

Ludwig-Maximilians-Universität München

Ausarbeitung
Juristisches IT-Projektmanagement

Mitwirkungsleistungen eines Auftraggebers bei einem agilen Projekt mit Scrum

Milian Tomzig

Verantwortlicher Betreuer	Dr. Frank Sarre
Abgabedatum	29.01.2018
Matrikelnummer	11559294
E-Mail	milian.tomzig@campus.lmu.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Mitwirkungsleistungen aus rechtlicher Sicht	2
	2.1. Explizit vertraglich festgelegte Mitwirkungsleistungen	2
	2.2. Implizite gesetzliche Mitwirkungsleistungen	3
	2.2.1 Festlegung des Vertragstyps	3
	2.2.2 Mitwirkungsleistungen im Werkvertragsrecht.....	4
3	Agile Softwareentwicklung nach Scrum	6
	3.1. Charakteristika von Scrum.....	6
	3.2. Rollen	8
	3.3. Events.....	9
	3.4. Übersicht über den Scrum Prozess.....	9
4	Mitwirkungsleistungen bei Scrum	11
	4.1. Mitwirkungspflichten bei Scrum	11
	4.2. Schnittstellen zwischen Auftraggeber und -nehmer.....	11
	4.3. Auch hier Vertragliche Gestaltung und Risikominimierung	12
5	Fazit	13
6	Literaturverzeichnis	14

Kapitel 1

Einleitung

Jedes größere IT-Projekt benötigt neben der Arbeit des Auftragnehmers auch die Beteiligung des Auftraggebers. Dies gilt offensichtlich für die Planungsphase vor Projektbeginn, aber ebenso für die eigentliche Projektlaufzeit. Das bloße Vergeben eines Auftrages mit dem Anspruch ein perfektes Produkt zu erhalten, wird in den aller wenigsten Fällen praktisch zu einem zufriedenstellenden Ergebnis führen. Diese als Mitwirkungsleistungen bekannte Beteiligung ist aus verschiedenen zusammenhängenden Gründen für den Auftraggeber besonders relevant. Zum einen hat dies wichtige Auswirkungen auf die vertragliche Projektgestaltung, damit es nicht während der Projektlaufzeit zu Uneinigkeiten zwischen den beiden Parteien kommt. Zum anderen muss der Auftraggeber seine eigenen Ressourcen entsprechend kalkulieren, um den Projektfortschritt durch Kapazitätsengpässe nicht zu behindern.

Je mehr Entscheidungen und Anforderungen erst zur Projektlaufzeit geklärt werden, desto bedeutender ist das Mitwirken des Auftraggebers. Bei komplexen IT-Projekten werden vermehrt Vorgehensmodelle eingesetzt, bei denen die erste Planungsphase deutlich reduziert wird. Die einzelnen Ziele ergeben sich dann erst bei der Durchführung des Projektes. Diese Vorgehensmodelle werden unter dem Begriff „Agile Methoden“ zusammengefasst. Eines der bekanntesten ist Scrum, welches sich zum „de-facto“ Standard der agilen Methoden entwickelt hat. [1]

Diese Ausarbeitung beschäftigt sich mit den Mitwirkungsleistungen bei der agilen Softwareentwicklung nach Scrum. Dazu wird zunächst im Kapitel 2 auf die rechtliche Grundlage von Mitwirkungsleistungen eingegangen. Dabei werden sowohl die vertraglichen Festlegungen von Mitwirkungsleistungen, als auch die sich aus dem Gesetz ergebenden Pflichten behandelt. Im folgenden Kapitel 3 werden die wesentlichen Merkmale von Scrum dargestellt. Diese bilden die Grundlage für das Verständnis des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bei Scrum. In Kapitel 4 wird dann auf die Besonderheiten bei Scrum in Bezug auf Mitwirkungsleistungen eingegangen.

Kapitel 2

Mitwirkungsleistungen aus rechtlicher Sicht

Wird die Entwicklung von verschiedenen größeren Softwareprojekten betrachtet, wird schnell klar, dass in den wenigsten Fällen eine Umsetzung alleine durch den Auftragnehmer gelingt. Es gibt einige typische Mitwirkungsleistungen, welche im IT-Bereich von Nöten sind. Dazu gehört zum Beispiel die Bereitstellung von Daten, Informationen, personellen Ressourcen, Infrastruktur und Räumlichkeiten. Diese typischen Bereichsgruppen geben jedoch noch keinerlei Aussage über Qualität und Quantität von Mitwirkungsleistungen im Detail. In der typischen Auftragnehmer- und Auftraggeber-Konstellation möchte der Auftraggeber einen möglichst geringen Anteil an Mitwirkungsleistungen erbringen. Dagegen ist es im Interesse des Auftragnehmers, dass der Auftraggeber sich regelmäßig am Entwicklungsprozess mit den benötigten Mitwirkungsleistungen einbringt. Im günstigsten Fall für den Auftragnehmer übernimmt der Auftraggeber ein Teil der Leistungen des Auftragnehmers sogar als Mitwirkungsleistungen. [2, p. 3]

