

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 Bepple** 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

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.