Willkommen zum
12. Fachkongress
in Düsseldorf 2024

FACHKONGRESS
DES IT-PLANUNGSRATS

Ministerium für Heimat, Kommunales,
Bau und Digitalisierung
des Landes Nordrhein-Westfalen

IT-PLANUNGSRAT

Niedersächsisches Ministerium
für Inneres und Sport

Lean Portfolio Management als strategisches Steuerungsinstrument in der agilen Verwaltung

Digitale Transformation

Dr. Horst Baier
IT-Bevollmächtiger und CIO Land Niedersachsen

Die agile Verwaltung

Mittelfristige Zielsetzung im Land Niedersachsen

Weiterentwicklung der Verwaltung von einer Aufbau- und Ablauforganisation hin zu einer agilen Verwaltung

1. **Ausbau der Methodenkompetenz für agile Managementmethoden** ✓
2. **Einführung von Lean Portfolio Management zur effizienteren ressortübergreifenden Zusammenarbeit unter Wahrung der Zuständigkeiten** ✓
3. Organisation entlang von Wertströmen/Kernprozessen zur Effizienzsteigerung
4. Unterstützung der nachgeordneten Behörden beim Aufbau einer agilen Behördensteuerung

Das DVN-Programm (Digitale Verwaltung Niedersachsen, gestartet 2018)

Multiple Probleme im Programmmanagement: Der Startpunkt unserer agilen Reise

Situation Sommer 2020

DVN.
Digitale Verwaltung
Niedersachsen

Verwaltungsdigitalisierung (u.a. OZG Umsetzung & Themenfeldführer Gesundheit)

- Vielzahl von Projekten
- 150+ Projektmitarbeiter *(m/w/d)*
- Zahlreiche Abhängigkeiten
- Sich ändernde Anforderungen
- Wenig Kundenorientierung
- Hohe Komplexität

- Negativer Prüfbericht LRH
- Projektampeln „auf rot“
- Reduzierte Handlungsfähigkeit
- Mangelnde Transparenz

Externes Review

Personal-/ Kompetenzlücken

„Sowohl dem MI als auch dem IT.N fehlenden punktuell die Ressourcen zur Abdeckung notwendiger Kompetenzen.“

Verantwortlichkeitsbrüche

„Die Verantwortlichkeiten innerhalb des Programmes sind nicht klar verteilt.“

Niedrige Informationsdichte

„Strategische Entscheidungen können ohne die notwendigen zu Grunde liegenden Informationen nicht getroffen werden.“

Kommunikationslücken

„Die Kommunikation zwischen den Beteiligten des Programmes ist nicht optimal.“

Ausbaufähiges Stakeholdermgmt

„Die Ressorts müssen besser eingebunden werden, um ihre Verantwortung wahrnehmen zu können.“

Entscheidungsstau

„Es besteht ein signifikanter Entscheidungsstau wodurch benötigte Ressourcen fehlen.“

Offene projektübergr. Planung

„Projekte können nicht mit Programmzielen synchronisiert werden. Die Umsetzung erfolgt somit ohne Berücksichtigung der Abhängigkeiten.“

Das DVN-Programm

Die agile Transformation bei der OZG-Umsetzung

2. HJ 2020
Organisatorischer Neustart

- Mitte 2020 Neubesetzung Nds. CIO und ProgL MI
- Q4 Start der agilen Transformation
- Aufbau Lean Agile Center of Excellence (LACE)

2021
SAFe-Adaption für die Verwaltung

- Know-how aufbauen
- Neue Rollen etablieren
- Agiles Anforderungs-management einführen
- Beteiligung anderer Ressorts
- Einführung geeigneter Tools

2022
Verstetigung der Transformation

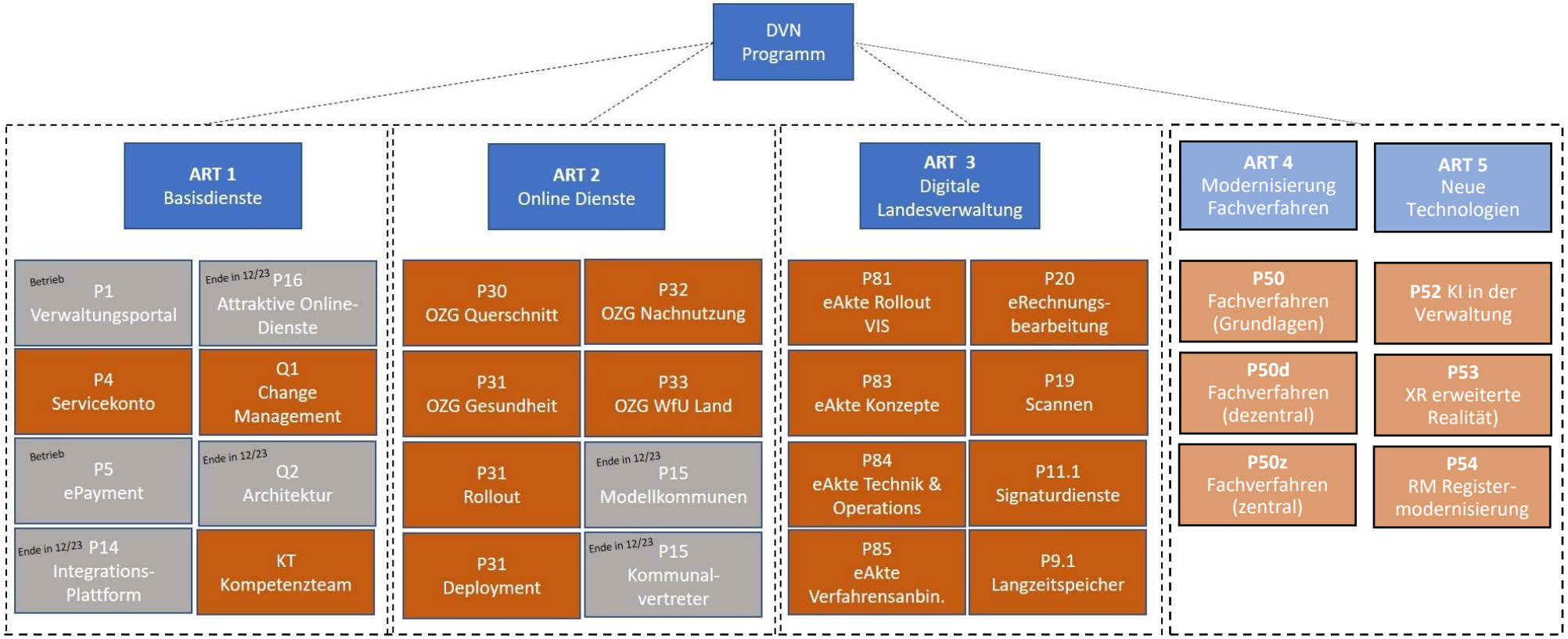
- Übergabe von Tätigkeiten an die Linie inkl. Anpassung der Geschäftsverteilungspläne
- Positiver LRH-Prüfbericht „Das Land sollte die Instrumente dieses agilen Ansatzes künftig umfassend nutzen“.
- "Bestes agiles Transfor-mationsprojekt 2022" beim eGovernment-Wettbewerb

