

.experience

Outsourcing: Was Sie bei der Entwicklung von Software beachten sollten

Ein Magazin von ERNI seit 1999.
Erscheint dreimal jährlich.
3. Ausgabe 2020



Inhalt

Verschiedene Formen
der «Externen
Ressourcennutzung»

Outsourcing-Modelle
und die Suche nach
zuverlässigen Partnern

Outsourcing in der
Softwareentwicklung

Aus dem täglichen
Leben eines Agile
Coachs

Outsourcing auf Rekordhoch

Andreas Gisler
CEO ERNI Group

Die Auslagerung von Aufgaben, Projekten oder Dienstleistungen ist nicht neu. Es ist nichts anderes als eine moderne Form der Arbeitsteilung. Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und lagern andere Tätigkeiten an entsprechende Spezialisten aus. Zum Beispiel den gesamten IT-Betrieb, einzelne Aufgaben wie Sicherheit und Telekommunikation, bestimmte Geschäftsprozesse oder die Softwareentwicklung. Das Marktforschungsinstitut ISG sieht den Outsourcing-Markt in Europa derzeit «in Rekordhöhen».

In seiner Natur ist Outsourcing aufgrund gegensätzlicher Interessen zwischen Kunde und Anbieter eine Herausforderung. Die Kunden streben nach besserer Qualität, oft zu geringeren Kosten, als wenn sie die Aufgaben intern erledigen würden. Die Dienstleister wollen in erster Linie rentabel sein. Damit das Ergebnis der Zusammenarbeit für beide Seiten zufriedenstellend ist, sollte mit diesen Zielen sorgfältig umgegangen werden. In dieser Ausgabe von .experience beleuchten wir einige Aspekte des Outsourcing und die individuellen Vorteile, die sie den Kunden und ihren Projekten bringen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Verschiedene Formen der «Externen Ressourcennutzung»



Heute werden zahlreiche verschiedene Formen des Outsourcing unterschieden. Die «Externe Ressourcennutzung» könnte nach sehr unterschiedlichen Kriterien klassifiziert werden. Beispielsweise könnte eine Unterscheidung nach dem Ort der Verlagerung getroffen werden: Onshoring (im eigenen Land), Off-/Farshoring mit einem Outsourcing-Partner in einem fernen Land oder Nearshoring. In Bezug auf den Umfang beschreibt Insourcing die Aufnahme einer neuen Tätigkeit innerhalb des Unternehmens, die von diesem noch nicht übernommen wurde. Beim «selektiven Outsourcing» wird nur ein Teil eines Prozesses oder einer Funktion ausgelagert, während beim «vollständigen Outsourcing» mindestens 80 Prozent eines Prozesses oder einer Funktion an einen externen Anbieter ausgelagert werden.

Disrupted Outsourcing ist der neue Trend

Laut einer aktuellen Umfrage des Beratungsunternehmens Deloitte ist das traditionelle Outsourcing tot und wird in Zukunft zunehmend durch disrupted Outsourcing ersetzt werden. Der Schwerpunkt verlagert sich von der traditionellen Arbeitsübergabe hin zur Vorabtransformation und Automatisierung. Unternehmen erkennen, dass disruptive Lösungen die Art und Weise, wie sie ihre Geschäfte abwickeln, revolutionieren können und dass der «Kauf» von Fähigkeiten auf dem Markt im Allgemeinen schneller und skalierbarer ist als die interne Entwicklung von Fähigkeiten. Aufkommende Lösungen, die Cloud und Automatisierung umfassen, versetzen Unternehmen in die Lage, intelligenter zu arbeiten, schneller zu skalieren, neue Märkte zu erreichen, die Produktivität zu steigern und letztlich Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Das Hauptziel besteht darin, Innovationen zu beschleunigen, die Effektivität zu steigern oder das Geschäft zu erweitern. 59 Prozent der Befragten in der Deloitte-Umfrage wollen Produkte und Dienstleistungen schneller auf den Markt bringen. Die dafür erforderlichen Technologien wie Cloud Computing, robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) und künstliche Intelligenz (KI) bieten Unternehmen die Möglichkeit, das Outsourcing zur Neuausrichtung der eigenen Geschäftsmodelle zu nutzen.

Buch-Tipps

Quelle: amazon.com


**Vested Outsourcing:
Five Rules That Will
Transform
Outsourcing**

Veränderung im Outsourcing ist der neue Status quo in der heutigen Geschäftswelt. Neue intelligente, schlanke und effizientere Methoden zur Steigerung des Marktanteils und des Umsatzes eines Unternehmens wurden geschaffen. Das Aneignen dieser Methoden und Praktiken wird in diesem neuen Geschäftsumfeld den Unterschied zwischen Wachstum und Misserfolg ausmachen. In Vested Outsourcing hat die Supply-Chain-Innovatorin und führende Forscherin Kate Vitasek ein neues Geschäftsmodell geschaffen, das die Outsourcing-Verfahren so verändern wird, wie die betriebswirtschaftlichen Strategien Six Sigma und Lean die Produktionsprozesse in den 1980er und 90er Jahren verbessert haben. Auf der Grundlage einer Forschungsstudie der University of Tennessee mit der US-Luftwaffe hat Vitasek die zehn wichtigsten (und oft unsichtbaren) Schwachstellen identifiziert, die in fast allen Outsourcing Geschäftsbeziehungen auftreten.

