

arvato INFOSCORE

BRANCHE Finanzdienstleister

ZEITRAUM Mai 2011 – Juli 2012

STANDORT Baden-Baden/Deutschland

WEBSEITE www.arvato-infoscore.de

AUSGANGSSITUATION

arvato infoscore liefert Software für das Management aller Kundenbeziehungen und Zahlungsflüsse – vom Risikomanagement bis zum Inkasso. Die Anforderungen ändern sich schnell, daher machte sich der Bereichsleiter IT Risk Management auf die Suche nach neuen Wegen in der Entwicklung.

LÖSUNG

Der erste Scrum-Selbstversuch scheitert, denn zu viele Regeln werden missachtet. Das Interesse für Scrum bleibt aber – vor allem für die sozialen Einflussfaktoren. Bei einem der wichtigsten Projekte versucht man es noch einmal anders, handelt unbewusst agil und landet einen vollen Erfolg. Mit Hilfe von borisgloger consulting wird daher Scrum nach allen Regeln der Kunst eingeführt und bringt bald Erfolge, mit denen man gar nicht gerechnet hat.

ERGEBNIS

Ein Pilot-Team hat den Anfang gemacht. Heute arbeiten über 50 Mitarbeiter teils standortübergreifend mit Scrum, die Mitarbeiterzufriedenheit steigt spürbar. Jedes Scrum-Team erhebt passende KPIs und das agile Mindset wird allmählich zum Kulturgut des Unternehmens. Mittlerweile bringt sich ein Großteil des Unternehmens in die Veränderung ein.

arvato infoscore: Innovative Software entsteht durch agile Werte

„Ich würde es wieder so machen und Scrum auch jedem anderen Unternehmen empfehlen“, gibt Christian Popp, Bereichsleiter IT-Risk Management bei arvato infoscore, unumwunden zu. „Die Werte des Agilen Manifests helfen, schnell gute und vor allem innovative Software zu bauen.“



Dabei hätte Christian Popp es sich leicht machen und in den Chor derjenigen einstimmen können, die eine Methode als schlecht bezeichnen, wenn nicht gleich alles wie am Schnürchen läuft. Denn der erste Versuch mit Scrum war – positiv betrachtet – eine „successful failure“. Vor dem echten Erfolg kommt aber meist die Einsicht und die Einsicht von Christian Popp lautete: „Halte dich an die Regeln von Scrum und lebe die agilen Werte – dann funktioniert es.“

Dass man bei arvato infoscore überhaupt daran gedacht hat, Scrum in der Softwareentwicklung einzusetzen, hat mit dem Unternehmensgegenstand zu tun. Das Unternehmen der Bertelsmann-Gruppe mit Sitz in Baden-Baden liefert seinen Kunden Lösungen für das Management aller Kundenbeziehungen und Zahlungsflüsse – vom Risikomanagement bis zum Inkasso. Bisher

wurden klassische Entwicklungsmethoden à la Wasserfall eingesetzt, allerdings stoßen sie in einem innovativen Umfeld wie dem Risikomanagement mit seinen wechselnden Anforderungen an ihre Grenzen. Ein Team von arvato infoscore probierte es also 2009 im Selbstversuch mit Scrum und rückblickend weiß Christian Popp, warum wesentliche Verbesserungen der Teamperformance damals ausgeblieben sind: „Die agilen Werte hinter Scrum wurden nicht beachtet, Artefakte einfach weggelassen, Meetings nicht abgehalten, das Commitment eher locker gesehen – was an Scrum nicht passte, wurde passend gemacht. Aber wenn man sich nicht an die Regeln hält, darf man von einem Framework nicht erwarten, dass es trotzdem leistet, was es leisten könnte.“ Vielleicht war die Sichtweise zu diesem Zeitpunkt noch zu einseitig: Im Mittelpunkt stand die Frage, was agile

Methoden aus technischer Sicht leisten können. Dass Agilität Fragen des Managements und des Miteinanders im Team berührt und diese sogar die wesentlichen Treiber des Erfolgs sind, blieb unbeachtet. Trotzdem blieb eine gewisse Faszination für agile Methoden und vor allem für Scrum hängen.