2023
Digitalstrategie und neuer Handlungsplan

- Verabschiedung Strategie „Digitale Verwaltung 2030“
- Erstellung Handlungsplan
- Erste Schritte zur Einführung eines Portfoliomanagements
- Komplexe Initiativen in Vorbereitung (z.B. RegMo)

Das DVN-Programm

2024 - Herausforderung Komplexitätswachstum im DVN-Programm



➢ **Die Strategie „Digitale Verwaltung 2030“ wird durch den Handlungsplan operationalisiert, der die Grundlage für die Umsetzung im Programm DVN bildet.**

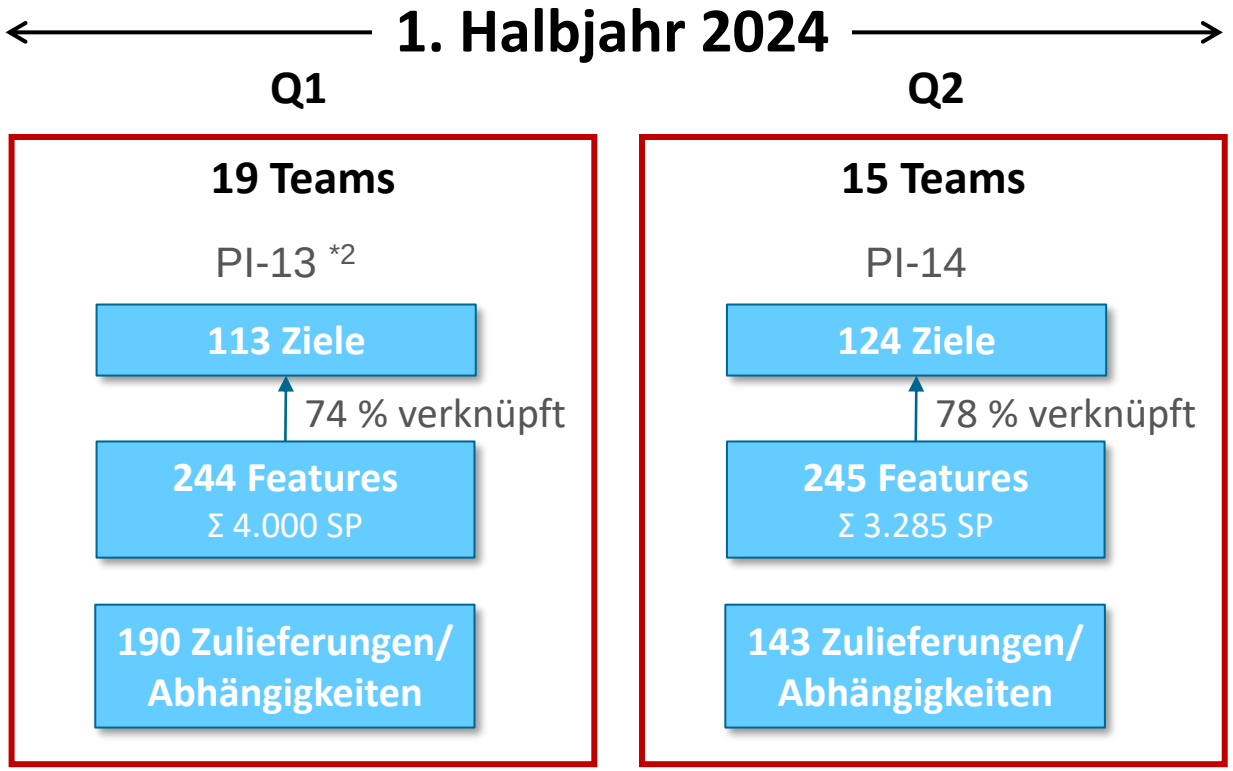
Das DVN-Programm

Planung 1 Halbjahr 2024 DVN-programm

Mittel des Haushaltsjahres 2024

Bereich	Summe
DVN Querschnitt	753.000 €
DVN – Unterstützung der Kommunen	9.572.000 €
Registermodernisierung	10.287.000 €
DVN 1.0 + Programmleitung	4.150.000 €
DVN Projekte 2.0 *1	29.822.000 €
Gesamtsumme	**54.584.000 €**

*1 *Ausbau eAkte und OD sowie Modernisierung Fachverfahren*
Die Restmittel des Sondervermögens sind nicht aufgeführt.



