

Der dornige Weg zum agilen Team – Teil 8: Braucht ein agiles Team agile Kunden?

Alle Mann in einem Boot

■ VON JIRI LUNDAK

Agiles Vorgehen stellt verschiedene traditionelle Projektaktivitäten in Frage. Denken wir da nur an die vollständige Anforderungsspezifikationen, bevor man mit der Entwicklung beginnt. Deshalb erfordert agiles Vorgehen von allen Mitgliedern eines Projekt-Teams gehöriges Umdenken. Inwiefern ist auch der Kunde davon betroffen? Kann er mit solch einem Team in althergebrachter Manier zusammenarbeiten oder muss er ebenfalls seine Denk- und Handlungsweise anpassen?

Um es kurz zu machen: Ja, der Kunde muss sich ebenfalls anpassen. Dies wird von vielen Organisationen und Teams, die agil vorgehen wollen, leider oft übersehen. Warum? Einer der Hauptgründe liegt meiner Meinung nach darin, dass die agile Vorgehensweise oftmals von der Basis aus, d.h. von den Entwicklern, in die Teams und Organisationen hineingetragen wird. Es bürgert sich deshalb häufig die falsche Meinung ein, dass das agile Vorgehen nur etwas mit der Art zu tun hat, wie Software entwickelt wird, nicht aber mit der Art der Interaktion zwischen Team und Kunde.

Das Management und auch die ganze Dienstleistungsorganisation gehen oft

davon aus, dass der Entwicklungsprozess die Entwickler betrifft und nicht keine Auswirkungen hat. Das Gegenteil ist der Fall. Agiles Vorgehen zieht die ganze Projektorganisation – inklusive des Kunden – „in Mitleidenschaft“.

Den Kunden ins Boot holen

An einem internationalen Meeting von ScrumMastern in den Vereinigten Staaten, an dem ich kürzlich teilnahm, wurde mir erst richtig bewusst, wie zentral und wichtig die Rolle des „Product Owners“ [1] (ein Begriff für den Kunden/Kundenvertreter in Scrum [2] [3]) im agilen Team eigentlich ist. Leider unterschätzen auch Teams, die sich agil nennen, die Aufgaben des Kunden. Allzu oft wird er immer noch als „notwendiges Übel“ angesehen, statt als jemand, der maßgeblich zum Erfolg eines Projektes beitragen könnte.

Die Marginalisierung des Kunden ist mit Abstand die größte Gefahr, die auf ein agiles Team wartet. Dabei kann das Problem zwei Ausprägungen haben: Der Kunde, der vom Team nur gelegentlich zu Rate gezogen wird, oder der Kunde, der – von sich aus – möglichst wenig mit dem Projekt zu tun haben möchte.

Beiden Situationen muss das Team Rechnung tragen. Es muss den Kunden mit ins Boot holen. Als so genannter Product Owner ist der Kunde die zentrale Figur, wenn es darum geht, den Erfolg des Projektes zu garantieren. Er ist es, der dem Team die Richtung geben muss, damit die am Projekt Beteiligten einer Vision folgen können. Er definiert, woran das Team

arbeiten soll und welche Funktionalität Vorrang hat. Er ist es aber auch, der die wirklich schweren Entscheidungen treffen muss; eine Verantwortung, die ihm niemand abnehmen kann und auch nicht streitig machen sollte.

Vom „Mäzen“ zum Steuermann

Der Kunde darf sich somit nicht in der Rolle des Auftraggebers gefallen, der einen Auftrag erteilt, mit einem zementierten Vertrag unterstreicht, und erwartet, nach einer festgesetzten Zeit ein fertiges, seinen idealen Vorstellungen entsprechendes Produkt zu erhalten, ohne mehr dafür zu tun, als die finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen.