Schwierig wird es bei der Projektdurchführung, wenn zwischen den zwei Parteien Uneinigkeit entsteht, welche Mitwirkungsleistungen in einem bestimmten Umfang und zu einem bestimmten Zeitpunkt von einem Projektpartner erbracht werden müssen. Können diese Uneinigkeiten nicht geklärt werden, kommt es meist zu rechtlichen Auseinandersetzungen.

Die rechtliche Basis zu Mitwirkungsleistungen lässt sich zum Verständnis in zwei Gruppen einteilen. Zum einen in die explizit festgelegten Mitwirkungsleistungen, welche vertraglich geregelt werden und implizit solche Leistungen, welche sich aus dem Gesetz ergeben. [2, pp. 6-8]

2.1 Explizit vertraglich festgelegte Mitwirkungsleistungen

Im idealen Fall werden Mitwirkungsleistungen vertraglich explizit festgelegt, sodass diese eindeutig zu Mitwirkungspflichten werden. Rechtliche Konsequenzen, wie Schadenersatz oder Anspruch auf Erfüllung bei mangelhafter Ausführung der Mitwirkungsleistungen hängen dann jedoch noch davon ab, ob es sich dabei um eine vertragliche Haupt- oder Nebenpflicht handelt. [2, p. 8]

Um ein Projekt rechtlich möglichst reibungslos durchzuführen sollten einige Punkte vertraglich beachtet werden, damit es nicht trotzdem zu rechtlichen Auseinandersetzungen kommt. Eine vertragliche Festlegung von Mitwirkungsleistungen ist erst dann effektiv, wenn alle Mitwirkungsleistungen möglichst vollständig und präzise festgehalten werden. Aufbauend auf der vertraglichen Festlegung, sollte der Auftraggeber überprüfen, ob er selbst in der Lage ist, diese Mitwirkungsleistungen im nötigen Umfang zu erbringen. Ebenfalls sollten in der Vertragsgestaltung im Voraus bedacht werden, welche Folgen eine unterlassene Mitwirkung bedeutet. [2, p. 2]

2.2 Implizite gesetzliche Mitwirkungsleistungen

Werden Mitwirkungsleistungen nicht oder nur unzureichend im Projektvertrag festgehalten, muss bei Streitigkeiten auf Basis der allgemeinen Gesetzgebung entschieden werden, welche rechtliche Folgen dies hat.

2.2.1 Festlegung des Vertragstyps

Die Grundlage für die rechtliche Bewertung, insbesondere bei der Bewertung der Mitwirkungsleistungen, ist der Vertragstyp, welcher dem Projekt zu Grunde liegt. Unter den klassischen Verträgen kommen vor allem der Dienstvertrag und der Werkvertrag für größere Softwareprojekte in Betracht. Die Abgrenzung geschieht dabei rein auf inhaltlicher Basis. Maßgebend ist der zum Ausdruck kommende Wille der beiden Parteien. Für einen Werkvertrag ist vor allem entscheidend, dass ein konkreter Erfolg geschuldet ist, wie zum Beispiel eine lauffähige Software. Beim Dienstvertrag liegt die Leistungserbringung in Form eines Dienstes vor, ist also nicht an den Erfolg gebunden. Bei agilen Softwareprojekten ist die Frage nach der Einordnung des Vertragstyps nicht pauschal zu beantworten. Es fehlt dabei vor allem an eindeutigen Rechtsprechungen. [3]

Eine Rechtsanwaltskanzlei nennt in einem Beitrag zu „Agile Softwareentwicklung: Vertragsgestaltung und Praxistipps“ folgende Indizien für die jeweiligen Vertragstypen [3]:

Indizien pro Dienstvertrag

- starke Einbindung des Auftraggebers im gesamten Prozess
- keine klaren Vorgaben über die fertige Software
- Weisungen durch den Auftraggeber im Verlauf der Entwicklung
- Vertragsgegenstand (und damit Auslöser der Vergütungspflicht) ist die Programmierleistung, nicht die fertige Software

