

Rahmenkonzept:

IT-Kosten und Finanzcontrolling

für E-Governmentprojekte und -verfahren
in der Hessischen Landesverwaltung

Staatssekretär Harald Lemke

Bevollmächtigter für E-Government
und Informationstechnologie

Januar 2006

Alle Rechte vorbehalten.

© Hessisches Ministerium des Innern und für Sport, Wiesbaden 2006

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport (HMdIuS) unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
1 Hintergrund und Problemstellung	9
2 Zielsetzung des Rahmenkonzepts IT-Kosten und Finanzcontrolling	10
3 Referenzmodell für die IT-Kosten und Finanzcontrollingstrukturen für E-Governmentprojekte und –verfahren	11
3.1 Vorbemerkung.....	11
3.2 Struktur der IT-Kosten.....	12
3.3 Projektkostenträger.....	13
3.3.1 Definition.....	13
3.3.2 Beschreibung.....	14
3.3.3 Zuordnung.....	19
3.4 Betriebskostenträger.....	21
3.4.1 Definition.....	21
3.4.2 Beschreibung.....	22
3.4.3 Zuordnung.....	28
3.5 Kostenarten.....	31
3.6 Kostenstellen.....	33
4 Umsetzung am Beispiel der zentralen E-Government-Projekte	34
4.1 Struktur und Werkzeugunterstützung.....	34
4.2 Zeiterfassung und Kontierung auf Projektkostenträger.....	34
4.3 Verwendung und Zuordnung der Kostenarten.....	35
5 Ausblick und weitere Vorgehensweise	37
6 Literatur	38
Anlagen	40
Anlage 1. Begriffsdefinition und -erläuterung	40
1.1 Finanz- und Budgetcontrolling.....	40
1.2 IT-Kosten.....	41

1.3	IT-Controlling	41
1.4	Projektbezogenes Finanzcontrolling	43
1.5	Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger.....	43
Anlage 2.	Liste der dem zentralen Finanzcontrollingkonzept unterliegenden E- Government-Projekte, Stand Januar 2006.....	45

Zusammenfassung

Hintergrund und Zielsetzung

Die Ziele der Hessischen E-Government-Initiative werden mit einer Vielzahl von Projekten verfolgt, die zur Zeit in vier Projekträumen gruppiert sind:

- Neue Verwaltungssteuerung (NVS),
- Dokumenten- und Workflowmanagement (DMS),
- E-Government-Portal (Hessen.de) und
- Kommunikationsinfrastruktur und Basisdienste (HCN).

Der E-Government-Masterplan 2003 - 2008 ist das Planungsinstrument, mit dem diese ca. 100 Teilprojekte unterschiedlicher Größe mit einer gemeinsamen Zielsetzung und einer gemeinsamen Architektur gesteuert werden.

Das hierfür notwendige Finanzcontrolling ist Gegenstand des vorliegenden Konzeptes und orientiert sich in seinen Grundsätzen an in der Wirtschaft erfolgreich etablierten Standards. Zudem werden die Empfehlungen des Hessischen Rechnungshofes in seinem Bericht über die IT-Organisation im Rahmen von E-Government in der Landesverwaltung Teil II (Az. 07 F313000 1000) aufgegriffen und umgesetzt.

Rahmenkonzept IT-Kosten und Finanzcontrolling

Gegenstand des vorliegenden Konzeptes ist das Finanzcontrolling der IT-Projekte und des Betriebs der in den Projekten entwickelten IT-Verfahren in landeseinheitlicher Art und Weise. Ein IT-Projekt ist ein zeitlich begrenztes und in der Regel einmaliges Vorhaben, an dessen Ende ein realisiertes IT-Verfahren steht. Mit Beginn des sog. Wirk- oder Produktivbetriebs ist gleichzeitig in der Regel das gesamte Projekt oder ein Teilprojekt im Rahmen einer Staffelpassung beendet.

Für die IT-Projekte und -Verfahren wurden bedarfsgerechte Strukturen definiert, auf deren Grundlage eine einheitliche und transparente Erfassung und Auswertung der IT-Kosten ermöglicht wird. Auf Grundlage der in dieser Rahmenkonzeption definierten IT-Kostenstrukturen ist es möglich, Analysen und Auswertungen für IT-Projekte und den Betrieb der IT-Verfahren durchzuführen. Eine wesentliche Rahmenbedingung ist, dass Auswertungen auf Grundlage anderer Systematiken oder Kostenstrukturen mit Hilfe von Umlage- und Verteilschlüssel zwar möglich sind, allerdings dann keine trennscharfen und validen Aussagen mehr ermöglichen.

Bei den IT-Kostenstrukturen werden projektbezogene und betriebliche IT-Kostenträger unterschieden. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass Projekt (einmalige Aufgaben) und Wirkbetrieb (kontinuierliche Aufgaben) grundsätzlich zu unterscheiden sind. Am Ende eines Projektes erfolgt im Regelfall die Überführung der erstellten Leistungen und Ergebnisse in den Betrieb.

Alle in Projekten anfallenden Aktivitäten werden üblicherweise in Phasen (z.B. Planung, Entwicklung, Schulung, Einführung) aufgeteilt. Darüber hinaus gibt es Aufwände und Leistungen, die projektphasenunabhängig auftreten. Beispiele hierfür sind das Projekt- und das Qualitätsmanagement, die bei einem Projekt in allen Phasen durchgeführt werden. Vor diesem Hintergrund und zur Systematisierung unterscheiden die Kostenträger phasenübergreifende und phasenbezogene IT-Kosten, die zudem mit einheitlich standardisierten Kostenarten bebucht werden.

Die Kostenträgergruppen der E-Government-Projekte unterliegen folgender Systematik:

A. Querschnittsaufgaben: (phasenunabhängige) Kostenträger

1. **Gruppe „Projektmanagement“**, wobei sich diese untergliedert in „**Planung, Steuerung, Risikomanagement**“, „**Controlling**“, „**Statusabstimmung, Meetings, Gremien**“ und „**Assistenz und sonstige Unterstützung**“.
2. **Gruppe „Qualitätsmanagement“** mit den Untergruppen „**Qualitätssicherung**“ und „**Konfigurationsmanagement**“

B. Projektphasen-spezifische Aufgaben: (phasenabhängige) Kostenträger

3. **Gruppe „Konzeption“** (ohne weitere Aufteilung)
4. **Gruppe „Customizing und Entwicklung“** mit der Unterteilung in „**Customizing und Entwicklung**“ sowie „**Modul- und Integrationstest**“
5. **Gruppe „Einführung“** mit der Unterteilung in „**organisatorische Einführung**“, „**technischer Roll-Out**“, „**Migration**“, „**Produktivtest**“ und „**Schulung**“
6. **Gruppe „Betriebsvorbereitung“** mit der Unterteilung in „**Anwendungsbetrieb**“, „**Netzbetrieb**“ und „**Systembetrieb**“

Die Gruppenkostenträger entsprechen der obersten Ebene der Kostenträgerabbildung. Die vorliegende Strukturierung der Projektkostenträger auf Gruppen- und Untergruppenebene ist für die E-Government-Projekte verbindlich. In Abhängigkeit vom Projektbudgetvolumen wird zwischen Klein- und Großprojekten unterschieden. Diese Unterscheidung ermöglicht einerseits eine ziel- und bedarfsorientierte Datenerfassung und belastet andererseits kleinere Projekte nicht mit unnötig komplexen Erfassungs- und Auswertungsstrukturen.

Die Kostenträgergruppen für den Betrieb der zentralen E-Government-Verfahren untergliedern sich wie folgt:

A. Betriebsleitungsaufgaben:

1. **Gruppe „Betriebsmanagement“** (ohne weitere Aufteilung)

B. Betriebsführungsaufgaben:

2. **Gruppe „Systembetrieb“** mit der Unterteilung in „**Systembereitstellung/-installation**“, „**Produktionsservice**“, „**Systembetreuung (Systemmanagement, Monitoring und Operating)**“, „**Datenspeicherung und -sicherung**“, „**Archivierung (Backup-Management)**“, „**Drucken und Versand**“, und „**Datensicherheit**“
3. **Gruppe „Netzbetrieb“** mit der Unterteilung in „**Netzplanung und -realisierung**“, „**Netzservice und -management**“ und „**Internet-Infrastruktur**“
4. **Gruppe „Anwendungsbetrieb“** mit der Unterteilung in „**Datenbank-Management**“, „**Anwendungsmanagement**“ und „**Intranet/Internet-Dienste (Content Management)**“
5. **Gruppe „Softwarepflege“** (ohne weitere Aufteilung)
6. **Gruppe „Beratung, Betreuung und Schulung“** mit der Unterteilung in „**Beratung und Unterstützung**“, „**UHD Support (1st Level)**“, „**Betriebs- und Anwender-Support (2nd, 3rd Level)**“ und „**Schulung**“

Auf Grundlage der Kostenträgerrechnung wird zukünftig gewährleistet, dass eine einheitliche Kostenzuordnung und Betrachtung, inhaltliche Transparenz und damit auch Kostensteuerung auf Grundlage dieser definierten Systematik erfolgen kann. Darüber hinaus wird unterschieden nach Kostenarten, d.h. die Frage, ob es sich beispielsweise um Personalkosten, Sachkosten oder Gebühren und Lizenzen handelt. Die Kostenartengruppierung entspricht den Strukturen des Landesreferenzmodells und erlaubt damit eine einfache Fortführung der bestehenden Erfassungssystematik.

Umsetzung

Das vorliegende Konzept wird seit dem 01.07.2005 unter Federführung der Stabsstelle E-Government im HMdluS vom E-Government Entwicklungszentrum (EEC), von der Gesamtprojektleitung NVS im HMdF und der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung pilotiert. Seit 01.07.2005 werden alle durch das E-Government-Entwicklungszentrum umgesetzten Projekte, wie zum Beispiel das Projekt „Neue Lehrer- und Schülerdatenbank“ (LUSD), nach den Grundsätzen des vorliegenden Finanzcontrollingkonzepts gesteuert. Dies ermöglicht ein einheitliches Reporting aller zentral im EEC geführten E-Government-Projekte seit dem 01.07.2005.

Die Stabsstelle E-Government im HMdluS führt eine zentrale Liste über alle dem zentralen Finanzcontrolling unterliegenden E-Government-Projekte. Diese wird monatlich aktualisiert und auf Anfrage zur Verfügung gestellt. Die Liste ist als Anlage 2 dem Konzept mit Stand Dezember 2005 beigefügt.

Im NVS-Projekt wird aufgrund des Projektfortschritts und der bereits existierenden Haushaltsdatenbank eine Überleitungsmatrix erarbeitet, damit die NVS-Projektkosten mit Wirkung zum 01.01.2006 in der standardisierten IT-Projektkostenstruktur berichtet werden können. Für alle übrigen bereits aufgesetzten E-Government-Projekte entscheidet der Bevollmächtigte für E-Government und Informationstechnik der Hessischen Landesregierung im Einvernehmen mit den jeweiligen Gesamtprojektleitern, wann das Projekt in die neue IT-Zielstruktur überführt wird.

Der Übergang von der Pilotierung zur verbindlichen Anwendung der landeseinheitlichen Projekt- und Verfahrenskostenträger erfolgt in der HZD ab dem 01.01.2006 sukzessive bis zur Vollintegration der HZD in das SAP ReWe Landesreferenzmodell (LRM). Das Leistungs- und Entgeltverzeichnis der HZD für 2006, das sich zum Zeitpunkt der Konzepterstellung noch im Entwurf befindet, greift diese Strukturierung auf und ordnet die durch die HZD angebotenen Leistungen entsprechend zu.

Parallel zu der zentralen Umsetzung des Rahmenkonzepts IT-Kosten und Finanzcontrolling wird bereits zum Zeitpunkt der Konzepterstellung eine umfassende Evaluation für die dezentralen Bereiche durchgeführt. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen wird das Konzept für die landesweite Umsetzung zum 01.01.2007 erweitert.

1 Hintergrund und Problemstellung

Die Erfassung, Überwachung und Steuerung von IT-Kosten ist ein wesentliches Element eines leistungsfähigen Finanz- und Budgetcontrollings im Bereich der Informationstechnik. Strukturell muss hierbei zwischen dem IT-Projekt- und dem IT-Verfahrensbereich unterschieden werden. Ein IT-Projekt ist ein zeitlich begrenztes und in der Regel einmaliges Vorhaben, an dessen Ende ein realisiertes IT-Verfahren steht, das in Betrieb genommen wird. Mit Beginn des sog. Regel- oder Produktivbetriebs ist gleichzeitig das Projekt beendet. Während bei einem IT-Projekt das Erreichen des Projektgegenstandes (lauffähige Anwendung bzw. Verfahrensbeginn) vorrangiges Ziel ist, steht nach der Inbetriebnahme eines neuen Verfahrens die Sicherstellung eines leistungsfähigen und wirtschaftlichen Betriebs über einen längeren Zeitraum im Vordergrund.

Bei IT-Projekten besteht eine hohe Notwendigkeit für ein effektives Controlling, um auf dieser Basis die Einhaltung des vorgegebenen Budgets, der Projektdauer und der fachlichen Anforderungen sicherzustellen. In der Vergangenheit haben sich in den IT-Projekten der hessischen Landesregierung unterschiedliche Systematiken und Methoden etabliert, mit denen die IT-Kosten erfasst, überwacht und gesteuert wurden. Zusätzlich ist der Detaillierungsgrad der angewendeten Methodiken unterschiedlich, was die Vergleichbarkeit der Aufwands- und Kostendaten erschwert. Dies stellte auch der Bericht des Hessischen Rechnungshofes (HRH) aus dem Jahr 2004 zur Einführung von SAP heraus und empfahl der Landesregierung dort eine Vereinheitlichung anzustreben.