Stattdessen muss er das Boot, in dem sein Team rudert, steuern. Dies kann er nicht mit einer Fernbedienung tun, sondern er muss selbst im Boot sitzen, wie der Steuermann [4] im Achter (Abb. 1). Nur der Steuermann schaut in so einem Ruderboot in Fahrtrichtung. Nur er kann das Boot ins Ziel steuern. Er kann es nicht alleine voranbringen. Rudern müssen die Fachleute, die etwas davon verstehen. Aber er muss mit dem Team auf Tuchfühlung sein, um auf Abweichungen vom Kurs reagieren zu können und das Boot über die Ziellinie zu lenken.

Er ist auf die Mithilfe eines Schlagmanns [5] (sprich ScrumMasters) angewiesen, also jemand, der ihm hilft, mit dem Team eine konstante, möglichst hohe Schlagzahl zu halten. Nur wenn das Team einen Rhythmus findet, den es bis ins Ziel durchhalten kann, wird es Erfolg haben.

Der dornige Weg zum agilen Team – die Serie

- Warum agile Teams so schwer zu schaffen und am Leben zu erhalten sind
- Was ist kein agiles Team?
- Warum müssen Builds immer brechen?
- Selbstorganisation – Chaos oder Wunderwaffe?
- Was soll heißen: „Ich bin fertig“?
- Metriken: Ballast oder Notwendigkeit?
- Abnahmen: Verhinderer des Projekterfolges?
- **Braucht ein agiles Teams agile Kunden?**
- Gedeihen agile Teams nur in agilen Unternehmen?
- Agiles Vorgehen als rotes Tuch
- Nur die Besten sind für das agile Team gut genug
- Cross-funktionale Teams – eine Illusion?
- Wo bleibt der Manager im agilen Team?
- Agile Teams skalieren nicht!
- Wie erhalte ich ein agiles Team am Leben?

Das agile Team ist auf die Leitung durch den Kunden angewiesen und sollte diese deshalb einfordern und auch fördern. Dies setzt natürlich voraus, dass es den Kunden wirklich als Teil des Teams betrachtet und ihn auch am Informationsaustausch innerhalb des Teams teilhaben lässt. Schafft ein Team es nicht, den Kunden auf diese Weise eng einzubinden, sind oft negative Konsequenzen die Folge:

- Der Kunde weiß nicht, was er am Ende einer Iteration erhält.
- Er erklärt keine Ahnung zu haben, wo das Projekt *wirklich* steht.
- Anforderungen werden missverstanden oder nur unzulänglich abgeklärt.
- Der Kunde liefert erst sehr spät konkrete Testfälle und trägt dadurch nicht dazu bei, dass Fehler möglichst früh erkannt werden.
- Der Kunde identifiziert sich nicht mit dem gelieferten Produkt und die Akzeptanz sinkt.
- Selbst dringende Entscheidungen werden nur zögerlich gefällt.
- Unsicherheit beim Kunden führt oft zum Bedürfnis nach Abnahmen und detaillierter Dokumentation.

Steuern will gelernt sein

Dabei steht ein Team in seinem Unterfangen, den Kunden möglichst eng in das Team einzubinden, vor einer gar nicht so leichten Aufgabe. Besonders Kunden, die noch nie mit einem agil geführten Projekt konfrontiert waren, tun sich schwer mit der neuen Vorgehensweise. So wird immer wieder ins Feld geführt, dass der Kunden seinen täglichen Verpflichtungen nachkommen



Abb. 1: Agiles Team als Rudermannschaft

muss und deshalb dem Projekt nicht zur Verfügung steht. Zumindest nicht auf die zeitaufwendige Weise, wie es sich das agile Team wünschen würde. Da gilt es einen Kompromiss zu finden. Ein Kunde, der alle Woche einmal einen Tag vor Ort sein kann (und ansonsten mindestens per Telefon oder Videokonferenz erreichbar ist), ist immer noch besser als ein Kunde, der nur einmal im Monat an einem Demo-Workshop teilnehmen kann. Auch hier gilt: je kürzer die Feedback-Schleife, desto besser.

