



Foto: Fotolia / Fabrique

Entwickeln in Teams

Software agil entwickeln mit Scrum

Schnell, flexibel, in Teams ohne Hierarchien: So entstehen Websites und Shops nach Scrum.

Scrum – der Begriff stammt ursprünglich aus dem Rugby und bedeutet Gedränge – steht für eine sogenannte agile Methode der Software-Entwicklung, für eine schnelle Form der Entwicklung, die offen ist für ständige Anpassungen und bei der es nur wenige Regeln gibt.

Das Modelabel Walbusch setzt für seinen neuen Shop auf Scrum, der Verlag Mair Dumont hat sein Reiseportal Marco Polo auf diese Weise entwickelt, der Schweizer Brillen-Shop Wearlite und auch der Otto-Konzern arbeiten nach dem Scrum-Ansatz.

Die Komponenten von Scrum sind: ein cross-funktionales Team, das aus Vertretern unterschiedlicher Disziplinen wie etwa Backend- und Frontend-Entwicklung, User Experience,

2
Wochen

dauern Scrum-Sprints
in den Unternehmen
normalerweise

Quelle: Scrum.org

Qualitätssicherung, Datenbankmanagement und Design besteht, ein iteratives, also schrittweises Vorgehen in Intervallen, und die Fertigstellung von kleinen, marktreifen Software-Einheiten innerhalb jedes einzelnen Intervalls. „Scrum ist als ein vordefinierter Rahmen für einen agilen Prozess der Software-Entwicklung, etwa den Aufbau eines Online-Shops, zu verstehen“, erklärt Dirk Lässig, Business Director Agile Consulting bei der

Agentur Valtech.

Konkret sieht das Grundgerüst in aller Regel so aus: Ein Team aus sieben Mitgliedern (plus/minus zwei) arbeitet in regelmäßigen Abständen von meist zwei bis vier Wochen, sogenannten Sprints, bestimmte, zuvor festgelegte Aufgaben

ab. Ergebnis jedes Sprints ist ein Stück marktreife Software, das sofort eingesetzt werden kann, also beispielsweise eine neue Filterfunktion, ein optimierter Schritt im Bestellprozess oder ein neues Such-Feature.

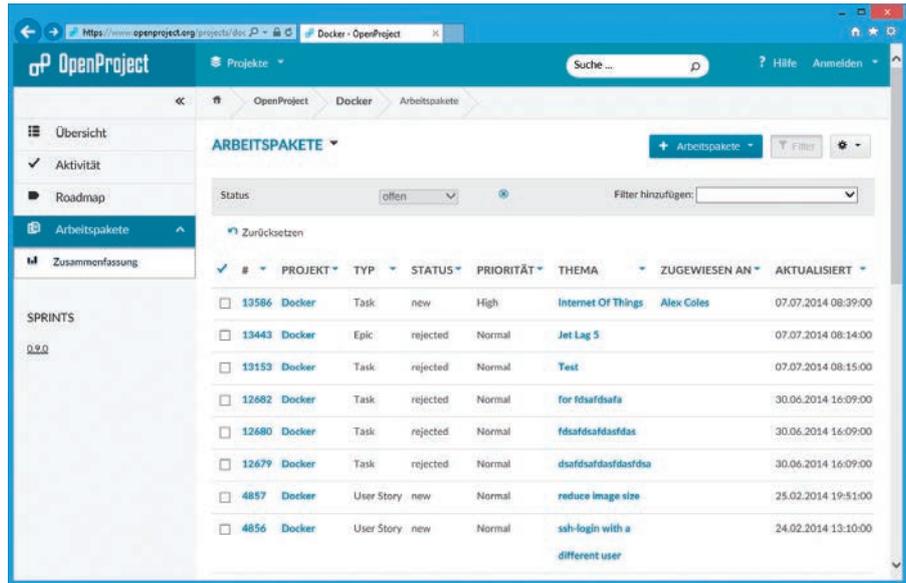
Am Anfang jedes Sprints steht das Sprint Planning, also die Planung des Vorgehens, am Ende steht der Sprint Review, also die Abnahme des fertigen Software-Teilprodukts, und die Sprint Retrospektive. Das ist die Nachbetrachtung der Arbeitsabläufe und der Zusammenarbeit im zu Ende gegangenen Sprint.

