Ausgabe 02/2014
www.agilereview.de

agile review

Das Kundenmagazin von it-agile

Beweg Dich!

Agile Scaling Cycle

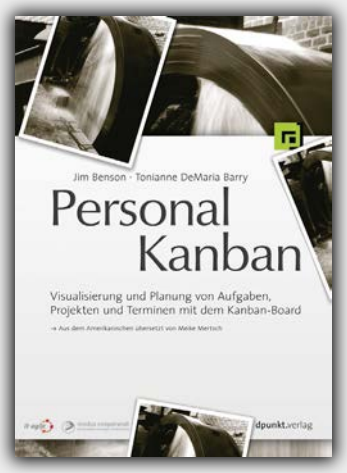
Interview zum Agile Fluency Modell

Zeit für einen Wechsel

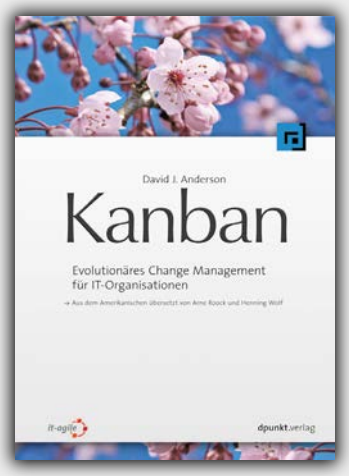
Eine Frage der Retrospektive

Das Festpreis-Risiko

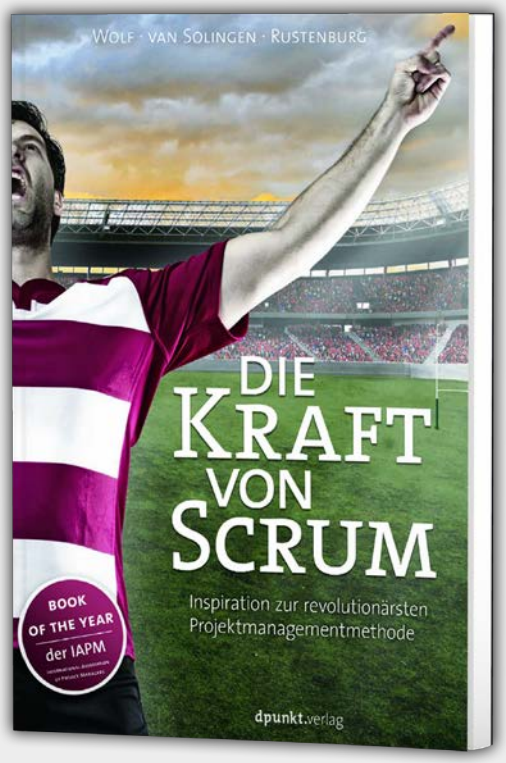
Explore It! – Bücher von dpunkt



2013 · 164 Seiten · € 29,90 (D)
ISBN 978-3-89864-822-6



2011 · 302 Seiten · € 34,90 (D)
ISBN 978-3-89864-730-4



2014 · 156 Seiten · € 19,90 (D)
ISBN 978-3-86490-164-5

2. Auflage · 2011 · 216 Seiten · € 29,90 (D)
ISBN 978-3-89864-701-4

2012 · 222 Seiten · EB · € 27,99 (D)
ISBN PDF: 978-3-86491-064-7
ISBN epub: 978-3-86491-065-4

2014 · 212 Seiten · € 27,90 (D)
ISBN 978-3-86490-074-7

2013 · 224 Seiten · € 32,90 (D)
ISBN 978-3-86490-046-4

2014 · 196 Seiten · € 26,90 (D)
ISBN 978-3-86490-093-8

dpunkt.verlag

dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17 · D-69123 Heidelberg
fon: 0 62 21 / 14 83 40 · fax: 0 62 21 / 14 83 99
e-mail: bestellung@dpunkt.de · **www.dpunkt.de**

plus+ Buch + E-Book: www.dpunkt.de/plus

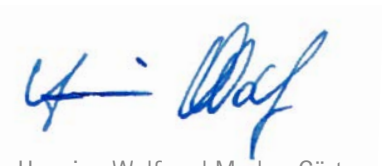
editorial

Liebe Leserinnen und Leser,
wie die meisten wollen auch wir immer besser werden. An so einem Ziel gibt es kaum etwas auszusetzen. Um aber besser zu werden, muss man sich verändern. Spätestens hier beginnen die Probleme. Einige davon beschreibt unsere neue Kollegin Claudia Reitenbach im Artikel zu Change-Management ab Seite 30.

