



2., aktualisierte Auflage



Henning Wolf (Hrsg.)

Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban

Erfahrungsberichte aus der Praxis

→ Mit Beiträgen von Markus Andrezak, Jutta Eckstein, Holger Koschek, Anja Koschinski, Nadine Lammers, Anna-Lena Lorenz, Christian Mies, Christiane Philipps, Susanne Reppin, Sven Röpstorff, Arne Rook, Stefan Rook, Frank Schlesinger, Doreen Timm, Henning Wolf

dpunkt.verlag



Dipl.-Inform. Henning Wolf ist Mitgründer, Geschäftsführer und Senior-Berater bei der it-agile GmbH in Hamburg. Er hat seit über fünfzehn Jahren Erfahrung mit agilen Methoden und hat diese in diversen Artikeln, Büchern und Konferenzbeiträgen aufgearbeitet. Die letzten Veröffentlichungen waren »Die Kraft von Scrum« sowie die Übersetzung des Buches von David J. Anderson »Kanban – Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen«. Er berät Unternehmen bei der Einführung agiler Methoden wie Scrum und Kanban.

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus⁺:

www.dpunkt.de/plus

Henning Wolf (Hrsg.)

Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban

Erfahrungsberichte aus der Praxis

2., aktualisierte Auflage



dpunkt.verlag

Henning Wolf
henning.wolf@it-agile.de

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Herstellung: Birgit Bäuerlein
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:
Buch 978-3-86490-266-6
PDF 978-3-86491-739-4
epub 978-3-86491-740-0
mobi 978-3-86491-741-7

2., aktualisierte Auflage 2015
Copyright © 2015 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort

Wieso dieses Buch?

Die Idee zu diesem Buch entstand vor allem aus einem Grund: Ich wollte ein solches Buch gerne lesen, und ich wollte es gerne empfehlen können, um Interessenten an agiler Softwareentwicklung das Spektrum gelebter Agilität im tatsächlichen täglichen Einsatz zu zeigen. Denn allzu oft höre ich, dass man agile Softwareentwicklung so wie im Lehrbuch ja nicht in der Realität umsetzen könnte. Da ist zwar etwas dran, aber anders, als die meisten vermuten. Es hat nämlich mehr damit zu tun, dass agile Methoden systematisch unterspezifiziert sind und lokale Erweiterungen und Anpassungen an die Organisation vorgenommen werden müssen, in denen agile Projekte oder agile Produktentwicklung eingebettet stattfindet. Es hat nichts damit zu tun, dass agile Methoden etwas fordern, was Organisationen nicht leisten könnten (wie Commitments, Fokus, agile Arbeitsbedingungen, feste Teams, priorisierte Anforderungen, häufige Auslieferungen, Selbstorganisation etc.).

Das Buch selbst kam vor allem dadurch zustande, dass so viele Kolleginnen und Kollegen aus der agilen Gemeinde in Deutschland bereit waren, ihre Erfahrungen beizutragen. Vielen herzlichen Dank dafür. Das Buch hat wohl auch den Lesern der ersten Auflage gut gefallen, die jetzt schon eine Weile nicht mehr erhältlich ist. Da bot es sich an, bei den Autoren der ersten Auflage und ein paar anderen anzufragen, welche Erfahrungen sie zu dieser zweiten Auflage beisteuern können. Ich freue mich sowohl über die Aktualisierungen in dieser Auflage als auch über die vielen tollen neuen Praxisberichte.

Danksagungen

Mein Hauptdank als Herausgeber gilt den Autoren, die hier in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt sind:

- **Markus Andrezak** von überprodukt habe ich als einen unserer Kunden damals bei mobile.de kennengelernt. Er ist aber nicht mehr nur ein Kunde von uns, sondern auch ein Freund. Er ist ein Veränderer mit Leidenschaft, und es macht Spaß, mit ihm Ideen zu reflektieren und Situationen zu analysieren.
- **Jutta Eckstein** ist eines der Urgesteine der deutschen agilen Szene. Ich kenne Jutta von vielen Konferenzen, auf denen wir uns begegnet sind. Ich bin sehr froh, dass Jutta ihre umfangreichen Erfahrungen in Vorträgen und Büchern – so auch in diesem Buch – mit uns teilt.
- **Holger Koschek** und ich sind uns beim Informatikstudium begegnet. Holger ist ein sehr sympathischer Zeitgenosse und ein guter Erzähler. Schön, wenn einer nicht nur meistens recht hat, sondern es auch noch so erzählen und berichten kann, dass es Spaß macht, zuzuhören.
- **Anja Koschinski** kenne ich bisher gar nicht persönlich. Sie arbeitet bei der Lufthansa Technik AG in Hamburg als Leiterin der Gruppe Qualitäts-Monitoring und Reporting. Sie ist ausgebildete systemische Organisationsberaterin (TRIAS).
- **Nadine Lammers** ist eine unserer »Moneypennys« bei it-agile. So nennen wir unseren Verwaltungsbereich, in dem auch zwei Männer arbeiten. Nadine ist unfassbar clever, macht aktuell neben dem Job eine Ausbildung zum systemischen Coach. Damit folgt sie einer Tradition bei it-agile, die mit Arne Rook und seinem Weg vom Assistenten der Geschäftsführung zu Deutschlands Mr. Kanban begann. Wenn ich demnächst Zeit dafür habe, werde ich sie heiraten.
- **Anna-Lena Lorenz** ist eine meiner Kolleginnen bei it-agile. Sie arbeitet von unserem Münchener Standort aus. Als Quereinsteigerin ohne tiefen technischen Hintergrund hat sie sich mit ihrer Energie und ihrem Durchsetzungsvermögen zu einem tollen agilen Coach entwickelt.
- **Christian Mies** habe ich bei der Arbeit an diesem Buch kennengelernt. Er arbeitet bei Elektrobit, wo er gemeinsam mit meinen Kollegen Anna-Lena Lorenz und Markus Gärtner die Verbreitung der Agilität vorangetrieben hat.
- **Christiane Philipps** habe ich erst 2010 auf den XP Days Germany in Hamburg persönlich kennengelernt. Wir haben beide ein pragmatisches Verständnis von Agilität (ohne die dahinterliegenden Werte zu kompromittieren). Mir gefällt gerade aus ihrer Managementperspektive ihr Verständnis für die richtige technische Qualität als Voraussetzung für die schnelle Umsetzung neuer Features.

