

BRANCHE

Technologieservices und IT-Lösungen

ZEITRAUM 2007-2010

STANDORT Graz/Österreich

UNTERNEHMEN Infonova GmbH

WEBSEITE www.infonova.com**ÜBER INFONOVA**

Die INFONOVA GmbH ist auf Technologieservices und hochtechnologische IT Lösungen für Unternehmen der Telekommunikations- und Medienbranche sowie für konvergente Industrien und Versorgungsunternehmen spezialisiert. Die angebotenen End-to-End Lösungen ermöglichen Unternehmen und Organisationen die Transformation ihrer Geschäftsmodelle sowie die Optimierung und Implementation der Geschäftsprozesse basierend auf state-of-the-art IT- und Kommunikationstechnologien. Das Leistungsangebot dafür umfasst Produkte, Lösungen und Services im Bereich von Business Support Systemen (BSS), Media & Convergent Services, Content Management Systemen und Portalen, Agiles Software Engineering und Projektmanagement, Full Service Managed Hosting aber auch Technologieconsulting und Integrations- und Supportservice. Seit 2003 ist das Unternehmen im Eigentum von Bearing- Point, einer global agierenden Management & Technologie Consulting Firma mit 3250 Mitarbeitern in Europa.

AUSGANGSSITUATION

Für Release 6 der Software Infonova sollte das neue Feature „Virtualisierung“ entwickelt werden. Angesichts der Komplexität der Aufgabe und dem Involvement von bis zu 40 Mitarbeitern wurde schnell klar, dass das eine Gelegenheit war, neue Wege zu gehen, um eine transparentere Fortschrittskontrolle vor allem auf funktionaler Ebene zu erreichen.

LÖSUNG

Ohne viel Vorwissen wird ein losgelöstes, abgegrenztes Projekt mit Scrum durchgeführt. Die ersten spürbaren Effekte machen neugierig auf mehr. Nach einem Jahr steigt eine weitere Abteilung auf Scrum um.

ERGEBNIS

Die interne Organisation läuft auch mit mittlerweile ca. 80 Teammitgliedern nach knapp drei Jahren flexibler und mit mehr gegenseitigem Verständnis. Agile Grundsätze fließen in die Mitarbeiterbeurteilung ein und werden zum Recruitinginstrument.

Scrum bei Infonova: 80 Teammitglieder auf einem Nenner?

Die besten Dinge im Leben passieren oft durch Zufall. 2007 stand Stefan Klein, Abteilungsleiter Infonova Software Engineering bei Infonova in Graz, vor der Realisierung eines neuen Projekts.



Ein bestehendes Produkt sollte mit zusätzlichen neuen Features erweitert werden. Bis zu 40 Mitarbeiter waren in diesen Auftrag involviert, nach einer klassischen Schätzung ein Halbjahresprojekt mit tausenden von Tasks. „Angesichts dieser Komplexität war mir klar, dass wir in der Zusammenarbeit eine neue Methode finden müssen. Wichtig war mir eine transparente Fortschrittskontrolle auf funktionaler Ebene“, berichtet Stefan Klein. „Zweiter wichtiger Punkt war, dass jeder in diesem Team klar sehen können sollte, wie sich sein Beitrag auf die Gesamtfunktionalität auswirkt. Silodenken hat in der Vergangenheit schon mal zu Problemen geführt.“ Außerdem sollte Know-how innerhalb des Teams und unter den beteiligten Sublieferanten sicher verteilt werden. Durch Gespräche mit einem Kollegen, der Scrum in einem kleinen Team eingesetzt hatte, hat Klein in dieser Zeit gemerkt, dass es genau seine Anforderungen adressiert.

**ERFOLGSFAKTOR
NEUGIER**

Lediglich mit etwas angelesenem Vorwissen und einem groben Überblick über die Grundsätze wurde ein erster Sprint mit Scrum gestartet. Ziel: ein funktionierendes Demosystem. Outputmäßig ging es gleich richtig daneben, aber das war zunächst nebensächlich. „Ich konnte beobachten, dass die Leute näher zusammenrückten“, erinnert sich Klein. „Wir haben nicht großartig geplant, sondern haben es einfach noch einmal probiert und von Sprint zu Sprint wurden die Ergebnisse besser.“ Die Reviews wurden öffentlich gemacht, lockten immer mehr Kollegen an und machten sie neugierig. „Bis irgendwann die Leitung der Nachbarabteilung mit etwa 45 Mitarbeitern sozusagen vor der Tür stand und auch Scrum machen wollte“, erzählt Klein.

AUS 35 WERDEN 80 – DIE KUNST DER SELBSTORGANISATION

Nach einem Jahr Scrum auf eigene Faust wurde Boris Gloger für ein dreitägiges Training nach Graz geholt. Dieses Training diente sowohl als Retrospektive und Denkanstoß für die bisherigen Teams als auch als Startschuss für Scrum in der Nachbarabteilung. Die Mitarbeiter der bestehenden Teams etwa haben selbst gut durchmischte neue Teams gebildet, die jeweils autonom Projekte im Produktumfeld bearbeiten können. In der Folge erkannte das Management, dass sich aus der Arbeit heraus eine sinnvolle Reorganisation ergeben hatte und unterstützte die Abteilungen beim allmählichen Zusammenwachsen. Nach einem halben Jahr wurden die beiden Abteilungen schließlich auch formal zusammengelegt.

