmefällen zuzumuten.

Änderungen aufgrund von gesetzlichen oder tarifvertraglichen Anforderungen werden in den Katalogen von P&I durchgeführt und dann in die Systeme der Länder transportiert. Andere Kataloge werden von den Ländern gepflegt und aktuell gehalten. Das Pflegen von z.B. Lohnarten ist einerseits für die Abbildung von gesetzlichen Anforderungen erforderlich, andererseits könnten die Länder aber auch außerhalb der Gesetze und der Tarife Anforderungen haben, zusätzliche Lohnarten zu nutzen. Es konnte keine gelebte Konzeption von P&I erkannt werden, die eine gemischte Zuständigkeit mit beispielweise Kundenkatalogen für Lohnarten oder abgegrenzten Nummernbereichen abbildet. Die Entwicklungsänderungen müssen in jedes der Kundensysteme eingespielt werden, es gibt kein automatisiertes Weiterleiten der Änderungen an die anderen Systeme. Lediglich ein manueller Abgleich der Systeme ist möglich.

Ebenso ist es nicht möglich, einzelne Berechtigungsobjekte von einem System in ein anderes zu transportieren, wie es für ein in der Leistungsbeschreibung gefordertes zentrales Berechtigungssystem erforderlich ist. Es ist nur das Kopieren der kompletten Berechtigungsverwaltung möglich.

5.2.4 Wann ist die Entwicklungsphase beendet?

Befund:

Gemäß der „ReleaseBeschreibung KoPers_13_2013-02-22.docx“ (mit intern genannten Datum vom 21.8.2012) von P&I sind folgende Releasevorhaben geplant:

Software Modul	Fertigstellung bis Releasestand
Personalverwaltung und Abrechnung	13/4
Stellenwirtschaft	13/0
Versorgung	13/5
Versorgungsfestsetzung	13/4
Zusatzversorgung FHH	13/3
Arbeitgeberdaten	13/1
Auswertungen und Dokumente	13/0
Output Verbuchung SH	13/0
Output Verbuchung FHH	13/1
Tarife und Besoldung	13/3
Bewerbungsmanagement	12/4
Klientenverwaltung	12/5
Personalkostenhochrechnung	13/6
e-Personalakte	Keine Angabe
Workflow	Keine Angabe

Daraus ist zu entnehmen, dass die für die Personalverwaltung, Stellenwirtschaft, Abrechnung und Personalkostenhochrechnung relevanten Funktionen bis zum Releasestand 13/6 vorhanden sein sollten.

Bewertung:

Alle für die Produktivsetzung benötigten Funktionalitäten bis Juni 2013 entwickelt und ab Juli 2013 bereitgestellt zu haben ist für eine Produktivsetzung mit Wirkungsdatum 1. Januar 2014 ausreichend.

Die Planung ist in einigen Fällen zwar umgesetzt aber die zugesagten Funktionalitäten fallen nicht zur Zufriedenheit der Länder aus. In den Systempräsentationen wurde deutlich, dass beispielsweise die mit Releasestand 13/1 ausgelieferten Arbeitgeberdaten nicht den Anforderungen der Länder genügten.

5.2.5 Ab wann kann sinnvoll mit einem Test begonnen werden?**Befund:**

SH: Ende 2012 hat es einen sog. Praxistauglichkeitstest gegeben, Im Februar 2013 ist mit einem sog. Freigabetest begonnen worden; beide Tests sind von der Eigenschaft her Funktionstest für Software-Komponenten, die aus dem Entwicklungsbereich von P&I (monatlich neue Releasestände) stammen; diese Tests entsprechen den Zwischenprüfungen gemäß Anlage RV 16 (Abnahmekonzept).

FHH: Es hat im Januar 2013 einen Praxistauglichkeitstest für Passive gegeben, jedoch nicht erfolgreich. Die neuen monatlichen Releasestände werden getestet, ob die zugesagte Funktionalität vorhanden ist.

Bewertung:

Wenn man "sinnvoll" im Sinne von Integrationstest versteht, ergeben sich drei Stufen von aufeinander aufbauenden Tests:

- I-Test 1: Migration aller Echt-/Klartdaten, bereinigt und angereichert für das Zielsystem (KoPers).
- I-Test 2: kompletter Funktionstest aller Leistungsbestandteile der KoPers-Software sowie der Schnittstellen, wobei die o.g. Tests erfolgreich abgeschlossen sind.
- I-Test 3: Akzeptanztest durch Endnutzer (User-Acceptance-Test), die Geschäftsabläufe im quasi Echtzeitbetrieb unter allen Ziel- und Qualitätskriterien prüfen.

Die bisherigen Tests sind von den Voraussetzungen her nicht geeignet, eine Freigabe des IT-Verfahrens zu erteilen, um mit der Vorbereitung der Produktivsetzung zu beginnen; die bisherigen Tests sind vielmehr als Vortests zum I-Test 1 zu bewerten.

5.2.6 Wie ist der Umsetzungsstand zur Einrichtung der IT-Infrastruktur durch Dataport und P&I?

Befund:

Als Basis für die Beurteilung der geplanten Infrastrukturmgebung wurden die technischen Zieldefinitions-konzepte der KoPers Lösung angefordert, doch standen sie nicht zur Verfügung. Im Hinblick auf eine Produktivsetzung für KoPers-Abrechnung zum 01.01.2014 in SH wird erwartet, dass hinsichtlich der technischen Infrastruktur mindestens ein Grobkonzept und ein Feinkonzept erstellt sind, die dokumentieren, dass die umzusetzende bzw. in Teilen umgesetzte technische Lösung die entsprechenden Anforderungen an die Applikation, z.B. in Bezug auf Leistung, sicherstellen.

Aus Mangel an technischer Dokumentation wurde eine Liste von ca. 60 Fragen übersendet, um einen Anhaltspunkt zum Umsetzungsstand zu erlangen. Viele der Fragen wurden hinreichend beantwortet, jedoch wurden wesentliche Fragen hinsichtlich der physikalischen Zielumgebung unvollständig beantwortet oder nicht geliefert.

Rechenzentrum: Das Rechenzentrum, welches für das Hosting der KoPers Infrastruktur verwendet wird, verfügt über redundante Stromversorgungen und redundante Kühlsysteme. Des Weiteren wird der physikalische Zugang zum Rechenzentrum und zu den Serversystemen durch eine entsprechende Zugangsregelung geregelt, so dass kein unberechtigter Zugriff erfolgen kann.

Netzwerk: Der Zugriff auf die KoPers Umgebung wird durch entsprechende Firewalls geschützt. Für die KoPers Umgebungen wurde ein eigenes, redundantes Netzwerk aufgebaut. Der Zugriff auf die KoPers Applikation erfolgt durch eine verschlüsselte Verbindung durch das Intranet. Einen Zugriff durch das Internet ist derzeit nicht vorgesehen.

Hinsichtlich der Interaktion zwischen Anwendern und zentralen Systemen, die eine bedeutende Anforderung an die Leistung des Gesamtsystems stellt, wurde ausschließlich die erforderliche Bandbreite pro Anwender angegeben. Es wurde offen gelassen, wie die Anforderungen an die Infrastruktur für die geforderten gleichzeitigen Anwendungszugriffe umgesetzt ist bzw. wird.

Die Sicherheit der Systeme wird durch die entsprechenden Mechanismen geregelt, eine Aussage zur Leistung der Netzwerk-Systeme und WAN Bandbreiten kann nicht getroffen werden, weil dem Gutachter keine entsprechenden Informationen vorliegen..

Server Systeme: Es existiert eine physikalische Infrastruktur, welche die KoPers-Systemkomponenten beheimatet. Es ist jedoch nicht möglich, diese hinsichtlich der notwendigen Leistungs-Charakteristika zu bewerten. Aus einer Serverübersicht aus dem Jahre 2012 ist zu entnehmen, dass die meisten der Applikationsserver virtualisiert werden. Dies entspricht aktuellen Vorgehensweisen und ist marktüblich, soweit keine Anforderung an Leistung oder externe Schnittstellen physikalische Server erfordert. Produktionssysteme, die eine höhere Anforderung an die Hardware bezüglich Leistung und Hauptspeicher stellen, sind physikalisch umgesetzt.

Informationen über die physikalische Konfiguration der Systeme, auf denen die virtuellen Server System betrieben werden, sind nicht geliefert worden.

Zentral Speichersysteme (SAN): Mit Ausnahme der Angabe, dass die Zentralen Speichersysteme per FC (Fibre Channel) angebunden sind, sind keine weiteren Informationen geliefert worden. Eine Aussage über die Leistungsfähigkeit der Systeme kann daher nicht getroffen werden.

Datensicherung: Die Datensicherung der Systeme erfolgt ausschließlich lokal. Alle Datensicherungen verbleiben in zentralen Systemen. Bei einem Ausfall des Rechenzentrums bzw. im Katastrophenfall sind alle Daten, die nicht zuvor in die Landesarchiv außerhalb des Rechenzentrums zur weiteren Aufbewahrung verschoben worden sind, verloren.

Bewertung:

Eine der wichtigsten Fragen, „Wie wird sichergestellt, dass die technische Lösung auch die Anforderung an die Applikation (Dauer eines Maskenwechsels maximal 1 Sekunde) erfüllt“, muss in der Beantwortung offen bleiben. Eine solche Anforderung erfordert eine entsprechende Leistung des Gesamtsystems, welche das Netzwerk (Strecke zwischen den Anwendern und den zentralen Systemen) aber auch die Server und Zentralen Speichersysteme, einschließt.

Der Umsetzungsstand der Infrastruktur kann nicht final bewertet werden, da die zur Verfügung gestellten Informationen keine gesamtheitliche Bewertung zulassen.

Empfehlung:

Für eine entsprechende Bewertung ist es erforderlich, die vorhandene und geplante Systemlandschaft und Konfiguration weitgehender zu analysieren. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, die KoPers-Systeme vollständig zu dokumentieren. Die Dokumentationen sollten sowohl eine Sammlung der verschiedenen Konfigurationen als auch die entsprechenden Begründungen beinhalten, inwieweit die gewählten Konfigurationen zur Gesamtlösung beitragen und die Anforderungen an das Gesamtsystem/Applikation erfüllen.

Für Datensicherungen bzw. eine regelmäßig stattfindende Sicherung sollten diese außerhalb des Rechenzentrums an einem sicheren Ort aufbewahrt werden. Die Prüfung der Performance, ob innerhalb einer Sekunde ein Maskenwechsel durchgeführt werden kann, bedarf der Überprüfung, um die mögliche zeitliche Untergrenze festzustellen und auf Basis von Analysen entsprechende Optimierungen einzuleiten.

Weitere Empfehlungen können bei der vorhandenen Informationslage nicht ausgesprochen werden.

5.2.7 Sind die Prozesse zur Entwicklung und zum Betrieb dieses IT-Verfahrens beschrieben und installiert?

Befund:

Es gibt für die Beschreibung der Prozesse zwei Dokumente

- Verfahrensdokumentation vom 17.12.2012 von FHH,
- Betriebs- und Verfahrensdokumentation vom 10.02.2013 von P&I.

In diesen Dokumenten werden Prozesse zur Inbetriebnahme des KoPers-Systems und zum laufenden Betrieb des Systems beschrieben. Die Beschreibungen von P&I sind teilweise redundant zu anderen Konzepten (z.B. Berechtigungskonzept).

Bewertung:

Die Beschreibung der Prozesse ist plausibel, aber nicht vollständig. Es werden keine Prozesse zur Entwicklung des IT-Verfahrens und keine Prozesse für SH beschrieben.

Das Dokument der Verfahrensdokumentation der FHH befindet sich noch in Abstimmung und ist noch nicht im finalen Zustand.

Die Installation der Prozesse ist noch nicht erfolgt, da die Prozesse eines **produktiven** Betriebes beschrieben werden. Die Installation der Prozesse ist in der Migrationsphase vorzunehmen.

5.2.8 Wie ist der Umsetzungsstand der durch die Länder zu erbringenden Vorgaben (bspw. Content, Archivierung, DMS, Mitbestimmung, Datenschutz) und Mitwirkungspflichten?

Befund:

FHH: Die Vorgaben für „Content“, bestehend aus Workflows, Dokumenten (Schriftgut), Auswertungen, Kataloge/Literale und Berechtigungen, sind in den Arbeitssitzungen (z.B. IT-Teams) mit P&I erbracht worden.

Die Vorgaben zum Thema „Archivierung, DMS“ betreffen die elektronische Personalakte und sind im IT-Team 20 erarbeitet worden; alle Anforderungen sind im Anforderungsmanagement erfasst.

Die Vorgaben zum Thema „Mitbestimmung, Datenschutz“ sind noch in Arbeit, hier wird eine Dokumentation seitens P&I erwartet.

SH: Die Vorgaben für „Content“, bestehend aus Workflows, Dokumenten (Schriftgut), Auswertungen, Kataloge/Literale und Berechtigungen, sind in den Arbeitssitzungen (z.B. IT-Teams) mit P&I erbracht worden; bei Auswertungen sind vom Land noch die Deltas zu den P&I-Standardauswertungen zu ermitteln.

Das Thema „Archivierung, DMS“ betrifft die elektronische Personalakte, die Vorgaben dazu werden erst ab 01.01.2014 ermittelt, ferner die Langzeitspeicherlösung, für die eine Entscheidung zum einzusetzenden Langzeitspeicher seitens des Landes noch aussteht wie auch für die Frage einer etwaigen Einführung einer qualifizierten elektronischen Signatur. Des Weiteren steht eine Entscheidung durch das Land zur Scanfunktion für Abrechnungsdokumente noch aus.

Bezüglich der Vorgaben zum Thema „Mitbestimmung“ steht das Land noch in Verhandlung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften. Es liegen erste Vereinbarungen als Ergebnis vor.

Die Vorgaben zum Thema „Datenschutz“ sind noch in Arbeit, hier wird eine Dokumentation seitens P&I erwartet.

Hinweis aus einer PMA-Anfrage: In einem Schreiben von Dataport „Stellungnahme zu den Fragen des PMA vom 25.2.2013 zum Kooperationsprojekt Personalwesen KoPers“ vom 27.02.2013 geht hervor, dass „die vertraglich vereinbarten Mitwirkungspflichten der Länder aus Sicht von Dataport und P&I bisher erfüllt und für weitere Arbeiten geplant und kommuniziert sind.“

Bewertung:

Generell ist festzustellen, dass die Mitwirkungspflichten seitens der Länder erbracht wurden. Aus der Stellungnahme von Dataport ist aus der Formulierung „bisher erfüllt“ abzuleiten, dass die Erbringung der Mitwirkungspflichten nicht nur inhaltlich ordnungsgemäß, sondern auch als zeitgerecht angesehen wird.

5.2.9 Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem bisherigen Vorgehen und Verlauf generieren, die den Zeitverzug erklären können?

1. Erfahrungsdefizite und interpersonelle Probleme bei Mitgliedern der GPL aus Sicht des Gutachters

- fehlende Erfahrung mit Großprojekten
- nicht hinreichendes Know-how bzgl. Projektmanagementmethodik
- Führungspatt in GPL, zusätzlich zwischenmenschliche Verwerfungen

2. Durchführungsdefizite in den Projektteams

- nicht hinreichende Produktivität der eingesetzten Projektteammitglieder aus den Ländern (Veranstaltungen werden nicht adäquat vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet; Mitarbeiter können nicht entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden, sondern sind dort, wo es „brennt“)
- Länder beklagen mangelnde Fachkenntnisse und Erfahrung bei einigen der eingesetzten P&I-Berater
- wenige Projektteammitglieder mit Projekterfahrung

3. Fehlen von Struktur und Orientierung

- Kein adäquates Vorgehensmodell
- Kein Vordenker / Prozessintegrator / "Fachliche Klammer"

5.2.10 Welche Konsequenzen müssen daraus gezogen werden, um weiteren Zeitverzug zu verhindern?

1. Führung

- klarer Führungsauftrag an eine Person in der GPL: "einer führt und verantwortet alles"
- Projektmanagementknowhow evtl. durch externen Coach erweitern

2. Durchführung

- Planung und Steuerung von Aufgaben sowie Kontrolle von Ergebnissen
- effizientes Arbeiten in den Projektteams einführen
- klare Sanktionierung bei Nichterbringen von zugesagten Leistungen (reicht bis zum Austausch von Personen)

- klare Kommunikation an alle (Projektteam, Aufsichtsgremien, Kunden) bzgl. Erreichtem und Ausblick
- kein Auslassen oder "Weichspülen" von Defiziten und Risiken

5.2.11 Dies schließt auch die Frage ein, ob der Zeitplan mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar ist.

Erst auf Basis einer Projektplanung (s. Kapitel 5.1.1) ist ermittelbar, ob die richtigen Ressourcen in erforderlicher Anzahl zur Verfügung stehen.

5.3 Vorgehen

5.3.1 Wie ist das Vorgehen von P&I und den anderen Projektpartnern zu bewerten?

Befund:

Vertraglich (EVB-IT Systemvertrag) ist gefordert, dass das Vorgehen im Projekt nach dem V-Modell XT zu erfolgen hat. Das V-Modell ist nicht angewendet worden, denn es hat eine Übereinkunft zwischen den Ländern und Dataport gegeben, es nicht zu nutzen.

In RV16 ist zu lesen: "Das von P&I angebotene Einführungskonzept basiert auf dem Vier-Phasen-Modell. Dieses Modell setzt voraus, dass die einzuführende Softwarelösung bereits einen hohen Umfang an vorkonfigurierten Inhalten aufweist."

Bewertung:

Die Projekthistorie zeigt, dass es sich um ein Projekt mit hohen Softwareentwicklungsanteilen und keine Standardeinführung mit geringfügiger Parametrisierung handelt und dass das P&I-Vorgehen mit seinem iterativen Ansatz und einer 3-Monatsplanung nicht geeignet ist, ein Projekt dieser Dimension zu erfassen.

5.3.2 Entspricht dies dem marktüblichen Vorgehen?

Bewertung:

Ein "marktübliches" Vorgehen hätte voraussichtlich das Vorhaben KoPers nicht als Projekt, sondern als Programm aufgesetzt, wobei sich das Programmmanagement als Koordination von Einzelprojekten versteht, die alle einem Ziel dienen. Die Einzelprojekte wären zumindest die Organisationsprojekte der beiden Länder (ePers in FHH, SH derzeit noch ohne Projekt) und das gemeinsame IT-Projekt gewesen.

FHH hat den Programmgedanken durch die Schaffung von KoPers und ePers offensichtlich gelebt, SH hat nur den IT-Aspekt durch KoPers gelebt.

Ein dem V-Modell äquivalentes Modell wäre sinnvollerweise zur Anwendung gekommen, als Alternative hätte die S-O-S-Methode des BVA/BIT (1. Version 2009) für IT-Großprojekte in der öffentlichen Verwaltung angewendet werden können.

Diese Methode stützt sich auf das V-Modell und betont in besonderer Weise das Projektmanagement. Erfahrene Projektleiter können mit Befolgung dieser Methode ihre nicht hinreichende Erfahrung mit Großprojekten zu einem Gutteil kompensieren.

