



BRANCHE Öffentliche Verwaltung

ZEITRAUM 2008-2010

STANDORT Wien/Österreich

UNTERNEHMEN

Bundesrechenzentrum GmbH (BRZ)

WEBSEITE [www.brz.gv.at](http://www.brz.gv.at)

ÜBER DAS BRZ

Die Bundesrechenzentrum GmbH ist der führende IT-Dienstleister der Österreichischen Bundesverwaltung. Das Unternehmen versteht sich als Integrator zwischen den Abläufen der öffentlichen Verwaltung, den Leistungen der IT-Wirtschaft und den Bedürfnissen der Anwender.

AUSGANGSSITUATION

Lange Projektplanungszyklen, routiniertes Wasserfalldenken innerhalb einer Organisation, die an umfangreicher Software mit viel Legacy Code arbeitet und den Vorgaben einer zentralen Steuerung folgt: Bis 2008 lag die Produktivität des Teams „Verfahrensautomation Justiz“ bei ein bis zwei Releases pro Jahr. Die Entwicklung neuer Features war langwierig, der Fortschritt des Produktes machte sowohl die Mitarbeiter als auch den Kunden zunehmend unzufriedener.

LÖSUNG

2008 suchte das Team aktiv nach Veränderungen. Die Erfahrungen eines Mitarbeiters mit Scrum machten neugierig. Auf eigene Initiative und abgestimmt mit dem Justizministerium hat das Team basierend auf den Werten des Agile Manifesto und mit großem Verbesserungswillen nach und nach Scrum mit Leben erfüllt.

ERGEBNIS

Ursprünglich war eine Steigerung auf vier Releases pro Jahr geplant. Mittlerweile sind sechs Releases machbar geworden und die Zahl und Qualität der Features hat wesentlich zugenommen. Auch andere Teams im BRZ beginnen auf Scrum umzusteigen.

## Scrum in der öffentlichen Verwaltung: Neue Wege im Bundesrechenzentrum

**E-Government ist in Österreich nicht ohne das Bundesrechenzentrum (BRZ) denkbar. Mit rund 1.200 Mitarbeitern, bei einem Jahresumsatz von 221 Mio. Euro (2009), entwickelt das BRZ erfolgreich E-Government-Services, u.a. für Bundesministerien, Universitäten, Sozialversicherungsträger und staatsnahe Organisationen.**



Als Full Service Provider bietet das Unternehmen Dienstleistungen über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Planung und Beratung bis zur Entwicklung und Implementierung von Individuallösungen und Standardsoftware. Das BRZ gehört zu den wichtigsten IT-Service-Providern Österreichs und betreibt das größte Verwaltungsrechenzentrum des Landes. Ausgestattet mit modernster Hard- und Software und einem Parallelrechenzentrum bietet es höchste Systemverfügbarkeit, Betriebssicherheit und Datenschutz. Das Projekt stellt österreichweit Infrastruktur an über 1.200 Standorten zur Verfügung und betreut mehr als 320 IT-Verfahren sowie rund 30.000 IT-Arbeitsplätze.

### WIR MÜSSEN ETWAS VERÄNDERN

100 Mitarbeiter des BRZ arbeiten für das Bundesministerium für Justiz. In

dieser Organisationseinheit ist Mathias Maurer Teil eines Teams von 35 Mitarbeitern. Die Anwendungsentwicklung hängt von der aktuellen Gesetzgebung ab, mal muss alles kurzfristig, dann wieder sehr langfristig passieren. Außerdem müssen die Inputs von Benutzern und vielen Personen und Institutionen integriert werden, die am Prozess der Gesetzesentstehung beteiligt sind. Vom Justizministerium muss alles auf einen Nenner gebracht und gleichzeitig eine Priorisierung vorgenommen werden. Dazu kommen ein fest verankertes Wasserfallprinzip und einige in die Jahre gekommene Technologien in der Gesamtapplikation. In diesem Umfeld brachte es das Team auf ein bis zwei Releases pro Jahr. „Durch die zentrale Steuerung dauerte es ziemlich lange, bis ein Feature umgesetzt war“, erzählt Maurer. „2008 war uns klar: Wir müssen etwas verändern.“

## SCRUM - DO IT YOURSELF

Zu Beginn wurde im Team die Ist-Situation erhoben, es gab Feedbackrunden und viele Gespräche. Während noch niemand wusste, wie man die aktuelle Situation ändern könnte, berichtete ein Mitarbeiter von seinen Erfahrungen mit Scrum: „Wir haben einfach selbst angefangen, uns mit den Werten, Prinzipien und dem Agile Manifesto zu beschäftigen. Daraus abgeleitet haben wir uns eigene Prozesse überlegt, die nicht immer dem entsprachen, was in Lehrbüchern stand.“ In vielen Punkten fanden sie keine fertige Lösung in Scrum. Aber die agile Denkweise hatten sie schnell verstanden und adaptierten sie für ihre Zwecke.

