Version française en ligne

SAFe: Agil in Grossprojekten zusammenarbeiten

FISCAL-IT ist aktuell eines der grössten IT-Vorhaben in der Bundesverwaltung. Das Programm hat zum Ziel, bis Ende 2018 die elektronischen Systeme der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) grundlegend zu erneuern. Mit dem übergreifenden Organisationsprinzip Scaled Agile Framework (SAFe) können das BIT und die ESTV erstmals aufzeigen, wie sich eine agile Vorgehensweise in einem Grossprojekt bewährt.

BIT-Kontakt:

Christoph Streit
Leiter
Individualentwicklungen
058 464 02 73

Text: Rinaldo Tibolla
Foto: zvg

Agiles Vorgehen ist in der Bundesverwaltung kein Novum. Über das Scrum-Modell werden im BIT und im Programm FISCAL-IT Projekte und Teilprojekte gemanagt. Projektteams arbeiten eng mit dem Auftraggeber und den Fachspezialisten zusammen und erledigen die Aufgaben in mehreren kurzen Etappen, den Sprints. Das Projekt wird in mehreren Arbeitspaketen, den Increments, entwickelt. Nach jedem Sprint sollte das Increment in der Funktionalität abgeschlossen und möglichst produktiv einsetzbar sein. Neu haben die ESTV und das BIT seit einem halben Jahr das Scaled Agile Framework (SAFe) im Programm FISCAL-IT eingeführt. Im Unterschied zur bisherigen und klassischen HERMES-Methode – einem linearen Vorgehensmodell, auch Wasserfall-Prinzip genannt – ist SAFe eine iterative Vorgehensweise, die Agilität auf das ganze Programm skaliert und Koordination und Steuerung ins Zentrum rückt.

Das Prinzip von SAFe in FISCAL-IT funktioniert vereinfacht beschrieben so: Das übergeordnete Ziel besteht und die Anforderungen sind benannt und als User Stories beschrieben. Nun definieren die ESTV, das BIT und die 15 Entwicklungsteams gemeinsam im Programm-Increment-Planning (PI-Planning) Increments, die nach zehn Wochen zusammen ein Resultat ergeben sollen und das dem Kunden nach Abschluss der zehn Wochen vorgestellt wird. Jedes Team wiederum hat in Zwei-Wochen-Sprints – Iterationen genannt – jeweils sichtbare Resultate bei Treffen aller Teams vorzuweisen. Auch der Kunde ist anwesend und sieht, ob die vereinbarten Funktionalitäten der Software überzeugen. Alle Beteiligten erhalten so die Sicht auf das übergeordnete Ziel. «Das Prinzip der Sprints hat einen einfachen Effekt: Wenn etwas in zwei Wochen erledigt ist, bleibt es im Gedächtnis. Im klassischen Wasserfall-Prinzip kommt es vor, dass Software getestet wird, die Entwickler bereits ein halbes Jahr vorher bereitgestellt haben. Sie wissen im Moment des Tests nicht mehr, wie sie die Software aufgebaut haben. Dieses Wissen wieder aufzufrischen kostet Zeit», sagt Christoph Streit, Leiter Individualentwicklungen im BIT, und fügt an: «Mit SAFe sind wir in der Lage, Software schneller produktiv zu setzen und insgesamt Kosten zu senken.»

Flexibilität bei Veränderungen

Beim PI-Planning, dem Kernstück von SAFe, werden die nächste Phase von zehn Wochen geplant, Verbesserungen aus den vorherigen Phasen eingebunden, neue Anforderungen berücksichtigt, Probleme diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht. Zwischen 150 bis 200 Personen kommen so zusammen (siehe Bild). Die Teams gehen danach wieder in ihre fünf aufeinanderfolgenden Zwei-Wochen-Sprints bis zum nächsten PI-Planning. Dieses zyklische Vorgehen bringt Flexibilität oder eben Agilität ins Programm. Der «Agile Release Train», wie das gesamte Team in SAFe bezeichnet wird, kann so seinen Kurs in alle Richtungen fortsetzen. «In einem Zehn-Wochen-Schritt könnten wir das ganze Programm neu ausrichten», sagt Christoph Streit, der bei FISCAL-IT die Rolle des Entwicklungsleiters einnimmt. Veränderungen gibt es in einem Programm wie FISCAL-IT zuhauf. Namentlich im Zuge der Revision des Bundesgesetzes über Radio und Fernsehen oder des Bundesgesetzes über den internationalen automatischen Informationsaustausch in Steuersachen hat die ESTV für FISCAL-IT neue Aufgaben erhalten.

