

Agilität ist mehr als Scrum und User Stories

Von Roland Heini

Das Wort „Agilität“ ist unbestritten in aller Munde. Im Zug der sich immer schneller verändernden geschäftlichen Umwelt und der Digitalisierung ist jede Unternehmung gefordert, sich agil zu verhalten, um rasch auf neue Marktanforderungen reagieren zu können. Die am häufigsten gehörten Schlagworte zum Thema Agilität sind «Scrum» und «User Story». In diesem Artikel soll aufgezeigt werden, was es mit diesen Themen auf sich hat und was sonst noch für eine agil aufgestellte Organisation relevant ist.

Teil 1:

SCRUM – WAS SCRUM IST UND WAS NICHT

Die ganze Welt spricht von Scrum. Viele setzen Scrum mit Agilität gleich, aber das passt so nicht ganz. Scrum ist die am weitesten verbreitete Methodik zur Umsetzung der Inhalte agiler Projekte. Scrum definiert dabei primär den während der Projektumsetzung einzuhaltenden Prozess – und dieser Prozess funktioniert sehr gut.

Scrum sagt wenig bis gar nichts über das eigentliche Projekt aus. Ein Projekt besteht nicht nur aus der Umsetzung einzelner Anforderungen eines Produkts, sondern beginnt bei der Erarbeitung eines Projektauftrags, der Scope-Abgrenzung und Definition von Rahmenbedingungen und endet mit der Übergabe in die Produktion, der Schulung der betroffenen Mitarbeitenden etc. Scrum definiert Rollen, welche für die Umsetzung des Produkts notwendig sind bzw. diese begleiten (Product Owner, Team, Scrum Master).

Hybride Projekte

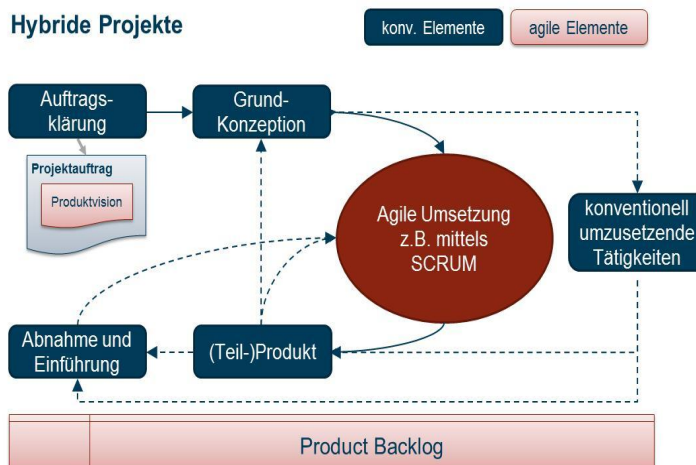


Abb. 01: Agiles Vorgehen im Projektkontext

Diese Rollen sind für die Produkterstellung, nicht aber für den gesamten Projektlebenszyklus, ausreichend. Scrum fordert von den Verantwortlichen in Iterationen (Sprints), mit einer typischen Dauer von zwei bis vier Wochen, diejenigen Produktteile umzusetzen und zum Einsatz zu bringen, welche dem Kunden jeweils den grössten Nutzen bringen. Um dies sicherstellen zu können, sind weitergehende Rollen zu besetzen bzw. Prozesse miteinzu beziehen.

MEHR ALS EINZELNE PROJEKTE

Je mehr einzelne Projekte fertiggestellte Produktinkremente an den Benutzer ausliefern wollen, umso mehr muss bei den betrieblichen Prozessen ein Umdenken stattfinden. Unter dem Schlagwort «DevOps» geht es darum, die entsprechenden Prozesse zu automatisieren und die betroffenen Mitarbeitenden nahe an die Projekte heranzuführen, um häufige Rollouts der Produkte möglichst reibungslos sicherzustellen.