Vor diesem Hintergrund und nicht zuletzt auf der Grundlage des Beschlusses des Haushaltsausschusses vom 09.01.2005 einen Vorschlag für die Definition von Projektkosten vorzulegen, hat der Bevollmächtigte für E-Government und Informationstechnik der Hessischen Landesregierung den Auftrag für die Erstellung eines Konzepts zur Standardisierung der IT-Kostenstrukturen erteilt. Das vorliegende Konzept zum landeseinheitlichen IT-Finanzcontrolling greift die Empfehlungen des Hessischen Rechnungshofes, die im Bericht über die IT-Organisation im Rahmen von E-Government in der Landesverwaltung „Teil II: Einführung von SAP R/3 in der Landesverwaltung“ vom 5. August 2004 abgegeben wurden, auf.

Diese Empfehlungen werden in dem vorliegenden Konzept berücksichtigt und im Sinne aller E-Governmentprojekte und -verfahren in der hessischen Landesverwaltung verallgemeinert. Das vorliegende IT-Kostenkonzept ist dabei nicht nur auf den Bereich der IT-Projektkosten begrenzt, sondern umfasst auch den zentralen Betrieb von IT-Verfahren in der HZD.

Die grundlegenden Ansätze und Strukturen dieses Konzeptes wurden durch den Controller der E-Government-Projekte in Abstimmung mit den Verantwortlichen der verschiedenen E-Government-Projekträume (NVS, DMS, Portal, HCN) erarbeitet und seit April 2005 in Gesprächen mit Vertretern der Fachabteilung des Hessischen Rechnungshofs erörtert.

2 Zielsetzung des Rahmenkonzepts IT-Kosten und Finanzcontrolling

Eine inhaltlich fundierte Planung der finanziellen Budgets und zeitnahe Informationsbereitstellung über alle wichtigen finanziellen Steuerungsgrößen ist die Grundvoraussetzung, um negative oder ungewollte Entwicklungen rechtzeitig identifizieren und angemessen reagieren zu können. Aufgrund der Komplexität der E-Government-Projekte und des Betriebs der IT-Verfahren sowie der Vielzahl von beteiligten Verwaltungseinheiten und Firmen ist es notwendig, eine angemessene Methodik zur Planung, Überwachung und Steuerung der Finanzdaten zu installieren.

Dies erfordert eine einheitliche landesweit gültige Definition von IT-Kostenstrukturen sowie die Erfassung dieser Kosten in den einzelnen Projekten und im Betrieb.

Damit werden insbesondere folgende Ziele verfolgt:

- Transparenz der Kosten für die politische Ebene und damit auch Transparenz der erreichten Leistungen und Strukturverbesserungen mit langfristiger Auswirkung
- Informationsverbesserung durch strategische und operative Verfolgung der Kostenentwicklung und Abgleich mit den erreichten Ergebnissen bzw. erbrachten Leistungen
- Höhere Akzeptanz des Nutzens und der Wirtschaftlichkeit der IT-Projekte bei den fachlichen Entscheidungsträgern
- Bessere Auskunftsfähigkeit und Steuerungsmöglichkeit für die Projekt- und Betriebsverantwortlichen im IT-Bereich
- Hohe Planungssicherheit durch Herunterbrechen von generellen Zielen und Maßnahmen in überschaubare und überwachbare Einzelziele und Detailergebnisse
- Reduzierung von Risiken durch rechtzeitiges Erkennen und Gegensteuern bei Abweichungen
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Zielorientierung von projekt- und betriebsbezogenen Maßnahmen und Aktivitäten
- Möglichkeit der transparenten Nachkalkulation von betriebsrelevanten Dienstleistungen, Etablieren eines Regelkreises für die Steuerung und Kontrolle der IT-Verfahren

3 Referenzmodell für die IT-Kosten und Finanzcontrollingstrukturen für E-Governmentprojekte und –verfahren

3.1 Vorbemerkung

Im Folgenden wird ein IT-Kostenmodell definiert, auf dessen Basis Aufwände und Kosten für IT-Projekte und IT-Verfahren gespeichert und ausgewertet werden können. Das IT-Kostenmodell bildet kostenbezogen die reale (Projekt- oder Betriebs-)Welt in den hier definierten Strukturen ab. Wesentlich ist, dass durch die Festlegung der Kostenstrukturen auch die Art und Granularität der Auswertungen definiert werden. Detailaussagen (z.B. über die Höhe der Schulungsaufwände) sind nur dann möglich, wenn der entsprechende Kostenträger (z.B. Schulung) definiert ist und auch entsprechend bebucht wird. Sofern Auswertungen nach anderen Kostenträgern (z.B. Unterscheidung nach Präsenzschiulung und eLearning-Aufwänden) gewünscht werden, müssen Abschätzungen und ggf. Umlage- und Verteilschlüssel eingeführt werden. Die Validität der Auswertungen wird bei der Überführung der erfassten Daten in andere Systematiken oder Strukturen naturgemäß eingeschränkt.

Diese Einschränkung gilt insbesondere auch für Kosten- und Aufwandsdaten, die in der Vergangenheit in den Projekten der hessischen Landesverwaltung erfasst worden sind. Da in der Vergangenheit keine landesweit verbindlichen IT-Kostenstrukturen vorlagen, wurden die Kostendaten in den Projekten und beim Betrieb der IT-Verfahren in höchst unterschiedlicher Art und Weise erhoben und ausgewertet. Insofern macht die rückwirkende Anwendung der hier definierten IT-Kostenstrukturen auf „Altdaten“ wenig Sinn, da Umlage- oder Verteilschlüssel eingeführt werden müssten und damit die Validität der Aussagen beschränkt wäre. Aus diesem Grund ist auch das vorliegende Konzept notwendig, um für die Zukunft die übergreifende Basis für valide Aussagen und Analysen zu schaffen.

Die Zeit- und Mengenerfassung für controllingrelevante Auswertungen generiert immer einen zusätzlichen Aufwand. Die Erfahrung zeigt, dass sich mit einer höheren Granularität der Daten und einem daraus ergebenden höheren Erfassungsaufwand nicht unmittelbar die Qualität der Daten verbessert. Ab einem bestimmten – persönlich von den betroffenen Projekt- oder Betriebsbeteiligten als nicht mehr akzeptabel eingestuft – Erfassungs- und Zuordnungsaufwand kippt die Qualität der Daten sogar. Im diesem Fall wird dann eine Scheingenauigkeit vorgetäuscht, die keinen oder nur einen geringen Bezug zur Realität hat. Insofern werden Daten nur in einer Granularität erhoben, die wirtschaftlich vertretbar ist und gleichzeitig fundierte Aussagen ermöglicht.

Für das inhaltliche Verständnis des vorliegenden Konzeptes werden elementare betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vorausgesetzt. Für ein gemeinsames Verständnis der fachlichen Begriffe und Inhalte wird auf die Anlage 1 „Begriffsdefinition und –erläuterung“ verwiesen.

3.2 Struktur der IT-Kosten

Voraussetzung für eine übergreifende Kostentransparenz ist ein einheitlicher Standard, der die IT-Kosten in nachvollziehbarer Art und Weise und für alle Beteiligten einheitlich strukturiert. Bereits die - einfach erscheinende - Frage nach den Gesamtkosten unterstreicht die Komplexität der Beantwortung, da hier festzulegen ist, ob darunter die Projektkosten und/oder die jährlichen Betriebskosten fallen. Abhängig vom Betrachtungszeitraum ergeben sich bei den Projekt- und Betriebskosten naturgemäß auch unterschiedliche Summen.

Für die IT-Projekte und Verfahren werden jeweils bedarfsgerechte Strukturen definiert, auf deren Grundlage eine einheitliche und transparente Erfassung und Auswertung der Grunddaten ermöglicht wird. Die Abbildung in unterschiedliche Systematiken (z.B. eine andere Kostenträgerstruktur) ist grundsätzlich möglich, erfordert allerdings Umlage- und Verteilschlüssel, wodurch die Validität der IT-kostenbezogenen Aussagen eingeschränkt wird.

Ein IT-Projekt ist ein zeitlich begrenztes und in der Regel einmaliges Vorhaben, an dessen Ende ein realisiertes IT-Verfahren steht. Mit Beginn des sog. Regel- oder Produktivbetriebs ist gleichzeitig das entsprechende (Teil-)Projekt beendet. Die betrieblichen IT-Kosten (z.B. die laufende Betreuung der Nutzer, die Systempflege und der Betrieb) entstehen ab diesem Zeitpunkt kontinuierlich. Folglich werden bei den IT-Kosten projektbezogene und betriebliche IT-Kostenträgern unterschieden.

Alle in Projekten anfallenden Aktivitäten werden üblicherweise in Phasen (z.B. Planung, Entwicklung, Schulung, Einführung) aufgeteilt. Darüber hinaus gibt es Aufwände und Leistungen, die projektphasenunabhängig auftreten. Beispiele hierfür sind das Projekt- und das Qualitätsmanagement, die bei einem Projekt in allen Phasen durchgeführt werden. Vor diesem Hintergrund und zur Systematisierung unterscheiden die Kostenträger phasenübergreifende und phasenbezogene IT-Kosten, die zudem mit einheitlich standardisierten Kostenarten bebucht werden.

Neben diesen reinen IT-Dienstleistungen werden im Rahmen der Projekte und insbesondere im Betrieb Fachdienstleistungen (z.B. Dienstleistung der HBS im Rahmen SAP HR, Fachliches HCC für SAP ReWe, Beihilfestelle Hünfeld und Kassel für eBeihilfe etc.) erbracht. Da es sich hierbei um stark fach- und verwaltungsspezifische Aufgaben handelt, obliegt die Definition der dazugehörigen Kostenstrukturen für diese Leistungen dem jeweils federführenden Fachressort.

Zunächst werden die Projekt- und die Betriebskostenträger für den IT-Bereich definiert, anschließend wird auf die Kostenarten und deren Gruppierung eingegangen. Als Ergebnis der derzeit durchgeführten landesweiten Evaluation der IT-Kosten wird im Laufe des Jahres 2006 für die dezentralen Bereiche eine weitere Differenzierung der IT-Kosten nach Kostenträgern, -arten und -stellen auf Grundlage dieses Referenzmodells erfolgen.

3.3 Projektkostenträger

3.3.1 Definition

Aktivitäten, die in Projekten anfallen, werden üblicherweise in Phasen (z.B. Planung, Entwicklung, Schulung, Einführung) aufgeteilt. Darüber hinaus gibt es Aufgaben und Leistungen, die projektphasenunabhängig anfallen. Beispiele hierfür sind das Projekt- und das Qualitätsmanagement, die bei einem ordnungsgemäß aufgesetzten Projekt in allen Phasen vorhanden sind und durchgeführt werden sollten.

Die Gruppenkostenträger entsprechen der obersten Ebene der Kostenträgerabbildung. Die vorliegende Strukturierung der Projektkostenträger auf Gruppen- und Untergruppenebene ist für die E-Government-Projekte jeweils verbindlich, sofern ein definiertes Mindestvolumen je Kostenträger geplant ist.

In Abhängigkeit vom veranschlagten Projektbudgetvolumen wird zwischen Klein- und Großprojekten unterschieden. Diese Unterscheidung ermöglicht einerseits eine wirtschaftliche Datenerfassung und belastet andererseits kleinere Projekte nicht mit unnötig komplexen Erfassungs- und Auswertungsstrukturen.

Als Richtgröße für IT-Großprojekte werden zunächst 500.000 € Jahresbudget zentraler Projektkosten definiert. Als Mindestgröße für die Ausprägung von Untergruppenkostenträgern werden 120.000 € Jahresbudget festgesetzt. Im Rahmen von Großprojekten ab 500.000 € können somit je nach erwartetem Buchungsvolumen (> 120.000 € je Gruppenkostenträger) einzelne Kostenträger der Untergruppen bebucht werden.

Diese Richtgrößen sind insofern sinnvoll und notwendig, da sich in der Regel die Projektkosten nicht gleichmäßig über alle Gruppenkostenträger verteilen. Gleichzeitig gewährleistet die vorgegebene Systematik eine einheitliche Aggregation im Berichtswesen auf die oberste Ebene der sechs Gruppenkostenträger. In Abhängigkeit von den jeweiligen Buchungsvolumina je Kostenträger kann eine weitere Differenzierung im Einvernehmen mit der Stabsstelle E-Government erfolgen. So könnte beispielsweise der technische Roll-Out nach Stufen oder Staffeln weiter unterteilt werden.

Insgesamt sind bei diesen aufgeführten Richtgrößen grundsätzlich Änderungen aufgrund künftiger Erfahrungen möglich.