5.3.3 Welche Risiken enthält dieses Vorgehen?

Bewertung:

Mit der von P&I eingeführten 3-Monatsplanung ist es nicht möglich, die einzelnen Entwicklungs- und Umsetzungsschritte des Projekts über eine Zeitdauer von mehr als zweieinhalb Jahren zu erfassen und ausgehend vom gesetzten Einführungstermin in Form einer Rückwärtsplanung den kritischen Pfad zu ermitteln. Innerhalb der 3-Monatsplanung werden nur die Aufgaben erfasst, die vorgesehen sind, alle weiteren Aufgaben und deren Kritikalität sind nicht Betrachtungsgegenstand. Auch wenn die Projektlaufzeit in vier Phasen unterteilt wird, ist es bei einem derartigen Vorgehen nicht möglich, einen Status zum Umsetzungsgrad des Projekts zu geben. Damit ist ein Risikomanagement auf Basis einer Gesamtsicht nicht gegeben.

5.3.4 Wie wird die Qualität der Arbeitsergebnisse beurteilt?

Befund:

Die Projektmanagementdisziplin Qualitätsmanagement ist nicht etabliert. Es gibt kein Qualitätshandbuch und keinen Qualitätsplan, es ist auch nicht beschrieben, wie die Qualität der Projektergebnisse und -prozesse sichergestellt wird und wie Qualitätsstandards in der Gesamtprojektorganisation durchgesetzt werden. Genaue Definitionen messbarer Kriterien, die für die Einordnung der Qualität in den unterschiedlichen Teilprojekten gelten, sind nur teilweise wie z.B. bei den Leistungskennzahlen für die Abrechnungsgenauigkeit vorhanden.

Die vorliegenden Konzepte sind überwiegend im Entwurfsstadium, bezogen auf den Projektdetermin 28.02.2014 sind sie zeitlich verspätet; näheres ist in Kapiteln 5.2.3 und 5.4 ausgeführt.

Die Vorstellung und Vorführung von Leistungsbestandteilen der KoPers-Software durch P&I hat die Aufgabenstellung der Gutachter erfüllt.

Bewertung:

Der Gutachter hat auf Basis seiner Erfahrung eine Einschätzung der Arbeitsergebnisse in den Kapitel 5.2.3 und 5.4 vorgenommen. Grundsätzlich ist anzumerken, dass nur auf Basis von festgelegten Ziel- und Qualitätskriterien eine objektive Bewertung erfolgen kann.

5.3.5 Gibt es eine ausreichende Releaseplanung?

Befund:

Es gibt gem. „ReleaseBeschreibung KoPers_13_2013-02-22.docx“ eine Releaseplanung bis zum Releasestand 13/6, in der die Anforderungen laut Leistungsbeschreibung enthalten sind.

Zusätzlich gibt es weitere Änderungsanforderungen der Länder in dem Anforderungsmanagement-Tool inStep. Ein Teil dieser Anforderungen sind von P&I akzeptiert und werden umgesetzt, ein anderer Teil befindet sich noch in Klärung. Es gibt keine durchgehende Information bei den Ländern, ab welchem Releasestand die akzeptierten Änderungswünsche zur Verfügung stehen werden.

Bewertung:

Die Releaseplanung bis zum Releasestand 13/6 ist nur auf einer sehr groben Ebene vorhanden. Für eine detaillierte Aussage über das Vorhandensein von Einzelfunktionen ist dies nicht ausreichend und es fehlen Aussagen über die akzeptierten Änderungswünsche.

5.3.6 Wie werden die Konzeptionen beurteilt (z.B. Datenmodell, Migration)?

Befund:

In den Ausschreibungsunterlagen Band 1 sind die Anforderungen an Konzeptionen im Wesentlichen in der RV4: Leistungsbeschreibung dargestellt. Die Begrifflichkeiten dieser Konzeptionen sind nicht konsistent, so dass nicht immer eindeutig ist, welche Konzeptionen konkret vertraglich verlangt werden.

Nach dem Verständnis des Gutachters werden folgende Konzeptionen vom Auftragnehmer P&I verlangt:

- Berechtigungskonzeption
- Betriebskonzeption
- Einführungskonzeption
- Fachkonzeption
- Migrationskonzeption
- Nutzungsrechtekonzeption (obsolet, da Landeslizenz)
- Qualifizierungskonzeption
- Test- und Qualitätssicherungskonzeption

In den Vertragsunterlagen selber sind auch Konzepte enthalten; diese sind im Folgenden mit dem Ersteller und mit einer Zuordnung zu den oben stehenden Konzeptionen gekennzeichnet:

- RV 7: Abnahmekonzept (Dataport, Test- und QS-Konzeption)
- RV 16: Einführungskonzept Länder (P&I, Einführungskonzeption)
- RV 17: Einführungskonzept Kommunen (P&I, Einführungskonzeption)
- RV 19: Konzept für die Altdatenübernahme (P&I, Einführungskonzeption)
- RV 20: Schulungskonzept (P&I, Qualifizierungskonzeption)
- RV 21: Roll-Out-Konzept (P&I, Einführungskonzeption)
- RV 22: Konzept für die Projektdokumentation (P&I)
- RV 23: Pflegekonzept (P&I, Betriebskonzeption)

Des Weiteren lagen die folgenden Konzeptionen vor, die den obenstehenden Konzeptionen zugeordnet werden:

- Archivierungs- und Löschkonzept (Betriebskonzeption)
- Berechtigungskonzept (P&I, Berechtigungskonzeption)
- Migrationskonzept (P&I, Migrationskonzeption)

- Konzept Fachliche Leitstelle (Betriebskonzeption)
- Zugriffsschutzkonzept (Berechtigungskonzeption)
- Protokollierungskonzept (Betriebskonzeption)
- Feinkonzept Freigabetest Abrechnung SH (SH, Test- und QS-Konzeption)
- Konzept Integrationstest (P&I, Test- und Qualitätssicherungskonzeption)
- MUP-Konzept (P&I, Betriebskonzeption/Test- und QS-Konzeption)
- Verfahrensdokumentation (Betriebskonzeption)
- Beispiele von 3 Workflowprozessen (Fachkonzeption)
- Beispielkonzeption von Einzelschnittstellen (Betriebskonzeption)

Bewertung:

Das Konzept für ein Datenmodell kann nicht bewertet werden, da dem Gutachter kein entsprechendes Dokument vorliegt.

Die als „Konzept“ betitelten Dokumente können teilweise nicht als Konzepte angesehen werden. Bei dem mit „RV 7: Abnahmekonzept“ bezeichnete Dokument handelt es sich eher um die Definition der Rahmenbedingungen für eine Abnahme. Das „RV 22: Konzept für die Projektdokumentation“ ist die Beschreibung von Dokumenttypen im Projektmanagement.

Für den Gutachter besteht das Qualitätskriterium für ein Konzept darin,

- dass man aus dem Konzept ausreichend Information entnehmen kann,
- dass man genau weiß, was zu tun ist und
- dass man ggf. sofort mit der Umsetzung starten kann.

Für **keine** der oben stehenden Konzeptionen liegen Einzelkonzepte in einer Vollständigkeit und Qualität vor, die dieses Kriterium erfüllen. Die in den Vertragsunterlagen stehenden Konzepte RV 16 bis RV 23 sind sehr allgemein gehalten; ihnen fehlt eine ausreichende Konkretisierung bezogen auf die Länder. Dieser Konkretisierungsgrad ist für den Zeitpunkt der Dokumentenerstellung während der Angebotsphase angemessen, für ein Projekt reicht das aber nicht aus. Für die meisten der Einzelkonzepte gilt das Gleiche: es fehlt die ausreichende Konkretisierung. Am Beispiel des Migrationskonzeptes bedeutet das: hier gibt es keine Konkretisierung der „RV 19: Konzept für die Altdatenübernahme“, aus der zu entnehmen ist, welche Migrationsschritte wann und von wem durchzuführen sind.

Nur in einzelnen Konzepten (z.B. Archivierungs- und Löschkonzept) ist eine ausreichende Detailtiefe vorhanden. Hier mangelt es daran, dass der erforderliche Umfang der Gesamtkonzeption (hier: Betriebskonzeption) mit dem vorliegenden Einzelkonzept nicht abgedeckt ist.

Im Folgenden die Bewertung der Einzelkonzepte:

Das **Archivierungs- und Löschkonzept** von P&I erscheint angemessen und plausibel. Die gesetzlichen Vorgaben sind berücksichtigt.

Das **Berechtigungskonzept** von P&I beschreibt die im P&I – System abgebildeten Berechtigungsmöglichkeiten. In Profilen werden Berechtigungen bezüglich Auswertungen, Geschäftsfällen, Feldern, Import/Update und weiteren Berechtigungsobjekten zugewiesen. Diese Differenzierung kann nicht mit den Anforderungen abgeglichen werden, da in der Leistungsbeschreibung keine differenzierten Anforderungen beschrieben sind.

Die Granularität der den Profilen zuzuordnenden Berechtigungsobjekte ist ausreichend. Desweiteren können Benutzer angelegt und verwaltet werden. Die Benutzerverwaltung ist gut und beinhaltet auch die Option für Single-Sign-On (SSO). Zu Workflows und Vertretungsregelungen werden in dem Konzept keine Aussagen gemacht.

Problematisch ist die Zuordnung von Profilen zu Benutzern. Hier besteht zwar die Möglichkeit, einem Benutzer mehrere Profile zuzuweisen, er muss aber immer zwischen den Profilen wechseln und hat nur die Berechtigung des gerade ausgewählten Profils. Entweder werden Profile größer zugeschnitten, als es dem Aufgabenbereich des Mitarbeiters entspricht, oder es werden mehrere Profile angelegt und der Mitarbeiter muss zwischen zwei Geschäftsfällen das Profil wechseln. Eine Integration in das Organisationsmanagement ist nicht vorhanden, in dem zu einer Planstelle die Aufgaben definiert sind und man genauso dort die zur Erfüllung dieser Aufgaben erforderlichen Berechtigungsprofile definieren könnte. Desweiteren hat sich in den Workshops herausgestellt, dass das Berechtigungswesen nur komplett und nicht für einzelne Profile von einem System in ein anderes kopiert werden kann. Das widerspricht der Anforderung der Leistungsbeschreibung (RV4, S.80) nach einem zentralen Berechtigungssystem. Nur wenn sich in einem zentralen Berechtigungssystem Profile oder Berechtigungen definieren und testen lassen, können sie anschließend ohne weitere Tests in ein anderes System importiert werden. Dazu ist ein selektiertes Ex/Importieren dieser Profile und Berechtigungen erforderlich. Es handelt sich hier nicht um ein Berechtigungskonzept für die Länder, sondern um eine Systemdokumentation des Berechtigungswesens des P&I-Systems.

Das **Migrationskonzept** von P&I beinhaltet die Aussage, dass Daten aus den Altsystemen in verschiedenen Formaten in das KoPers-System übernommen werden können. Dazu wird auf Mapping-Tabellen verwiesen, und P&I stellt ein Migrationstool zur Verfügung. Zu einem Migrationskonzept gehört mehr als das Konzipieren, Erstellen und Testen von Migrationsprogrammen. Das sind wichtige, aber nur vorbereitende Aktivitäten zu der eigentlichen Migration der Klardaten und der damit verbundenen Prozessumstellungen. Eine Spezifikation, welche Daten aus welchem Quellsystem kommen, wie man die Datenqualität in den Quellsystemen verbessert, welcher zeitliche Ablauf dafür vorgesehen ist, wer für die Fehlerbereinigung zuständig ist und weitere zu einem Migrationskonzept gehörende Fragestellungen werden nicht beantwortet. Auf Basis des vorliegenden Konzepts lässt sich aus diesen Gründen keine Migration durchführen.

Im **Konzept Fachliche Leitstelle** der Länder wird sehr umfangreich dargestellt, welche Prozesse zum Betrieb der Software erforderlich sind und wie die Aufgabenverteilung der einzelnen Prozessschritte geregelt ist. Das Konzept stellt die notwendigen Regelungen gut dar. Die Vollständigkeit kann nicht überprüft werden, da den Gutachtern nicht alle Anforderungen an das Konzept vorliegen.

Das **Zugriffsschutzkonzept** der Länder präzisiert das Berechtigungskonzept und differenziert es – wo erforderlich – nach den Ländern FHH bzw. SH. Es werden Musterprofile und Standardprofile definiert. Das Zugriffsschutzkonzept als spezielle Ausprägung des Berechtigungskonzeptes für die Länder ist angemessen, es behebt aber nicht die grundsätzlichen Schwächen des Berechtigungskonzeptes. Die Vollständigkeit kann nicht überprüft werden, da den Gutachtern nicht alle Anforderungen an das Konzept vorliegen.

Im **Protokollierungskonzept** von P&I werden die vom System durchgeführten Protokollierungen einschließlich der Aufbewahrungsfristen auf Basis der gesetzlichen Regelungen in den Ländern in angemessener Form dargestellt.

Das Konzept **Feinkonzept Freigabetest Abrechnung SH** (Autor SH) befindet sich noch im Entwurfsstadium. Es definiert die Art der Durchführung eines Tests der Personalabrechnung auf Basis von ausgewählten Testfällen im Stage-System und kalkuliert die erforderlichen Ressourcen für diesen Test. Offen sind in diesem Entwurf in vielen Punkten noch die konkreten Festlegungen (z.B. Releasestand, Testfälle) und weitere erforderliche Detaillierungen. Grundsätzlich ist der Entwurf auf dem richtigen Weg, ein praktikables Testkonzept für die Personalabrechnung zu konzipieren.

Ergänzend dazu wird im **Konzept Integrationstest** (Autor P&I) der Test der folgenden Module konzipiert:

- Personalverwaltung
- Org/Arbeitgeber- und Stellenmanagement
- Personalabrechnung (Beamte, Angestellte, Versorgungsbezüge-Empfänger, Zusatzversorgungsbezüge-Empfänger)
- Operatives Berichtswesen
- Bewerbungsmanagement
- Personalkostenhochrechnung
- Benutzerverwaltung
- Elektronische Personalakte
- ESS/MSS

Bei der Personalabrechnung liegt der Schwerpunkt auf dem Monatsabschluss, das Durchführen der eigentlichen Abrechnung ist nur die Voraussetzung dafür. Insofern ergänzen sich der Integrationstest und der Freigabetest Abrechnung. Die Verantwortlichkeiten werden definiert, und es werden zwei Beispiele für Testfälle genannt. Es fehlen eine Inventarisierung der Testfälle, die organisatorische Festlegung der Dokumentation von Fehlern und deren Nachtest bzgl. ihrer Behebung sowie eine Schätzung des personellen Aufwandes für den Test. Die Testumgebung für den Integrationstest wird nicht festgelegt. Sofern die beiden Tests in derselben Umgebung stattfinden sollten – was wahrscheinlich ist, da es den Systembereitstellungsaufwand vermindert – fehlen auch noch Festlegungen, damit sich die beiden Tests nicht gegenseitig beeinflussen.

In den Ausschreibungsunterlagen wird der Parallellauf zum Prüfen der Differenzen zwischen Altsystem und KoPers beschrieben. Das **MUP Konzept** (MUP=Maschinell unterstützte Parallelabrechnung) beschreibt ein Verfahren, um die Abrechnungsergebnisse von KoPers in den letzten drei Monaten vor Produktivstart zu übernehmen. Die Ziele des Parallellaufes haben sich im Projektverlauf offensichtlich verschoben. Nach den Erfahrungen des Gutachters ist ein tatsächlicher Parallellauf in der Personalabrechnung - wie hier in den Ausschreibungsunterlagen - mit den Erwartungen verknüpft, dass die Ergebnisse in beiden Systemen identisch sind. Diese Erwartungen kann ein Parallellauf nicht erfüllen, da es aus verschiedenen Gründen zu Abweichungen kommen wird, ohne dass ein Abrechnungsfehler vorliegt.

Als Initialisierungslauf kann die Abrechnung schon vor dem Produktivstart durchgeführt werden, um in dem Lohnkonto die Abrechnungsergebnisse der Altsysteme dem KoPers-System drei Monate vor Produktivstart bereitzustellen. Hierbei muss sichergestellt werden, dass die Ergebnisse identisch zu den Ergebnissen des Altsystems sind. Sofern das gewährleistet werden kann, können auch Stammdatenänderungen in diesen drei Monaten vorgenommen werden, um die Dateneingabe in zwei Systemen den Mitarbeitern zu ersparen.

Aus Sicht der Gutachter ist der MUP als Mittel zur Verbesserung der Datenqualität weder effektiv noch effizient, die durch einen Verzicht auf das MUP als Testverfahren eingesparten Aufwände ließen sich besser für die sonstigen Tests verwenden. Als Initialisierungslauf können die Abrechnungsergebnisse in das KoPers eingespielt werden.

5.4 Qualität und Zukunftssicherheit

Wird die von P&I gelieferte Software den Anforderungen der Leistungsbeschreibung hinsichtlich Funktionsumfang und Qualität der IT-Unterstützung entsprechen?

Nach DIN EN ISO 8402 wird Qualität definiert als: „Die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“.

Bei der Beurteilung der Qualität wird untersucht, ob die von P&I gelieferte Software den Anforderungen der Leistungsbeschreibung hinsichtlich des Funktionsumfangs und der Qualität der IT-Unterstützung entspricht und damit das Projektziel erreicht werden kann. Das Ziel des Projektes gem. der Leistungsbeschreibung ist es, „alle Personalmanagementvorgänge mit einer Software abzubilden. Insbesondere soll eine vollständige Integration von Personalverwaltung und Abrechnung erreicht werden.“

5.4.1 Durchführung der Untersuchung

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden neben Einzelinterviews und Analyse der zur Verfügung gestellten Dokumente wie Konzepte und Dokumentationen folgende Systempräsentationen durchgeführt:

- | | |
|------------|------------------------------------|
| 25.04.2013 | Thema „Integriertes Verfahren“ |
| 07.05.2013 | Thema „Abrechnung“ |
| 23.05.2013 | Thema „Personalkostenhochrechnung“ |

Die Systempräsentationen wurden vom Gutachter moderiert, es waren Teilnehmer von FHH, SH und Dataport anwesend. Mitarbeiter von P&I haben das System vorgeführt und die Fragen beantwortet.

5.4.2 Systempräsentation „Integriertes Verfahren“

Die Systempräsentation fand auf dem FHH-Entwicklungssystem auf Basis des aktuellen Releasestandes 13/3 statt. Die vorher mit P&I abgestimmten Geschäftsfälle wurden im Detail präsentiert. Neben der Präsentation sind Fragen von den Vertretern der Länder gestellt und von P&I beantwortet worden:

Organisationsmanagement / Stellenwirtschaft

Organisationseinheiten, Dienstposten, Stellen und Aufgaben konnten in dem System angelegt und verknüpft werden. Desweiteren wurde die Zuordnung von Arbeitgeberdaten zu Organisationseinheiten gezeigt. Die Zuordnung mehrerer Arbeitgeberdaten – wie von SH gefordert - zu einer Organisationseinheit war nicht vorgesehen. P&I hat aber geäußert, diese Funktionalität liefern zu können. Bei den Personaldaten wird nur dann eine Auswahlmöglichkeit angeboten, wenn mehrere Arbeitgeberdaten vorhanden sind. Andernfalls wird eine automatische Zuordnung vorgenommen.

