

# Agile Entwicklung verlangt nach einem Perspektivenwechsel

Agile Entwicklung ist in aller Munde, aber sind die Auftraggeber von Projekten wirklich bereit dafür? Der Wille mag zwar da sein, aber fehlendes Wissen, enge finanzielle Vorgaben und die Angst vor dem Ungewissen führen dazu, dass agile Methoden wie Scrum heutzutage noch eher stiefmütterlich behandelt werden. Janine Aegerter

«Agilität» ist ein Modewort in der IT. Agile Softwareentwicklung soll die Flexibilität fördern und weniger kosten, Änderungswünsche können schneller umgesetzt werden. Diese Vorteile werden zumindest oft im Zusammenhang mit Scrum und Co. genannt. Doch wie der «Agile Trends & Benchmarks Report Schweiz 2013» von SwissQ zeigt, fehlt den Führungskräften die Erfahrung mit dieser Art von Projektmethoden.

Die Folge: Projekte werden weiterhin auf Basis traditioneller Entwicklungsmethoden wie Wasserfall oder Hermes in Auftrag gegeben. Oder es ergibt sich eine hybride Vorgehensweise, irgendwo zwischen agiler und traditioneller Entwicklung. Was nicht unbedingt einfach ist.

## HIER LESEN SIE:

- > Was agile Entwicklung ausmacht
- > Warum traditionelle Entwicklungsmethoden nach wie vor sehr gefragt sind
- > Chancen und Risiken beider Methoden

Das Problem: In der Praxis existieren bezüglich agiler Vorgehensweisen sehr unterschiedliche Auffassungen. Das sagt Bruno Kaiser, Chief Security Officer beim Zürcher Softwareunternehmen Adnovum. «Die meisten unserer Kunden würden wahrscheinlich sagen, dass sie agil arbeiten. Aber wenn man es streng nimmt, entwickeln sie immer noch traditionell.»

### Kunde muss Verantwortung übernehmen

In der Literatur seien die Rollen in agilen Methoden klar definiert, so Kaiser. Insbesondere müsste der Kunde die Rolle des Product Owners wahrnehmen. Das heisst, er müsste in den Entwicklungsprozess involviert sein und die gewünschten Funktionen und die nächsten Tasks kontinuierlich priorisieren. «Eine solche intensive Zusammenarbeit ergibt sich mit unseren Kunden aber nur selten.»

Meist werde unter agiler Entwicklung nämlich etwas anderes verstanden: «Von uns als Auftragnehmer wird erwartet, dass wir uns innerhalb von traditionellen Regeln und Strukturen flexibel zeigen.» Letztlich laufe es auf

eine höhere Kulanz hinaus, beispielsweise was Änderungswünsche betreffe. Sprich, der Auftragnehmer, der üblicherweise agil entwickelt, passt sich dem Kunden an. Ein pragmatisches Vorgehen ist daher wichtig: «Wir probieren, nicht auf Biegen und Brechen auf agile Methoden zu pochen, sondern verstehen diese quasi als Werkzeugkasten», so Kaiser. Je nach Kunde versuche man, die geeignete Projektmethode anzuwenden und intern agil zu entwickeln.

### Werkvertrag oder Auftrag?

Dabei stellt sich natürlich die Frage, wie man solche Leistungen abrechnet. Adnovum entwickelt nicht nur in der Schweiz, sondern macht auch Nearshoring in Ungarn. Damit der Kunde aber von tieferen Preisen profitieren kann, braucht es einen Werkvertrag, nicht einen Auftrag. «Mit einem Auftrag müssen wir unsere Arbeitsleistung nach Aufwand und mit Schweizer Löhnen berechnen und dann wird es teurer», sagt Kaiser. Daher sei es für ihn wichtig, die traditionellen Vertragsmodelle besser auf agiles Vorgehen abzustimmen. «Wir könnten uns auch flexiblere Vertragsmodelle

