AGIL IN FÜNF SCHRITTEN!

Wie ein produktives IT-Verfahren in fünf Transformationsphasen auf agile Softwareentwicklung umgestellt wurde.

| von DR. CHRISTIAN MIRTSCHINK und DR. CHRISTIAN Anhalt (Bundesagentur für Arbeit)

Die Erwartungen der Bürger und Unternehmen an die Bereitstellung digitaler Dienstleistungen sind hoch und erzeugen einen enormen Modernisierungsdruck auf die Entwicklung und Weiterentwicklung von IT-Verfahren im öffentlichen Bereich. Um diese Herausforderungen zu stemmen, haben sich agile Methoden in der Softwareentwicklung als tragfähig und zukunftsträchtig erwiesen.

Dieser Artikel zeigt am Beispiel der erfolgreichen „Agilisierung" eines bestehenden IT-Verfahrens der Bundesagentur für Arbeit (BA) ein auf fünf Phasen aufsetzendes Transformationsmodell. Dabei können die in diesem Rahmen gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse – insbesondere vor dem Hintergrund der umfangreichen IT-Landschaft der BA mit hohem Standardisierungs- und Reglementierungsgrad (mehr als 120 IT-Verfahren mit ca. 9.000 Servern, 160.000 Arbeitsplatzrechnern und 17.000 Netzkomponenten) – als Grundlage für die Planung und Konzeption vergleichbarer Vorhaben dienen.

TRANSFORMATION AM LEBENDEN OBJEKT

Ausgangpunkt der Entscheidung, die Softwareentwicklung hin zu agilen Methoden zu transformieren, war die Annahme, dass auch bei der Weiterentwicklung bereits im produktiven Einsatz befindlicher IT-Systeme positive Effekte erzielt werden können. Durch die „Agilisierung" wurde ein signifikanter Zuwachs an Skalierbarkeit, Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit, Qualität und Time-to-Market erwartet.

Das IT-Verfahren EGOV[1], anhand dessen Agiliserung das nachfolgende Transformationsmodell erprobt wurde, basierte auf einer wasserfallartigen Pflege und Weiterentwicklung mit drei Produktivsetzungsterminen pro Jahr. Durch die Transformation sollten insbesondere folgende Herausforderungen gelöst werden:

- Die Umsetzung umfangreicher fachlicher Anforderungen an den Ausbau des Verfahrens erforderte zu einem gegebenen Zeitpunkt eine Vervielfachung des Personals, die bei Beibehaltung der „alten" Organisationsstrukturen nicht beherrschbar zu sein schien.
- Der Produktivbetrieb des Verfahrens musste trotz Weiterentwicklung gewährleistet bleiben.
- Die Störanfälligkeit als kritisches Element des Verfahrens EGOV sollte reduziert werden.
- Bei der Weiterentwicklung des IT-Verfahrens müssen ständig drei Release-Stände im Blick behalten werden (Verfahren in Produktion, Verfahren im Freigabeprozess, Verfahren in Entwicklung).

Auch während des Transformationsprozesses mussten bei der Weiterentwicklung des IT-Verfahrens Anforderungen aus zwei Kategorien berücksichtigt werden:

- Anforderungen entsprechend des AFM-Prozesses der BA als fachlich spezifizierte Requests for Change sowie
- aus bekannten Fehlfunktionen des produktiven IT-Verfahrens resultierende Fehlerbehebungen.

1 Die Entwicklung eines Softwareprodukts geschieht in der Organisationsform „Projekt". Ist das Softwareprodukt produktiv gesetzt, wird es als „Verfahren" (Produkt) bezeichnet.

TRANSFORMATION IN FÜNF PHASEN

Das Modell zur Transformation von Entwicklungsprozessen hin zu einer agilen Entwicklung ist in fünf Phasen strukturiert:

1. Konzeption,
2. Initialisierung,
3. Startphase,
4. Hochlaufphase,
5. Stabilisierung und Nachhaltung.

Besonders vorteilhaft: Das Vorgehensmodell ist für eine Transformation parallel zur laufenden Weiterentwicklung und zur Pflege geeignet. Dies wird in Abbildung 1 deutlich, in der schematisch die zeitliche Lage der Transformationsphasen zu den Release-Prozessen der BA und dem Entwicklungsprozess von EGOV dargestellt wird.