Ohne Hierarchien

Das Team arbeitet dabei ohne jegliche Hierarchien und organisiert sich selbst. Dazu dienen tägliche Kurz-Meetings, in denen die nächsten Schritte abgesprochen werden. Außerdem unterstützt ein Scrum Master als eine Art Coach das Team bei der Selbstorganisation, schlichtet bei Meinungsverschiedenheiten und sichert den zeitlichen Ablauf.

Darüber hinaus gibt es einen sogenannten Product Owner, der als Verantwortlicher entscheidungsbefugt sein sollte, also auch über Budgets verfügen können sollte. Er legt auch das Product Backlog fest, also die Aufgabenliste, in der die Aufgabenstellungen für die Sprints priorisiert festgelegt sind. Außerdem ist er für die Abnahme des in einem Sprint fertiggestellten Software-Teils zuständig.

Einer der wichtigsten Vorteile von Scrum ist die Geschwindigkeit. „Wir wollten sehr rasch etwas Vorzeigbares am Markt haben“, sagt



Open Project: Die Open-Source-Applikation ermöglicht netzgestütztes Zusammenarbeiten. Sie wird nach der Scrum-Methode entwickelt.

Kevin Klak, E-Commerce-Leiter bei der Wearlite AG. Sein Shop ist nach gut fünf Monaten Entwicklungszeit live gegangen, weitere Elemente wurden und werden in der Folgezeit entwickelt. „Außerdem hatten wir jederzeit einen Überblick über den Stand der einzelnen Aufgaben und auch über das Budget. Wir konnten immer entscheiden, welche Aufgaben für uns die höchste Priorität hatten und daher zwingend realisiert werden sollten und welche hintangestellt werden konnten“, so Klak.

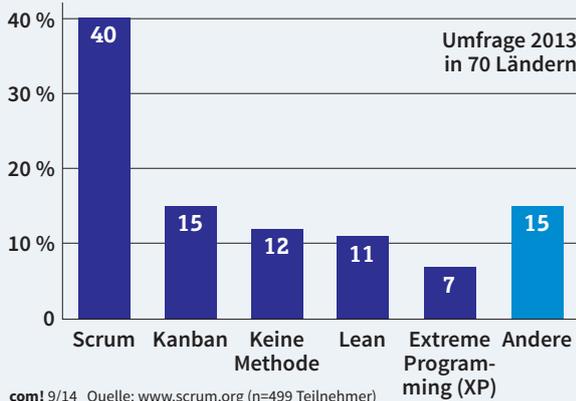
Das sieht auch Thomas Schnieders so, Director E-Commerce bei Otto: „Durch Scrum entwickeln Experten aus verschiedenen Dis- ▶

4
und mehr
Scrum-Sprints werden je Projekt meist absolviert

Quelle: Scrum.org

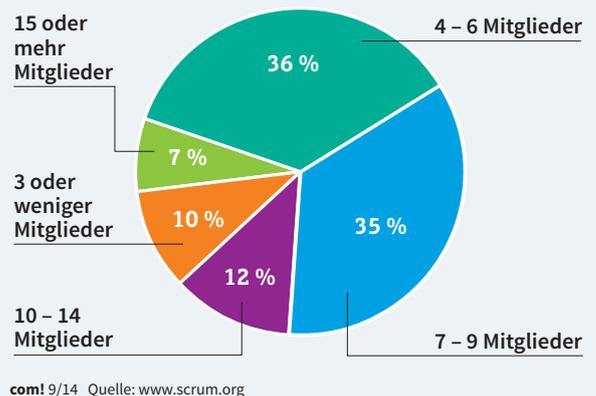
Methoden der agilen Entwicklung

Einer Umfrage der Scrum Alliance zufolge ist Scrum die weitaus beliebteste Methode agiler Software-Entwicklung.