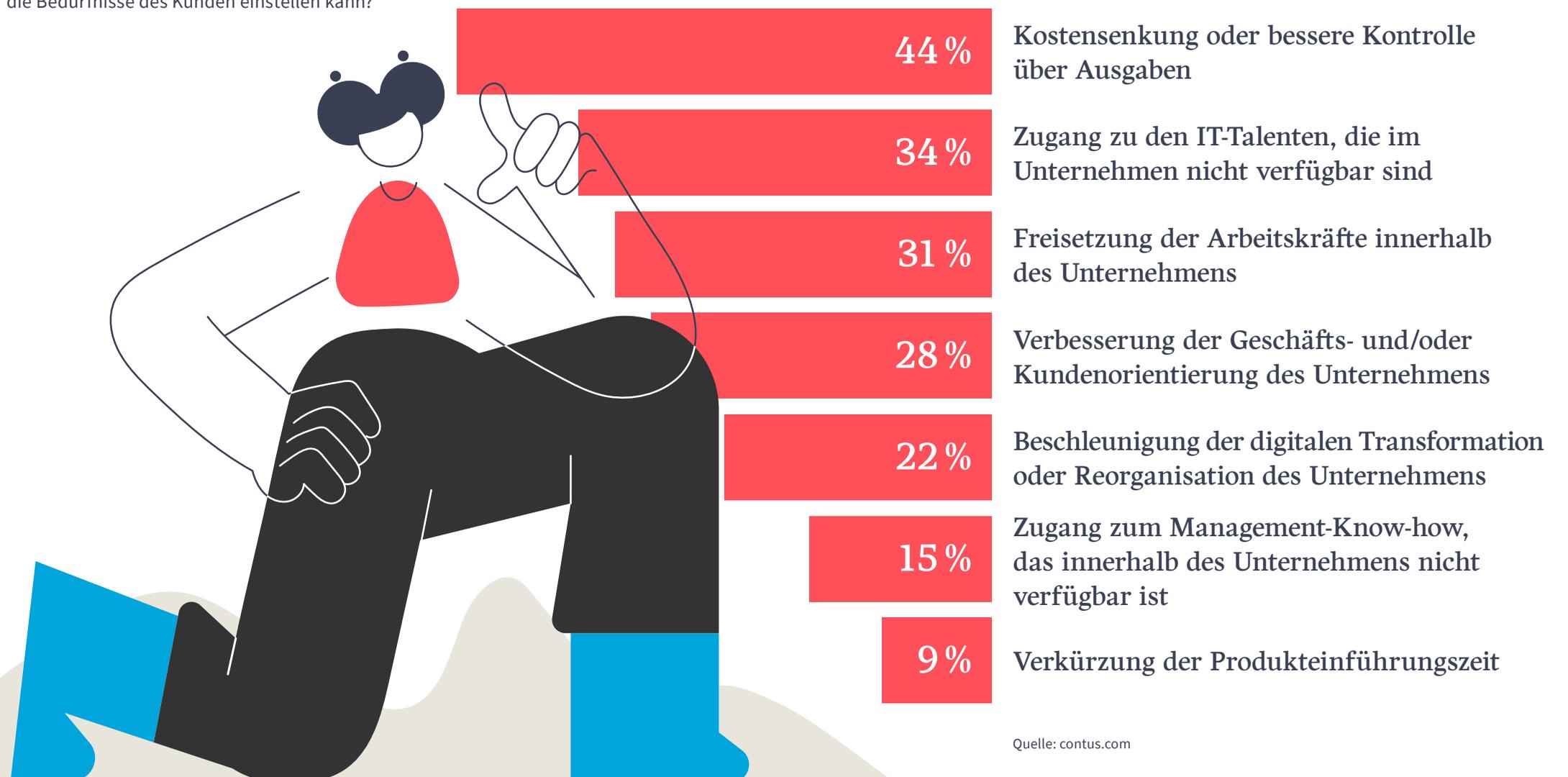

**(Outsourcing- All
You Need To Know)
Outsourcing - Alles,
was Sie wissen
müssen**

Dieses Buch ist der massgebende Leitfaden zur Nutzung des Marktes für externe Dienstleistungen zum Vorteil der Unternehmen. Auf der Grundlage von 30 Jahren Forschung in über 2100 Organisationen und Beratungseinsätzen in ganz Europa, Nord- und Südamerika, im asiatisch-pazifischen Raum und in Afrika beschreiben drei Koryphäen die Rahmenbedingungen, Lehren und Praktiken, die unerbittlich zu hohen Leistungen führen. Sie legen das Wer, Wo und Wie der Führung und das Outsourcing Arrangement fest.

Mehrere Faktoren, die die Entscheidung beeinflussen

Herstellen oder kaufen? Do-it-yourself oder Outsourcing? Jedes Unternehmen steht heute immer wieder vor der Herausforderung, sich selbst, seine Leistungen, seine Organisation und seine Kosten auf den Prüfstand zu stellen. Spätestens hier stellt sich die Frage, was zu den eigenen Kernkompetenzen gehört und was nicht. Und es stellt sich die Frage, ob es vorteilhaft ist, bestimmte Prozesse oder Bereiche auszulagern. Diese Entscheidung kann jedoch recht komplex sein und ist nicht so einfach zu treffen. Sie hängt von der Art und dem Umfang der auszulagernden Prozesse ab. Haben Sie es mit einmaligen oder wiederkehrenden Aufgaben zu tun? Routinetätigkeiten oder neue Herausforderungen? In welchem Verhältnis stehen Ihre eigenen Anstrengungen zu denen des Outsourcings und erhöht sich dadurch die Flexibilität des Unternehmens? Vor allem: Gibt es einen spezialisierten und vertrauenswürdigen Outsourcing-Partner, der sich individuell auf die Bedürfnisse des Kunden einstellen kann?

