



□ Christian Popp

(C.Popp@bertelsmann.de)

ist Bereichsleiter IT im Geschäftsbereich Risikomanagement der arvato infoscore. Nach Studium der Informatik und der Betriebswirtschaft am KIT war er ab 1997 im Bereich Software Engineering bei ABB in internationalen industriellen Entwicklungsprojekten tätig. 1999 wechselte er als Projektleiter, später als Bereichsleiter mit Schwerpunkt Automotive, in ein mittelständiges Beratungsunternehmen. Seit 2004 ist er bei der arvato infoscore tätig – zuerst als Projektleiter für Großprojekte und internationale Projektaktivitäten, seit 2006 ist er verantwortlich für den Auf- und Ausbau der IT.

Agile Werte als Innovationstreiber bei arvato infoscore

arvato infoscore liefert seinen Kunden Lösungen für das Management aller Kundenbeziehungen und Zahlungsflüsse – vom Risikomanagement bis zum Inkasso. Die Anforderungen ändern sich in diesem Geschäft schnell, daher machte sich der Bereichsleiter IT im Geschäftsbereich Risikomanagement auf die Suche nach innovativen Wegen in der Softwareentwicklung. Der erste SCRUM-Selbstversuch scheiterte, weil zu viele Regeln missachtet wurden. Das Interesse für SCRUM aber blieb – vor allem für die sozialen Einflussfaktoren. Bei einem der wichtigsten Projekte, dem Hinweis- und Informationssystem für die Versicherungswirtschaft, versuchte man es noch einmal anders, handelte „unbewusst“ agil und landete einen vollen Erfolg. SCRUM wurde anschließend nach allen Regeln der Kunst im Unternehmen eingeführt und brachte bald Erfolge, mit denen man nicht gerechnet hatte.

„Ich würde es wieder so machen und Scrum auch jedem anderen Unternehmen empfehlen“, sagt Christian Popp, Bereichsleiter IT im Geschäftsbereich Risikomanagement von arvato infoscore. „Die Werte des Agilen Manifests helfen, schnell gute und vor allem innovative Software zu bauen.“ Dass Christian Popp diesen Standpunkt vertritt, ist nicht selbstverständlich. Denn der erste Versuch mit Scrum war – positiv betrachtet – ein „successful failure“. Gerade der Fehlschlag brachte Christian Popp aber zur Erkenntnis: „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 Entwicklungs-

methoden eingesetzt, allerdings stießen diese in einem innovativen Umfeld wie dem Risikomanagement mit seinen wechselnden Anforderungen an ihre Grenzen.

Ein Team von arvato infoscore probierte es 2009 im Selbstversuch mit Scrum und in der Nachbetrachtung hat Christian Popp festgestellt, 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.“

Popp hat auch noch eine weitere Ursache entdeckt, mit der sich das Scheitern im ersten Anlauf erklären lässt: Die Sichtweise sei zu diesem Zeitpunkt zu einseitig gewesen. Im Mittelpunkt hätte die Frage gestanden, was agile Methoden aus technischer Sicht leisten können. Dass Agilität auch Fragen des Managements und des Mit-

einanders im Team berührt und diese erfolgskritisch sein können, blieb unbeachtet. Trotzdem blieb eine gewisse Faszination für agile Methoden und vor allem für Scrum hängen.

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.

setzt und war immer stärker von diesen Gedanken fasziniert.

Bei diesem wichtigen Projekt, so Popp, hätte es keine bewusste Entscheidung für Scrum gegeben – und trotzdem seien die drei Teams mit 30 Leuten an drei Standorten dieses Mal unbewusst agil vorgegangen. Erstens hätten der Zeitdruck und die zeitlichen Vorgaben den Fokus auf die Businessprioritäten und eine inkrementelle Annäherung geradezu herausgefordert, erzählt Christian Popp weiter. Intensiv geplant worden sei immer nur die nächste dreimonatige Phase.

Zweitens war der erfahrene Gesamtprojektleiter vom Prinzip der Eigenverantwortung überzeugt. 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 übernehmen.“

Scrum von A bis Z

Ausgerechnet eines der wichtigsten Projekte hatten die arvato infoscore-Teams mit ihrer „intuitiven Agilität“ zum Erfolg geführt. Für Christian Popp war das der Grund, mit Scrum noch einmal durchzustarten, dieses Mal mit Unterstützung durch das Consultingunternehmen bor!sgloger.