*2 *PI= Programminkrement (3- Monatszyklus), SP= Story Points, ca. 150 VZE im Programm.*

➢ **Das Planungsvolumen wird sich im 2. Halbjahr 2024 durch neue Themen erhöhen.**

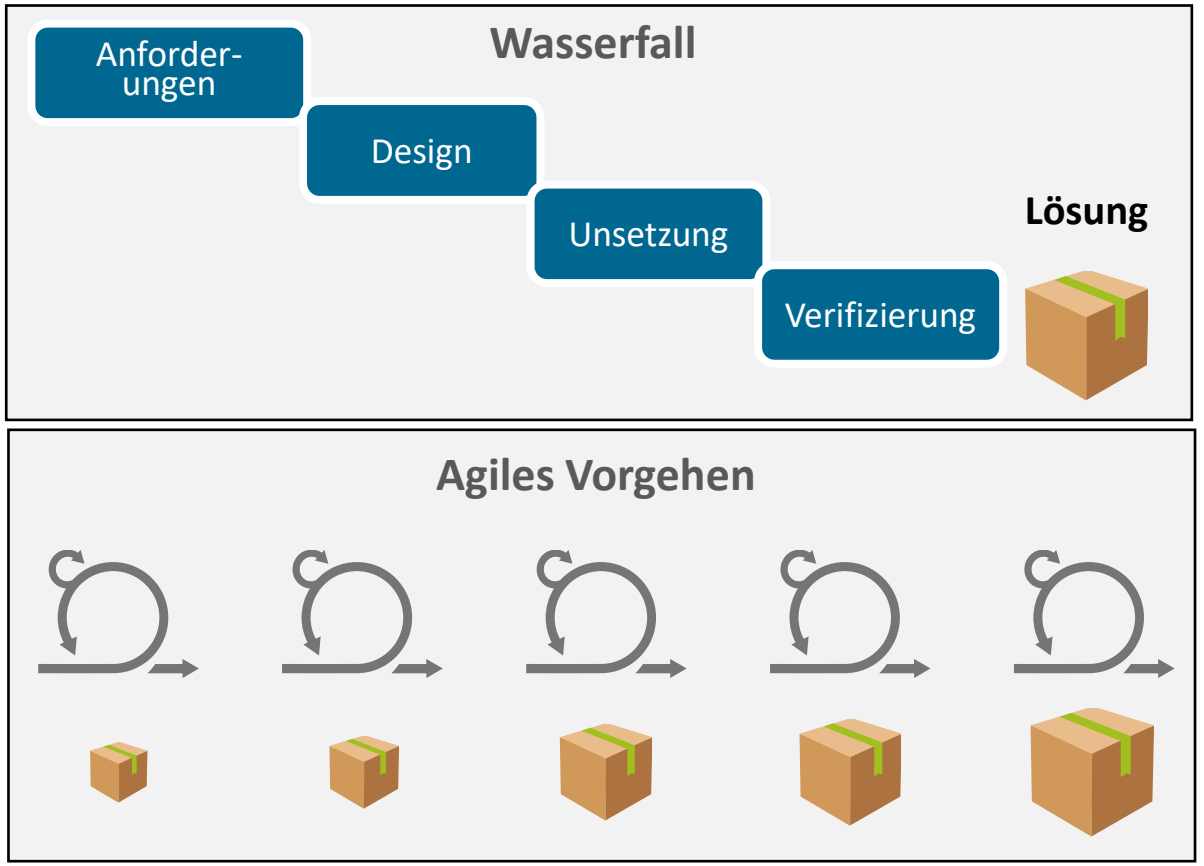
Das DVN-Programm

Agile Projekte vs. Wasserfallprojekte

Planung: Klassische Projekte tendieren zu detaillierten, langfristigen Plänen mit wenig Flexibilität, während agiles Vorgehen auf iterative und inkrementelle Ansätze sowie Flexibilität in der Planung setzt.

Messung Erfolg: Der Wasserfallansatz misst Erfolg anhand der Einhaltung von Budgets und Zeitplänen, während sich agile Ansätze auf Nutzerzufriedenheit, Wertlieferung und Anpassungsfähigkeit konzentriert.

Die unterschiedlichen Ansätze bedingen auch eine unterschiedliche Steuerung, andere Anforderungssystematik und eine andere Umsetzung.



➢ **Agiles Vorgehen liefert in kurzen Zeitabständen verwertbare Ergebnisse.**

Das DVN-Programm

Steuerung mit zugesagten Zielen

- Teams und Produktmanager definieren die Ziele des zu planenden Inkrements.
- Im Vorfeld der PI-Planung werden die Ziele mit dem Portfolio-Board (Steuerung) abgestimmt.
- Teams versuchen, die Ziele in der PI-Planung zu bestätigen.
- Bestätigte Ziele werden mit Features in Jira verknüpft.
- Der Fortschritt der Zielerreichung kann während des Inkrements jederzeit in Jira eingesehen werden.

Team PI-Ziele – Inkrement 13

Projektzuordnung	P30	**Kapazität (PT)**	134 PT
Scrum Master	Elena Majer	**Auslastung (PT)**	112,5 PT (84 %)
Product Owner / Product Manager	Danny Rienecker (PO) Jan Heydorn (PM)		

PI-Programmziele auf die unsere Ziele einzahlen

Schlüssel	Zusammenfassung
ART01-683	Prg.-Ziel: 1a) Betriebsübergang: Für betriebsfähige Produkte/Services des Programms DVN ist die Finanzierung des späteren "Linienbetriebes" sichergestellt oder es liegen kommerzielle Nutzungsangebote seitens IT.N vor.