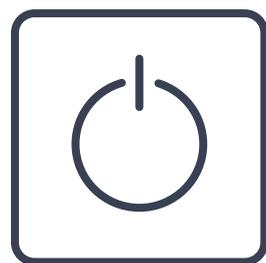
Wichtigste Gründe für die Auslagerung der Softwareentwicklung



Quelle: contus.com

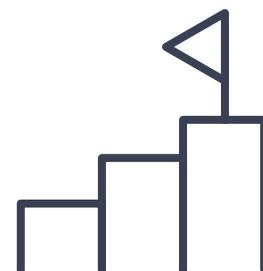
Case Study

Nearshoring für ein Projekt in der Textilindustrie



Ausgangslage

Unser Kunde, ein globaler Player und Marktführer in der Qualitätskontrolle in der Textilindustrie, stellt Systeme zur Sicherung von Qualität und wettbewerbsfähigen Produkten mit einem langen Lebenszyklus her. Es gab bereits eine gut etablierte langfristige Partnerschaft, und aufgrund der bisherigen Erfahrungen mit den Entwicklungsteams in Bratislava beschloss der Kunde, zwei weitere Anwendungen mit uns zu entwickeln. Der Kunde schätzt vor allem die gute Kommunikation, die technischen Fähigkeiten sowie die verfügbaren UX/UI-Experten und die Flexibilität. Beide Anwendungen wurden erfolgreich gestartet und das Projekt wurde abgeschlossen. Der Kunde entwickelte die Hardware, die Elektronik und das Design eines Messgeräts und eine in C programmierte eingebettete Software. Eine Desktop-/Touch-Anwendung musste ebenfalls entwickelt werden – hier kamen wir ins Spiel, bereits mit den Sensoren der Hardware vertraut und schlugen aktiv Funktionalitäten vor.



Herausforderungen

Zu Beginn der Partnerschaft hatte der Kunde noch keine Erfahrung mit Agile oder Scrum, war aber offen, diese auszuprobieren. Zum ersten Mal wurde sowohl Hardware als auch Software mit der agilen Methodik entwickelt. Die Hardware und die Software hatten unterschiedliche Sprintdauern – die Hardware wurde in 6-wöchigen Iterationen und die Software in 3-wöchigen Iterationen entwickelt. Ausserdem kümmerten sich unterschiedliche Teams um die Hardware- und Softwareentwicklung; deshalb war eine Abstimmung und Koordination zwischen den Teams erforderlich.



Das Team und das Projekt

Innerhalb des Projekts mussten verteilte Teams zusammenarbeiten. Das Team des Kunden befand sich in der Schweiz und das Softwareentwicklungsteam in Bratislava, Slowakei. In der Schweiz waren ein Entwickler und der Product Owner ansässig. In der Slowakei hatten wir die Arbeit mit fünf Entwicklern, zwei Testern, einem PO Proxy und einem Scrum Master abgedeckt. Wir hatten neben Online-Besprechungen mit dem Kunden, sondern auch regelmässige Video-Standups, Calls und Chats. Damit die Endbenutzer die Möglichkeit haben, ihre Messdaten zu teilen und abzuschicken, hat der Kunde ein Management-Tool zur direkten Produktionsanalyse entwickelt. Das Entwicklungsteam synchronisierte sich regelmässig mit dem Team, welches das Management-Tool entwickelt hat. Dies war für eine reibungslose Kommunikation zwischen dem Management-Tool und den Anwendungen notwendig. Der Scrum Master traf sich regelmässig mit dem PO, um zu besprechen, ob alles wie geplant lief, und

natürlich auch mit dem Team, um festzustellen, was optimal lief und was nicht.

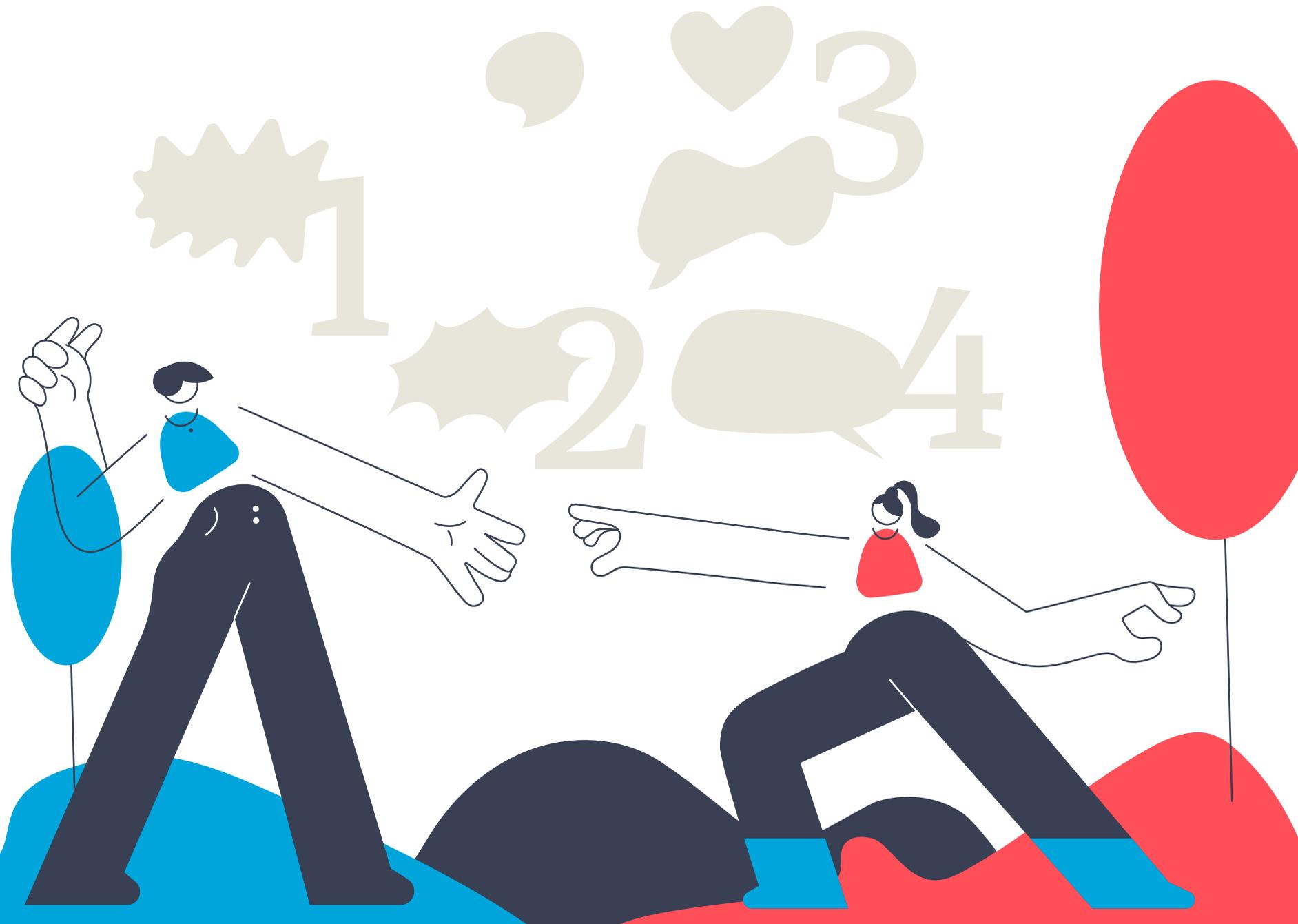
Outsourcing-Modelle und die Suche nach zuverlässigen Partnern