Wie solche Veränderungen zyklisch vorgenommen werden können, wenn es um die Skalierung agiler Methoden geht, beschreibt Stefan Roock in einem Artikel ab Seite 4. Markus Gärtner hat für uns Diana Larsen und James Shore zum Agile Fluency Modell interviewt (ab Seite 24). Das Agile Fluency Modell beschreibt Stufen auf dem Weg zur agilen Organisation und gibt Hinweise, welche Veränderungen zwischen den Stufen notwendig sind. In der agilen DNS sind Retrospektiven das optimale Mittel, um Probleme zu identifizieren und Veränderungen anzustoßen. Dazu beschreibt Markus Gärtner im Artikel „Alles eine Frage der Retrospektive", welche Fähigkeiten ein guter Moderator mitbringen sollte (ab Seite 46).
Holger Bohlmann, Steven Collins und Sven Günther beschäftigen sich ab Seite 14 mit der Frage, wie viel Autonomie Teams benötigen. Henning Wolf geht ab Seite 20 der Frage nach, wieso Festpreise so problematisch sind, vor allem für die Kunden.

In unseren Buchtipps finden Sie in dieser Ausgabe eine Auswahl zu der Psychologie des Erfolges, zur Einführung von Kanban mit Hilfe von Systems Thinking, einer Ausbildung in Leadership in vier Stufen und wie die Aufbauorganisation den agilen Weg unterstützen kann.
Stefan Roock erläutert ab Seite 36 das Konzept des True Norths bei Toyota und wie es dabei hilft, wichtige Entscheidungen zu treffen und die Selbstorganisation der Firma zu schärfen. Unser Kollege Holger Bohlmann beschreibt im Artikel ab Seite 50 seine Erfahrungen, warum Pair Programming und Code Review beide ihren eigenen Stellenwert besitzen.

Wir vom Agile-Review-Team bei it-agile verändern immer wieder unsere Zusammenarbeit, um für Sie ein noch besseres Heft zu gestalten. Nicht alle dieser Veränderungen fallen uns leicht, nicht alle gelingen. Trotzdem sind wir überzeugt, dass wir wieder ein interessantes Programm an Themen und Artikeln für Sie zusammengestellt haben. Wenn wir mit dieser Einschätzung daneben liegen, freuen wir uns über Kritik, wenn wir richtig liegen, gerne auch über Lob. ■



Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

INHALT

4 **Agile Scaling Cycle**
Welche Prinizpien sollte man bei der Skalierung beachten, damit Agilität erhalten bleibt?

14 **Wieviel Autonomie brauchen Teams?**
Mit dieser Frage beschäftigen sich Holger Bohlmann, Steven Collins und Sven Günther.

18 **Buchtipps**

20 **Festpreis**
Henning Wolf geht der Frage nach, wieso Festpreise so problematisch sind, vor allem für die Kunden.

24 **Interview**
Diana Larsen und James Shore
Markus Gärtner hat mit Diana Larsen und James Shore über ihr Agile Fluency™ Modell gesprochen.

Zeit für einen Wechsel 30

Claudia Reichenbach beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Mitarbeiter im Unternehmen.

True North 36

Stefan Roock erläutert das Konzept des True Norths bei Toyota und wie es dabei hilft, wichtige Entscheidungen zu treffen und die Selbstorganisation der Firma zu schärfen.

Eine Frage der Retrospektive 46

Markus Gärtner beleuchtet Faktoren für langfristig wirksame Retrospektiven und welche Fähigkeiten ein guter Moderator in verschiedenen Situationen mitbringen sollte..

Code Review 50

Holger Bohlmann berichtet von seinen Erfahrungen, wie Code Reviews auch bei Pair Programming einen Mehrwert bieten.

Impressum 44

15
10
9

Agil skalieren mit dem Agile Scaling Cycle

Mit der zunehmenden Verbreitung agiler Entwicklung mit Scrum und Kanban sollen auch immer größere Projekte agil durchgeführt werden. Mitunter kann ein Team mit maximal neun Mitgliedern das Projekt nicht schnell genug umsetzen. Dann müssen mehrere Teams das Projekt entwickeln; man spricht von skalierter Agilität. Dieser Artikel argumentiert, dass die Herausforderung dabei gar nicht primär in den Koordinationspraktiken liegt, sondern im notwendigen Kulturwandel. Agilität zu skalieren bedeutet, den Kulturwandel zu skalieren. Im Folgenden beschreibe ich mit dem Agile Scaling Cycle ein einfaches Instrument, mit dem der Kulturwandel pragmatisch parallel zur Entwicklung in Projekten herbeigeführt werden kann. Von Stefan Roock

Veränderte Verhaltensweisen

Viele Unternehmen stellen fest, dass das bloße Kopieren agiler Mechaniken nicht den gewünschten Erfolg bringt: Mechaniken alleine verändern die Denkweise nicht nachhaltig und so fällt man schnell in alte Verhaltensweisen zurück.

