

SCRUM vs. Reality

Die agile Vorgehensmethode SCRUM ist in den letzten Jahren bei immer mehr Unternehmen zum Standard erkoren worden. Aber inwieweit weicht dieser Lehrbuchstandard von der gelebten Wirklichkeit ab? Die COM-Redaktion traf sich mit André Theiss, unserem Teamleiter Application Integration, um mit ihm genau darüber zu sprechen.

COM-Redaktion: André, Du bist seit vielen Jahren für die COM Software GmbH unterwegs. Wie nimmst Du agile Vorgehensweisen in den Unternehmen wahr? Ist SCRUM bei unseren Kunden und den entsprechenden Entwicklungseinheiten inzwischen angekommen?

André: Fast jedes Unternehmen, ob nun IT-Beratung oder unsere Kunden, spricht davon, dass sie nach SCRUM arbeiten. Es sucht im Markt nach SCRUM-Mastern in Ihren Ausschreibungen und jedes Projekt führt sogenannte Dailys durch.

SCRUM scheint die Lösung für Alles zu sein! Die eierlegende Wollmilchsau oder die Landkarte, die uns in das Land führt, in dem Milch und Honig fließen.

Doch es gibt durchaus Projekte, in denen ältere Vorgehen die bessere Wahl wäre. Meist hat man ein Wasserfallmodell abgelöst durch ein neues agiles Vorgehen. Da gilt es, Mitarbeiter zu schulen und zu unterweisen, ihnen Ängste zu nehmen und gemeinsam mit Ihnen den neuen Prozess zu etablieren. Ist SCRUM wirklich das, was Unternehmen davon erwartet haben? Diese Frage können mir unsere Kunden mitunter nicht beantworten.

COM-Redaktion: Ich verstehe! Agilität, dass ist das, nachdem alle streben und niemand will hintenanstehen. André, wo siehst Du den größten Mehrwert und die größten Herausforderungen in agilen Methoden?

André: SCRUM unterliegt einem Continuous Delivery, liefert mit jedem Sprint ein fertiges Konstrukt, das ausgeliefert wird. Und dies geschieht fortwährend. Dazu wird auch die Feedbackschleife gezählt. Sie lässt Probleme, die in der letzten Version erkannt oder schon durch das Testing aufgedeckt wurden, direkt in den nächsten Entwicklungs-Sprint einfließen.

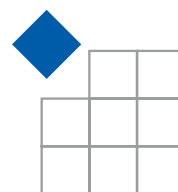
Dies erhöht signifikant den Wert der nächsten Version, erfordert aber bei der Umsetzung ein kreatives Vorgehen, denn Zielsetzung und Ad-Hoc aufkommende Aufgaben können sich genau dort beißen.

SCRUM beinhaltet wenige strenge Regeln, die aber wiederum sehr stringent einzuhalten sind. Das ist der Punkt, an dem man unterscheiden muss, wie SCRUM in der Theorie funktioniert und wie es am Ende vom Team gelebt wird.

COM-Redaktion: Du hast eben von einem iterativen, fortwährenden Prozess gesprochen. Wie sieht denn in einem kontinuierlichen Prozess die Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung, der ja gleichermaßen Auftraggeber und Mitarbeiter ist, und den umsetzenden Einheiten aus?

André: Genau das ist der Punkt, der SCRUM so spannend werden lässt. Die enge Verzahnung zwischen den beiden Instanzen. Der Product-Owner priorisiert Backlog-Items und das Team schätzt darunter hängende User-Stories, die in Tasks geschnitten sind.

Diese werden in einen Sprint verpackt und man arbeitet sie gemeinsam ab. All diese Tätigkeiten beruhen auf der Einschätzung des Teams. Im Umgang mit störenden Faktoren ist die Kreativität des Teams gefragt, das ausgegebene Ziel trotz möglicher Störungen zu erreichen, denn nicht alles kann zwingend durch die Regeln des SCRUM eingeordnet oder behandelt werden



SCRUM vs. Reality

Diese enge Zusammenarbeit lässt ein Projekt reifen. Unternehmen, die dieses Vorgehen nicht kennen, sind mitunter irritiert, weil sie keine „fertige Lösung“ präsentiert bekommen, sondern ein reifendes Produkt. Das wird zunächst als hemmend und langsam wahrgenommen.

Spätestens nach dem zweiten, dritten Projekt wissen sie die Agilität und die Einflussnahme zu schätzen, die im Projektalltag vorgenommen werden kann. Die Zeiten, in denen wochen- wenn nicht sogar monatelang an Konzepten und später dann noch länger an der Umsetzung gearbeitet wurde, sind nun vorbei.