Integration anhand eines übergreifenden Falles

In der Personalverwaltung wurde eine Einstellung vorgenommen und den angelegten Stellen und Planstellen zugeordnet. Dabei wurde ein Workflow mit mehreren Mitzeichnungen dargestellt. Das Erzeugen von einem Dokument konnte nicht gezeigt werden. Der dargestellte Fall wurde abgerechnet und das Abrechnungsformular am Bildschirm angezeigt. Damit konnte ein integriertes System vom Organisationsmanagement über Stellenwirtschaft und Personalverwaltung bis zur Abrechnung dargestellt werden.

Die Darstellung des Monatsabschlusses wurde nicht anhand der vorher angelegten Daten dargestellt. Hier wurden nur Dateien eines anderen Abrechnungsmonats gezeigt. P&I begründete diesen Bruch damit, dass die Abrechnung und der Monatsabschluss ca. 10 Minuten dauern.

Personalabrechnung

In der Personalabrechnung wurden Rückrechnungsfähigkeit, Teilmonatsberechnung, Teilzeit, Pfändung, Sonderzahlung, Überzahlung, Kompensation der Überzahlung und Ausgleich in mehreren Raten gezeigt.

Eine spontan gestellte Frage nach Berechnung des Versorgungsanspruchs und Abrechnung der Versorgung konnte nur eingeschränkt vorgeführt werden. Hierzu sei allerdings angemerkt, dass diese Funktionalität erst mit dem aktuellen Release den Ländern bereitgestellt wurde.

Bei dem Thema Abrechnungsgenauigkeit konnte eine gemeinsame Sicht hergestellt werden: bei identischen Abrechnungsergebnissen im Vergleich zu den Altsystemen wird Richtigkeit unterstellt. Abweichungen >0 Cent werden untersucht. Sofern sich das neue Abrechnungsergebnis plausibel erklären lässt, wird das auch von den Ländern akzeptiert. Inwieweit Rundungsdifferenzen akzeptabel sind, wird dann zu entscheiden sein, wenn die Ergebnisse konkret betrachtet werden können.

Auswertungen / Berichtsgenerator

Es konnten vom Gutachter in den zur Verfügung gestellten Unterlagen keine Anforderungen der Länder an Standardauswertungen gefunden werden. Die in den Ausschreibungsunterlagen angekündigte Präzisierung der Anforderungen im Verhandlungsverfahren hat offensichtlich nicht stattgefunden. Somit kann im Gutachten kein Abgleich der Anforderungen mit den ca. 280 von P&I angebotenen Standardauswertungen durchgeführt werden.

Ein Berichtsgenerator aus dem operativen System heraus ist in der Ausschreibung gefordert. Der vorhandene Berichtsgenerator kann nach übereinstimmender Darstellung der Länder und von P&I Daten aus dem System extrahieren und an weitere Systeme (z.B. Excel) für die Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse übergeben. Über eine eigene Funktionalität der Summierung von Zahlen einschließlich Zwischensummen verfügt der Berichtsgenerator nicht. Gerade zur Prüfung von Abrechnungsergebnissen reicht den Ländern die angebotene Funktionalität nicht. Hier werden von SH relativ aufwändige Visual Basic Programmierungen durchgeführt, um länderspezifische Auswertungsanforderungen umzusetzen.

Berechtigung

Die Länder haben relativ wenige Informationen über die Möglichkeiten des Berechtigungswesens. Insofern kann noch gar nicht abgeschätzt werden, inwieweit die Berechtigungen die Forderungen der Länder abdecken. Wie groß der Aufwand für das Anlegen von Profilen und Berechtigungen ist, kann ebenfalls noch nicht beurteilt werden. P&I will in Zukunft darauf achten, dass die Information und Kommunikation zu den Beteiligten verbessert wird.

Bewertung

Auch wenn der Monatsabschluss nicht mit den Daten aus der durchgeführten Abrechnung erfolgte, so hat P&I zeigen können, dass die Module Organisationsmanagement, Personalverwaltung, Stellenwirtschaft und Personalabrechnung integriert in einem System verarbeitet werden. Der nicht klar gezeigte Punkt der Integration Abrechnung zum Monatsabschluss wird in der Systempräsentation „Abrechnung“ noch gesondert beleuchtet.

5.4.3 Systempräsentation „Abrechnung“

Die Systempräsentation „Abrechnung“ wurde vom Gutachter gemeinsam mit beiden Ländern vorbereitet. In dieser Präsentation wurde primär der Frage nachgegangen, ob das zur Verfügung stehende System eine Abrechnung für die Länder durchführen kann. Dazu wurde der Gesamtprozess einer Personalabrechnung für Tarifmitarbeiter, Beamte und Versorgungsempfänger einschließlich der Folgeaktivitäten, die zu einem Monatsabschluss gehören, definiert.

In der Präsentation wurde ausschließlich der Abrechnungsprozess auf Vollständigkeit und Praktikabilität untersucht. Die Richtigkeit der Berechnung einer Einzelfallkonstellation konnte nicht bewertet werden. Das ist dem noch ausstehenden Test vorbehalten.

Abrechnungsdurchführung

Die Präsentation wurde im Stage-System auf dem Releasestand 13/4 durchgeführt. Dieser Releasestand wurde in der Woche vor der Präsentation auf das System gespielt.

Vor Start der Personalabrechnung wurden auf Zuruf von Kollegen aus SH vier Personalfälle spontan verändert. P&I gab die Daten in das System ein.

Die einzelnen Funktionen der Personalabrechnung waren zusammen mit den Folgeaktivitäten in einem Skript definiert. Dieses Skript wurde aufgerufen und startete die Personalabrechnung und die darauffolgenden Programme im Hintergrund.

In dem Stage-System standen ca. 1650 Fälle für die Abrechnung bereit. Es wurde 3:12h für Abrechnung und Meldungserstellung sowie weitere 1:58h für das Erstellen der darauf basierenden Meldedateien benötigt.

Dialoganwendung während der Personalabrechnung

Entgegen der bisherigen Auffassung der Länder, dass während der Abrechnung kein Dialoganwender das System nutzen kann, hat P&I mitgeteilt, dass während der Abrechnung und den Monatsabschlussaktivitäten das System **nicht** für die Dialoganwender gesperrt werden muss. Es wurde bisher nur aufgrund der schwachen Performance des zur Verfügung stehenden Systems so verfahren. Die Dialoganwender haben während der Abrechnung keinen schreibenden Zugriff auf die vergütungsrelevanten Daten der abzurechnenden Periode und den Vorperioden. Änderungen für die Zukunft sind möglich.

Abrechnungsergebnis

Die Funktionen der Abrechnung einschließlich der dazugehörigen Monatsabschlussaktivitäten konnten soweit gezeigt werden, wie es in der Systemumgebung technisch möglich war. Aufgrund von nicht vorhandenen Verbindungen des Testsystems zu Krankenkassen, DEÜV etc. konnte der Versand von Dateien an die Clearingstellen sowie die Rückantworten dieser Clearingstellen erwartungsgemäß nicht dargestellt werden. In einzelnen Punkten (z.B. beim Löschen der Vermögenswirksamen Leistung (VwL), Zusammenfassung von SV-Meldungen) ergaben sich Fehler, was allerdings auch bei einem System vor Durchführung der Testszenarien als "erwartungsgemäß" bezeichnet werden kann.

Durch die nach den Abrechnungsprogrammen laufenden Folgeprogramme wurden im Arbeitnehmerverzeichnis des Abrechnungsmonates ca. 1400 Dateien erzeugt, weitere ca. 800 Dateien befanden sich im Arbeitgeberverzeichnis. Auch wenn es manchmal aufgrund der Vielzahl der Dateien schwierig war, die richtige Datei zu finden, konnte doch für alle untersuchten Fälle die jeweilige Ergebnisdatei gezeigt werden.

Die spontan geänderten Datensätze konnten bei den Ergebnissen wiedergefunden werden.

Performance

Unter der Voraussetzung, dass auch während einer Abrechnung der Dialogbetrieb weiter durchgeführt werden kann, erscheint eine Durchführung einer Abrechnung einschließlich aller Monatsabschlussaktivitäten im Stage-System für 4500 Personalfälle innerhalb von 3 Stunden akzeptabel. Da gegenwärtig nur 5,3 Personalfälle je Minute (ohne parallelen Dialogbetrieb) abgerechnet werden, gemäß Anforderung aber 25 Fälle je Minute abgerechnet werden sollen, soll eine deutliche Performancesteigerung auf dem Stage System erzielt werden. Dataport wird die Performance analysieren und einen Vorschlag zur Aufrüstung erstellen, der die von SH als notwendig erachtete Performance im Stage-System ermöglicht.

Bewertung

P&I konnte den anwesenden Vertretern der Länder und dem Gutachter darstellen, dass der Prozess der Abrechnung und der darauf folgenden Aktivitäten des Monatsabschlusses mit dem System durchführbar ist. Es entzieht sich der Bewertung, dass aufgrund fehlender Verbindungen zu den Clearingstellen der Krankenkassen usw. keine Daten übertragen werden konnten. Das Auftreten von einzelnen Fehlern in der Systempräsentation in einem System mehr als sechs Monate vor Produktivstart ist nicht zu beanstanden.

Auch wenn mit dem Schreiben von Skripts und dem Erzeugen von über 2000 Dateien ein Monatsabschluss technisch durchführbar ist, so passt diese Art aus Sicht des Gutachters überhaupt nicht zu dem sonstigen P&I-System. Ein Skript mit Beschreibungen von Batchaufrufen und ein Absprung in das Dateisystem sind als Systembruch innerhalb des Systems zu verstehen. Hier fehlt die Einbindung in die für die anderen Funktionen übliche grafische, menügeführte Benutzeroberfläche. Das Wiederfinden von bestimmten Dateien innerhalb einer Menge von mehr als 2000 Dateien in zwei Verzeichnissen ist für den Anwender der Abrechnung nur schwer möglich und somit fehleranfällig.

Des Weiteren wurde in der Präsentation deutlich, dass der Informationsbedarf der Länder über die Möglichkeiten von P&I-Plus noch sehr groß ist; diese Informationslücke ist zu schließen. P&I fehlen hingegen noch Entscheidungen der Länder, wie bestimmte Anforderungen auszusehen haben, damit die Software gemäß dieser Anforderungen konfiguriert werden kann. Hier müssen beide Seiten (Länder und P&I) verbindliche Festlegungen treffen. Desweiteren ist noch nicht festgelegt, wie das Zusammenspiel zwischen den Verwaltungslösungen (Permis-V, Perle, HIS) und dem zuerst eingeführten Abrechnungsteil von KoPers erfolgen soll. In diesen Bereichen besteht umgehender Klärungs- und Festlegungsbedarf. Dieser Klärungsbedarf zusammen mit den sich daraus ergebenden Realisierungen und die noch offene Festlegung der Prozesse (einschließlich erforderlicher Schnittstellen, Auswertungen) erscheint als kritischer Pfad – eine detaillierte Projektplanung durch Dataport und die Länder wird den kritischen Pfad evaluieren (siehe Kapitel 5.1.1).

Es ist einhellige Meinung der Länder und der Gutachter, dass man zur Beschleunigung des Projektes und um einen optimalen Informationsfluss über die Wirkungsweise der P&I-Software zu gewährleisten, in dem Einführungsprojekt langjährige P&I Mitarbeiter mit einer umfassenden und vertieften Kenntnis der eingesetzten Software benötigt.

Die im Stage-System gezeigte Performance reicht für die Anforderungen zumindest von SH nicht aus. Hier ist eine detaillierte Analyse erforderlich, um ggf. Hauptspeicher und/oder Prozessoren aufzurüsten.

Es besteht eine deutliche Differenz zwischen den gezeigten Leistungskennzahlen im Workshop und den Performanceforderungen der Leistungsbeschreibung. Wenn der Produktionsrechner über 8-mal so viele Prozessoren und 12-mal so viel Hauptspeicher verfügt und eine 10-fache Performance im Vergleich zum Stage-System angenommen wird, ergibt das Extrapolieren der Stage-Durchlaufzeiten der reinen Abrechnung (ohne Monatsabschlussarbeiten) eine Durchlaufzeit im Produktivsystem von 30 Stunden und übersteigt damit schon die in der Leistungsbeschreibung geforderte Durchlaufzeit für die Abrechnung einschließlich Monatsabschluss von 11,5 Stunden deutlich.

5.4.4 Systempräsentation „Personalkostenhochrechnung“

Durchführung der Präsentation:

Es waren Vertreter beider Länder anwesend, auch wenn gegenwärtig noch nicht entschieden ist, ob FHH diese Funktionalität einsetzen wird. P&I führte die Präsentation auf dem Stage-System mit dem Releasestand 13/4 durch.

Die Personalkostenhochrechnung sammelt die Ergebnisse einer speziell durchgeführten Abrechnung in definierte Gruppierungen (genannt „Töpfe“) wie laufende Zahlungen, Einmalzahlungen, Überstunden, AG-SV-Aufwände usw.. Diese Zuordnungen zu Gruppierungen waren von SH definiert und können jederzeit tabellengesteuert angepasst werden.

Die Darstellung der Werte konnte auf verschiedenen hierarchischen Ebenen vorgenommen werden, und es war möglich, in die jeweiligen Unterebenen zu verzweigen (Drill-down). Neben den Zahlen wurden auch die dazugehörigen Grafiken (2D/3D-Balken, Kurven, Flächen, Tortengrafik) gezeigt.

Für die Hochrechnung können verschiedene Varianten definiert werden, um wahlweise Tarifierhöhungen einzubeziehen. Unständige Bezüge können auf verschiedene Weise einbezogen werden. Hier kann entweder der Vorjahresmonat als Berechnungsgrundlage herangezogen werden, oder man ermittelt einen Durchschnittswert über eine Vorperiode. Neben den allgemeinen Veränderungen können auch Individualanpassungen bei einzelnen Mitarbeitern vorgenommen werden. Hierfür sollen MSS-Funktionalitäten genutzt werden.

In einer Personalkostenhochrechnung wird für alle noch nicht abgerechneten Monate des Kalenderjahres eine Berechnung durchgeführt, was zu relativ hohem Ressourcenbedarf führt. Da aber nur Aufwände einschließlich Arbeitgeberaufwände in der Personalkostenhochrechnung relevant sind, wird auch nur der hierfür erforderliche Teil der Abrechnung genutzt. Dadurch wird die Ressourcenanforderung reduziert und infolge die Performance der Personalkostenhochrechnung gesteigert.

Die Ergebnisse verschiedener Hochrechnungen sind miteinander vergleichbar und können grafisch dargestellt werden.

Gegenwärtig funktionierte die Personalkostenhochrechnung nur für Beamte und Tarifangestellte; die Personalkostenhochrechnung für Versorgungsempfänger ist für den nächsten Releasestand geplant. Ebenfalls sind einem der folgenden Releasestände z.B. eine Differenzierung von Tarifierhöhungen nach Gehaltsgruppen und eine Darstellung von Forecastwerten vorbehalten.

Bewertung:

Die noch offenen Punkte befinden sich in der Abstimmung zwischen SH und P&I. Die Realisierung der Personalkostenhochrechnung liegt im Plan. Weder P&I noch SH haben Zweifel geäußert, dass die noch offenen Funktionalitäten rechtzeitig zur Verfügung stehen werden.

Insgesamt macht die Personalkostenhochrechnung aus Sicht des Gutachters einen guten Eindruck, sie zeigt die Ergebnisse in den von SH gewünschter Differenzierung (Töpfe) an. Eine Drill-down Funktion bis zum einzelnen Mitarbeiter ist vorhanden. Die Ergebnisse können numerisch und grafisch dargestellt werden. Die Rechenzeit für die Durchführung der relativ umfangreichen Personalkostenhochrechnung ist im Vergleich zur Personalabrechnung angemessen. Die schwache Leistungsfähigkeit des Stage-Systems wurde schon in der Systempräsentation Personalabrechnung dargestellt, insofern ist eine endgültige Bewertung der Performance erst möglich, wenn eine optimierte Systemumgebung zur Verfügung steht.

Bei der Individualerhöhung über die MSS-Funktionalität sind alle Führungskräfte jeweils für ihren Bereich mit in die Personalkostenhochrechnung eingebunden. Für diese dezentralen Planungsaktivitäten ist eine Prozessbeschreibung erforderlich, die noch vom Projektteam zu erstellen ist.

5.4.5 Beurteilung der Software

Im Folgenden wird die Software unter der Perspektive der Anforderung aus der Leistungsbeschreibung (RV4) und weiterer Dokumente der Ausschreibungsunterlagen (RV12 – RV 14) beurteilt.

5.4.5.1 Abrechnung (RV4 S.33ff, Anlage 8)

Anforderung

Die Anforderung an die Abrechnung ist sehr umfangreich. Es sollen alle in den Ländern vorkommenden Fälle richtig berechnet werden. Dezidiert sind in der Ausschreibung für Beamte, Angestellte und Versorgungsempfänger folgende Funktionalitäten aufgeführt:

- **Bruttoberechnung**
 - Grundbezüge
 - Familienbezogene Leistungen
 - Zulagen
 - Kürzungen
 - Fehlzeiten
 - Einmal- und Sonderzahlungen
 - Besondere Arbeitszeitregelungen

- Berechnung der gesetzlichen Abzüge und Nettobeträge
 - Sozialversicherung
 - Steuer
 - Zusatzversorgung
 - Pfändungen, Abtretungen, Aufrechnungen
 - Abzüge zugunsten Dritter
 - Vorschüsse
 - Vermögenswirksame Leistungen
 - Überzahlungen
 - Nachversicherungen

- Meldung der vorgeschriebenen Daten an SV, Steuer, Statistische Ämter
- Fiktivberechnung
- Abrechnung Zukunftsdaten
- Rückrechnung
- Beamtenversorgung
 - Ermittlung der Versorgungsgrunddaten
 - Festsetzung des Ruhegehaltes
 - Hinterbliebenenversorgung
 - Versorgungsauskunft
 - Versorgungsberechnung
 - Nettoberechnung

- Zusatzversorgung
 - Zusatzversorgungsberechnung Brutto
 - Zusatzversorgungsfestsetzung
 - Besondere Versorgungszahlungen

- Familienkasse
 - Berechnung Kindergeld
 - Bearbeiterunterstützung Kindergeld
 - Auszahlung

- Zahlung und Buchung

Die Untersuchung der Performance erfolgt in Kapitel 5.4.5.10.

