

**Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 18/517**

Finanzministerium
des Landes
Schleswig-Holstein



Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

Staatssekretär

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

nachrichtlich:

Herrn Präsidenten
des Landesrechnungshofes
Schleswig-Holstein
Dr. Aloys Altmann
Hopfenstraße 30
24103 Kiel

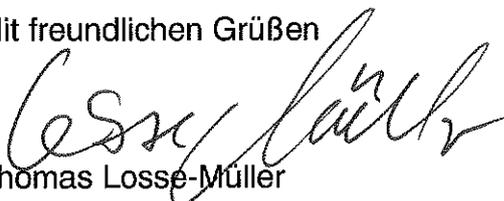
Kiel, 14. Dezember 2012

**Sachstandsbericht zum Projekt KoPers;
Fortschreibung des Berichts vom 29.12.2011 (Umdruck 17/3366)
Vorlage der Staatskanzlei**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

anliegend übersende ich Ihnen die Vorlage der Staatskanzlei i.S. Sachstandsbericht zum Projekt KoPers (IT-Kooperation Personaldienste) als Fortschreibung des Berichts vom 29.12.2011 (Umdruck 17/3366) zur Information des Finanzausschusses.

Mit freundlichen Grüßen


Thomas Losse-Müller

Anlage



Der Chef der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein
Postfach 71 22 | 24171 Kiel

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

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

10 . Dezember 2012

Sehr geehrter Herr Rother,

anliegend übersende ich einen neuen **Sachstandsbericht des Projektes KoPers** als Fortschreibung des Berichts vom 29.12.2011 (Umdruck 17/3366) zur Information des Finanzausschusses.

Mit freundlichen Grüßen


Stefan Studt

**Sachstandsbericht des Projektes KoPers;
Fortschreibung des Berichts vom 29.12.2011 (Umdruck 17/3366)**

Vorbemerkung

Der Finanzausschuss des Schleswig-Holsteinischen Landtages hat in seiner 63. Sitzung am 12.01.2012 den letzten Sachstand KoPers (**K**ooperation zur Neuausrichtung der IT-Unterstützung von **P**ersonalmanagementaufgaben in der FHH und in SH unter Beteiligung der Kommunen in SH) auf der Basis des Umdrucks 17/3366 zur Kenntnis genommen. Mit diesem Bericht erfolgt eine Aktualisierung des Sachstands. Die Steuerungsgremien des Projektes haben sich bei Vertragsschluss darauf verständigt und in der Steuerungsgruppensitzung am 09.03.2012 bekräftigt, dass Dataport die Steuerung des IT-Projektes übernehmen soll. Aus diesem Grund enthält der Bericht teilweise entsprechend gekennzeichnete Ausführungen von Dataport.

Mit diesem Sachstandsbericht werden Informationen gegeben:

- I. zur Historie des Projektes
- II. zum aktuellen Stand des Projektes
- III. zu den Wechselwirkungen zwischen Kommunalprojekt und Länderprojekt (Beitrag von Dataport)
- IV. zum Aufbau der Hardware für das System (Beitrag von Dataport)
- V. zur Wirtschaftlichkeit des Projekts
- VI. zur Risikobetrachtung
- VII. zum aktuellen Stand der Planungen der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation der Personalverwaltung in Schleswig-Holstein.

I. Historie des Projektes

Das Projekt KoPers hat bisher mit folgenden Drucksachen berichtet:

- 2009: Umdruck 16/3882
- 2010: Umdruck 17/528 und 17/1268
- 2011: Umdruck 17/2117, 17/2702 und 17/3366.

Der Projektstart

Im Jahre 2005 wurde die Kooperation der Länder Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) und Schleswig-Holstein (SH) vereinbart mit dem Ziel einer gemeinsamen IT-Unterstützung von Personalmanagementaufgaben einschließlich Bezügeabrechnung, Versorgung, Beihilfe und Familienkasse. Ein zunächst geplantes 5-Länder-Projekt war nicht zustande gekommen. Im Januar 2009 wurde nach Auswertung eines gemeinsamen Vorprojektes in den Jahren 2006 – 2008 das „Abkommen zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) und Schleswig-Holstein (SH) über die Einsetzung eines gemeinsamen Projekts Kooperation zur Neuausrichtung der IT-Unterstützung von Personalmanagementaufgaben in der FHH und in SH“ geschlossen mit dem Ziel „einheitliche und integrierte IT-Verfahren gemeinsam auszuwählen, zu beschaffen, einzuführen, zu betreiben und weiterzuentwickeln“.