Bei den IT-Kollegen rannte Christian Popp offene Türen ein und mit den Ergebnissen des Prestigeprojekts in der Hand war auch die Geschäftsführung bereit, Scrum noch eine Chance zu geben.

Im Mai 2011 startete das Pilotprojekt mit einem Team, bewusst unter möglichst schlechten Voraussetzungen: Es war kein aktuelles Prestigeprojekt, 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 der 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 Product Owner aus den Fachbereichen kommen sollten“, stellt Christian Popp fest. „Während in der IT der Schwerpunkt auf Entwicklung und Betrieb liegt, ist der Fachbereich nämlich die Schnittstelle zum Markt und den Kunden: Dort dreht sich alles um das Produktmanagement, Beratung, Sachbearbeitung und neue Produktideen.“

Drei Monate später zeigten sich die Ergebnisse: Die Zahl der Hotfixes nahm signifikant ab, es wurde früher ausgeliefert, weil nicht mehr nachgelagert, sondern integriert getestet wurde – und die Kunden quittierten es mit Anerkennung.

Christian Popp gibt aber auch zu, dass sich Reibungsverluste bemerkbar gemacht hätten: Heterogene Teams erwiesen sich einerseits als Stärke. Dass die Leistung des Teams bei Scrum 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 Risikomanagement

Die messbaren Erfolge des Pilotprojekts ließen die Entscheidung reifen, Scrum flächendeckend in der IT einzusetzen. Wie hat man es bei arvato infoscore geschafft, mehrere Teams, Führungskräfte und Kollegen ins Boot zu holen?

Für dieses Vorhaben bildete sich ein Transition-Team, bestehend aus Projektleitern, dem damals einzigen Scrum-Master, 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 gezielt das Verständnis und das Bewusstsein 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. Im Mittelpunkt stehen dabei drei Kriterien:

1. **Qualität:** Wie gut sind die Ergebnisse in puncto Softwarequalität, Funktionalität und Betriebsqualität?
2. **Zufriedenheit der Auftraggeber:** Welches Feedback bekommen wir zu unserer Leistung, wurden die Anforderungen erfüllt und vielleicht sogar übertroffen?
3. **Teameffizienz:** Diese Scrum-spezifischen KPIs beziehen sich zum Beispiel auf die Velocity und die Fortschritte auf den Burndown-Charts.

Christian Popp nimmt wahr, dass sich die Mitarbeiter mit Scrum wohlfühlen, die Zufriedenheit ständig steigt und man sich auf das Niveau zubewegt, 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 „verdammte“, uns zu fokussieren und eindeutige Prioritäten zu setzen und einzufordern“, erläutert 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 Voting-Verfahren 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

Als einen wesentlichen Effekt von Scrum bei arvato infoscore beschreibt Christian Popp das Aufbrechen von „Kopfmonopolen“: Bestimmte Verantwortungen seien 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 Risikomanagement 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 videotechnischer 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 Risikomanagement von 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 mit Scrum.

Die nächsten Ziele: Die Organisation wird weiter und noch umfassender an die neuen Gegebenheiten angepasst. Gezielt werden erfahrene Scrum-Master gesucht, die Kompetenzen der Product Owner in den Fachbereichen ausgebildet und in jedem Scrum-Team werden KPI-Messungen eingeführt.

Herausforderung Mindset

Sich zu den Regeln und Artefakten des Scrum-Prozesses zu bekennen und sie anzuwenden, sei ein guter Anfang, aber für Christian Popp nur die halbe Miete. Die wirkliche Herausforderung sei das Leben des Mindsets, auf dem diese Regeln basieren, und da orte 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, falle 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 Scrum-Master gesucht, stehen Werte, Einstellungen und Fähigkeiten im menschlichen Umgang im Vordergrund.

Loslassen können und über das Team hinaus denken

Nach etwas mehr als einem Jahr zieht Christian Popp eine positive Scrum-Bilanz. Für ihn hat arvato infoscore den richtigen Weg für die Zukunft eingeschlagen. Er gibt aber zu, dass es kein leichter Weg ist, der auch Kraft kostet.

Immer wieder müssten bei der Reorganisation unangenehme Entscheidungen getroffen werden. Er betont, dass man es ertragen können müsse, wenn Fehler – seien es die eigenen oder die Fehler anderer – durch den Scrum-Prozess sichtbar gemacht werden.

Man müsse 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 sieht Christian Popp auch noch das große Thema des Loslassens.

Rückblickend sagt er: „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.“ ■