Bewertung

Im Rahmen dieses Gutachtens kann und wurde nicht getestet, ob die Abrechnungsergebnisse der geforderten Funktionalitäten vollständig vorhanden und auch korrekt sind. Das ist im Rahmen dieses Projektes den Tests vorbehalten. Es ist in ihnen zu definieren, was „korrekt“ ist und ob die Abrechnungsergebnisse die gewünschte Qualität haben. In den Systempräsentationen ist untersucht worden, ob eine Abrechnung grundsätzlich durchführbar ist und ob die zu einer ordnungsgemäßen Abrechnung erforderlichen Funktionalitäten vorhanden sind.

Ergebnis

Die Personalabrechnung für die Beamten, Angestellten und Versorgungsempfänger funktioniert grundsätzlich. Einzelne Funktionalitäten wie Fiktivberechnung, Pfändung, Zusatzversorgungsfestsetzung oder Familienkasse waren zum Zeitpunkt der Erstellung des Gutachtens nicht vorhanden. Über die Richtigkeit der Abrechnungsergebnisse kam es zwischen den Ländern einerseits und P&I andererseits zu unterschiedlichen Bewertungen. Hier ist in einem Test nachzuweisen, inwieweit die Abrechnung funktioniert.

Die Aktiven (Tarifangestellte, Beamte) und die Passiven (Versorgungsempfänger, Zusatzversorgungsempfänger) werden innerhalb des P&I-Systems in unterschiedlichen Datenbereichen verarbeitet. Der Übergang erfolgt durch einen automatischen Datentransfer aus dem Abrechnungskreis der aktiven Beschäftigten in einen Abrechnungskreis mit ausschließlich Versorgungsempfängern. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass Mitarbeiter sowohl zu den Passiven als auch in einem anderen Arbeitsverhältnis zu den Aktiven gehören, können Prozesse wie z.B. Pfändung nicht durchgeführt werden, da sie eine gemeinsame Abrechnung aller Verträge zu einer Person bedingt. Hierfür konnte keine Lösung erkannt werden.

5.4.5.2 Personalverwaltung (RV4 S.49f)

Anforderung

Unterstützung bei den Prozessen der Personalverwaltung einschließlich:

- Einstellung, Wiedereintritt, Unterbrechung
- Umsetzung, Versetzung, Abordnung
- Eingruppierung, Umgruppierung
- Arbeitszeitveränderungen, Altersteilzeit
- Urlaub, Sonderurlaub
- Krankheit, Wiedereingliederung
- Personalärztlicher Dienstag
- BEM
- Urlaubsansprüche, AZV-Tage
- Ausscheiden
- Dienstzeiten, Jubiläen
- Schwerbehinderungen
- Personalentwicklung einschließlich Qualifikationen

Bewertung

In den Interviews und den Informationen an den Gutachter wurden zu der Personalverwaltung keine kritischen Punkte angemerkt. In den Systempräsentationen ergaben sich keine Lücken zu der Anforderung.

Ergebnis

Die Anforderungen der Leistungsbeschreibung zur Personalverwaltung sind nach derzeitigem Kenntnisstand erfüllt.

5.4.5.3 Stellenverwaltung (RV4 S.50ff)

Anforderung

Die HR-Gesamtlösung soll die Anwender dabei unterstützen, die Ausweisung des Stellen- und Planstellenbestandes und deren Besetzung bedarfsgerecht unter den vorgegeben Rahmenbedingungen umzusetzen:

- Einrichten und Bearbeiten von Stellenplänen
- Stellenbesetzung

Bewertung

In den Interviews und den Informationen an den Gutachter wurden zu der Stellenverwaltung keine kritischen Punkte angemerkt. In den Systempräsentationen ergaben sich keine Lücken zu der Anforderung.

Ergebnis

Die Anforderungen der Leistungsbeschreibung zur Stellenverwaltung sind nach derzeitigem Kenntnisstand erfüllt.

5.4.5.4 Operatives Berichtswesen (RV4 S.52f)

Anforderung

Unter operativem Berichtswesen wird in der Leistungsbeschreibung folgendes verstanden:

- Bereitstellung von Auswertungen aus dem operativen System,
- Bereitstellung von Auswertungen für Führungskräfte über die MSS-Funktion,
- Bereitstellung der Möglichkeit, sich mittels eines Berichtsgenerators, eigene Berichte und Abfragen über alle Daten selbst zu erstellen, ändern, löschen und zu speichern,
- Auswertungen zur Unterstützung von Massenverarbeitungsprozessen.

Auswertungen müssen

- ohne spürbare Leistungsverluste der HR-Gesamtlösung möglich sein,
- Mechanismen zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit bieten (z.B. zeitraumbezogene Berücksichtigung von organisatorischen Veränderungen).

Die Berichtserstellung soll enthalten:

- Filter-, Sortier-, Gruppierungsfunktionen,
- Aggregations- und Drill-Down-Funktionen,
- Druckaufbereitung,
- Möglichkeit zur Ausgabe in Dateien (z.B. Export nach Excel, nicht editierbare Dokumente (z.B. PDF-Datei),
- Möglichkeit, Vorlagen für Berichte zu erstellen.

Bewertung

P&I stellt im Standard ca. 280 Auswertungen zu Verfügung. Inwieweit diese Auswertungen den Anforderungen entsprechen, kann nicht überprüft werden. In der Leistungsbeschreibung sind keine Anforderungen an Auswertungen gestellt.

In den Workshops konnte die Funktionalität des Berichtsgenerators nicht dargestellt werden. Die den Ländern zur Verfügung gestellte Funktionalität beschränkte sich auf das Extrahieren von Daten aus dem System und Bereitstellen für Drittsysteme (z.B. Excel, Cristal Reports), in denen die Verarbeitung (Summierung, Gruppierung, Zwischensummierung, Aggregation, Drill-Down-Funktion etc.) und die Darstellung der Ergebnisse durchgeführt werden müssen.

Ergebnis

Aufgrund von fehlenden konkreten Anforderungen in der Leistungsbeschreibung kann hier keine Bewertung vorgenommen werden, inwieweit die vorhandenen Standardauswertungen inhaltlich sich mit den Anforderungen decken.

Der im System vorhandene Berichtsgenerator entspricht aus Sicht des Gutachters **nicht** den Anforderungen der Ausschreibung, aus dem **operativen** System Auswertungen erstellen zu können. Weder in den Standardauswertungen noch in den vom Berichtsgenerator erzeugten Auswertungen konnten Funktionalitäten wie Filter-, Sortier- und Gruppenfunktionen oder Aggregations- und Drill-Down-Funktionen festgestellt werden.

5.4.5.5 Personalkostenhochrechnung (RV4 S.53f)

Anforderung

Unterstützung bei den Prozessen der

- Hochrechnung
 - monatliche Hochrechnung der Beschäftigtenzahl, der Vollzeitäquivalente und der Personalkosten für ein Haushaltsjahr auf Basis der Ist- und Zukunftsdaten jeder bzw. jedes Beschäftigten,
 - Hochrechnung für das aktuelle Haushaltsjahr und für Folgejahre,
 - Berücksichtigung und Auswertbarkeit aller Bezügebestandteile,
 - Möglichkeit der Durchschnittsbildung der zweckbestimmten einmaligen Zulagen (unständige Bezüge), auswertbar nach Überstunden, Mehrarbeit, Bereitschaft, Rufbereitschaft und Zeitzuschlag,
 - Änderungen einer Hochrechnung gegenüber derjenigen des Vormonats sollen automatisiert kenntlich gemacht werden können (z.B. Tarif- / Besoldungsänderungen, Organisationsänderungen),
 - Exportierbarkeit aller relevanten Daten, inkl. Zukunftsdaten (z.B. für eine externe Hochrechnung oder Kosten- und Leistungsrechnung).
- Budgetierung
 - die Möglichkeit der differenzierten Eingabe der Budgets (Haushaltsansätze) nach Kontierungs- oder Organisationsmerkmalen,
 - Darstellung des Kassen-IST (Schnittstelle zum Finanzwirtschaftssystem),
 - Gegenüberstellung dieser Budgets und der Hochrechnungsergebnisse (Soll-Ist-Vergleich).

Bewertung

In den Interviews und den Informationen an den Gutachter wurden zu der Personalkostenhochrechnung keine kritischen Punkte angemerkt. In der Systempräsentation „Personalkostenhochrechnung“ konnten die geforderten Funktionalitäten weitgehend gezeigt werden, die übrigen Funktionalitäten waren in Planung und Realisierung.

Ergebnis

Die Anforderungen der Leistungsbeschreibung zur Personalkostenhochrechnung sind nach dem derzeitigen Kenntnisstand erfüllt.

5.4.5.6 Organisationsmanagement (RV4 S.54f)

Anforderung

In dem Organisationsmanagement müssen Modellrechnungen, Planspiele, Simulationen und deren Auswirkungen möglich sein. Auswertungen zum Zwecke von Planungen und Simulationen dürfen den Produktionsbetrieb nicht beeinträchtigen. Dazu sollen die Funktionen der folgenden Bereiche abgebildet werden:

- Aufbauorganisation
- Aufgabenverwaltung
- Änderungsmanagement
- Bereitstellung von Daten für andere Verfahren

Bewertung

In den Interviews und den Informationen an den Gutachter wurde zu dem Organisationsmanagement von SH angemerkt, dass die Zuordnung von Arbeitgeberdaten (z.B. Betriebsnummer) nicht zu den gewollten organisatorischen Gliederungen passt. P&I hat in der Systempräsentation am 25.04.2013 zugesichert, hier eine Lösung anzubieten, dass auch einer Organisation Personen mit unterschiedlichen Arbeitgeberdaten zugeordnet werden können. Weitere kritische Anmerkungen zu Aufbauorganisation, Aufgabenverwaltung und Änderungsmanagement wurden nicht geäußert. Das Bereitstellen von Daten für andere Verfahren konnte nicht untersucht werden, da die Themenbereiche Auswertungen und Schnittstellen noch nicht in einem bewertungsfähigen Zustand waren.

Ergebnis

Die Grundanforderungen der Leistungsbeschreibung zum Organisationsmanagement können nach dem derzeitigen Kenntnisstand erfüllt werden, wenn P&I die Datenstruktur so erweitert, dass innerhalb einer Organisationseinheit Mitarbeiter mit unterschiedlichen Arbeitgebern abgebildet werden können. Hierzu wurde in der Systempräsentation am 25.04.2013 von P&I die Zusage gemacht, für eine für jedes Land praktikable Lösung dieses Problems zu sorgen. Inwieweit Planspiele, Modellrechnungen und Simulationen durchgeführt werden können, wurde in den Systempräsentationen nicht untersucht.

5.4.5.7 Eigenschaften IT – System (RV4 S69ff)

Anforderung

Die grundsätzlichen Eigenschaften des neuen Personalwirtschaftssystems werden in der Leistungsbeschreibung folgendermaßen konkretisiert:

- Zukunftsfähigkeit
- Datenmodell
- Portabilität
- Schnittstellen
- Portalfunktion
- Anforderung an Arbeitsplatzkomponenten
- Mandantenfähigkeit
- Leistungsfähigkeit
- Flexible Parametrisierungsmöglichkeiten
- Länderspezifische Anpassungsmöglichkeit
- Datenaktualisierung
- Massendatenänderung
- Automatisiertes Löschen

Bewertung

Auf die Punkte „Schnittstellen“ und „Leistungsfähigkeit“ wird im Folgenden noch detaillierter eingegangen.

Die übrigen Punkte geben die Erwartungshaltung der Länder an ein modernes funktionsfähiges System wider und werden insgesamt bewertet. Die Anforderung an ein ESS/MSS – Portal konnte nicht begutachtet werden, da diese Funktionalität noch nicht bereitgestellt war. Die übrigen Anforderungen werden aus Sicht des Gutachters grundsätzlich erfüllt bzw. können leicht erfüllbar sein (Massendatenänderungen, automatisiertes Löschen).

Als problematisch werden Eigenschaften angesehen, die als Eigenschaften an ein IT-System in der Systembeschreibung nicht direkt formuliert sind, aber für eine Systemumgebung dieser Größenordnung aus Sicht des Gutachters erforderlich sind.

Es fehlt eine klare Struktur, wie Anpassungen am System so differenziert eingegeben werden können, dass sie sich nicht gegenseitig ungewollt stören.

Hierzu könnte man z.B. nach drei Ebenen unterscheiden (auch andere Strukturen sind möglich):

- Anwendungsentwicklung (P&I)
- Übergreifende Konfigurationen für FHH und SH
- Länderspezifische Konfigurationen FHH bzw. SH

Diese drei Ebenen bauen aufeinander auf. Das Einspielen von Änderungen in der Anwendungsentwicklung muss möglich sein, ohne Länderanpassungen damit zu überschreiben. Die mittlere Ebene ist für gemeinsame Anpassungen beider Länder erforderlich, die entfallen kann, sofern keine gemeinsamen Anpassungen vorgesehen sind.

Bei Katalogen ist zwar die Verantwortung für Änderungen zwischen P&I und den Ländern aufgeteilt, jedoch gilt diese Aufteilung immer für den kompletten Katalog. Eine Differenzierung der Verantwortung innerhalb eines Kataloges ist nicht vorgesehen. Das führt dazu, dass Änderungen in Katalogen, für die P&I die Verantwortung trägt, von den Ländern nicht kurzfristig durchgeführt werden können. Auch ist dieses Konstrukt für den regulären Betrieb hinderlich, wenn kurzfristig gesetzliche, tarifliche oder sonstige Änderungen umgesetzt werden müssen.

Ebenso ist das Zusammenspiel von

- Entwicklungssystem
- Abnahme/Freigabesystem („Stage-System“)
- Migrationssystem
- Produktivsystem

nicht klar definiert. Es gibt keine Beschreibung, welche Funktionalitäten in den einzelnen Systemen vorhanden sein sollen, welche Berechtigungen dafür erforderlich sind und mit welchen Daten (Testdaten, „Rüttelstrecke“, Klardaten etc.) diese Systeme bestückt sind. Neue Systemfunktionen werden in allen Systemen parallel installiert. Das Installieren ist gegenwärtig mit einem nicht unerheblichen Zeitaufwand verbunden. In einer produktiven Systemumgebung führen diese Aufwände aus Sicht des Gutachters voraussichtlich zu einer Störung des laufenden Betriebs.

Änderungen an Katalogen können zwar von einem System in ein anderes kopiert werden, jedoch ist diese Funktionalität nicht ausreichend automatisiert. Ohne vollständige Automatisierung können Fehler im Prozess nicht ausgeschlossen werden und als korrekt getestete Funktionen im Abnahmesystem können aufgrund des fehlerhaften Kopierprozesses zu Abrechnungsfehlern im Produktivsystem führen.

Ergebnis

Grundsätzlich sind die geforderten Eigenschaften an ein IT-System vorhanden, es fehlen jedoch allgemeine Funktionalitäten, die für die Sicherstellung eines reibungslosen Betriebs erforderlich sind.

5.4.5.8 Integriertes System (RV4 S.71)

Anforderung

Unter einem „Integrierten System“ wird in der Leistungsbeschreibung eine modular aufgebaute IT-Gesamtlösung verstanden, die es dem Anwender erlaubt, definierte Geschäftsprozesse nahtlos, ohne sichtbaren Systemwechsel, in einer vertrauten Grundstruktur und unter Nutzung einer einheitlichen Sicherheitsarchitektur abzarbeiten. Insbesondere soll dadurch ermöglicht werden, dass auf Grundlage eines durchgängigen, harmonisierten Datenmodells definierte Daten und Informationen nur einmal im System erfasst und gepflegt werden.

Bewertung

In den Interviews wurden Zweifel an der Verfügbarkeit eines integrierten Systems geäußert. In den Systempräsentationen konnte von P&I dargestellt werden, dass sich von der Dateneingabe in der Personalverwaltung über die Personalabrechnung bis zum Monatsabschluss der Prozess ohne Neueingabe der Daten darstellen lässt. Im Wesentlichen wurde dem Anwender dafür eine gleichartige menügeführte Oberfläche zur Verfügung gestellt. Lediglich für das Erstellen von Skripten (Batch-Skript) und das Darstellen der Monatsabschlussdateien (File-System) wurde diese Oberfläche verlassen.

Ergebnis

Abgesehen von den zwei in der Bewertung dargestellten Ausnahmen sind die Anforderungen der Leistungsbeschreibung an ein Integriertes System nach dem derzeitigen Kenntnisstand aus Sicht des Gutachters erfüllt.

5.4.5.9 Schnittstellen (RV4 S.71)

Anforderung

Bei den Schnittstellenanforderungen sind auch die Schnittstellen zu SV, Steuer als „gesetzliche Schnittstellen“ mit erfasst worden. In einem Standardsystem gehören diese Datenübertragungen zum Lieferumfang der Software und müssen im Einführungsprojekt im Abnahmetest nur noch auf deren Funktionsfähigkeit geprüft werden. Diese Schnittstellen sind daher von der Betrachtung ausgeschlossen.

Alle weiteren Schnittstellen müssen von P&I kundenindividuell erstellt werden.

Nach dem Statusbericht des IT-Teams 16 vom 29.5.2013 sind in FHH von 35 Schnittstellen 8 und in SH 7 von 26 Schnittstellen bereitgestellt. Insgesamt sind von 61 Schnittstellen 46 noch nicht bereitgestellt. Keine Schnittstelle ist qualitätsgesichert oder gar freigegeben. Da die Schnittstellen für die Bereitstellung der Daten in den jeweiligen Zielsystemen erforderlich sind, ist deren Erstellung Voraussetzung für die Inbetriebnahme des KoPers-Systems.

Zu einigen Schnittstellen liegen dem Gutachter Konzepte und Datensatzbeschreibungen vor. Die Konzepte und Datensatzbeschreibungen sind offensichtlich analog zu den Schnittstellen des Verfahrens Permis-A aufgebaut, die identisch so auch für KoPers eingesetzt werden sollen. Die Schnittstellen selber konnten nicht in Augenschein genommen werden.

Bewertung

Die 1:1-Übertragung der gegenwärtigen Schnittstellen in die neue Systemumgebung lässt sich ohne Änderung bei dem mit KoPers kommunizierenden System durchführen. Das verringert insgesamt den Entwicklungsaufwand.

Andererseits ist abzuwägen, ob die 1:1-Umsetzung von zum Teil in den 90er Jahren entstandenen Schnittstellen sich mit dem Ziel eines „zukunftsfähigen Systems“ vertragen. Die Veränderung der „gesetzlichen Schnittstellen“ in den letzten 10 Jahren zeigt deutlich, dass die Entwicklung hier nicht stehengeblieben ist. Bei der Konzeption der HASI-Schnittstelle wird als Ausnahme eine State-of-the-Art Schnittstelle beschrieben.

SP-Expert wirbt mit „Problemlose Einbettung der Zeiterfassung in andere IT-gestützte Prozesse wie z. B. Lohn- und Gehaltsrechnung über Standard-Schnittstellen“ (Interflex: SP-EXPERT Workforce Productivity). Die zur Verfügung stehende Standard-Schnittstelle wird hier allerdings nicht genutzt.

