

## Erfolgsgeschichte



## Landesverwaltung Fürstentum Liechtenstein Agile Zusammenarbeit in der IT



LANDESVERWALTUNG  
FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

**Das Amt für Informatik treibt die Digitalisierung der Landesverwaltung des Fürstentums Liechtenstein voran. Es erbringt qualitativ hochwertige Dienstleistungen für die Landesverwaltung, für verwaltungsnahe Organisationen, für Schulen und für einzelne Gemeinden.<sup>1</sup>**

Projekte werden mit der Projektmanagement-Methode HERMES 5.1 durchgeführt. Haben diese eine hohe Komplexität in der Lösungsentwicklung, werden sie, wenn immer möglich, mit agilen Methoden durchgeführt. HERMES 5.1 lässt agile Vorgehensweisen zu, zeigt jedoch das Zusammenspiel nicht auf.

Das etablierte Projekt- und Portfoliomanagement sollte daher ergänzt werden, um auch Projekten mit agiler Vorgehensweise einen Rahmen zu geben. In der Folge wurde BKI beauftragt, gemeinsam mit dem Amt für Informatik die agile Zusammenarbeit in Projekten in einer Guideline zu definieren und zu implementieren.

---

<sup>1</sup> <https://www.llv.li/de/landesverwaltung/amt-fuer-informatik>, abgerufen 07.02.2024

Die Guideline beschreibt die agile Zusammenarbeit in IT-Projekten unter der bestehenden HERMES Projektmanagement-Methode und wie sie optimal für die Landesverwaltung eingesetzt wird.

Dieser Bericht zeigt auf, wie eine gelungene, auf die Organisation zugeschnittene Integration zur besseren Einbindung von agilen Vorgehensweisen in Projekten umgesetzt werden kann.

Die Durchführung des Auftrages war in drei Phasen gegliedert:

1. Workshops zur Erstellung der Guideline
2. Überprüfung und Freigabe der Guideline
3. Einführung der Inhalte der Guideline im Amt für Informatik

BKI führte die Planung und Durchführung sowie die Erstellung und Implementierung der Guideline. Das Amt für Informatik der liechtensteinischen Landesverwaltung erweiterte ihre Projektmanagementmethode mit der Einführung der Guideline für agile Zusammenarbeit in der IT. Dies führte zur Klärung und Förderung der agilen Zusammenarbeit mit Fachabteilungen, IT-Mitarbeitenden, sowie mit externen Dienstleistern. Ein gemeinsames Verständnis wurde geschaffen, wie zukünftige Projekte mit agilen Vorgehensweisen in erfolgreicher Zusammenarbeit durchgeführt werden können.

## **Die Vorgehensweise**

Nach der Auftragsklärung anfangs 2023 wurden die Workshops geplant. Zwischen Februar und Mai 2023 führte BKI vier ganztägige Workshops vor Ort durch. In den Workshops wurden die organisationsspezifischen Inhalte für die Guideline zusammengetragen und besprochen. Die Teilnehmenden bildeten ein repräsentatives und überschaubares Team aus Management, Projektleitung, Kompetenzzentrum Projektmanagement, sowie internem und externem Engineering. BKI war für die Durchführung und Moderation der Workshops zuständig.

Das Amt für Informatik nominierte Vertreter und Vertreterinnen aus den Abteilungen für die Teilnahme an den Workshops. Im ersten Workshop nahm ebenfalls der Amtsleiter teil und festigte damit das Commitment und die Zielsetzung für alle. Zusätzlich partizipierten zwei Vertreter eines für das Amt wichtigen, externen Dienstleisters für Software-Entwicklung. Diese Arbeitsgruppe erarbeitete die Inhalte der Guideline in den Workshops.

