

AGILES MANIFEST VI: VERTRAGSVERHANDLUNGEN



Christoph Mathis

(E-Mail: christoph.mathis@improv.com)

ist Coach, Mentor und Trainer mit langjähriger Erfahrung in Scrum und agiler Softwareentwicklung. Als geschäftsführender Gesellschafter der Münchner improv GmbH berät er Firmen bei der Einführung und produktiven Umsetzung von Scrum und agilen Prozessen.

„Kundenkooperation geht über Vertragsverhandlungen“. Diese These des Agilen Manifests, die weit über den Bereich der agilen Softwareentwicklung hinausreicht, beschreibt in ihrem Schwerpunkt gewissermaßen die Außenbeziehungen eines agilen Teams. Man kann dabei leicht übersehen, dass sie wie die anderen Thesen auf das Kernthema des Manifests verweist: Der Aufbau von Vertrauen ist ein wesentliches Element einer produktiven agilen Entwicklung – und einer der Gründe, die die agilen Methoden zu ihrem Erfolg führen.

Eine erste Assoziation bei der im Vorspann genannten – wie auch den anderen Thesen des Agilen Manifests – ist, dass Vertragsverhandlungen im Gegensatz zur Zusammenarbeit stehen. Das wird sofort eine empörte Antwort hervorrufen: Denken die Agilisten wirklich, sie hätten die Kooperation erfunden? Natürlich ist ein Vertrag einfach ein Rahmen, damit man ein gemeinsames Verständnis von den Regeln für eine Kooperation hat. Und Kooperation haben intelligente Partner schon immer betrieben. Sie haben gemeinsam konstruktive Lösungen gesucht und Konfrontationen vermieden.

Die nächste Vermutung beim Deuten des Satzes könnte sein, dass es um die Schriftlichkeit eines Vertrags geht. Geht es vielleicht um die Beweisbarkeit von Verabredungen? Das würde bedeuten, dass es sich um den Gegensatz von Vertrauen und Absichern handelt, und würde implizieren, dass Verträge per se den Misstrauensaspekt beinhalten. Auch das kann sein, muss aber nicht unbedingt zutreffen.

Bezieht sich die Formulierung „Contract Negotiation“ auf Verträge oder auf Verhandlungen? Ist implizit gemeint, dass Vertragsverhandlungen von anderen Personen geführt werden als denjenigen, die zusammenarbeiten? Ist gemeint, dass die Juristen häufig zu viel Einfluss auf den gesamten Prozess nehmen? Aber da sind wir vielleicht schon wieder zu misstrauisch, malen einen Teufel an die Wand und projizieren eine schlechte Praxis als die ultimative Gegenthese zum agilen Handeln.

Vielleicht geht es darum, dass im Vertrag versucht wird, zu Beginn eines Vorhabens möglichst genau festzulegen, wie es durchgeführt werden soll. Dann wären die Vertragsverhandlungen so etwas wie der juristische Bruder des „Big Upfront

Design“. Das könnte ebenfalls zutreffen und entspringt auch aus einer ähnlichen Mentalität, sich vorab abzusichern.

Wenig Vertrauen – viel Prozeduren

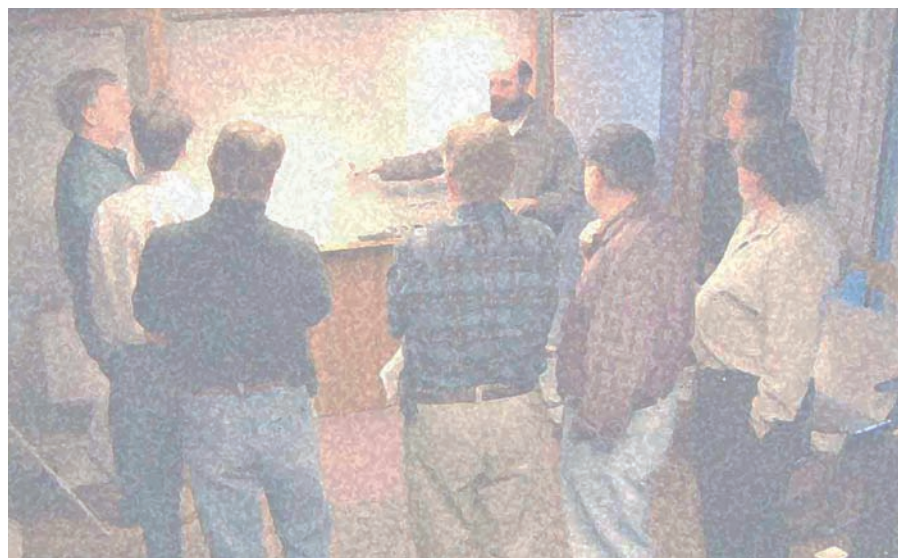
Einen (schriftlichen) Vertrag kann man so benutzen, dass er einer direkten Kommunikation im Weg steht – ein spezieller Fall davon, dass zwei Menschen versuchen, durch den Austausch eines Artefakts miteinander zu kommunizieren. Das ist zwar nicht die Methode, durch die die meisten Informationen transferiert werden, aber es ist beweisbar, was kommuniziert wurde. Diese Kommunikationsform ist für mich ein Charakteristikum von Umgebungen mit wenig Vertrauen.

Es gibt Verträge, die vor allem diesen Charakter haben. Was alles in solchen Verträgen steht, stellt häufig eine interessante Lektüre dar. Die abseitigsten Probleme und Verfehlungen der einzelnen Vertragspartner werden aufgezählt und

sanktioniert.