Die Größe von Scrum-Teams

Die meisten Scrum-Projekte werden von kleinen Teams entwickelt. Empfohlen werden Teams mit sieben Mitgliedern.



Interview

„Scrum macht Spaß, weil Teammitglieder mitentscheiden dürfen.“

com! professional: *In einem Satz zusammengefasst: Warum sollte ein Unternehmen Scrum in Betracht ziehen?*

Boris Gloger: Scrum erreicht – bei korrekter Anwendung – dass ein Unternehmen in sehr kurzer Zeit genau weiß, was gerade im Unternehmen passiert und wo die Probleme liegen. Es wird bei konsequentem Ausräumen dieser Probleme schnell sehr viel effektiver und produktiver. Kurz: Scrum bringt gigantische Wettbewerbsvorteile.

Scrum war und ist eine disruptive Technik. Am Anfang nutzen diese Technik die Firmen, die die Mittel nicht haben, sich die teuren überkommenen Lösungen zu leisten. Dann werden sie – durch diese neuen Techniken – so effektiv, dass sie die Großen schlagen. Genau das passierte und passiert mit Scrum.

com!: *Scrum ist allerdings nicht die einzige Methode zur agilen Software-Entwicklung. Was hebt Scrum von anderen Methoden ab? Was zeichnet diese Methode aus?*

Gloger: Das fragen Sie ja eigentlich den Falschen, denn ich bin befangen.

Lassen Sie es mich so formulieren: Scrum war erfolgreicher. Die anderen Methoden XP, FDD, DSDM sind in Vergessenheit geraten. Einige Ihrer Leser werden jetzt sagen: „Moment, da gibt es noch Kanban.“ Richtig. Doch jeder, der beide Methoden kennt und sich wirklich intensiv damit auseinandersetzt, sieht: Sie sind bis auf wenige Aspekte deckungsgleich in ihrem methodischen Vorgehen. Daher sagen auch viele schon Scrumban.

Aber ganz ehrlich: Die Frage – so verständlich sie ist – zielt in die verkehrte Richtung, denn Sie verfehlen den Kern. Es sind keine Werkzeuge, die auswechselbar sind, sondern sie gehören beide einem neuen Denken an: der tiefen Überzeugung, dass es wichtiger ist, Produktteile zu liefern als Aufgaben, dass es wichtig ist, Teams zusammenarbeiten zu lassen und dass man es den Menschen überlässt, die die Aufgabe kennen, zu beurteilen, wie die Aufgabe zu erledigen ist; ihnen ist die entsprechende Entscheidungsgewalt zu geben und vieles mehr.

Das ist den echten agilen Ansätzen immer gemeinsam gewesen. Scrum hat sich durchgesetzt, weil es einfach und klar, effektiv und erfolgreich und schnell und ohne große Kosten einzusetzen war und ist.

com!: *Müssen es unbedingt Schulungen sein oder reicht auch ein Buch zum Thema Scrum aus, um die Maßnahmen zu erlernen?*



Boris Gloger
führender Scrum-Trainer in der
D-A-CH-Region
www.borisgloger.com

Gloger: Die Bücher, die Sie heute finden, meine eigenen, die von Kollegen wie Mike Cohn und anderen, erklären die Methode und das Wie von Scrum besser als das erste Buch, das Ken Schwaber und Jeff Sutherland vor 14 Jahren geschrieben haben. Die Erfahrung, die ich immer wieder mache: Die Seminarteilnehmer spüren den Geist in einem Training. Sie finden heraus, was es ausmacht, und werden motiviert, es anzugehen. Das können Bücher oft nur bedingt leisten. Obwohl ich mir beim Schreiben viel Mühe gebe, das Gefühl für Agilität und Scrum durch die Zeilen mitzutragen.