Sehen wir uns ein einfaches Modell zum menschlichen Verhalten an (Abb. 1): Jeder hat ein Wertesystem mit Glaubenssätzen im Kopf. Viele Menschen glauben z. B.: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser." Dieses Wertesystem prägt unser Verhalten – und so sagen wir: „Herr Meier, ich vertraue Ihnen diese Aufgabe an und möchte, dass Sie mir morgen früh Bericht über den Fortschritt erstatten." Am nächsten Tag erfahren wir, dass Herr Meier mit der

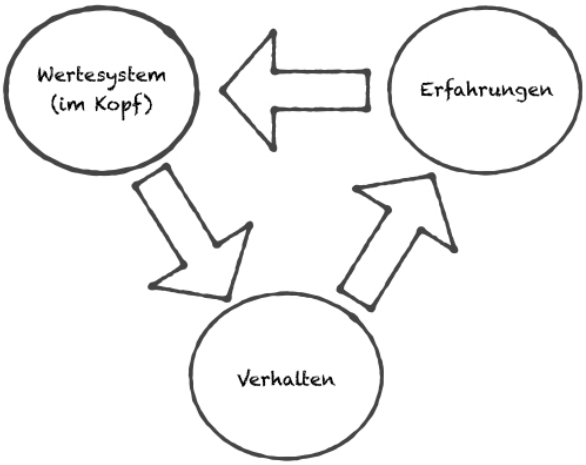


Abb. 1: Verhalten lässt sich nicht auf Knopfdruck ändern

Wieviel Autonomie brauchen Teams?

Holger Bohlmann, Steven Collins und Sven Günther

Agile Teams arbeiten am Besten, wenn sie möglichst autonom und selbstorganisiert sind. Sie legen damit selbst fest, welche Tools und Prozesse sie für ihre tägliche Arbeit benutzen. Zum Beispiel entscheidet das Team, welche Entwicklungsumgebung es verwendet, welche Sourcecode-Verwaltung es einsetzt oder welches System es für Continuous Integration (CI) nutzt. Das kann sogar bedeuten, dass das Team frei wählt, welche Programmiersprachen oder Frameworks für die Entwicklung eingesetzt werden. Wenn Teams diese Entscheidungen selbst treffen, sind sie für die gesamte Entwicklung und auch die spätere Wartung des Produktes verantwortlich.

Wie im Kleinen so im Großen?

Während dies in kleineren Organisationen in der Regel gut funktioniert, stößt es in größeren Unternehmen häufig an seine Grenzen. Größere Unternehmen haben oft interne Vorgaben, die den Teams vorschreiben, welche Tools sie zu benutzen haben. Dahinter stehen meist strategische Entscheidungen, deren Grundlage den Entwicklern oft unklar ist. Bei Pilotprojekten werden diese Vorgaben manchmal aufgeweicht, aber wenn aus dem Pilotprojekt später ein 'Daily-Business-Projekt' wird, greifen wieder die üblichen Standards.

Standards sind nicht per se schlecht. Man verspricht sich davon, dass Risiken minimiert und die Effizienz der Entwicklung erhöht wird, indem Kosten für Schulungen oder Lizenzen gedrückt werden. Zudem soll es möglich sein, durch einheitliche Vorgaben Mitarbeiter zwischen verschiedenen Teams auszutauschen. Zugrunde liegt die Annahme, dass die Kosten durch die Einarbeitung neuer Teammitglieder hoch sind. Deshalb suchen große Unternehmen ständig nach Synergien, um diese Kosten zu vermeiden.

Ein Beispiel: Durch eine unternehmensweit einheitliche CI-Infrastruktur versucht man, Server- und Wartungskosten einzusparen. Alle Entwickler sind verpflichtet, die gemeinsame Quellcodeverwaltung und die daran angeschlossenen Buildserver und Testumgebungen für ihre Projekte zu nutzen.

AM FALSCHEN ENDE GESPART VERSTECKTE KOSTEN VERSTECKTE KOSTEN VON ZENTRALISIERUNG

Spart man Kosten an einer Stelle dadurch ein, dass man Redundanzen vermeidet, entstehen sie oft an anderer Stelle. Da verschiedene Teams durchaus verschiedene Anforderungen an die jeweilige Infrastruktur haben (z. B. unterschiedliche Teams für Desktop- und Mobil-Anwendungen), müssen diese für alle integriert werden. Durch den höheren Abstimmungsaufwand werden zusätzliche ▶

Buchtipps

Neuer Lesestoff gefällig?
Diese Bücher könnten Sie interessieren.

Mindset: The New Psychology of Success

Carol Dweck, (2007), Ballantine Books, 288 Seiten

Eigentlich bin ich aus privaten Gründen zu diesem Buch von Carol Dweck gekommen. Neben den Einsichten in Sachen Erziehung meiner Tochter konnte ich die Erkenntnisse auch beruflich nutzen. Die Grundidee ist, dass wir uns mit einem "fixed mindset“ Grenzen setzen oder sehen, wo gar keine sind. Dem gegenüber steht der "growth mindset“. Das Buch basiert auf Untersuchungen zum fixed und growth mindset und zeigt auf befreiende Art und Weise Wege auf, wie man sich dem growth mindset nähert. Ursache und Wirkung des eigenen Handelns sind klar beschrieben. Es hat mir geholfen einen Perspektivwechsel anzugehen. Die Erfolge sind sichtbar - im Beruflichen und Privaten.