Genau dieser Vorteil wird zuerst als Nachteil wahrgenommen. Da gilt es viel interne Marketing- und Überzeugungsgarbeit zu leisten. Jeder muss sich mehr einbringen, bekommt aber dann auch mehr Einfluss auf das Gesamtergebnis. Das hat schon seinen Charme.

COM-Redaktion: Du hast gerade erwähnt, dass sich Kunden noch an die Vorgehensweise gewöhnen müssen. Was sind denn die klassischen Stolpersteine, die aus dem Weg geräumt werden müssen?

André: Ein wohl bekanntes Beispiel ist eine User-Story die nicht in Tasks geschnitten und geschätzt werden kann. Es gibt einfach zu viele Unbekannte, dann darf sie laut Regel nicht in einen Sprint auf geplant werden. Dennoch kann dies erforderlich sein, da eine Deadline für die Umsetzung im Raum steht. Solche oder ähnliche Situationen sind wohl jedem bekannt, der nach SCRUM arbeitet.

Hier zeigt sich, wie wichtig es ist, kreativ eine Lösung zu finden und die Akzeptanz im Team auf einen Nenner zu bringen. Meist kommen solche Situationen nicht einmalig vor und aus der vereinbarten Ausnahme wird mit der Zeit eine Regel, nach der das Team lebt und arbeitet.



André Theiss,
Teamleiter Application Integration

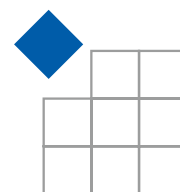
Diese individuelle Variante muss jedes Team für sich entwerfen und stetig weiterentwickeln, denn die Regeln aus dem SCRUM Guide oder der zahlreichen Varianten reichen nicht aus, um die Erfordernisse eines Projektes vollständig abzudecken. SCRUM nach Lehrbuch passt meistens nicht auf die Bedürfnisse der Organisationseinheiten, bei denen es umgesetzt werden soll. Wenn mit dem richtigen Maß Änderungen vorgenommen werden, entsteht daraus ein Vorgehensmodell, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen und Höchstleistungen vollbringen können.

COM-Redaktion: Du bist nun seit 2017 agil in Projekten tätig. Wie sieht Dein Zwischenresümee aus?

André: Es zeigt sich, dass SCRUM einen guten Rahmen bietet, um agil und kreativ die besten Ergebnisse zu liefern. Lebt und hinterfragt man aber nicht stetig das gelebte Vorgehen, entfernt man sich schnell von einem guten, effizienten Vorgehen und wird den anstehenden Aufgaben nicht mehr gerecht. So erschließt sich auch der Sinn in den vielen zeitraubenden Ritualen, die SCRUM mit sich bringt.

Die Führung muss dem Team eine gewisse Entscheidungsfreiheit und Vertrauen geben, damit dieses den scheinbaren Overhead leben kann. Trotzdem wird das Ergebnis eines Sprints nicht immer zu 100% das sein, was gefordert wurde. Es wird aber dennoch das bestmögliche Ergebnis unter allen Einflüssen werden.

COM-Redaktion: André, vielen Dank für das informative, aufschlussreiche Gespräch.



COM
SOFTWARE GMBH

Über die COM Software GmbH

Seit mehr als 20 Jahren bieten wir Ihnen als mittelständischer und inhabergeführter IT-Dienstleister unsere umfassende Unterstützung für den kompletten Wertschöpfungsprozess Ihrer Projektanforderungen an.

Für uns ist „Out of the Box“-Denken dabei nicht nur ein Schlagwort – es ist unsere Leidenschaft, mit der wir Tag für Tag zum Erfolg unserer Kunden beitragen.

Von der Konzeption unternehmenskritischer Lösungen bis hin zur Umsetzung spezieller Softwareprojekte: Die COM Software GmbH liefert Ihnen Lösungen, die einfach funktionieren. Zuverlässig, kostenbewusst und nachhaltig.

Sie wollen Ihre IT-Systeme renovieren, modernisieren oder suchen nach einem arrivierten Partner, der Sie auf Ihrer Reise in die Digitalisierung begleitet? Dann sind Sie bei uns richtig.



„Unser Team von Software-Spezialisten verfügt über ein hohes Maß an Erfahrungen, wenn es um die Konzeption und Umsetzung von Softwarelösungen geht.“

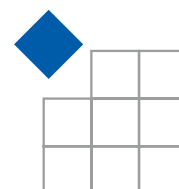
Dominik Dietrich,
Geschäftsführer COM Software GmbH

COM Software GmbH

Ludwig-Erhard-Straße 6 · 65760 Eschborn

Telefon: +49 (6196) 49 666-0 · Fax: +49 (6196) 49 666-49

Mail: info@com-software.de · Internet: www.com-software.de



COM
SOFTWARE GMBH