Die für die Guideline vorgesehenen Inhalte wurden in den drei ersten Workshops besprochen, abgestimmt und verfeinert. Im vierten Workshop wurde die Einführungsplanung und die Verfeinerung der agilen Zusammenarbeit erarbeitet. Beim fünften gemeinsamen Treffen wurde der finale Entwurf der Guideline geprüft und die letzten Anpassungen eingearbeitet. Die Guideline konnte danach von den Entscheidungsträgern und der Amtsleitung freigegeben werden.

In der zweiten Jahreshälfte wurden die Massnahmen gemäss Einführungsplan umgesetzt. BKI entwickelte drei Kurse und führte sie für einen erweiterten Teilnehmerkreis aus dem Amt für Informatik durch.

## **Die Workshops**

Die inhaltliche Diskussion in den Workshops drehte sich insbesondere um die organisationsspezifischen Anspruchsgruppen und deren Beitrag bei der agilen Zusammenarbeit in der Lösungsentwicklung.

Es bestehen drei Anspruchsgruppen:

- Fachbereich (Vertreter aus den Ämtern)
- Projektmanagement und Business Analyse (Amt für Informatik)
- Entwicklung und Testing (intern und extern)

Der erste Workshop identifizierte die für diese Anspruchsgruppen zentralen Rollen. Aus dieser Rollendifferenzierung wurden drei Anwendungsfälle konstruiert mit

1. hoher Projektbeteiligung des Fachbereichs, Projektleitung beim Amt für Informatik und geringer externer Beteiligung,
2. geringer Beteiligung des Fachbereichs und entsprechend hoher Beteiligung des Amts für Informatik sowie geringer externer Beteiligung,
3. geringer Beteiligung des Fachbereichs und des Amts für Informatik und hoher externer Beteiligung für Entwicklung und Testing.

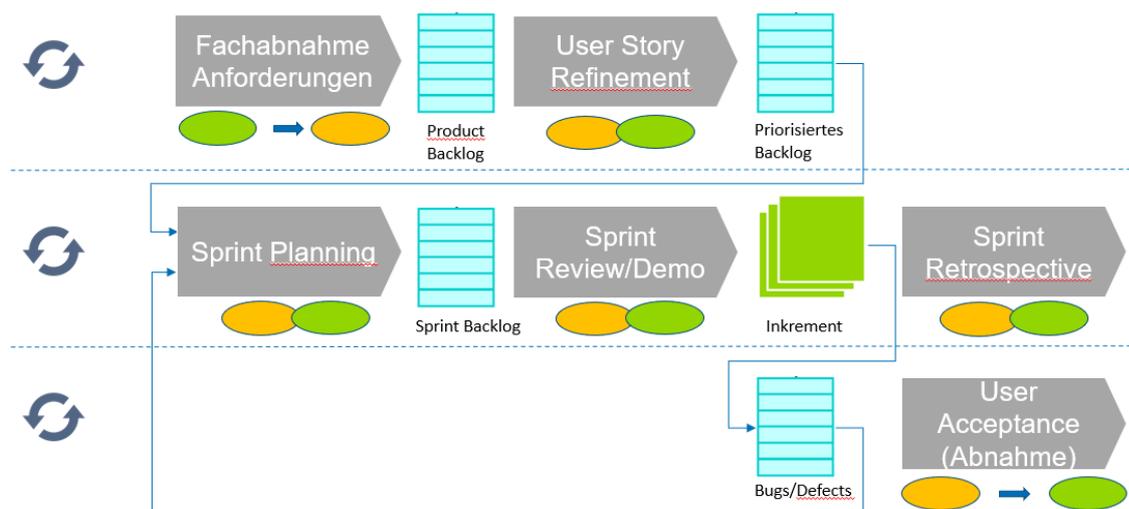
Die spezifizierten Rollen wurden in Ergänzung und Analogie zu den im Projektmanagementhandbuch beschriebenen Rollen ausgearbeitet. Die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen wurden für die agile Zusammenarbeit nach Scrum festgelegt.