1 Vorgang Aktualisieren

Zugesagte Ziele (Commited Objectives)

Schlüssel	Zusammenfassung
P30-720	Wir werden für die OZG-DB ein Anforderungsmanagement einführen, damit zukünftige Anforderungen strukturiert bearbeitet werden können.
P30-719	Wir werden in PI13 eine Schnittstelle zwischen BUS & OZG-Datenbank umsetzen
P30-718	Wir werden die für den Betriebsübergang notwendigen Lieferobjekte, insb. Leistungsschein, Betriebskalkukation, Sicherheitskonzept und Notfallplan, so weit fertigstellen, dass sie durch die IT.N Linie abgenommen werden können.
P30-717	Wir werden die entwicklungsseitigen Kernaspekte in PI13 prüfen und überarbeiten (Authentifizierung, Backupstrategie, Domain, Prozess- & Qualitätssicherung, Reporting)
P30-716	Wir werden das Rollen- und Berechtigungskonzept auf OD-Ebene umsetzen und das Glossar auf OD-Ebene finalisieren

➢ **Die Steuerung der Umsetzung erfolgt über vereinbarte, inhaltliche Ziele.**

Das DVN-Programm

Transparent bei der Zielerreichung - Zielerreichung PI13 des Teams P3.0

Ziele PI13 Team P3.0

Features, die auf das Ziel P30-716 einzahlen

DVN Programmsteuerung

Zusammenfassung	Schlüssel	Status	Progres	Idealpro	Abweichung	Verzögerungen	Blockaden	Σ Sto
Diese Übersicht zeigt Zielerreichung, Fortschrittsgrad, Verzögerungen und Hindernisse im Programm DVN für das aktuelle Inkrement auf. Der Report des letzten Inkrements findet sich hier, die **Dokumentation** findet sich hier in Confluence.								
P20 - eRechnungsbearbeitung	P20		77%	81%	-4 %	Viele Verzög.	Keine Blockad	91
P30 - OZG Querschnitt	P30		58%	81%	-23 %	Einige Verzög.	4 Blockaden	131
Committed			58%	81%	-23 %	Einige Verzög.	4 Blockaden	131
Wir werden ausstehende Anforderungen bzgl. der Erhöhung der Anwenderfreundlichkeit final umsetzen sowie eine weitere	P30-715	OFFEN	65%	81%	-16 %	Einige Verzög.	4 Blockaden	48,5
Wir werden das Rollen- und Berechtigungskonzept auf OD-Ebene umsetzen und das Glossar auf OD-Ebene finalisieren	P30-716	OFFEN	60%	81%	-21 %	Keine Verzög.	4 Blockaden	28,5
P3.0 – F79: Überprüfung und Finalisierung der Glossare auf OD- und LeiKa-Ebene inkl. Review der kongruenten Bezeich	ART02-164	UMSETZUNG	51%	81%		Keine Verzög.	4 Blockaden	23,5
P3.0 - F68 Umsetzung des Rollen- und Berechtigungskonzepts auf OD-Ebene	ART02-149	VALIDIERUNG	100%	81%		Keine Sprints	-	5
Wir werden die entwicklungsseitigen Kernaspekte in PI13 prüfen und überarbeiten (Authentifizierung, Backupstrategie, Doma	P30-717	OFFEN	63%	81%	-18 %	Viele Verzög.	Keine Blockad	15
Wir werden die für den Betriebsübergang notwendigen Lieferobjekte, insb. Leistungsschein, Betriebskalkukation, Sicherheitsk	P30-718	OFFEN	69%	81%	-12 %	Keine Verzög.	Keine Blockad	14,5
Wir werden in PI13 eine Schnittstelle zwischen BUS & OZG-Datenbank umsetzen	P30-719	OFFEN	33%	81%	-48 %	Keine Sprints	Keine Blockad	7,5
Wir werden für die OZG-DB ein Anforderungsmanagement einführen, damit zukünftige Anforderungen strukturiert bearbeite	P30-720	OFFEN	100%	81%	19 %	Keine Sprints	-	17
P31 - OZG Gesundheit (1)	P31		48%	81%	-33 %	Viele Verzög.	2 Blockaden	51
P31 - OZG Gesundheit (2)	P31B		61%	81%	-20 %	Viele Verzög.	Keine Blockad	21,7