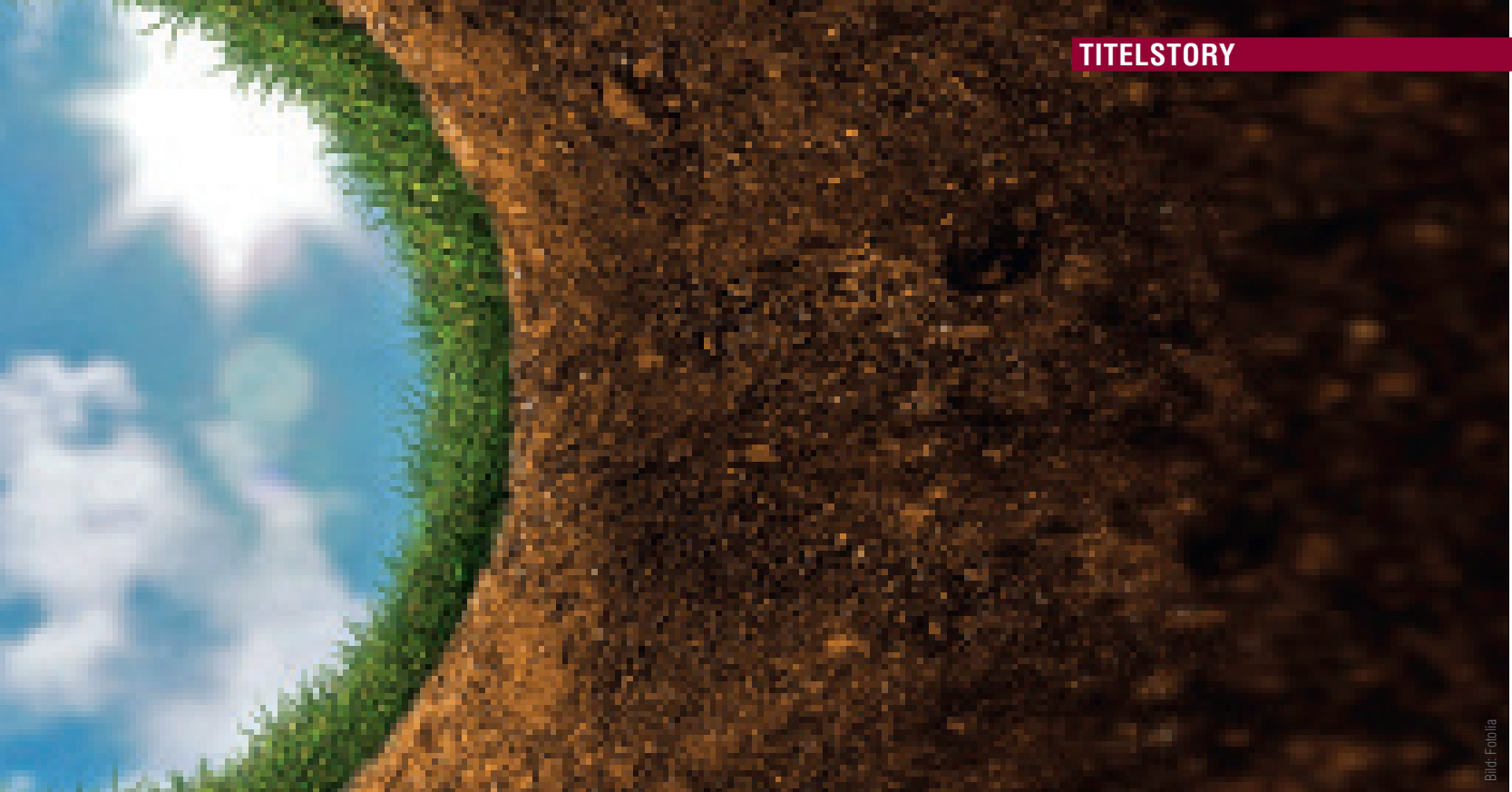


Bild: Fotolia

vorstellen, wo erst im Verlauf des Projekts pro Phase ein Werkvertrag oder Auftrag gewählt wird. Aber ein solch unkonventionelles Vertragskonstrukt konnten wir bisher erst einmal ausprobieren», so Kaiser.