Indizien pro Werkvertrag

- Einbindung des Auftraggebers hauptsächlich vor Start der Programmierarbeiten
- Klare Darlegung des Vertragsgegenstandes, etwa in Lasten- bzw. Pflichtenheften
- Vertragsgegenstand (und damit Auslöser der Vergütungspflicht) ist die Programmierleistung, nicht die fertige Software
- Keine Weisungsbefugnis des Auftraggebers während des laufenden Projekts

Bei der agilen Softwareentwicklung nach Scrum¹ steht zu Beginn meist noch fest, wie das Endprodukt im Detail aussieht. Trotzdem gibt es hier Rechtsprechungen, dass es sich um einen Werkvertrag handeln kann. [3] In ähnlichen thematischen Auseinandersetzungen wird dies mit folgendem begründet: „Das Werk muss nicht bestimmt, sondern lediglich bestimmbar sein.“ [1, p. 13] Übernimmt der Auftragnehmer eine Ergebnisverantwortung, welche bei Soft-

¹ Details zum Vorgehensmodell nach Scrum folgen in Kapitel 0

wareprojekten durch Lieferung von Softwarecode meist der Fall ist, dann lassen sich agile Softwareprojekte wie bei klassischen Vorgehensmodellen als Werkvertrag qualifizieren. [1, p. 15]

Dies zeigt sich auch in der Praxis bei komplexen IT-Projekten. Dort wird regelmäßig der Werkvertrag als rechtliche Basis verwendet. [2, p. 6] Aus diesem Grund wird im Folgenden ausschließlich auf die Mitwirkungsleistungen im Werkvertragsrecht eingegangen.

2.2.2 Mitwirkungsleistungen im Werkvertragsrecht

Kommt es während oder nach der Vertragslaufzeit zu Unstimmigkeiten bei der Mitwirkung des Auftraggebers, welche vertraglich nicht abgedeckt sind, müssen weitere rechtliche Betrachtungen herangezogen werden. Für den Auftragnehmer stellt sich in dieser Situation die Frage, ob der zusätzliche Mehraufwand abgerechnet werden kann, es Anspruch auf Schadensersatz gibt oder die Möglichkeit besteht vom Vertrag zurückzutreten. Bei den Rechtsfolgen ist die Ausgangsfrage, ob eine Mitwirkungshandlung rechtlich eine Pflicht oder nur eine Obliegenheit ist. [1, p. 10]

Mitwirkungsobliegenheiten

Unter einer Obliegenheit verstehen sich Handlungen, welche die beteiligten Partner aus eigenem Interesse befolgen sollten. Ein Beispiel für eine Obliegenheit ist im Versicherungsrecht die Mitarbeit des Kunden bei Versicherungsfällen. Im Gegensatz zu einer rechtlichen Pflicht, können Obliegenheiten nicht eingeklagt oder vollstreckt werden. Trotzdem können sich bei Nichteinhaltung sogenannte Rechtsnachteile ergeben. [4]

Die Rechtsnachteile könnten sich im Werkvertragsrecht wie folgt äußern: Es können nach §642 BGB („Mitwirken des Bestellers“) ein Anspruch auf Entschädigungen folgen. In bestimmten Situationen kann es auch nach §§293 ff. BGB zum Annahmeverzug des Auftraggebers kommen. Dies kann wiederum die Grundlage für das Recht auf „Kündigung bei unterlassener Mitwirkung“ nach §643 BGB für den Auftragnehmer sein. [2, pp. 6-7]

Mitwirkungspflichten

Werden Mitwirkungspflichten nicht explizit im Vertrag gefordert oder ergeben sich durch das Vorgehensmodell² so können sich diese im allgemeinen Werkvertragsrecht auch durch die Grundsätze Treu und Glauben (§252 BGB) oder durch die Rücksichtnahmepflicht (§241 Abs. 2 BGB) entstehen. Mitwirkungsleistungen können dann bei mangelhafter Ausführung zu „Schadensersatz wegen Pflichtverletzung“ (§§280 ff. BGB) führen. [2, pp. 8-9]

Die Mitwirkungsleistungen können dabei nicht von dem Know-How des Auftraggebers abhängig gemacht werden. Fehlt es an Wissen für die zu erbringenden Leistungen, so muss der Auftraggeber diese extern oder beim Auftragnehmer einkaufen, um seine Pflicht zu erfüllen. [2, p. 8]