Ist die Entscheidung zur Auslagerung getroffen, stellt sich die nächste Frage: **Welches Modell** soll gewählt werden? Offshoring, Nearshoring oder Onshoring? Und wie finden Sie einen verlässlichen Partner, der Ihre **Unternehmenskultur** und Ihre Ziele so gut versteht, dass Reibungsverluste auf ein Minimum reduziert werden?

Auch gibt es verschiedene Outsourcing-Modelle, die von CIOs eingesetzt werden. Die Arten von Outsourcing-Modellen in der täglichen Praxis sind hauptsächlich:

Governance-basiertes Modell

Preisgestütztes Modell



Governance-basiertes Modell

Dieses Modell basiert auf einer **optimalen Aufteilung der Verantwortlichkeiten** und konzentriert sich auf die **Bereitstellung von Kosten und Arbeitskräften**. Ein IT-Governance-Modell ermöglicht dem Kunden eine optimale Ausrichtung der **strategischen IT-Funktionen**, um seine Geschäftsanforderungen zu erfüllen und seine **Wettbewerbsfähigkeit zu steigern**. Innerhalb dieses Modells gibt es zwei Arten.



1 Spezialist beim Kunden

In diesem Modell fungieren die Berater des Outsourcing-Anbieters als eine Erweiterung des Projektteams des Kunden und werden von einem für die Lieferung verantwortlichen Kundenmanager beaufsichtigt.

Dieses Modell ist vor allem dann anwendbar, wenn bestimmte Fähigkeiten intern nicht verfügbar sind.

Ein Grund für seinen Einsatz ist auch, wenn zusätzliche Mitarbeiter benötigt werden.

2 Managed Services

Managed Services sind weithin als das beste Modell für Technologie-Outsourcing mit langfristiger Perspektive anerkannt. Der Anbieter ist für die Auswahl der Ressourcen

verantwortlich und übernimmt auch die Verantwortung für das Management der Erwartungen der Interessengruppen.

Preisgestütztes Modell

Wie der Name bereits andeutet, basiert dieses Modell auf dem **Preis**, wobei die bestimmende Richtlinie die Zahlungen an die Lieferanten oder die Preisgestaltung des Arbeitsauftrags sind. Eine **fundierte Kenntnis der Preismodelle** und der **Vor- und Nachteile** kann den **Entscheidungsprozess erleichtern**. Jedes Unternehmen kann grossen Nutzen aus der Auslagerung von Softwareentwicklungsaufgaben an ein anderes Team ziehen und so die frist- und budgetgerechte Fertigstellung des Projekts sicherstellen. Es gibt einige grundlegende Modelle, aus denen Sie wählen können: **das Zeit- und Materialmodell und das ergebnisorientierte Modell**.



Zeit- und materialbasiertes Modell

Die Zahlungen basieren auf der in regelmässigen Abständen geleisteten Arbeit. Der Kunde hat eine wichtige Rolle im Softwareentwicklungsprozess.

Eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Team und dem Kunden ist entscheidend. Es ist der Kunde, der die mit dem Umfang verbundenen Risiken trägt.



Veränderte Anforderungen



Kein klarer Projektumfang



Braucht Flexibilität



Der Kunde möchte in das Projekt einbezogen werden



Langfristiges Projekt

Ergebnisorientierte Zusammenarbeit

Der Kunde und das Entwicklerteam legen die KPIs vor Beginn der Softwareentwicklung fest. Die Bezahlung erfolgt nach Erreichen

der vordefinierten KPIs erst dann, wenn der Kunde mit dem erreichten Meilenstein einverstanden ist.



Lange Partnerschaft



Fortlaufendes Budget



Gute Beziehung mit einem hohen Mass an Vertrauen



Überprüfung des Ergebnisses nach messbaren KPIs

Mögliche Zusammenarbeitsmodelle



	Entwicklungs- partnerschaft	Turnkey	Managed Services
Definition	ERNI stellt ein oder mehrere Managed Capacity Development Teams zur Verfügung. Die Struktur kann entweder auf den Prozessen und Werkzeugen des Kunden oder von ERNI basieren.	ERNI ist für das Ergebnis verantwortlich.	ERNI stellt dem Kunden den Service zur Verfügung. Der Kunde misst und lenkt durch SLAs und KPIs. Beispiele hierfür sind: Wartung, Support, Testing, Entwicklungsdienste.
Woran misst sich ERNI	Kann ERNI die erwartete Entwicklungskapazität bereitstellen? Fluktuation und Skalierung nach Vereinbarung.	Kundenakzeptanz: Entspricht das Produkt den vereinbarten Anforderungen?	Kann ERNI die vereinbarten KPIs (Reaktionszeit, Verfügbarkeit, Skalierbarkeit, Lieferung auf Bestellung, Time-to-Fix, Time-to-Restore, ...) erfüllen?
Vertragsart	Service	Arbeit	Arbeit oder Auftrag
Offset	Nach Personalausgaben mit oder ohne Kostenobergrenze	Festpreis mit Zahlungsplan, Story-Point-Preis, selten nach Aufwand	Service-basiert (Beispiel pro Testfall), KPI-basiert (Time-to-fix), Storypoint, pro Entwicklungsauftrag, Jährliche Grundgebühren

Wer

- Ein grosser Telekommunikationsanbieter

Was der Kunde brauchte

- Der Kunde wollte auf ein Modell umsteigen, das mit einem stabilen Team nachhaltig kleine Effizienzgewinne bringt und gleichzeitig eine verlässliche Antwort darauf gibt, was er von der zu liefernden Arbeit erwarten kann – er wollte höhere Qualität, höhere Geschwindigkeit und Effizienz der Lieferung.
- Für die Arbeit, die wir liefern, geben wir eine Garantie für das kommende Jahr. Falls der Kunde im Laufe des Jahres einen Fehler in unserer Software findet, korrigieren wir diesen ohne weitere Kosten.