Das Buch ist empfehlenswert für ScrumMaster, Manager und alle, die sich selbst verbessern und ihr Potential nutzen wollen.

The Stake: The Making of Leaders

Henry Kimsey-House, David Skibbins (2013), co-active press, 250 Seiten

Eine Kollegin hat mir dieses Buch empfohlen: Eine Reise durch eine Leadership-Ausbildung in vier Phasen. In jeder dieser Phasen begleitet der Leser einen Teilnehmer dieser Ausbildung. Wir erfahren sehr authentisch, welche Herausforderungen in den Phasen „sich selbst“, „mein Gegenüber“, „in der Gruppe“ und „im Nichts“ stecken können. In der Geschichte lernen die Personen wie sie ohne Ansagen führen, Energie entfachen und in eine bestimmte Richtung lenken. Potential zu Leadership gibt es überall. Ich habe viel gelernt: Ich höre besser zu, kann aus dem Hintergrund agieren, entscheidende Momente in Gesprächen oder Situationen erkennen und als Leader darin handeln.

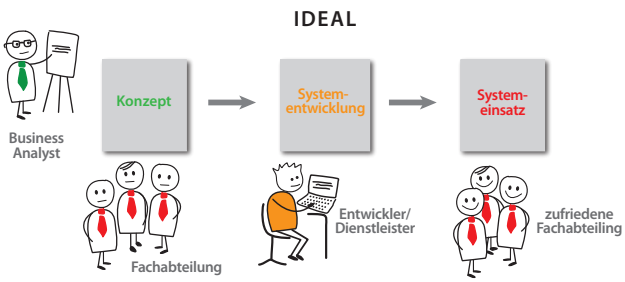
Dieses Buch sollten alle lesen, denn Leadership bedarf es auf allen Ebenen.

Die Idealvorstellung

Herr Schmidt ist in seinem Unternehmen für die Anwendungslandschaft zuständig. Er hat ein paar eigene Entwickler, aber viele neue Anwendungen werden von Dienstleistern gebaut. Der Ablauf ist eigentlich sehr einfach: Herr Schmidt lässt von einem seiner Business-Analysten zusammen mit der Fachabteilung ein Lastenheft erstellen. Dieses Lastenheft geht dann an seine drei Haus- und Hoflieferanten und der günstigste Anbieter gewinnt. Der baut die Anwendung und liefert sie bei Herrn Schmidt ab. Der lässt die Anwendung im Unternehmen installieren, und die Anwender aus der Fachabteilung arbeiten damit. Läuft eigentlich sogar besser als mit den eigenen Entwicklern, so prinzipiell betrachtet, denn das ganze Risiko, dass sich die Entwickler verschätzen oder Fehler machen bei der Umsetzung der Anforderungen, liegt ja jetzt beim Dienstleister und nicht bei Herrn Schmidt.

Die Idealvorstellung bröckelt

Herr Schmidt ist enttäuscht. Denn bei der schönen Theorie gibt es doch immer wieder dieselben Probleme: Wenn die Software installiert wird, entdecken die Anwender jede Menge Fehler und Probleme und haben viele Änderungswünsche. Ein Teil sind echte Fehler, die der Dienstleister kostenlos beheben muss, aber ein großer Anteil besteht aus Missverständnissen oder fachlichen Änderungen,



Das Festpreis-Risiko – was Kunden an Risiko bleibt!

Softwareentwicklung im Festpreis scheint ein für Kunden vorteilhaftes Vertragsmodell. Das komplette Umsetzungsrisiko liegt beim Auftragnehmer. Der Auftraggeber könnte entspannt auf die Fertigstellung seiner Software warten. Wäre da nicht ein ganz entscheidendes Problem: Es bleibt das Risiko für den Kunden, die Anforderungen ausgewählt zu haben, die ihm den höchsten Geschäftsnutzen bringen. Wieso ist das so? Was kann man tun?

Von Henning Wolf

die sich in der Zeit zwischen der Erarbeitung des Lastenheftes und der Installation der Software ergeben haben – meist länger als ein halbes Jahr, noch öfter sogar deutlich über einem Jahr. Diese Änderungen verursachen unangenehme zusätzliche Aufwände: Schwierige Diskussionen z. B. zwischen Fachabteilung, Business-Analyst und Dienstleister oder in Bezug auf die anfallenden Aufwände für nachbestellte Anforderungen („Bug or Feature?"). Und zu allem Unglück verfehlen die Anwendungen oft die in sie gesetzten Erwartungen an den Nutzen in Form von Einsparungen oder zusätzlichen Umsätzen. Herr Schmidt findet das unerfreulich.

