



FOKUS: SOFTWARE-ENTWICKLUNG

Scrum: ein pragmatischer Einstieg

Scrum verspricht einen hohen Nutzen, Flexibilität und Mehrwert für das Business. Wer diese Methode einführen will, muss nicht unbedingt das gesamte Unternehmen umkrempeln.

→ VON PETER MEYER & REGINA DIETIKER

Scrum und agile Methoden sind Themen, die in den Kaffeeküchen der Software-Schmieden immer häufiger zum Gesprächsstoff werden. Kollegen aus der IT erzählen, wie sie damit erfolgreich Projekte umgesetzt haben; die Fachabteilungen freuen sich, dass sie endlich in die Projekte eingebunden werden. Doch viele Unternehmen schrecken noch vor einem Umstieg zurück. Die unterneh-

Peter Meyer ist Projekt Manager und Leiter der Software Engineering Process Group bei Zühlke. Seine Schwerpunkte sind Projektleitung, Prozessberatung, Requirements Engineering und Coaching

Regina Dietiker ist Projekt Manager und Software Engineer. Sie erlebt täglich die Herausforderung, zwischen der agilen Welt und dem traditionellen Projektmanagement zu vermitteln

→ www.zuehlke.com → www.scrum.org

mensweite Einführung von Scrum hätte tatsächlich einen gravierenden Umbau zur Folge. Betroffenen wären unter anderem die Aufbauorganisation, das Portfoliomanagement, das Reporting, die Rollenverteilung und das Personalmanagement. Sich so stark zu verändern, Rollenbilder und Prozesse zu hinterfragen oder sogar abzuschaffen, sind viele Organisationen nicht bereit. Dabei muss nicht immer gleich die gesamte Organisation umgebaut werden, die Methode lässt sich auch in einem kleineren Rahmen ausprobieren und schrittweise umsetzen.

DOPPELROLLE FÜR DEN PROJEKTLLEITER

Als pragmatischen Einstieg in die Entwicklung mit Scrum kann der bisherige Projektleiter zum Beispiel zwei Rollen vertreten: Gegenüber dem Entwicklungsteam übernimmt er die Rolle des Product Owners, nach aussen agiert

er als Projektleiter. Seine neue Funktion heisst «PL&PO». Aber Vorsicht: Als Product Owner hat er keine Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Teammitgliedern, die Führung des gesamten Teams erfolgt stark fachlich und weniger organisatorisch oder planerisch. Bei diesem Spagat hilft der Scrum Master. Nach aussen liefert der PL&PO die gewünschten Statusinformationen, macht Vertragsverhandlungen, kanalisiert die Anforderungen und informiert die Interessensparteien.

Das Team organisiert sich selbst. Das heisst, es hat eine grössere Lieferverantwortung für die gemeinsam definierten Ziele, aber auch mehr Freiraum, wie es diese erreichen will. Dadurch wird automatisch auch der Wissenstransfer innerhalb unterstützt: Das Team arbeitet effizienter und misst sich stärker an den Ergebnissen.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dadurch auch Konflikte im Team entstehen können. Selbstorganisation muss gelernt werden.

Hier kommt der Scrum Master ins Spiel.

Er vermittelt und unterstützt das Team dabei, Unstimmigkeiten zu bereinigen, Konflikte anzusprechen und beizulegen.

Ziel dieses pragmatischen Ansatzes ist, die Änderungen zunächst auf die interne Projektorganisation und Abwicklung zu beschränken. Dies steigert zwar die Effizienz, das volle Potenzial von Scrum entfaltet sich jedoch erst mit einer kompletten Verankerung in der Organisation. Das neue Vorgehen kann jedoch auch schon Änderungen nach aussen zur Folge haben. Wie gravierend diese sind, hängt stark von der bisherigen Entwicklungsmethodik ab. Wird bereits iterativ und inkrementell (z.B. nach Rational Unified Process) gearbeitet, sind die Veränderungen geringer. Falls jedoch ein sequenzielles Vorgehen etabliert ist, intensiviert sich durch die Sprintzyklen die Zusammenarbeit mit dem Business bzw. mit den Endbenutzern. Die Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen IT und Business bleiben jedoch gleich. Das heisst, die Auswirkungen auf die Gesamtorganisation sind eher gering. In jedem Fall profitiert die Organisation von der ergebnis- und kundenorientierten Entwicklungsmethodik.