Die Beschaffung einer neuen Personalmanagementsoftware ist für SH zwingend notwendig, da Teile der derzeit eingesetzten Software (Permis-A für die Personalabrechnung aller Beschäftigten und PERLE für die Personalverwaltung der Lehrkräfte) abgänglich sind und das Ende des Pflegezyklus erreicht haben. Ziel ist es, nicht nur eine Ersatzbeschaffung durchzuführen, sondern auch den Ablauf der Personalprozesse zu optimieren und die Aufbauorganisation des Personalmanagements effektiver zu gestalten. Damit einher geht die Ablösung des Verfahrens Permis-V. Effektivitätssteigerungen sind zum einen durch Einsparungen im Rechenzentrumsbetrieb bei Dataport, zum anderen durch Personaleinsparungen aufgrund von Prozessoptimierungen zu erwarten.

Das Projekt ist seit der Gründung in SH in der Staatskanzlei angesiedelt, in der FHH im Zentrum für Personaldienste. Die Projektlaufzeit beträgt 5 Jahre (bis zum 28.02.2014).

Das Vergabeverfahren:

Das Vergabeverfahren wurde in Form eines Verhandlungsverfahrens nach vorgeschaltetem Interessenbekundungsverfahren von Dataport unter Beteiligung der Länder durchgeführt.

Der Zuschlag wurde der Firma P&I AG, Wiesbaden nach Abschluss des Vergabeverfahrens im April 2011 erteilt. Dataport ist Vertragspartner von P&I, die Länder und Kommunen erteilen Aufträge sowie Abrufe an Dataport auf der Basis eines eigenen Vertrages und haben damit keine direkte Rechtsbeziehung zu P&I. Die Vertragslaufzeit ist für insgesamt 16 Jahre festgelegt. P&I hatte das mit Abstand wirtschaftlichste Angebot vorgelegt.

Finanzielle Aspekte

Das Projekt ist in jedem Land mit einem eigenen Budget in Höhe von bis zu 26,5 Mio. € für die Projektlaufzeit (bis 2014) ausgestattet. Darin enthalten sind sowohl Kosten für die Software als auch interne Personal- und Sachkosten.

Weitere Kooperation

Die Hansestadt Bremen hat ebenfalls Interesse an einem Beitritt zum KoPers-Rahmenvertrag der Länder mit Dataport. Dataport ist von dem Steuerungsgremium „Projektmanagementausschuss“ im Mai gebeten worden, die Verhandlungen fortzusetzen und über den Fortgang in den Steuerungsgremien zu berichten. In die Berichte einbezogen werden soll insbesondere eine Darstellung der Wirtschaftlichkeit, möglicher Synergien und der Ressourcenplanung. Das laufende Projekt darf durch die Arbeiten in Bremen nicht beeinträchtigt werden.

II. Aktueller Stand des Projektes

Das Projekt KoPers stellt sich drei Kernaufgaben:

1. Einführung einer neuen integrierten Personalmanagementsoftware,
2. Optimierung und Einführung einer Leitstellenorganisation für die neue Software,
3. Optimierung, Ausgestaltung und Erprobung einer neuen Aufbau- und Ablauforganisation für das Personalmanagement.

Der Sachstand stellt sich nach heutigen Erkenntnissen wie folgt dar:

Zu 1.: Einführung einer neuen integrierten Personalmanagementsoftware

Seit Mai 2011 arbeiten die vier Projektpartner (SH, FHH, Dataport und P&I) an der Einführung der neuen integrierten Personalmanagementsoftware. Die vertraglich vereinbarten Einföhrungstermine konnten bisher nicht realisiert werden. Die Gesamtprojektplanung befindet sich permanent in der Überarbeitung. Danach könnte folgender Zeitplan möglich werden:

| Übersicht Planung Einföhrungstermine SH | | |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Vertragliche Regelung | Mögliche neue Termine |
| Einföhrung der Abrechnung | Im 3. Quartal 2012 | August 2013 |
| Pilotierung der Verwaltung | Im 4. Quartal 2012 | Oktober 2013 |

Gründe für die Verschiebungen:

- a. Der Entwicklungsanteil bei der Konzeption der Software und der Aufwand für erforderliche Testverfahren sind höher als nach den vertraglichen Regelungen geplant und vorgesehen.
- b. Eine freigabefähige Verfahrensversion von P&I liegt noch nicht vor.