Fokus auf Inhalt statt Administration

Für Patrik Riesen, fachlicher Programmleiter von FISCAL-IT bei der ESTV, ist die neue Vorgehensweise keine Revolution, weil die agile Arbeitsweise in den Projekten bereits stattfindet. Dennoch sind für ihn wesentliche Vorteile erkennbar: «Wenn ich SAFe mit dem klassischen Wasserfall-Prinzip vergleiche, sehe ich, dass wir uns viel besser auf den Inhalt konzentrieren können», sagt er. Die Beteiligten müssen

weniger Energie für administrative Aufgaben aufwenden, was den Fokus auf das Wesentliche – den Inhalt – zulässt. Auch für Riesen sind die PI-Plannings ein wichtiges Element: «Wir gehen mit 150 Personen oder mehr in zweitägige PI-Plannings. Alle Beteiligten kommen zusammen und tauschen sich aus. Das empfinde ich als extrem hilfreich und wertvoll. Es finden Absprachen statt und wir erhalten Verbindlichkeit zwischen den Projekten», sagt Patrik Riesen. Auch die Anpassungsfähigkeit ist für die ESTV ein Vorteil: «Mit den beteiligten 150 Personen haben wir ein Grundgerüst, mit dem wir flexibel und recht speditiv auf Veränderungen reagieren können. Wir müssen nicht alles wieder von Neuem aufbauen», sagt er. Wenn alle zusammen im PI-Planning zum Schluss kämen, dass sie ein Teilstück bauen möchten, dann wird es produziert und schliesslich auf die Funktionalität im Ganzen überprüft. «Wir müssen dafür nicht ein Jahr lang ein Konzept machen. Wir können sehr schnell auf den Release-Train aufspringen.»

Hohe Transparenz

Von ESTV- und BIT-Seite geschätzt wird die höhere Transparenz, die zwischen Kunde und Leistungserbringer herrscht. «Beide Seiten sehen, wo wir Handlungsbedarf haben. Entsprechende Massnahmen konnten wir auch bereits einleiten», sagt Christoph Streit. Die Transparenz ist aber für die Teams mit einer neuen Herausforderung verbunden. Das BIT gibt dem Kunden ein Versprechen, das es einzuhalten gilt. Die Teams sind kontinuierlich gefordert, ihre Stories in zwei Wochen fertigzustellen. Nach jedem Sprint stehen sie mit ihren Ergebnissen vor dem Kunden. «Es ist schwarz oder weiss. Das führt gelegentlich zu harten Fragen von Kundenseite. Die Transparenz und der damit verbundene Druck gilt es in den Teams auszuhalten», sagt Christoph Streit. Es zeigt sich innerhalb eines Teams auch, wenn eine Person nicht die gewünschte Qualität bringt. Die hohe Transparenz verlangt aber auch vom Kunden, dass er mit ihr umgehen kann. Wichtig ist, dass sich beide Seiten vertrauen. «Es muss eine vertrauensvolle Zusammenarbeit herrschen. Wenn diese nicht gegeben ist, werden sich die Teams dagegenstemmen und nicht mehr offen kommunizieren. So verliert man den Vorteil dieser Vorgehensweise», sagt Christoph Streit.

Für Patrik Riesen sind auch Nachteile zum Vorschein gekommen. «Die bestehenden administrativen Prozesse sind nicht auf die Geschwindigkeit dieser Vorgehensweise adaptierbar. Gerade im Ressourcen-Management verlieren wir so leider sehr viel Zeit», sagt er. Wichtig sei, dass man nun die Prozesse im Hintergrund auf das Prinzip adaptiert.

Alles in allem überwiegen die Vorteile. Das Vorgehen hat sich für die ESTV und das BIT bewährt und beide möchten so weiterfahren. In einem Ausblick spannt Patrik Riesen noch einen grösseren Bogen. «Aus unserer Sicht wäre es ein Gewinn, wenn wir die Vorgehensweise durchgehend verankern würden, also auch im Betrieb. Je breiter wir SAFe verankern können, desto effizienter werden wir als Bundesverwaltung», sagt Patrik Riesen.

Alle am Programm FISCAL-IT Beteiligten kommen im PI-Planning zusammen.