PHASE 1: KONZEPTION

In der Konzeptionsphase wird die anvisierte Zielvision fixiert, die Scrum-Organisation konzipiert, innerhalb des Unternehmens Unterstützung für das Vorhaben gewonnen und das Vorgehen auf Ebene der Transformationsphasen geplant.

Ebenfalls wird die Anzahl der Scrum-Teams ermittelt sowie deren Aufbau und die Organisation von übergreifenden Aufgaben außerhalb dieser Teams festgelegt. Wenn der gewählte Transformationsprozess vom hier vorgestellten Modell abweicht beziehungsweise diesen ergänzt, müssen diese Prozessaktivitäten ebenfalls jetzt identifiziert werden. Der Einsatz von neutralen Beratern kann dabei unterstützen, eine praktikable und moderne Zielorganisation zu finden.

Der herausforderndste Aspekt in dieser Phase ist, Unterstützung im jeweiligen Unternehmen zu gewinnen: die Zustimmung des Unternehmensmanagements und des Kunden sowie die entsprechende Freigabe und Bereitstellung der Ressourcen. Wichtig dabei ist, mit dem Kunden die Übernahme der Rolle des „Product Owner" (PO) zu klären, denn nicht immer kann der Kunde diese Rolle selbst übernehmen.

Der dritte Schwerpunkt ist die zeitliche Planung der einzelnen Phasen des Transformationsprozesses. Die Transformationsphasen werden anhand vorliegender Prozess- und Terminpläne an den im Unternehmen existierenden terminlichen Rahmen ausgerichtet.

Bedingt durch den Zieltermin der konkreten Produktivsetzung (Release-Container 2016/02), fiel im Beispiel EGOV die Konzeptionsphase mit nur zwei Monaten sehr kurz aus. Außerdem erforderte die Produktivsetzung einen Personalaufwuchs, sodass die Zahl der aktiven Entwicklungsteams final bei drei Teams zu je sieben Personen lag. Je Team war ein Scrum-Coach vorgesehen, der neben der Rolle als initialer Scrum-Master auch die Transformation inhaltlich begleiten sollte. Für das Controlling und die Steuerung wurde externe Unterstützung hinzugezogen.