Es mag für jede Schnittstelle gute Gründe für eine Eigenentwicklung geben, doch ist den Konzepten die Abwägung der Nutzung von vorhandenen Schnittstellen gegenüber der Umstellung auf andere Technologien oder Standardschnittstellen nicht zu entnehmen.

Ergebnis

Die Entwicklung und Bereitstellung der sog. „gesetzlichen Schnittstellen“ zu den Behörden (Krankenkassen, DEÜV, Steuer) ist nach dem derzeitigen Kenntnisstand des Gutachters im Plan.

Die Konzeption, Entwicklung und Bereitstellung der individuellen Schnittstellen für SH und FHH liegt deutlich hinter dem Zeitplan. Hier sind erst ca. 25% der Schnittstellen bereitgestellt. Diese dem Gutachter zur Kenntnis gebrachten Konzepten mangelt es an der Einbeziehung von aktuellen Schnittstellentechniken.

5.4.5.10 Leistungsfähigkeit (RV4 S.73)

Anforderung

Für die Beschreibung der erforderlichen Infrastruktur ist von folgenden kalkulatorischen Eckdaten auszugehen:

- Abrechnung einschließlich Vor- und Nachbereitung von ca. 150.000 Abrechnungsfällen innerhalb einer Nacht (von ca. 19:00 Uhr bis ca. 06:30 Uhr),
- lesender Zugriff auf Datenfelder ohne spürbare Verzögerung,
- Speicherung von Eingaben unterhalb 1 Sekunde im Regelbetrieb,
- Dialogschritte beim Maskenwechsel unterhalb 1 Sekunde im Regelbetrieb,
- Zeitgleiche Zugriffe auf das System von 2000 Anwendern.

Bewertung

In den Systempräsentationen (siehe oben) wurden in der Stage-Umgebung für eine Abrechnung von 1650 Personalfällen 3:12h für Abrechnung und Meldungserstellung sowie weitere 1:58h für das Erstellen der darauf basierenden Meldedateien benötigt. Das Erstellen der Meldungen erfolgte in einer vereinfachten Form, da wegen Fehlens einer Verbindung zu den Meldestellen das Melden selber nicht durchgeführt werden konnte.

Aus diesen Werten ergibt sich eine Performance von 7,2 sec +4,0 sec = 11,2 sec pro Personalfall. Auch wenn man berücksichtigt, dass bei 150.000 Personalfällen die Anzahl der Meldedateien sich nicht im gleichen Verhältnis vervielfältigt, ergeben sich bei Extrapolation der Abrechnung auf die Grundgesamtheit von 150.000 Personalfällen eine Durchlaufzeit von 300 Stunden. Selbst bei einer Annahme, dass das Produktivsystem über die 10-fache Leistungsfähigkeit der Stage-Umgebung verfügt, ist damit eine Abrechnung innerhalb der in der Leistungsbeschreibung vorgegebenen Zeitspanne von 11,5 Stunden nicht möglich. Sofern die Abrechnung mehr Zeit benötigt, wird dadurch der Dialogbetrieb beeinträchtigt.

Die Performance der Dialoganwendung zu beurteilen war in den Präsentationen nur eingeschränkt möglich, da kein systematischer Lasttest durchgeführt wurde. Es konnten nur die Zeiten für die Dialogschritte beobachtet werden. Die meisten Dialogschritte erfolgten innerhalb einer Sekunde. Einige Dialogschritte dauerten aber auch länger. Hier ist das Ergebnis uneinheitlich.

Ergebnis

Die in den Systempräsentationen gezeigte Leistungsfähigkeit der Software auf der von Dataport bereitgestellten Hardwareumgebung lässt Zweifel daran aufkommen, dass die in der Leistungsbeschreibung geforderte Zeitspanne von 11,5 Stunden für eine Abrechnung eingehalten werden kann. Daher sind genauere Systemuntersuchungen (Abrechnung und Dialoganwendung) erforderlich verbunden mit daraus möglicherweise resultierender Optimierung der Hard- und Software.

5.4.5.11 Berechtigung (RV4 S.80f)

Anforderung

Es wird ein zentrales Berechtigungssystem in der Leistungsbeschreibung gefordert, in dem bezogen auf Daten, Rollen, Art des Zugriffs und Dateninhalte differenziert werden kann. Dafür sollen Profile definiert werden können, in denen die Einzelberechtigungen zusammengefasst werden.

In der Anlage RV 13 „Produktbeschreibung Software“ S. 36f beantwortet P&I die Frage nach den Anforderungen und ggf. vorhandenen Abweichungen mit der Beschreibung des Berechtigungskonzeptes von P&I:

„Der Berechtigungsschutz in P&I PERSONALMANAGEMENT ist mehrstufig. Er betrifft Funktionsbereiche (z.B. Administration, Pflege von Katalogen, Definitionen von Auswertungen), Module (z.B. Personalverwaltung, Stellenbewirtschaftung, Fortbildung, Bewerberverwaltung, Zeitmanagement) und innerhalb der Module die Geschäftsfälle, Tabellen und Felder.“ Des Weiteren gibt es Rollen und Profile, die die Berechtigungsverwaltung erleichtern.

In der Anlage RV 14 „Fragenkatalog“ wird das von P&I als vollständige Erfüllung der Anforderungen eingestuft.

Bewertung

Es gibt ein durchaus umfangreiches Berechtigungskonzept „Projekt KoPers Berechtigungen“ vom 24.7.2012 der P&I, in dem die Möglichkeiten der Berechtigungsvergabe gut dargestellt sind. Aber auch mit diesem Konzept kann nicht beurteilt werden, ob alle Berechtigungskonstellationen der Länder damit abgedeckt werden können. So ist es zwar möglich, mehrere Profile einem Benutzer zuzuordnen, aber diese Profile wirken nicht additiv, sondern dem Benutzer können mehrere Profile zugeordnet werden, „zwischen denen schnell umgeschaltet werden kann“. Das ist nur praktikabel, wenn es eine sehr geringe Anzahl von Profilen für einen Mitarbeiter gibt. Eine geringe Anzahl von Profilen widerspricht allerdings dem Wunsch nach einer hohen Granularität bei der Berechtigungsvergabe.

In den Workshops wurde seitens der Länder angemerkt, dass man sich bisher nicht ausreichend informiert fühlt über die Möglichkeiten der Berechtigungsvergabe. Die grundsätzliche Funktionalität, nach Daten, Zugriffsarten, Rollen und Dateninhalten die Berechtigung zuzuweisen sagt noch nichts darüber aus, ob die konkreten gewünschten Ausprägungen der Länder abgedeckt werden können. Hierzu sind zusätzliche Informationen für die Berechtigungsadministratoren erforderlich.

Der Anforderung der Länder nach einem **zentralen** Berechtigungssystem steht in der Beschreibung der Anlage RV 13 nichts Entsprechendes gegenüber. In den Workshops hat sich ergeben, dass ein selektives Kopieren von Berechtigungen oder Profilen von einem System in ein anderes nicht möglich ist. Es lässt sich nur das komplette Berechtigungswesen von einem Quellsystem in ein Zielsystem kopieren. Damit wird das Berechtigungswesen des Zielsystems überschrieben. Ein zentrales Berechtigungssystem lässt sich aus Sicht des Gutachters so **nicht** darstellen.

Ergebnis

Vom Grundsatz verfügt das P&I System über ein durchaus umfangreiches Berechtigungssystem. Im Projekt ist allerdings noch zu abzugleichen, ob die konkreten Berechtigungsanforderungen der Länder mit dem angebotenen Berechtigungswesen abzudecken sind. Stand heute liegen den Ländern dafür noch keine Informationen vor, die sie als ausreichend erachten, um beurteilen zu können, ob ihre Anforderungen abgedeckt sind. Die Forderung nach einem **zentralen** Berechtigungssystem kann vom System nicht erfüllt werden.

5.4.5.12 Weitere Themen der Leistungsbeschreibung

Weitere Themen der Leistungsbeschreibungen wurden in diesem Gutachten aufgrund von Priorisierungen nicht untersucht.

- Self-Service (RV4 S.56ff)
- Bewerbermanagement (RV4 S.58ff)
- Reisemanagement (RV4 S60f)
- Aus-und Fortbildung (RV4 S.61)
- Veranstaltungsmanagement (RV4 S.61f)
- IT-Unterstützung für Shared Service Center (RV4 S62)
- HR-IT Anforderungsmanagement (RV4 S.62f)
- Übergreifende fachliche Anforderungen (RV4 S63ff)

In dem Gutachten lag die Priorität auf der Fragestellung, ob die Termine für die Einführung der Personalabrechnung gehalten werden können und ob die Software die dafür erforderlichen Funktionalitäten besitzt. Die Antworten und daraus resultierende Empfehlungen auf diese Fragestellungen sind zeitkritisch, damit im Projekt möglichst schnell Konsequenzen gezogen werden können.

5.4.6 Fertigstellungsgrad der Software

Die folgende Grafik gibt einen Überblick zu den Modulen (z.B. Verwaltung) und ihren Funktionen (z.B. Stellenverwaltung) des ausgeschriebenen IT-Verfahrens. Die Farben geben den Fertigstellungsgrad in Bezug auf die Leistungsbeschreibung an.

Verwaltung	Stellenverwaltung	Personalverwaltung	Organisationsmanagement									
Abrechnung	Bezügeabrechnung	Beamtenbesoldung	Versorgung	Personalkostenhochrechnungen (SH)								
Berichtswesen	Standardauswertungen	Kundenindividuelle Anf. / Berichtsgenerator										
Self-Services	Employee Self-Service (ESS)	Manager Self-Services (MSS)										
Supportfunktionen	Bewerbermanagement	Reisemanagement	Veranstaltungsmanagement	Aus- und Fortbildung								
Übergreifende Anforderungen	Workflow	Dokumente	Berechtigungen	e-Personalakte								
Legende: Fertigstellungsgrad <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Grün</td> <td style="padding: 2px;">≥ 90%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00; padding: 2px;">Gelb</td> <td style="padding: 2px;">70 - 90%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000; padding: 2px;">Rot</td> <td style="padding: 2px;">≤ 70%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D3D3D3; padding: 2px;">Grau</td> <td style="padding: 2px;">nicht bewertet</td> </tr> </table>					Grün	≥ 90%	Gelb	70 - 90%	Rot	≤ 70%	Grau	nicht bewertet
Grün	≥ 90%											
Gelb	70 - 90%											
Rot	≤ 70%											
Grau	nicht bewertet											

Im Wesentlichen sind die Kernmodule Personalverwaltung, Stellenverwaltung, Personalkostenhochrechnung und die Abrechnungsmodule in einem Fertigstellungsgrad, das eine Realisierung in der Restlaufzeit ermöglicht. Voraussetzung ist dafür, dass P&I, Dataport und die Länder die Realisierung effizient vorantreiben. Problematisch stellt sich die Lage bei den Auswertungen dar, die auch für einen ordnungsgemäßen Betrieb erforderlich sind. Es gibt keine Aussage der Länder, dass die Module mit den zur Verfügung stehenden Standardauswertungen betrieben werden können. Das Erstellen von kundeneigenen Berichten mit dem Auswertungsgenerator liefert nicht die gewünschten Ergebnisse.

Die Bewertung der Module und Komponenten stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

Verwaltung

Stellenverwaltung

Die Stellenverwaltung ist überwiegend fertiggestellt (>90%) und entspricht weitgehend den Anforderungen der Länder. Das Umsetzen der noch offenen Änderungswünsche erscheint aus Sicht des Gutachters nach derzeitigem Kenntnisstand in der verbleibenden Zeit machbar.

Personalverwaltung

Die Personalverwaltung ist überwiegend fertiggestellt (>90%) und entspricht weitgehend den Anforderungen der Länder. Das Umsetzen der noch offenen Änderungswünsche erscheint aus Sicht des Gutachters nach derzeitigem Kenntnisstand in der verbleibenden Zeit machbar.

Organisationsmanagement

In dem P&I-System werden die Arbeitgeberdaten an den Organisationseinheiten abgespeichert. In SH besteht die Anforderung, dass Mitarbeiter einer Organisationseinheit unterschiedlichen Arbeitgebern zugeordnet sein können. P&I hat eine praktikable Lösung für beide Länder zugesagt. Das übrige Organisationsmanagement ist überwiegend fertiggestellt (>90%) und entspricht weitgehend den Anforderungen der Länder. Das Umsetzen der derzeit noch offenen Änderungswünsche erscheint aus Sicht des Gutachters nach derzeitigem Kenntnisstand in der verbleibenden Zeit machbar.

Abrechnung

Bezügeabrechnung

Die Abrechnung einschließlich der unter dem Begriff Monatsabschluss zusammengefassten Folgeaktivitäten funktioniert aus Sicht des Gutachters nach derzeitigem Kenntnisstand grundsätzlich. Die Ergebnisse der Abrechnung sind noch nicht so wie erwartet, denn es ergeben sich in mehr als der tolerierten Abweichungsfälle von 1% Unterschiede zu den jeweiligen Altsystemen auf. Selbst wenn auch weitere tolerierte Abweichungen (z.B. bei ATZ) einbezogen werden, ist diese Abweichung noch zu groß. Des Weiteren fehlen auch noch Abrechnungsfunktionalitäten (z.B. Familienkasse, Pfändung), die noch nicht in den Test einbezogen werden konnten.

Beamtenabrechnung

Die Beamtenabrechnung einschließlich der unter dem Begriff Monatsabschluss zusammengefassten Folgeaktivitäten funktioniert grundsätzlich. Die Ergebnisse weisen bei mehr als 1% der Fälle Abweichungen zu den jeweiligen Altsystemen auf, was von den Ländern toleriert würde.

Versorgung

Die Abrechnung der Versorgungsempfänger (einschließlich Zusatzversorgungsempfänger) hat grundsätzlich dieselbe Problematik wie die Abrechnung der Tarifangestellten und Beamten. Der Grad der Abrechnungsrichtigkeit ist hier etwas höher. Da für die Versorgungsempfänger in der Abrechnung einige Funktionalitäten der aktiven Mitarbeiter (z.B. ATZ, unständige Bezüge) nicht benötigt werden, wird der Fertigstellungsgrad aus Sicht des Gutachters nach derzeitigem Kenntnisstand entsprechend hoch eingeschätzt.

Personalkostenhochrechnung

Die Anforderungen sind weitgehend umgesetzt und die noch offenen Punkte liegen aus Sicht des Gutachters nach derzeitigem Kenntnisstand im Zeitplan.

Berichtswesen

Standardauswertungen

Da keine Anforderungen an **Standardauswertungen** in der Leistungsbeschreibung enthalten sind, muss selbst bei nur einer von P&I angebotenen Standardauswertung die Anforderungen formal als erfüllt angesehen werden. Real kann ein Abgleich der rund 280 gelieferten Standardauswertungen mit den Anforderungen der Leistungsbeschreibung nicht durchgeführt werden.

Kundenindividuelle Auswertungen / Berichtsgenerator

Die Anforderungen der Leistungsbeschreibung im operativen System mit einem Berichtsgenerator Auswertungen zu erstellen, die u.a. Filter, Sortier- und Gruppierungsfunktionen beinhalten werden nicht erfüllt. Es ist von P&I auch nicht angekündigt, dass diese Funktionalitäten in einem kommenden Release abgedeckt werden. Der Auswertungsgenerator ist nur in der Lage, Felder aus Datenbanktabellen (Kataloge, Stammdaten) zu selektieren, anzuzeigen und zu exportieren. Die von den Ländern gewünschte Verarbeitung erfolgt dann in einem nachgelagerten System (z.B. Excel).

Self-Services und Supportfunktionen

Die Funktionen der Module Self-Service und Supportfunktionen wurden aus unten stehenden Gründen nicht bewertet:

Gem. Roadmap FHH vom 8.5.2013 sind folgende Termine geplant:

- Reisemanagement:
 - Beginn Erhebung Anforderung: 22.04.2013
- Veranstaltungsmanagement:
 - Beginn Erhebung Anforderung: 22.04.2013
- Aus- und Fortbildung:
 - Beginn Erhebung Anforderung: 22.04.2013
- ESS/MSS:
 - Beginn Erhebung Anforderung: 17.06.2013

Die Bewerberverwaltung befindet sich in der Pilotierung (Wirkbetrieb), die Migration ist für den 01.09.2014 geplant.

In SH soll das Bewerbermanagement nach aktuell vorliegendem Plan („Vergleich_Planung_Vertrag u aktueller Stand_01-2013.pptx“) ab November 2013 eingeführt werden, für die anderen Module sind die Einführungstermine noch offen. Ebenso konnten keine Termine für die Anforderungserhebung aus den Unterlagen ermittelt werden.

Im Bewerbermanagement wird die Standardausführung der Software für FHH im Wirkbetrieb eingesetzt, die FHH-spezifische Ausprägung der Software ist noch durchzuführen. erwiesen. Daher ist es nicht erforderlich, in diesem Gutachten eine weitere Bewertung vorzunehmen. Für alle weiteren Funktionen dieser Module ist der Beginn der Anforderungserhebung erst nach dem Start dieses Gutachtens vorgesehen. Der Fertigstellungsgrad kann hierfür nicht an Anforderungen bemessen werden.

Übergreifende Anforderungen

Workflow

In FHH und SH sind 155 Prozesse definiert worden. Diese Prozesse sind als Workflows im System abzubilden. Das Abbilden der Prozesse funktioniert grundsätzlich und ein Teil der Prozesse ist bereits im System eingerichtet. Aktuell werden weitere Workflows auf Grundlage neuer Soll-Modelle erstellt. Offen sind Fragestellungen ob und wie eine Vertreterregelung im System abgebildet ist und wie die Integration der Berechtigungsverwaltung funktioniert.

Dokumente

Die Definition der Dokumente ist weitgehend erfolgt. Das Erstellen der Dokumente im System funktioniert grundsätzlich, jedoch müssen Änderungen an einem in mehreren Dokumenten verwendeten Textbaustein in die verschiedenen Dokumente kopiert werden.

Es fehlt eine Funktionalität oder ein dezidiertes Werkzeug, das den modularen Aufbau von Dokumenten mit der Vererbbarkeit von Ausprägungen einzelner Textelemente widerspiegelt, um die Anwendung „Dokumente erstellen“ für die Anwender (Fachl. Leitstelle) praktikabel zu machen.

Berechtigungen

Das Berechtigungswesen bei P&I funktioniert aus Sicht des Gutachters nach derzeitigem Kenntnisstand grundsätzlich. Allerdings kann ein Anwender nur einem Profil zu einem Zeitpunkt zugeordnet werden. Ob die von den Ländern benötigten Berechtigungen mit einem Profil abzubilden sind oder ein Anwender zwischen mehreren ihm zugeordneten Profilen umschalten muss, was die Handhabung des Systems mindestens erschwert, wird sich erst zeigen, wenn die Länder konkrete Fälle im System umsetzen.

e-Personalakte

Die von P&I geplanten Funktionalitäten sind den Ländern vorgestellt worden. Eine angekündigte Präsentation der von P&I realisierten Funktionalitäten ist bis April 2013 nicht erfolgt. Daher konnten die Länder keinen darauf basierenden Anpassungsbedarf formulieren.