- **Susanne Reppin** bin ich bei der Arbeit zur ersten Auflage dieses Buches begegnet. Ich schätze sie sehr als eine Agilistin, die immer auch das Wohl der Teams und das des Unternehmens, in dem die Teams arbeiten, im Auge hat.
- **Frank Schlesinger** arbeitet bei ImmobilienScout. Ich bin Frank immer mal wieder auf Konferenzen über den Weg gelaufen und habe ihn nach den XP Days Germany in Hamburg im Oktober 2014 einfach mal angesprochen, ob er nicht für die zweite Auflage dieses Buches beschreiben mag, wie es weiterging bei ImmobilienScout seit dem Beitrag von André Neubauer in der ersten Auflage. Ich schätze Frank sehr als reflektierten pragmatischen Agilisten.
- **Sven Röpstorff** kenne ich von den XP Days Germany und dem Hamburger Scrumtisch. Er ist ein überzeugter Agilist und ein gut reflektierender Coach.
- **Dr. Arne Roock** ist einer meiner besten Freunde und war lange mein Kollege bei it-agile. Heute arbeitet er bei Jimdo in Hamburg. Bei it-agile bilden wir uns ein, dass wir Arne dort Agilität näher gebracht haben, und weil er zum einen so intelligent und zum anderen so konsequent ist, nervt er uns seitdem im positiven Sinne, dass wir auch immer schön nach agilen Grundsätzen handeln.
- **Stefan Roock** und ich waren gemeinsam im Kindergarten, wir haben zusammen Abitur gemacht, zusammen Informatik studiert und gemeinsam über eXtreme Programming Agilität für uns entdeckt. Unser Feuer brannte dafür so sehr, dass wir zusammen mit anderen 2005 it-agile gegründet haben. Stefan ist ein sehr guter Freund und ich bin froh, dass ich seine konzeptionelle Stärke in Diskussionen erleben und anzapfen darf.
- **Doreen Timm** ist eine meiner Kolleginnen bei it-agile. Wir kennen uns schon lange, schließlich war ich mal Schülersprecher an derselben Schule, an der ein paar Jahre nach mir auch Doreen Abi gemacht hat. Zu it-agile kam sie eigentlich als Designerin, aber schon seit Langem ist sie als agiler Coach für unsere Kunden eine wertvolle Unterstützerin des agilen Wegs.

Mein Dank geht hier auch noch einmal an die Autoren, die aus unterschiedlichen Gründen nur in der ersten Auflage vertreten waren:

- **Alex Beppe** war schon früher einmal ein Kollege von mir und ist es jetzt zum Glück bei it-agile wieder. Er ist ein sehr intelligenter analytisch denkender Coach und ein sehr überzeugender Berater. Obendrein schätze ich es auch, dass er nicht genug Zeit zum Golfen hat, um mich auf dem Platz in Grund und Boden zu spielen.
- **Sven Günther** ist ein Kollege bei it-agile, der wie die meisten von uns einen starken softwaretechnischen Hintergrund hat. Er besitzt viel Programmiererfahrung und hat auch als Softwarearchitekt gearbeitet. Wenn er nicht agil berät, dann programmiert er iPhone-Apps, eine davon auch mit mir gemeinsam: eine App für den geneigten Agilisten – die Timebox-App.

- **Andreas Leidig** habe ich auf zahlreichen XP Days Germany kennen- und schätzen gelernt (auch dank seines Humors und trotz oder wegen seiner manchmal sehr kritischen direkten Art).
- **André Neubauer** arbeitet bei der Post am E-Brief. Als er noch bei ImmobilienScout war, wurde er mir als Autor für einen Projektbericht empfohlen, worüber ich sehr froh bin. Wir teilen nicht nur die Leidenschaft für Agilität, sondern auch den Autogesmack.
- **Bernd Schiffer** war einer meiner Kollegen bei it-agile und ist ein sehr konsequenter Verfechter in Sachen Agilität. Ich schätze dabei besonders seine Diskussionsstärke und Überzeugungskraft.

Ich möchte mich aber auch beim dpunkt.verlag und namentlich bei unserer Lektorin Christa Preisendanz bedanken, die beharrlich mit Rat und Tat dafür gesorgt hat, dass ich trotz anderer Buchprojekte und eines dringend verbesserungswürdigen Golf-Handicaps dieses Buchprojekt erfolgreich beendet habe.

Ein gewichtiger Dank geht an die Kunden aller Autoren, nicht nur an diejenigen, über die hier berichtet wird, sondern an alle, die mit uns gemeinsam Erfahrungen sammeln durften und sich mit uns auf die agile Reise gemacht haben. Manche kamen verzweifelt, manche einfach mutig, andere neugierig, aber alle waren sie bereit zu Veränderungen (wenn auch vielleicht nicht immer zu so weitreichenden wie wir).