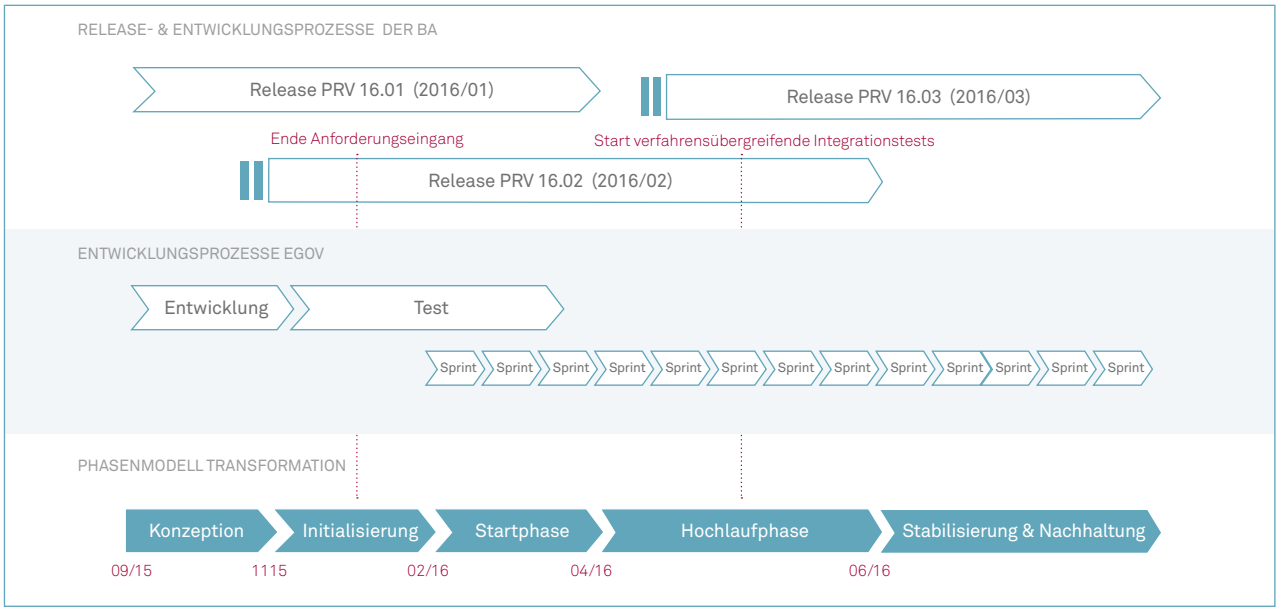

Abbildung 1: Zeitliche Abfolge der Transformationsphasen und der Release-und Entwicklungsprozesse der BA

	Team 1	Team 2	Team 3	übergreifende Rollen
	Scrum-Coach	Scrum-Coach	Scrum-Coach	Produktverantwortlicher
	PO-Support	PO-Support	PO-Support	Product Owner (PO)
				Build & Deployment
Konzeption	Teamanalyst (1 x)	Teamanalyst (1 x)	Teamanalyst (1 x)	Lead-Analyse
Entwicklung	Teamentwickler (2 -3 x)	Teamentwickler (2-3 x)	Teamentwickler (2-3 x)	Lead-Entwickler Lead-Architekt
Test	Teamtester (2 x)	Teamtester (2 x)	Teamtester (2 x)	Testmanager

Abbildung 2: Teamstruktur

Das Testmanagement, Lead-Analyse, Lead-Entwicklung, Architektur sowie Build & Deployment sollten außerhalb der Teams agieren (vgl. Abbildung 2). Bereits in der Konzeptionsphase wurde festgestellt, dass eine sofortige Übernahme der Product-Owner-Rollen (PO) durch den Kunden (Fachbereich) aus Kapazitätsgründen nicht möglich war. Daher wurden verfahrensinterne Mitarbeiter, unterstützt durch je einen PO-Support innerhalb der Teams, als PO eingesetzt.

Anhand des Release-Plans wurde der frühestens mögliche Beginn der Startphase identifiziert. Wie Abbildung 1 zeigt, korreliert der Termin mit dem Beginn der Umsetzung für das Release (Release-Container 2016/02) und der Qualitätssicherung für das vorhergehende Release (Release-Container 2016/01). Mit dieser Planung konnte die Unterstützung des Managements erfolgreich gesichert und die zweite Phase der Transformation gestartet werden.

PHASE 2: INITIALISIERUNG

In dieser Phase ist es wichtig, den bestehenden Personalkörper „mitzunehmen", die essenziellen Ressourcen zu beschaffen und Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen einzurichten.

Um die im Verfahren tätigen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren und Ängste abzubauen, müssen sie kontinuierlich begleitet werden. Hier gelten die für alle Veränderungsprozesse üblichen Regeln: offene Kommunikation über das Vorhaben, die Prozesse und Ziele, kontinuierliche Vorteilsübersetzung, Schulungen und Wissenstransfers etc.

Damit für die nächste Phase alle benötigten Personen, Werkzeuge und Budgets bereitstehen, müssen die entsprechenden Ressourcen beschafft werden. Ist für die Transformation zusätzliches Personal nötig, so muss auf zweierlei geachtet werden: Erstens auf die Methodenkompetenz bezüglich agilem Arbeiten sowie die Sozialkompetenz bezüglich der Veränderungen im Denken und Handeln (Mindshift). Dieser Mindshift darf im Team nicht durch die Dominanz neuer, agil erfahrener Kolleginnen und Kollegen „erzwungen" werden, da sonst der notwendige Mindshift bei den vorhandenen Mitarbeitern bestenfalls „nachgeahmt" würde. Zweitens müssen die für agiles Arbeiten nötigen Steuerungswerkzeuge, zum Beispiel JIRA, bereits frühzeitig konfiguriert werden und für eine Einarbeitung zur Verfügung stehen. Continuous Integration (CI) sollte – zumindest teilautomatisiert – frühzeitig verwendet werden.