DOING AS A WAY OF THINKING – SCRUM ALS INTUITIVE ARBEITSWEISE

Lieferung der Spezifikation nach drei Monaten, Lieferung des Testsystems nach sechs Monaten, nach neun Monaten musste ein Vorproduktionssystem und nach 15 Monaten das Produktionssystem laufen. So lauteten die Anforderungen, die 2010 der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft GDV als Auftraggeber eines der größten Projekte im Bereich Betrugsprävention an arvato infoscore stellte. Der Liefertermin war wegen gesetzlicher Vorgaben nicht verhandelbar. Der Gedanke, es agil zu versuchen, war bei einigen Entwicklern noch immer vorhanden, auch Christian Popp hatte sich noch eingehender mit den Werten und mit Fragen der Führung im agilen Umfeld auseinandergesetzt und war immer stärker von diesen Gedanken fasziniert. Bei diesem wichtigen Projekt gab es keine bewusste Entscheidung für Scrum – und trotzdem gingen die drei Teams mit 30 Leuten an drei Standorten dieses Mal unbewusst agil vor. Erstens forderten der Zeitdruck und die zeitlichen Vorgaben den Fokus auf die Businessprioritäten und eine inkrementelle Annäherung geradezu heraus. Intensiv geplant wurde immer nur die nächste dreimonatige Phase. Und zweitens hielt der erfahrene Gesamtprojektleiter wenig von Command & Control, aber sehr viel von Eigenverantwortung. Alle drei Monate wurden die erreichten

Ziele gefeiert und dabei in zweitägigen Workshops wieder die nächste Phase geplant. „Wir gingen nicht von der Prämisse aus, agil entwickeln zu wollen. Wir haben überlegt, wie wir dieses Projekt smart zum Erfolg führen können“, sagt Christian Popp. „Es hat uns aber gleichzeitig die Erfolgskriterien des agilen Vorgehens bewusst gemacht und was das Agile Manifest eigentlich bedeutet: Team und Kunde in den Mittelpunkt stellen, die Teams immer wieder zusammenbringen und gemeinsam planen lassen, die ursprünglichen Pläne anpassen und sich auf überschaubare Schritte fokussieren, Verantwortung übergeben.“

UND JETZT WIRD RICHTIG GESCRUMMT

Ausgerechnet eines der wichtigsten Projekte hatten die arvato infoscore-Teams mit ihrer „intuitiven Agilität“ zum Erfolg geführt. Grund genug für Christian Popp, mit Scrum noch einmal durchzustarten – dieses Mal nach allen Regeln der Kunst und gezielt mit Unterstützung durch das Team von borisgloger consulting. Bei den IT-Kollegen rannte er offene Türen ein und mit den Ergebnissen des Prestige-Projekts in der Hand war auch die Geschäftsführung bereit, Scrum noch eine Chance zu geben.

Im Mai 2011 startete das Pilotprojekt mit einem Team, dieses Mal bewusst unter möglichst schlechten Voraussetzungen: Es war kein aktuelles Prestige Projekt, in der Vergangenheit waren Qualitätsziele immer wieder verfehlt worden, es wurde mitunter zu spät geliefert und die Kunden im Fachbereich waren alles andere als zufrieden. Das Team selbst war mit dieser Situation unglücklich und wollte etwas daran ändern. Im Vorhinein wurden die Rollen verteilt, zunächst noch mit einem

Product Owner aus der IT. „Mittlerweile haben wir gelernt, dass die POs aus den Fachbereichen kommen sollten“, wirft Christian Popp ein.

Drei Monate später zeigte sich, welche nachhaltige Veränderungskraft Scrum bietet: Die Zahl der Hot Fixes nahm signifikant ab, es wurde früher ausgeliefert, weil nicht mehr nachgelagert, sondern integriert getestet wurde – und die Kunden quittierten es mit verhaltener Anerkennung. Aber auch Reibungsverluste machten sich bemerkbar: Heterogene Teams erwiesen sich einerseits als Stärke. Dass die Leistung des Teams stärker in den Vordergrund tritt und intensive Kommunikation einfach notwendig ist, wurde nicht immer sofort akzeptiert. „Ein Team regelt das auf seine Weise und fordert gegebenenfalls Konsequenzen vom Management ein“, sagt Popp.