Was der Kunde bekommen hat

- Einen neuen Vertragsrahmen, der ihm die Möglichkeit gibt, die erforderliche Arbeitskapazität nach oben oder unten zu skalieren, ohne dass der Vertrag selbst massiv überarbeitet werden muss.
- Klar messbare KPIs für das, was wir als Dienstleistungsanbieter liefern sollten.
- Die gelieferte Qualität steigt mit der Zeit mit einem etablierten Team und der Verantwortung, die wir für die Ergebnisse tragen.

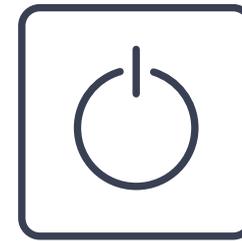
Wie

- Wir haben die Ziele des Kunden diskutiert.
- In der Messphase haben wir die Teamgeschwindigkeit sowie alle damit verbundenen Parameter gemessen und KPIs für das ergebnisbasierte Modell definiert.
- Gemeinsam mit dem Kunden haben wir uns auf die Parameter für die Annahme und den Abschluss des Vertrags geeinigt.
- Wir stellten auf die ergebnisorientierte Zusammenarbeit um.

Case Study

Ergebnisorientierte Zusammenarbeit

Einer unserer Kunden aus der Telekommunikationsbranche verlangte neben der Qualitätssteigerung auch mehr Effizienz bei der Leistungserbringung. Ist es möglich, diese scheinbar widersprüchlichen Aspekte zu erreichen? Ja. Wir schlugen vor, vom Zeit und Materialmodell zu einer ergebnisorientierten Zusammenarbeit überzugehen.



Ausgangslage

Unser Kunde hatte den Wunsch, die Geschwindigkeit, Effizienz und Qualität unserer Leistungen noch mehr zu steigern. Dies bedeutete, sich mit der Frage zu befassen, wie dies erreicht werden kann und was das für das Arbeitsmodell unserer Teams bedeutet. Wie schlagen sich höhere Geschwindigkeit und Qualität in messbaren KPIs nieder? Für uns als Dienstleister bestand die Aufgabe darin, Parameter zu finden, an denen wir arbeiten können und wo wir uns verändern und verbessern können. Ein noch wichtigerer Aspekt war, wie wir dies langfristig und nachhaltig tun können.