Beim Aufsetzen von Steuerungsstrukturen spielt die Größe des Vorhabens eine entscheidende Rolle. Für Vorhaben mittlerer Größe (bis ca. 50 Personen) empfiehlt es sich, ein Steuerungsgremium mit Entscheidungskompetenz und regelmäßigen Abstimmungsrunden zu etablieren. In dieses Gremium berichten Arbeitskreise aller von der Transformation betroffenen Mitarbeiter. Sie erarbeiten inhaltliche Vorschläge zu Fragen, wie die konkrete Verteilung der Bestandsmitarbeiter auf die Teams, die Übernahme von Rollen und (neuen) Aufgaben, Ressourcenbedarfe, die Planung der Fortführung der Pflege und Weiterentwicklung, das Zusammenspiel von Scrum- und Unternehmensprozessesen, den „Zeremonienkalender". Je nach Wissensstand der Bestandsmitarbeiter sind Arbeitskreise erst mit der Verfügbarkeit neuer Kompetenzträger möglich.

Im Transformationsprozess des Verfahrens EGOV dauerte die Initialisierungsphase rund drei Monate. Die frühe Verfügbarkeit eines Scrum-Coaches sorgte für das schnelle und effektive Aufsetzen der Steuerungswerkzeuge. Dass er zudem den Mindshift auf breiter Basis förderte, ohne ihn „schulmeisterhaft" zu erzwingen, erhöhte die Akzeptanz des Vorhabens zusätzlich. Zudem wurden die Bestandsmitarbeiter nach Bekanntgabe und Vorstellung des Transformationsvorhabens intensiv in die konkrete Ausgestaltung einbezogen und konnten über Teamstruktur und -zugehörigkeit mitentscheiden. Damit fand frühzeitig eine hohe Identifikation mit dem Transformationsvorhaben statt. Auch aufgrund des Zeitdrucks hat sich in den Arbeitskreisen schnell ein pragmatisches Vorgehen – zum Beispiel eine Fokussierung auf „80-Prozent-Lösungen" statt Perfektionismus – herausgebildet. Parallel zu den Arbeitskreisen wurde ein wöchentliches Steuerungsgremium aufgesetzt, in dem das operative und mittlere Management ebenso vertreten waren wie (Software-)Architekten und Scrum-Coaches. Als positiv erwies sich außerdem, einen Vertreter einer bereits agil arbeitenden dritten Organisationseinheit aufzunehmen. Aufgrund des umfangreichen Personalzuwachs wurden bereits in der Initialisierungsphase neue Mitarbeiter gewonnen und in die tägliche Arbeit nach klassischen Prozessen und Strukturen eingebunden.

PHASE 3: STARTPHASE

Hier stehen die tatsächliche Bildung der Teams und das Arbeiten nach den Scrum-Prozessen im Fokus. Der Start wird durch zwei Faktoren erleichtert: zum einen durch die Reduzierung der Leistungsanforderungen an die Teams und zum anderen durch eine Ordnungsstruktur, die die Dynamik von Scrum unterstützt.

Die Teammitglieder arbeiten erstmals entsprechend ihrer neuen Rollen und praktizieren die vereinbarten Scrum-Zeremonien. Mit Unterstützung der externen Scrum-Coaches werden die Definition of Done (DoD) und Definition of Ready (DoR) vereinbart und angewendet. Bereits jetzt erfolgt eine erste „Nachjustierung" beim Rollenverständnis und der Organisation der Zeremonien. Durch reduzierte Leistungsanforderungen wird der Findungsprozess unterstützt. Dabei wird eher die Nichterfüllung der Sprintziele akzeptiert, als eine zu starke Reduzierung der Leistungsanforderungen vorzunehmen. Um Irritationen und Zweifel am neuen Vorgehensmodell zu vermeiden, wird der Fachbereich (Kunde) in dieser Phase nur am Rande beteiligt.

Durch die Einführung einer Ordnungsstruktur (zum Beispiel die fachliche Architektur des Verfahrens) wird ein stabilisierendes Element im dynamischen Scrum geschaffen, ohne dabei die Flexibilität einzuschränken. Diese Ordnungsstruktur verdeutlicht zum einen, für welche Funktionalitäten die Teams zuständig sind. Zum anderen dient sie als Ordnungsstruktur für Testfälle, Dokumentationen, Schätzungen und Architekturentwürfe.