Was geht denn da schief?

Herr Schmidt möchte wissen, was da eigentlich passiert und warum seine Projekte oft so schlecht laufen. Liegt es daran, dass sich die Fachabteilungen oder der Business-Analyst nicht genug Mühe geben, die Anforderungen gründlich genug zu durchdenken? Liegt es an den sich so schnell ändernden Anforderungen? Offensichtlich löst das Festpreis-Modell nur ein Problem für Herrn Schmidt: Es erspart ihm das Risiko für die Umsetzung, doch es verbleibt das Risiko, die richtigen Anforderungen ausgewählt zu haben, um den von der Fachabteilung gewünschten Geschäftszweck zu erfüllen.

Herrn Schmidt geht langsam auf, dass es wohl zu kurz greift, wenn man Anforderungen umsetzen lässt, aber nicht genau weiß, ob diese denn auch wirklich den erwünschten Geschäftszweck erbringen.

Was geht denn stattdessen?

Herr Schmidt sucht nach Alternativen.

Statt Anforderungen könnte Herr Schmidt ja auch einen Geschäftszweck beauftragen. Nur: Wissen die Anbie- ▶

Das Agile Fluency™ Modell

2013 erfuhr ich zum ersten Mal vom Agile Fluency™ Modell von Diana Larsen und James Shore. Seitdem diskutieren wir das Modell sowohl intern als auch bei der Arbeit mit unseren Kunden. Wir haben es im Gespräch mit einer Gruppe von Managern verwendet, um ihre Agile Transition und ihre aktuelle Lage zu diskutieren. Daher haben wir ein Interview mit den beiden Urhebern geführt, um mehr über ihre Motivation zu dem Modell und dessen weitere Zukunft zu erfahren. Von Markus Gärtner

Könnt ihr uns zunächst zusammenfassen, was hinter dem Agile Fluency Modell steckt?

Beim Agile Fluency Modell handelt es sich um eine Reflexion unserer Erfahrungen mit echten Teams. Wir haben beobachtet, dass Teams einem ziemlich vorhersagbaren Muster folgen, während sie Erfahrung mit agiler Entwicklung aufbauen. Natürlich ist das Modell nicht universell zutreffend, aber die meisten Teams beginnen beim Aufbau von agilem Knowhow mit dem Fokus auf Wertschöpfung, z. B. indem sie Techniken wie User Storys verwenden. Dann lernen sie, die Auslieferung am Marktzyklus auszurichten und damit Mehrwert zu schaffen. Danach optimieren sie den Wert weiter, indem sie die Marktbedürfnisse verstehen und entsprechende Experimente zur Evaluierung durchführen. Und schlussendlich optimieren sie die unternehmerischen Ziele, indem sie durch marktbezogene Erkenntnisse, Entscheidungen und Innovationen die Unternehmensstrategie beeinflussen. Teams, die „fluent" in diesen Fertigkeiten sind, also auch unter Druck in der Lage sind, diese Schritte umzusetzen, werden Ein-Stern, Zwei-Sterne, Drei-Sterne oder Vier-Sterne Teams genannt – abhängig vom Grad der Fluency, den sie erreicht haben.

Obwohl Teams generell dazu tendieren, diesem Muster zu folgen, erreichen die meisten Teams einen bestimmten Grad an Fluency, hören dann aber auf, sich weiter zu verbessern. In unseren Umfragen behaupten etwa 45% der Befragten, dass ihr Team fluent auf dem Ein-Stern Grad, also wertfokussiert sei. Etwa 35% behaupten, sie wären fluent auf dem Zwei-Sterne Grad, also der Lieferung von Mehrwert. Und nur etwa 5% behaupten, dass sie fluent auf dem Drei-Sterne Grad der Agilität seien und Mehrwert optimierten.

Wir finden das besonders interessant, weil das Versprechen von Agilität – mühelos auf Markteinflüsse zu reagieren und den Mehrwert durch Änderungen der Pläne zu maximieren – nur auf diesem Drei-Sterne Grad eingelöst wird. Also versprechen wir als Agile Gemeinschaft etwas, das wir nicht erfüllen: Wir sprechen von Drei-Sterne Agilität und liefern aber nur Ein-Stern Agilität.

Hier liegt die Verbindung zu einem weiteren Zweck des Fluency Modells: Obwohl es als ein Modell gestartet ist, das lediglich beschreibt, was wir und unsere Kollegen bei realen Teams gesehen haben, kann es auch als ein anzustrebendes Modell angesehen werden. Man kann es einsetzen, um zu verstehen, wie die Fluency eines Teams verbessert werden kann. In dem Whitepaper, das wir mit Martin Fowler veröffentlicht haben [1], erklären wir, bei welchen Fragestellungen das Modell eingesetzt werden kann:

- Welcher Grad an Fluency ist für ein Team am geeignetsten?
- Welche Investitionen muss man tätigen, um diesen Grad zu erreichen?
- Welche Vorteile kann man erwarten, wenn man einen Grad erreicht hat?