5.5 Projektmanagement der Länder und Dataports

5.5.1 Sind die Rollen eindeutig beschrieben und werden diese gelebt?

Die Rollen für das Projektmanagement und –controlling sind im Vertrag beschrieben, die Länder haben die Rollen der Teilprojekte und IT-Teams in entsprechenden Dokumenten beschrieben, die Besetzung ist unterschiedlich erfolgt.

FHH hat externes Fachwissen und Projekterfahrung, aber auch Mitarbeiter ohne Wissen im Verwaltungsumfeld eingekauft. Die Rolle der Projektleitung für das Projektteam FHH wird gelebt.

SH hat aus Sicht des Gutachters die Projektmitarbeiter überwiegend durch Abordnung eingestellt: einige Fachexperten sind entsprechend ihrem Fachwissen, andere in der Projektsteuerung eingesetzt. Seit Mai 2013 ist die Rolle der Projektleitung mit einer externen Person besetzt, die entsprechende Erfahrung für diese Aufgabe mitbringt.“

Die Rollen der Mitarbeiter von Dataport im Projekt betreffen die Projektsteuerung und das Projektcontrolling. Die Rolle der Projektleitung für das Projektteam Dataport wird gelebt, ebenso die Rollen durch die anderen Projektteammitglieder im RZ von Dataport.

5.5.2 Sind die Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt?

Lt. Vertragsunterlagen trägt P&I für das Projektmanagement die Verantwortung:

1. Im EVB-IT Systemvertrag (zwischen Dataport und P&I) steht:
vereinbarte Leistungen bis zur Abnahme u.a.: Projektmanagement
2. Im EVB-IT Dienstvertrag (zwischen Dataport und P&I) steht:
Art der Dienstleistungen u.a.: Projektleitungsunterstützung
3. Im RV16 Einführungskonzept Länder steht geschrieben:
 - "Gesamtprojektleitung": "Operative Gesamtprojektleitung des kompletten Projekts mit Weisungsbefugnis gegenüber Projekt- und Teilprojektleitern. Sie ist besetzt mit 4 Personen (FHH, SH, Dataport, Auftragnehmer)." Ferner: "Der Auftragnehmer übernimmt die führende Rolle in der Wahrnehmung dieser Aufgaben."
 - - "Projekte": "Die Projektleitung wird jeweils mindestens paritätisch von Auftraggeber und Auftragnehmer wahrgenommen." Ferner: "Der Auftragnehmer nimmt die führende Rolle in der Projektleitung wahr."

Am 24.09.2012 ist von der Steuerungsgruppe der Länder beschlossen worden, dass die Steuerung des IT-Projekts zukünftig durch Dataport zu erfolgen hat. In der Steuerungsgruppensitzung am 07.06.2013 ist die Projektleitung von Dataport nochmals ermächtigt worden, die Lenkungscompetenz für das IT-Projekt wahrzunehmen.

5.5.3 **Wie erfolgt die Planung und Steuerung der IT-Teams durch P&I und Dataport? - Projektablaufstruktur, Arbeitsaufträge an Teams etc.**

Befund:

Für die Planung und Steuerung der IT-Teams werden Excel-Dateien mit der Bezeichnung ZUMP (Zeit- und Maßnahmenplan) verwendet, in denen die Aktivitäten des Teams in der Rubrik „Vorgang/Meilenstein“ kurz beschrieben sind. Ferner wird dieser Aktivität ein Anfangs- und Endetermin zugeordnet. Zuweilen ist die Bemerkungsspalte gefüllt. Ein grafisches Häkchen zeigt den Status an, in einer anderen Variante dieser Datei wird der Status als Text wie „erledigt“ angezeigt sowie der verantwortliche Partner wie z.B. „P&I“ ausgewiesen.

Bewertung:

Aus den dem Gutachter vorliegenden Unterlagen ist nicht ersichtlich, ob und wie Arbeitsaufträge an die Teammitglieder vergeben werden. Den Arbeitspaketen sind zumindest Ergebnistypen oder konkrete Ergebnisse sowie die beteiligten Ressourcen bzw. Personen mit Planaufwänden zuzuordnen. Ebenso sind die Abnahmetermine mit den zugehörigen QS-Maßnahmen zu benennen. Diese wichtigen Kriterien zur effektiven Steuerung eines Teams fehlen.

5.5.4 **Ist die Projektstruktur einschließlich der Projekte der Länder ziel führend ausgerichtet?**

Befund:

Die Projektstruktur auf Ebene Gesamtprojektleitung und auf Ebene der Länder ist in Projektorganigrammen abgebildet. Es zeigt sich, dass die Projektstruktur auf Ebene Gesamtprojektleitung über die bisherige Projektlaufzeit unverändert geblieben ist, auf Ebene Länder hat es Anpassungen gegeben.

Die Gesamtprojektleitung besteht in dem Organigramm aus einem Kästchen, in dem FHH und SH sowie DP (Dataport) und P&I enthalten sind. Von FHH und SH gehen jeweils zwei Pfeile zu DP, von DP geht ein Pfeil zu P&I. Es gibt keine Legende, die die Bedeutung die Pfeile erklärt. Ferner gehört auf diese Ebene das Projektmanagementbüro, das von allen vier Partnern besetzt wird.

Die Anpassungen der Länder betreffen die Teilprojekte und ihre Themenbereiche. Grund für die Anpassungen ist die Abfolge der Projektphasen, in denen unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte verfolgt werden. FHH hat sich zum 01.05.2013 eine neue Projektorganisation gegeben: z.B. wurden die Teilprojekte Organisation und Recht aufgelöst, da die Aufgaben als abgeschlossen gelten, dafür sind neue Teilprojekte wie „Roll-Out“ (Nachfolger von Organisation) und „Fachliche Leitstelle“ entstanden, um sich auf die Einführung von KoPers für Passive und Aktive zielführend aufzustellen. SH hat ebenfalls Teilprojekte eingestellt und trägt der Einführung von KoPers-Abrechnung durch ein Teilprojekt „Test und Abnahme“ gezielt Rechnung.

Bewertung:

Eine Umorganisation eines Projekts ist bei einer längeren Laufzeit nichts Ungewöhnliches, sondern ist notwendig, um die Ressourcen bestmöglich für die Erreichung der Ziele auszurichten. Der Gutachter hält die Projektstruktur der Länder für zielführend, da die Teams in geeigneter Weise auf die kurz- und mittelfristigen Herausforderungen ausgerichtet sind.

Wenn die Projektstruktur auf Ebene Gesamtprojektleitung die Führungsstruktur widerspiegeln soll, dann entspricht die Darstellung nicht dem Vertragsverständnis, das zu Beginn des Projekts galt, und das im März 2012 geändert und im September 2012 nochmals eingefordert wurde:

- Zu Vertragsbeginn hatte P&I die „führende Rolle in der Projektleitung“ im IT-Projekt wahrzunehmen. Im Organigramm der Gesamtprojektleitung ist dies entsprechend abzubilden: von P&I gehen jeweils drei Pfeile zu FHH, SH und DP. Die Bedeutung der Pfeile ist, dass P&I den anderen drei Parteien vorgibt, welche Aufgaben und Mitwirkungspflichten priorisiert und welche Ergebnisse zu erarbeiten sind.
- Nachdem Dataport im März 2012 beauftragt und im September 2012 nochmals aufgefordert wurde, die „Steuerung des IT-Projekts“ zu übernehmen, ist das Organigramm anzupassen, indem von DP jeweils drei Pfeile zu FHH, SH und P&I gehen.

Der Gutachter geht davon aus, dass die Pfeile in dem o.g. Kästchen (s. Befund) das Vertragsverhältnis zwischen den Ländern und Dataport sowie zwischen Dataport und P&I („Umklaupverträge“) darstellen soll. Vertragsverhältnisse sollten nicht mit einer Führungsstruktur in einem Projektorganigramm vermischt werden.

5.5.5 Ist ein ausreichendes Projektcontrolling aufgebaut?

Befund:

Es gibt kein Projektcontrolling im eigentlichen Sinn, es ist kaum bzw. nicht möglich, den Umsetzungsgrad zu ermitteln. Dies gilt für Aufgabenbereiche und Teilprojekte und somit auch für das IT-Projekt auf Landesebene.

Bewertung:

Wie Dataport treffend vermerkte („Überlegungen zur Anpassungen Projektorganisation KoPers.pptx“, 07.03.2013), spiegeln die Projektstatusberichte derzeit nur bedingt den Sachstand im Projekt wider. Das impliziert, dass PMA und andere Governance-Gremien nicht hinreichend über das Projekt informiert wurden.

5.6 Personalressourcen der Länder und Dataport

5.6.1 Waren die vertraglich festgelegten Mitwirkungspflichten für das geplante Vorgehen quantitativ und qualitativ ausreichend bemessen?

In den Vertragsunterlagen werden zwei Begriffe verwendet, nämlich Mitwirkungspflicht (MWP) und Mitwirkungsleistung (MWL).

Die MWP beinhaltet zu erbringende Leistungen seitens des Auftraggebers, „alle Voraussetzungen im Bereich seiner Betriebsphäre zu schaffen, die für eine ordnungsgemäße Erbringung der Leistungen durch den Auftragnehmer erforderlich sind.“ (RV25, S. 1)

Die MWL beinhaltet Leistungen des Auftraggebers, der beabsichtigt, „einen wesentlichen Anteil der im Einführungsprozess erforderlichen Dienstleistungen durch eigene Fachleute zu erbringen.“ (RV4 Leistungsbeschreibung, S. 83)

5.6.1.1 Waren die vertraglich festgelegten Mitwirkungspflichten für das geplante Vorgehen quantitativ ausreichend bemessen?

Befund:

FHH: Die Quantität der Mitwirkungspflichten wurde aufgrund der fachlichen Themen, basierend auf den Erfahrungen aus ProPers (Paisy), festgelegt. Es wurde im Vergabeverfahren allen Bieter angeboten, insgesamt 60 VZK (Vollzeitkräfte) aus beiden Ländern für die Erbringung der Mitwirkungspflichten bereitzustellen. Die Bieter haben dann jeweils für ihr Verfahrensmodell eine Aussage gemacht, ob ihnen dieser Umfang der Leistungen ausreicht. Die Quantität der Projektmitarbeiter für KoPers wurde auf 40 Stellen geschätzt.

Im Verhandlungsverfahren wurde die Quantität von P&I als mehr als ausreichend eingestuft; andere Bieter haben mehr Mitwirkungsleistungen gefordert.

SH: Die mögliche Quantität der Projektmitarbeiter für das Projekt KoPers in SH wurde im Rahmen des gemeinsamen Vorprojekts mit FHH auf max. ca. 40 Stellen geschätzt. Das Vorprojekt hatte diese Zahlen auf Basis des umfangreichen Daten- und Zahlenmaterials zum Personalmanagement ermittelt. Im Zuge des Interessenbekundungs- und Verhandlungsverfahrens wurde diese Schätzung überprüft.

Bewertung:

Das gesamte Vorhaben ist von einer Standardeinführung der P&I-Software mit entsprechender Parametrisierung ausgegangen, wobei P&I die Unterdeckungen seiner Softwarefunktionalität abgeschätzt und dafür entsprechende Mitwirkungspflichten veranschlagt hat. Unter diesen Vorbedingungen sind die vorgesehenen Mitarbeiterzahlen ausreichend gewesen.

5.6.1.2 Waren die vertraglich festgelegten Mitwirkungspflichten für das geplante Vorgehen qualitativ ausreichend bemessen?

Befund:

FHH: Die Qualität der Mitwirkungspflichten wurde entsprechend den fachlichen Themen, basierend auf den Anforderungen aus der Leistungsbeschreibung, festgelegt. Es wurde dabei sowohl auf interne Erfahrung aus der Verwaltung als auch externes Wissen (Neueinstellungen mit entsprechenden Erfahrungen) zurückgegriffen. Zusätzlich wurden projektbegleitende Themen entsprechend besetzt. Die Einteilung der Mitarbeiter erfolgte entsprechend den qualitativen Anforderungen nach sog. „Profilen“ (Projektmanagement, Experte Personalabrechnung, Experte Personalverwaltung und -management, Experte Personal-IT-System, Experte Systembetrieb).

Bei Bedarf werden darüber hinaus Fachexperten aus dem laufenden Verfahren, oder wenn benötigt, Fachexperten aus der Fläche hinzugezogen.

SH: Die Klärung der Anforderungen zur Qualität der Mitarbeiter erfolgte ebenfalls aus den Angaben des Vorprojekts. Die Planung des Personalaufbaus orientierte sich an den fachlichen Notwendigkeiten und wurde mit den Vertragsverhandlungen nochmals überprüft. Die Personen wurden nach sog. Profilen ausgesucht und standen zu Projektbeginn zur Verfügung.

Bewertung:

Die Planung ist sorgfältig vollzogen worden und hat sich in enger Abstimmung mit P&I befunden. Die Abstimmungsergebnisse sind Vertragsbestandteil (RV 25) geworden. Die Mitwirkungspflichten waren demnach in qualitativer Hinsicht ausreichend bemessen.

5.6.2 Wurde die Erbringung der Mitwirkungspflichten effizient geplant und umgesetzt?

5.6.2.1 Wurde die Erbringung der Mitwirkungspflichten effizient geplant?

Befund:

Es liegt keine Planung und kein Controlling der MWP vor. Die Projektarbeit in IT-Teams wird von P&I mittels ZUMP (Zeit- und Maßnahmenplan) gesteuert, wobei einem zu bearbeitenden Thema eine Zeitdauer zur Erledigung zugeordnet wird.

Bewertung:

Übliche Praxis in Projekten ist, dass der Auftragnehmer eine detaillierte und qualifizierte Planung vorlegt, in der neben seinen eigenen Leistungen auch die des Auftraggebers ausgewiesen ist. Zu jeder Aufgabe, die gemeinsam zu bearbeiten ist, gehört neben Zeit- und Aufwandsangaben auch der Hinweis, welche Skills oder konkret auch die Personen gehören. Die ZUMPs enthalten diese Angaben nicht. Damit ist keine effiziente Planung der Mitwirkungspflichten gegeben.

5.6.2.2 Wurde die Erbringung der Mitwirkungspflichten effizient umgesetzt?

Befund:

Es gibt ein Schreiben von Dataport „Stellungnahme zu den Fragen des PMA vom 25.2.2013 zum Kooperationsprojekt Personalwesen KoPers“ vom 27.02.2013 aus dem hervorgeht, dass „die vertraglich vereinbarten Mitwirkungspflichten der Länder aus Sicht von Dataport und P&I bisher erfüllt und für weitere Arbeiten geplant und kommuniziert sind.“

Bewertung:

Die Frage nach der "effizienten Umsetzung" kann nicht beantwortet werden, da nicht feststellbar ist, ob die Anzahl der Ländervertreter für die jeweiligen Arbeitssitzungen angemessen war, wie produktiv gearbeitet wurde, etc. In der Projektrealisierung steuert P&I maßgeblich mit sogenannten Zeit- und Maßnahmenplänen (ZuMP). Es wird jeweils ein Thema einem Zeitraum der Erledigung (also nur Planzeit) zugeordnet.

5.6.3 Durch den Projektverzug tritt bei unverändertem Projektende eine Verkürzung der Projektlaufzeit ein.

5.6.3.1 Sind die von den Ländern eingesetzten Personalressourcen qualitativ auch für diese noch ausreichend?

FHH: im März 2013 ist eine Überplanung der Roadmap erfolgt, da die erforderlichen Ergebnisse zu den gesetzten Meilensteinterminen nicht erreicht wurden; mit der Überplanung sind auch neue Einführungstermine bestimmt worden, die zu einer Projektverlängerung führen; damit ist die Voraussetzung für die Frage nicht mehr gegeben.

SH: im Mai 2013 hat es einen Projektleiterwechsel gegeben; das Projektteam wird neu aufgestellt und die Projektarbeit wird neu priorisiert; der Fokus wird auf die Einführung der KoPers-Abrechnung zum Januar 2014 gelegt; für dieses Ziel sind die eingesetzten Personalressourcen des Landes qualitativ ausreichend. Der Einführungstermin für das Integrierte Verfahren ist in die Zukunft verschoben worden; damit ist die Voraussetzung für die Frage nicht mehr gegeben.

5.6.3.2 Sind die von den Ländern eingesetzten Personalressourcen quantitativ auch für diese noch ausreichend?

FHH: die Überplanung hat zu neuen Einführungsterminen und somit zu einer Projektverlängerung geführt; damit ist die Voraussetzung für die Frage nicht mehr gegeben.

SH: für die Einführung der KoPers-Abrechnung zum Januar 2014 sind die eingesetzten Personalressourcen des Landes quantitativ ausreichend. Der Einführungstermin für das Integrierte Verfahren ist in die Zukunft verschoben worden; damit ist die Voraussetzung für die Frage nicht mehr gegeben.

5.6.4 **Welche Konsequenzen für den Einsatz der Personalressourcen ergeben sich aus einer ggf. angepassten Projektzeitplanung?**

Die neuen Einführungstermine beinhalten eine Projektlaufzeitverlängerung in beiden Ländern. Auf Basis eines Projektplans, der Aufwände für die identifizierten Ressourcen (Qualifikation) ausweist, ist eine Verfügbarkeitsplanung für die Ressourcen durchzuführen. Anhand dessen ist dann zu entscheiden, ob die eingesetzten Mitarbeiter ausreichend sind oder wie viele Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation zusätzlich eingestellt werden müssen.

SH: die Einführung von KoPers-Abrechnung (Wirkbetrieb) ist für den 01.01.2014 vorgesehen. Die neue Projektleitung hat hier bereits eine Anpassung der Personalressourcen vorgenommen. Da die Einführung des integrierten Systems voraussichtlich erst in 2014 oder später erfolgen wird, sind ggf. noch erforderliche Skills in Form von Projektmitarbeitern einzuwerben.

FHH: die neuen Einführungstermine für den Wirkbetrieb sind 01.04.2014 für Passive und 01.01.2015 für Aktive. Auch hier ist es erforderlich, dass die erforderlichen Skills in Form von Projektmitarbeitern weiterhin zur Verfügung stehen.

6 Anhang

6.1 S-O-S-Methode zur Ermittlung des Projektstatus

Die S-O-S-Methode ist ein Verfahren der Bundestelle für Informationstechnik (BIT) des Bundesverwaltungsamtes (BVA) zum Projektmanagement, insbesondere zum Management von Großprojekten in der öffentlichen Verwaltung.

Die S-O-S-Methode fokussiert auf drei Disziplinen, aus denen sich auch ihr Name ableitet:

- Disziplinen zur **S**trategischen Ausrichtung,
- Disziplinen zum **O**rganisatorischen Umfeld,
- Disziplinen zu **S**ystemunterstützung, Instrumenten und Werkzeugen.