Auch das Projektportfoliomanagement muss «agiler» werden. Eine Organisation, welche ein- oder zweimal pro Jahr ihr Projektportfolio überprüft und neue Vorhaben freigibt, kann schwerlich als agil bezeichnet werden. Die Veränderungen der Märkte und Geschäftsprozesse erfordern auch hier ein Umdenken, sodass rascher auf diese Veränderungen reagiert werden kann. Selbstverständlich muss der geschäftliche Nutzen der Vorhaben auch auf der Portfolioebene die erste Priorität aufweisen. Häufig sind es nicht die grossen Vorhaben, welche schnell einen Nutzen für die Unternehmung produzieren. Es lohnt sich deshalb, grosse Projekte in kleinere Teile aufzubrechen, diese zur Realisierung freizugeben und nach deren Umsetzung die restlichen Vorhabensteile im Kontext des Gesamtportfolios neu zu priorisieren. Dies alles bedeutet, dass auf der Projektportfolioebene häufiger (z.B. zweimonatlich) entschieden werden muss, welche Projekte gestartet werden. Und nicht nur das; es bedeutet sogar, dass eine Gegenüberstellung des Nutzens von laufenden Vorhaben und solchen, die in der Pipeline stehen institutionalisiert werden muss, mit der Konsequenz, dass unter Umständen auch laufende Vorhaben (nach der Realisierung und Ausbreitung einzelner, nutzbringender Teile) sistiert oder sogar abgebrochen werden müssen.

PRODUKT- ODER PROJEKTBASIERTE ORGANISATION?

Die Unternehmung als Ganzes muss überlegen, welche ihrer aufbauorganisatorischen Gestaltungselemente im Sinn der Agilität umgestaltet werden sollten; dies wiederum mit dem Ziel, schnell auf ändernde Marktanforderungen reagieren und diese in guter Qualität umsetzen zu können. Unternehmen, welche Produkte erstellen, die über einen langen Zeitraum gepflegt bzw. weiterentwickelt werden (z.B. Word, Spotify, Serienmaschine etc.), setzen die Projektorganisation für die Erstellung des Produktes organisatorisch mit der (künftigen) Produktorganisation gleich. So entwickelt das Produktmanagement mit einem etablierten, eingespielten Team im Rahmen von Iterationen das Produkt agil weiter. Organisationseinheiten, die den Fokus mehr auf die Erstellung neuer Produkte legen, versuchen ihre Teams so aufzustellen, dass diese sich schnell in neue Problemstellungen einarbeiten und die Produkte agil erstellen können. Der Produktbetrieb und dessen Weiterentwicklung wird dann typischerweise an andere Teams (Support, Wartung) übertragen.

Grundsätzlich muss sich die Organisation auch bezüglich der Zusammenarbeit in den agilen Bereichen verändern. In der agilen Welt wird sehr stark auf die direkte Kommunikation gesetzt. Kundenvertreter (z.B. der Product Owner) und das Umsetzungsteam (Engineers etc.) stehen in dauerndem, direktem Kontakt. Das führt auch dazu, dass der Möglichkeit von virtuellen Teams oder der Arbeit im Home-Office Grenzen gesetzt sind. Natürlich muss man nicht für jede Besprechung physisch zusammenkommen, aber ein häufiger Kontakt in der Gruppe ist für den Projekterfolg massgebend. Die Teams sind – wo immer möglich - direkt in einem Büro zusammenzuführen. Zu guter Letzt sollte man sich auch Gedanken zu den Zielsetzungen für die Mitarbeitenden machen. Individuelle Mitarbeiterleistungsziele können die Projektarbeit behindern, also sollten die Zielsetzungen auf die Projekte (bzw. Produkte) bezogen sein und die Mitarbeiterentwicklung berücksichtigen.