Gesamtüberblick der standardisierten Projektkostenträger			
Kategorie	1. Ebene (Kleinprojekte)		2. Ebene (Großprojekte)
A. Querschnittsaufgaben			
1	Projektmanagement	1.1	Planung, Steuerung, Risikomanagement
		1.2	Controlling
		1.3	Statusabstimmung, Meetings, Gremien
		1.4	Assistenz und sonstige Unterstützung
2	Qualitätsmanagement	2.1	Qualitätssicherung
		2.2	Konfigurationsmanagement
B. Projektphasenbezogene Aufgaben			
3	Konzeption	3.1	Konzeption
4	Customizing und Entwicklung	4.1	Customizing und Entwicklung
		4.2	Modul- und Integrationstest
5	Einführung	5.1	Organisatorische Einführung
		5.2	Technischer Rollout
		5.3	Migration
		5.4	Produktivtest
		5.5	Schulung
6	Betriebsvorbereitung	6.1	Anwendungsbetrieb
		6.2	Netzbetrieb
		6.3	Systembetrieb

3.3.2 Beschreibung

Im Nachfolgenden werden die einzelnen Kostenträger im Hinblick auf ihre Begrifflichkeit definiert und beispielhafte Leistungen, die unter dem jeweiligen Kostenträger zu subsumieren sind, kurz erläutert. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass in der Informations- und Kommunikationstechnik eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe und Bezeichnungen verwendet wird. Es ist daher erforderlich, eine möglichst trennscharfe Abbildung dieser Begriffe auf die Kostenträgerstrukturen zu erreichen.

Projektmanagement

Alle projektmanagement-bezogenen Aufgaben (z.B. Projektleitung, Projektkoordination, Projektsteuerung) werden in diesem Kostenträger zusammengefasst. Bei Großprojekten unterteilt sich das Projektmanagement in die folgenden Kategorien:

- **Planung, Steuerung und Risikomanagement**

Vorrangig wird dieser Kostenträger von Projekt- und Teilprojektleitern verwendet und damit deren Aufwand für Projektmanagement-Tätigkeiten erfasst. Dies umfasst auch alle „controlling-artigen“ Tätigkeiten, sofern kein Projektcontroller vorhanden ist. Beispielhafte Aufgaben sind die Planung der Projektaktivitäten, das Erstellen eines Zeit- und Meilensteinplanes sowie die Überwachung, inwieweit die einzelnen Teilprojekte ihre zugewiesenen Aufgaben termin-, leistungs-/qualitäts- und budgetgerecht erfüllen. Weiterhin zählen zu den Aufgaben eines Projektmanagers die Identifizierung möglicher Risiken, das planerische Vorbereiten von „Was-wenn“-Plänen sowie das aktive Einleiten von Gegenmaßnahmen, wenn Risikosituationen entstehen.

- **Controlling**

Dieser Kostenträger ist grundsätzlich dem oder den Projektcontrollern vorbehalten. Wesentliche Aufgaben sind das Prüfen der Projektpläne auf Vollständigkeit und Sinnhaftigkeit, die Identifikation von Mängeln in der Projektarbeit (z.B. Nichteinhalten von verabschiedeten Regelungen zur Dokumentation) sowie das projektbezogene Finanz- und Kostencontrolling. Controlling-relevante Tätigkeiten sind ferner die Durchführung von Audits und Reviews, um den Zustand eines Projektes oder Teilprojektes zu untersuchen und der Projektleitung Maßnahmen für das Wiedererreichen einer zielorientierten Projektarbeit vorzuschlagen.

- **Statusabstimmung, Meetings, Gremien**

Ziel dieses Kostenträgers ist es, den Aufwand für Gremienarbeit (z.B. im Rahmen einer projektübergreifenden Standardisierungsgruppe) und grundlegende projektübergreifende oder projektinterne Abstimmungssitzungen zu erfassen. Hierunter fallen nicht übliche projektbezogene Besprechungen und Abstimmungen; diese sind auf die entsprechenden Kostenträger (z.B. Konzeption) zu verbuchen. Vielmehr sind darunter projektübergreifende Steuerungsgremien, projektinterne Lenkungsausschüsse oder ggf. damit zusammenhängende Nutzerbeiratssitzungen zu verstehen.

- **Assistenz und sonstige Unterstützung**

Im Rahmen dieses Kostenträgers werden Assistenzleistungen und Unterstützungsaufwände für die Projektleitung erfasst. Hierzu zählen insbesondere die typischen Aufgaben eines Projektbüros, wie z.B. das Aufbereiten von Statusmeldungen, das Erstellen von Präsentationen für Abstimmungssitzungen, das Verteilen von Informationen, das Konferenzmanagement oder das Verfassen von Protokollen.

Qualitätsmanagement

Eine wesentliche Aufgabe, die sich im Rahmen eines Projektes über alle Projektphasen erstreckt, ist das Qualitätsmanagement. Im IT-Kostenkonzept der hessischen Landesverwaltung werden die Unterkategorien Qualitätssicherung und Konfigurationsmanagement unterschieden.

- **Qualitätssicherung**

Zur Qualitätssicherung gehören alle operativen Tätigkeiten, die vorbereitend, begleitend und prüfend die definierte Qualität eines Ergebnisses im Rahmen der Projektarbeit gewährleisten. Die Qualitätssicherung prüft, ob die Projektvorgänge mit den Projektzielen sowie den Prozessen und Verfahren der Organisation vereinbar sind. Sie analysiert und überwacht die Projektprozesse, um sie zu verbessern und so Kosten zu sparen. Insbesondere stellt sie sicher, dass genehmigte Änderungsanträge und Korrekturmaßnahmen umgesetzt werden und gewährleistet die technische Qualitätssicherung der verschiedenen Entwicklungs- und Testsysteme (Mandantenlandschaft).

- **Konfigurationsmanagement**

Das Konfigurationsmanagement umfasst alle technischen und organisatorischen Maßnahmen und Strukturen, die sich mit der Konfiguration (Spezifikation) einer Lösung oder eines Systems befassen. Im Gegensatz zum Kostenträger „Betriebsvorbereitung“ fallen hierunter insbesondere alle laufenden projektbegleitenden Aufgaben, die die Sicherstellung einer bestimmten Konfiguration zum Ziel haben. Das Konfigurationsmanagement unterteilt sich selbst in die Aufgabenbereiche Konfigurationsidentifizierung (Konfigurationsbestimmung), Konfigurationsüberwachung (Änderungsmanagement) und Konfigurationsbuchführung (Pflege der Konfigurationsbeschreibung).

Konzeption

Nach der Formulierung des Projektziels, das bewusst lösungsneutral gehalten werden soll, müssen Lösungsmöglichkeiten für die Aufgabenstellung gesucht werden. Für die aussichtsreichsten Lösungen müssen dann Konzepte entwickelt werden, die den konkreten Lösungsweg beschreiben. Ein Konzept ist eine möglichst genaue Beschreibung des geplanten Projektgegenstandes (Funktionalität, Technik, Zeitplan, Budget) und somit Bestandteil des Pflichtenheftes. Je nach Detaillierungsgrad spricht man von Grob- oder Feinkonzept.

Im Rahmen der hier festgelegten Kostenträger-Definitionen wird der Begriff „Konzeption“ nicht weiter unterteilt. Darunter werden alle konzeptionellen Tätigkeiten verstanden, wie z.B. funktionale Bedarfsanalysen, das Erstellen eines Technik- und Systemkonzeptes, Sicherheits- und Datenschutzbetrachtungen, die Spezifikation von fachlichen Anforderungen, die Beschreibung notwendiger Funktionalität, die Einbettung der Lösung in eine Organisation, organisatorische Einführungskonzepte zur Umsetzung der Projektergebnisse oder ein Realisierungskonzept bzw. eine Vorgehensplanung.

Customizing und Entwicklung

Diese Kostenträgergruppe umfasst die Implementierungsphase eines IT-Projektes und beinhaltet insbesondere software-bezogene Entwicklungs- und Anpassungsaufgaben, die im Rahmen eines Projektes anfallen. Darüber hinaus werden Leistungen, die im Rahmen von Modul- und Integrationstests anfallen, einem eigenen Kostenträger zugeordnet.

- ***Customizing und Entwicklung***

Hierunter fallen insbesondere SW-Programmierungsleistungen, die Adaptierung von Datenbankumgebungen, die Parametrisierung von Standard-Applikationen und ähnliche Aufgaben. Customizing umfasst die Anpassung von vorhandener Hardware und Software an betriebliche Vorgaben und Abläufe. Üblicherweise stellt ein Standardprogramm (z.B. SAP) eine Vielzahl von Funktionen bereit, die durch Parametereinstellungen dem jeweiligen Bedarf angepasst werden können. In Ergänzung dazu sind Entwicklungsleistungen zu sehen, die in erster Linie durch die Anwendung von Programmiersprachen neuen Programmcode generieren.

- ***Modul- und Integrationstest***

Die im Rahmen der Entwicklung anfallenden Testaufwände werden in diesem Kostenträger zusammengefasst. Der Modultest beschreibt die Aktivitäten, die bezogen auf eine Teillösung notwendig sind, um etwaige Fehler zu erkennen und zu beseitigen. Der Integrationstest beinhaltet die Zusammenführung verschiedener Teilergebnisse/-lösungen und die Validierung des Zusammenspiels dieser einzelnen Module.

Einführung

Nach der Konzeption und Entwicklung einer Lösung erfolgt im Rahmen des Projektablaufes die Einführung. Dieser Aufgabenbereich umfasst dabei verschiedene Einzelaspekte, wie das Erstellen organisatorischer Regelungen, die Ausstattung der Anwender mit der erforderlichen technischen Infrastruktur („Rollout“), die Migration von Altdaten oder –dokumenten, den Produktivtest als umfassende qualitätssichernde Maßnahme und Voraussetzung für Freigabe und Abnahme sowie die Schulung der Anwender.

- ***Organisatorische Einführung***

Unter diesem Aufgabenbereich werden alle Maßnahmen verstanden, die im Kontext der Vorbereitung einer Organisation auf die Einführung einer neuen Lösung stehen. Darunter fallen erforderliche organisatorische Regelungen (z.B. Dienst- oder Geschäftsanweisungen), die Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie insbesondere auch alle akzeptanzunterstützenden Maßnahmen.

- **Technischer Rollout**

Der technische Rollout umfasst alle Aufgaben, deren Ziel die Ausstattung der Anwender mit dem erforderlichen technischen Equipment (z.B. Arbeitsplatz-computer, Scanner, Systemsoftware-Installation) ist. Dies beinhaltet sowohl die technische Vorbereitung als auch die eigentliche Durchführung des Rollouts. Beispielhafte Aktivitäten im Rahmen des Rollouts sind die Installation der erforderlichen Hardware auf Nutzerseite, die Einspielung erforderlicher Daten, Einrichtung sowie Anpassung der dezentralen Schnittstellen auf Anwenderseite, die client-seitige SW-Installation und das Überprüfen der Nutzerumgebung auf Lauf- und Funktionsfähigkeit.

- **Migration**

Ziel eines Projektes ist es, eine bestehende IT-Unterstützung abzulösen oder auch überhaupt eine informationstechnische Unterstützung der bislang manuellen Aufgabenerledigung einzuführen. Dies bedingt in der Regel, dass vorhandene Daten, Informationen oder Dokumente in das neue System überführt werden müssen. Die Vorbereitung und Umsetzung dieser Überführung wird als „Migration“ bezeichnet. Beispiele sind die Migration einer Datenbank in eine neue Umgebung oder die Migration eines Aktenbestandes aus einem Altsystem in ein neues Dokumentenmanagementsystem.

- **Produktivtest**

Der Produktivtest ist die letzte abschließende Validierung, dass die im Rahmen der Projektarbeit erzeugte Lösung die Anforderungen eines stabilen, zuverlässigen und leistungsfähigen (Produktiv-)Betriebs erfüllt. Während Modul- und Integrationstest häufig auf den Entwicklungsumgebungen erfolgen, muss der Produktivtest auf einer der technischen Produktivumgebung entsprechenden Systemumgebung durchgeführt werden. Normalerweise ist das ein Vorproduktivsystem oder Konsolidierungssystem. Der Produktivtest umfasst Elemente wie den Lasttest (Performance) der Lösung oder den Anwendertest und wird durch die Abnahme bzw. Freigabe der Lösung für den Produktivbetrieb beendet.

- **Schulung**

Die Vorbereitung der Anwender auf die Einführung der Lösung ist eine elementare und äußerst wichtige Aufgabe. Hierbei können verschiedene Ansätze unterschieden werden, wie z.B. die Schulung von Multiplikatoren („Power-User“), die Schulung der Anwender an den einzuführenden Systemen oder auch die Unterstützung durch sogenannte E-Learning- oder Computer-Based-Training-Systeme. Wesentlich ist, dass die Schulung der Anwender zeitnah zur eigentlichen Einführung der Anwendung bzw. Lösung erfolgt. Dieser Kostenträger umfasst Leistungen, wie die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung der Schulung, das Erstellen von Schulungsunterlagen, die Durchführung der Schulung und die Nachbereitung bzw. Erfolgskontrolle.

Betriebsvorbereitung

Diese Kostenträgergruppe umfasst alle Aufgaben, die dem eigentlichen Wirkbetrieb vorausgehen und diesen vorbereiten. Bei Großprojekten wird zudem unterschieden, in welchem Bereich (Anwendungs-, Netz- und Systembetrieb) die vorbereitenden Leistungen anfallen.

- **Anwendungsbetrieb**

Dieser Aufgabenbereich beinhaltet alle anwendungsbezogenen Tätigkeiten, die in Bezug auf die Anwendung oder das einzuführende Verfahren stehen. Hierzu zählen die Installation der Anwendung, das Vorbereiten des Applikationsmanagements sowie die Einbindung der Anwendungslösung in die Produktivumgebung.

- **Netzbetrieb**

Unter diesen Kostenträger fallen alle kommunikationstechnischen Arbeiten, die die netztechnische Vorbereitung des Produktivbetriebes zum Inhalt haben. Dies umfasst Installationen von Netzwerkkomponenten (z.B. Switches, Router), die Konfiguration oder Parametrisierung sowie deren Einbindung in ein Netzmanagement-System.