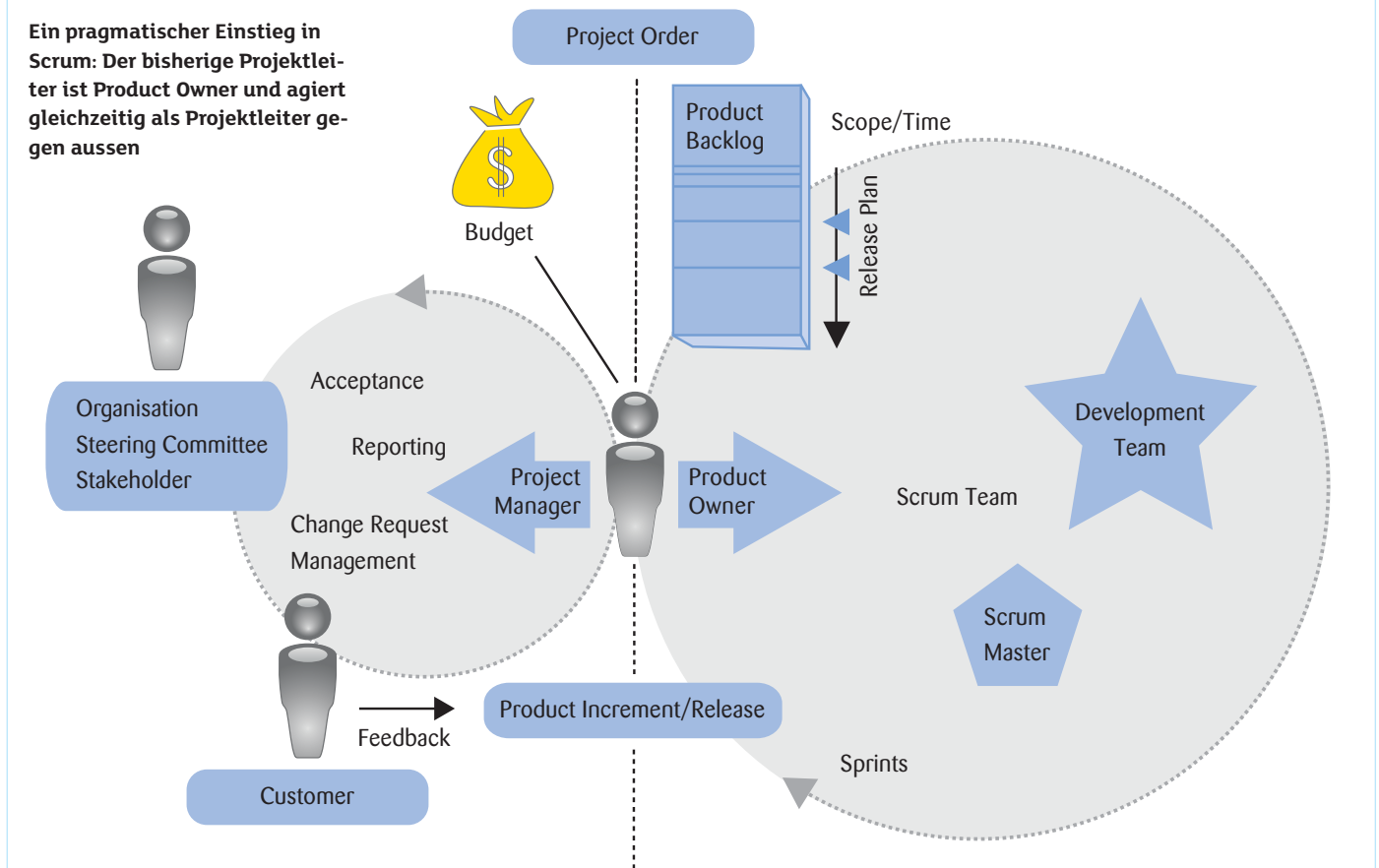
ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN

Bei der Umsetzung kommt es auf die Beachtung einiger erfolgskritischer Faktoren an, diese sind:

- Der **PL&PO** muss bereit sein, seine neue Rolle als Product Owner auszufüllen, die volle Verantwortung für das entstehende Produkt zu übernehmen, die Definition der Systemfunktionen inklusive Akzeptanzkriterien zu liefern und Prioritäten zu setzen. Er muss jedoch akzeptieren, dass sich das Team selbst organisiert. Der PL&PO ist stets ansprechbar und fachlich kompetent, mischt sich aber während einer laufenden Iteration nicht in die Arbeit des Teams ein.
- Die **Stakeholder** müssen verfügbar sein und Entscheidungen treffen. Um dies sicherzustellen, muss der PL&PO genügend Durchsetzungs-

Scrum in einer traditionellen Organisationsstruktur

Ein pragmatischer Einstieg in Scrum: Der bisherige Projektleiter ist Product Owner und agiert gleichzeitig als Projektleiter gegen aussen



vermögen haben. Die Stakeholder sollten das Produktinkrement nach jedem Sprint beurteilen und Abweichungen vom Ziel sofort korrigieren.

- Ein erfahrener **Scrum Master** verhindert, dass die Beteiligten in ihre alten Rollen und Verhaltensweisen zurückfallen. Er schützt und unterstützt das Team, damit es ungestört und zielorientiert arbeiten kann. Inwiefern der Scrum Master bei diesem Setup gegen aussen wirkt, hängt von der Situation ab.
- Die **Teammitglieder** müssen selbstständige, motivierte und verantwortungsbewusste Men-

schen sein, die gern im Team arbeiten und sich selbst organisieren. Sie kennen die Software Engineering Best Practices sehr gut und setzen diese um. Alle Teammitglieder sind nur einem Projekt zugewiesen und sitzen im selben Büro. Die Besetzung des Teams ist stabil.

SCHRITT FÜR SCHRITT UMSTEIGEN

Mit diesem pragmatischen Vorgehen geht ein Unternehmen den ersten Schritt in Richtung agile Software-Entwicklung. Scrum gibt nur wenige Regeln vor, diese müssen aber eingehalten

werden, sonst wird der erzielte Nutzen des Vorgehens nicht so gross sein. Damit bietet sich die Chance, Auswirkungen und Erfahrungen im Kleinen auszuprobieren, zu reflektieren und falls nötig Korrekturen anzubringen. Nach dem erfolgreichen ersten Schritt kann die agile Methode weiter etabliert werden, indem die Rolle des Product Owners – sukzessive für alle Projekte und Produkte – nach aussen transparent gelebt wird. So kann Scrum seinen vollen Nutzen für die Entwicklung, das Business und die Kunden entfalten. ←

Scrum: Entwickeln mit neuer Rollenverteilung

Scrum-Projekte erfordern eine andere Organisation als traditionelle Vorgehensmodelle. Der Fokus liegt auf dem Nutzen bzw. dem Wert eines Produkts. Ziel ist, diesen während der Entwicklung zu maximieren. Dazu sind in einem Scrum-Projekt die Rollen anders definiert: Die zentrale Figur ist der **Product Owner**. Er definiert und priorisiert die Features inklusive der Abnahmekriterien entsprechend ihrer Wichtigkeit. Der **Scrum Master**

ist verantwortlich für die reibungslose Umsetzung des Prozesses. Am Ende eines sogenannten **Sprints** (Iteration von 1 bis 4 Wochen Dauer) muss das Produkt potenziell auslieferbar sein. Dies wird durch die Erfüllung von klar definierten Qualitätsanforderungen, der sogenannten **Definition of Done**, und durch einen Abnahmetest von Interessensparteien und Product Ownern gewährleistet. So wird iterativ inkrementell entwickelt.

Das Produkt wird also nicht mehr anhand einer schriftlichen Spezifikation komplett fertig entwickelt – mit dem Risiko, dass es die Bedürfnisse der Benutzer dann doch nicht abdeckt. Vielmehr werden die Anforderungen gemeinsam mit den Interessensparteien und parallel zur Projektrealisierung so pragmatisch wie möglich, zum Beispiel mit **User Stories**, dokumentiert. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Business findet eine laufende Va-

lidierung statt, Richtungsänderungen können so nach Bedarf vorgenommen werden. Die Forderung, dass das Produkt am Ende eines Sprints potenziell auslieferbar ist, erlaubt eine vorzeitige Finalisierung, falls zum Beispiel der enthaltene Funktionsumfang bereits genug Wert schafft. Scrum bedeutet jedoch keineswegs Chaos ohne Kontrolle, im Gegenteil: Klare Zielvorgaben und eine tägliche Fortschrittskontrolle bringen Transparenz.