

COMPUTERWOCHE

Sonderdruck aus Ausgabe 2014 – 48 vom 24. November 2014



Agile Entwicklung verwandelt die L-Bank

Die breite Einführung von Agilität bringt nicht nur ein neues Rahmenwerk für Softwareprojekte, sie läutet einen Kulturwandel ein. Auch für Unternehmen mit traditionell gewachsenen Strukturen lohnt es sich, Agilität zu etablieren.



Von Axel Bayer, Direktor des Bereichs IT bei der L-Bank, Karlsruhe

Vor zwei Jahren entschied sich die L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg, ihre IT-Landschaft zu harmonisieren und zu erneuern. Dafür gab es unterschiedliche Gründe. Zunächst waren viele der bestehenden IT-Anwendungen teuer in der Wartung und im Unterhalt. Zudem war das für die Pflege benötigte Know-how kaum noch verfügbar – weder intern noch extern. Gleiches galt für die Technik: Teilweise basieren

die Systeme auf veralteten, nicht mehr weiterentwickelten Programmiersprachen. Die „Trägheit“ der monolithischen Altsysteme stand zunehmend im Widerspruch zum konstanten Anpassungsbedarf, wie er sich zum Beispiel aus der Regulatorik ergibt. Oder anders ausgedrückt: Die Bank brauchte eine flexible Architektur mit wenigen Abhängigkeiten und einer möglichst geringen Zahl von festen Schnittstellen.

Daten und Fakten zur L-Bank

Die L-Bank ist die Staatsbank für Baden-Württemberg. Als Förderbank des Landes unterstützt sie Wirtschaft, Kommunen und Menschen im Bundesland.

Sie hatte 2013 eine Bilanzsumme von fast 71 Milliarden Euro vorzuweisen und beschäftigt mehr als 1250 Mitarbeiter am Hauptsitz in Karlsruhe und der Niederlassung in Stuttgart.

Kleine und mittlere Unternehmen fördert sie bei Neugründungen, Übernahmen, Investitionsvorhaben und Energiesparmaßnahmen. Sie hilft Kommunen beim Ausbau ihrer Infrastruktur sowie Bauherren und Käufern auf ihrem Weg zum eigenen Haus oder zur Eigentumswohnung.

Zudem vergibt die L-Bank Fördermittel für den Bau von sozialem Mietwohnraum, Elterngeld, Betreuungsgeld sowie Erziehungsgeld, und sie finanziert Bildungsmaßnahmen.

Das größte Projekt in diesem Zusammenhang war die Erneuerung der Kernbankensoftware, besonders des Nebenbuchsystems. Dort werden die Förderdarlehen geführt, also das Kerngeschäft der Bank. Zu diesem Projekt gehört auch die Anpassung beziehungsweise Erneuerung der Systeme zur Antrags- und Bestandsbearbeitung für dieses Geschäft.

Hierarchien vs. agile Methoden

Schon in der Vergangenheit hatte die IT der L-Bank ein Großprojekt mit agilen Prinzipien gemeistert: die Einführung des Elterngelds. Damit drängten sich agile Ansätze als Antworten auf die aktuellen Herausforderungen geradezu auf. Allerdings bringen solche Ansätze ihre Herausforderungen mit, etwa im organisatorischen Bereich. Banken haben oft hierarchische Strukturen in der Linie, agile Methoden verlangen aber sich selbst organisierende Teams ohne klassische Führungskraft.

Sachlich betrachtet, bestand die größte Änderung darin, den Fachbereich in die inhaltliche Verantwortung zu bringen, während sich die IT auf technische Aspekte und Umsetzungsthemen fokussiert. Ein Kulturwandel war erforderlich. Zunächst bildete die Bank ein zentrales Veränderungsteam, das sich aus Mitgliedern der IT und der Fachbereiche zusammensetzte und von einem externen Coach begleitet wurde. Dieses Change-Team wählte sich für das erste halbe Jahr ein Pilotteam aus, um dann weitere interessierte Teams in den Fokus zu nehmen. Außerdem evaluierte es Schulungs- und Coaching-Bedarf und legte Maßnahmen fest.

Just-in-Time-Planung statt Feinkonzept

Die Fachbereiche reagierten positiv auf die engere Verzahnung mit der IT. Neu war etwa eine Just-in-Time-Planung statt des gewohnten Feinkonzepts. Erstmals konnten die Anwender selbst Anforderungen direkt stellen und priorisieren. Das

führte allerdings dazu, dass die Auswirkungen für nachgelagerte Stellen, an denen die Daten zum Beispiel für Auswertungen weiterverarbeitet werden sollten, nicht immer ausreichend berücksichtigt wurden. Die Sachbearbeiter sahen zunächst eben vor allem die Anforderungen, die sie selbst betreffen.

Um Product Owner und Tester auf ihre Aufgaben vorzubereiten, stimmte sich die IT mit den Linienvorgesetzten aus den Fachbereichen ab: Es galt, die Anforderungen an die Rollen gemeinsam zu definieren, dann die geeigneten Personen für die Rollen von Product Owner und Tester auszuwählen, ihnen die nötigen Kompetenzen zu übertragen und sie intensiv zu schulen sowie zu coachen. Bei der Skalierung und der Frage, wer als Chief Product Owner in Frage kommen könnte, stand die Verantwortung im Fokus, die diese Rolle haben sollte. Intensiv diskutiert wurde auch, aus welchem Bereich die betreffende Person kommen sollte. Schließlich einigten sich alle beteiligten Bereichsleiter auf einen Chief Product Owner aus dem Organisationsbereich und sagten ihm ausdrücklich ihre Unterstützung zu.

