

O'REILLY®

2. Auflage

Scrum

kurz & gut

O'Reillys
Taschenbibliothek



Rolf Dräther
Holger Koschek
Carsten Sahling

den sie die Anforderungen zur richtigen Zeit durch Nachfragen und Nachbessern weiter verfeinern, damit sie vom Auftragnehmer zur Zufriedenheit des Auftraggebers umgesetzt werden können. Beide Seiten wissen, dass sich die Anforderungen im Laufe des Projekts verändern können. Neue Anforderungen können hinzukommen, andere wegfallen. Das hat Auswirkungen auf die Dauer, den Umfang und die Kosten des Projekts. Deshalb kann der Auftraggeber zu Projektbeginn nicht alle drei dieser Parameter festlegen, sondern maximal zwei. Dieser Umstand hat Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Spätestens wenn der Auftragnehmer ein externes Unternehmen ist, wird man auf schriftliche Verträge nicht verzichten können. Diese können aber nicht das Vertrauen der handelnden Personen ersetzen. Ein Projekt, über dessen Erfolg am Ende ein Gericht entscheidet, ist unserer Meinung nach kein erfolgreiches Projekt.

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Scrum und die anderen agilen Methoden akzeptieren die Tatsache, dass sich im Laufe eines Projekts viele Dinge ändern. Kent Beck hat seinem Buch »eXtreme Programming eXplained« [Beck 2004] sogar den Untertitel »Embrace Change« (etwa: heiße die Veränderung willkommen) gegeben. Diese Grundhaltung prägt die Prinzipien und Praktiken agiler Methoden: Eine iterativ-inkrementelle Vorgehensweise, regelmäßiges Feedback, eine dynamische Anforderungsliste (anstelle des klassischen Lastenhefts) und die ständige Bereitschaft zur Anpassung sowohl der Produkteigenschaften als auch des Entwicklungsprozesses sind Ausdruck des offenen Umgangs mit Veränderungen. Wer Veränderung akzeptiert und zulässt, muss auch den Planungsprozess von Projekten überdenken. Im traditionellen Projektmanagement wird der Umfang zu Projektbeginn verbindlich festgelegt. Dauer und Kosten – die beiden anderen Parameter im sogenannten »magischen Dreieck des Projektmanagements« – werden zwar prognostiziert, bleiben aber grundsätzlich variabel. Die Qualität ist keine Variable – sie muss immer das geforderte (hohe) Niveau haben. Auch agile Methoden gehen bei der Qualität keine Kompromisse ein, denn nachhaltige Kundenzufriedenheit ist das oberste Ziel. Allerdings stellen sie das

magische Dreieck gewissermaßen auf den Kopf: Agile Projekte planen mit einer festgelegten Projektdauer und fixen Kosten, die auf einer stabilen Teamgröße beruhen. Das Projekt wird über den flexiblen Umgang mit fachlichen Anforderungen gesteuert, die sich wie oben beschrieben im Projektverlauf unweigerlich verändern werden (siehe Abbildung 1-2).

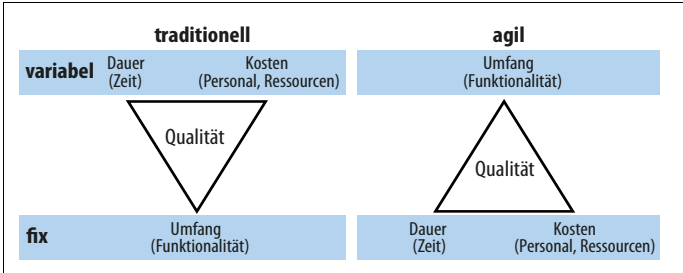


Abbildung 1-2: Agile Methoden stellen das magische Dreieck des Projektmanagements auf den Kopf.

Auch in agilen Projekten wird geplant und kontrolliert. In Scrum gibt es neben der kurzfristigen Sprint-Planung auch eine Release-Planung mit einem längerfristigen Horizont. Diese Pläne können sich jedoch jederzeit ändern – und das wissen alle Beteiligten. Dank einer tagesaktuellen Fortschrittskontrolle können Risiken (z. B. Verzögerungen) in Scrum-Projekten frühzeitig erkannt und entschärft werden. Agile Projekte funktionieren nach dem von Dwight D. Eisenhower formulierten Motto: »Pläne sind nichts. Planung ist alles.«

Mehr als nur Mechanik

Das Agile Manifest beschreibt eine Denkweise oder Grundhaltung, die allen agilen Methoden zugrunde liegt. Ohne sie bliebe jede Methode nur reine Mechanik und könnte nie die gewünschte Wirkung entfalten. Das sollten Sie bedenken, wenn Sie Scrum einführen: Sie müssen zunächst lernen, anders zu denken, bevor Sie anders handeln.

Werte

Anders zu denken, beginnt bei den Werten. Der Scrum Guide beschreibt ein Fundament aus fünf Werten, auf dem Scrum aufbaut:

- Selbstverpflichtung (Commitment)
- Mut (Courage)
- Fokus (Focus)
- Offenheit (Openness)
- Respekt (Respect)

Diese Werte beschreiben wir ausführlich in Kapitel 2. Darüber hinaus kann ein Scrum-Team eigene Werte entwickeln oder sie aus dem Wertekanon der Organisation beziehen, in die das Team eingebettet ist.