Ein weiterer Punkt, bei dem das agile Team gefordert ist, stellt das kontinuierliche Neubeurteilen und Priorisieren der Anforderungen dar. Der Kunde war bisher gewohnt, dass alle seine Wünsche in der Spezifikation aufgeführt und deshalb gleich wichtig waren. Dass es mehr oder weniger essenzielle und Wert schöpfende Features geben könnte, damit musste und wollte er sich nicht befassen. Dass der Umfang der Arbeiten (bei fixem Preis, Termin und Qualität) das einzige Rad ist, an dem man drehen kann, ist ein völlig neues Konzept für ihn, an dass er sich erst langsam gewöhnen muss. Und er soll auch noch derjenige sein, der die unangenehmen Entscheidungen fällen muss, wenn etwas

nicht ins geplante Budget passt? Deshalb ist es umso wichtiger, dass das Team ihn unterstützt, berät und dazu anhält, seiner Verantwortung in dieser Hinsicht nachzukommen.

Der Kasten „Ungewohntes für Kunden agiler Teams“ möchte einige Dinge festhalten, die den Kunden in Zusammenarbeit mit einem agilen Team sonst noch aus dem Konzept bringen könnten.

Der Kunde im agilen Team ist viel stärker gefordert als in traditionellen Entwicklungsprozessen. Er trägt einen großen Teil der Verantwortung für den Erfolg der Projekte. Er muss alle Geschäftsentscheidungen selbst treffen. Als Teil des agilen Teams werden an ihn die gleichen hohen Erwartungen gestellt, z.B. bezüglich Feedback und intensiver Zusammenarbeit, wie an die restlichen Team-Mitglieder. Dafür kann er maßgeblich den Ausgang seiner Projekte beeinflussen. Eine bisher noch nicht da gewesene Freiheit!



Jiri Lundak ist mit mehr als 20 Jahren Erfahrung ein Urgestein der Softwareentwicklung. Er arbeitet gegenwärtig als Entwicklungsleiter für Löwenfels Partner in der Schweiz. Er entwickelt als Architekt immer noch aktiv Software, hat aber erkannt, dass die meisten Probleme in Entwicklungsprojekten nicht technischer, sondern vielmehr menschlich-sozialer Natur sind. Als praktizierender Certified ScrumMaster lebt er die Rolle eines Vorkämpfers für agiles Verhalten innerhalb der Firmenorganisation. Kontakt: jiri.lundak@loewenfels.ch.

■ Links & Literatur

- [1] Scrum Gathering 2006, Minneapolis: Conference Proceedings: Product Owners – How do we support them better?: scrumalliance.pbwiki.com/Product%20Owners
- [2] Scrum: www.controlchaos.com
- [3] Scrum Alliance: www.scrumalliance.org
- [4] Wikipedia: Steuermann (Rudern): [de.wikipedia.org/wiki/Steuermann_\(Rudern\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Steuermann_(Rudern))
- [5] Wikipedia: Schlagmann: de.wikipedia.org/wiki/Schlagmann

Ungewohntes für Kunden agiler Teams

Dinge, die der Kunde erwartet und nicht mehr bekommt:

- festgeschriebene Anforderungen, bevor begonnen wird zu implementieren
- festgelegte, „in Stein gemeißelte“ Pläne
- leere Versprechen
- Attrappen-Software

Dinge, die der Kunde nicht erwartet und bekommt:

- sehr viel Feedback (manchmal zu viel?)
- früh und kontinuierlich lauffähige Software

- Transparenz über den Stand des Projektes
- Grundlagen für fundierte Entscheidungen

Dinge, die der Kunde tun muss und nicht immer will/kann:

- schnelles Feedback liefern und schnell Entscheidungen treffen
- laufend neue Situation beurteilen und sich anpassen
- der Realität ins Auge schauen (ob er will oder nicht)
- dem Team vertrauen (zuerst auf Vorschuss)