➢ **Es besteht jederzeit Transparenz über die Zielerreichung.**

Das DVN-Programm

Transparent bei der Zielerreichung - Drill down bis auf Story-Ebene

DVN Programmsteuerung

Stories, die auf das Feature P3.0-F79 einzahlen

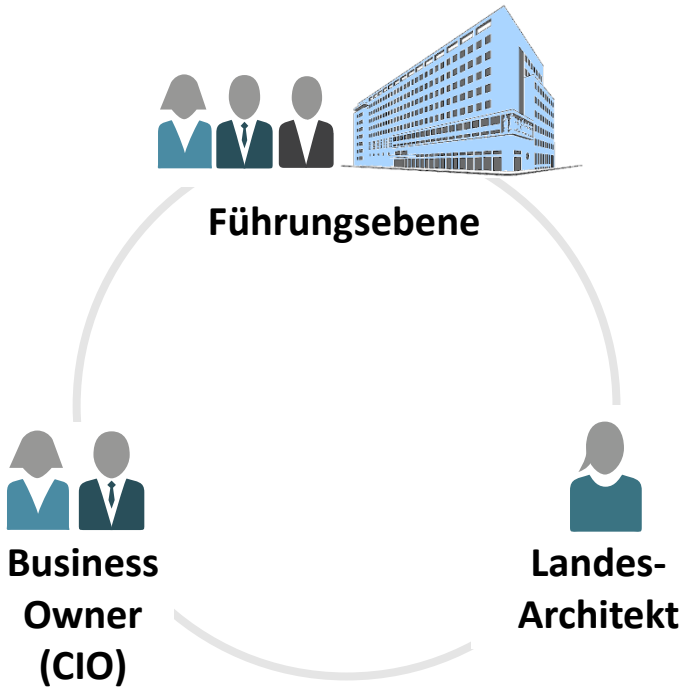
Zusammenfassung	Schlüssel	Status	Progres	Idealpr	Abweichung	Verzögerungen	Blockaden	Σ Story
Committed			58%	81%	-23 %	Einige Verzög	4 Blockaden	131
Wir werden ausstehende Anforderungen bzgl. der Erhöhung der Anwenderfreundlichkeit final umsetzen sowie eine weitere	P30-715	OFFEN	65%	81%	-16 %	Einige Verzög	4 Blockaden	48,5
Wir werden das Rollen- und Berechtigungskonzept auf OD-Ebene umsetzen und das Glossar auf OD-Ebene finalisieren	P30-716	OFFEN	60%	81%	-21 %	Keine Verzög	4 Blockaden	28,5
P3.0 – F79: Überprüfung und Finalisierung der Glossare auf OD- und LeiKa-Ebene inkl. Review der kongruenten Bezeich	ART02-16	UMSETZUNG	51%	81%		Keine Verzög	4 Blockaden	23,5
Aufnahme der Attributs-Definitionen und Beschreibungen auf Confluence	P30-772	IN ARBEIT		81%			Blockiert	2
Prüfung der Definition "Umsetzungsattribut/ Vertragsattribut" und Aufnahme im Glossar sowie auf Confluence	P30-776	IN ARBEIT		81%			Blockiert	0,5
FG56: Verlinkungen zu den Definitionen der Datenattribute in Confluence werden in der OZG-Datenbank umgesetzt	P30-788	OFFEN		81%			Blockiert	2
Prüfung und Korrektur der Drop Downs auf OD-Ebene (2)	P30-813	IN ARBEIT		81%			Blockiert	2
Umsetzung der Definition der Preisattribute und Prüfung der Attribute mit dem MI Finanzbereich sowie Definition	P30-769	OFFEN		81%				2
✔ Prüfung der Stammdaten "Name Onlinedienst", "IT-Dienstleister", Integr. Kommunales Portal, OD verfügbar über,	P30-770	FERTIG		81%				
✔ Prüfung der DropDowns auf OD-Ebene (1)	P30-771	FERTIG		81%				
✔ Klärung Beibehaltung Attribut P3.2 UBT und Aktualisierung Erläuterung im Glossar	P30-773	FERTIG		81%				
✔ Schärfen von Definitionen der Datenattribute auf OD-Ebene (Beschreibung & Verfügbarkeit des OD)	P30-774	FERTIG		81%				
✔ Prüfung Attribut "Leistungsbeschreibung/ Leistungsbezeichnung" auf Definition, Info-Text, Automatisierung und Da	P30-775	FERTIG		81%				
Prüfung Kongruenz Glossar LeiKa und LeiKa-Report (Bezeichnungen, Drop-Downs, Info-Texte, Stammdaten)	P30-777	OFFEN		81%				
✔ Prüfung der Bearbeitung der OZG-IP Daten auf LeiKa-Ebene	P30-785	FERTIG		81%				
✔ Prüfung der Onlinedienst-Namen und Ressort-Abstimmung mit P3.2 gemäß Rollenkonzept	P30-789	FERTIG		81%				1
✔ Anpassung Definition "OD voraussichtlich verfügbar ab"	P30-811	FERTIG		81%				0,5
P3.0 - F68 Umsetzung des Rollen- und Berechtigungskonzepts auf OD-Ebene	ART02-14	VALIDIERUNG	100%	81%		Keine Sprints	-	5
Wir werden die entwicklungsseitigen Kernaspekte in PI13 prüfen und überarbeiten (Authentifizierung, Backupstrategie, Doma	P30-717	OFFEN	63%	81%	-18 %	Viele Verzög.	Keine Blockad	15

Fazit: Die operative Steuerung und das entsprechende Controlling innerhalb des DVN-Programms sind methodisch gelöst und in der Umsetzung weit fortgeschritten.