Henning Wolf
Hamburg, im April 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wie Sie dieses Buch verstehen sollten	1
1.2	Die Projektberichte	1
1.3	Der Anhang	4
2	mobile.de agil	5
	Markus Andrezak	
2.1	Vorher	5
2.2	Der Anfang – plötzlich Scrum	6
2.2.1	Neue Ziele	7
2.2.2	Neue Lösungen – Scrum	8
2.2.3	Outsourcing, Offshoring	8
2.2.4	Strategische Projekte – Gears	8
2.2.5	Coaching-begleitete Scrum-Einführung	9
2.2.6	Prozess und Technik	10
2.2.7	Koordination	10
2.2.8	Rollen	11
2.2.9	Review	12
2.3	Und dann noch Kanban	12
2.4	Aber wo sind die Werte?	15
2.5	Portfolio-Kanban	15
2.6	Organisation	17
2.6.1	Neue Ziele	18
2.6.2	Vertrauensbasierte Prozesse	19
2.7	Die Essenz	19
2.8	Der Rückblick auf den Rückblick	20

3	Transparenz	23
	Jutta Eckstein	
3.1	Feedback führt zu Transparenz	23
3.2	Probleme frühzeitig adressieren	24
3.3	Evolutionäre Architektur	26
3.4	Entwicklungsgeschwindigkeit	27
3.5	Kundenfeedback	30
3.6	Vertrauen	31
3.7	Schlussbetrachtung: Agilität wirksam einsetzen	32
4	Jubel, Trouble, Heiterkeit: ein ganz normales Scrum-Projekt	35
	Anja Koschinski, Holger Koschek	
4.1	Warum überhaupt agil?	35
4.2	Ein Scrum-Team	37
4.3	Ein Performance-Team	39
4.4	Das agile Ideal	39
4.5	Vertrauen	40
4.6	Kommunikation	40
4.7	Wenn's mal wieder länger dauert	41
4.8	Der Mythos »Scrum«	42
4.9	Das Agil-Profil	43
4.10	Inspect and adapt	44
4.11	Unbequeme Entscheidungen	46
4.12	Scrum – Deutsch/Deutsch – Scrum	46
4.13	Wann liefern?	48
4.14	Kreative Lösungen	50
4.15	Alles hat ein Ende – auch ein Scrum-Projekt	51
5	Agile Verwaltung	53
	Nadine Lammers	
5.1	Verwaltung bei it-agile	53
5.2	Das Chaos beenden	54
5.3	Visualisierung aller Aufgaben	55
5.4	Wissenstransfer	56
5.5	Wer macht wann was?	57

5.6	Unterbrechungsarmes Arbeiten	57
5.7	Single Piece Flow	58
5.8	Verteiltes Team	58
5.9	Kontinuierliche Verbesserung	60
5.10	Ausblick	60
6	Die agile Transition eines Automobilzulieferers	63
	Anna-Lena Lorenz, Christian Mies	
6.1	Phasen der Transition	63
6.1.1	Analyse und Vorarbeiten	64
6.1.2	Pilotierung (Dauer sechs Monate)	65
6.1.3	Rollout (Dauer sechs Monate)	65
6.1.4	Intensivierung (Dauer neun Monate)	67
6.2	Lernerfahrungen	70
6.2.1	Rollen	70
6.2.2	Überraschungen	71
6.2.3	Zusammenarbeit mit den Kundenprojekten	72
6.2.4	Kommunikation	73
6.3	Schluss	75
7	Agilität in Internet-Start-ups	77
	Christiane Philipps	
7.1	Grundsätzliche Anmerkungen	77
7.2	Die typische Entwicklungskurve eines Start-ups	79
7.3	Der Ausweg auf dem Chaos: Agilität oder Wasserfall?	82
7.4	Die Ähnlichkeiten zwischen Start-up- und agiler Kultur	83
7.4.1	Eine starke Lernkultur	83
7.4.2	Feedbackkultur	84
7.4.3	Iteratives Vorgehen	85
7.4.4	Prototyping	85
7.4.5	Geschwindigkeit	86
7.4.6	Keine Politik	86
7.5	So leicht ist es dann doch nicht – die klassischen Start-up-Probleme mit Agilität	87
7.6	Wir sind agil – 16 Stunden pro Tag	87
7.7	Das Problem der Doppelrollen – oder: »Brauchen wir denn wirklich einen Scrum Master?«	88
7.8	Agiles Mindset und agiler Prozess	90

7.9	Effizient oder effektiv?	92
7.10	Scrum vs. Kanban – vs. XP?	92
7.11	Automatisiertes Testen und Refactoring	94
7.12	Sprint-Längen	95
7.13	Big Bang oder Politik der kleinen Schritte?	96
7.14	Fazit	96
8	Der Kundenservice stellt innerhalb von fünf Wochen auf »Agiles Kanban« um	99
	Susanne Reppin	
8.1	Der Hilferuf der Managerin	100
8.2	Der Plan	100
8.3	Die Umsetzung ist wagemutig: fünf Teams in fünf Wochen	101
8.3.1	Kurzer Überblick für alle zu Beginn	101
8.3.2	Jedes Team erstellt sein eigenes Kanban-Board zur Visualisierung	102
8.3.3	Standups zur täglichen Teamorganisation und danach 15 Minuten Zeit zur Feinjustierung	105
8.3.4	Retrospektiven als Werkzeug zur ständigen Verbesserung tun gut	106
8.3.5	Ein Kanban-Coach aus dem Team heraus hat Vorteile	106
8.3.6	Fünf Wochen sind vorbei und es geht weiter	107
8.4	Beispiele zur Feinjustierung	108
8.4.1	Limits	108
8.4.2	Eine Karte landet in der Spalte »Fertig« im Unterpunkt »mehr als 3 Tage«	108
8.4.3	Den Arbeitsfluss messen	109
8.4.4	Überschreiten des Limits in der Spalte »In Arbeit«	110
8.4.5	Gemeinsames Tun oder jeder für sich	110
8.5	Agiles Kanban	111
8.6	Unsere Erfahrung	113
8.7	Unsere Erkenntnis	118
8.8	Fazit	119
8.9	Übersicht der eingesetzten Werkzeuge	120