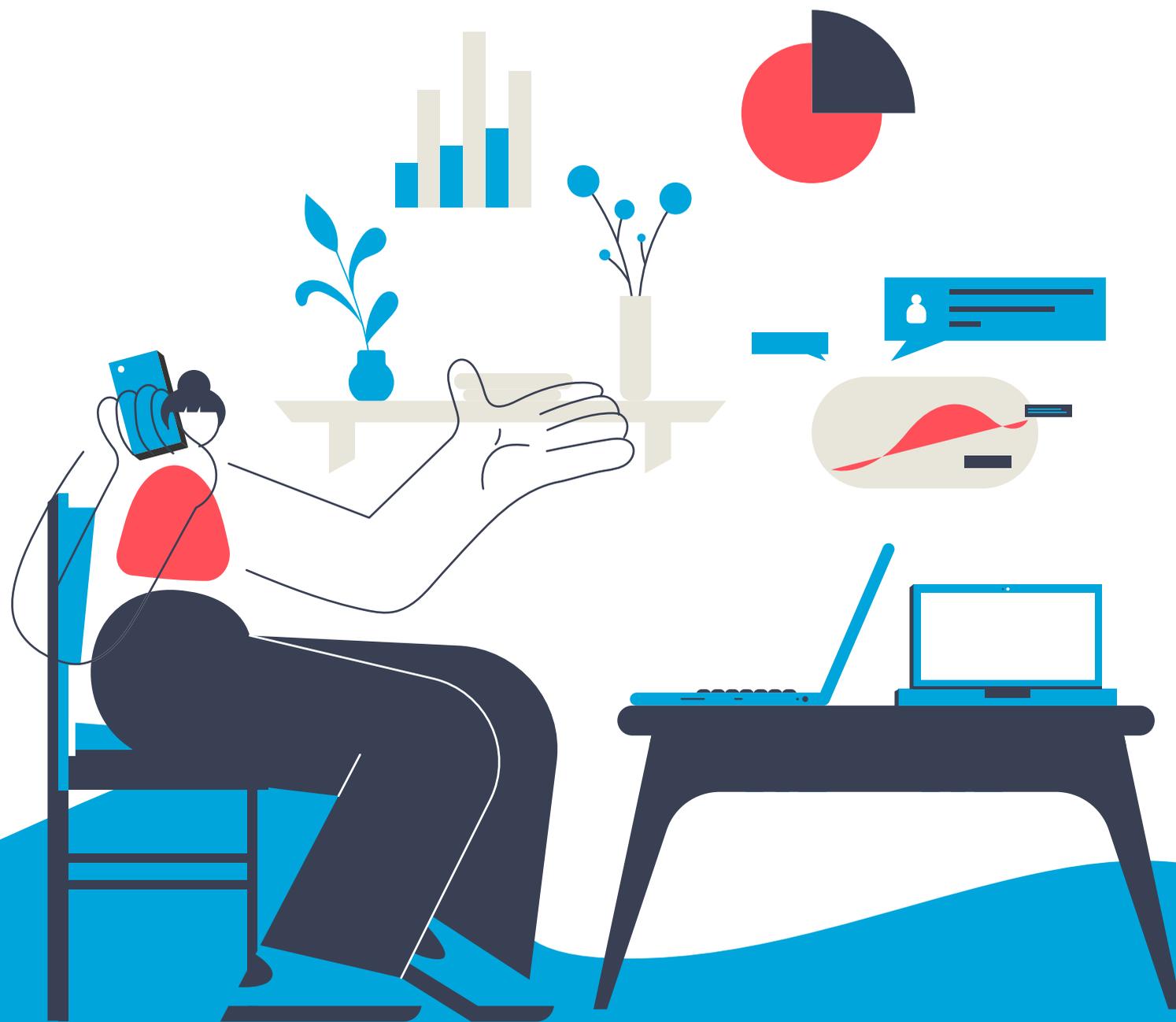


Prozess

Unsere Ideation-Workshops brachten uns zu dem Gedanken, das Modell von einem zeit- und materialbasierten in ein ergebnisorientiertes Modell umzuwandeln. Im Allgemeinen wächst ein eingespieltes Team mehr und mehr zusammen und wird mit der Zeit immer besser, was Know-how, Kommunikation und die Kenntnis der Aspekte des Projekts und des Kunden betrifft. Dies sind die Effizienzgewinne, die der Kunde erhält. Mit dem gleichen Team, das für den Kunden arbeitet, und der gleichen Art der Arbeit, können sie immer schneller arbeiten. Auf der anderen Seite war es für uns als Partner, der die Dienstleistung erbringt, wichtig, mehr Verantwortung und Ownership zu übernehmen. In diesem Sinne liefern wir nicht nur den Code, sondern sind für ganze Storys verantwortlich und übernehmen die Verantwortung für das reibungslose Funktionieren. Um dem Kunden zu zeigen, wie ein solches Modell funktionieren kann, arrangierte einer unserer Mitarbeitenden einen Referenzbesuch bei einem

Kunden, der bereits von diesem Kooperationsmodell Gebrauch macht. Es dauerte etwa zwei Monate von den ersten Gesprächen bis zum Abschluss der Vereinbarung für das neue Vertragsmodell. Wir arbeiteten eng mit dem Kunden zusammen. Zunächst arbeitete das Team im Rahmen einer Messphase auf Zeit- und Materialbasis, und es wurde die Geschwindigkeit bei Sprints gemessen, was eine Referenzstory ist und was eine abgeschlossene Story ausmacht. Danach hatten wir die durchschnittliche Teamgeschwindigkeit zur Hand, was auch die Kapazität angibt, die dieses Team zu leisten vermag. Es wurden Parameter für die Annahme der Verträge und für den Abschluss der Vereinbarungen festgelegt. Zuletzt übertrugen wir die Arbeit auf das ergebnisorientierte Modell. Wir haben die Vereinbarung abgeschlossen, und weitere Projekte werden auf der Grundlage dieses Falles mit demselben Kunden auf dieses Modell umgestellt.

Outsourcing in der Softwareentwicklung



Wofür eignet es sich?

Die Gründe für die Auslagerung sind eigentlich immer die gleichen: Fehlende interne Expertise – d. h. zu wenige Mitarbeitende oder Mitarbeitende, die nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügen – auf der einen Seite und Fokus aufs Kerngeschäft auf der anderen. Häufig fehlen auch interne Ressourcen für die Einführung neuer Technologien wie Cloud Computing, künstliche Intelligenz oder virtuelle Realität.

Und für die eigene IT-Abteilung ist es oft gar nicht so einfach, neben dem täglichen Geschäft mit den sich ständig ändernden Anforderungen Schritt zu halten. «Die Entscheidung über Outsourcing und Offshoring wird für den Erfolg von Unternehmen immer wichtiger», schreibt die ZHAW School of Management and Law in Winterthur in einer Studie und sieht insbesondere einen Trend zum Nearshoring.

Kombination von agilen Entwicklungsmethoden und Offshoring

«Gerade im Dienstleistungs- und IT-Sektor stehen die Schweizer Unternehmen aufgrund des Kostendrucks und der Verfügbarkeit von Fachkräften vor grossen Herausforderungen», so die Wissenschaftler. Zudem müssen immer mehr Softwareentwicklungsprojekte schneller und kostengünstiger durchgeführt werden, wobei sich die Anforderungen ständig ändern. Viele Unternehmen setzen heute agile Methoden wie Scrum ein, die helfen können, die Flexibilität und Geschwindigkeit zu erhöhen. Gleichzeitig sollen durch Offshoring und Nearshoring grösstmögliche Kostenvorteile erzielt werden. Ein Widerspruch? Nicht unbedingt. Denn beide Ansätze lassen sich recht gut miteinander kombinieren.

In der Regel sind jedoch einige organisatorische, psychologische und technische Veränderungen erforderlich, um den Übergang vom traditionellen zum agilen Offshoring zu vollziehen. So ist z. B. bei der agilen Entwicklung die direkte Zusammenarbeit mit den Benutzern eines Produkts oder einer Anwendung ausdrücklich erwünscht, um ungefiltertes Feedback zu erhalten und die Lösung schnell zu verbessern. Aber wie soll das funktionieren, wenn die Software auf der anderen Seite des Globus geschrieben wird?

***DevOps – die effiziente Zusammenarbeit der Bereiche Softwareentwicklung (=Entwicklung) und Systemadministration (=IT-Operationen) sowie die Qualitätssicherung im gesamten Lebenszyklus von Anwendungen – erfordert auch einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur und -philosophie.**

Eine Umstrukturierung in der Organisation ist in der Regel notwendig

Wenn die Arbeit mit verteilten Teams bereits in traditionellen Projekten eine Herausforderung darstellt, sei es aufgrund unterschiedlicher Zeitzonen, Sprachbarrieren oder allgemeiner kultureller Unterschiede, stellt die erforderliche Selbstorganisation der Teams mit agilen Methoden eine zusätzliche Hürde für erfolgreiche Projekte dar. Vorbei sind die Zeiten, in denen Offshore-Teams hauptsächlich einfache Aufgaben übernahmen und diese so kostengünstig wie möglich erledigten. Wer agile Entwicklung mit Offshoring kombinieren will, kommt an einer Umstrukturierung der Organisation kaum vorbei.