Agile Entwicklung sei etwas, was man als Unternehmen dem Kunden immer wieder von Neuem erklären müsse. Zudem verstünden die meisten unter agiler Entwicklung Scrum. Vielleicht müsste man daher die agilen Methoden auch weiterentwickeln, überlegt Kaiser, damit auch andere Methoden angewendet würden.

Letztlich kann man aber auch mit agiler Entwicklung nicht alle Probleme lösen. «Steigen Auftraggeber und Auftragnehmer mit unterschiedlichen Wahrnehmungen in ein Projekt ein, ist es wichtig, diese möglichst früh und transparent abzugleichen, egal, ob traditionell oder agil entwickelt wird», sagt Kaiser.

### Einer der «Väter» von Scrum

Einer, der Scrum quasi in der Schweiz etabliert hat, ist Peter Stevens, ein US-Amerikaner, der seit 25 Jahren in der Schweiz lebt und jetzt als Scrum-Trainer und -Coach bei Saat Network unterwegs ist. Er ist Initiant der Schweizer Scrum-Breakfasts, die mittlerweile als Swiss-ICT-Fachgruppe Lean-Agile-Scrum organisiert werden. «2008 habe ich Scrum gegoogelt und habe nur das gefunden, was ich selbst getan oder geschrieben habe», erinnert sich Stevens schmunzelnd. Seine erste Reaktion: «Toll, der Markt gehört mir!», wurde schnell von einer zweiten Erkenntnis überschattet: «Demnach gibt es auch keinen Markt!» Stevens ist von Scrum, der wohl bekanntesten agilen Methode, überzeugt. «Scrum heisst

inspizieren und sich anpassen. Man kann die Lage aufgrund von Fakten beurteilen und dann das Problem lösen», sagt er. Sobald jemand merke, dass er Schwierigkeiten habe, seine Aufgaben zu erfüllen, müsse der Scrum Master aktiv werden, um die Hindernisse zu identifizieren und zu lösen. «Das Prinzip ist sehr einfach: Mindestens alle 30 Tage muss man etwas in einem lauffähigen Zustand präsentieren können.» So könne man lernen und reagieren. Das Phasenmodell hingegen, eine traditionelle Entwicklungsmethode, basiere auf der falschen Annahme, dass der Kunde im Voraus wisse beziehungsweise wissen kann, was er haben wolle.

Es gebe zwar auch bei Scrum Phasen, doch diese seien auf den Kunden bezogen und nicht auf das Papier, so Stevens. Denn: «Der Sinn von guter Entwicklung ist, die Kunden zu begeistern.» Stevens selbst hat erlebt, was dies auslösen kann: Nachdem ein Kunde von einem Auftragnehmer nach nur kurzer Entwicklungszeit eine lauffähige Version präsentiert bekam, zeigte er sich so beeindruckt, dass er selbst von traditioneller Entwicklung auf Scrum wechselte. Noch heute sei diese Firma sehr aktiv mit Scrum, so Stevens.

### Zu Scrum gewechselt

Auch in der Entwicklungsabteilung von UPC Cablecom arbeitet man neu mit agilen Projektmethoden. Das entsprechende Entwicklungsteam hat zuerst ein Jahr mit Kanban gearbeitet und hat dann auf Scrum gewechselt. Michael Zipperlen, Product Owner im Bereich Agile- & Vendor Management bei UPC Cablecom, sieht diesen Wechsel relativ

pragmatisch: «Scrum ist kein Wunderland, wo alles dreimal schneller funktioniert. Aber man ist schneller an einem Ziel, mit dem die Kunden zufrieden sind», fasst er zusammen. Man verliere weniger Energie und Zeit mit intensiven Nachverhandlungen, um Änderungen mit einzubeziehen. Daher könne man sich besser auf das Ziel und somit das Endprodukt selbst konzentrieren. Die Finanzen allerdings, sagt er lächelnd, seien nach wie vor ein wichtiger Punkt. «Daran hat sich nicht viel geändert.» Die Umstellung auf Scrum sei dafür relativ problemlos erfolgt. «Ich hatte nicht das Gefühl, dass sich die Entwickler plötzlich nicht mehr zurechtgefunden hätten.»