Zu a): Die Erwartung der Länder, dass P&I zu Beginn der gemeinsamen Projektarbeit ein (fast fertiges) integriertes Standard-Produkt liefert, in dem nur wenige Anpassungen notwendig sein werden, hat sich nicht in vollem Umfang erfüllt. Im Laufe der gemeinsamen Konzeption hat sich gezeigt, dass deutlich höhere Entwicklungsaufwände zum Erreichen der notwendigen Funktionalität der einzelnen Module und deren Gesamtintegration in einem gemeinsamen System erforderlich sind. Die dadurch notwendig gewordenen neuen Zeiträume für Qualitätssicherung und Test sind insoweit die Folge. Die bisherigen Terminverschiebungen haben einvernehmlich auch zu Zahlungsverzögerungen an P&I geführt.

Es hat sich im bisherigen Projektverlauf auch gezeigt, dass der personelle Aufwand zur Erreichung der Projektziele bei allen Projektpartnern deutlich höher ist und weiterhin sein wird, als ursprünglich geplant. Die personelle Ausstattung des Projektes muss insoweit in SH an die Erfordernisse in quantitativer und qualitativer Hinsicht überprüft und angepasst werden. Die Staatskanzlei wird die ggf. erforderlichen Schritte hierzu einleiten. Die Nachbesetzung freigewordener Stellen bzw. Hinzugewinnung weiterer Personen gestaltet sich zusehends schwierig, wird aber von der Landesregierung mit Nachdruck betrieben.

Zu b): Vor der Verarbeitung personenbezogener Daten mit der neuen Software muss ein Test des Verfahrens mit anschließender formeller Freigabe des Systems erfolgen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Testverfahren ist eine (freigabefähige) Verfahrensversion von P&I, die nahezu alle wesentlichen Funktionalitäten abdeckt.

Die ursprünglich zum 30.06.2012 von P&I avisierte freigabefähige Verfahrensversion wurde nicht geliefert. Das Projektteam SH hat daraufhin erklärt, dass vor einem formellen Freigabetest ein Vortest ergeben soll, ob die vorliegenden Verfahrensversionen von P&I (Releases) freigabefähig sind.

Dataport und P&I haben angekündigt, dass in dem Release 12.09 (Bereitstellung erfolgte am 15.10.2012) alle notwendigen Funktionen (inkl. benötigter Schnittstellen, Auswertungen etc.) für eine Einführung der Abrechnung enthalten sein werden. In der Zeit vom 15.10. bis 09.11.2012 wurde die Praxistauglichkeit des Releases 12.09 überprüft.

Im Rahmen der Überprüfung zum Nachweis der Praxistauglichkeit wurde u.a. Folgendes festgestellt:

- Das Release 12.09 ist grundsätzlich ablauffähig.
- Es liegen aber noch funktionale und inhaltliche Lücken vor, die geschlossen werden müssen.
- Der ursprünglich vorgesehene Vortest kann insoweit nicht erfolgreich verlaufen.

Im Projekt wurden die daraus resultierenden neuen Vorgehensvorschläge von P&I und Dataport geprüft und der Steuerungsgruppe am 30.11.2012 vorgestellt.

Für SH ist Folgendes von Bedeutung:

- Die Einführung der Abrechnung und die damit verbundene Ablösung von PERMIS-A muss spätestens Ende 2013 erreicht werden. Sie hat damit höchste Priorität.
- Zur Sicherstellung eines reibungslosen Freigabetests hält SH grundsätzlich einen Vortest, der die Freigabefähigkeit der vorliegenden Version überprüft, für erforderlich. Eine Beibehaltung der ursprünglichen Projektschritte (Vortest vor Freigabetest) würde jedoch auf der Basis des jetzigen Entwicklungsstandes eine sicher eintretende weitere Projektverschiebung zur Folge haben. Die weitere Entwicklung wird zeigen, ob auf einen Vortest verzichtet werden kann.
- Die Pilotierung des integrierten Systems in der Personalverwaltung mit gleichzeitiger Ablösung von PERMIS-V und PERLE ist so transparent zu planen, dass Arbeiten zur Vorbereitung der Pilotierung für SH die Einführung der Abrechnung nicht gefährden.
- Dataport wird aufgefordert, das IT-Projekt so zu steuern und zu planen, dass spätestens zum 01.03.2013 eine freigabefähige Verfahrensversion für die Einführung der Abrechnung vorliegen wird. Dataport wird gebeten, für den möglichen Fall der Nichterreichung der Freigabefähigkeit zum 01.03.2013, Alternativszenarien zu entwickeln, wie die Abrechnung der Beschäftigten des Landes über das Jahr 2013 sichergestellt werden kann. Dataport wird gebeten, den bisher entstandenen Verzug des Projektes gegenüber den vertraglichen Regelungen festzustellen und zu bewerten.
- Für die Pilotierung des integrierten Systems in der Personalverwaltung und der Pilotierung der weiteren Module (Bewerbermanagement, Veranstaltungsmanagement, Aus- und Fortbildungsmanagement, Reisemanagement) ist eine Planung zu erstellen, abzustimmen und in der nächsten PMA- und der Steuerungsgruppensitzung vorzustellen.

Da das KoPers-Verfahren die beiden Bereiche „Abrechnung“ und „Verwaltung“ umfasst, kann die Verantwortung für das Verfahren nicht mehr beim Finanzverwaltungsamt liegen. Der Ministerpräsident hat daher am 20.03.2012 die „Landesverordnung

über die zentrale Stelle für das Verfahren P&I Plus“ erlassen und darin der Staatskanzlei die Verfahrensverantwortung übertragen. Dies ist Voraussetzung für eine Freigabe und den späteren ordnungsgemäßen Betrieb des Verfahrens. Die Verantwortlichkeiten der Ressorts für ihre Datenbestände, als Daten verarbeitende Stellen, wird davon nicht berührt.

Zu 2.: Optimierung und Einführung einer Leitstellenorganisation für die neue Software

Die neue Leitstellenorganisation im Aufbau und Ablauf hängt u. a. auch davon ab, welche Qualität das neue System hat und welcher Anpassungsbedarf zukünftig bei der Leitstelle entstehen wird. Die hierfür notwendigen Betriebsabläufe müssen insofern erarbeitet und beschrieben werden. Diese Punkte befinden sich – wie bereits ausgeführt – in der aktuellen Überprüfung. Der Sachstand hierzu wird in den folgenden Sachstandsberichten aktualisiert.

Zu 3.: Optimierung, Ausgestaltung und Erprobung einer neuen Aufbau- und Ablauforganisation für das Personalmanagement

Siehe unter VII.

III. Wechselwirkungen zwischen Kommunalprojekt und Länderprojekt (Beitrag von Dataport)

„Die Länder haben in ihrem Verwaltungsabkommen zum Projekt festgelegt, „dass es von besonderer Bedeutung ist, dass die IT-Verfahren auch im kommunalen Bereich in Schleswig-Holstein sowie von den verselbstständigten Einrichtungen und Betrieben beider Länder wirtschaftlich eingesetzt und genutzt werden können“. Diese Prämisse wurde auch in der Leistungsbeschreibung zum Vergabeverfahren den Bietern vorgegeben. Gründe dafür waren hauptsächlich, dass die Kommunen neue, moderne Personalmanagementsoftware nachfragen und in Schleswig-Holstein zum großen Teil (ca. 75%) ebenfalls das Verfahren Permis-A im Einsatz ist.

Synergien wurden erwartet durch:

- den einmaligen gemeinsamen Vergabeaufwand,
- das Erzielen eines guten Angebotes aufgrund der großen Nachfrage,
- die Weiterführung des gemeinsamen Betriebs (inkl. Verfahrensmanagement und technische Leitstelle) in einer Rechenzentrumsumgebung bei Dataport.

Die Erwartungen sind eingetreten.

Für die Kommunen implementiert Dataport in einem eigenen Projekt ein auf die kommunalen Bedürfnisse angepasstes Modul aus dem Rahmenvertrag. Dieses Modul ist das zukünftige strategische Kommunalprodukt der P&I. Dadurch ist sichergestellt, dass auch künftig die Anforderungen der Kommunen durch P&I abgebildet werden – und das ohne Auswirkung auf die Lösung der Länder. Bei dem kommunalen Modul handelt es sich um eine Weiterentwicklung der derzeit z.B. in den Kreisen Nordfriesland und Rendsburg-Eckernförde im Einsatz befindlichen Lösung. Das von Dataport angebotene Modul enthält wesentliche personalwirtschaftliche Funktions- und Technikerweiterungen.