Was steckt hinter eurer Leidenschaft für dieses Modell?

Agilität und der Wille sie anzuwenden, sind für uns ein Mittel für ein höheres Ziel:

Eine Welt mit gesunden, produktiven Arbeitsplätzen, an denen Menschen qualitativ hochwertige Ergebnisse schaffen, auf die sie stolz sind und die ihre Kunden wertschätzen. Diese Art von Jobs, bei denen du Software-/IT-Teammitglieder und Manager (!) sagen hören kannst: „Ich liebe diese Arbeit; das ist der beste Job, den ich jemals hatte". Uns liegt es am Herzen, die Anzahl an Teams und Organisationen zu erhöhen, in denen wir eine in diesem Sinne implementierte Agilität vorfinden.

Durch die Konzentration auf erlernte, gefestigte, stabile Fertigkeiten auf den entscheidenen Ebenen hilft das Agile Fluency Modell, den Fokus auf den Dreiklang von Prinzipien, Werten und Praktiken zu behalten. Wir glauben, dass der Vorteil von Agilität besonders spürbar wird, ▶

Zeit für Veränderung

„People do not resist change, they resist being changed!“ sagt einer der einflussreichsten Management-Vordenker unserer Zeit, Peter M. Senge [1] und [2]. Er zeigt damit auf, dass es vor allem der von den Betroffenen empfundene Kontrollverlust ist, der zu Widerstand führt und Stress verursacht. Welche Auswirkungen haben eigentlich die ständigen Veränderungen im Berufsalltag auf die Gesundheit der Mitarbeiter und was können Unternehmen tun, um ihre „Gesundheitskompetenz“ zu erhöhen?

Von Claudia Reitenbach

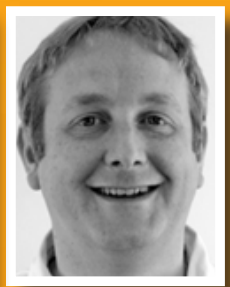
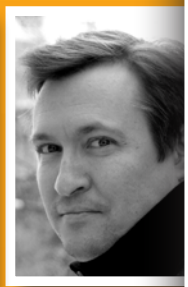
Vor ein paar Wochen bin ich beim Recherchieren zum Thema „Die psychologische Seite von Change Management" über den Begriff „Dynaxität" gestolpert. Dieser Begriff hat mich vor allem deshalb so aufgerüttelt, weil er genauso vielschichtig klingt, wie die Situation, die er beschreibt: unser heutiges Arbeitsumfeld, das sich durch eine Kombination aus Dynamik und Komplexität auszeichnet.

In einer globalisierten Welt sind Unternehmen heute einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt. Der Innovations- und Kostendruck steigt, neue Kommunikationstechnologien verändern den Informationsaustausch und erfordern von allen Beteiligten eine immer höhere räumliche und zeitliche Flexibilität. Firmen fusionieren, Abteilungen werden ins Ausland ausgelagert, virtuelle Teams sind mittlerweile Standard und gleichzeitig verändern sich Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter mit atemberaubender Geschwindigkeit. In diesem Umfeld zählt sowohl für Unternehmen als auch für den Einzelnen die Fähigkeit zur Veränderung zu den Erfolgsfaktoren. Mehr denn je gilt auch in der Wirtschaft: Nicht die Stärksten oder die Intelligentesten überleben, sondern die Anpassungsfähigsten. Das sieht man beispielsweise an Mobiltelefonherstellern. Waren noch vor einigen Jahren Hersteller mit gewöhnlichen Features erfolgreich, konnten Google und Apple dank ihrer Innovationsfreude und Anpassungsfähigkeit den Großteil des Mobilfunkmarktes innerhalb weniger Jahre nachhaltig für sich gewinnen.

Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Wenn Unternehmen sich veränderten Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen anpassen, dann bedeutet dies immer auch Veränderungen für die Mitarbeiter. In einer zunehmend komplexen Umwelt ist für Mitarbeiter dieser ständige Wandel jedoch oft mit Verunsicherung, Resignation, Frustration und Stress verbunden. ▶