VOM PILOTPROJEKT ZUM ROLL-OUT IN DER GESAMTEN IT DES GESCHÄFTSBEREICHS RISK MANAGEMENT

Die messbaren Erfolge des Pilotprojekts ließen die Entscheidung reifen, Scrum flächendeckend in der IT einzusetzen. Aber wie schafft man es, mehrere Teams, Führungskräfte und Kollegen ins Boot zu holen? Für dieses Vorhaben bildete sich ein Transition-Team, bestehend aus Projektleitern, dem damals einzigen ScrumMaster, allen Führungskräften und Kollegen aus den IT-Stabsstellen. Gemeinsam wurden die Themen der Veränderung erarbeitet und in kleinere Gruppen und Spezialteams runtergebrochen. „Dieses Transition-Team war ganz sicher der wichtigste Hebel für den Erfolg“, ist Christian Popp überzeugt. „Die Führungskräfte konnten in ihren Teams viel gezielter das Verständnis und das Be-

wusstsein für die anstehenden Umstellungen schaffen, die Geschäftsführung war involviert und alle zusammen wurden mit einem regelmäßigen Newsletter über die Fortschritte und nächsten Aktivitäten auf dem Laufenden gehalten.“ Ende 2011 begann der Roll-out auf alle vier Entwicklungsteams in Baden-Baden, zu vier weiteren externen Teams wurden zunächst die Schnittstellen angepasst. Parallel zur Implementierung in den Teams wurden die Strukturen der IT adaptiert und KPIs definiert, um Fortschritte und Erfolge für das Top-Management sichtbar zu machen.

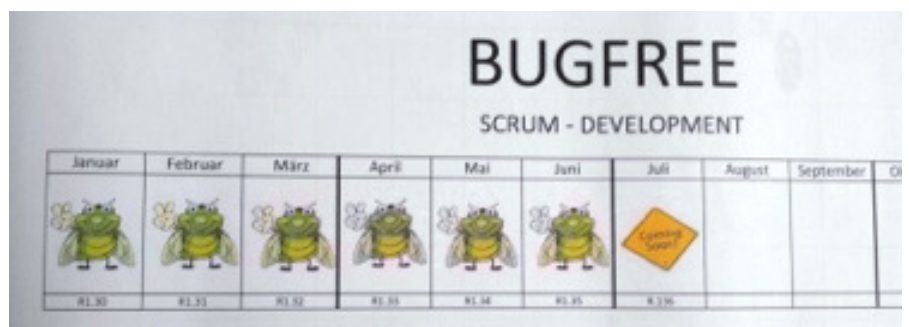
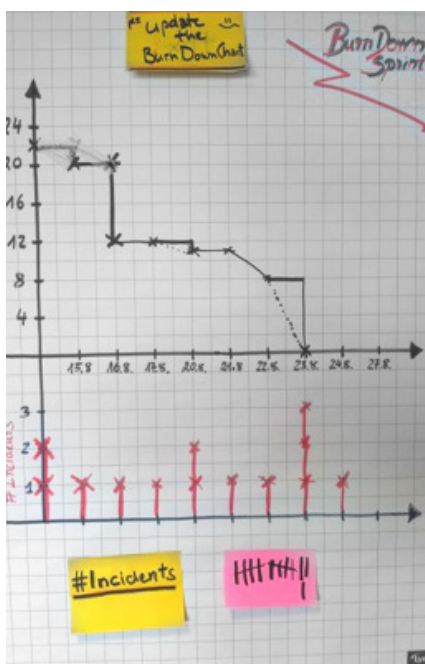
Die Mitarbeiter fühlen sich mit Scrum wohl, die Zufriedenheit steigt und bewegt sich auf das Niveau zu, das man erreichen will. Intransparenz war in der Vergangenheit ein Problem, weil zu viele Aufgaben angenommen wurden, worunter die Überschaubarkeit litt. „Der Scrum-Prozess hat uns dazu verdammt, uns zu fokussieren und eindeutige Prioritäten zu setzen und einzufordern“, erklärt Christian Popp. „Für den gesamten Geschäftsbereich

haben wir mit Unterstützung des Top-Managements und aller Fachbereiche einen Projekt-Priorisierungsprozess aufgesetzt.“ Bei neuen Projekten stimmen Fachbereiche und die Geschäftsleitung über ein mehrstufiges Votingverfahren ab, was für sie und ihre Kunden am wichtigsten ist. Auch wenn das Top-Management die finale Priorisierung freigibt, der Prozess und die Ergebnisse der Team- und Kapazitätsplanung sind transparent für alle Beteiligten.