Weitere Inhalte der Workshops betrafen unter anderem die Steuerung der agilen Entwicklung in IT-Entwicklungsprojekten, Hilfsmittel für die Fortschrittskontrolle, Artefakte und Arbeitsmittel sowie Hinweise zur Anwendung der Guideline im Projekt. Speziell für Projekte mit geringem Entwicklungsaufwand wurden die Anforderungen für die agile Zusammenarbeit stark vereinfacht.

## Die Guideline

Die in den Workshops erarbeiteten Inhalte flossen in die Guideline ein. Als agile Vorgehensweise wurde, entsprechend HERMES 5.1, das Scrum Framework ausgewählt.

Die Anwendungsfälle mit den relevanten Rollen werden in der Guideline beschrieben und bilden den Kern der Guideline. Eine gemäss HERMES strukturierte Rollenbeschreibung wurde für jede Rolle beigefügt. Wichtige andere Themen umfassen die Kultur der agilen Zusammenarbeit, das Scrum Framework und die Klärung der Zusammenarbeit bei Events zur Übergabe, welche im folgenden Diagramm dargestellt sind.



Jede der drei horizontalen Ebenen wird iterativ durchlaufen und vom Projektleiter und Product Owner in enger Zusammenarbeit abgestimmt. Dasselbe gilt für die übergeordnete Projektplanung und die Fortschrittskontrolle, welche nach der Methode HERMES mit einer Releaseplanung verfolgt wird. Die Guideline beinhaltet ebenfalls Hinweise für die Steuerung und die Anwendung in einem konkreten Projekt.

Die finale Guideline wurde der Amtsleitung zusammen mit dem separat entwickelten Einführungsplan präsentiert. Der Einführungsplan wurde vom Kompetenzzentrum Projektmanagement und BKI entwickelt und soll sicherstellen, dass die erarbeiteten Grundlagen bekannt sind und zu Verbesserungen in der agilen Zusammenarbeit führen.

## **Die Einführungsmaßnahmen**

Im Rahmen der Einführungsmaßnahmen führte BKI mit der Arbeitsgruppe und einem erweiterten Teil des Amtes für Informatik drei Schulungs-Workshops durch. Ein Workshop zum agilen Mindset mit Scrum, einer zum Thema agile Projektführung mit HERMES und Scrum sowie ein Workshop zum Thema Konfliktmanagement. Weitere Einführungsmaßnahmen wurden intern durch das Amt für Informatik umgesetzt.

Damit entstanden ein Fundament und ein gemeinsames Verständnis für die bessere agile Zusammenarbeit in Projekten. Die Teilnehmenden, welche im Alltag nach agilen Prinzipien und Standards vorgehen, setzten sich gemeinsam mit Abteilungsleitung, Projektleitung und mit Vertretern von nicht agil arbeitenden Bereichen wie z.B. Infrastruktur engagiert mit Agilität auseinander.

## **Beitrag der BKI AG**

Die agile Guideline in der ersten Version als Ergänzung zum Projektmanagement-Handbuch sowie die Einführungsmaßnahmen sind ein wichtiger Schritt auf dem Weg, die agile Zusammenarbeit zwischen Fachbereich, Projektleitung, Entwicklung und externen Dienstleistern zu harmonisieren und zu mehr Effektivität zu führen. Ebenso reifte die Erkenntnis, dass die gesamte Organisation, also auch die Fachbereiche in den Ämtern hin zu mehr Agilität zu führen sind. BKI verhalf dem Amt für Informatik zu organisations-spezifischen Einsichten über die agile Zusammenarbeit. Die Wahl der Vorgehensweise, ob klassisch oder agil, ist nicht nur aus Gesamtprojektsicht zu sehen. Es ist auch zu unterscheiden, welche Teile des Projektes klassisch und welche agil geführt werden sollen. Für dieses Zusammenspiel bietet die Guideline einen auf die Organisation abgestimmten Rahmen.