- **Systembetrieb**

Vorbereitende Maßnahmen im Sinne des Systembetriebes sind die Installation und Konfiguration von zentralen Server-Systemen und zugeordneten Gerätschaften, deren Einbindung in die Produktivumgebung sowie die Vorbereitung des serverseitigen Systembetriebes. Hierunter fallen auch Tätigkeiten wie SAN-Anschluss oder das Einbinden in die Systemmanagement-Strukturen.

3.3.3 Zuordnung

Zum besseren Verständnis und zur Erläuterung werden in der nachfolgenden Tabelle gängige und häufig verwendete Begriffe für informationstechnische Aufgaben bzw. Leistungen den definierten Kostenträgerstrukturen zugeordnet.

Überblick Projektkostenträger und zugeordnete Aufgaben			
1. Ebene (Kleinprojekte)		2. Ebene (Großprojekte)	Zugeordnete Aufgaben (Beispiele)
Projektmanagement	1.1.	Planung, Steuerung, Risikomanagement	Projektleitung, Projektkoordination, Teilprojektleitung, Reporting/Berichtswesen; Überwachung, Steuerung
	1.2.	Controlling	Projektcontrolling (wenn nicht in Personalunion mit 1.1)
	1.3.	Statusabstimmung, Meetings, Gremien	Teilnahme an Projektsteuerungsgremien (Lenkungsausschuss, Nutzerbeirat, Fachbeirat etc.); projektübergreifende Abstimmungs-Meetings
	1.4.	Assistenz und sonstige Unterstützung	Unterstützungsleistungen für Projektleitung oder Projektteam-Mitglieder (z.B. Auswerten von Projektstatusberichten, Erstellen von Präsentationen); Projektbüro-

Überblick Projektkostenträger und zugeordnete Aufgaben			
1. Ebene (Kleinprojekte)		2. Ebene (Großprojekte)	Zugeordnete Aufgaben (Beispiele)
			Aufgaben (Informationsauswertung, Protokolle erstellen und abstimmen); Newsletter erstellen; Marketingmaßnahmen initiieren und durchführen; Informationsbereitstellung und –verteilung
Qualitätsmanagement	2.1.	Qualitätssicherung	Technische und fachliche Qualitätskontrolle, -überwachung und –sicherung
	2.2.	Konfigurationsmanagement	Konfigurationsbestimmung, Konfigurationsüberwachung (Änderungsmanagement), Konfigurationsbuchführung (Pflege der Konfigurationsbeschreibung; Inventarisierung); Versionskontrolle
Konzeption	3.1.	Konzeption	Strategie; Bedarfsanalyse; Machbarkeitsstudie; Systemkonzept, Architekturkonzept; Netzkonzept; Fachkonzept; Berechtigungskonzept; DV-Konzept; Spezifikation; Sicherheitskonzept; Datenschutzkonzept; Organisationskonzept; Realisierungskonzept; Betriebskonzept; Schulungskonzept
Customizing und Entwicklung	4.1.	Customizing und Entwicklung	Systemanpassung; Systementwicklung; (SW-) Programmierung; Datenbank-Anpassung; Parametrisierung; Script-Erstellung; Implementierung; Systemintegration
	4.2.	Modul- und Integrationstest	Entwicklungstest; Modultest, Programmtest; Unit Test; Systemintegrationstest
Einführung	5.1.	Organisatorische Einführung	Unterstützung von Organisationsänderungen; Erstellen und Einführen von Regelungen und Vorschriften; Akzeptanzschaffung; Coaching; Moderation; Nutzerberatung und -betreuung; Change Management
	5.2.	Technischer Rollout	Installation und Inbetriebnahme von anwenderseitigen IT-Arbeitsplätzen
	5.3.	Migration	Migrationsvorbereitung und –durchführung; Systemmigration (Aufspielen von Anwendungen auf neue Systemumgebungen); Datenüberführung; Einspielen und ggf. Korrektur vorhandener Informationen und Dokumente
	5.4.	Produktivtest	Funktionstest, Massen- und Belastungstest; Performancetest; Abnahmetest
	5.5.	Schulung	Ausbildung; Fortbildung; Training; Präsenzschiung; E-Learning; Computer Based Training; Strukturierung der Schulungsinhalte; Erstellung und Verteilung von Schulungsunterlagen; Organisation der Schulungsdurchführung; Durchführung der Schulung; Nachbereitung und Erfolgskontrolle;
Betriebsvorbereitung	6.1.	Anwendungsbetrieb	Anwendungsinstallation und -konfiguration; Help Desk-Vorbereitung; anwendungsbezogenes Incident und Problem Management im Rahmen des Projektbetriebs; anwendungsbezogene Betriebsdokumentation; Sicherheitsmechanismen auf Anwendungsebene
	6.2.	Netzbetrieb	Netzinstallation und -konfiguration; Netzüberwachung, Netzmonitoring; Netzmanagement; Netzdokumentation; Netzsicherheit
	6.3.	Systembetrieb	Systeminstallation und -konfiguration, Vorbereitung Server-Räume; Systemüberwachung; Systemmonitoring; Systemmanagement; Software-Verteilung; Storage-Überwachung; Sicherheitsmanagement auf Systemebene; Datensicherung und Archivierung; Problem Tracking; Problem Management

3.4 Betriebskostenträger

3.4.1 Definition

Die vorrangigen Aufgaben im Rahmen der Betriebsphase eines IT-Verfahrens bestehen darin, Verfügbarkeit, Sicherheit und Performance (Reaktions- oder Antwortzeiten) für die Anwender sicherzustellen. Der IT-Betrieb umfasst in seiner Allgemeinheit sowohl die zentralen Netzwerk-, System- und Anwendungskomponenten wie auch die informations- und kommunikationstechnische Ausstattung inklusive der notwendigen Client-Anwendungssoftware bei den Nutzern.

Bei den Betriebskostenträgern wird unterschieden zwischen Betriebsleitungs- und Betriebsführungsaufgaben. Die erste Kategorie umfasst insbesondere koordinative und managementbezogene Aufgaben, während in der zweiten Kategorie die wachsenden Betriebsaufgaben im Vordergrund stehen.

Analog zu der Definition der Projektkostenträger werden zwei Ebenen unterschieden. Die erste Ebene ist anzuwenden bei Kleinverfahren, eine differenziertere Aufteilung erfolgt bei den Großverfahren. Großverfahren sind definiert als die IT-Verfahren, deren Betriebskosten jährlich bei mind. 500.000 € liegen.

Die standardisierten Betriebskostenträger sind in der nachfolgenden Tabelle verdeutlicht.

Gesamtüberblick der standardisierten Betriebskostenträger			
Kategorie	1. Ebene (Kleinverfahren)		2. Ebene (Großverfahren)
A. Betriebsleitungsaufgaben			
1	Betriebsmanagement	1.1	Betriebsmanagement
B. Betriebsführungsaufgaben			
2	Systembetrieb	2.1	Systembereitstellung/-installation
		2.2	Produktionsservice
		2.3	Systembetreuung (Systemmanagement, Monitoring und Operating)
		2.4	Datenspeicherung und –sicherung
		2.5	Archivierung (Backup-Management)
		2.6	Drucken und Versand
		2.7	Datensicherheit
3	Netzbetrieb	3.1	Netzplanung und -realisierung
		3.2	Netzservice und –management
		3.3	Internet-Infrastruktur

Gesamtüberblick der standardisierten Betriebskostenträger			
Kategorie	1. Ebene (Kleinverfahren)		2. Ebene (Großverfahren)
4	Anwendungsbetrieb	4.1	Datenbank-Management
		4.2	Anwendungsmanagement
		4.3	Intranet/Internet-Dienste (Content Management)
5	Softwarepflege	5.1	Softwarepflege
6	Beratung, Betreuung und Schulung	6.1	Beratung und Unterstützung
		6.2	UHD Support (1st Level)
		6.3	Betriebs- und Anwender-Support (2nd, 3rd Level)
		6.4	Schulung

3.4.2 Beschreibung

Im Folgenden wird erläutert, welche betrieblichen Aufgaben den jeweiligen Betriebskostenträgern zugeordnet sind. Ebenso wie im IT-Projektbereich umfasst das gängige „Vokabular“ im IT-Betrieb eine Vielzahl von Bezeichnungen und Namen, deren Zuordnung aufgezeigt wird.

Betriebsmanagement

Das Betriebsmanagement umfasst die Planung, Koordination und Steuerung der betrieblichen Ressourcen als Führungsaufgabe (z.B. RZ-Leitung).

Hierunter fällt die Erstellung grundsätzlicher betrieblicher Regelungen, die Einsatzplanung und -koordination des Betriebspersonals sowie die Sicherstellung, dass die betrieblichen Prozesse (Incident, Change, Configuration etc.) funktionieren und eingehalten werden. Eine weitere wichtige Aufgabe ist das Risikomanagement beim Betrieb der IT-Verfahren und das Initiieren von vorbeugenden Maßnahmen.

Systembetrieb

Unter der Kostenträgergruppe „Systembetrieb“ werden alle Leistungen und Aufgaben zusammengefasst, die den Betrieb der HW-Systeme und Systemsoftware (Betriebssystem, Systemmanagement-Software etc.) sicherstellen. Nicht enthalten in der Kostenträgergruppe Systembetrieb sind das Datenbankmanagement sowie das Bereitstellen und der Betrieb der Anwendungssoftware. Hierzu sind separate Kostenträger definiert.

- **Systembereitstellung/-installation**

Hierzu zählen die Konfiguration und Installation der HW- und Systemsoftware-Komponenten sowie alle Aufgaben nach Produktivsetzung, die zur Bereitstellung und zum Betrieb eines funktionsfähigen HW-/SW-Systems (ohne Anwendung) notwendig sind. Die HW-/SW-Systeme umfassen Großrechner- und Server-Systeme (zentral und/oder dezentral), etwaige Spezialsysteme (z.B. Domänencontroller) und auch die Arbeitsplatzrechner.

- **Produktionsservice**

Dieser Kostenträger beinhaltet die Produktions- und Kapazitätsplanung, die Auftragsvorbereitung und –nachbereitung, das Job Scheduling, den Aufbau der Verfahrensabläufe in der Produktion, deren Steuerung und Überwachung sowie die Qualitätskontrolle der Abläufe und Überwachung auf termingerechte Ausführung. Soweit produktionsseitig Koordinationsaufgaben anfallen, sind diese ebenfalls in diesem Kostenträger enthalten.

- **Systembetreuung (Systemmanagement, Monitoring und Operating)**

Unter Systembetreuung werden alle Aufgaben verstanden, die im Zusammenhang mit der Aufrechterhaltung eines funktions- und leistungsfähigen IT-Systembetriebs anfallen. Hierzu zählen die Systemanalyse, Administrationsaufgaben zur Sicherstellung der Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit (Performance Management), das Konfigurationsmanagement, die Grundüberwachung der Komponenten, die Störungs- und Problembeseitigung die Bereithaltung einer Systemwiederherstellung sowie ergänzende Operating-Funktionen. Weitere Aufgaben sind die Software- und Update-Verteilung, das Einspielen von Patches oder Services Packages, die HW/SW-Inventur einschließlich Versionskontrolle und Fortschreibung sowie systemnahes Accounting bzw. Monitoring. Die Systembetreuung umfasst sowohl die zentralen Großrechner- und Server- Systeme als auch die Arbeitsplatzrechner.

- **Datenspeicherung und -sicherung**

Während unter Datenspeicherung vorrangig die Bereitstellung von Speicherplatz auf Servern oder innerhalb eines Storage Area Networks (SAN) im laufenden Betrieb verstanden wird, umfasst die Datensicherung die Abspeicherung von Online-Daten auf Magnetbändern oder vergleichbaren Medien. Aufgaben in diesem Zusammenhang sind die Bereitstellung der Speichersysteme und zugehörigen Infrastruktur, die Konfiguration und Überwachung der Speichersysteme, die Durchführung der Datensicherungen sowie dazu gehörige personelle Leistungen für die Administration, Überwachung und Pflege.

- **Archivierung (Backup-Management)**

Unter Archivierung wird in diesem Kontext die physikalische Auslagerung von Daten verstanden, die nicht mehr verändert werden dürfen, jedoch aus verschiedenen organisatorischen und gesetzlichen Gründen noch aufbewahrt werden müssen oder sollen. Ein wesentlicher Unterschied zur Datensicherung ist auch die z.T. bestehende gesetzliche Forderung nach einer langfristige Lagerung (bis zu 10 Jahren), den Zugriff auf die Daten zu Revisionszwecken zu ermöglichen und die Daten unveränderlich aufzubewahren. Der Kostenträger umfasst alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Durchführung der Archivierung und dem ggf. erforderlichen Wiedereinspielen der archivierten Daten auf die aktuellen Systeme (Recovery- oder Backup-Management) anfallen.

- **Drucken und Versand**

Dieser Kostenträger dient zur Erfassung von Aufwänden, die durch Massendrucksachen entstehen. Dies sind insbesondere alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit dem Druckvorgang (Druckerkonfiguration, Vorbereitung Druckerstraße etc.), Kuvertierung, Postfreimachung/Frankierung, Aussendung und ggf. Zustellung anfallen. Zu verbuchen sind darüber hinaus auf diesem Kostenträger alle Personalleistungen, die im Zusammenhang mit dem Output Management, der Überwachung der Druckaufträge und Steuerung der entsprechenden Infrastruktur entstehen.