Die größte Herausforderung war und ist natürlich, den Überblick über die Auslastung von 80 Leuten in 12 Teams zu behalten. „Noch vor der formalen Zusammenlegung haben wir ein ‚Metascrum‘ entwickelt“, sagt Klein. Auf einem Board listen die Product Owner für 3 Sprints vorausplanend die priorisierten Projekte auf. Dabei entspricht eine Projektkarte dem, was ein Team in einem Sprint bewältigen kann. Was mehr Zeit beansprucht, wird je nach Priorisierung des Themas über mehrere Sprints verteilt oder beschäftigt eben mehrere Teams. Die Priorisierung berücksichtigt Kundenprojekte mit Deadlines genauso wie Produktentwicklung im Portfolio von Infonova oder interne systemische Verbesserungen im Entwicklungsprozess. Bei Kundenprojekten versuchten die POs zu Beginn noch manchmal, dem Termindruck von außen durch möglichst sofortige Projektstarts zu begegnen.

Oft waren solche Projekte dann aber nicht ausreichend vorbereitet. Durch die rasche Etablierung von Metascrum hat sich eine gewisse Disziplin gebildet. Die POs wissen, wie sie mit zweiwöchigen Sprints verlässlich auf Kundenanfragen reagieren können.

Der Rhythmus gibt zwar klare Zeitvorgaben für das Einbringen neuer Themen, gleichzeitig aber Luft für bessere Vorbereitung und Rückfragen. Bei der Teamverteilung der Aufträge wirken die Teams teilweise mit. Typischerweise hat jedes Team Routine in bestimmten Dingen. „Wenn ein Team immer was anderes machen muss, ist das Ramp-up teuer. Daher hat jedes Team im Schnitt zwei bis drei Domänen“, erklärt Stefan Klein.

KANN ICH IN SCRUM NOCH KARRIERE MACHEN?

Obwohl Scrum bei Infonova auf viel Gegenliebe gestoßen ist, geisterten zu Beginn einige Mythen durchs Haus. „Es gab das Missverständnis, dass in Scrum jeder alles macht und dass im Team jeder gleich ist“, sagt Klein. Das

Management unterstützte in diesem Punkt eine klare Linie: Es gibt etwa Joblevel-Descriptions, die unterschiedliche Karriereschritte widerspiegeln. Den Mitarbeitern musste umgekehrt aber auch erklärt werden, dass Scrum-Rollen keine hierarchischen Ebenen sind, sondern Funktionen, die auf Augenhöhe agieren. Agilität ist mittlerweile im System der Mitarbeiterbeurteilung verankert. Neben der technischen Exzellenz wurde das Kriterium der technischen Flexibilität eingeführt. Und es wird darauf geachtet, dass „seniore“ Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben und andere coachen.

„Mittlerweile ist Scrum in der Rekrutierung ein Aushängeschild geworden, das gute Leute anzieht“, freut sich Klein. Im Sommer arbeiten bis zu 18 Praktikanten zusätzlich in den Teams. Anstatt Kaffee zu holen, arbeiten sie in den Teams mit und manchmal schon nach einer Woche an ihren eigenen Tasks. So können Klein und seine Kollegen gleich erkennen, wem man für die Zeit nach HTL oder Studium ein Angebot machen sollte. Meistens kommen die Praktikanten selbst zu Infonova zurück.

Metascrum



DIE FRAGE NACH DER WIRTSCHAFTLICHKEIT

Inzwischen wurde auch die Abteilung Test und Auslieferung in die Scrum-Teams integriert und technische POs geben hausinterne Systemverbesserungen in Auftrag. Eine Organisation, die Scrum in seiner ganzen Breite nutzt. Trotz aller Vorteile gibt es noch ungelöste Fragen. Die Tests wurden durch die Integration zwar kosten-

effizienter, manchmal fehle aber eine unabhängige Instanz, die unvoreingenommen Regressionstests macht, meint Klein. Auch an den Berührungspunkten zu weiteren Abteilungen wird Optimierungsbedarf deutlich. Das Management stellt die Frage der Wirtschaftlichkeit, weil die Flexibilität zwar gestiegen ist, teilweise aber auch die Kosten. „Ich frage mich, ob die Kosten für die Teams transparent sein sollten“, sagt Klein.



Stefan Klein

„Mit jedem weiteren Reifegrad hat sich ein neuer Vorteil von Scrum gezeigt. Die kurzen Feedbackschleifen haben die Kommunikation zwischen den Leuten verbessert. Dadurch ist die Transparenz gestiegen, was wiederum die Reaktionsfähigkeit verbessert hat. Eigenverantwortlichkeit in Kombination mit Strukturen wie Metascrum macht es schließlich möglich, auch 80 Mitarbeiter effektiv zu steuern. Mich begeistert die Entwicklung, die hier passiert!“

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