Des Weiteren stellt die S-O-S-Methode eine Statusprüfung zur Verfügung, die auf Basis von dreizehn Erfolgsfaktoren den Projektstatus einschließlich möglicher Risiken beurteilt.

Jeder dieser Erfolgsfaktoren kann an Hand einer eigenen Fragenliste auf Erfüllung untersucht werden. In diesem Gutachten sind Fragen aus den einzelnen Fragenlisten für die Interviews herangezogen worden.

6.2 Fragenkatalog

Eine Auswahl aus den nachfolgenden Fragen wurde den zehn Interviewpartnern gestellt.

1. Allgemeine, übergreifende Einschätzung zum Projekt

- Was funktioniert, was nicht? Was sollte / muss sich ändern?
- Wenn Sie frei entscheiden könnten, was würden Sie tun / veranlassen?

2. Zieldimensionen

- Sachziel
 - HR-IT-Verfahren: integriertes IT-Verfahren entspricht dem Anforderungskatalog
 - HR-IT-Organisation: Organisation ist eingerichtet und Regelungen sind getroffen
 - HR-Organisation: für jedes Land liegt ein gemeinsam abgestimmtes und umsetzungsreifes Konzept vor; die Mitarbeiter sind optimal zur Nutzung qualifiziert
- Qualitätsziel
 - HR-IT-Verfahren: die neue IT-Landschaft erfüllt die Qualitäts- und Infrastrukturstandards der beiden Länder
 - HR-IT-Organisation: die neue HR-IT-Organisation setzt die Anforderungen der Kunden in gewünschter Qualität um
 - HR-Organisation: die Qualität der HR-Dienstleistungen hat sich gesteigert

2a. Genannte Probleme

- Vorgehen nach V-Modell XT versus iterative Einführung
 - Wie erhält man die Gesamtsicht (i.S. einer integrierten Sicht) für die Lösung?
 - Wenn P&I eine Lösung mit einer integrierten Sicht bereits Anfang 2011 hatte (dies wurde den Ländern an Hand von Testdaten in der Verhandlungsrunde dargestellt), warum sind so hohe Entwicklungsaufwände angefallen?
- Projektplanung mit 3-Monatshorizont
 - Wie kommt man zu einer Abschätzung, ob alle Aufgaben berücksichtigt sind?
 - Wie kommt man auf den Kritischen Pfad?
 - Wie geht man mit Unvorhergesehenem um?
- Leistungsbestandteil: Dokumente:
 - 380 Instanzen sind zu erstellen, davon sind 160 fertig: wie lange braucht man durchschnittlich für ein Dokument?
- Leistungsbestandteil: Kataloge:
 - 328 Kataloge sind durch P&I zu erstellen
- Leistungsbestandteil: Workflows
 - 50+ sind zu erstellen, bisher sind 4 fertig: wie lange braucht man durchschnittlich für einen Workflow
- Risikoeinschätzung:
 - Wird die Einschätzung geteilt?
 - Welche Maßnahmen will Dataport (P&I) ergreifen?
- Freigabetest:
 - Was fehlt noch, um ihn beginnen zu können?
- Welchen Reifegrad hat die bisher erstellte Software P&I?
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit
 - auf Projektleitungsebene und
 - auf Projektteamebene?
- Wie beurteilen Sie den Gesamtstatus des Projekts bzgl. Fertigstellung?
 - Ist der Einführungstermin (Februar 2014) realistisch?
 - Was muss vorhanden sein?

3. Erfolgsfaktor 4/13: Minimaler, stabiler Projektumfang

- Ist der Scope der angestrebten Lösung so klein wie möglich, aber so groß wie nötig zur Erreichung der Projektziele?

4. Erfolgsfaktor 5/13: Robuste Vertragsgrundlage

- Wie wird mit absehbaren Änderungen (z.B. Change Requests) vertraglich umgegangen?

5. Erfolgsfaktor 7/13: Kompetente Projektleitung

- Bringt der Projektleiter die nötige Erfahrung im Projektmanagement mit (z.B. in der Steuerung großer Projekte, in der Moderation von Meetings und Entscheidungsprozessen?)
- Hat der Projektleiter das nötige Standing?
- Kann der Projektleiter das Projektteam mitreißen und motivieren?
- Bildet die Projektleitung (Projektleiter und Teilprojektleiter) ein effektives Team und existiert eine geregelte Informationsverteilung?

6. Erfolgsfaktor 8/13: Qualifiziertes und motiviertes Projektteam

- Ist die Projektorganisation klar definiert?
- Sind die für das Projekt notwendigen Personalressourcen klar definiert und vollständig vorhanden oder bestehen Ressourcenkonflikte?
- Ist eine operative Unterstützung des Projektleiters durch ein Projektbüro sichergestellt, das ihn beim Berichtswesen (Meilensteinüberwachung, Statusberichte), bei administrativen Tätigkeiten, bei der Außenkommunikation und beim Risikomanagement unterstützt?
- Sind die Rollen im Projektteam mit qualifizierten Mitarbeitern besetzt?

7. Erfolgsfaktor 10/13: Einbeziehung der Nutzer

- Fließen die detaillierten Erfahrungen und Anforderungen der Nutzer in die Konzeption der Lösungen, Prozesse, Schulungen usw. ein?
- Sind wichtige Vertreter der Fachbereiche/Nutzer zu 100% in die Projektarbeit eingebunden?
- Ist das gesamte Spektrum des für das Projekt notwendigen Fach-Knowhows durch Einbindung der Fachabteilungen/ Nutzer abgedeckt?

8. Erfolgsfaktor 11/13: Verlässliche Schätzungen und Pläne, Mindesttransparenz über Projektstatus

- Wurden in der Projektplanung wichtige Abhängigkeiten zwischen Teilprojekten oder von anderen Projekten identifiziert, um ein Management des kritischen Pfads zu ermöglichen?
- Wie wird der inhaltliche Projektfortschritt kontrolliert?
- Existiert ein Risikopuffer für das Projekt? Sind Entscheidungsregeln zur Verwendung des Puffers definiert?
- Ergebnisse: Existiert eine konsistente, vollständige Aufwandschätzung?
- Ergebnisse: Existieren dokumentierte Restaufwandschätzungen?
- Ergebnisse: Existiert ein Gesamtprojektplan mit Projektstrukturplan, Aufwandsplan, Ressourcenplan und Terminplan?
- Ergebnisse: Existieren zu jedem Teilprojekt Detailpläne mit Projektstrukturplan, Aufwandsplan, Ressourcenplan und Terminplan?
- Ergebnisse: Sind Planungssichten auf die Gesamtplanung definiert und existieren diese?
- Prozesse: Sind Werkzeuge im Prozess über die Projektebenen hinweg möglichst durchgängig eingesetzt? Sind Medienbrüche minimiert? Ist der Prozess hinreichend durchdacht und damit stabil?
- Schätzmethodik: Ist die Methodik zur Aufwandschätzung für das Gesamtprojekt festgelegt?
- Schätzmethodik: Ist festgelegt, auf welchen Ebenen der Risikopuffer geschätzt wird?
- Terminplanung: Wurde auf Basis der Rahmenbedingungen, der Aufwandschätzung und der Ressourcenverfügbarkeit eine initiale Terminplanung erstellt?
- Aktueller Status: Werden neben Aufwand und Budget auch die Dimensionen Inhalt (Fertigstellungsgrad), Qualität und Nutzen berücksichtigt?

9. Erfolgsfaktor 12/13: Angemessene Methoden, Verfahren und Werkzeuge

- Ist das Vorgehensmodell zur Entwicklung oder Einführung einer (Standard-) Softwarelösung auf Projektziele, Rahmenbedingungen sowie auf die verwendete Technologie abgestimmt?
- Ist ein ausreichendes Qualitätsmanagement - ggf. auf AG- und AN-Seite - etabliert worden, das hinreichend umfassende Verfahren zur Qualitätssicherung verwendet?
- Ist ein ausreichendes Risikomanagement etabliert worden, das umfassend die bekannten, die wahrscheinlichen und die großen Risiken betrachtet und managt?

10. Erfolgsfaktor 13/13: Standardisierte, bewährte Technologien - nur relevant für Technologieprojekte

- Ist die vorgeschlagene IT-Architektur in der Lage, die Volumens- und Skalierungsanforderungen der Lösung zu erfüllen?

11. Qualitätsmanagement

- Existiert ein QS-Konzept, das Organisation, Prozesse und Werkzeuge des Qualitätsmanagements beschreibt?
- Ist auf allen Projektebenen die Verantwortlichkeit für das Qualitätsmanagement sichergestellt, d.h. ist das Qualitätsmanagement im Gesamtprojekt durchgängig verankert?

12. Risikomanagement

- Existiert eine Risikoliste, in der alle Risiken und Gegenmaßnahmen auf jeder Projektebene über den Zeitverlauf aktiv verfolgt und regelmäßig neu bewertet werden?
- Sind die Gegenmaßnahmen konkret und handlungsorientiert, oder zu allgemein? ("Verbesserte Einbindung der Stakeholder")?

6.3 Zur Verfügung gestellte Dokumente

Die dem Gutachter zur Verfügung gestellten Dokumente, in der zeitlichen Reihenfolge nach ihrem letzten Änderungsdatum sortiert, sind im Folgenden aufgeführt.

Datum	Name
31.03.2011	10 PIAG - Anlage 5 zu RV 4 - Anforderungen an Softwaredesign.pdf
31.03.2011	11 PIAG - Anlage 6 zu RV 4 - Rahmenbedingungen ParlaTech.pdf
31.03.2011	12 PIAG - Anlage 7 zu RV 4 - Kennzahlenblatt.pdf
31.03.2011	13 PIAG - Anlage 8 zu RV 4 - Übersicht untergesetzliche Regelungen.pdf
31.03.2011	23 PIAG - Anlage zu RV 30 - Escrow_Hauptvertrag inkl aller Anlagen für den Kunden_D.pdf
31.03.2011	24 PIAG - Anlage zu RV 30 - Verschmelzung Escrow.pdf
31.03.2011	5 PIAG - RV 4 Leistungsbeschreibung.pdf
31.03.2011	6 PIAG - Anlage 1 zu RV 4 - Übersicht IT Verfahren FHH.pdf
31.03.2011	7 PIAG - Anlage 2 zu RV 4 - Übersicht IT Verfahren SH.pdf
31.03.2011	8 PIAG - Anlage 3 zu RV 4 - Schnittstellenübersicht FHH und SH.pdf
31.03.2011	9 PIAG - Anlage 4 zu RV 4 - Konformität von Programmen.pdf
01.04.2011	10 PIAG - RV 23 Pflegekonzept.pdf
01.04.2011	11 PIAG - RV 24 Termin- und Leistungsplan.pdf
01.04.2011	14 PIAG - RV 5 Nutzungsrechtekonzept.pdf
01.04.2011	16 PIAG - RV 7 Abnahmekonzept.pdf
01.04.2011	17 PIAG - RV 8 Mindestanforderungen an das Personal.pdf
01.04.2011	18 PIAG - RV 9 IT-Sicherheitsanforderungen.pdf
01.04.2011	19 PIAG - RV 10 Datenschutz.pdf
01.04.2011	20 PIAG - RV 28 Change-Request-Verfahren.pdf
01.04.2011	22 PIAG - RV 30 Hinterlegungsvereinbarung.pdf
01.04.2011	3 PIAG - RV 16 Einführungskonzept Länder.pdf
01.04.2011	4 PIAG - RV 17 Einführungskonzept Kommunen.pdf
01.04.2011	5 PIAG - RV 18 Liste der vom Auftraggeber beizustellenden Systemkomponenten.pdf
01.04.2011	6 PIAG - RV 19 Konzept für die Altdatenübernahme.pdf
01.04.2011	7 PIAG - RV 20 Schulungskonzept.pdf
01.04.2011	8 PIAG - RV 21 Roll-Out-Konzept.pdf
01.04.2011	9 PIAG - RV 22 Konzept für die Projektdokumentation.pdf
04.04.2011	12 PIAG - RV 25 Mitwirkungspflichten des Auftraggebers.pdf
04.04.2011	13 PIAG - Anlage zu RV 25 Mitwirkungsleistungen.pdf
04.04.2011	15 PIAG - RV 6 Bereitstellung der Software.pdf
04.04.2011	2 PIAG - RV 12 Beschreibung der HR-Gesamtlösung.pdf
04.04.2011	2 PIAG - RV 15 Einzusetzendes Personal.pdf
04.04.2011	20 PIAG - RV 11 Regelungen zur Sicherheit am Einsatzort.pdf
04.04.2011	21 PIAG - RV 29 Liste der verwendeten Werkzeuge.pdf
04.04.2011	25 PIAG Angebotsdeckblatt unterschrieben.pdf
04.04.2011	3 PIAG - Anlage zu RV 12 - Systemarchitektur.pdf
06.04.2011	2 PIAG - RV 1 EVB-IT Systemvertrag.pdf
06.04.2011	3 PIAG - RV2 - Dienstvertrag.pdf

06.04.2011 4 PIAG - Anlage RV 13 Produktbeschreibung Software.pdf
06.04.2011 4 PIAG - RV 3 - Pflegevertrag.pdf
06.04.2011 5 PIAG - Anlage RV 14 Fragenkatalog.pdf
06.04.2011 6 PIAG - Anlage zu RV 14 Bestätigung zu_4_2_6_und_4_2_7.pdf
07.04.2011 0 Deckblatt Vertrag Band 1.pdf
07.04.2011 1 Deckblatt Vertrag Band 2.pdf
07.04.2011 1 Deckblatt Vertrag Band 3.pdf
07.04.2011 26 PIAG Muster Abrufvereinbarung.pdf
11.05.2012 120509 Endergebnis Feldanalyse DAI60SE.xlsx
03.07.2012 120702_SF_ePers_Datensatzstruktur_MonTägl_Entwurf.xlsx
03.07.2012 120702_SF_ePers_Datensatzstruktur_VZÄ_Entwurf.xlsx
10.07.2012 120710Vorschlag Voß CO-Buc Beschreibung.xlsx
04.09.2012 20120531_Schnittstelle_KoPers_SAP-PSM_mit_FICO-Merkmalen_Version_1.1.xlsx
12.10.2012 0_Mappenvorsatz_Struktur BGR00.pdf
12.10.2012 1_Kopfdaten_Struktur BBKPF.pdf
12.10.2012 2_Belegsegmentdaten_Struktur BBSEG.pdf
29.11.2012 pkha_V0PKHL06.txt
29.11.2012 pkhm_V0PKHL07.txt
30.11.2012 Beschreibung ECS 2009-02-06.pdf
30.11.2012 Kurzfassung Beschreibung ECS 2010-07-23.pdf
10.12.2012 XML-Server_de.pdf
17.12.2012 EEx_Webservice_de.pdf
19.12.2012 Schnittstelle_Personalkostenhochrechnung_SEK.docx
20.12.2012 ECSService.asmx.wsdl.xml
19.03.2013 eex-xmlserver.pdf
25.03.2013 KoPers - Import Unständige Bezüge.pdf
27.03.2013 01_2013_MWL_ePersMA_ZPD_Berater_Weitere_12022013.xlsx
27.03.2013 02_Vergabeunterlagen_Teil_A.pdf
27.03.2013 130320_Termine Roadmap und Kritischer Pfad mit Risikomanagement.xlsx
27.03.2013 20110418_EVB-IT Dienstvertrag.pdf
27.03.2013 20110418_Rahmenvertrag.pdf
27.03.2013 20120124_Protokoll PMA_Final.pdf
27.03.2013 20120228_Sachstand Dokumente Workflow Kataloge.docx
27.03.2013 20120523_TP-Auftrag_HR-IT-Organisation_01.docx
27.03.2013 20120704_Kataloge_u_a_ITT18.docx
27.03.2013 2012_01_24_Protokoll PMA_Final.pdf
27.03.2013 2012_02_28_Protokoll PMA_Final.pdf
27.03.2013 2012_03_27_Protokoll_PMA_Final.pdf
27.03.2013 2012_04_24_Protokoll PMA_Final.pdf
27.03.2013 2012_05_22_PMA-Protokoll_Final.pdf
27.03.2013 2012_06_26_PMA_Vorlage_Final.pdf
27.03.2013 2012_08_10_PMA_Protokoll_final-abgestimmt.pdf
27.03.2013 2012_08_28_PMA_Protokoll_Final.pdf
27.03.2013 2012_09_25_PMA-Protokoll Final.pdf

27.03.2013 2012_10_30_PMA-Protokoll_Final.pdf
27.03.2013 2012_11_21_PMA-Protokoll_Final.pdf
27.03.2013 20130129_PMA Protokoll final.pdf
27.03.2013 20130225_PMA Protokoll gemeinsamer Teil final.pdf
27.03.2013 20130225_PMA Protokoll Länderteil final.pdf
27.03.2013 20130227_ePers-Projektorganisation-FHH-Entwurf.pptx
27.03.2013 20130301_GVP-Projekt-20130301_final.docx
27.03.2013 20130304 StG Vorlage final.pptx
27.03.2013 20130311_Gutachervorbereitung_Organisationsmanagement.docx
27.03.2013 20130312_Abrechnungsgenauigkeit.docx
27.03.2013 20130312_Gutachervorbereitung_Qualifizierung Schulung.docx
27.03.2013 20130312_Organisationsmodul.docx
27.03.2013 20130312_Stichworte Systemumgebungs- und Releasemanagement Transport-
werkzeuge.docx
27.03.2013 20130313_ePers-Projekt-Verantwortlichkeiten-FHH-Entwurf.xlsx
27.03.2013 20130313_Gutachervorbereitung-Auswertungen_13_03_2013.docx
27.03.2013 20130319_Org optimierungen für Gutachter.docx
27.03.2013 2013_01_29_PMA Protokoll final.pdf
27.03.2013 2013_02_25_PMA Protokoll gemeinsamer Teil final.pdf
27.03.2013 2013_02_25_PMA Protokoll Länderteil final.pdf
27.03.2013 2013_03_04 StG Vorlage final.pptx
27.03.2013 Abrechnungsgenauigkeit.docx
27.03.2013 AbrufV.pdf
27.03.2013 Anlage 1 Diagramm Gremien-aktuell.pptx
27.03.2013 Anlage 10.pdf
27.03.2013 Anlage 2 Gremien aktuell.docx
27.03.2013 Anlage 2a.pdf
27.03.2013 Anlage 2b.pdf
27.03.2013 Anlage 3.pdf
27.03.2013 Anlage 4.pdf
27.03.2013 Anlage 5.pdf
27.03.2013 Anlage 6.pdf
27.03.2013 Anlage 7.pdf
27.03.2013 Anlage 8.pdf
27.03.2013 Anlage 9.pdf
27.03.2013 Auszug Risikomanagement aus ToDo-Liste_GPL-JF.xlsm
27.03.2013 Entwurf Planung für PMA 21 11 2012_nach Telko.pptx.pptx
27.03.2013 GeschichteMigration_Arbeitsstand.docx
27.03.2013 Gutachervorbereitung-Auswertungen.docx
27.03.2013 Gutachervorbereitung_Organisationsmanagement.docx
27.03.2013 Gutachervorbereitung_Qualifizierung 12_03_2013.docx
27.03.2013 GVP-Projekt-20130301_final.docx
27.03.2013 IT Gesamtplan.mpp
27.03.2013 Kataloge_u_a_ITT18.docx
27.03.2013 KoPers-Review_Dokumente_20130321_V0 2-FHH.xlsx