KEINE KOPFMONOPOLE MEHR

Eine wesentlicher Effekt von Scrum bei arvato infoscore ist das Aufbrechen von „Kopfmonopolen“: Bestimmte Verantwortungen sind jetzt nicht mehr bei einzelnen Personen, sondern in den einzelnen Teams verankert. „Das sind die Effekte, die wir ein halbes Jahr nach dem Roll-out beobachten konnten. In den kommenden Monaten werden wir sicher noch deutliche Auswirkungen in Qualität und Durchsatz messen“, ist Christian Popp zuversichtlich. Neben den vier

Entwicklungsteams im Risk Management arbeiten nun auch zwei Business Intelligence-Teams mit Scrum. Aus dem einstigen Pilotprojekt-Team ist ein standortübergreifendes Team mit dem Schwesterunternehmen arvato Systems in Gütersloh geworden. „Mit videotech-nischer Unterstützung und regelmäßigen persönlichen Meetings klappt das sehr gut. Es war dem Projektteam wichtig, ein gemeinsames Team über die beiden Standorte hinweg zu formieren“, betont Popp. „Die Menschen müssen sich kennen, damit Remote-Kommunikation funktioniert.“ Insgesamt arbeiten im Geschäftsbereich Risk Management der arvato infoscore rund 50 Mitarbeiter in Baden-Baden und bis zu 50 Personen extern in Gütersloh und Rostock in der IT, noch nicht alle Externen arbeiten aber mit Scrum. Die nächsten Ziele: Die Organisation wird weiter und noch umfassender an die neuen Gegebenheiten angepasst. Ganz gezielt werden erfahrene ScrumMaster gesucht, die Kompetenzen der Product Owner in den Fachbereichen ausgebildet und in jedem Scrum-Team werden KPI-Messungen eingeführt.



HERAUSFORDERUNG MINDSET

Sich zu den wenigen, aber strikten Regeln und Artefakten des Scrum-Prozesses zu bekennen und sie anzuwenden, ist ein guter Anfang, aber nur die halbe Miete. Die wirkliche Herausforderung ist das Leben des Mindsets, auf dem diese Regeln basieren und da ertet Christian Popp einen ständigen Lernprozess, vor allem im mittleren Management. Sich selbst immer wieder auf die Finger zu klopfen und die Teams eigenverantwortlich machen zu lassen, fällt nicht leicht und dabei erwischt sich auch der Bereichsleiter selbst hin und wieder. Die Aufgaben der Führungskräfte verändern sich und damit die gefragten Skills. Bei arvato infoscore begegnet man dieser Veränderung mit der Anpassung von Zuständigkeiten und begleitendem Coaching des Managements. Werden neue ScrumMaster gesucht, stehen neue Werte, Einstellungen und Fähigkeiten im menschlichen Umgang im Vordergrund.

EIN HARTER WEG, DER SICH LOHNT

Nach etwas mehr als einem Jahr kann Christian Popp eine positive Scrum-Bilanz ziehen und ist überzeugt, dass arvato infoscore den richtigen Weg für die Zukunft eingeschlagen hat. Bei

aller Begeisterung gesteht er aber ein, dass es kein leichter Weg ist, der auch Kraft kostet. Immer wieder müssen bei der Reorganisation unangenehme Entscheidungen getroffen werden und man muss es ertragen können, wenn Fehler – seien es die eigenen oder die Fehler anderer – durch den Scrum-Prozess sichtbar werden. Man muss im Vorhinein bedenken, wie sich Scrum an den Schnittstellen auswirkt und über die Grenzen der eigenen Teams und des eigenen Bereichs hinausdenken. Die Rahmenbedingungen für die Teams müssen stimmen, damit sie weitgehend störungsfrei arbeiten können und dann ist da noch das große Thema des Loslassens. Rückblickend kann Christian Popp sagen: „Der Scrum-Prozess ist leichtgewichtig, aber hartnäckig. Man sollte nicht auf die Idee kommen, etwas wegzulassen, sondern hart an den Grundwerten bleiben und sie leben. Wichtig ist die professionelle Begleitung und dabei im ersten Schritt nicht durch Techniker, sondern durch Menschen, die etwas von Organisationsentwicklung, Teamarbeit und Kommunikation verstehen – denn das Mindset zu verankern, ist beim Umstieg auf Scrum am wichtigsten. Und man sollte sich mit dem Gedanken anfreunden, dass man nie am Ende angelangt ist, sondern immer nur eine weitere Stufe erklommen hat.“



Christian Popp

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