Die Startphase dauerte in EGOV lediglich eineinhalb Monate – drei zweiwöchige Sprints. Teams, die von Beginn an in einem Raum arbeiteten, erzielten deutlich bessere Ergebnisse. Das Rollenverständnis in den Teams war dank der Scrum-Coaches schnell umgesetzt, das der übergreifend agierenden Mitarbeiter anfangs schwierig: Nachdem die Planungs- und Steuerungsverantwortung wegfiel, schwand häufig auch die „Methoden- und Qualitätsverantwortung".

Insgesamt reichte der Findungsprozess bis in die nächste Phase hinein. Da die Leistungsanforderungen nur im ersten Sprint reduziert waren, wurden die Sprintziele jeweils nicht vollständig erreicht. Gleichzeitig erwies sich der gezielte, aber umsichtig aufgebaute Leistungsdruck als förderlich für die Teambildung. Problematisch war die doppelte Testdurchführung, einmal im Team und ein zweites Mal übergreifend, da die hierfür gedachte Testautomatisierung – im Rahmen des Nightly Builds – noch nicht existierte.

PHASE 4: HOCHLAUFPHASE

Im Fokus dieser Phase stehen sowohl das Erreichen des Standardleistungsniveaus als auch die Integration beziehungsweise das Heranführen des Kunden (Fachbereich) an die neue Organisations- und Arbeitsform.

Die kontinuierliche Erhöhung des Leistungsniveaus wird durch ein stetiges Nachjustieren, Tuning und Präzisieren des Arbeitsmodells über alle Bereiche hinweg erreicht. Wichtig ist es, die Historie von geplanten und umgesetzten Storys (Points) je Sprint sowie die Transparenz über deren Veränderung zu beobachten. Doch die Veröffentlichung und der Vergleich zwischen den Teams sind mit Vorsicht zu genießen. Existieren Vorgaben aus dem „klassischen Umfeld" (Schätzungen und Termine aus dem Anforderungsmanagement), so werden die von den Teams erreichten Werte als Hochrechnungsgrundlage verwendet. Der Fachbereich wird über Refinements und Sprint-Reviews in seiner Rolle als PO einbezogen.

Das Tunning des Arbeitsmodells erfolgt durch Justieren der Defintion-of-Done, das Hinterfragen des Rollenverständnisses der beteiligten Mitarbeiter sowie die Erhöhung des Automatisierungsgrades (CI-Kette).

Dr. Christian Anhalt ist Leiter des Services für Onlineverfahren im IT-Systemhaus der Bundeagentur für Arbeit.

In seinen Zuständigkeitsbereich fallen die Pflege und Weiterentwicklung des Linienverfahrens EGOV sowie des sich aktuell in der Projektentwicklung befindlichen Onlineverfahrens APOLLO. Dr. Anhalt ist seit 2008 bei der BA tätig, unter anderem als fachlicher Architekt und technischer Projektleiter. Seine akademische Ausbildung erfolgte am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik II der Universität Hohenheim, zuletzt als Forschungsgruppenleiter eHealth.

Die Hochlaufphase dauerte in EGOV zweieinhalb Monate. Durch die Einführung weiterer Werkzeuge (CI-Kette, automatisierte Test, statische Codeanalyse [SONAR], Schärfung der DoDs) konnte die Leistungsfähigkeit gesteigert werden. Besonders hat sich bewährt, dass die „fachliche Architektur EGOV" als Ordnungskriterium für die Zuständigkeit der Teams, die Struktur der Testfälle und die Dokumentation etabliert und sichtbar gemacht wurden, zum Beispiel durch Poster in allen Räumen. Negativ war, dass durch externe Vorgaben (geplante Funktionalität des Releases) die Sprints oft überladen und die Sprintziele nicht erreicht wurden. Dies führte teilweise auch zu Demotivation. Ebenfalls hinderlich war, dass noch keine gesicherte Historie zu den pro Sprint leistbaren und geleisteten Storypoints existierte.