Teil 2

USER STORIES – ANFORDERUNGEN IN EINEM ANDEREN KLEID

Parallel zur Verbreitung agiler Methoden haben User Stories Einzug in die Projektwelt gehalten. Bei einer User Story handelt es sich um «eine in Alltagssprache formulierte (SW)-Anforderung, die bewusst kurz gehalten ist und in der Regel nicht mehr als zwei Sätze umfasst» (in Anlehnung an Wikipedia). Eine Anforderung in zwei Sätzen beschreiben und das soll funktionieren?

Viele agile Methodiken setzen auf ein Höchstmass an direkter Kommunikation zwischen den am Projekt beteiligten Mitarbeitenden inklusive der Kundenvertretung. Normalerweise wird davon ausgegangen, dass das gesamte Team voll für das entsprechende Projekt zur Verfügung steht und die Kundenvertreter laufend eingebunden werden können. Unter dieser Voraussetzung (auch wenn dies in der Praxis häufig nur in reduziertem Mass der Fall ist) ist es nicht wichtig, jede Anforderung vorgängig im Detail zu beschreiben. Die Kundenvertreter (häufig in der Rolle des Product Owners gem. Scrum oder eXtreme Programming) erläutern fortlaufend die nächsten umzusetzenden Anforderungen, und die Projektmitarbeitenden haben jederzeit die Möglichkeit, Fragen zu stellen bzw. Abklärungen einzubringen. Somit kann die Anforderungsdokumentation eigentlich auf das Wesentlichste reduziert werden. OK – zwei Sätze sind immer noch sehr wenig, weshalb User Stories häufig um einen «Fragen/Antwort-Teil», in welchem die massgebende Kommunikation zwischen dem Projektteam und den Kundenvertretern festgehalten worden ist, ergänzt wird. Zusätzlich werden diese um sogenannte Akzeptanzkriterien (Wann ist der Kundenvertreter mit der Umsetzung der Anforderung zufrieden?) erweitert.

So gut sich User Stories für den Einsatz während eines Projektes bewähren, auf die lange Sicht sind sie zur Dokumentation des gebauten Produkts meist nicht ausreichend. Das Team, welches während des Projektes eng miteinander kommuniziert und das gesamte Knowhow über das Produkt kennt und teilt, wird nach einer gewissen Zeit nicht mehr als solches verfügbar sein. Das in den User Stories dokumentierte Wissen ist meist nicht ausreichend, um beispielsweise konkret feststellen zu können, welche fachlichen Elemente (z.B. Prozessschritte) bei der Umsetzung in welcher Art berücksichtigt worden sind. Um diese Thematik dokumentieren zu können, eignen sich unter anderem Use Cases oder Use Case Slices. Die Use Case Dokumentation hat den Vorteil, dass unterschiedliche Szenarien (Alternativen, Ausnahmen) explizit abgefragt werden und sich die Verantwortlichen (z.B. Product Owner) äussern können, wie diese Alternativ- oder Ausnahmeszenarien zu priorisieren sind. In der «User Story Welt» gibt es keine entsprechenden, strukturierten Verifikationsmöglichkeiten.

Nun soll damit nicht ausgesagt werden, dass keine User Stories erstellt oder nur noch Use Cases erstellt werden sollen, sondern dass für jedes Produkt entschieden werden muss, in welcher Form sichergestellt wird, dass um-

gesetzte Anforderungen auch über den gesamten Lebenszyklus effizient nachvollzogen werden können. Wir treffen in der Praxis sogar den Fall an, dass die Anforderungen innerhalb eines Projektes in unterschiedlicher Granularität dokumentiert werden. So lange dies bewusst geschieht, gibt es diesbezüglich auch nichts einzuwenden.