## NACH DEM WASSERFALL

Alle Mitarbeiter wollten Veränderung. Bei der Frage der Gestaltung war aber nicht jeder von Scrum begeistert. „Menschen bevorzugen eben unterschiedliche Arbeitsmethoden. Für die einen passt Scrum, für die anderen das Wasserfallprinzip. Wobei das keine reine Frage des Alters ist“, sagt Maurer. „Dadurch haben sich auch im Team personelle Veränderungen ergeben.“ Obwohl alle Teammitglieder hinter Scrum stehen, merkt Maurer noch immer, dass der Wasserfall in den Köpfen plätschert. Manchmal muss das Team selbst noch erkennen, dass es selbst entscheiden darf. „Ich habe einmal gehört, dass es 10 Jahre braucht, bis man ganz umgedacht hat. Daran habe ich gezweifelt, aber nach zwei Jahren halte ich es nicht mehr für unwahrscheinlich.“

## KEIN PERFORMANCE-KNICK

„Ich höre oft, dass die Einführung in anderen Unternehmen in einer Woche abgewickelt wurde. Wir haben ein halbes Jahr das Konzept ausgearbeitet und ein Vierteljahr einen langsamen Übergang praktiziert“, berichtet Maurer. „Das war aber gut so, weil es eine grundlegende Veränderung war und wir am Anfang ohne Coachinghilfe umgesetzt haben.“ Zunächst wurde ein Team eingerichtet, das zwei Scrum-Meetings pro Woche probierte, das zweite Team experimentierte schon mit Daily Scrum. Über das interne Fortbildungsprogramm hat dann eine ganze Reihe von Mitarbeitern CSM und CSPD Trainings bei Boris Gloger gemacht. Jetzt gibt es drei Scrum-Teams, denen jeweils ein Produktmanager zugeordnet ist und ein Team mit Fachexperten, die einerseits den Kunden vertreten und andererseits während eines Sprints die Scrum-Teams erweitern. Die PMs treffen sich ein Mal pro Woche, um sich abzustimmen und die nächsten Sprints zu koordinieren. Jedes Team ist auf bestimmte Produkte und Komponenten spezialisiert, die jeweils einen fachlichen Bereich abdecken. Ein weiteres Team „Support & Deployment“ kümmert sich um Qualitätschecks, DB-Administration, Infrastruktur und Produktivsetzung. Eine Herausforderung sind in die Jahre gekommene Technologien, wenn sich mehrere Releases in unterschiedlichen Phasen befinden und es technische Abhängigkeiten gibt. „Das Ziel ist, diese Technologien auslaufen zu lassen.“ Trotzdem wartet Maurer noch immer auf den Knick, der bei der Umstellung auf Scrum gerne prognostiziert wird. „Von kleinen

Dingen abgesehen bemerke ich keine gravierenden Rückschritte. Unsere Produktivität hat sich von Beginn an kontinuierlich gesteigert“, sagt Maurer. Auch die höhere Qualität macht sich in einem reduzierten Betriebsaufwand deutlich bemerkbar.

## BEGEISTERTER KUNDE ...

Maurer hat sich eine Steigerung auf vier Releases pro Jahr erhofft – es sind jetzt sechs Releases mit wesentlich mehr und besseren Funktionalitäten. Das ist dem Kunden nicht verborgen geblieben und es kommt viel Lob für diese Entwicklung. „Ein wenig befürchte ich allerdings, dass die Erwartungshaltung entsteht, dass wir uns gleich auf acht Releases weitersteigern können“, sagt Maurer. Er versucht dem Kunden zu vermitteln, dass Prioritäten wichtig für die Effizienz sind. „Wenn wir einen Spagat zwischen Scrum und Wasserfall oder zwischen Scrum und projektorientiertem Vorgehen in der Weiterentwicklung eines bestehenden Produktes machen sollen, fordern wir klare Aussagen und weisen explizit darauf hin, dass ein solcher Spagat den reibungslosen Ablauf behindert“, erklärt Maurer.

## ... UND BEGEISTERTE MITARBEITER

Scrum wird im BRZ unter Einbindung der Kunden immer häufiger eingesetzt. Seit kurzem arbeitet das Team „Verfahrensautomation Justiz“ für ein neues Produkt mit einem anderen Team zusammen, das seit zwei Monaten Scrum praktiziert. Maurer will im BRZ auch nicht der Scrum-Missionar sein,

sondern zunächst das eigene Team laufend weiterentwickeln. „Nach einem halben Jahr haben unsere Mitarbeiter die Situation zu 75 % als etwas oder viel besser empfunden. Bei nur 1 % des Feedbacks war der Eindruck ein schlechterer als vor Scrum, das ist nach so kurzer Zeit ein schöner Erfolg“,

freut sich Maurer. Ihm ist aber auch bewusst, dass Scrum vielleicht stärker in Frage gestellt werden könnte, wenn die Leistungskurve nicht mehr so steil ansteigt wie am Anfang. „Deswegen wäre es natürlich sinnvoll, wenn bald noch mehr Teams Scrum einsetzen würden.“



**Mathias Maurer**

„Als Produktmanager zählt für mich, dass wir unsere Produktivität von ein bis zwei Releases auf sechs Releases gesteigert haben. Genau so wichtig ist für mich aber, dass die Mitarbeiter jetzt zufriedener sind und dass unsere Kunden die Produktivitäts- und Leistungssteigerung positiv kommentieren. Durch Scrum sind Abläufe für alle transparenter geworden, das hat die Zusammenarbeit wesentlich verbessert.“

**borisgloger consulting GmbH**  
Lichtentaler Straße 7  
76530 Baden-Baden · Deutschland

Tel: +49 (0)7221 3 98 73 7-0  
Fax: +49 (0)7221 3 98 73 7-10  
office@borisgloger.com

**borisgloger professionals gmbh**  
Margaretenstraße 77/5  
1050 Wien · Österreich

Fax: +43 (0)1 9 13 99 00  
wien.office@borisgloger.com

[www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)