Durch die enge Beteiligung über Sprint-Reviews und Refinements funktionierte die Integration des Fachbereichs sehr gut, ohne dass der Kunde als PO agierte. Positiv wirkte sich aus, dass im Team erreichte Ziele, insbesondere Terminziele und Quality Gates, bei den Stakeholdern „vermarktet" wurden. PO-Boards zur Abstimmung zwischen den verfahrensinternen PO und hochfrequente Scrum of Scrums (SoS) (täglich) förderten die Abstimmung zwischen den Teams und mit den übergreifenden Rollen. Durch wachsendes Engagement aller Beteiligten und Verständnis der Prozesse konnte die anfängliche „80-Prozent-Lösung" kontinuierlich verbessert werden.

PHASE 5: STABILISIERUNGS- & NACHHALTUNGSPHASE

Ziel dieser Phase ist es, das erreichte Leistungsniveau nachhaltig zu stabilisieren. Dies muss durch die kontinuierliche Optimierung und Weiterentwicklung der Prozesse wie auch durch eine Sicherstellung der Anwendung des grundsätzlichen SCRUM-Prozesses geschehen. Unterstützende Strukturen und Prozesse der Transformation können nun abgebaut werden.

Die Steigerung des Leistungsniveaus erfolgt insbesondere über ein konsequentes Ausfüllen der definierten Rollen im Team, der Schaffung von Transparenz für Teams, dem Management ihrer Performance (Velocity) und der Verbesserung der Toolunterstützung. Die Evolution der Gesamtorganisation und die Optimierung und Weiterentwicklung der Prozesse erfolgen über Communities of Practice (CoP), in die bei Bedarf auch das Management einbezogen wird.

Über Sprint Reviews, Berichtsstrukturen und durch in Werkzeugen (JIRA) abgelegte Informationen kann die Nachhaltigkeit der eingeführten Methodik beobachtet werden. Vermieden werden muss, dass das Leben der Scrum-Zeremonien „schleichend" endet.

In dieser Phase hat sich ein Wechsel der Scrum-Coaches als positiv für die weitere Agilisierung des Verfahrens und den Mindshift aller Mitarbeiter herausgestellt. Zudem wurden die Qualitätssicherungsprozesse durch teamübergreifende Reviews erweitert und optimiert. Weitere Optimierungen sind in Planung.

ERRORS MADE UND LESSONS LEARNED – WORAUF MAN BESONDERS ACHTEN SOLLTE

Im Rahmen des Transformationsprozesses des IT-Verfahrens EGOV wurden folgende Erkenntnisse gewonnen:

- Es muss akzeptiert werden, dass das Arbeitsmodell der reinen Scrum-Lehre nie zu 100 Prozent entsprechen wird. Unternehmens- oder verfahrensspezifische Anpassungen sind die Regel, nicht die Ausnahme.
- Die Schlüsselrollen für den Transformationsprozess (Scrum-Coaches) müssen, auch gegen Widerstände (Aussage: „Brauchen wir die wirklich, wäre nicht ein weiterer Entwickler besser?"), schnell besetzt werden. Nur so kann der parallel stattfindende Mindshift frühzeitig initiiert und kontinuierlich gefördert werden.
- Die „Steuerung" der Teams über DoD, Sprint-Reviews und Refinements will gelernt sein, kann aber durch den Einsatz erfahrener Scrum-Coaches beschleunigt werden. Eine gestufte Einführung von DoD bietet sich an und sorgt dafür, dass der Umgang mit diesem wertvollen Instrument zur Qualitätssteuerung schnell gelernt wird.