9	Agiles Management	121
	Die Rolle der Führungskraft beim Aufbau einer agilen Organisationseinheit	
	Sven Röpstorff	
9.1	Die Ausgangssituation	121
9.2	Die Idee	122
9.3	Der Aufbruch	123
9.3.1	Taskboard	123
9.3.2	Infrastruktur	123
9.3.3	Teamidentität	124
9.3.4	Internes Marketing	125
9.3.5	Teamzusammensetzung/Cross-Funktionalität	126
9.3.6	Einstellungsprozess	127
9.3.7	Sitzordnung und Raumgestaltung	130
9.3.8	Swag-Artikel und Team-Events	131
9.4	Der Weg	131
9.4.1	Zusammenarbeit mit dem Kunden	131
9.4.2	Zusammenarbeit mit dem CEO	132
9.4.3	Wirtschaftliches Denken/Budget	133
9.4.4	Urlaub	135
9.4.5	Umstrukturierung	135
9.5	Wichtigste Erkenntnisse	137
9.6	Fazit	138
10	Cross-funktionale Teams bei Jimdo	139
	Arne Rook	
10.1	Teamschnitte	139
10.2	Funktionale Untergliederung	139
10.3	Cross-funktionale Teams	140
10.4	Team-Bootstrapping	141
10.5	Constraints	143
10.6	Alignment der Teams	145
10.7	Management	147
10.8	Team-Coaching als eine Art des Nicht-Managements	150
10.9	Fazit	151

11	Erfahrungen aus einem agilen Unternehmen	153
	Stefan Roock, Henning Wolf	
11.1	Hintergrund	153
11.2	Businesssteams statt Abteilungen	154
11.3	Partizipative Entscheidungsfindung	156
11.3.1	Konsultativer Einzelentscheid	156
11.3.2	Unser Experiment zum konsultativen Einzelentscheid	157
11.3.3	Konsent	159
11.4	Empirisches Management im Company-Sprint-Wechsel	159
11.4.1	Gembanerio	160
11.5	Der lange Weg zum dezentralen Vertrieb	161
11.6	Mitarbeiterentwicklung und Gehaltseinstufung	162
11.6.1	Von Personalgesprächen zu Peer-Groups und Gehaltscheckern	162
11.6.2	Peer-Groups	163
11.6.3	Gehaltschecker	163
11.7	Die Rolle von Unternehmenskultur	165
11.8	Zusammenfassung	167
12	ImmobilienScout24 – unsere agile Reise	169
	Frank Schlesinger	
12.1	Die Situation	169
12.2	Der erste Kontakt	171
12.3	Unser Scrum 2.0	172
12.4	Die Organisation zieht nach	173
12.5	DevOps – »you build it you run it«	175
12.6	Horizontenerweiterung durch Kanban	177
12.7	Transparenz-Offensive	178
12.8	Welcome Change	182
12.9	Ein abschließendes Fazit	184

13	Organisatorische Umstellung eines Unternehmens	185
	Doreen Timm	
13.1	Verschiedene Varianten eines Product Owner	185
13.1.1	Das Team	185
13.1.2	Die Stakeholder	186
13.1.3	Ein Schlaraffenland für Product Owner?	186
13.1.4	Teamübergreifende Priorisierung	187
13.1.5	Technischer Product Owner	188
13.1.6	Verschiebung des Engpasses und Stakeholder-Management	190
13.1.7	Die Vogelperspektive auf das Gesamtunternehmen	191
13.1.8	Zusammenfassung	192
13.2	Umstellung der Teams aus Produktsicht	192
13.2.1	Ausgangssituation nach der großen Veränderung	193
13.2.2	Produktschnitt aus Sicht des Endkunden	194
13.2.3	Feedbackzyklen und Rahmenbedingungen	195
13.2.4	Einbindung und Kommunikation der Mitarbeiter	197
13.2.5	Wie geht es weiter?	197
13.3	Der UX-Bereich wird integriert	198
13.3.1	Die Umstellung und Ausgangssituation	198
13.3.2	Umsetzung	199
13.3.3	Der Endkunde und die Konkurrenz	200

Anhang

A	Die Autoren	205
B	Literaturverzeichnis	211
B.1	Allgemeine Literatur zum Thema agiles Vorgehen	211
B.2	Literatur zur agilen Methode »eXtreme Programming«	212
B.3	Literatur zur agilen Methode »Scrum«	213
B.4	Literatur zu Kanban	214
B.5	Literatur zur agilen Unternehmenskultur	215
B.6	Sonstiges	216
	Index	219

1 Einleitung

1.1 Wie Sie dieses Buch verstehen sollten

Die Idee dieses Buches ist es, dass Sie mit gewissen Vorkenntnissen durch die Praxisberichte Ideen erhalten, die eben weiter gehen als das, was Sie in reinen Methodenbüchern zu lesen und zu bearbeiten bekommen. Ein Buch über agile Methoden sollten Sie aber schon gelesen haben, denn das vorliegende Buch erklärt nicht, welche Rollen es bei Scrum gibt oder wie welche Praktik aus eXtreme Programming (XP) genau funktioniert.