Das kommunale Angebot ermöglicht Synergien durch einen gemeinsamen Betrieb des KoPers-Systems. Die Länder- und die Kommunallösung werden in einer gemeinsamen Infrastruktur betrieben, so dass hier gemeinsam Ressourcen genutzt werden können.

Im gemeinsamen Regelbetrieb führt der Betrieb von unterschiedlichen Modulen zu einem Mehraufwand im Vergleich zu einer gemeinsamen Lösung.

Diesem Mehraufwand steht reduzierter Abstimmungsaufwand zwischen den Ländern und Dataport hinsichtlich der eingesetzten Lösungen entgegen. Dieses ist im Verlauf des Projektes zu verifizieren und zu bewerten. Status des Kommunalprojektes: Nach ersten Rückmeldungen der Pilotkommunen (Kreis Dithmarschen, Kreis Stormarn, Gemeinde Grömitz, Amt Schwarzenbek, Land/VAK-Mitglied der Bezügekasse, EO-MAR (Helmholtz Zentrum für Ozeanforschung Kiel) und Dataport) erfolgt bis Jahresende eine Konsolidierungsphase. Zum weiteren Vorgehen ist Dataport mit den Pilotkunden im Gespräch.

Ziel ist die Aufnahme des Produktionsbetriebes bei den Pilotkommunen zum 1.4.2013. In mehreren Wellen wird in 2013 die Ablösung der bisherigen Permis-A Lösung in den Kommunen durch die KoPers-Lösung erfolgen.“

Einschätzung der Länder zum Bericht von Dataport:

Die Einschätzung von Dataport zum aktuellen Stand des Kommunalprojektes wird von der Projektleitung in der Staatskanzlei nicht in gleichem Maße geteilt. Aus deren Sicht führt der Verzug der Einführung gegenüber den vertraglichen Plänen zu kritischen Prognosen, deren Folgen zu hinterfragen sind. Die Projektleitung ist dazu mit Dataport sowohl in den Gremien als auch bilateral im Gespräch.

IV. Aufbau der Hardware für das System (Beitrag von Dataport)

„Der Betrieb des KoPers-Verfahrens erfolgt im Rechenzentrum von Dataport. Fünf Zielumgebungen für Entwicklung/Test, Schulung, Migration, Stage und Produktion wurden zum 01.04.2012 aufgebaut – zurzeit erfolgt die schrittweise Übergabe an die Projekte.“

V. Wirtschaftlichkeit des Projekts

Es werden positive wirtschaftliche Effekte im Bereich der Betriebskosten und des Betriebsnutzens erwartet. Diese sind in der laufenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und in den Haushaltsansätzen veranschlagt. So werden sich z. B. die Rechenzentrums-Betriebskosten Schleswig-Holstein um ~70% verringern (~3,8 Mio. € p.A.). Darüber hinaus werden Einsparpotentiale im Personalsektor durch die Prozessoptimierung erwartet. Diese basieren auf den Angaben des Fachbeirates KoPers und wurden mit haushälterischer Vorsicht in Schätzgrößen in Ansatz gebracht. Sie lassen sich noch nicht abschließend beziffern und bewerten, da sehr viele Faktoren zum künftigen Aufbau und Ablauf der Personalarbeit noch untersucht werden.

In der Gesamtschau wird erwartet, dass die neue Software im Produktivbetrieb bereits wirtschaftlicher ist, als der Fortbestand der (ohnehin zu ersetzenden) Altverfahren.

Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen hinsichtlich der Ablösung der Abrechnungsverfahren sind nur bedingt aussagefähig, da mangels Alternativen der Vergleich fehlt.

Ziel ist das betriebswirtschaftliche Minimierungsprinzip, das heißt, die Ersatzbeschaffung so wirtschaftlich wie möglich zu gestalten.