- **Datensicherheit**

Dies beinhaltet die Planung, Durchführung und Überprüfung aller Maßnahmen im Zusammenhang mit IT-Sicherheit und technischem Datenschutz. Ziel ist die Gewährleistung eines entsprechenden Schutzes gemäß der IT-Sicherheitsleitlinie des Landes Hessen sowie den Datenschutzbestimmungen. Darunter zu verstehen ist der Einsatz von Sicherheitssystemen wie Firewalls, Virenschutz-Gateways, Kryptierungssoftware, Intrusion Detection-Systemen oder Sicherheitssoftware auf Großrechner- und Serverebene. Aufgaben in diesem Zusammenhang sind die Schutzbedarfsfeststellung, Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung, Betrachtung des Restrisikos, Festlegung von Verantwortlichkeiten, Behandlung sensibler Daten, Erstellung von Berechtigungskonzepten, Notfallplanungen sowie die Konfiguration und Betreuung der technischen Sicherheitssysteme.

Netzbetrieb

In der Kostenträgergruppe „Netzbetrieb“ sind alle Leistungen und Aufgaben zusammengefasst, die im Zusammenhang mit dem Betrieb der kommunikationstechnischen Infrastruktur anfallen. Die kommunikationstechnische Infrastruktur umfasst die Verkabelung, lokale Netze (LAN) einschließlich funkbasierter Netze (Wireless Local Area Networks – WLAN), das Wide Area Network (WAN) der hessischen Landesverwaltung (HCN), die eingesetzten Infrastrukturkomponenten (Switches, Router etc.) sowie die erforderliche Netzmanagement-Software zur Überwachung des Netzbetriebes.

- **Netzplanung und -realisierung**

Dieser Kostenträger umfasst Planungs- und Realisierungsaufgaben im Rahmen des Betriebs der kommunikationstechnischen Infrastruktur. Dies beinhaltet beispielsweise die Auswahl der erforderlichen Leitungs- bzw. Übertragungskapazitäten, die Planung und Festlegung der Topologie, die Berechnung von Portzahlen und der erforderlichen Leitungskapazitäten, die Strukturierung des Netzwerkes, die Auswahl der Netzwerkkomponenten sowie deren Installation und Konfiguration.

- **Netzservice und –management**

Der Netzservice in der hessischen Landesverwaltung beinhaltet den Anschluss an das HCN sowie die Nutzung zentraler Infrastrukturdienste für E-Government (E-Mail, Verzeichnisdienst etc.). Typische Leistungen und Aufgaben, die unter diesen Kostenträger fallen, sind die Aufrechterhaltung bzw. der Support des Netzbetriebes und der Kommunikationsdienste, das Erkennen von Fehlern und Störungen im Netz, deren Eingrenzung, Diagnose und Behebung (inkl. Austausch bzw. Ersatz von Komponenten) sowie die Überwachung (Monitoring) und das Performance Management der Kommunikationsinfrastruktur.

- **Internet-Infrastruktur**

Inhalt dieses Kostenträgers sind betriebliche Leistungen im Rahmen der Bereitstellung eines zentralen gesicherten Übergangs zum Internet. Dies umfasst den Internet-Zugang, File-Transfer, Internet-E-Mail (als Bestandteil der zentralen Infrastrukturdienste), den Betrieb von Proxy-Servern sowie die Abrechnung (Accounting) der Internet-Nutzung in Abhängigkeit vom festgelegten Abrechnungsmodus (benutzerabhängig, volumenabhängig etc.).

Anwendungsbetrieb

Im Unterschied zu den Kostenträgergruppen Systembetrieb und Netzbetrieb sind hier alle anwendungsnahen Leistungen zusammengefasst. Diese Kostenträgergruppe teilt sich auf in das Datenbank-Management, das Anwendungsmanagement (z.B. Betrieb von Anwendungen im Bereich Workflow- oder Dokumentenmanagement) sowie das Content Management der Intranet/Internet-Dienste.

- **Datenbank-Management**

Das Datenbank-Management beinhaltet die Installation, Konfiguration, Überwachung, Administration und Pflege der eingesetzten Datenbanken. Typische Aufgaben in diesem Umfeld sind das Einspielen von Patches und Updates, die Speicherverwaltung, die Pflege der Logfiles, die Reorganisation der Datenbank, das Durchführen von Recovery-Maßnahmen sowie die DB-seitige Fehleranalyse und Fehlerbehebung.

- **Anwendungsmanagement**

Unter diesem Kostenträger wird das anwendungsseitige Management von IT-Verfahren (z.B. Dokumentenmanagement, SAP HR, SAP ReWe) verstanden. Dies umfasst die Konfiguration, Installation, Betreuung, Überwachung und Administration der entsprechenden Verfahren und anwendungsbezogenen Dienste. Beispiele hierfür sind die anwendungsseitige Pflege der Benutzerberechtigungen, die Anpassung von Einstellungen oder das Einspielen neuer Patches oder Support Packages auf Anwendungsebene. In diese Kostenträgerkategorie fallen auch Aufgaben, die im Zusammenhang mit dem sogenannten „Application Service Providing“, d.h. dem Hosting von Anwendungen, anfallen.

- **Intranet/Internet-Dienste (Content-Management)**

Dieser Kostenträger beinhaltet redaktionelle und administrative Arbeiten, die im Zusammenhang mit der inhaltlichen und layout-bezogenen Pflege von Webseiten anfallen. Diese Webseiten können sowohl im Internet als auch im Intranet der Landesverwaltung oder im Intranet einer Behörde veröffentlicht werden. Typische redaktionelle Aufgaben sind das Erzeugen bzw. Erstellen eines Web-Dokumentes, die Gestaltung des Designs/Layouts, das Einfügen von Grafiken oder Bildern, die Veröffentlichung im Intranet oder Internet sowie die Überarbeitung und das Löschen, wenn die Inhalte überholt oder veraltet sind. Weitere Aufgaben sind die Definition und Pflege von Rollen und Berechtigungen innerhalb eines Content Management Systems sowie weitere damit zusammenhängende Dienstleistungen.

Softwarepflege

Die Softwarepflege von IT-Verfahren fasst alle Entwicklungs-, Programmierungs- und Customizingarbeiten zusammen, die im Rahmen des Betriebes anfallen und nicht als eigenes Projekt geführt werden. Beispielhafte Leistungen sind die technische Anpassung des IT-Verfahrens an neue Systemumgebungen (z.B. aufgrund neuer Server-Hardware), das Einspielen neuer Softwareversionen (z.B. aufgrund von Betriebssystem-Updates) sowie funktionale Modifikationen aufgrund neuer rechtlicher Bestimmungen oder erforderlicher funktioneller Erweiterungen. Zur Softwarepflege zählt weiterhin die Einbindung von Standard- und Individualsoftware in vorhandene Software-Systeme. Bestandteil der Softwarepflege sind auch Qualitätssicherungs- und Testmaßnahmen im Rahmen der entsprechenden Anpassungsarbeiten.

Wenn ein IT-Verfahren sich im Betrieb befindet, sollte grundsätzlich ein neues Projekt nur dann gestartet werden, wenn dies eine wesentliche Änderung an der vorhandenen Software, d.h. deren Funktionalität oder Bedieneroberfläche bedeutet. Als Richtwert für die Definition eines neuen Projektes gilt ein Projektbudget von mindestens 500.000 €. Laufende Entwicklungsaufwände im Betrieb, die diese Summe unterschreiten, werden durch diesen Kostenträger abgedeckt.

Beratung, Betreuung und Schulung

Diese Kostenträgergruppe beinhaltet Dienstleistungen, die sich aufgrund von personellen Unterstützungserfordernissen beim Betrieb von IT-Verfahren ergeben. Beispiele hierfür sind die Bereitstellung eines User Help Desk (UHD) als zentrale Anlaufstelle bei Nutzerproblemen oder –fragen, die Unterstützung der Anwender bei der Nutzung der IT-Verfahren (Anwenderbetreuung) und die verfahrensbezogene Schulung von Multiplikatoren oder Anwendern.

- **Beratung und Unterstützung**

Hierunter fallen personelle Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit der Beratung oder Unterstützung der Nutzer oder Verbesserung der systemtechnischen Plattform von IT-Verfahren erforderlich sind. Dies umfasst beispielsweise Beratungsleistungen zur verbesserten Nutzung eines spezifischen IT-Verfahrens, Unterstützung beim Change Management-Prozess auf Nutzerseite, die Mitwirkung bei verfahrensbezogenen Planungs- und Migrationsarbeiten sowie die Unterstützung bei der Konzeption von Erweiterungen oder Verbesserungen. Ein Beispiel für technische Beratungsleistungen ist die konzeptionelle Unterstützung der Nutzer beim Aufbau der dezentralen IT-Infrastruktur. Weitere Unterstützungsleistungen bestehen in der Mitwirkung bei der verfahrensbezogenen Gremienarbeit, der Präsentation des Verfahrens für neue Nutzergruppen, dem Fortschreiben der Bedarfsplanung oder der nutzerseitigen Unterstützung bei Qualitätssicherungsmaßnahmen oder Tests.

- **UHD Support (1st Level)**

Der First-Level-Support, der in der Regel als User Help Desk, aber häufig auch als telefonische Hotline oder als Benutzerservice bezeichnet wird, ist die erste Anlaufstelle für alle von Nutzerseite eingehenden Unterstützungsfragen im Rahmen des Betriebs und der Nutzung von IT-Verfahren. Ziel ist das schnelle Lösen einer möglichst großen Anzahl von Problemen im direkten Kontakt mit dem Nutzer oder einem System- bzw. Anwenderbetreuer auf Nutzerseite. Die konkreten Aufgaben des UHD bestehen in der Kategorisierung und Priorisierung der Anfragen, dem direkten Anbieten von Lösungsmöglichkeiten für das genannte Problem sowie das Eröffnen eines sog. „Trouble Tickets“ inklusive dem Weiterleiten an den Second-Level-Support, sofern keine Lösung für die Anfrage oder das Problem erzielt werden konnte. Darüber hinaus ist eine weitere Aufgabe das Nachhalten bzw. die Kontrolle, in welchem Bearbeitungszustand sich die Anfrage befindet.

- **Betriebs- und Anwendersupport (2nd, 3rd Level)**

Unterstützungs- und Betreuungsleistungen, die sich aufgrund von Nutzeranfragen oder Fehlersituationen ergeben und nicht vom UHD gelöst werden können, sind Inhalt dieses Kostenträgers. Hierbei wird zwischen dem Second-Level- und dem Third-Level-Support unterschieden. Der Second-Level-Support kann eine direkte Unterstützung am IT-Arbeitsplatz des Nutzers ebenso übernehmen wie die Lösungsverfolgung bei komplexeren Anfragen oder Problemen. Übersteigt die Komplexität einer Anfrage das Know-how oder die technischen Möglichkeiten des Second-Level-Supports, so wird diese an den Third-Level-Support weitergeleitet (eskaliert). Der Third-Level-Support setzt sich aus Spezialisten einzelner IT-Fachabteilungen bzw. des Herstellers zusammen und ist damit die höchste Eskalationsstufe innerhalb einer Supportorganisation.

- **Schulung**

Dieser Kostenträger umfasst alle Leistungen, die im Zusammenhang mit der Vorbereitung, Durchführung und Erfolgskontrolle von verfahrens- oder systembezogenen Schulungen anfallen. Dies ist unabhängig davon, welche Art von Schulung (z.B. Präsenzschiulung, E-Learning) erfolgt. Einzelne beispielhafte Aufgaben sind in diesem Zusammenhang die Strukturierung der Schulungsinhalte, die Erstellung und Verteilung von Schulungsunterlagen, die Organisation der Schulungsdurchführung (z.B. Räumlichkeiten, Technik, Referenten) sowie die Präsentation von Inhalten und die Beantwortung von Fragen.

3.4.3 Zuordnung

Zum besseren Verständnis und zur Erläuterung werden in der nachfolgenden Tabelle gängige und häufig verwendete Begriffe in der Informationstechnik den definierten betrieblichen Kostenträgerstrukturen zugeordnet. Die Tabelle dient damit in Zweifelsfragen als Zuordnungsmatrix für betriebsbezogene Aufgaben.