In diesem Buch werden praktische Probleme und Lösungsideen mit Erfahrungen aus echten Projekten beschrieben. Nehmen Sie diese Ideen als eine Erweiterung Ihres agilen Werkzeugkastens, aber bleiben Sie bitte der agilen Grundidee beim Einsatz treu: Entscheiden Sie selbst anhand Ihrer konkreten Situation und verfahren Sie nicht nur so, weil Sie es irgendwo gelesen haben. Reflektieren Sie selbst über den Erfolg des Einsatzes und nehmen Sie ähnlich wie die Autoren hier Ihre eigenen Anpassungen vor. Nur so kommen Sie Schritt für Schritt für Ihr Projekt und Ihre Organisation zu der geeigneten Vorgehensweise. Lassen Sie mich Ihnen aus meiner Coaching-Praxis hierfür aber noch einen wichtigen Tipp mitgeben: Nicht gleich beim kleinsten Widerstand der Organisation Ihre Methode anpassen! Versuchen Sie es doch bitte so pur wie möglich und passen Sie dann an, um noch besser zu werden (und nicht um noch angepasster zu werden).

1.2 Die Projektberichte

Jeder Projektbericht in diesem Buch ist in sich geschlossen und ohne den Rest des Buches zu verstehen und zu lesen. Die Lesereihenfolge ist daher frei wählbar. Im Folgenden beschreibe ich knapp, was Sie aus meiner Sicht in welchem Projektbericht erwartet. Ich empfehle Ihnen aber, auch die Kapitel zu lesen, die vielleicht nicht gleich für Sie passend scheinen, denn alle Berichte aus Projekten enthalten vielleicht doch an der einen oder anderen Stelle Hinweise für Sie, wie Schwierigkeiten gelöst werden können. Das mag nicht immer zu Ihren aktuellen Problemen passen, aber es schadet ja auch nicht, noch ein paar Ideen für die Zukunft im Hinterkopf zu haben und damit seinen Lösungsraum schon einmal zu erweitern.

- **Markus Andrezak** lässt uns in Kapitel 2 »mobile.de agil« teilhaben an der Geschichte der Agilisierung von mobile.de mit seinen Ausprägungen Scrum und Kanban, die beide bei mobile.de im Einsatz sind bzw. waren. Außerdem bietet er auch viele Einsichten, warum Agilität gewollt wurde und wie schwierig es durchaus sein kann, die agilen Werte zu vermitteln und nach ihnen zu handeln.
- **Jutta Eckstein** beschreibt in Kapitel 3 »Transparenz«, inwiefern regelmäßiges Feedback von dem Kernwert Transparenz abhängt. Dabei berichtet sie von ihrer Erfahrung aus vielen verschiedenen Projekten, in denen mitunter auch unerfreuliche Wahrheiten deutlich wurden, was den Umgang mit der Transparenz oft auf eine harte Probe stellte.
- **Anja Koschinski** und **Holger Koschek** berichten in Kapitel 4 »Jubel, Trouble, Heiterkeit: ein ganz normales Scrum-Projekt« aus dem Projektleben mit Scrum. Dabei wird das Projekt von der Entscheidung für die Neuentwicklung bis zur Auslieferung begleitet.
- **Nadine Lammers** beschreibt in Kapitel 5 »Agile Verwaltung« den Weg der »Moneypennys«, des Verwaltungsteams der it-agile GmbH, in den letzten Jahren. Es ist spannend zu lesen, wie auch in einem Bereich ohne Softwareentwicklung agile und Lean-Ansätze Anwendung finden.
- **Anna-Lena Lorenz** und **Christian Mies** beschreiben in Kapitel 6 »Die agile Transition eines Automobilzulieferers« die Einführung agiler Methoden bei einem Automobilzulieferer und was sie auf dem Weg von der Pilotierung über den Rollout hin zu einer ganzheitlichen Implementierung eines Lean-Development-Modells (LDM) erfahren und gelernt haben. Pragmatismus war ihnen wichtiger als das Umsetzen der reinen Lehre.
- **Christiane Philipps** ist ein Start-up-Junkie und hat viele Start-ups kennengelernt. Ihre Erfahrungen hat sie in Kapitel 7 »Agilität in Internet-Start-ups« zusammengefasst. Davon können nicht nur andere Start-ups profitieren, denn die meisten Organisationen befinden sich mittlerweile in einer sich schnell verändernden Umwelt. Neben dem Management der Entwicklung beschäftigt sich ihr Bericht einerseits auch mit Softwarequalität und technischen Skills und andererseits mit dem schnellen Lernen durch Prototypen, die dazu dienen können, eine unübersichtliche und unklare Situation ein wenig klarer darzustellen.
- **Susanne Reppin** beschreibt in Kapitel 8, wie die Einführung von Kanban in kürzester Zeit in einem Bereich außerhalb der Softwareentwicklung bei der XING AG funktionierte: »Der Kundenservice stellt innerhalb von fünf Wochen auf »Agiles Kanban« um«. Es geht um »Agiles Kanban«, eine mutige Frau und 50 Menschen aus dem Bereich User Care/Kundenservice, die sich auf völlig neue Pfade wagen und bis heute damit erfolgreich sind. Lesen Sie

selbst, wie »Agiles Kanban« auch für den Kundenservice funktionieren und sogar glücklich machen kann, nicht zuletzt die Kunden.