PRODUCT BACKLOG – DIE STEUERZENTRALE

Der Anforderungskatalog oder eben das Product Backlog ist das zentrale Instrument in der agilen Welt. Es beinhaltet nicht nur den Umfang des Projektes in Form von Anforderungen, sondern definiert insbesondere deren Umsetzungsreihenfolge. Das Backlog ist nicht statisch, sondern darf und soll vom Product Owner (und nur von diesem) dynamisch – innerhalb gewisser Regeln – gemanagt werden. Der Product Owner legt fest, welche Anforderungen ihm, resp. der Unternehmung, den jeweils grössten Nutzen erbringen, und in dieser Reihenfolge wird das Produkt realisiert. Da während des Projektverlaufs neue Anforderungen auftreten können, definierte oder sogar schon umgesetzte Anforderungen angepasst werden müssen oder sich die Priorität für den Geschäftsnutzen verändert, hat der Product Owner vor jeder neuen Teilumsetzung (Iteration, Sprint) die Möglichkeit, entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Der Product Owner ist dafür verantwortlich zu sagen, was er wann braucht und auch, worauf er allenfalls verzichten kann.

In Scrum beispielsweise ist aber nicht definiert, wie ein initiales Backlog erstellt wird. Dies führt häufig dazu, dass man «einfach mal loslegt», die ersten Iterationen mehr oder weniger harzig laufen und ein Gesamtüberblick fehlt. Natürlich soll das Product Backlog, wie schon vorher beschrieben, eine gewisse Dynamik zulassen. Trotzdem ist es absolut notwendig (nur schon um einen Kosten- und Zeitrahmen zu definieren, innerhalb dessen ein Vorhaben umgesetzt wird), dieses Product Backlog in einer frühen Projektphase weitgehend zu füllen und dessen Inhalte zu schätzen. Für das Füllen ist der Product Owner verantwortlich. Er muss dafür besorgt sein, dass in der Initialisierungsphase eines Projektes genügend Anforderungen bekannt sind, damit der Projektumfang abgeschätzt werden kann. Während der Umsetzung muss er sicherstellen, dass das Backlog priorisiert ist und die jeweils für die anstehende und folgende Iteration zur Umsetzung geplanten Anforderungen in genügend tiefer Granularität bekannt sind.

FAZIT

Agilität ist mehr als ein modernes Buzzword und umfasst noch viele weitere Aspekte als im vorstehenden Artikel aufgezeigt worden ist. Für eine erfolgreiche Implementierung der Agilität in Unternehmen müssen alle Themenbereiche betrachtet und angepackt werden. Nur dies führt zu einer nachhaltigen Veränderung, welche Ihre Organisation dabei unterstützt, die Herausforderungen des Marktes zeitgerecht umsetzen zu können. Gern unterstützen wir Sie dabei.

AUTOR

Roland Heini,
SPOL AG,
Mitglied der Geschäftsleitung,
erreichbar unter rheini@spol.ch



Roland Heini, Jg. 65, ist dipl. Wirtschaftsinformatiker und IPMA/B-zertifizierter Senior Projektmanager. Er ist seit über 25 Jahren in unterschiedlichen Rollen im Projektgeschäft tätig. Seit Ende der 90er Jahre setzt er dabei auch agile Techniken und Methoden u.a. als zertifizierter Scrum-Master ein. Aktuell berät er Kunden bei der Umsetzung agiler Projektportfolios und coacht agile (hybride) Projekte.

Hinweis

Ausbildung zum «agile Expert/agile Master»

Die SPOL AG hat mit den Produkten «agiler Experte» und «agilen Master» eine Ausbildung mit Zertifikat ins Leben gerufen, welche die Thematik der Agilität umfassend behandelt. Als zertifizierter «agile Expert» können Sie nachweisen, dass Sie über profunde Kenntnisse im Bereich der Agilität verfügen. Als «agile Master» haben Sie auch den Nachweis erbracht, diese Kenntnisse in der Praxis schon erfolgreich angewandt zu haben.

Für Detailinformationen steht Ihnen das SPOL-Team unter 041 747 30 60 oder info@spol.ch zur Verfügung.