Überblick Betriebskostenträger und zugeordnete Aufgaben			
1. Ebene (Kleinprojekte)		2. Ebene (Großprojekte)	Zugeordnete Aufgaben (Beispiele)
Betriebsmanagement	1.1.	Betriebsmanagement	Leitung IT-Betrieb; Rechenzentrumsleitung; Einsatzplanung, Koordination und Steuerung der betrieblichen Ressourcen (inkl. Betriebspersonal); übergreifendes betriebliches Risikomanagement; Reporting/Berichtswesen; übergreifende Qualitäts-, Termin- und Kostenkontrolle
Systembetrieb	2.1.	Systembereitstellung/-installation	Konfigurationsbestimmung, Konfiguration und Installation (HW-/SW-Umgebung); Inbetriebnahme neuer Hardware oder Systemsoftware; Test neuer Komponenten auf Funktionsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit; Analyse der Verträglichkeit von Patches/Service-Packs/Betriebssystem-Upgrades

Überblick Betriebskostenträger und zugeordnete Aufgaben			
1. Ebene (Kleinprojekte)		2. Ebene (Großprojekte)	Zugeordnete Aufgaben (Beispiele)
	2.2.	Produktionsservice	Produktions- und Kapazitätsplanung; Auftragsvorbereitung und -nachbereitung; Job Scheduling; Steuerung und Überwachung von Verfahrensabläufen und -prozessen im Systembetrieb; Qualitäts- und Terminkontrolle der Systembetriebsaufgaben
	2.3	Systembetreuung (Systemmanagement, Monitoring und Operating)	Systemanalyse; Administration und Systemüberwachung; Fehleranalyse, -identifikation und -behebung; Problem Management; Incident Management; Problem Tracking; Einspielen von Updates, Patches und Service Packages; Software-Verteilung; Performance-/Ressourcen-Überwachung (z.B. Prozessorauslastung, CPU-Zeit von Systemprozessen); Reorganisation von Festplatten/Dateisystemen; Konfigurationsüberwachung (Änderungsmanagement) und -buchführung (Pflege der Konfigurationsbeschreibung; Inventarisierung); Erstellung der Systemdokumentationen/ Betriebsführungshandbücher
	2.4	Datenspeicherung und -sicherung	Betrieb der Speichersysteme; Bereitstellung von Speicherplatz; Durchführung von Datensicherung; Storage Management; Administration, Überwachung und Pflege der Datenspeicherungs- und -sicherungssysteme; Recovery der Datensicherungen
	2.5	Archivierung (Backup-Management)	Physikalische Auslagerung unveränderlicher Datenbestände; Recovery- oder Backup-Management von langfristig abgespeicherten Daten; Wiedereinspielen von Archivdaten; Migration digitaler Archive (z.B. bei Technologiewechsel)
	2.6	Drucken und Versand	Output Management; Print Management; Druckvorbereitung; Druckerkonfiguration; Drucklogistik; Formularerstellung (Massendruck); Überwachung und Steuerung der Druckaufträge; Kuvertierung; Verpackung; DV-/Postfreimachung/Frankierung; Portooptimierung; Aussendung; Zustellung
	2.7	Datensicherheit	Security-Management; Konfigurations-, Betreuungs- und Überwachungsaufgaben im Zusammenhang mit dem Einsatz von IT-Sicherheitshardware/-software (Zugriffsschutz, Verschlüsselung etc.); Risikoidentifikation, -bewertung und -analyse; Analyse von Log- und Protokolldateien; Schutz vor unerlaubtem Netzwerkzugang; Überprüfung von Zugriffsrechten bei kritischen Systemdateien; Erstellung und Pflege von sicherheitsbezogenen Berechtigungen (Zugang-/Zugriffskontrolle); Notfallplanungen; bauliche Sicherheitsmaßnahmen; Verwaltung von Zertifikaten
Netzbetrieb	3.1.	Netzplanung und -realisierung	Bedarfsermittlung Übertragungs- und Vermittlungskapazitäten; Planung von Netztopologie und Netzstruktur; Auswahl und Beschaffung von Netzkomponenten; Verkabelung; Installation und Konfiguration von Komponenten der Netzinfrastruktur (Kabel, Switches, Hubs, Router, Transmitter, Gateways etc.); Inbetriebnahme neuer Komponenten; Vergabe von IP-Nummern und Domainnamen; Netzdokumentation
	3.2	Netzservice und -management	Netzüberwachung; Netzmonitoring; Network Management; netzseitige Fehlererkennung, -analyse, -diagnose und -behebung; Aufrechterhaltung und Support des Netzbetriebs; Überwachung der Kommu-

Überblick Betriebskostenträger und zugeordnete Aufgaben			
1. Ebene (Klein- projekte)		2. Ebene (Großprojekte)	Zugeordnete Aufgaben (Beispiele)
			nikationsdienste; Austausch von Netzkomponenten; Fortschreibung und Pflege der Netzdokumentation; Performance Management der Kommunikationsinfrastruktur; Netzsicherheit; Administration Virtual Private Network
	3.3	Internet-Infrastruktur	Bereitstellung von Internet-Zugang und zugehörigen Diensten (File Transfer, E-Mail); Betrieb von Proxy-Servern; Web-Hosting; Konfiguration und Installation von Internet-Access-Möglichkeiten; Abrechnung
Anwendungs- betrieb	4.1.	Datenbank-Management	Datenbank-Installation; Datenbank-Anpassung; Datenbank-Administration; Datenbank-Tuning; Speicher-verwaltung; DB-seitige Fehlererkennung, -analyse, -diagnose und -behebung; Reorganisation der DB; DB-seitige Nutzerverwaltung; DB-Ressource Management; Data Mining; Migration von Datenbeständen; DB-Releasewechsel; DB-Backup und -Recovery
	4.2.	Anwendungsmanage- ment	Anwendungsinstallation und -konfiguration; anwendungsbezogenes Incident-, Fehler- und Problemmanagement; Administration der Anwendungen; Dokumentation des Anwendungsbetriebes; Benutzeradministration; Pflege der anwendungsseitigen Benutzerberechtigungen; Korrektur- und Transportwesen (SAP); Einspielen von Vorabkorrekturen und Support Packages; Application Service Providing; zentrales Jobmanagement (SAP)
	4.3	Intranet-/Internet- Dienste (Content Mana- gement)	Inhaltliche Pflege von Webseiten; Gestaltung des Designs/Layouts von Webseiten; Erstellung von Templates; Redaktion des Internet-/Intranet-Auftritts; Nutzung eines Content Management Systems (CMS); Veröffentlichung im Intranet oder Internet
Softwarepflege	5.1.	Softwarepflege	Software-Anpassung; SW-Weiterentwicklung; SW-Wartung; Customizing; Programmierung; Entwicklung; Software-Integration; Schnittstellen-Modifikation; SW-Parametrisierung; Test und Qualitätssicherung der modifizierten SW-Module; SW-Updates (sofern nicht in 4.2 enthalten); funktionelle Erweiterungen; Anpassung von Formularen, Masken oder Menüs
Beratung, Betreuung und Schulung	6.1.	Beratung und Unterstüt- zung	Unterstützung bei Bedarfsanalysen und Konzeptarbeiten; verfahrensbezogene Planungs- und Migrationsaufgaben; Consulting im technischen Bereich (z.B. Architekturen, HW-/SW-Infrastruktur, Netz); Erstellen von organisatorischen Regelungen und Vorschriften; Akzeptanzschaffung; Coaching; Moderation; Nutzerberatung und -betreuung; nutzerseitige Unterstützung bei Qualitätssicherungsmaßnahmen; Vorbereitung und Durchführung von Tests; Change Management; Mitwirkung bei Projekt- oder Gremienarbeit;
	6.2.	UHD Support (1st Level)	First Level Support; telefonische Call-Aannahme; Benutzerservice; telefonische Hot-Line; Identifikation, Kategorisierung und Priorisierung der Fehlermeldungen bzw. Anfragen; direkte Information über Lösungsmöglichkeiten; Erstellung von Trouble Tickets; Tracking der Fehlerdiagnose und -behebung; Information der Nutzer über den Stand der Fehlerbehebung; Eskalation
	6.3.	Betriebs- und Anwen-	2nd, 3rd Level; Vor-Ort-Betreuung der Nutzer; Anwen-

Überblick Betriebskostenträger und zugeordnete Aufgaben			
1. Ebene (Kleinprojekte)		2. Ebene (Großprojekte)	Zugeordnete Aufgaben (Beispiele)
		der-Support (2nd, 3rd Level)	derbetreuung; Hilfe bei Support-Anfragen des UHD; anwender-/nutzerbezogenes Incident-, Fehler- und Problemmanagement; Lösung von komplexen Problemen und Fehlern, die bei der Verfahrensnutzung auftreten bzw. durch Anwender-Requests oder –Calls initiiert werden; Unterstützung bei komplexeren Handlungsproblemen; Anpassung von Einstellungen auf Anwendungsebene nach Nutzereskalation; Problem- und Lösungsdokumentation; Organisation von Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch
	6.4	Schulung	Ausbildung; Fortbildung; Training; Präsenzschulung; E-Learning; Strukturierung der Schulungsinhalte; Erstellung und Verteilung von Schulungsunterlagen; Organisation der Schulungsdurchführung; Durchführung der Schulung; Nachbereitung und Erfolgskontrolle

3.5 Kostenarten

Die nachfolgende Tabelle definiert generelle kostenartenbezogene Bereiche („IT-Kostenbereiche“), die im informationstechnischen Umfeld von Bedeutung sind. Es wird empfohlen, diese auf die Kostenartengruppen im Referenzmodell für die IT-Kostenstrukturen abzubilden und entsprechend der bereits existierenden LRM-ReWe-Systematik zu erfassen und auszuwerten. Dies unterstützt für die Auswertung der IT-bezogenen Projekt- und Verfahrenskosten eine einfache und einheitliche Integration in die bestehende Systematik. Nachfolgend wird diese Zuordnung mit einem Auszug aus den LRM Kostenartengruppen veranschaulicht.

Abbildung von IT-Kostenbereichen auf Kostenartengruppen gemäß LRM			
IT-Kostenbereiche	Kostenarten-gruppe im LRM (K_LH)	Bezeichnung Kosten-artengruppe LRM	Voraussetzungen
Interne Personalaufwendungen	K_ILV	Personalkosten Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	Die Aufwendungen für Fort- und Weiterbildung enthalten auch hierfür anfallende Reisekosten
	K_SONST	Sonstige Personalkosten	
Externe Dienstleistungs-/ Personalaufwände	K_FREMD, K_PRUEBER, K_SODIENST	Fremdleistungen; Prüfung, Beratung und Rechtsschutz; Sonstige Dienstleistungen	6790000050 IT-Dienstleistungen 6790000051 IT-Dienstleistungen ZBLV Bestandteil der K_SODIENST

Abbildung von IT-Kostenbereichen auf Kostenartengruppen gemäß LRM			
IT-Kostenbereiche	Kostenarten- gruppe im LRM (K_LH)	Bezeichnung Kosten- artengruppe LRM	Voraussetzungen
Hardware/IT-Systemkosten	K_MIETLEAS, K_INSTWART	Miete und Leasing; Instandhaltung und Wartung	6162000301 Softwarepflege und - wartung 6162000398 AK Softwarepflege und Wartung Bestandteil der K_INSTWART
Anwendungen Softwarekosten	K_GEBLIZ	Gebühren und Lizenzen	
Reisekosten/ Spesen	K_REISE	Reisekosten	
Sonstiges	K_SOSACH, K_KOMM, K_VERS	Sonstige Sachkosten; Kommunikation; Versicherungen	6740000000 Leiharbeitskräfte (so- weit nicht 613) enthalten

Durch die Orientierung der IT-Kostenarten an den LRM-Kostenartengruppen (K_LH) können die späteren Berichte zum Betrieb von IT-Verfahren aus dem LRM einheitlich im Land aufbereitet werden, was zu einem besseren und einheitlichen Controllingverständnis im Land beiträgt.

Aus der K_LH ergibt sich folgende Struktur für die Kostenartengruppierung:

Systematik für IT-Projekte gemäß LRM		
Kostenartengruppe im LRM	Relevante Untergruppierungen der Kostenartengruppe	relevanten Kosten in der Gruppierung
Personalkosten (K_ILV)		Sekundäre Personalkosten (Innerbetriebliche Leistungsver- rechnung)
Sonstige Personalkosten (K_SONST)	Bildung (K_BILDUNG)	Fort- und Weiterbildungsaufwand inkl. Reisekosten
Sachkosten (K_SACH)	Instandhaltung und Wartung (K_INSTWART)	
Sachkosten (K_SACH)	Miete und Leasing (K_MIETLEAS)	
Sachkosten (K_SACH)	Gebühren und Lizenzen (K_GEBLIZ)	
Sachkosten (K_SACH)	Sonstige Sachkosten (K_SOSACH)	
Sachkosten (K_SACH)	Prüfung, Beratung und Recht-	

Systematik für IT-Projekte gemäß LRM		
Kostenartengruppe im LRM	Relevante Untergruppierungen der Kostenartengruppe	relevanten Kosten in der Gruppierung
	schutz (K_PRUEBER)	
Sachkosten (K_SACH)	Sonstige Dienstleistungen (K_SODIENST)	
Sachkosten (K_SACH)	Kommunikation (K_KOMM)	
Sachkosten (K_SACH)	Reisekosten (K_REISE)	
Kapitalkosten (K_KAPITAL)		AfA, Aufwendungen für GWG

Die vollständige Struktur der Kostenartengruppierungen im LRM kann wegen des großen Umfangs nicht detailliert in diesem Dokument dargestellt werden. Die Tabelle Kostenarten LRM.xls kann jederzeit in der aktuellen Fassung beim Hessischen Competence Center für Neue Verwaltungssteuerung abgerufen werden. Innerhalb jeder Gruppierung kann die Ansicht im Bericht bei Bedarf bis auf Einzelwerte der Gruppierung aufgeschlüsselt werden („drill-down“).

Die Zuordnung der IST-Buchungen erfolgt über die bereits existierenden Buchungsanweisungen des LRM ReWe (Auszug siehe vorherige Tabelle). Wo dies nicht eindeutig abgebildet werden kann, sind in Einzelfällen auch Pauschalzuweisungen möglich. Die Entscheidung hierüber ist Aufgabe der jeweiligen Gesamtprojekt- bzw. Betriebsleitung.

Im Rahmen der Sachkostenplanung soll zusätzlich der Anteil an investiven Beschaffungen getrennt nach der handelsrechtlichen Wertgrenze > 410 Euro (gem. ESTG) und kameralen Wertgrenze > 5.000 Euro (gem. § LHO) ausgewiesen werden, sofern eine entsprechend verursachungsgerechte Zuordnung der Investitionen überhaupt möglich ist.

3.6 Kostenstellen

Kostenstellen bezeichnen die Organisationseinheiten, „wo“ die Kosten anfallen. Dies können grundsätzlich gesamte, aber auch entsprechende Unter-Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen, Referate, Sachgebiete) sein. Für die Anlage der Kostenstellen für die E-Government-Projekte kommen jedoch nur Kostenstellen in Frage, die bereits entsprechend auch im LRM ReWe bereits hinterlegt sind, um eine einheitliche Systematik zu gewährleisten.