LeanKanban
Central Europe 2014

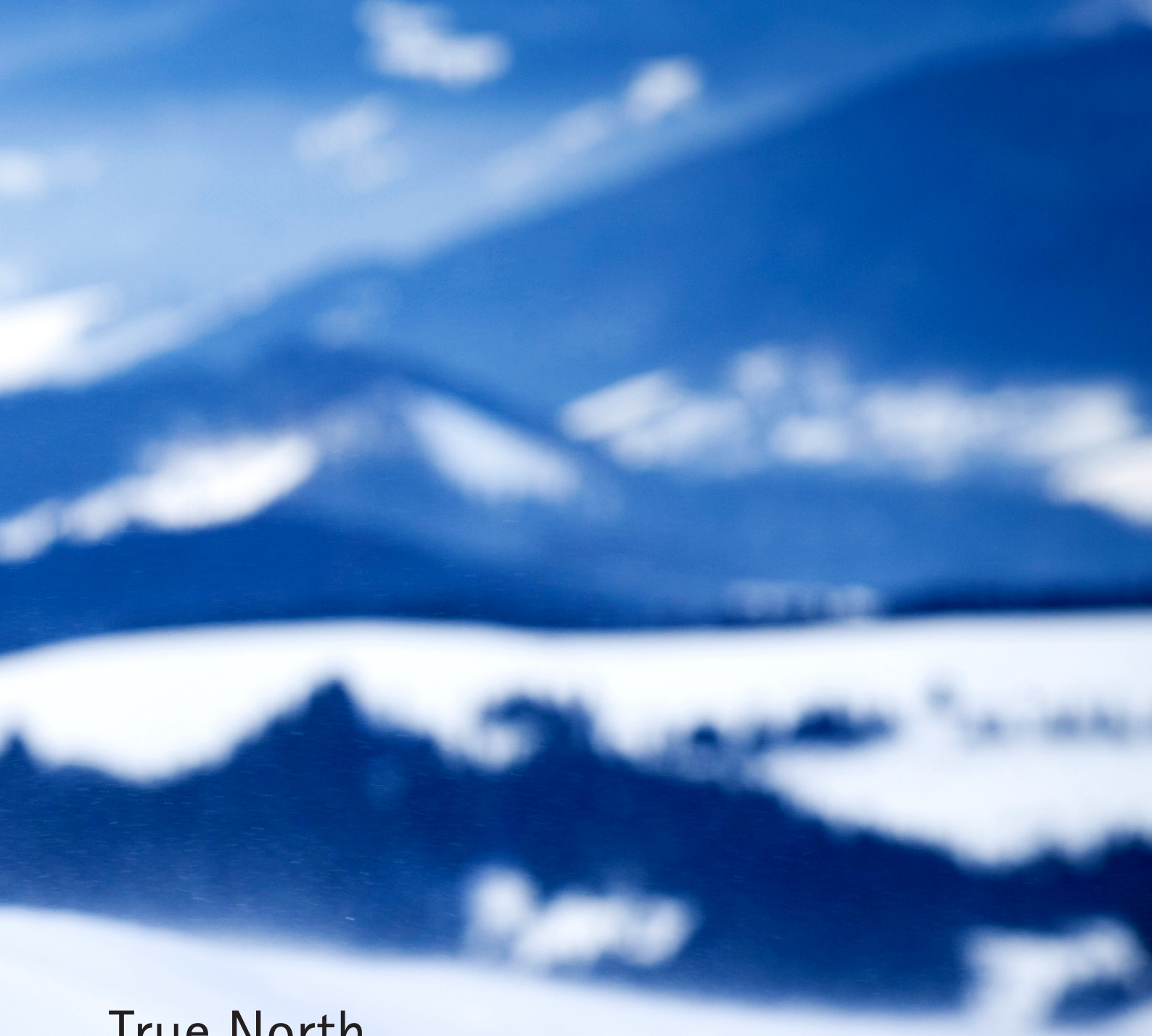
Only one of our OUTSTANDING speakers

Join us at

LKCE 2014

Nov 11. + 12. in Hamburg

Register at www.lkce14.com/register



True North

Agile und Lean Ansätze wie Scrum und Kanban basieren ganz wesentlich auf der Idee kontinuierlicher Verbesserung. Wir verbessern unsere Zusammenarbeit, Prozesse und Strukturen schrittweise parallel zur geschäftlichen Arbeit. In der Praxis liefert die kontinuierliche Verbesserung nicht immer die durchschlagenden Erfolge, die man sich erhofft (und die z. B. bei Toyota sehr deutlich zu beobachten sind). Das Konzept des True North kann helfen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess effektiver zu gestalten, indem er den Verbesserungsbemühungen eine Richtung gibt.
Dieser Artikel führt in das von Toyota stammende True North-Konzept ein und zeigt, wie es auf Software-Entwicklung und andere Bereiche der Wissensarbeit angewendet werden kann. Von Stefan Roock

it-agile

Noch mehr Infos gefällig?

Dann abonnieren Sie den **Newsletter** von it-agile!

Newsletter August 2014

Gemeinsam immer besser werden, XP Days Germany, Umfrageergebnisse, LKCE-Tutorials, Coachingtipp, Schiff des Monats

Guten Tag,

auf dem Bild oben sehen Sie einen Blick von Ende Juli abends aus unserem Büro bei it-agile in Hamburg an der Elbe. Im ganzen Hafen leuchtet es blau, die Lichtinstallation heißt Blue Port.
Den letzten Newsletter haben Sie von meinem Kollegen Stefan Roock bekommen, dem ich hier danken möchte, dass er die Aufgabe von mir übernommen hat. Er hatte ja sc geschrieben, dass wir gemeinsam beschlossen hatten, dass ich mich mit ganzer Kraft nur auf eine Aufgabe konzentrieren soll. Diese Aufgabe ist abgeschlossen, ich war im Urlaub und jetzt bin ich wieder voller Energie.