com!: *Wie wichtig ist der individuelle Einsatz der Mitarbeiter, deren Motivation mitzuziehen, damit die Einführung von Scrum Erfolg haben kann?*

Gloger: Diese Frage impliziert die Annahme, dass von außen, vielleicht vom Management oder manchmal vom Kunden, gefordert wird, dass „wir jetzt Scrum machen“. Es ist mittlerweile tatsächlich häufig so, dass man Scrum einführen will, ohne die Kollegen miteinzubeziehen, ohne sie zu fragen.

com!: *Klassische Führungsstrukturen müssen aufgebrochen werden. Für manche Mitarbeiter, die eventuell jahrelang auf eine bestimmte Position hingearbeitet haben, ist das vielleicht gar nicht so einfach.*

Gloger: Stimmt! Aber damit fängt man doch nicht an. Im Grunde ist die Tatsache, dass wir nun wissen, was alles auf uns zukommt, wenn wir Scrum in einer Organisation machen wollen, hinderlich für die Einführung von Scrum. Es ist so, als würden Sie jemandem, der das erste Mal mit Sport anfangen will – zum Beispiel möchte er erfolgreich Marathon laufen –, erklären, dass er, wenn er das wirklich will, seine Ernährung umstellen muss, dass er viel Freizeit für das Laufen aufwenden muss und dass es auch sehr qualvoll wird. Dann fangen viele an zu überlegen, ob sie das wirklich wollen, bevor sie den Spaß am Laufen, die Lust an der Bewegung für sich entdecken konnten – und den Schmerz in Kauf nehmen.

Genauso ist das mit der Einführung von Scrum – es wird auch mal wehtun, aber die Lust mit anderen Menschen gemeinsam wundervolle Projekte zu erzeugen, zu spüren, wie man Projekte in kurzer Zeit fertigstellt, jeden Tag zu sehen, dass man vorankommt, wiegt die Tatsache auf, dass ich vielleicht meine eigene Position im Unternehmen hinterfragen muss.

Dies ist ein Auszug unseres Interviews mit Boris Gloger. Das vollständige Interview finden Sie hier: www.com-professional.de/349819.

ziplinen in kurzen Zyklen funktionsfähige Software und stellen diese live. Funktionalitäten mit dem höchsten Business Value werden zuerst entwickelt“, so seine Erfahrung. Der Hamburger Konzern hat den kompletten Shop Otto.de nach der Scrum-Methode relauncht.

Um die Komplexität dieses Projekts besser handhaben zu können, hat der Konzern sich sogar entschieden, mehrere Scrum-Einheiten zu bilden. Insgesamt sieben Teams haben sich um unterschiedliche Aufgabenstellungen gekümmert, eines zum Beispiel um das Thema Suche, eines um den Bestellvorgang, eines um Bewertungen. So konnten in kurzer Zeit viele Module fertiggestellt und getestet werden. Der Vorteil: „Fehlentwicklungen werden früh erkannt und Risiken somit drastisch reduziert“, so Schnieders.

Der Relaunch wird damit zu einem laufenden Prozess, der sich schnell auszahlt. „Die häppchenweise Entwicklung marktreifer Software schafft schnell nutzbaren Mehrwert

59
Prozent
der befragten Firmen
machen täglich ein
Scrum-Meeting

Quelle: Scrum.org

und damit auch einen schnellen Return on Investment“, betont Lässig.

Dennoch hat Scrum auch seine Tücken. Die erste besteht in der dahinterliegenden Maxime: Scrum ist keine Projektmanagement-Methode, sondern ein teambasierter Produktentwicklungsansatz, wie Sylvius Gerber, freier Berater und Scrum-Trainer, betont. Der Unterschied:

Ein Projekt hat einen Anfang, ein Ende und ein zuvor detailliert definiertes Ziel. Beim Scrum-Modell ist aber ein Online-Shop als ein Produkt zu verstehen, das kontinuierlich weiterentwickelt wird.