Wegen der geteilten Verantwortung (Fachbereich inhaltlich, IT technisch) sollten Mitarbeiter aus dem Fachbereich direkt in die agilen Teams eingebunden werden. Dabei war es wichtig, dass diese Kollegen ihren Austausch mit den Fachkollegen aufrechterhielten. Deshalb wurden die Fachbereichsmitarbeiter anfangs nur zu einem Teil ihrer Arbeitszeit dem Projekt und den Scrum-Teams zur Verfügung gestellt.

Bald wurde aber klar, dass im Interesse des Projekterfolgs eine Vollzeitmitarbeit der Fachbereichskollegen notwendig war. Um auf dem Laufenden zu bleiben, wurden die eingespielten Kommunikationswege genutzt: gemeinsame Mittagessen, Abteilungs- und Bereichsversammlungen etc. Dieser Punkt verdient umso mehr Beachtung, je länger ein Projekt dauert.

Die IT verlor zunächst partiell an inhaltlicher Eigenständigkeit. Andererseits schätzte sie von Anfang an die intensive Zusammenarbeit mit dem Fachbereich. Auf diese Weise bekam sie die Anforderungen früher, besser und klarer priorisiert. Zudem sind die Abnahmetests direkt in den Entwicklungsprozess integriert. Kurz: Der Fachbereich übernimmt einen Teil der Verantwortung. Damit Teams aus Fachbereichsmitarbeitern und Entwicklern zusammenfinden, ist es von großem Vorteil, dass sie in direkter räumlicher Nähe sitzen.

Eine gewisse Grundskepsis

Selbstverständlich sind die Ansichten im Team zur neuen Vorgehensweise unterschiedlich. So gibt es Dinge, die niemand mehr missen will, etwa die enge Verzahnung zwischen Fachbereich und IT. Dennoch müssen viele Betroffene erst in die Rollen hineinwachsen, die solch ein Kulturwandel mit sich bringt. Eine gewisse Grundskepsis ist da, und sie wird sich wohl erst im Laufe der Zeit ganz legen.

Auch für die IT der L-Bank ist die agile Transition neu. Und wenn man etwas Neues macht, ist es sinnvoll, einen Experten zu konsultieren. Deshalb hat die L-Bank einen „Agile Coach“ von der Andrena Objects AG in Karlsruhe engagiert. Er sollte die Mitarbeiter in ihren agilen Rollen, beispielsweise als Product Owner oder Scrum Master, coachen sowie

den Veränderungsprozess begleiten. Andrena stellte außerdem zusätzliche Entwicklungskapazitäten bereit.

Das Programm ist noch lange nicht fertig. Doch es wurde bereits einiges erreicht. So war es möglich, mit einigen iterativ erstellten Teilstücken produktiv zu gehen, obwohl sich die Einflussgrößen während des Vorhabens veränderten. Die Ergebnisse waren bereits den neuen Anforderungen angepasst. Das hätte sich bei der vorherigen Entwicklungsgeschwindigkeit sicher nicht machen lassen.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen, die sich aus dem Vorhaben ziehen ließen, gehört vor allem eines: Ein Change-Team, das den Prozess steuert, ist unabdingbar. Möglicherweise wäre es hilfreich gewesen, mehr Vorarbeit zu leisten und noch deutlicher das „Wieso und Weshalb“ zu kommunizieren. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass Wandel harte Arbeit ist, die einem letztendlich niemand abnehmen kann. Man kann sich nicht darauf verlassen, dass ein einmal angestoßener Prozess von allein läuft.

Der Wechsel auf eine agile Vorgehensweise ist nicht im klassischen Sinn ein Projekt, sondern ein Weg, den man einschlägt. Nach anderthalb Jahren kann man wohl sicher sein, den richtigen Pfad gewählt zu haben. Deshalb wird die L-Bank weiterhin auf ihre agilen Ziele hinarbeiten. *(qua)*

Projektsteckbrief

- **Branche:** Förderbank (Anstalt des öffentlichen Rechts).
- **Projektkategorie:** Transition der Vorgehensweise – von Wasserfall zu Agile.
- **Herausforderungen:** Kulturwandel in IT und Fachbereichen.
- **Ergebnis:** Flexiblere Prozesse, besseres Alignment.
- **Stand des Projekts/Zeitraumen:** Anfang 2013 begonnen, noch in Arbeit, Ongoing Process.
- **Involvierte Anbieter/Dienstleister:** Andrena Objects AG, Karlsruhe.
- **Ansprechpartner:** Axel Bayer, L-Bank.

Sonderdruck aus COMPUTERWOCHE 2014 – 48 vom 24. November 2014 für

andrena objects ag

Albert-Nestler-Straße 9
76131 Karlsruhe

Telefon: + 49 (0) 721 6105 122
Telefax: + 49 (0) 721 6105 140
www.andrena.de

andrena
OBJECTS