² Vergleiche dazu Kapitel 0

Haftung

Bei einem Werkvertrag liegt die Ergebnisverantwortung beim Auftragnehmer. Dies schließt aber keine grundsätzliche Haftung für das Gesamtergebnis durch den Auftraggeber bei mangelhafter Qualität der Mitwirkungsleistungen aus. Jedoch hängt die Haftungsfrage davon ab, ob der Auftragnehmer die Leistungen des Auftraggebers überprüft [2, p. 9]:

a) Prüfung durch den Auftragnehmer:

Werden durch den Auftragnehmer unzureichende oder fehlerhafte Mitwirkungsleistungen festgestellt, müssen diese vom Auftragnehmer beanstandet werden. Danach liegt die Entscheidung beim Auftraggeber, ob das Projekt auf der bisherigen Basis einfach fortgeführt werden soll oder ob der Auftraggeber seine Leistungen nachbessert. Erfolgt eine einfache Fortführung, geht die Haftung für das Gesamtwerk zum Auftraggeber über. Bei erfolgreicher Nachbesserung verbleibt die Haftung beim Auftragnehmer.

b) Fehlende Prüfung durch den Auftragnehmer:

Fehlt die Prüfung durch den Auftragnehmer, obwohl ein Mangel ersichtlich gewesen wäre, dann verbleibt die Verantwortung für das Gesamtwerk beim Auftragnehmer.

Kapitel 3

Agile Softwareentwicklung nach Scrum

In diesem Kapitel wird auf die grundlegenden Inhalte und Vorgehen bei Scrum eingegangen, um die Schnittstellen zwischen dem Auftragnehmer und Auftraggeber nachvollziehen zu können. In Vorarbeit auf das Kapitel 3.4 werden insbesondere die Aspekte hervorgehoben, welche die Rolle des Kunden aufzeigen.

3.1 Charakteristika von Scrum

Scrum eignet sich vor allem für Projekte mit kleinerer Mannstärke im Bereich von bis zu 10 Projektmitarbeitern.³ Das Projekt soll sich bei Scrum iterativ weiterentwickeln. Die zu Beginn des Projektes noch unbekanntes Anforderungen sollen *mit dem Kunden* im Verlauf der Arbeit *ermittelt* werden. [5]

Die Macher von Scrum definieren das Rahmenwerk selbst als „A framework within which people can address complex adaptive problems, while productively and creatively delivering products of the highest possible value“. [6]

Scrum beschränkt sich dabei nicht nur spezifisch auf die Softwareentwicklung, sondern dient allgemein als Rahmenwerk für komplexe Aufgabenstellungen. Die hohe Produktivität wird unter anderem dadurch erreicht, dass Scrum durch geringe Vorgaben den Entwicklern viele Freiheiten offen lässt. Die Vorgaben beschränken sich vor allem auf die getaktete Entwicklung der Systemkomponenten und die adaptive Arbeitsweise. [5, p. 82]

Bei Scrum ergeben sich für das Vorgehen zwei Hauptziele [5, p. 82]:

1. Veränderungen flexibel in den Entwicklungsprozess miteinbeziehen zu können
2. In kürzester Zeit den möglichst höchsten Kundennutzen zu erreichen

Diese Hauptziele werden durch mehrere Charakteristika unterstützt.

Bedeutung des Kunden

Dem Kunden wird eine besondere Bedeutung bei Scrum zugeschrieben. *Durch das Einbeziehen des Kunden* in die inkrementelle Planung können die tatsächlichen Anforderungen an das geplante System ermittelt werden, welche bei anderen Vorgehensmodellen im ungünstigsten Fall erst zu spät erkannt werden. Bei Scrum überprüft der Kunde regelmäßig die aktuellen Ergebnisse (sogenannte Artefakte) und kann dadurch die Richtung für die weitere Entwicklung

³ Welche Rollen zu diesen Projektmitarbeitern gehört, wird im Unterkapitel 3.2 genauer erläutert.

angeben. Die Interessen des Kunden werden dabei von der Rolle des Product Owners⁴ vertreten. [5, p. 84]

Bedeutung der Teamarbeit

Das Kernteam – das Entwicklerteam – organisiert sich bei Scrum selbst. Durch die eigenverantwortliche Arbeit und die dadurch erhöhte Motivation soll die Effizienz gesteigert werden. Es geht nicht mehr darum, dass das Management das Projektteam steuert, sondern das Projektteam sich selbst lenkt und das Management über das Projekt informiert. Die Steuerung geschieht durch das Projekt selbst zusammen mit der Eigenverantwortung der Entwickler. [5, p. 85]