Mit ein paar Kollegen gemeinsam ist uns neulich etwas eingefallen, zu dem ich gerne Ihr persönliches Feedback hätte: Bisher hatten wir auf unserer Webseite neben unserem Logo immer den Claim „Die Experten für agile Softwareentwicklung“ stehen. Einigen Kollegen schien „Experte“ aber zu abgehoben und neben agiler Softwareentwicklung beschäftigen wir uns immer mehr auch mit agilem Management und Change Management. Deshalb haben wir uns einen neuen Claim ausgedacht: **Gemeinsam immer besser werden.**

informativ

aktuell

auf den Punkt

Schiff des Monats

Einfach anmelden auf: www.it-agile.de

eine frage der retrospektive

Eine Frage der Retrospektive

Wenn man aus dem agilen Wunderland nur eine Praktik auf die Wasserfallinsel mitnehmen könnte, welche wäre das? Wenn man lange genug agile Luft geschnuppert hat, dann wird man übereinstimmend antworten: „regelmäßige Retrospektiven – der Rest ergibt sich dann ohnehin von selbst." Wenn es sich also bei der Retrospektive um so eine Wunderwaffe in der agilen Entwicklung handelt, wie sorgt man dafür, dass sie zu einem guten Ergebnis führt? Und woran muss ich denken, wenn ich eine Retrospektive moderiere?

Von Markus Gärtner

Retrospektiven sind die vermutlich wichtigste Praktik, um in einem komplexen Umfeld navigieren zu können. Letzten Endes lassen sich in einer komplexen Umgebung Ursache-und-Wirkungs-Beziehungen erst im Nachhinein erkennen. Deswegen weiß beispielsweise auch jeder daheim vor dem Fernseher, warum Deutschland Fußball-Weltmeister geworden ist und Brasilien im Halbfinale verloren hat.

Doch mit Retrospektiven ist es wie mit so vielen anderen Techniken auch: man muss sie richtig beherrschen, um die gewollten Veränderungen anstoßen zu können. Auf dem agilen Weg kann ein Team so einige Hürden mit Hilfe von Retrospektiven meistern. Ein Team durchwandert dabei unterschiedliche Situationen. Zu Beginn können einige Verbesserungen gefunden werden und es scheint, dass das Team dank der Maßnahmen aus den Retrospektiven immer schneller wird. Oftmals stellt sich irgendwann die Erkenntnis ein, dass man immer mehr mit der Umgebung um das Team herum interagieren muss, um einen Unterschied zu machen. Und zu guter Letzt stößt das Team und das Unternehmen auf eine scheinbare Wand und findet partout nichts mehr zu verbessern. Gucken wir uns diese einzelnen Situationen einmal im Detail an.

Quick-Wins

Wenn wir agile Methoden einführen, versprechen wir zwei Dinge: Bei der Einführung bekommt das Unternehmen mehr Transparenz und, als zweites, diese Transparenz wird nicht immer gefallen. Gerade am Anfang des agilen Weges werden Probleme transparent, die man dann lösen sollte – und muss.

Beispiele für erste kleine Erfolge, die durch die Retrospektiven zu Tage gefördert werden, drehen sich oftmals um die eingesetzten Entwicklungspraktiken. Auf einmal wird deutlich, dass es schlecht ist, wenn sich der eine Entwickler immer wieder verrennt und das Team dies erst nach einer Woche bemerkt. Vielleicht ist es schlauer, regelmäßige Code-Reviews durchzuführen oder gleich zu Pair Programming überzugehen. Außerdem fällt auf einmal auf, dass sich die Tester nicht konstruktiv in das Team einbringen können und deswegen den Rest des Teams demotivieren. Dafür sollte der ScrumMaster oder Coach geeignete Methoden zum Teambuilding kennen und dem gesamten Team dabei helfen, zu einem Team zu werden.

Diese ersten Verbesserungen liegen meistens innerhalb des Teams und sind keinerlei Einflüssen von außen unterworfen. Oftmals haben die dahinter liegenden Probleme ▶

Noch eine Runde Feedback gefällig?!

Können Code-Reviews die Qualität erhöhen? Oder kosten sie nur unnötig Zeit? Wie passt das mit PairProgramming zusammen? Und wie kann es mehr sein als das Kommentieren von Code? Ein Erfahrungsbericht aus einem Team für native iOS-Apps mit 3-5 Entwicklern.

Von Holger Bohlmann

it-agile

agility. flexibility. time-to-market. continuous improvement.

Different customers need different ways of getting there.

Let's find your path to lean and agile together!