

# Stay On Top: Agile now!

Eine starre Projektabwicklung mit einer hohen Planungs-dichte führt bei der Softwareentwicklung nicht immer zum Erfolg. Versprechen Agile, Scrum und Lean Besserung?

VON STEFAN KINIGADNER

**W**ollen wir heute ein Softwareprodukt herstellen, kommen meistens klassische Entwicklungs- und Projektmanagement-Vorgehensweisen zum Einsatz, wobei diverse Schwierigkeiten billigend in Kauf genommen werden:

- Sie als Kunde bekommen nicht das, was sie sich vorgestellt haben;
- Das fertige Produkt bekommen Sie nicht termingerecht;
- Aufwandschätzungen sind ungenau und treffen selten ins Schwarze;
- Kosten laufen aus dem Ruder;
- Der Fortschritt Ihrer Produktentwicklung ist für Sie undurchsichtig;
- Toolunterstützung gibt es nicht oder sie bringt nicht die erhofften Ergebnisse;
- Zwischen Ihren Fachabteilungen herrscht keine gute Stimmung und Ihre Mitarbeiter sind mit ihrem Arbeitsalltag nicht zufrieden.

Die Ursachen für oben genannte Probleme sind unterschiedlicher Natur. Die Art, wie Projekte und damit wie Projektmanagement funktioniert, begründet sich in der Anforderung, dass vor Projektbeginn idealerweise ein Release- und ein Projektplan existieren. Diese geben darüber Auskunft, welche Mitarbeiter wann und wo zum Einsatz kommen müssen,

um dem Projekt zum Erfolg zu verhelfen. Auch soll die Kostenfrage präzise beantwortet werden. Voraussetzungen dafür sind jedoch eine vollständige Liste aller harten und weichen Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt sowie Projektmitarbeitende, die auf Zuruf und durch einen Projektplan gesteuert arbeiten sollen. Tatsache ist jedoch, dass dies in der Praxis selten funktioniert. In Projektplanungsphasen werden daher gerne Streckungsfaktoren eingerechnet, um annähernd realistische Projektdauer und -kosten zu prognostizieren.

## Geht es auch anders?

Dass es Alternativen zum klassischen Projektmanagement und dem angestaubten Wasserfallmodell gibt, zeigen moderne Ansätze aus dem agilen Bereich. Die Produktentwicklung als grosses Paket aus Projektmanagement und dem Einhalten eines Prozessmodells zu betrachten, weicht einer auf Iterationen aufbauenden Vorgehensweise, die Schritt für Schritt Mehrwert für das Unternehmen schafft und diverse Vorteile mit sich bringt. So werden zum Beispiel unvollständig qualifizierte oder fehlende Anforderungen durch Iterationen entschärft. Vor einer Iteration kommt es zu einer Planungsphase, welche die für das Unternehmen wertvollsten Anforderungen auf Detailebene definiert und hinterfragt. Diskussionen über die Bedeutung einer Anforderung sind vorprogrammiert und gewollt, so werden Unklarheiten und falsche Vorstellungen vor der Umsetzung geklärt. Während der Iteration kümmern sich dann die Spezialisten der Produktentwicklung um die Erreichung des Iterationsziels, welches sie ihrem Auftraggeber zugesagt haben. Die Spezialisten geniessen dabei ein besonderes Privileg: Sie arbeiten ausschliesslich an der Erfüllung ihrer Aufgabe.

Warum das Sinn ergibt, zeigt sich zum Beispiel beim Fussballspiel. Während eines Spiels konzentrieren sich die verschiedenen Spezialisten auf ihre Aufgaben. Weder der Trainer

noch der Clubpräsident haben in der Spielphase (Projektziel: den Gegner schlagen) die Möglichkeit, das Vorgehen der Spieler direkt zu beeinflussen. Sollten sie es dennoch probieren, verweist der Schiedsrichter sie gerne auf gewöhnliche Tribünenplätze mit ausreichendem Abstand zum Geschehen, denn sobald das Team in sein Spiel gefunden hat, entstehen durch die Erfahrung und das Können der Spieler die besten Situationen, um den Ball ins Tor zu bringen. Würde nun der Trainer einen Spieler zum Nachziehen der Kalklinien auf dem Nachbarsplatz auffordern, wäre das der Zielerreichung nicht förderlich. Sicher ist das Unsinn, aber genau das passiert in der Softwareentwicklung immer wieder. Während der Arbeit an einem Projekt kommt es zu Störungen, Mitarbeiter werden mit anderen Aufgaben («Kannst du mir schnell mit dem Buchhaltungssystem helfen?», «Die Datenbank braucht eine Reindizierung, hast du nicht kurz Zeit für mich?») betraut und so aus ihrem Schaffensprozess gerissen. Das so kommunizierte und vereinbarte Ziel wird unhaltbar.

## Scrum und agile Methoden

Agile Methoden geben hier Gegensteuer, unterstützen eine gesunde und klare Arbeitsweise und führen in regelmässigen Abständen zu sichtbarem Mehrwert. So spricht man in der Scrum-Methodik von Usable Software als Ergebnis einer jeden Iteration. Teams liefern genau das, sofern sich die Methode etabliert hat und sie akzeptiert wurde. Denn mit den Freiheiten kommen auch Pflichten. Die Selbstorganisation der Teams gehört dazu und stellt gerade am Anfang eine Herausforderung dar. Der Einsatz von agilen Methoden kann jedoch nicht eine 180-Grad-Wendung in den Entwicklungsabteilungen bedeuten. Das richtige Mass und die richtige Dosis führen Schritt für Schritt zu Kosteneinsparungen, Mitarbeitermotivation und einer steigenden Effizienz bei der Produktentwicklung. ■

### DER AUTOR

Stefan Kinigadner ist Architekt und Projektleiter bei der Business Solution Group. Der 30jährige Hochschulabsolvent entwickelt seit seinem zwölften Lebensjahr Software und sammelte Erfahrungswerte in unterschiedlichen Branchen: Energie, Web, Pharma und Finanzdienstleistungen. Seit 2004 beschäftigt er sich mit agilen Methoden, sein Schwerpunktthema ist Scrum.



### AGILITÄT BEI DER TECHNOLOGY INNOVATION

Ist Agilität messbar? Wie nutze ich agile Vorgehen und Prozesse in meinem Unternehmen? Welche Methode ist die beste für mich? Wo kann mein Unternehmen agiler werden? Die Business Solution Group TI bietet auf diese und weitere Fragen aus dem Themenfeld der Agilität mit Hilfe von Schulungen, Seminaren und Events ein breites Spektrum an Lösungen und Antworten.