Wenn Sie ein agiles Team bei der Arbeit beobachten, merken Sie recht schnell, ob die Teammitglieder durch gemeinsame Werte verbunden sind. Unserer Erfahrung nach sind die »Wert-vollen« Teams tatsächlich auch wertvoll (im Sinne von erfolgreich). Deshalb sollten Sie für Ihre agilen Teams eine Umgebung schaffen, in der Werte gelebt werden und erlebbar sind.

Denkweise

»Die richtigen Dinge richtig machen« – so könnte man die agile Denkweise zusammenfassen. Es geht darum, Produkte zu entwickeln, die der Kunde wirklich haben möchte und die ihm einen echten Mehrwert bieten. Daraus lassen sich alle agilen Werte, Prinzipien und Praktiken ableiten:

Um »das richtige Ding« zu entwickeln, muss ein kontinuierlicher Dialog zwischen dem Kunden und der Produktentwicklung etabliert werden mit dem Ziel, voneinander zu lernen. Das Entwicklungsteam lernt, die Bedürfnisse des Kunden zu begreifen, die (oft im Verborgenen) hinter den formulierten Anforderungen stehen. Der Kunde lernt, seine Anforderungen zielgerichteter zu formulieren. Und er kann an den ersten Versionen des Produkts nicht nur die Erfüllung seiner Anforderungen überprüfen, sondern auch

deren Güte und Relevanz bewerten – oft mit der Folge, dass Anforderungen verändert oder zurückgezogen werden und neue Anforderungen hinzukommen. Damit dieser Dialog funktioniert, müssen sich Kunde und Entwicklungsteam als Partner verstehen und eine gemeinsame Sprache entwickeln.

Um das Produkt »richtig« zu entwickeln, muss das Produktentwicklungsteam gut ausgebildet sein, über alle erforderlichen Fertigkeiten und das notwendige Wissen verfügen sowie diszipliniert und ergebnisorientiert am Produkt arbeiten. Scrum bildet den Rahmen für einen solchen Entwicklungsprozess. Diesen Rahmen gilt es zu füllen. Ein Entwicklungsteam, das nachhaltig hohe Qualität, einfaches Design und kontinuierliches Lernen anstrebt, wird diesen Rahmen schnell mit Praktiken füllen, von denen wir einige in »Was noch?« auf Seite 160 vorstellen. In regelmäßigen Retrospektiven wird das Team seinen Prozess überprüfen und Anpassungen daran vornehmen.

Umfeld

Scrum hat seine Wurzeln in der Entwicklung komplexer Softwaresysteme. Der Schwerpunkt liegt in der Organisation der Anforderungsbeschreibungen und Entwicklungstätigkeiten. Konkrete Entwicklungstechniken gehören jedoch nicht zum Scrum-Repertoire. Außerdem ist die Softwareentwicklung nur ein Abschnitt im Leben eines Softwaresystems. Vor der Entwicklung steht die Produktidee, oft beschrieben als Vision. Nach der initialen Projektphase der Software (die bei Scrum iterativ geschieht) geht ein Softwareentwicklungsprojekt in die Produktweiterentwicklung über. Oft wird die Verantwortung für die Software dann in die Hände eines Wartungs- oder Betriebsteams gelegt. Dieses Umfeld hat insgesamt einen maßgeblichen Einfluss auf ein Scrum-Projekt.

Management

Scrum trifft keine Annahmen über die Aufbau- und Ablauforganisation, in die Projekte eingebettet sind. Es trifft allerdings Annahmen über die Menschen, die in Scrum-Projekten arbeiten. Die allen agilen Methoden zugrunde liegende Denkweise und Grundhaltung

sowie die Forderung nach Selbstorganisation innerhalb des Entwicklungsteams formulieren einen hohen Anspruch an Mensch und Organisation. Von Managern, die für Scrum-Projekte und -Teams verantwortlich sind, wird ein spezieller Führungsstil erwartet. Ein agiler Manager ist Mentor und Coach. Sein Ziel ist es, einen Rahmen zu schaffen, in dem die agilen Teams eigenverantwortlich und selbstorganisierend arbeiten können. Dazu stellt der agile Manager die organisatorischen und strategischen Leitplanken auf und ermöglicht allen Teammitgliedern, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, um den Anforderungen einer agilen Organisation gerecht zu werden. Um die agilen Werte nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern, geht der Manager mit gutem Beispiel voran und lebt vor, was er von seinen Teams erwartet: Respekt, Fokus, Offenheit – um nur einige Werte zu nennen.

Eine wachsende Anzahl an Publikationen zu agilem Management ist ein Indiz für die Relevanz dieses Themas. Jurgen Appelo liefert in [Appelo 2011] ein komplettes agiles Managementmodell, das sechs Handlungsfelder benennt:

- Gib Menschen Energie.
- Ermächtige Teams.
- Justiere die Rahmenbedingungen.
- Entwickle Kompetenz.
- Lasse Strukturen wachsen.
- Verbessere alles.

Auch Appelos Sichtweise basiert letztendlich auf dem Agilen Manifest. Und es stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Nur ein Manager, der es wagt, eine echte Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen, um deren Potenzial zu erkennen und zu fördern, wird sich eines Tages über einen Zustand freuen, der in der Literatur als Hyperproduktivität beschrieben wird. Dieser beschreibt die Arbeitsweise von Teams, die in einem Umfeld arbeiten, das ihnen genügend Freiraum lässt, um die Innovations- und Schaffenskraft voll zu entfalten, auf der anderen Seite aber eng genug ist, um fokussiert auf ein klar erkennbares Ziel hinzuarbeiten. Keine Angst: So wie ein Scrum-Team nicht vom ersten Tag an das Potenzial des