Nur so lassen sich Projekte für Kunden mit hoher Geschwindigkeit umsetzen und Verbesserungsvorschläge schnell einarbeiten. Da die Entwicklung von mobilen Apps im Vergleich zu anderen Softwareprojekten meist ein relativ kleines Projekt ist, eignet es sich ideal, um von Programmierern mit Hilfe agiler Methoden in einem anderen Land durchgeführt zu werden. Der aktuelle Trend zu Progressive Web Apps (PWA) kommt auch dem Offshoring zugute.

Mit Hilfe von DevOps kann der gesamte Prozess weiter optimiert werden. Die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen erfordert ein kontinuierliches Management von Software, Web- und mobilen Anwendungen mit flexibler Anpassungsfähigkeit.

Outsourcing der Qualitätssicherung ist beliebt

Neben dem Erstellen von mobilen Apps und PWA werden auch die Entwicklung von Webanwendungen, Lösungen für das Internet der Dinge (IoT), Kommunikations- und Datenschnittstellen, Datenbankanwendungen sowie Systemsoftware und Gerätetreiber ausgelagert.

Es gibt auch viele gute Gründe für die Auslagerung der Qualitätssicherung: So können sich die Entwickler auf das Wesentliche konzentrieren – die Entwicklung nützlicher Funktionen – und spezialisierte Partner bieten Testdienstleistungen in der Regel zu einem günstigeren Preis an. Zudem fehlt oft internes Personal, um die anstehenden Tests vor einem neuen Release innerhalb einer angemessenen Zeitspanne zu bewältigen. In diesem Fall hilft das Outsourcing, Software mit gesicherter Qualität schneller auf den Markt zu bringen.

Aus dem täglichen Leben eines Agile Coachs

Interview mit Christine Salzeller,
Agile Coach und Scrum Master, ERNI Schweiz



Christine Salzeller ist seit 2017 bei ERNI tätig. Im Jahr 2013 kam sie bei ihrer vorherigen Tätigkeit zum ersten Mal mit Agile und Scrum in Kontakt, die sie als Alternative zum klassischen Wasserfallmodell kennen gelernt hat. Im April 2019 übernahm sie bei ERNI die Rolle eines **Scrum-Masters** und **coacht derzeit drei Teams**. In diesem Interview erzählt uns Christine, wie ein typischer Tag eines Agile Coaches aussieht.



Christine, warst du schon immer im Bereich IT und Beratung tätig?

Ich begann meine IT-Karriere mit einer Ausbildung zum Software-Ingenieur, erwarb einen Bachelor- und später einen Master-Abschluss in Wirtschaftsinformatik. Ich habe schon immer in der IT gearbeitet und beschäftige mich seit etwa neun Jahren mit Programmierung, kontinuierlicher Integration und Prozessverbesserungen für den Entwicklungsprozess. In den letzten Jahren war ich auch als IT-Beraterin in einem grossen Fertigungsunternehmen und jetzt für ERNI tätig. Ich habe mich schon immer für das Gebiet der Agilität interessiert und bin in meiner Masterarbeit zu diesem Thema und auch in meinem letzten Mandat in die Tiefe gegangen. Letztendlich wollte ich mehr Zeit in dieses Thema investieren und habe die Rolle des Scrum-Masters in Vollzeit angenommen.

Wie sieht ein typischer Tag eines Scrum Masters aus?

Einen solchen Tag gibt es nicht. Wir haben zweiwöchige Sprints mit festen Sprint-Meetings – also alle zwei Wochen sind die Termine hier fix festgelegt. Die täglichen Stand-

ups beginnen um 8.45 Uhr morgens (ein sehr wichtiges Meeting, um ein Gefühl zu bekommen, ob im Team etwas schief läuft oder gut läuft!), drei davon nacheinander mit den drei Teams, mit denen ich arbeite. Wir haben jeden Dienstag Refinements, jeden zweiten Donnerstag Planungen und jeden zweiten Mittwoch Retrospektiven. Das ist der reguläre Teil meiner Arbeit. Hinzu kommt, dass ich mir immer bewusst bin, dass neue oder unerwartete Dinge passieren können und ich darauf reagieren muss. Ich werfe meistens schon am Vorabend einen Blick in meinen Posteingang, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die Situation in den Teams ist, und versuche zu verstehen, was sich verändert hat, zu bestimmten Situationen geführt hat oder wie die Stimmung sein könnte. Bei Bedarf habe ich auch persönliche Treffen mit einzelnen Teammitgliedern, plane einige zusätzliche Treffen, um Unsicherheiten zu klären und Hindernisse in den Teams zu beseitigen.

Was passiert während eines Daily, einer Retro und einer Planung?

Während eines Daily werfen wir einen Blick auf die Ereignisse, zu denen es seit dem

letzten Treffen gekommen ist. Jedes Teammitglied berichtet, was seit dem vorigen Daily erledigt wurde, was die nächsten Schritte sind und ob es Probleme gibt oder ob Hilfe von anderen benötigt wird. Wenn jemand Unterstützung braucht, kümmern wir uns darum. Manchmal bin ich der Moderator, aber in den meisten Fällen organisieren die Teams das selbst. Für mich ist es ein sehr wichtiges Treffen, um einen Hinweis auf die Stimmung im Team zu bekommen und mögliche Spannungen aufzudecken und zu klären. Wir beziehen auch zusätzliche allgemeine Informationen ein, wenn es welche gibt. In einer Retrospektive konzentrieren wir uns auf die Dinge, die gut funktionieren oder fehlen, auf mögliche Verbesserungen im Scrum-Prozess und darauf, wie wir als Team mit den Herausforderungen umgehen werden, und versuchen, Aktionspunkte zu definieren. Es ist wichtig, eine gute Kommunikation anzustreben.