Notwendigerweise gerät bei einem solchen Papier und all der Aufmerksamkeit auf die Juristerei und das Fehlverhalten die positive Seite in den Hintergrund: was man alles gemeinsam schaffen will. Schuldzuweisung wird wichtiger als Vertrauen und das Vertrauen darauf, dass man gemeinsam das Ziel verfolgt, produktiv etwas zu entwickeln.

Ich habe einmal miterleben müssen, wie sich die Vertragsabteilungen eines Dienstleisters und eines Kunden drei Monate über einen Vertrag auseinandergesetzt haben. Auf der Seite des Dienstleisters waren da intern eine Menge Stabsstellen eingebunden, insbesondere eine Vertragsabteilung, die die Aufgabe hatte, Verträge zu prüfen und so kostspielige Pleiten zu vermeiden. Diese Abteilung forderte während der Zeit ein Unmenge Informationen ein, setzte Minimal-Margen fest und vieles mehr – nur eines wollte sie gar nicht sehen: die Leistungsbeschreibung des Festpreis-



projekts, das Hauptrisiko des Vertrags.

In einem Vertrag kann man aber auch ein gemeinsames Verständnis für die Regeln der Zusammenarbeit festhalten. Man darf nicht vergessen, dass es bei allen Gemeinsamkeiten in der Zielsetzung immer einen Konfliktpunkt gibt: den Preis der Leistungen. Da lohnt es sich, diesen Punkt zu klären, um den Kopf für die Gemeinsamkeiten frei zu haben.

Umfassende Vorausplanung versus „Inspect and Adapt“

Bei einem Vertrag ist noch etwas anderes zu beachten: In aller Regel wird er vor Beginn des Vorhabens abgeschlossen, nämlich zu dem Zeitpunkt, an dem man über unvollständige Informationen verfügt. Ich habe dabei insbesondere Festpreis-Verträge im Kopf. Man könnte argumentieren, dass dies eine einseitige Sichtweise ist und dass es ein Spektrum bis zum Handschlag über ein gemeinsames Vorhaben gibt. Das stimmt einerseits, im Agilen Manifest klingt aber ein bestimmter Zungenschlag durch: Es geht nicht um Verträge im Allgemeinen, sondern spezifisch um Vertragsverhandlungen – also etwas, das spezifische Aufmerksamkeit und vielleicht auch Expertise erfordert.

Immer dann, wenn im Verlauf eines Projekts neue Erkenntnisse auftauchen, ist die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Herstellern gefragt. Die ganze Palette der Techniken in der agilen Softwareentwicklung ist darauf ausgerichtet, nachträgliche Erkenntnisse und Änderungen einzuarbeiten. Wie verträgt sich das mit unserem

Vertrag? Haben wir die Möglichkeit für die Anpassung vorausgesehen? Wahrscheinlich nicht. Ist der Vertrag offen genug für die notwendigen Anpassungen? Hoffentlich, sonst müssen wir wieder zurück zu den Vertragsverhandlungen.

Business und Technik im Gegensatz?

Häufig erlebe ich es, dass in einer praktischen Diskussion die Projektbeteiligten beider Seiten kooperieren wollen, aber dafür einen Weg um ihre jeweiligen Vertragsabteilungen herum finden müssen. Das kann technische Änderungen betreffen, aber mindestens genauso oft sind das Änderungen in den Zielen oder Rahmenbedingungen. Es geht hier also nicht um das Thema Techniker versus Fachabteilungen – beide haben jeweils ihren Anteil daran, ein Projekt zu einem Erfolg zu steuern. Hier zeigen sich vielmehr die Reibungspunkte zwischen einem agilen Teil und einem plangetriebenen (traditionellen? misstrauischen?) Teil der Organisationen, die ein schwerwiegendes Hindernis für einen Erfolg darstellen können.

In vielen Organisationen ist das ein Teil des normalen Geschäfts – es kann aber auch skurrile Blüten treiben. Ich habe erlebt, wie sich die Kundenmitarbeiter ein Jahr lang geweigert haben, die (laufenden) Zwischenstände unseres Projekts auch nur anzusehen, aus Angst, dies könnte von den Juristen der Gegenseite als faktische Teilabnahme gewertet werden. Gerettet hat uns in diesem Projekt die Neugierde:

Irgendwann haben sich die Kundenmitarbeiter dann doch unsere automatisierten Integrationstests angesehen und den Großteil ihrer Abnahmetest-Pläne vorgefunden. Ab dann wurde es leichter und die Diskussion verlief Stück für Stück weniger paranoid.

Fazit

Dieser Artikel gibt eine persönliche und zum Teil sicherlich auch einseitige Darstellung. Mir geht es nicht darum zu beweisen, dass erst mit dem agilen Manifest die Vernunft zu den Menschen kam, sondern dass dieses wieder auf die zu Grunde liegenden Werte verweist. Vertrauen ist ein Produktivitätsfaktor erster Ordnung, Schuldzuweisungen helfen niemals dabei, alle Kräfte für eine Lösung zu mobilisieren, und Änderungen im laufenden Projekt sind das Leben.

Ich habe in meinen Projekten recht selten in einen Vertrag gesehen – und wenn, dann meist nur, wenn ein sprichwörtliches Kind in einen ebensolchen Brunnen gefallen war. In diesen Fällen war es immer so, dass die Schuldfrage im Vordergrund stand und nicht die produktivste mögliche Lösung. Meistens war ich dann froh, dass diese schriftliche Vereinbarung existierte.

Das führt mich zurück zum Kleingedruckten im Manifest: Die Dinge auf der rechten Seite sind nicht überflüssig oder falsch. Aber man landet eben nicht bei der besten Lösung, wenn man nur auf sie baut. Zusammenarbeit mit dem Kunden ist einfach besser. ■