➢ **Drilldown schafft Transparenz bis auf die Umsetzungsebene (Story-Ebene).**

Strategische Steuerung mit dem Portfolio-Management

Gegenstand des Portfolio-Managements

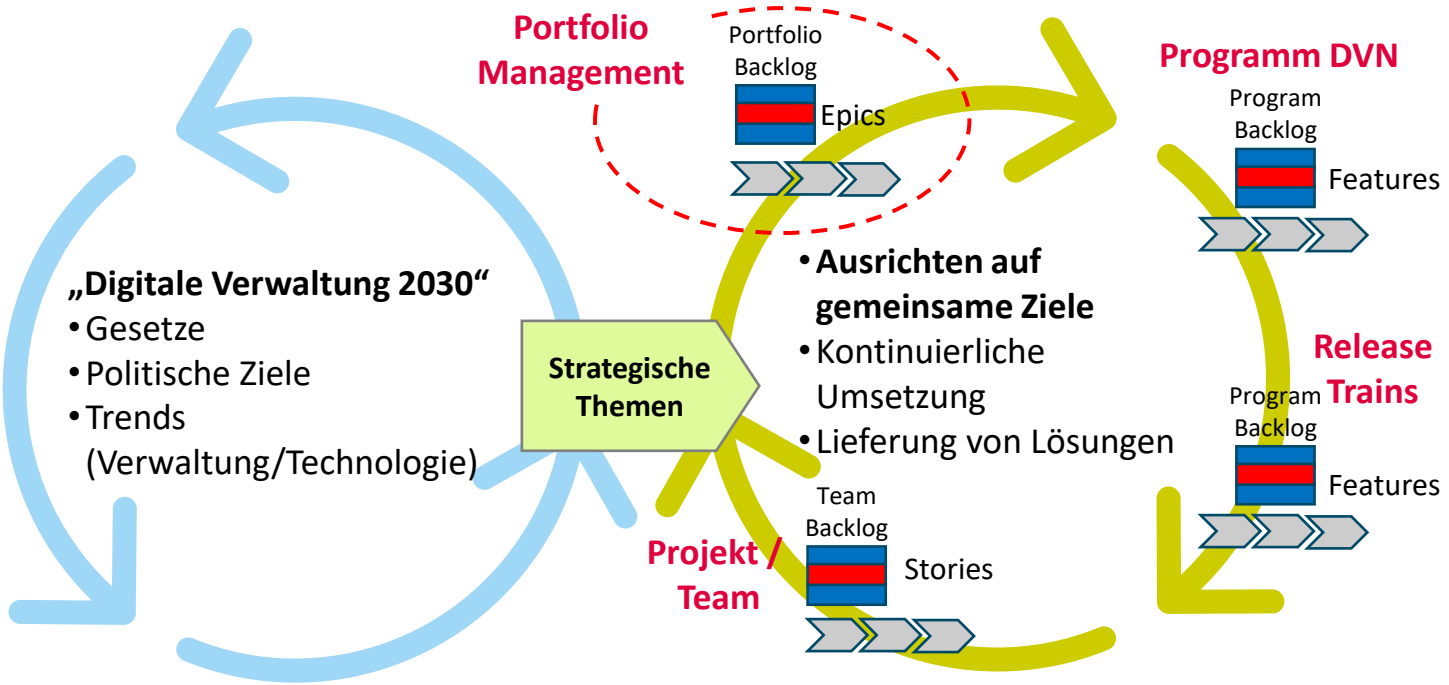


- Strategie „digitale Verwaltung 2030“ mit Portfolio verbinden ☑
- Portfolioprozess - von der Ideen bis zum umsetzungsreifen Epic ☑
- Road-Maps zur Mittel- und Langfristplanung ↻
- Fortschritts-Controlling auf der Portfolio-Ebene ↻
- Lean Budgets und strategische Leitplanken etablieren ☐

Strategische Steuerung mit dem Portfolio-Management

Digitalisierungsstrategie 2030 verbinden mit dem Portfolio verbinden

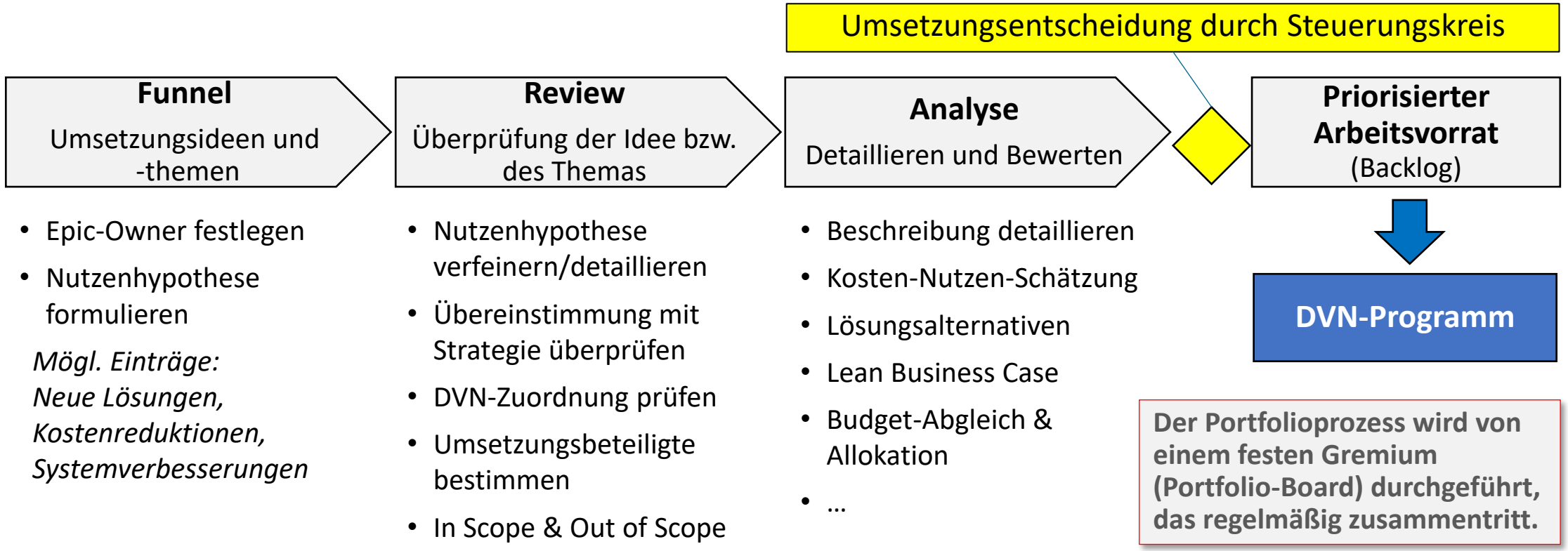
- Die strategischen Themen ergeben sich aus der Strategie „Digitale Verwaltung 2030“
- Der Handlungsplan (Beschluss Kabinett) konkretisiert diese Themen für das Portfolio-Board
- Das Portfolio-Board konkretisiert und priorisiert die Themen für die Umsetzung
- Erfahrungen aus der Umsetzung fließen in den Portfolioprozess ein.



➢ **Das Portfoliomanagement stellt die Ausrichtung aller Umsetzungsthemen auf die strategischen Ziele sicher.**