Aufgabenpriorisierung

Die Priorisierung der Aufgaben erfolgt nicht alleine durch den Auftragnehmer, sondern wird *mit dem Kunden* abgestimmt. Die Grundlage für die Bewertung bilden sich aus dem Geschäftswert und dem zu tragenden Risiko. Ergeben sich mit fortgeschrittenen Projektverlauf neue Erkenntnisse, so können die Priorisierungen nachträglich den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. [5, p. 85]

Zeitbegrenzte Abläufe

Bei Scrum sind die Entwicklungszyklen in relativ kurze Einheiten unterteilt. Diese Zyklen werden Sprints genannt und besitzen eine zeitliche Begrenzung von maximal einem Monat. Bei jeder dieser Iterationen soll ein funktionsfähiges Inkrement entstehen. Der jeweils anwachsende Teil der Software ist nach jedem Sprint lauffähig. *Der Kunde* kann sich so frühzeitig mit dem entstehenden Produkt auseinandersetzen und Optimierungen in den Entwicklungsprozess einbringen.

Wie der Sprint sind alle anderen Events⁵ bei Scrum zeitlich begrenzt. [5, pp. 85-88]

Transparenz

Eine wichtige Rolle beim Planungs- und Entwicklungsprozess bei Scrum spielt *die Transparenz von Informationen*. Aktuelle Themen und Probleme innerhalb des Projektes müssen für alle Teammitglieder klar einsehbar sein. Außerdem müssen die wichtigsten Aspekte der einzelnen Prozesse für alle im Team verständlich sein und dafür nach einem einheitlichen Standard definiert sein. Ein wichtiges Beispiel für einen gemeinsamen Standard ist die Definition der Begrifflichkeit, wann ein Projektteil (ein Inkrement) als „Done“ verstanden werden kann. [5, pp. 85-86]

Überprüfung und Anpassung

Bei den regelmäßigen Events innerhalb des Scrum Vorgehensmodells werden vom Team der aktuelle Stand des Produkts, die Prozesse und Methoden überprüft. Dadurch sollen Probleme

⁴ Genaueres zum Product Owner folgt im Unterkapitel 3.2

⁵ Genaueres zu den Scrum Events folgt im Unterkapitel 0

beseitigt und die Effizienz gesteigert werden. *Der Kunde kontrolliert* in regelmäßigen Abständen das Produkt selbst. Werden übermäßige Abweichungen oder neue Erkenntnisse festgestellt, müssen entsprechend die Methoden, Prozesse oder das Product Backlog⁶ angepasst werden. [5, p. 86]

3.2 Rollen

Scrum besitzt ein spezifisches Rollenmodell mit festen Aufgabenbereichen. Das eigentliche Entwicklerteam besteht aus dem Product Owner, dem Entwicklerteam (Development Team) und dem Scrum Master. Daneben gibt es noch die Gruppe der Stakeholder, zu denen insbesondere der Auftraggeber gehört. Der Scrum Master und Product Owner können Teil des Entwicklerteams sein, jedoch ist dies nur in Ausnahmefällen praktikabel. Der Scrum Master und der Product Owner können jedoch nicht die selbe Person sein. [5, pp. 88-89]

Product Owner

Der Product Owner ist die verantwortliche Person für die erfolgreiche Erstellung eines Produktes beim Scrum Vorgehen. Weiterhin ist diese Rolle dafür zuständig, die *Interessen des Kunden* zu vertreten, meist wird dieser deshalb vom Auftraggeber gestellt. [7] Neue Anforderungen der Stakeholder werden immer über den Product Owner in den Entwicklungsprozess eingebunden. Die relevanten fachlichen Anforderungen werden vom Product Owner formuliert und in das Product Backlog⁶ eingepflegt. [5, pp. 89-90]

Scrum Master

Um die effiziente Arbeit in Scrum zu unterstützen, wird das Team vom Scrum Master unterstützt. Dieser beseitigt Hindernisse, zum Beispiel indem er zusätzlich benötigte Ressourcen organisiert. Außerdem sorgt der Scrum Master für die Einhaltung der Regeln von Scrum. Der Aufgabenbereich beinhaltet auch die Organisation und Moderation der Scrum Events. [5, p. 91]

Entwicklerteam

Das selbstorganisierte Entwicklerteam ist für die Umsetzung des Produktes verantwortlich. Bei der Planung und Organisation der Sprints ist das Entwicklerteam ebenfalls mit eingebunden. Der Aufbau des Teams sollte interdisziplinär sein, um alle benötigten Aufgabenbereiche abdecken zu können. Zwischen den gesamten Scrum Rollen, gibt es keine Hierarchie. Dies gilt ebenso innerhalb des Entwicklerteams, welches auch nicht in Unterteams aufgeteilt werden darf. [5, p. 90]

⁶ Genaueres zum Product Backlog im Unterkapitel 3.4

3.3 Events

In Scrum werden vier Typen von zeitlich begrenzten Besprechungen benutzt, um den Entwicklungsprozess zu koordinieren.