- **Sven Röpstorff** beschreibt in Kapitel 9 »Agiles Management – die Rolle der Führungskraft beim Aufbau einer agilen Organisationseinheit« seine Erfahrungen aus dem Aufbau einer agilen Abteilung. Neben konkreten Beispielen aus der Praxis benennt er die Erfolgsfaktoren, die zu den hochmotiviertesten und selbstorganisiertesten Teams seiner bisherigen Laufbahn geführt haben.
- In Kapitel 10 »Cross-funktionale Teams bei Jimdo« beschreibt **Arne Roock** Vorteile und Herausforderungen cross-funktionaler Teams und geht dann näher darauf ein, wie Teams bei Jimdo aussehen. Dabei geht es sowohl um das Aufsetzen eines neuen Teams im Bootstrapping als auch um die Steuerung selbstorganisierter Teams und das teamübergreifende Alignment.
- **Stefan Roock** und ich beschreiben in Kapitel 11 »Erfahrungen aus einem agilen Unternehmen«, wie wir agile Ideen zur Organisation von it-agile einsetzen, einem auf agile Methoden spezialisierten Beratungshaus. Schließlich wollen wir auch selbst leben, was wir predigen. Wir beschreiben aber auch, wo wir nicht so perfekt sind und durchaus auf ähnliche Probleme stoßen wie unsere Kunden auch.
- **Frank Schlesinger** hat sich schon als Softwareentwickler immer auch für die Arbeitsorganisation in Teams interessiert. Er beschreibt in Kapitel 12 »ImmobilienScout24 – unsere agile Reise«, wie er und seine Kollegen in vielen Bereichen von ImmobilienScout24 operativ und beratend Agilität vorangetrieben haben.
- **Doreen Timm** berichtet in Kapitel 13 von ihren Erfahrungen in einem Unternehmen im E-Commerce-Bereich aus der Perspektive unterschiedlicher Rollen. Der erste Teil von »Organisatorische Umstellung eines Unternehmens« beschreibt eine oft gelebte Facette einer Product-Owner-Rolle mit deren Vor- und Nachteilen. Im zweiten Teil nimmt sie uns mit in die Rolle des Change Agent.

Online verfügbar (www.dpunkt.delagileprojekte) sind weiterhin die Berichte aus der ersten Auflage, und zwar:

- **Holger Koschek** berichtet in »Ein agiles Projekt ist kein Ponyhof« von einer von ihm begleiteten Einführung von Scrum in einem klassischen Organisationsumfeld, das sich Veränderungen gegenüber zunächst nicht nur offen präsentiert. Es ist spannend zu lesen, mit welchen Konsequenzen welche Anpassungen vorgenommen wurden.
- **Bernd Schiffer** hat eine seiner Erfahrungen als Scrum-Coach in »Scrum-Einführung bei einem Internet Service Provider – Leben und Werk eines Scrum-Masters« niedergeschrieben. Er lässt uns teilhaben an interessanten Diskussionen und Entscheidungen, die Teams dort treffen mussten.

- **André Neubauer** nimmt uns in »Scrum-Einführung bei ImmobilienScout24« mit auf den Weg von ImmobilienScout hin zu einer Scrum-basierten Produktentwicklung. Dabei streift er auch ganz kurz das Thema Kanban für Serviceteams, deren Voraussetzungen für Scrum nicht geeignet scheinen.
- **Alex Beppe, Sven Günther** und ich haben in »(Fast) agil in einem Großunternehmen« unsere Erfahrungen bei der Einführung eines agilen Entwicklungsprozesses in einem größeren Unternehmen festgehalten. Den einzuführenden Prozess haben wir immer mehr an Scrum orientiert, aber die Einschränkungen und Anpassungen waren erheblich und mehr als uns lieb und im Endeffekt gut war. Der Bericht hat nur ein sehr bedingtes Happy End, wir haben aber trotzdem viel gelernt und wollen diese Erfahrungen gerne mit Ihnen teilen.
- **Sven Röpstorff** hat in »Zurück auf die agile Spur« seine Erfahrungen aus einer agilen Transition beschrieben. Dabei war schon vorher Lehrbuchwissen vorhanden, aber es fehlte die Praxiserfahrung. Neben den Scrum-Managementpraktiken ging es auch um agile Entwicklungspraktiken, wie sie vor allem eXtreme Programming bekannt gemacht hat.
- **Andreas Leidig** beschreibt in »Agile Softwareentwicklung als fundamentaler Bestandteil einer Unternehmensgründung«, wie ein Unternehmensgründer als Product Owner eines Scrum-Teams seine Vision umsetzt. Dabei tauchen unterwegs durchaus auch Probleme auf.
- **Stefan Roock** berichtet in »Erfolgreich im Festpreis« von einem Projekt mit ganz besonderen Herausforderungen an den Liefertermin in einem sehr klassischen Umfeld und unter Festpreisbedingungen. Interessant ist zu lesen, welche Adaptionen an den Entwicklungsprozess das Team vorgenommen hat.
- **Susanne Reppin** beschreibt in »Kanban – so starten Systemadministratoren« die Einführung von Kanban bei XING. Susanne und ihre Kolleginnen und Kollegen standen vor einer nicht untypischen Situation: Eigentlich entwickelt man nach Scrum, aber für bestimmte Serviceaufgaben scheint dies nicht zu passen. Lesen Sie selbst, wie Software-Kanban hier hilft.
- **Dr. Arne Roock** war Prokurist bei der it-agile GmbH und hat in »Agil bei it-agile: Pull in Vertrieb und Verwaltung« aufgeschrieben, welche Erfahrungen ein agiles Beratungshaus beim eigenen Einsatz von Kanban erlebt.

1.3 Der Anhang

Im Anhang finden Sie neben kurzen Biografien der Autoren auch noch ein kommentiertes Literaturverzeichnis, in dem Sie zu den dort für Sie ausgewählten Büchern kurze Beschreibungen finden, was diese Bücher leisten können.