Zipperlen ist nicht grundsätzlich gegen traditionelle Entwicklungsmethoden eingestellt. «Wenn das Vertrauensverhältnis und das Team stimmt, kann man auch mit dem Wasserfallmodell arbeiten», zeigt er sich überzeugt. Er sei vorher mit den Arbeitsergebnissen nach traditioneller Entwicklungsmethode zufrieden gewesen und sei es auch jetzt noch.

### Diskussion erforderlich

Für das Schweizer Softwareunternehmen Elca ist die öffentliche Verwaltung ein wichtiger Umsatzbringer. Dort seien traditionelle Entwicklungsvorgehen wie Hermes vorherrschend, sagt Thomas Tardy, Project Manager und Senior Software Engineer bei Elca. Die Privatwirtschaft hingegen sei offener für agile Entwicklung. Elca geht bei Projekten ähnlich vor wie Adnovum: «Wir sehen die Vorteile von agilen Entwicklungsvorgehen für den Auftraggeber aber auch für uns und entwickeln so agil, wie es die Zusammenarbeit mit dem Kunden ►

► zulässt» sagt er. Tardy findet es gut, dass das Thema Entwicklungsvorgehen in aller Munde ist. «Oftmals werden Entscheide bezüglich des Entwicklungsvorgehens nicht bewusst und kompetent getroffen», sagt er. Allerdings ist er wie Zipperlen nicht der Meinung, dass agile Entwicklungsmethoden die Lösung für alles sind: «Man muss sich je nach Projektvorgehen und Umfeld überlegen, was Sinn macht.» Hinzu komme der Wille zum Wechsel und zum Umdenken, der unabdingbar sei. «Arbeitet man mit Leuten zusammen, die zu diesem Wandel nicht bereit sind, macht es vielleicht mehr Sinn, weiterhin traditionell zu entwickeln.» Besser ein durchgängig konsequentes Entwicklungsvorgehen, findet er, als eines, das nur halbherzig oder gar nicht angewendet wird. <

#### CHANCEN UND RISIKEN AGILER ENTWICKLUNG

- + Nutzen: Der Kunde merkt nicht erst am Ende, dass wichtige Anforderungen nicht umgesetzt wurden und kann Fehlentwicklungen frühzeitig korrigieren
- + Schnelle Entwicklungszeit: Die wichtigsten Teile der Lösung werden zuerst entwickelt und können schon getestet und genutzt werden, bevor der Rest umgesetzt wird.
- + Weniger Papierkrieg: Das agile Entwicklungsvorgehen stellt das Resultat ins Zentrum und nicht die Dokumentation
- Anpassungsfähigkeit ist wichtig: Scrum ist eine Geisteshaltung und erfordert von allen Beteiligten ein Umdenken
- Eigenverantwortung gefordert: Der Auftraggeber ist ständig gefordert, das Projekt auf Kurs zu halten
- Bekanntheitsgrad: Weniger etabliert als traditionelle Entwicklungsmethoden

#### CHANCEN UND RISIKEN TRADITIONELLER ENTWICKLUNG

- + Etablierte Vertragskonstrukte: Ein Werkvertrag zum Beispiel ist besser anwendbar
- + Tradition: Es passt sehr gut zu klassischen Firmenstrukturen
- + Bekanntheitsgrad: Weit verbreitetes Modell
- Langsamer Entwicklungsprozess: Produkte kommen zu spät auf den Markt
- Nutzen: Teilweise ungenügend, da sich nach Abschluss des Projekts Anforderungen schon wieder geändert haben
- Papierkrieg: Starres Modell, Konzentration auf Spezifikationen kann davon ablenken, was der Kunde wirklich benötigt

## «Details sollten zu Beginn nicht in Stein gemeisselt sein»

Agil zu entwickeln bedeutet, schnell eine lauffähige Lösung bauen zu können. Warum dennoch viele Auftraggeber traditionell entwickeln wollen, erklärt Erich Oswald, CTO von Ergon Informatik, im Interview. Interview: Janine Aegerter



Erich Oswald, CTO von Ergon Informatik.