Für die Planung der Sprints wird vor jedem Sprint das sogenannte Sprint Planning Meeting abgehalten. Bei diesem bis zu acht Stunden dauernden Meeting wird vom gesamten Scrum-Team ein Plan entwickelt, wie die nächsten am höchsten priorisierten Anforderungen in ein lauffähiges Ergebnis umgesetzt werden können.

Zur Laufzeit des Sprints wird täglich die Daily Scrum Besprechung durchgeführt. Dieses maximal 15-minütige Event wird unter Ausschluss zusätzlicher Stakeholder veranstaltet. Bei diesem Treffen werden Informationen über den aktuellen Stand des Projekts ausgetauscht und die Planung für den nächsten Arbeitstag erstellt.

Nach Abschluss eines Sprints werden die Ergebnisse beim Sprint Review Meeting präsentiert. Die Ergebnisse werden bei diesem maximal vier stündigen Treffen vom Team *und den Stakeholdern* begutachtet und darauf aufbauend die nächsten Schritte für den Produktfortschritt erarbeitet.

Zur Optimierung der kommenden Sprints wird zu guter Letzt das Sprint Retrospektive abgehalten. Dabei wird der vergangene Sprint analysiert und versucht Verbesserungen für den nächsten Sprint zu finden. [5, pp. 97-98]

3.4 Übersicht über den Scrum Prozess

Die einzelnen Events und Abläufe ergeben zusammen den gesamten Ablauf des Scrum Vorgehensmodell. Die Übersicht ist in Abbildung 1 dargestellt. Variabel im Prozess sind die Wiederholungen der einzelnen Events, welche von der Projektlaufzeit abhängig sind.

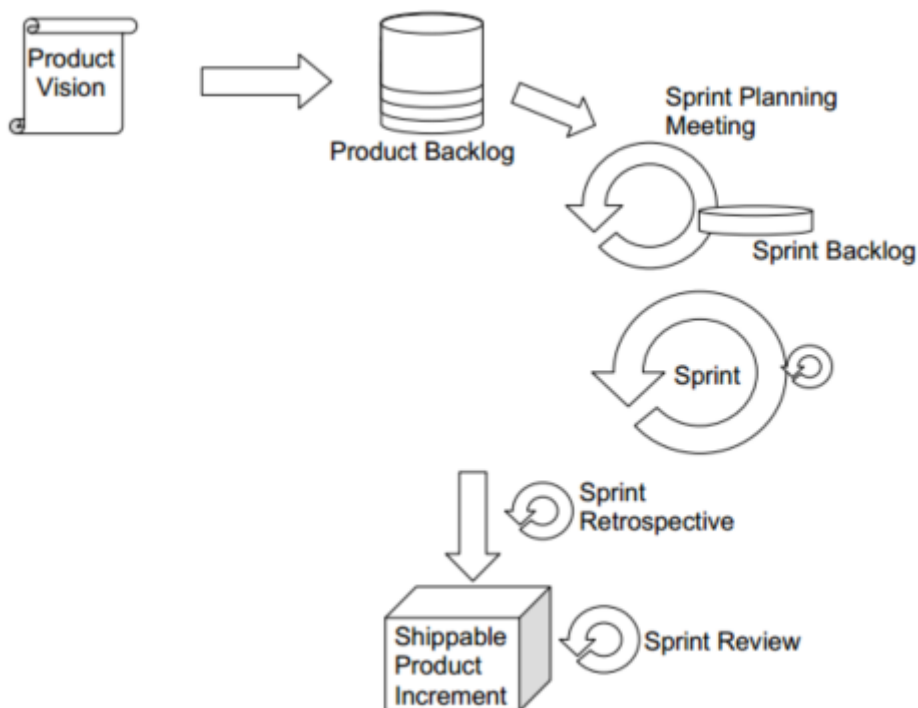


Abbildung 1: Übersicht zum Verlauf des Scrum Vorgehens [5, p. 87]