Strategische Steuerung mit dem Portfolio-Management

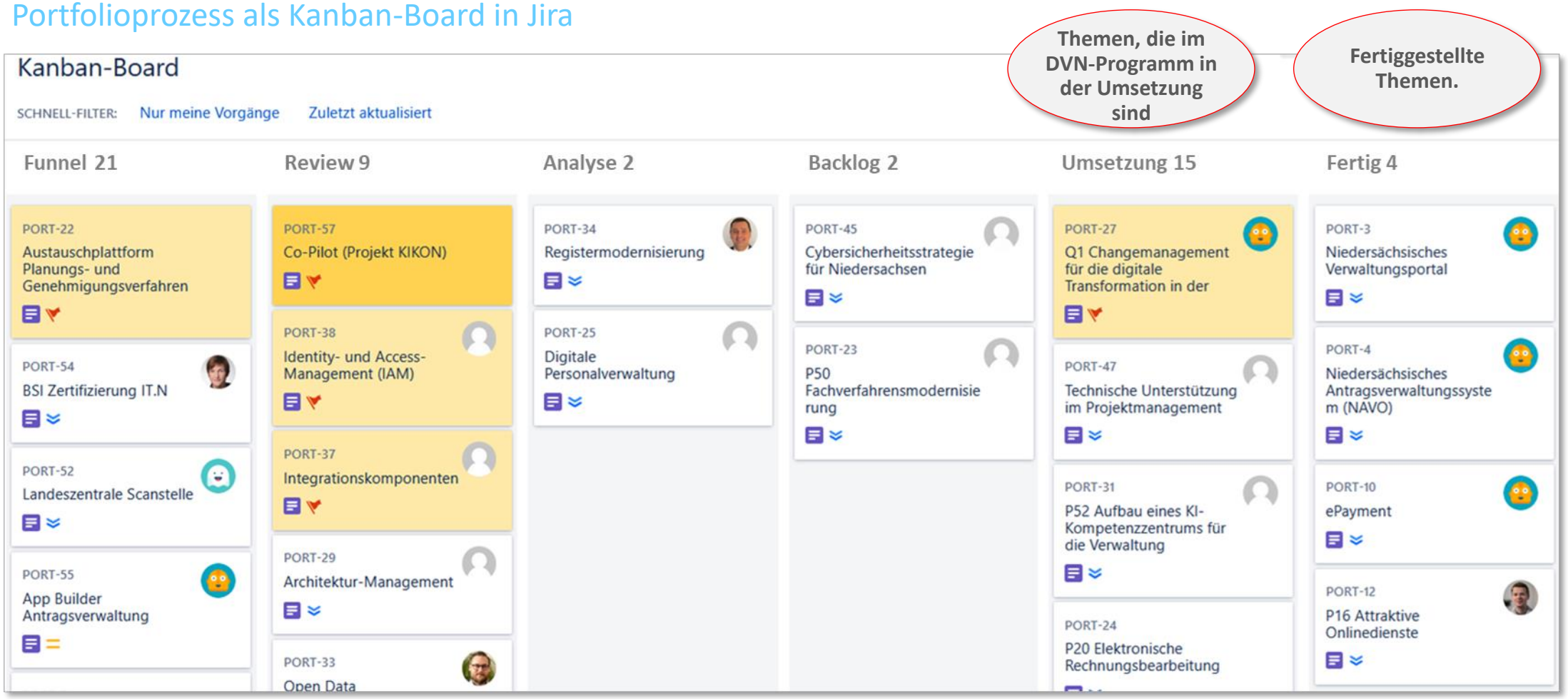
Portfolioprozess - von der Ideen bis zum umsetzungsreifen Epic



➢ **Der Portfolioprozess gewährleistet eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Ideen bis zur Umsetzungsreife.**

Strategische Steuerung mit dem Portfolio-Management

Portfolioprozess als Kanban-Board in Jira

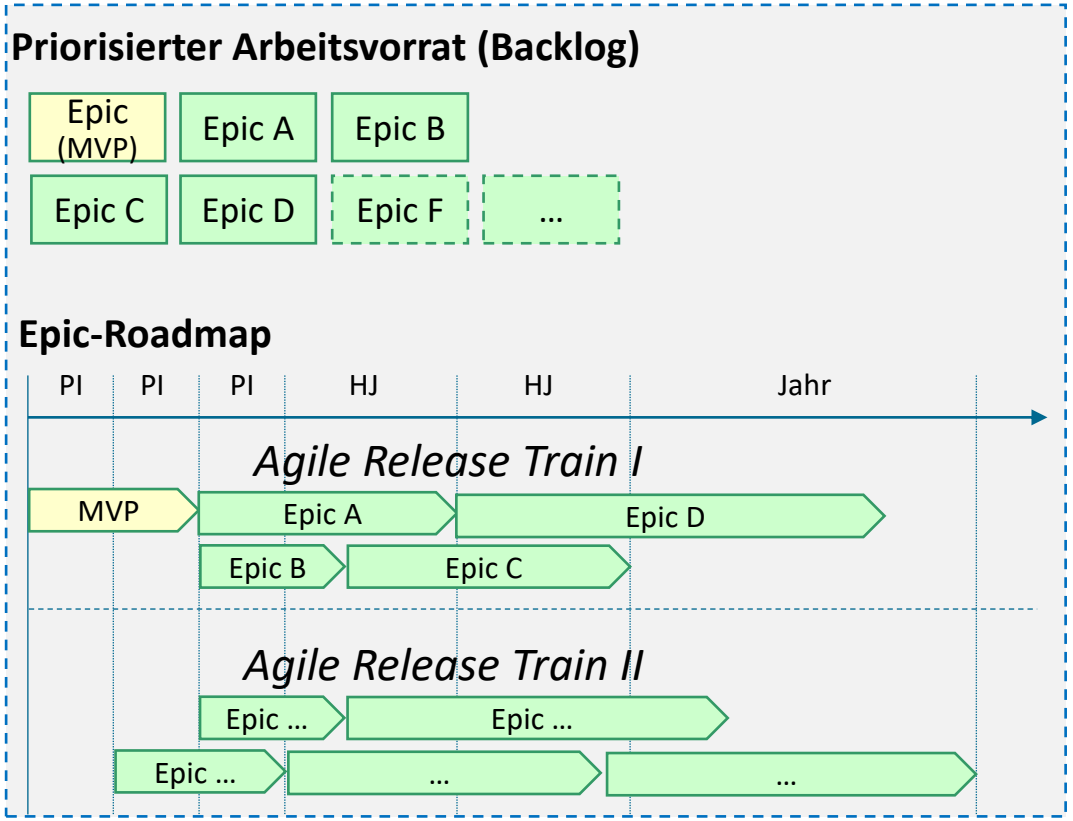


➢ **Jira wird als „Best Practice“ zur Unterstützung des Portfolioprozesses eingesetzt.**

Strategische Steuerung mit dem Portfolio-Management

Road-Maps zur Mittel- und Langfristplanung

- Die Epic-Roadmap ist ein Planungsinstrument zur Darstellung und Koordinierung der Umsetzung großer Initiativen.
- In diesem Zusammenhang sind Epics große Arbeitspakete, die einen signifikanten Mehrwert liefern und deren Umsetzung sich über mehrere Inkremente erstreckt.
- Die Roadmap hat ein Planungsraster von 3 Monaten für die ersten 9-12 Monate, 6 Monate für das Folgejahr und schließlich jährliche Schritte.
- Der Planungshorizont einer Epic-Roadmap liegt zwischen zwei und vier Jahren.
- Die Roadmap wird nach jedem Programminkrement aktualisiert (vierteljährlich).