4 Umsetzung am Beispiel der zentralen E-Government-Projekte

4.1 Struktur und Werkzeugunterstützung

Beispielhaft wird für die in Anlage 2 aufgeführten E-Government-Projekte nachfolgend aufgezeigt, in welcher Form die Umsetzung des definierten Konzeptes erfolgt.

Bis Ende 2005 werden die im vorliegenden IT-Kostenkonzept definierten Grundsätze und die standardisierten IT-Kostenstrukturen in allen zentralen E-Government-Projekten des EEC umgesetzt. Die Stabsstelle E-Government nimmt die Zuordnung eines Projekts in die Kategorie Klein- oder Großprojekt und die modulare Zuordnung von Kostenträgern in Abstimmung mit der Gesamtprojektleitung des betroffenen Projektes vor. Von den E-Government-Projekten werden im Einvernehmen mit der Stabsstelle E-Government die Kostenträger in Abhängigkeit vom erwarteten Buchungsvolumen beplant, bebucht und im Berichtswesen einheitlich auf der obersten Ebene (6 Kostenträger) aggregiert. Diese Systematik schließt somit aus, dass Kleinprojekte mit nur einem „Namens-“Kostenträger aufgesetzt werden.

Zur technischen Erprobung und Umsetzung des Finanzcontrollings von E-Government-Projekten wurde eine Access-Datenbank entwickelt und programmiert, die im Auftrag der Stabsstelle E-Government des HMdLuS vom E-Government-Entwicklungs-Center betrieben wird, und welche an die zukünftigen Anforderungen flexibel und schnell angepasst werden kann. Die Kostenträger selbst werden ausschließlich in der vom EEC betriebenen Access-Datenbank abgebildet und dort von Projektlandesmitarbeitern und externen Dienstleistern bebucht.

Im Rahmen der geplanten landesweiten Einführung des IT-Kosten- und Finanzcontrollingkonzeptes wird eine Integration in das SAP LRM ReWe des Landes Hessen angestrebt. Die Kostenrechnung des SAP - LRM ReWe bleibt hiervon unberührt. Für die Zukunft wird technisch und organisatorisch sichergestellt, dass die zentralen Projektlandesmitarbeiter im EEC keine Doppelerfassung ihrer Zeiten durchführen müssen.

4.2 Zeiterfassung und Kontierung auf Projektkostenträger

Alle Mitarbeiter der externen Dienstleister in den definierten E-Government-Projekten erfassen ihre geleisteten IST-Zeiten je Kostenträger in Stunden (kleinste Einheit 0,25 Stunden). Die externen Dienstleister stellen auf Grundlage ihrer Stundenkontierung eine kostenträgerbezogene Rechnung an die Stabsstelle E-Government. Eine direkte Mengenerfassung der externen Dienstleister ist nicht erforderlich, da der Arbeitsfortschritt und die finalen Arbeitsergebnisse jeweils im Einzelfall spezifisch über den Meilensteinplan, die Ergebnistypen im Projektplan, einen Dienstleistungs- oder Werkvertrag oder über eine BNV erfasst und überwacht werden.

In der Pilotphase der Umsetzung des Finanzcontrollingkonzepts (01.07.2005-31.12.2006) werden die geleisteten IST-Zeiten von den externen Dienstleistern (CSC Ploenzke, SAP, Open Text etc.) sowie der HZD seit 01.07.2005 auf die definierten Kostenträger gebucht.

Der Übergang von der Pilotierung zur verbindlichen Anwendung der landeseinheitlichen Projekt- und Verfahrenskostenträger erfolgt in der HZD ab dem 01.01.2006 sukzessive bis zur Vollintegration der HZD in das SAP ReWe Landesreferenzmodell (LRM). Das Leistungs- und Entgeltverzeichnis der HZD für 2006, das sich zum Zeitpunkt der Konzepterstellung noch im Entwurf befand, greift diese Strukturierung auf und ordnet die durch die HZD angebotenen Leistungen entsprechend zu.

Parallel zu der zentralen Umsetzung des Rahmenkonzepts IT-Kosten und Finanzcontrolling wird bereits zum Zeitpunkt der Konzepterstellung eine umfassende Evaluation für die dezentralen Bereiche durchgeführt. Auf dieser Grundlage wird das Konzept für die landesweite Umsetzung zum 01.01.2007 erweitert.

Für die zentralen Landesmitarbeiter in den E-Government-Projekten wird auf Grundlage dieses Konzepts geprüft, ob ein Beteiligungsverfahren beim Hauptpersonalrat HMdluS eingeleitet werden muss. Geplant ist es, ab 01.01.2006 die Aufwände der zentral im EEC arbeitenden Projektlandesmitarbeiter der zentralen E-Government-Projekte nachrichtlich auf Grundlage der derzeit gültigen Tabelle für die Standardpersonalkosten (inklusive Arbeitsplatzkosten) des HMdluS zu erfassen. Mittelfristig ist die Integration in den Standard des LRM ReWe geplant. Die Verarbeitung der Daten soll in der Accessdatenbank des EEC erfolgen.

4.3 Verwendung und Zuordnung der Kostenarten

Im Rahmen der Jahresfinanzplanung werden in den E-Government-Projekten seit 01.07.2005 folgende Kostenartenbereiche aggregiert beplant und die Ist-Daten entsprechend erfasst:

Kostenartenbereiche:
Personalkosten (nachrichtlich)
Externe Dienstleistungskosten
Hardware / IT-Systemkosten
Anwendungen / Softwarekosten
Reisekosten / Spesen

Die Zuordnung der Ist-Buchungen erfolgt über die Zuordnung der zu den Kostenartenbereichen zugehörigen LRM-Kostenarten (siehe Tabelle Kap. 0). Wo dies nicht eindeutig abgebildet werden kann, sind in Einzelfällen auch Pauschalzuweisungen möglich. Diese Entscheidung ist die Aufgabe der jeweiligen Gesamtprojekt- bzw. Betriebsleitung definiert.

In der Regel wird ein Großteil der Investitionen in Hardware/IT-Systemkosten und Anwendungen/Softwarekosten nicht über die zentralen E-Government-Projekte direkt beschafft, sondern im Rahmen von Benutzervereinbarungen (BNV) über verschiedene Dienstleistungen von der HZD eingekauft. Die Investitionen erfolgen somit in der HZD und werden in der Folge entweder über direkt zuordenbare oder pauschale Abschreibungen in der HZD erfasst und an die zentralen E-Government-Projekte weiterverrechnet.

Durch den Aufbau einer weitestgehend skalierbaren zentralen IT-Infrastruktur in der HZD werden erstmalig durch die gemeinsame Nutzung von IT-Infrastruktur erhebliche Synergieeffekte realisiert. Dies führt jedoch in der Folge auch dazu, dass Investitionen in der Regel nicht mehr unmittelbar einem Projekt zuordenbar sind. Gleichwohl wird mit der Integration der HZD in das LRM spätestens zum 01.01.2007 sichergestellt, dass mit der Auswertung des Anlagengitters Informationen zu E-Government-relevanten Investitionen und Abschreibungen generiert und nachrichtlich zur Verfügung gestellt werden können.

5 Ausblick und weitere Vorgehensweise

Inhaltlich ist die Pilotierung für die zentralen E-Government-Projekte Dokumentenmanagementsystem, Portal Hessen.de und Hessen Corporate Network (E-Mail, Active Directory, PKI etc.) verbindlich vorgeschrieben. Im NVS-Projekt wird aufgrund des Projektfortschritts und der bereits existierenden Haushaltsdatenbank eine Überleitungsmatrix erarbeitet, damit die NVS-Projektkosten ab dem 01.01.2006 in der standardisierter IT-Projektkostenstruktur berichtet werden können. Die Stabsstelle E-Government im HMdluS führt eine zentrale Liste über alle dem zentralen Finanzcontrollingkonzept unterliegenden E-Government-Projekte. Diese wird monatlich aktualisiert und wird auf Anfrage zur Verfügung gestellt. Die Liste ist als Anlage 2 dem Konzept mit Stand Dezember 2005 beigefügt.

Der Übergang von der Pilotierung zur verbindlichen Anwendung der landeseinheitlichen Projekt- und Verfahrenskostenträger erfolgt in der HZD ab dem 01.01.2006 sukzessive bis zur Vollintegration der HZD in das SAP ReWe Landesreferenzmodell (LRM). Das Leistungs- und Entgeltverzeichnis der HZD für 2006, das sich zum Zeitpunkt der Konzepterstellung noch im Entwurf befindet, greift diese Strukturierung auf und ordnet die durch die HZD angebotenen Leistungen entsprechend zu.

Parallel zu der zentralen Umsetzung des Rahmenkonzepts IT-Kosten und Finanzcontrolling wird bereits zum Zeitpunkt der Konzepterstellung eine umfassende Evaluation für die dezentralen Bereiche durchgeführt. Auf dieser Grundlage wird das Konzept für die landesweite Umsetzung zum 01.01.2007 erweitert.

6 Literatur

Becker, J./Winkelmann, A.: IV-Controlling, in: Wirtschaftsinformatik, 2004, S. 213-221

Carr, N. G.: IT Doesn't Matter, in: Harvard business review, 5, 2003, S. 41-58

Carr, N. G.: Does it matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage, Harvard Business School Presse, 2004.

Coenenberg, Adolf G.; Cantner, Jochen; Fink, Christian: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Schäffer-Poeschle, 2003

Oecking, Georg: Strategisches und operatives Fixkostenmanagement, München: Vahlen, 1994

Ennemoser, H.: Der IV-Dienstleistungskatalog – Kommunikationsmedium und Abbild der Komplexität im IV-Bereich, in: Dobschütz, von, L.; Barth, M.; Kütz, M.; Möller, H.-P. (Hrsg.): IV-Controlling, Wiesbaden, 2000, S. 513-524.

Gadatsch, Andreas; Mayer, Elmar: Masterkurs IT-Controlling. Grundlagen und Strategischer Stellenwert - IT-Kosten- und Leistungsrechnung in der Praxis, Vieweg, 2005

Gälweiler, Alois: Unternehmensplanung; Frankfurt/Main: Campus, 1986

Grupp, Bruno: Interne Revision - Moderne Verfahren und Arbeitstechniken, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1986

Gora, Walter; Schulz-Wolfgramm, Cornelius: Informations Management; Berlin-Heidelberg: Springer, 2003

Gora, Walter; Steinke, Bernd: IT-Controlling von ganz oben anstoßen. Die Kosten auf dem Kieker, in: Computerwoche, 29. Jg., Heft 36, 2002, S. 40

Heinrich, Lutz; Lehner, Frank: Informationsmanagement; Oldenbourg, 2002

Horváth, Péter: Das Controlling-Konzept, DTV-Beck, 2003

Horváth, Péter: Controlling, Vahlen, 2003

Kargl, Herbert: Management und Controlling von IV-Projekten; Oldenbourg, 2000

Krcmar, Helmut: Informationsmanagement, Springer, 2004

Krcmar, Helmut: IV-Controlling auf dem Prüfstand, Gabler, 2000

Kütz, Martin: Kennzahlen in der IT, Dpunkt, 2003

Michels, Jochen: IT-Finanzmanagement, vdm, 2003

Michels, Jochen: IT-Betriebsabrechnung, vdm, 2004

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Vahlen, 2001

Scheer, August-Wilhelm: Wirtschaftsinformatik, Springer, 1997

von Dobschütz, Leonhard: IV-Controlling, Gabler, 2003

Wendler, Thilo: Modellierung und Bewertung von IT-Kosten, Deutscher Universitätsverlag, 2004

Witt, Frank-Jürgen: Controlling-Lexikon des Controlling, DTV-Beck, 2002

Anlagen

Anlage 1. Begriffsdefinition und -erläuterung

1.1 Finanz- und Budgetcontrolling

Zu den Hauptaufgaben des Controllings im Generellen zählen Planung, Steuerung, Kontrolle, Koordination und Information. Dabei wird unter Planung die Festlegung mehrerer voneinander abhängiger Entscheidungsparameter verstanden. Kontrolle ist der Vergleich von tatsächlich realisierten Größen mit Sollgrößen, die durch die Planung festgelegt wurden. Unter Koordination ist die Abstimmung der Führungsteilsysteme zu verstehen. Schließlich muss das Controlling, um diese Aufgaben erfüllen zu können, auch die richtigen Informationen zur Verfügung haben.

In der Praxis ist das Finanzcontrolling untrennbar mit **Planung, Steuerung** und **Kontrolle** verbunden. Die Begriffe Finanz- und Budgetcontrolling werden in diesem Kontext synonym verwendet. Im Rahmen des Finanzcontrollings ist es erforderlich, dass

- die Ziele explizit und messbar formuliert vorliegen (Zielvereinbarung, Projektauftrag),
- für alle Bereiche anhand der angestrebten Ziele Handlungsalternativen entwickelt und ausgewählt werden (Fall-Back-Strategie, Risikomanagement),
- im laufenden Betrieb überwacht wird, ob die Planungsdaten auch erreicht werden (Soll-Ist-Analyse) und
- im Falle von Abweichungen Maßnahmen ergriffen werden, um entweder die Planwerte durchzusetzen oder zu realistischen Planwerten zu kommen (Recoverymanagement, Qualitätsmanagement)

Für die projektübergreifende Koordination ist ein Budgetierungs- und Planverfolgungssystem erforderlich, das zeitnah die erforderlichen Controllinginformationen in quantitativer wie qualitativer Art zur Verfügung stellt und entsprechende Soll-/Ist-Vergleiche darstellt. Darüber hinaus ist ein so genannter „Outlook“ bzw. „Forecast“ der zu erwartenden Aufwände und Finanzdaten notwendig, der mit den aktuellen Ist-Daten und ursprünglichen Planzahlen ebenfalls abgeglichen werden muss.