Bisher nicht genauer spezifiziert wurde das Product Backlog. Dort werden die Anforderungen des zu erstellenden Produktes festgehalten. Die einzelnen Einträge werden mit einer Priorität versehen und die gesamte Liste nach dieser sortiert. Die Anforderungen werden häufig als User Stories, also als knapp formulierte Software-Anforderung formuliert. User Stories sind als Praktik aus dem Extreme Programming Vorgehensmodell bekannt. Entsprechend der agilen Vorgehensweise ist das Product Backlog keine statische Festlegung, sondern wird laufend während des Entwicklungsprozesses aktualisiert und angepasst. Die Anforderungen im aktuellen Sprint werden zusätzlich im Sprint Backlog festgehalten. [5, pp. 92-94] Durch die laufenden Änderungen können die Backlogs bei Scrum nicht mit Lasten und Pflichtenheften gleichgesetzt werden. [1, pp. 7-8]

Kapitel 4

Mitwirkungsleistungen bei Scrum

In den vorherigen Kapiteln wurden bereits die allgemeinen Grundlagen zu Mitwirkungsleistungen und zum Vorgehensmodell nach Scrum beschrieben. Dabei wurde der Fokus bereits auf die Mitwirkung des Auftragnehmers im Projektverlauf gesetzt. Dieses Kapitel greift die Kernelemente der Mitwirkungsleistungen bei Scrum noch einmal auf und vertieft diese.

4.1 Mitwirkungspflichten bei Scrum

Im Gegensatz zu den klassischen Vorgehensmodellen, ist das Einbeziehen des Kunden bei agilen Projekten deutlich höher. Bei Scrum ist der Auftraggeber ein Bestandteil des Vorgehens auch während des Projektverlaufes. Dieser ist zum Beispiel bei der inkrementellen Planung und bei der Priorisierung von Aufgaben beteiligt. Weiterhin müssen regelmäßig Ergebnisse überprüft und der weitere Projektverlauf bestimmt werden. [5, p. 84]

Die Mitwirkung beschränkt sich dadurch nicht nur auf den Beginn der Projektphase, bei der verschiedene Tätigkeiten durchgeführt werden müssen, damit die eigentliche Produktentwicklung beginnen kann. Die Mitwirkungsleistungen des Auftraggebers sind bei agilen Projekten echte Mitwirkungspflichten und nicht nur bloße Obliegenheiten und müssen dementsprechend vom Auftraggeber eingeplant werden. [1, pp. 11-12]

4.2 Schnittstellen zwischen Auftraggeber und -nehmer

Bei Scrum gibt es durch die festen Rollen und Events auch feste Schnittstellen in zeitlicher und verantwortlicher Sicht zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer.

Die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Scrum Projektes besitzt der Product Owner. [5, p. 89] Dieser ist auch der Ansprechpartner für den Kunden⁷ und vertritt dessen Interessen im Projekt und gegenüber dem Scrum Team. Der Product Owner informiert den Kunden über den Projektfortschritt und versucht den Anforderungen aller Stakeholder gerecht zu werden. [8]

Anforderungen werden vom Kunden nur über den Product Owner eingebracht und können dann beim nächsten Sprint berücksichtigt werden. Der ideale Zeitpunkt für Änderungen vom Kunden ist das Sprint Review Meeting, bei dem das Mitwirken des Auftragnehmers auch über die Rolle des Product Owners hinaus benötigt wird. Nach der Präsentation des aktuellen

⁷ Deswegen wird der Product Owner meist vom Auftragnehmer gestellt.

Stands wird vom Scrum Team und den Stakeholdern die Ergebnisse inspiziert und die nächsten Schritte erarbeitet. [5, p. 98] Während des Sprints selbst dürften keine Änderungen mehr gemacht werden, welche das Ziel des Sprints gefährden könnten. [6, p. 7]

4.3 Auch hier Vertragliche Gestaltung und Risikominimierung

Um das Risiko von Unstimmigkeiten zu minimieren, müssen bei agilen Projekten wie Scrum auch Rahmenbedingungen zu den Mitwirkungspflichten vertraglich festgehalten werden. Dabei sollten zum Beispiel die genaue Rolle des Auftraggebers bestimmt werden. Weiterhin sollte geklärt sein, an welchen Meetings ein Auftraggeber (außer in Form des Product Owners) verpflichtend teilnimmt und worin seine weiteren Mitwirkungspflichten genau liegen. Ebenfalls sollte festgehalten werden, welche Folgen mangelhafte oder fehlende Mitwirkungsleistungen haben und wie in einem solchen Fall vorzugehen ist. [3]

Bei der Art der Vertragsgestaltung bei Agilen Projekten gibt es unterschiedliche Ansätze, ob zusammengesetzte oder einzelne Verträge sinnvoller sind. Eine solche Konstellation könnte einen dienstvertraglichen Rahmenvertrag für die Zusammenarbeit und werkvertragliche Teilverträge für die einzelnen Sprints umfassen. Dieses Konstrukt wird in einem Praxistipp von einer Kanzlei für IT-Recht als „ein guter Ansatz“ bewertet. [3] In einer Fachzeitschrift zu IT-Recht werden zusammengesetzte Verträge bei agilen Projekten aufgrund des „administrativen und rechtlichen Mehraufwand“ als nicht praktikabel eingeschätzt. [1, p. 16]

Weitere Details zur vertraglichen Gestaltung enthält die Ausarbeitung von Jan Franz zum Thema „Notwendiges Feintuning von SCRUM für die Vertragsgestaltung eines IT-Projektes“.