„Scrum ist ein permanenter Veränderungs- und Verbesserungsprozess, der nie wirklich abgeschlossen ist“, erläutert Gerber, der unter anderem bereits bei Volkswagen und BMW, aber auch an der Otto-Akademie in Sachen Scrum tätig war. „Insofern ist der Weg das Ziel, was allen Beteiligten klar sein muss, da man sonst mit Scrum mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften kann“, so seine Erfahrung.

Ein zweites Problem liegt in der Teamzusammensetzung. Hier sind vor allem eine gute Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft zum Verzicht auf Hierarchien nötig. „Der Junior-Entwickler spricht im Rahmen von Scrum mit dem CIO auf Augenhöhe. Es gibt keine Hierarchie in einem Scrum-Team“, betont Gerber. „Scrum setzt Partizipation und Kooperation aller Beteiligten voraus.“

Außerdem leidet die Teamarbeit häufig unter mangelnder Offenheit, wenn Vertreter von außen und Vertreter des Kunden in einem Team sitzen, weil sie sich gegenseitig nicht in die Karten schauen lassen wollen. Es prallen dann unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander, was zu hohen Reibungsverlusten im Team führen kann.

Gewollte Veränderung

Dennoch lautet das Fazit von Kevin Klak: „Scrum ist sehr hilfreich, ich würde ein Projekt dieser Größe sofort wieder so machen. Aber Scrum ist auch anstrengend. Man muss sehr viel tiefer in den Prozessen mitgehen und steht immer unmittelbar in der Verantwortung, muss entscheiden, was wie gemacht werden soll.“ Und Sylvius Gerber rät Unternehmen: „Man kann mit Scrum sehr schnell starten, aber es ist nur etwas für Leute, die auch offen für Veränderungen sind und die das wirklich wollen.“ ■

Christiane Fröhlich/mlu
mlu@com-professional.de



Die wichtigsten Begriffe

• Scrum

Scrum beschreibt einen agilen (unbürokratischen, flexiblen) Prozess zur Entwicklung von Software, beispielsweise für einen Online-Shop. Kennzeichen sind ein schrittweises Vorgehen (Iteration) in festen Intervallen (Sprints), die permanente Fertigstellung von Teilstücken (Inkrementen) und die Arbeit in einem sich selbst organisierenden Team.

• Scrum Master

Der Scrum Master ist kein Teamleiter, sondern ein Coach, der auf die Einhaltung der Scrum-Regeln achtet und Probleme im Team aus dem Weg räumt. Er greift nicht in entscheidungsspezifische Entscheidungen ein, sondern sichert den Prozessablauf.

• Product Owner

Der Product Owner ist verantwortlich für die Produktvision, die Ausarbeitung und Priorisierung der Anforderungen (Product Backlog), die Budgetkontrolle und den Return on Investment. Er kann aus dem Unternehmen selbst stammen oder auch ein Externer sein.

• Product Backlog

Im Product Backlog legt der Product Owner die Anforderungen an ein Projekt fest, etwa die Funktionen eines Shops. Sie sind veränderbar: Neue können hinzukommen, andere wegfallen, Prioritäten können geändert werden.

• Sprint

Als Sprint wird ein Intervall von meist zwei bis vier Wochen bezeichnet, in dem bestimmte Anforderungen abgearbeitet werden. Am Anfang steht das Sprint Planning, also die Planung des Vorgehens, am Ende das Sprint Review, also die Abnahme des fertigen Software-Stücks (Inkrementen).

Weitere Infos

• www.openproject.org

Open-Source-Software zur netzgestützten Projektkollaboration; wird nach der Scrum-Methode entwickelt

• www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/2013/Scrum-Guide-DE.pdf

Kostenloser deutschsprachiger Leitfaden für Scrum