2 mobile.de agil

Markus Andrezak

In diesem Beitrag wird geschildert, wie mobile.de seine Arbeitsweise grundlegend von nicht agil zu agil geändert hat. Die Änderungen wurden sowohl von inneren Beweggründen – eine Migration der kompletten Plattform von Perl nach Java und ein daraufhin entstandener Featurestau – als auch von äußeren – ein Wechsel in der Berichtslinie innerhalb des Konzerns – motiviert.

Auf diesem Weg sind uns viele Prozessthemen und ebenso viele technische Themen begegnet, die wir auflösen mussten: Wie koordinieren wir viele Projekte und Teams, wie können wir schneller releasen, wie können wir besser auswählen, welche Projekte wir angehen, usw. In diesem Beitrag können Sie die Antworten finden, zu denen wir auf unserem Weg gekommen sind.

2.1 Vorher

Mitte November 2007 betrat ich zum ersten Mal als Angestellter die Räume der mobile.international GmbH (mobile). Damals hieß die Firma noch mobile.de und ebay Motors GmbH. Vieles hat sich seitdem geändert. Als ich damals das Erdgeschoss des Gebäudes betrat, wusste ich bereits, was sich dort tat – die Intensität des Geschehens hatte mich dann in ihrer Wucht doch überrascht. Nur kurz vorher hatte ich meine Vorstellungsgespräche in der Technologieabteilung, dort Product Development, also der Softwareentwicklungsabteilung von mobile, hinter mich gebracht und mich sofort entschlossen, dort anzufangen. Ich war als »Projektleiter« eingestellt worden.

Das intensive Geschehen, das sich mir nach Betreten des Gebäudes präsentierte, hatte natürlich einen Grund: mobile migrierte gerade seine komplette Plattform – die größte Automobilhandelsplattform im deutschen und europäischen Internet (und damit auch offline). Zu jeder Zeit wurden damals ca. 1,4 Millionen Fahrzeuganzeigen von mehr als 30.000 Händlern bei 1,5 Milliar-

den Pageimpressions/Monat und 55 Millionen Unique Visitors (Quelle: IVW) rund um die Uhr hochverfügbar ausgeliefert.

Die Migration – Endscenario und Horrorvorstellung eines jeden Clean Coder – wurde tatsächlich durchgeführt, um wieder handlungsfähiger zu werden. mobile kämpfte nach der Übernahme durch eBay einige Jahre damit, die Plattform in einen gut wartbaren Zustand zu bekommen. Der vorgefundene Code barg aber mehr und unangenehmere Überraschungen, als für einen Betrieb und die Weiterentwicklung dieser Größenordnung lange und vernünftig tragbar waren. Also beschloss man eines legendären Frühlingstags den riskanten Versuch: 1:1 funktionale Vollmigration von Perl nach Java bei gleichzeitiger vollkommener Neuordnung der zugrunde liegenden Datenbankstrukturen. Dies bedeutete ein paralleles Aufbauen einer neuen Plattform unter ständiger Synchronisation aller sich ändernden Insetate (ca. 2/3 des Bestands täglich).

Und hier stand ich nun: Ein frisch eingestellter Projektleiter, gelandet in der Endphase eines Riesenprojekts, das ca. 35 Entwickler Tag und manch angebrochene Nacht beschäftigte und auf Trab hielt. Work-Life-Balance war damals ein Riesenthema. Geleitet wurde das Projekt fantastisch von einem Kollegen. Was konnte ich tun und beitragen? Ich schnupperte und witterte – aber es ergab sich keine Gelegenheit, in diesem Projektknäuel mit Hand anzulegen, ohne mehr kaputt zu machen als zu helfen. Eine missliche Situation. Aber dieses Projekt brauchte keinen zweiten Projektleiter; die gemeinsame, klare Mission, die Plattform Use Case für Use Case auf neue, bessere Füße zu stellen, hielt alle Komponententeams zusammen und auf Kurs. Und das ganz ohne Agilität. (Wobei: Das Suchteam arbeitete bereits mit unserem späteren Coach Stefan Roock an ersten Versuchen mit Scrum.) Und trotzdem, womöglich waren die Kooperation und Kommunikation zu dieser Zeit durch die Klarheit der Aufgabe so gut wie nie oder aber so gut wie zu unseren jeweils besten Zeiten.

2.2 Der Anfang – plötzlich Scrum

So ging ich also während der restlichen Migration noch weitere zwei bis drei Monate immer wieder durch die Eingangstüren unseres Bürogebäudes im grün gelegenen Kleinmachnow-Dreilinden und ... hatte eigentlich nichts Wesentliches zu tun oder beizutragen. Aber auch die längste Migration ist eines Tages beendet und der schmelzende Schnee brachte nicht nur langsam, aber sicher Grün zum Vorschein, sondern auch Aussicht für mich, hier endlich auch mit anpacken zu können.