Kapitel 5

Fazit

Mitwirkungsleistungen sind ein fester Bestandteil eines jeden IT-Projektes. Die korrekte Festlegung und genaue Einplanung auf der Seite des Auftraggebers ist eine wichtige Basis für einen reibungslosen Projektverlauf.

In Kapitel zwei wurden allgemeine rechtliche Grundlagen von Mitwirkungsleistungen behandelt. Es wurde aufgezeigt das Mitwirkungsleistungen rechtlich unterschiedliche Aspekte besitzen. Bei einer guten Vertragsgestaltung sollten diese Leistungen explizit im Vertrag festgehalten werden, um Unstimmigkeiten zu vermeiden. Durch die unterschiedlich möglichen Auslegungen von Mitwirkungsleistungen in Pflichten und bloße Obliegenheiten sind die Folgen bei rechtlichen Auseinandersetzungen sonst schwer absehbar.

Das dritte Kapitel zeigte die wichtigen Elemente des Vorgehensmodells nach Scrum auf. Dabei wurde insbesondere auf die unterschiedlichen Rollen und die den Auftraggeber betreffenden Merkmale eingegangen. Bei Scrum haben feste Rollen und Events eine große Relevanz. Der Kunde trägt bei Scrum einen wichtigen Anteil während der gesamten Projektlaufzeit bei. Beim Entwicklungsprozess ist dieser insbesondere dafür zuständig, das Ergebnis laufend zu überprüfen und Verbesserungen sowie Änderungswünsche mit in das Projekt einfließen zu lassen. Zu guter Letzt wurde in Kapitel vier noch detailliert auf die Mitwirkungsleistungen bei Scrum eingegangen. Bei agilen Projekten wie Scrum sind Mitwirkungsleistungen durch die Vorgehensweise als echte Mitwirkungspflichten zu werten. Der Auftragnehmer muss daher gut prüfen, an welchen Schnittstellen er sich zu welchen Zeitpunkten beteiligen muss. Um den rechtlichen Rahmen abzusichern und von Beginn des Projektes an Einigkeit zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber herzustellen, sollten die Mitwirkungsleistungen detailliert im Vertrag festgehalten werden. Dazu zählt ebenfalls eine klare Abklärung über Ablauf und Folgen bei mangelhaften oder fehlenden Mitwirkungsleistungen ist.

Literaturverzeichnis

- [1] U. Egli, „Aigle Softwareprojekte: Rechtliche Qualifikation und vertragliche Umsetzung,“ *Jusletter*, 31 August 2015.
- [2] M. Pruß und F. Sarre, „Spannungsfeld Mitwirkleistungen,“ Projective Expert Group, München, 2013.
- [3] O. Wolf, „Agile Softwareentwicklung: Vertragsgestaltung und Praxistipps,“ November 2017. [Online]. Available: <https://www.ra-plutte.de/agile-softwareentwicklung-vertragsgestaltung-praxistipps/#scrum>. [Zugriff am 14 01 2018].
- [4] Dudenredaktion, Duden Recht A-Z. Fachlexikon für Studium, Ausbildung und Beruf, Berlin: Bibliographisches Institut, 2015.
- [5] J. Goll und D. Hommel, Mit Scrum zum gewünschten System, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015.
- [6] K. Schwaber und J. Sutherland, „The Scrum Guide,“ November 2017. [Online]. Available: <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>. [Zugriff am 5 Januar 2018].
- [7] M. Foegen, C. Gansser, D. Croome und T. Foegen, „Wie gehen Verträge mit Scrum?,“ April 2013. [Online]. Available: <https://www.wibas.com/de/unternehmen/publikationen/artikel/scrum/wie-gehen-vertrage-mit-scrum/>. [Zugriff am 24 Januar 2018].
- [8] it-agile GmbH, „Fragen zu Scrum,“ [Online]. Available: <https://www.it-agile.de/wissen/einstieg-und-ueberblick/scrum/fragen-zu-scrum>. [Zugriff am 15 Januar 2018].