VI. Risikobetrachtung

Risiken werden im Projekt sowohl fachlich als auch betriebswirtschaftlich betrachtet. Folgende Risiken werden exemplarisch aufgezeigt:

1. Das Projektziel der größtmöglichen Optimierung der Personalmanagementprozesse (hoher Automatisierungsgrad in der neuen Software, Zentralisierung von Personalverwaltungstätigkeiten etc.) kann nicht oder nur teilweise umgesetzt werden:
 - a. Nur 75% des angenommenen Nutzens werden realisiert:
der Kapitalwert reduziert sich um ca. 8 Mio. €, das Projekt bleibt aber insgesamt wirtschaftlich.
 - b. Nur 50% des angenommenen Nutzens werden realisiert:
der Kapitalwert wird negativ, das Projekt wird unwirtschaftlich.

2. Das Zeitziel des Projektes kann nicht eingehalten werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass es zu einer Verschiebung der Meilensteine im Projekt, und damit zu einer Verschiebung des Abschlusses erst zum Jahresende 2014 insgesamt kommt. Kumuliert führt dies zu einer Reduzierung des Kapitalwertes um ca. 7,15 Mio. €, das Ergebnis bleibt aber noch wirtschaftlich. Separat dargestellt setzen sich die Kosten wie folgt zusammen:
 - Personalkosten ~1.4 Mio. €.
 - Der Wegfall laufender Rechenzentrumskosten verzögert sich. Der sich verspätet realisierende Nutzen beträgt ~ -3,9 Mio. €.
 - Der Wegfall laufender Softwarekosten (Pflege) kann nicht zeitgerecht realisiert werden und schlägt mit ~ -1,1 Mio. € zu buche.Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass mit diesen Verzögerungen ein Change Request mit P&I einhergeht, dieser wird vorläufig pauschal mit 750 T€ beziffert.

3. Der Betrieb von Permis-A muss über das Jahr 2014 hinaus fortgesetzt werden. Dieses verursacht jährlich Kosten von ca. 4,0 Mio. € aufgrund des Parallelbetriebs. Gleichzeitig steigt der Aufwand für Pflege und Anpassung des Systems kontinuierlich weiter, sodass mit weiter steigenden Kosten zu rechnen ist.

VII Stand der Planungen der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation der Personalverwaltung in Schleswig-Holstein

Die Zielsetzung besteht nach wie vor darin, Optimierungen der Geschäftsprozesse und der Aufbauorganisation des Personalmanagements aus drei Quellen zu generieren:

1. Funktionen der Software ermöglichen straffere und vereinfachte Prozessabläufe,
2. Aufgabenanteile und Prozessschritte werden zukünftig durch Funktionen der Software überflüssig oder rein maschinell erledigt.
3. Im Zuge des Projektes ermittelte Möglichkeiten zur Organisationsoptimierungen können unabhängig von den Funktionen der Software umgesetzt werden.

Die Funktionen der Software stellen das notwendige Werkzeug zur Realisierung der Organisationsoptimierungen dar. Der aktuelle Entwicklungsstand der Software befindet sich derzeit in einer Überprüfung, lässt aber noch keine abschließende Bewertung zu den Punkten 1 und 2 zu.

Die Möglichkeiten zur Organisationsoptimierung unabhängig von den Funktionen der Software, bestehen vor allem in der Beseitigung von Medienbrüchen (IT zu Papier und z.T. wieder zurück zur IT), eine der sehr ausgeweiteten individuellen Ausprägung des operativen Vorgehens im Personalmanagement sowie in der z.T. sehr ausgeweiteten Delegation von Personalmanagementaufgaben.

Daraus ergibt sich, dass nur eine umfangreiche Standardisierung der Geschäftsprozesse, der Workflows und der Dokumente das Erreichen hoher Synergien ermöglichen wird. Diese wird vor allem in der zweiten Phase der Softwareeinführung (ab Mitte 2013) erprobt werden können.

Der zur Erreichung der Wirtschaftlichkeit erforderliche Stellenabbau von 45 Stellen dürfte in jedem Fall erzielt werden. Darüber hinaus werden weitere Einsparungen bezifferbar sein, sobald die zukünftige Form des Personalmanagements unter Einbe-

ziehung aller drei genannten Quellen bewertet werden kann. Dies geschieht kontinuierlich im Projekt.

Vorschlag für den nächsten Bericht: 1. Quartal 2013 auf Basis der dann vorliegenden aktuellen Projektergebnisse.