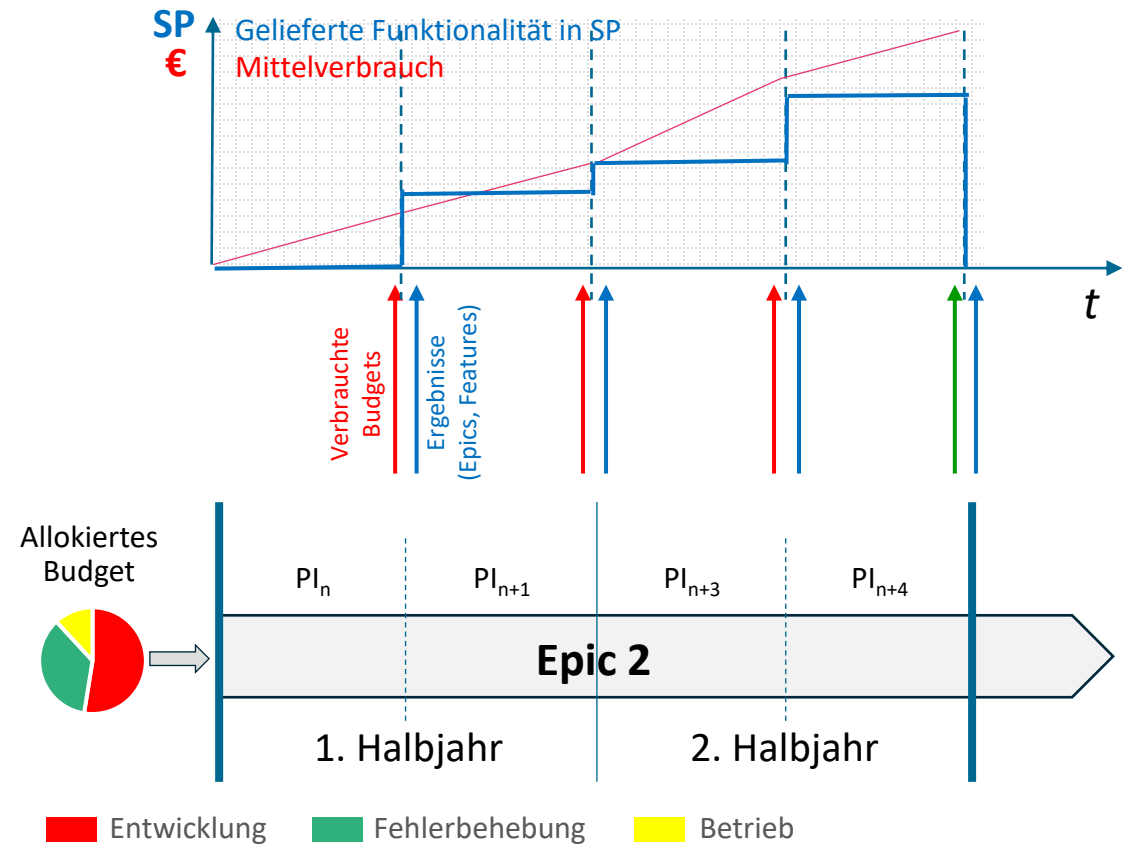


➢ **Epic-Roadmaps geben einen mittel-/langfristigen Ausblick auf die Umsetzung auf Basis des aktuellen Wissensstandes.**

Strategische Steuerung mit dem Portfolio-Management

Fortschritts-Controlling auf der Portfolio-Ebene

- Ein ergebnisorientiertes Anforderungsdesign und eine entsprechende Planung (PI-Planung) ermöglichen ein ergebnisorientiertes Controlling.
- Die gelieferte Funktionalität in Form von Features zahlt auf die vereinbarten PI-Ziele und die damit verknüpften Epics ein.
- Der Fortschritt der Epics (Fertigstellungsgrad) ergibt sich den umgesetzten Features (analog zur Zielerreichung der PI-Ziele).
- Der Umsetzungsaufwand von Features und Stories wird relativ zueinander in Story Points geschätzt.
- Aus den Teamkapazitäten und den relativen Aufwänden von Stories und Features kann auf den Ressourceneinsatz für das jeweilige Epic geschlossen werden.



➢ **Das Fortschritts- Controlling liefert eine Aussage, was der Nutzen wirklich kostet.**

Die agile Verwaltung

Ausblick

- Vollständige Implementierung des Portfoliomanagements für das DVN-Programm
  - Einführung eines OKR-Systems (Objectives and Key Results) zur Kopplung von Strategie- und Umsetzungsprozess
  - Zusammenführung von ökonomischem und funktionalem Reporting auf Epic-Ebene
  - Einführung von Lean Budgeting mit Allokation und Deallokation zur Optimierung des Ressourceneinsatzes und Zuweisung von Budgetverantwortung an das Produktmanagement
- Stärkere Ausrichtung in der Organisation an Wertströmen zur Optimierung von Reaktionszeiten
- Verknüpfung mit dem neuen Projekt Geschäftsprozessoptimierung in der gesamten Landesverwaltung (Gewinnung von Ansätzen für neue Features zur End-to-End-Digitalisierung)
- Ausweitung des Portfolioansatzes auf weitere Bereiche der Landesverwaltung und flächendeckender Einsatz von Jira/Confluence als Basis für eine IT-Gesamtsteuerung

Kontakt

Dr. Horst Baier

Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
IT-Bevollmächtigter der Landesregierung (CIO)
Stabsstelle CIO
Schiffgraben 12 |Postadresse
Clemensstraße 17/Zi. 218 |Besuchsadresse
30159 Hannover
Telefon: +49-511-120-4703
E-Mail: horst.baier@mi.niedersachsen.de
Internet: www.mi.niedersachsen.de
www.niedersachsen.online

niedersachsen.
online

Danke

für Ihre Aufmerksamkeit.

Diese Präsentation ist lizensiert unter „Creative Commons Namensnennung 4.0 International Public License (CC BY 4.0)“