1.2 IT-Kosten

Unter IT-Kosten werden in der Landesverwaltung Hessen alle Kosten verstanden, die im direkten Zusammenhang mit Informationstechnologie (IT) sowie Telekommunikation (TK) entstehen.

Der Begriff Informationstechnologie umfasst alle Geräte und Verfahren, die auf der Grundlage der Mikroelektronik zur automatisierten Erfassung, Darstellung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen in Form von Texten, Daten, Bildern oder Sprache dienen. Der Begriff Telekommunikation umfasst den Vorgang des Aussendens, Übermittels und Empfangens von Nachrichten jeglicher Art in der Form von Zeichen, Sprache, Bildern oder Tönen mittels Telekommunikationsanlagen.

Diese weite Auslegung der Definition von IT-Kosten basiert auf:

- der immer enger werdenden Verbindung der beiden Technologien
- dem Merkblatt zum IT-Rahmenkonzept
- der Rolle des IT-Staatssekretärs als CIO im Land Hessen und in seiner Funktion als Bevollmächtigter für E-Government und Informationstechnik der Hessischen Landesregierung

1.3 IT-Controlling

Der Terminus IT-Controlling wird vielfältig angewandt. In der Literatur und Praxis tauchen zahlreiche weitere Begriffe auf, z. B.:

- ADV-Controlling (Automatisiertes Datenverarbeitungs-Controlling),
- DV-Controlling (Datenverarbeitungs-Controlling),
- EDV-Controlling (Elektronisches Datenverarbeitungs-Controlling),
- IV-Controlling (Informationsverarbeitungs-Controlling),
- IS-Controlling (Informationssystem-Controlling) und

Definitionen jüngerer Datums betrachten IT-Controlling als Instrument zur Entscheidungsvorbereitung im Rahmen der Nutzung von IT-Ressourcen. IT-Controlling ist die „... Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen bei Anschaffung, Realisierung und Betrieb von Hardware und Software ...“ (vgl. Becker/Winkelmann, 2004, S. 214).

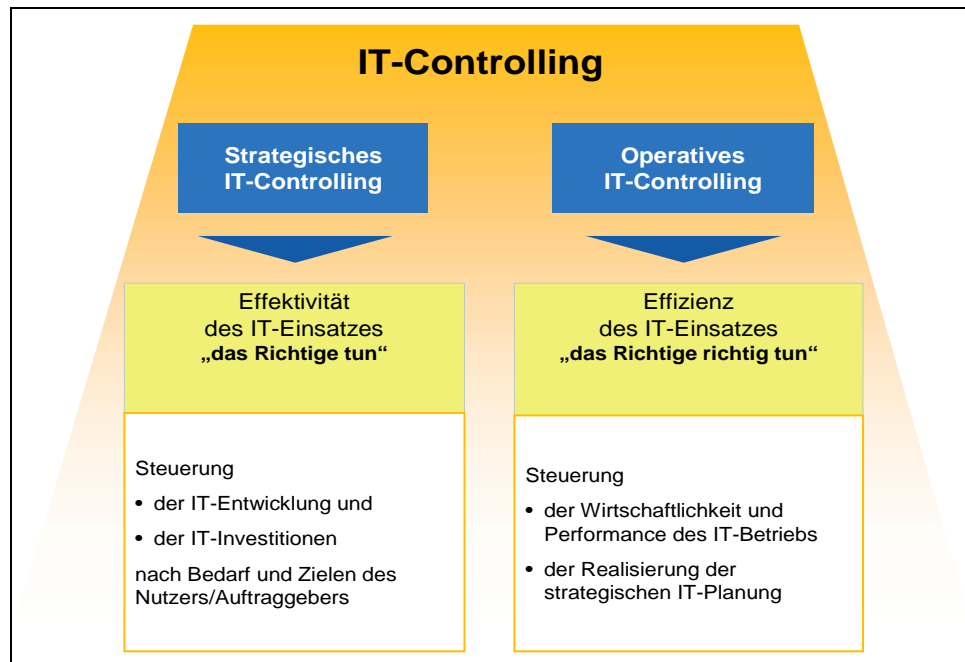


Abbildung 1: Steuerung aus strategischer und operativer Sicht

Eine leistungsorientierte Sichtweise erkennt, dass der IT-Einsatz mit Qualitäts- und Leistungssteigerung sowie mit einer Effizienzverbesserung verbunden sein kann. Zunehmend wird erkannt, dass die IT nicht eine „Handwerkerabteilung“, sondern ein Kernelement zur Sicherstellung der Funktions- und Überlebensfähigkeit einer Organisation darstellt. Das IT-Controlling-Konzept setzt den verbindlichen Rahmen, in dem die Projektverantwortlichen planen, koordinieren und ihre Projekte umsetzen, und bietet Unterstützung für ihre Aufgaben im Rahmen der Optimierung der Geschäftsorganisation (Geschäftsprozesse und Aufbauorganisation), bei der Zielformulierung, Zielsteuerung und Zielerfüllung.

IT-Controlling ist eine Unterkategorie eines organisationsweiten Controllings und beinhaltet die Anwendung des Controlling-Konzeptes auf den gesamten Einsatzbereich der Informations- und Kommunikationstechnologien.

IT-Controlling soll u.a.

- steuerungsrelevante Daten sammeln und aufbereiten,
- Auswertungen, Abweichungsanalysen etc. bereitstellen,
- Korrekturmaßnahmen vorschlagen, Entscheidungsträger beraten

und damit eine permanent verfügbare Steuerungsgrundlage für das IT-Management liefern.

1.4 Projektbezogenes Finanzcontrolling

Das projektbezogene Finanzcontrolling ist ein wichtiger Baustein im Rahmen des sukzessiven Aufbaus eines umfassenden IT-Controllings.

Die Kontrolle und Steuerung des Projektparameters Finanzen stellt eine wichtige Aufgabe dar, die durch Größe, Komplexität und Einmaligkeit eines Projektes maßgeblich bestimmt wird. Nicht zuletzt die zumeist fachliche Einmaligkeit von IT-Projekten im E-Government begründet, dass Benchmarking und Vergleichbarkeit zu Projekten anderer Landesverwaltungen nur äußerst eingeschränkt möglich ist. Umso wichtiger ist die Installation eines Überwachungssystems auf Grundlage eines Projektfinanzplans, um die Steuerung der Ausgaben und Überwachung der vereinbarten Leistungen sicherzustellen und so zu einem erfolgreichen und wirtschaftlichen Projektabschluss zu kommen.

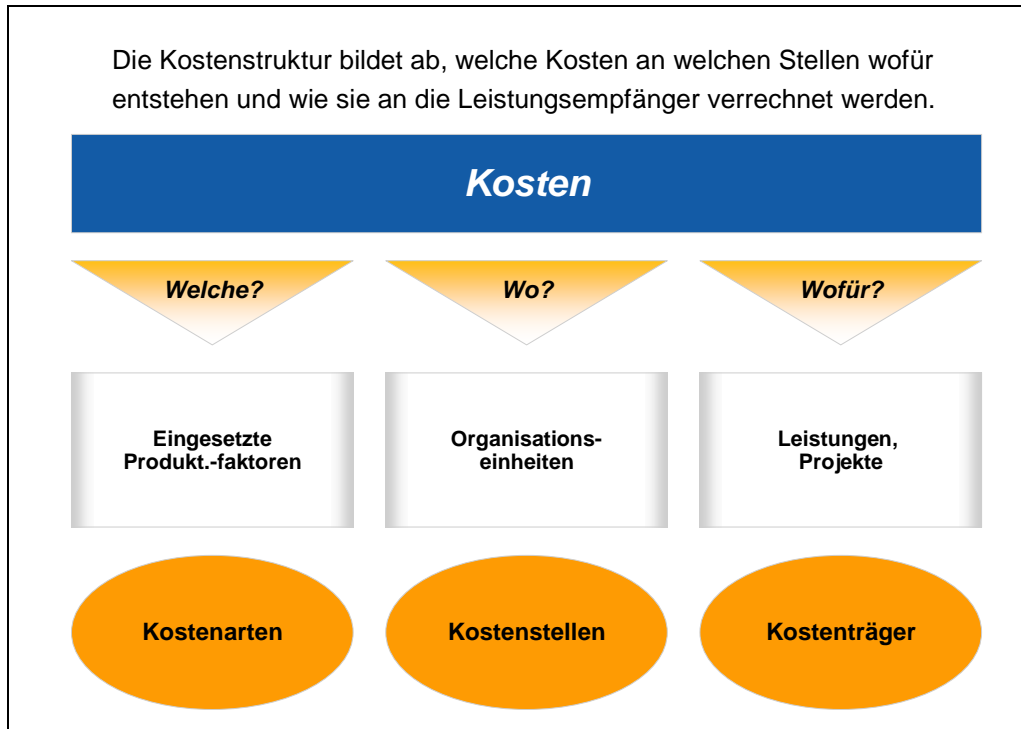
Jedes Projekt wird mit einem Projektauftrag im Sinne einer Projektzielvereinbarung aufgesetzt. Für die einzelnen Projektschritte müssen sodann Kennzahlen definiert und fortgeschrieben werden, die Ist-Kosten erfasst und mit den Soll-Kosten verglichen werden. Auf Grundlage der anschließenden Abweichungsanalyse sind regelmäßige Kosten- und Meilensteinbesprechungen mit den Projektleitern und den verantwortlichen Mitarbeitern aus den Projektteams durchzuführen. Hier muss auf finanzielle Engpässe rechtzeitig hingewiesen und des weiteren Korrekturmaßnahmen vorgeschlagen und Konsequenzen aufgezeigt werden.

Die Kosten können besonders anschaulich kontrolliert werden, wenn die Soll- und die Ist-Kosten kumuliert über die Zeit aufgetragen werden. Aus den Kurvenverläufen lässt sich ablesen, wie schwerwiegend eine Kostenüberschreitung ist, wie sich bereits durchgeführte Steuerungsmaßnahmen ausgewirkt haben und wie das Gesamtprojekt von der Überschreitung betroffen wurde. Dabei muss der Finanzstatus jederzeit auch im Verhältnis zum Aufgaben- und Meilensteinplan gesetzt werden, da ggf. Arbeitspakete früher begonnen wurden oder sich zum Beispiel eine Ressourcenüberschreitung auch aus genehmigten Projekterweiterungen ergeben kann.

1.5 Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger

Für die Erfassung und Überwachung der kostenrelevanten Daten sind eine einheitliche Systematik und darauf aufbauend entsprechende Kostenrechnungsmethodiken erforderlich. Damit sollen Missverständnisse vermieden werden, die vor dem Hintergrund einer unterschiedlichen Interpretation des Begriffes „IT-Kosten“ entstehen. Erst auf dieser Grundlage können tragfähige und inhaltlich konsistente Auswertungen erstellt werden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die prinzipielle Struktur und Vorgehensweise.



Hierbei wird unterschieden nach folgenden Aspekten:

- Kostenarten: Darunter werden die Kosten der relevanten „Produktions-“ - Faktoren verstanden, d.h. „welche“ Art von Kosten anfallen. Dies können z.B. Personalkosten, Sachmittel- oder Kapitalkosten sein. Diese Bereiche können weiter detailliert werden, z.B. bei den Sachmitteln in Hard- / Softwarelizenzkosten, Kommunikationskosten, externe Beratungsdienstleistungen etc.
- Kostenstellen bezeichnen die Organisationseinheiten, „wo“ die Kosten anfallen. Im Fall der E-Government-Projekte kommen als Kostenstellen die jeweiligen bereits im LRM ReWe eingerichteten Kostenstellen in Frage.
- Kostenträger bestimmen, „wofür“ oder „für was“ die Kosten angefallen sind. Dies kann beispielsweise eine konkrete betriebliche Leistung im IT-Umfeld sein (z.B. Anwendungsbetreuung), aber auch im Rahmen der Projektarbeit der Aufgabenbereich „Projektmanagement“. Die DIN 69903 definiert die "Projektkostenträger" als das "Projektergebnis oder Teilergebnis, dem Projektkosten nach dem Verursachungsprinzip zugerechnet werden"

Ziel ist es zukünftig innerhalb der Landesverwaltung sowohl die IT-bezogenen Kostenarten als auch die Kostenträger zu standardisieren. Erst auf dieser Grundlage können tragfähige und inhaltlich konsistente Auswertungen erstellt werden.

**Anlage 2. Liste der dem zentralen Finanzcontrollingkonzept unterliegenden
E-Government-Projekte, Stand Januar 2006**

Projekt	Verantw. Stelle	Beschreibung/Anmerkung
HCN	HZD	Basisdienste: E-Mail, Active Directory, Public Key Infrastructure, Single-Sign-On, Virtuelle Poststelle
Portal	StEG	Mitarbeiterportal und Internetportal Hessen.de
DMS	StEG	Dokumentenmanagementsystem
LUSD	HKM	Lehrer- und Schüler-Datenbank (neue Web-Version)
NVS	HMdF	LRM ReWe und HR
eVergabe	OFD	Elektronische Vergabepattform
eEinbürgerung	HMdluS	Elektronisches Einbürgerungsverfahren