- Die Scrum-Teams benötigen zwingend eigene Räume, damit die Kommunikation im Team und die Durchführung der Zeremonien optimal erfolgen können. Im Idealfall arbeitet das gesamte Team in einem Raum.
- Die im klassischen Vorgehensmodell etablierten Strukturen müssen aufgebrochen, die Mitarbeiter in die Teams integriert oder einem Team mit teamübergreifenden Rollen zugeordnet werden. Auch wenn das klassische Scrum die teamübergreifenden Rollen (Produktverantwortlicher, Change- und Releasemanager, Testmanager, Lead-Architekt, Lead-Entwickler) so nicht kennt, bieten sie sich bei einem Einsatz in Großunternehmen an: Standards und Reglementierungen können so dem Team besser zugänglich gemacht werden.
- Noch aus der alten Struktur stammende „Informationsmonopole" müssen aufgelöst werden und im Team aufgehen, denn das Team muss auch dann alle Aufgaben erfüllen können, wenn der Informationsmonopolist abwesend ist.
- Beim Übergang zum agilen Vorgehensmodell gibt es eine Phase, in der der Softwaretest doppelt belastet ist: einerseits aufgrund der (ein letztes Mal) durchzuführenden Tests nach altem Vorgehen (Wasserfall), andererseits durch die zeitgleich durchzuführenden Tests in den Sprints der interdisziplinären Teams (vgl. Abbildung 1) .
- Für übergreifende Tests (Integrationstest, Last- und Performancetest etc.) muss festgelegt werden, ob sie inner- oder außerhalb der Teams durchgeführt werden.
- Die teamübergreifende Abstimmung und Zusammenführung der Ergebnisse durch SoS-Meetings, gemeinsame Sprint-Reviews und PO-Board-Meetings sind enorm wichtig.
- Auch in Abwesenheitszeiten (Urlaub etc.) muss die Arbeitsfähigkeit der interdisziplinären Entwicklungsteams kontinuierlich sichergestellt sein. Außerdem muss für eine ausreichende „Robustheit" gegenüber ungeplanten Mitarbeiterausfällen gesorgt werden. Gibt es zum Beispiel nur einen Tester je Team, kann bei dessen Abwesenheit ein erfolgreicher Sprintabschluss (nahezu) unmöglich werden.
- Es hat sich bewährt, den Fachbereich in die Sprintreviews einzubeziehen, um die Fachseite unmittelbar am Entwicklungsprozess zu beteiligen und frühzeitig mögliche Fehlentwicklungen erkennen zu können.
- Jeweils zu Sprintende ist die Qualität der Aufwandsschätzung zu verifizieren. Dies sollte bereits früh im Transformationsprozess erfolgen, sodass schnell belastbare Erkenntnisse über die Velocity der Teams verfügbar sind.
- Der agile Entwicklungsprozess erfordert in jeder Iteration (Nightly Build, Build zu Sprintende) weitreichende Tests, die nur durch den Einsatz von Werkzeugen zur Testautomatisierung erfüllt werden können.
- Während es sich bewährt hat, in der Sprintplanung und im Backlog insbesondere vor Inbetriebnahme und nach dem Go-Live des Release Kapazitäten zur Fehlerbehebung einzuplanen, hat sich das Erstellen expliziter User Storys für jeden Fehler nicht bewährt.

FAZIT UND AUSBLICK

Die Transformation bestehender IT-Verfahren hin zu einem agilen Arbeitsmodell kann anhand der vorgestellten fünf Phasen erfolgreich durchgeführt werden, ohne dass die Pflege und Weiterentwicklung unterbrochen werden müssen. Das Transformationsmodell hat sich in der Praxis bewährt.

Im Beispielfall EGOV ist es gelungen, agile Methoden der Softwareentwicklung innerhalb „klassischer" Rahmenprozesse erfolgreich zu etablieren. Die geforderten fachlichen Anforderungen wurden dabei trotz Transformation ohne Einschränkungen in den geplanten Releases bereitgestellt.

Gut ein Jahr nach dem Start des Transformationsprozesses zeigt sich ein stabiles Bild im Verfahren. Prozesse, Rollen und Zeremonien werden auch nach Mitarbeiterwechseln und -wachstum zuverlässig und kontinuierlich gelebt.

Eine verbleibende Herausforderung liegt (immer noch) darin, den Mindshift (Kulturwandel) zur agilen Arbeitsweise bei allen Beteiligten abzuschließen. Die Grundlagen hierfür, insbesondere die vorzuweisenden Erfolge des agilen Arbeitsmodells, sind jedoch ausreichend vorhanden. ●

ANSPRECHPARTNER – DR. CHRISTIAN MIRTSCHINK
Lead IT Consultant
Public Sector Solution Consulting