27.03.2013 KoPers_121017_Projektreview 2012_v09.pdf
27.03.2013 Org optimierungen für Gutachter.docx
27.03.2013 Organisationsmodul.docx
27.03.2013 PHB KoPers_06022013.docx
27.03.2013 PMB_TP-Auftrag Organisation_20120604.docx
27.03.2013 PMB_TP-Auftrag Recht_200411 (2).docx
27.03.2013 PMB_TP-Auftrag Technik-Infrastruktur_120411 (2).docx
27.03.2013 Projektbudget ePers-Projektcontrolling-V 2013-1.1-01032013.pdf
27.03.2013 Projektorganisation_ab 01032012.pptx
27.03.2013 PSP (FHH).xls
27.03.2013 Querdokumentation_Bieter_1_V1.3.doc
27.03.2013 Rahmenvertrag.pdf
27.03.2013 ReleaseBeschreibung R_KoPers_13 0__2013-02-22.docx
27.03.2013 Sachstand Dokumente Workflow Kataloge.docx
27.03.2013 Schnittstellen für Gutachter.docx
27.03.2013 SH Roadmap 2013_01_17_Ergebnis angepasste Roadmap.pptx
27.03.2013 SH-Landtag_Umdruck-18-0517_20121214.pdf
27.03.2013 Stichworte Berechtigungsverwaltung.docx
27.03.2013 Stichworte Systemumgebungs- und Releasemanagement Transportwerkzeuge.docx
27.03.2013 TP-Auftrag_TP Change Management Qualifizierung (FHH)_Stand 10.4.2012.docx
27.03.2013 Umdruck-18-0517.pdf
27.03.2013 Überlegungen zur Anpassungen Projektorganisation KoPers.pptx
28.03.2013 20120724_Berechtigungen_KoPers.pdf
28.03.2013 20121014_Migrationskonzept_KoPers FHH.pdf
28.03.2013 2013-01-10 Archivierungs- und Löschkonzept V04.docx
28.03.2013 20130123 Konzept Fachliche Leitstelle.docx
28.03.2013 20130210_Zugriffsschutzkonzept_KoPers.pdf
28.03.2013 20130215 Protokollierungskonzept.docx
28.03.2013 Betriebs- und Verfahrensdokumentation V. 1.1.pdf
28.03.2013 Mail_ZPD ePers Projektreview Dokumente 23-30.pdf
28.03.2013 Mail_ZPD ePers Projektreview Dokumente 33-48.pdf
28.03.2013 MUP-Konzept_KoPers 2013-03-19_V1 1.docx
28.03.2013 Verfahrensdokumentation 17112012 zur Abstimmung.docx
04.04.2013 20090129_Abkommen_SH_- _FHH.pdf
04.04.2013 20090129_Ergänzung_zum_Verwaltungsabkommen.pdf
05.04.2013 20130227_Dataport_Fragen PMA 20120225.pdf
05.04.2013 20130227_Dataport_Status Software KoPers P&I AG.pdf
05.04.2013 20130227_Dataport_Wartung Permis-A.pdf
05.04.2013 20130304_SH_Mängel und Behebungswahrscheinlichkeit_SH_2013-03-04.pptx
05.04.2013 20130304_SH_Mängel_2013-03-04.xlsx
05.04.2013 Fragen PMA 20120225.pdf
05.04.2013 Mängel und Behebungswahrscheinlichkeit_SH_2013-03-04.pptx
05.04.2013 Mängel_2013-03-04.xlsx
05.04.2013 Status Software KoPers P&I AG.pdf

05.04.2013	Vergleich_Planung_Vertrag u Aktueller Stand_01-2013.pptx
05.04.2013	Voraussetzungen_SH_Freigabetest_Start FVA_20130207_Komm.xlsx
05.04.2013	Wartung Permis-A.pdf
05.04.2013	Zeitleiste 2012 u 2013.pdf
08.04.2013	2012_KW26-1_Anlage TOP 2a - Statusberichte IT-Teams KW 26-1.pptx
08.04.2013	2012_KW26_Anlage TOP 2a 20120702_Statusberichte IT-Teams KW 26-1.pptx
08.04.2013	2012_KW28_Anlage TOP 2a Gesamtstatusberichte IT-Projekt KW 28 - Gremien.pptx
08.04.2013	2012_KW30_Gesamtstatusberichte IT-Projekt_KW_30_2012 UR-1.pptx
08.04.2013	2012_KW32_Anlage TOP 2a - Gesamtstatusberichte für Gremien IT-Projekt_KW_32_2012.pptx
08.04.2013	2012_KW34_Anlage TOP 2a - Statusberichte Gremien IT-Projekt_KW_34_2012.pptx
08.04.2013	2012_KW36_Anlage TOP 2a - Gremien Gesamtstatusberichte IT-Projekt_KW_36.pptx
08.04.2013	2012_KW38_Anlage TOP 2a - Gremien Gesamtstatusberichte IT-Projekt_KW_38_2012.pptx
08.04.2013	2012_KW40_Anlage TOP 2a - Statusberichte Gremien IT-Projekt_KW_40_2012.pptx
08.04.2013	2012_KW42_Anlage TOP 2a - Statusbericht Gremien KW42.pptx
08.04.2013	2012_KW44_Anlage TOP 2a - Statusbericht IT-Projekt Gremien KW_44_2012.pptx
08.04.2013	2012_KW46_Anlage TOP 2a - Gremien Gesamtstatusberichte IT-Projekt_KW_46_2012.pptx
08.04.2013	2012_KW48_Anlage TOP 2a - Gremien IT-Projekt_KW_48_2012.pptx
08.04.2013	2012_KW50_Anlage TOP 2a - Statusbericht Gremien IT-Projekt_KW_50_2012.pptx
08.04.2013	2013_KW02_Anlage TOP 2a - Gremien Statusberichte IT-Projekt_KW_02_2013.pptx
08.04.2013	2013_KW04_Anlage TOP 2a - Gremien Gesamtstatusbericht IT-Projekt.pptx
08.04.2013	2013_KW06_Anlage TOP 2a - Gremien Gesamtstatusbericht IT-Projekt_KW_06.pptx
08.04.2013	2013_KW08_Anlage TOP 2a - Gremien Gesamtstatusbericht IT-Projekt 08.pptx
08.04.2013	2013_KW10_Anlage TOP 2a - Gremienbericht_IT-Projekt_KW_10.pptx
08.04.2013	2013_KW12_Anlage TOP 2a - Gremienbericht_IT-Projekt_KW_12.pptx
08.04.2013	Feinkonzept Freigabetest Abrechnung SH_20130207.pdf
09.04.2013	20120531_Kernteam IT_Protokoll.docx
09.04.2013	20120604_P&I Standard Auswertungen_Schnittstellen.xlsx
09.04.2013	Anlage TOP 2g - ITT 16 Entscheidungsvorlage_Erstellung_und_Anpassung_Auswertungen.docx
09.04.2013	Anlage TOP 2g - ITT 16 Entscheidungsvorlage_UAG_DWH.docx
09.04.2013	HaSI_KoPers_Konzeption_Anbindung.docx
09.04.2013	Kopie von 20120604_PI Standard Auswertungen_Schnittstellen (3).xlsx
09.04.2013	SH-Landtag_Umdruck-18-0517_20121214 (2).pdf
11.04.2013	Aufgabe Hartmann Elsbeth - 04-2013.docx
12.04.2013	TP6_Anwenderhandbuch_110929.docx
12.04.2013	TP6_Verfahrensbeschreibung HR-IT Anforderungsmanagement_1.4.docx
15.04.2013	Abr_Listenübersicht PERMIS-A20130115.xls
15.04.2013	Analyse Besoldung kurz_ab 2012.xlsx
15.04.2013	Analyse Entgelt kurz_ab 2012.xlsx
15.04.2013	Analyse Versorgung kurz_ab 2012.xlsx
15.04.2013	Bestandsaufnahme ITT16.docx

15.04.2013 KoPers_Uebersicht_Auswertungen_ITT13_von P+I.xlsx
15.04.2013 Kopie von Standardauswertungen_Personal- und Stellenverwaltung_2010-12-15.xls
15.04.2013 Leistungsbeschreibung.pdf
15.04.2013 Muster Gutachtervorbereitung Paulke.dotx
15.04.2013 OPListe_20130409_PuL_InStep.xlsx
15.04.2013 OPListe_20130411_PuL_InStep.xlsx
15.04.2013 PA-PIAG - überarbeitetes Angebot - Anlage Abschnitt 4 1 3 zur Frage 63 des Fragenkatalogs 2010-09-20.PDF
15.04.2013 PIAG - Abstimmungsangebot - Anlage RV 14 Fragenkatalog 2011-03-04.xls
15.04.2013 Praxistauglichkeit_Ergebnisse_20121115.xlsx
15.04.2013 Reports kommunal.xlsx
15.04.2013 Sachstand_Dokumente_Gutachter.docx
15.04.2013 Sachstand_Workflows_Gutachter 20130412.docx
16.04.2013 2013 04 05 Risikotabelle IT-Projekt.xlsx
16.04.2013 OPListe_20130409_PuL_InStep_print.xlsx
17.04.2013 130301b_Abrechnungsqualität KoPers SH_2012-02-04.xlsx.xlsx
17.04.2013 Campus_SH_Ergebnisse_2013_03_15_druck.xlsx
18.04.2013 20130312_GeschichteMigration_Arbeitsstand.docx
18.04.2013 20130312_Schnittstellen für Gutachter.docx
18.04.2013 20130312_Stichworte Berechtigungsverwaltung.docx
18.04.2013 20130312_Stichworte Berechtigungsverwaltung1.docx
18.04.2013 20130312_StichworteAuswertungen.docx
18.04.2013 20130312_StichworteVerfahrensbetrieb.docx
18.04.2013 20130416 Gutachtervorbereitung Feinkonzepte - Dokumentation.docx
18.04.2013 20130416_Abrechnungsgenauigkeit.docx
18.04.2013 20130416_Migrationszeiträume.docx
18.04.2013 Auswertung Abrechnungen KoPers V 2 0_2013 04 17.pptx
18.04.2013 IT-Team 16_Statusbericht_KW_14_2013.pptx
18.04.2013 ITT16 Historie 3.docx
18.04.2013 Katalogeinfo für Gutachter.docx
18.04.2013 Konzept Integrationstest 2013-02-04.docx
18.04.2013 Rückmeldung Prozesse basierend auf dem Prozessregister FHH.docx
18.04.2013 Status Auswertungen Kurzform.docx
18.04.2013 Überarbeitung_AG-Daten_aus_WS_OrgE_AG_Daten_20130411.xlsx
19.04.2013 20130311_Gutachtervorbereitung_Organisationsmanagement_sm.docx
19.04.2013 FHH Auftraggeber verschiedene 20130419.docx
19.04.2013 Praxistauglichkeit, 2011-11-21_PMA_AMA.pptx
22.04.2013 KoPers-Anforderungsmanagement - Status Umsetzung durchgeführt.xlsx
22.04.2013 Sachstand_Kataloge_Gutachter 20130412.docx
23.04.2013 20130419_Gutachtervorbereitung_Qualifizierung Schulung_FHH.docx
23.04.2013 Campus_SH_Ergebnisse_2013_03_15.xlsx
23.04.2013 Inhalte für Campusteams_2012-12-06_final_AMA.pptx
23.04.2013 Praxistauglichkeit, 2012-10-16_final_01, AMA.pptx
23.04.2013 Praxistauglichkeit_Ergebnisse_20121115_neu.xlsx
24.04.2013 2013 04 23 Protokoll Termin Vorstellung HRBC PI.doc

24.04.2013 20130422_Gesamtzeitplan FHH.mpp
24.04.2013 PERMIS-B_Änderungsdienst_Satzarten_SEK_240413.xlsx
24.04.2013 PI HR Business Content 23-04-2013.pdf
26.04.2013 2010 05 03 Protokoll Pre-Kick-Off - final.doc
26.04.2013 Campus_SH_Ergebnisse_2013_04-15.xlsx
26.04.2013 Campus_Statusliste_2013-01-07.xlsx
26.04.2013 Campus_Statusliste_2013-01-09.xlsx
26.04.2013 Campus_Statusliste_2013-01-24.xlsx
26.04.2013 Freigabetest 2013-04-24_PMA_AMA.PPTX
26.04.2013 KoPers_Freigabetest_Bewertung_2013 04 24 (3).ppt
07.05.2013 KoPers_Länder-2013_05_07-Serverrollen_only.vsd
08.05.2013 KoPers Serverübersicht Stand 01.06.2012.xlsx
10.05.2013 Ausfallzeiten_KoPers Systeme.docx
10.05.2013 Umgebungen_Ausfallzeiten.xlsx
13.05.2013 _Schnittstellenübersicht SH_010812.xls
13.05.2013 EasyArchiv.pdf
13.05.2013 Liatronic_Schnittstelle_Testdatei_(von KoPers nach Liatronic).xlsx
13.05.2013 Liatronic_Schnittstellenbeschreibung_(von KoPers nach Liatronic).pdf
13.05.2013 Permis A_Eingangsschnittstelle_(von XYZ nach KoPers).doc
13.05.2013 Permis B_Schnittstelle_(von KoPers nach Permis B).xlsx
13.05.2013 Protokoll_ITT18_WSxxx_20121114.doc
13.05.2013 Schnittstellen-Übertragungswege.xlsx
13.05.2013 SPX_Schnittstelle_Testdatei_(von KoPers nach SPX).txt
13.05.2013 SPX_Schnittstelle_Testdatei_(von SPX nach KoPers).txt
13.05.2013 SPX_Schnittstellenbeschreibung_(von KoPers nach SPX).docx
13.05.2013 SPX_Schnittstellenbeschreibung_(von SPX nach KoPers).docx
15.05.2013 20130508_Roadmap FHH.pptx
15.05.2013 Zusammenfassung der Ergebnisse WS FHH.PPTX
17.05.2013 KoPers IT-Gesamtplan.mpp
17.05.2013 ZMP ITT 23 2013-03-08.xlsm
17.05.2013 ZUMP_KoPers_Phase_2C_ITT18_V02.xls
22.05.2013 20090701_Vorlage_FINAL_1_LG-Sitzung ePers.pptx
22.05.2013 2013 05 15 Projektstatus KoPers FHH.XLSX
22.05.2013 P&I Solution Map.pdf
22.05.2013 Projekt OnePager v0 7.pptx
22.05.2013 Roadmap FHH.PPTX
23.05.2013 20130522 Termine Roadmap und Kritischer Pfad mit Risikomanagement.xlsx
27.05.2013 120716 Richtlinie_Verbuchung_FHH.docx
27.05.2013 20120131_Richtlinien_Verbuchung_SH_0.3_ITT3.docx
27.05.2013 20130320_Zwischenbericht_ITT16 - mit Prio 2.doc
29.05.2013 20130529 KoPers-Review_Anfrage Personalressourcen.docx
29.05.2013 20130529_Status_ITT16.doc
29.05.2013 Anlage 1_Ausgangslage vor Projektstart.pdf
29.05.2013 Anlage 2_312 PIAG - RV 25 Mitwirkungspflichten des Auftraggebers.pdf

29.05.2013 Anlage 3_313 PIAG - Anlage zu RV 25 Mitwirkungsleistungen.pdf
29.05.2013 Anlage 5_ZMP ITT 26 2013-03-06.xlsm
29.05.2013 Anlage 6_ZUMP_KoPers_Phase_2B_IT-Team12_Entwurf_20120216.xls
29.05.2013 ZPD ePers_Auswertung Ressourcen DP_20121108.xlsx.xlsx
31.05.2013 20130529_Status_ITT16_korr.doc
03.06.2013 Auszug Kabinettvorlage_08.2008[1].pdf
03.06.2013 Mitwirkungspflichten_20130603.docx
03.06.2013 MWL Soll Ist-20120719.xlsx
06.06.2013 14 Serienbriefgenerierung Microsoft Office_KoPers.pdf
06.06.2013 2013-05-30 - Offene Punkte Infrastrukturdesign-dataport.docx
06.06.2013 32 How_to_Auswertungen_KoPers.pdf
06.06.2013 Dokumente FHH - Sachstand AktivePassive II.xlsx
06.06.2013 Server_Hardware.xlsx
06.06.2013 TP6_Verfahrensbeschreibung HR-IT Anforderungsmanagement_1.3.docx
07.06.2013 20110428_CMKonzept2011_JL-LW_F_1.0_final_alle Folien.pdf
07.06.2013 20110713_Change Management Grobkonzept KoPers_v0.3 final.pdf
08.06.2013 Vermerk Akzeptanzmanagement KoPers SH.docx
12.06.2013 2013-02-25_Ergebnisse Prüfung Systemdokumentation_v1_0.ppt
12.06.2013 20130531_KoPers-Review_Konzepte Übersicht 30052013 kk(2)_Bo.xlsx
12.06.2013 20130531_KoPers-Review_Konzepte Übersicht_EDV v0.4.xlsx
12.06.2013 ITT 20_ePersonalakte_30_04_2013.pptx
13.06.2013 20130613_Planung CM-Maßnahmen_2013_Entwurf_0.3.pdf
13.06.2013 20130613_Planung CM-Maßnahmen_2014_Entwurf_0 3.pdf
14.06.2013 20130612 Protokollierungskonzept.docx
14.06.2013 20130612_Checkliste Grundlagenvereinbarung.docx
14.06.2013 20130612_Checkliste Vereinbarung Datenschutz.docx
14.06.2013 20130612_Checkliste Vereinbarung Ergonomie.docx
14.06.2013 20130612_Checkliste Vereinbarung Qualifizierung an Olga.docx
17.06.2013 SDrs_Stand_Projektes_ePers_Version II_2012-00301.pdf
18.06.2013 20130612_ePers-Projektorganisation-FHH-Gesamt inkl. Altversion.pptx
31.07.2013 P&I_Nummernkreis_Kunde Anmerkungen 20130731.doc
02.08.2013 2012_03_09_StG_Vorlage.pdf
02.08.2013 2012-03-09_StG_Protokoll.pdf

ENTMURF



CSC Deutschland Solutions GmbH

Name

Eric N. de Vries

Wolfgang Grotevent

Dennis Hahne

Julie Heidemann

Gerhard Ch. Volk

Verantwortlich

Qualitätsmanager für das Gutachten

Thema „Produktmanagement“

Thema „IT-Infrastruktur“

Interviewmanagerin:

Planung & Durchführung

Gesamtverantwortung,

Thema „Projektmanagement“

Adresse:

Hans-Henny-Jahnn-Weg 49-51

22085 Hamburg

Deutschland