Während der Planung werfen wir einen Blick auf den Backlog, planen den kommenden Sprint und besprechen, was das Team erreichen soll. Wir schauen uns die Kapazität des Teams genauer an und verteilen die Arbeitsbelastung entsprechend darauf, was im nächsten Sprint machbar ist, und besprechen, welche Aufgaben

zur Erfüllung des Ziels erforderlich sind. Das Refinement kann als eine Art Vorbereitung auf die Planung angesehen werden; es beinhaltet die Klärung von Abhängigkeiten, offener Fragen, der Komplexität (in Story Points) und was immer nötig ist, damit die Aufgaben vom Team verstanden werden, so dass wir bei der Planung nicht in die Tiefe gehen müssen, da dem Team bereits bekannt ist, was zu tun ist.

Was beeinflusst letztendlich den Erfolg deines Tages?

Viele Dinge. Es kann ein gutes Feedback von den Teammitgliedern sein, oder dass ein Prozess endlich reibungslos funktioniert, wenn wir einen Storypoint fertig stellen oder eine gute Teamveranstaltung durchführen. Ich freue mich immer, einen egal wie grossen Erfolg mit dem Team zu feiern. Auch das Lösen eines Konflikts gehört zu den angenehmen Aspekten, wenn er gut und erfolgreich

gehandhabt wurde.

Was sind die Haupteigenschaften, welche ein Scrum Master haben sollte?

Besonders in der Zeit der Fernarbeit ist Einfühlungsvermögen und ein Gespür für Menschen erforderlich, z. B. beim Sprechen auf

«Wenn es organisatorische Schwierigkeiten gibt, ist der Coach derjenige, der sich den Herausforderungen stellt.»

den Tonfall zu achten, aber auch zwischen den Zeilen zu lesen, um Konflikte oder Unzufriedenheiten zu erkennen. Wenn ich so was wahrnehme, spreche ich es an und wir setzen uns damit auseinander. Ein bisschen Hartnäckigkeit gehört auch zu den Eigenschaften, würde ich sagen. Wenn es organisatorische Schwierigkeiten gibt, ist der Coach derjenige, der sich den Herausforderungen stellt.

Was betrachtest Du als die grössten Herausforderungen in deiner Arbeit als Scrum Master?

Mit Menschen arbeiten – nicht nur mit dem Team, sondern auch mit der Organisation. Man hat es mit verschiedenen Persönlichkeiten zu tun, die auch durch ihr Privatleben, ihre Kultur, ihr unterschiedliches Umfeld usw. beeinflusst werden. Es ist manchmal auch nicht einfach, dass alle Mitglieder ein Ziel finden und gemeinsam darauf zugehen. Das Remote Working hat dies erschwert, aber mit der Zeit habe ich mehr und mehr gelernt, auch unter diesen Umständen damit umzugehen.

Was hat dir in der Rolle am Anfang geholfen?

Die Zertifizierung als Scrum Master sehe ich als Grundlage. Auf der praktischen Seite ist es die Kommunikation mit und das Lernen von anderen, z. B. in einem Scrum Master Community Kreis.

Was würdest du den Scrum-Mastern oder Agile Coaches empfehlen, die in ihrer Rolle erst am Anfang stehen?

Ich würde sagen, für alle Informationsquellen offen zu sein aber auch den Austausch und die Kommunikation mit anderen Trainern und Teammitgliedern aufrechtzuerhalten, was den Blickwinkel erweitern kann.

Möchtest du für die Agile Coaches etwas hinzufügen?

Scrum Master in einer Organisation kann anders sein als in einer anderen Organisation oder in einem anderen Team. Bleibt offen für die Veränderungen, die Diversität und den Austausch mit anderen – ihr werdet letztendlich daran wachsen.

Über ERNI

ERNI steht für Swiss Software Engineering. Was uns wirklich interessiert? Wie wir Sie und Ihre Mitarbeiter besser als jedes andere Unternehmen unterstützen können, softwarebasierte Produkte und Services zu entwickeln und zu vermarkten. Unsere globale Plattform für die Softwareentwicklung in Kombination mit einem fundierten Marktverständnis bildet den Rahmen für den Erfolg unserer Kunden. Unser Team realisiert auch komplexe Projekte, befähigt Menschen und liefert herausragende Kundenlösungen in kürzester Zeit. Wir setzen die Schweizer Mentalität mit Verhaltensweisen wie Konsensbildung, Pragmatismus, Integration, Zuverlässigkeit und Transparenz global ein – und dies seit der Gründung im Jahr 1994. Zusammen mit unserem grossartigen Team sind sie die Basis für erfolgreiche Software-Projekte. Heute beschäftigt die ERNI-Gruppe mehr als 800 Mitarbeitende weltweit.

Über .experience

In diesem Magazin, das mehrmals im Jahr von ERNI herausgegeben wird, informieren wir über wichtige Erfahrungen, die wir bei unserer täglichen Arbeit in den Bereichen Kollaboration, Prozesse und Technologie gemacht haben.

Impressum

ERNI

Swiss Software Engineering
www.betterask.erni

Publisher

ERNI Management Services AG

ERNI Standorte

ERNI Schweiz AG Bern

Zürich
Luzern
ERNI Suisse SA Lausanne
Genf

ERNI Consulting España S.L.U.

Barcelona
Madrid Sant C. del Vallès

ERNI (Deutschland) GmbH

Frankfurt
München
Berlin

ERNI Development Centre Philippines Inc.

Manila

ERNI Development Centre Romania S.R.L.

Cluj-Napoca

ERNI Singapore Pte Ltd.

Singapore

ERNI (Slovakia) s.r.o.

Bratislava

ERNI USA

New York

.experience Magazin

Kontakt

marketing@erni.ch
T +41 58 2681200

ERNI in den sozialen Netzen

betterask.erni
linkedin.erni
facebook.erni
instagram.erni
youtube.erni
twitter.erni

Copyright © 2020 by
ERNI Management Services AG

Alle Rechte vorbehalten.