Und plötzlich ging alles ganz schnell. Das erste Projekt, das ich aufgetragen bekam, war gleich extrem fordernd und anders als die Migration. Wir richteten uns nach der Migration gleich international aus, und ich sollte mit einem Team einen neuen Marktplatz im Ausland aufbauen. Wir bekamen vieles, was wir woll-

ten, nur eines nicht: Zeit. Und so schrieb ich eines Tages eine E-Mail an meinen Chef, in der ich ausführte, wie ich dachte, das Ganze schaffen zu können:

- Ein kleines Team
 - Die Teammitglieder sitzen über alle Disziplinen hinweg zusammen (damals saßen wir noch nach Disziplinen getrennt: Qualitätssicherung (QA), Web Development, Softwareentwicklung, Businessleute usw.)
 - Einen festen Zeithorizont und flexiblen Scope
 - Keiner von außerhalb darf in das Projekt hineinsprechen
- »Getraut« hatte ich mich, die E-Mail zu schreiben, weil
- ich zum einen ja wusste, dass man dem Thema Scrum und agil offen gegenüberstand,
 - ich »auf der anderen Seite« als IT-Dienstleister schon lange so gearbeitet hatte (und es mir gar nicht mehr anders vorstellen konnte) und
 - wahrscheinlich sowieso niemand wusste, wie man dieses Projekt in der gewünschten Zeit liefern sollte (aber niemand das aussprach).

Bevor ich die E-Mail schrieb, war aber alles zusammen ein Umstand, der mich beunruhigte, schlecht schlafen ließ – aber eben auch kreativ machte. Wahrscheinlich ist das nur meine subjektive Sicht und es wird viele Väter dieser Idee in unterschiedlichen Formen und Zeiten geben. Tatsächlich hat es das Projekt dann nie gegeben. Es hat einfach nicht stattgefunden.

2.2.1 Neue Ziele

Stattdessen passierte etwas ganz anderes: Wir änderten unsere Berichtslinie innerhalb von eBay Deutschland zu einer Gruppe, die vollkommen auf Kleinanzeigen und eben nicht Auktionen fokussierte. Wir bekamen also einen neuen Sponsor, neues Geld, neue Möglichkeiten – aber natürlich auch neue Herausforderungen und Aufgaben. Für all das schöne neue Geld, neue Headcounts, neue Hoffnung, neues Leben mussten wir ein tollereres, besseres Produkt liefern. Und wer wollte es leugnen? Wir hatten durch die einjährige reine 1:1-Migration einen riesigen Featurestau aufgebaut. Unsere Plattform war funktional – wie gewünscht – dieselbe wie vor einem Jahr, sie lief nur besser. Aber wen interessierte das. Unsere Businessabteilungen sprühten schon lange vor neuen Wünschen und Ideen, was sie auf unserer schönen neuen Codebasis gerne alles machen wollten. Unser neuer Sponsor auch. Uns wurde erst allmählich klar, was unsere neue Herausforderung war: Eine Organisation, die ein Jahr lang ein riesiges großes, aber klares Projekt geliefert hatte, mussten wir in eine Organisation umbauen, die schnell viele kleinere Projekte parallel liefern kann. Aber wie macht man das und wie motiviert man das?

2.2.2 Neue Lösungen – Scrum

Ich weiß bis heute nicht genau, wie es passierte und woher der Impuls kam, aber eines Tages im späten April wurde ich gebeten, mich mit Stefan Rook (it-agile GmbH) in Verbindung zu setzen, der uns helfen sollte, unternehmensweit Scrum einzuführen. Tatsächlich weiß ich bis heute nicht, ob irgendjemand von uns damals wirklich verstand, was wir vorhatten und was wir taten und welche Konsequenzen dies hätte. Auf jeden Fall hatte keiner von uns so etwas jemals gemacht. Da kam mir der Gedanke an einen begleitenden Coach doch recht beruhigend vor. Aber andererseits: nur einer? (In der Anfangsphase hatten wir tatsächlich für kurze Zeit zwei Coaches im Einsatz!)

Wir hatten also keinen wirklichen Plan, wie wir Scrum einführen würden, wir wussten aber, dass wir Fehler machen würden und Geduld mit uns haben mussten. Und wir vertrauten darauf, dass Stefan das mit uns schon schaukeln würde.

Bevor ich aber erzähle, wie wir Scrum eingeführt haben, soll hier noch ein kleiner Exkurs eingeschoben werden, denn wir haben es uns damals besonders schwer gemacht und uns einen wahren Zehnkampf der Komplexitäten geleistet. Neben der Umstellung von der Einprojekt- auf eine Multiprojektumgebung haben wir noch ein paar andere Dinge geändert:

2.2.3 Outsourcing, Offshoring

Da wir ahnten, mit der bestehenden Mannschaft dem Ansturm der Projekte nicht gewachsen zu sein, stärkten wir unsere Reihen mit zwei »verlängerten Werkbänken«. Eine davon war eine uns bekannte Firma aus dem benachbarten Berlin. Von dieser Firma holten wir uns zwei weitere Teams an Board. Zum anderen wagten wir uns ans *Offshoring* und holten uns noch ein Team aus Kiew zur Unterstützung. Es war uns nicht ganz klar, welche Komplexität diese Konstruktion und welchen Einfluss sie auf die Zusammenarbeit unserer internen Teams haben würde. Wir würden unsere Organisation also von Grund auf ändern, noch einmal unsere Kapazität um die Hälfte erhöhen und dabei auch noch lernen, wie man verteilt arbeitet. Aber es kam noch dicker.

2.2.4 Strategische Projekte – Gears

Um der Gefahr aus dem Wege zu gehen, *zu* kleinteilig zu arbeiten und dabei strategische Ausrichtungen und Projekte aus dem Auge zu verlieren, wurde vereinbart, das Portfolio auf eine besondere Art zu managen. Man schuf das System der *Gears*. Ein *Gear* war ein definierter Zeitabschnitt, zu dem eine gewisse Anzahl von Projekten gleichzeitig begann und endete. Im ersten Gear waren dies acht wichtige, größere Projekte, in Gear 2 sollten es bereits zwölf sein. Zu Gear 3 wurde die Anzahl paralleler Projekte wieder auf 6 reduziert, da erkannt wurde,