#### Herr Oswald, Sie arbeiten intern agil, viele Ihrer Kunden wünschen aber ein Vorgehen nach traditionellen Entwicklungsmethoden. Funktioniert das gut?

Wir können agil arbeiten, auch wenn der Kunde die traditionelle Vorgehensweise wünscht. In puncto Qualität und Risikomanagement profitieren wir, da wir intern regelmässig lauffähige Versionen produzieren und testen. Der Kunde kann davon aber nicht profitieren, weil er diese Versionen weder nutzen noch uns Feedback darüber abgeben kann.

#### Wäre es für Sie daher nicht einfacher, wenn Sie mit dem Kunden agil vorgehen könnten?

Für uns wäre es schon angenehmer, wenn wir mit Kunden zusammenarbeiten könnten, die agil denken und im Wochen- oder Monatstakt planen, statt einen grossen Brocken auf einmal zu entwickeln. Aber das ist nicht immer möglich. Wichtig ist einfach, dass nicht alle Details der Umsetzung von Anfang an in Stein gemeisselt sind und dass ein gewisser Verhandlungsspielraum bestehen bleibt.

#### Was sind denn die Vorteile agiler Entwicklung?

Grundsätzlich ist es so, dass der Kunde bei einem agilen Vorgehen viel schneller ein Ergebnis sieht und beurteilen kann, ob es

das ist, was er haben will. So hat er auch die Möglichkeit, kleine Korrekturen schnell einzubringen.

#### Das wäre ja ideal. Wieso entwickeln denn nicht mehr Ihrer Kunden nach agilen Methoden?

Man muss auch den Kunden verstehen. Er ist auch an ein Budget gebunden und muss sicherstellen, dass die Kosten eingehalten werden. Also ist ein klassischer Fixpreis und ein fixer Aufwand, wie es die traditionelle Vorgehensweise vorsieht, natürlich ideal.

#### Was wäre denn eine ideale Vorgehensweise, die beide Seiten glücklich macht?

(Lacht). Wenn ich das wüsste, wäre ich reich. Man könnte beispielsweise sagen, das man 50 Prozent des Budgets fix vereinbart und einen ersten Teil entwickelt. Ist das Ergebnis nicht zufriedenstellend, bricht man das Projekt ab. Das würde auch helfen, die 80/20-Regel zu erfüllen. So, wie wir jetzt vorgehen, ist es es für beide Seiten eigentlich nur anstrengend: Als Anbieter muss ich gleich zu Beginn verbindliche Schätzungen über Dinge abgeben, über die ich erst später mehr erfahren werde. Als Kunde muss ich neben den absoluten Muss-Anforderungen möglichst alle zukünftigen Optionen und Eventualitäten mit einbeziehen.

#### Gibt es auch Nachteile, wenn man agil entwickelt?

Der Kunde erhält möglicherweise den Eindruck, dass er jederzeit beliebige Änderungswünsche anbringen kann. Prinzipiell stimmt das natürlich, aber nur, wenn er bei fixem Budget an anderer Stelle Abstriche in Kauf nimmt. Auch bei variablem Budget werden sich vermutlich die Liefertermine verändern. Ein anderes Problem ist, dass der Kunde häufig gar nicht dafür eingerichtet ist, in kurzen Abständen lauffähige Software kritisch zu evaluieren und uns Entwicklern Anforderungen für die nächste Iteration zu liefern. Agil zu entwickeln bedeutet für den Kunden häufig, sich viel aktiver als gewohnt am Entwicklungsprozess zu beteiligen.<