

# 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](http://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.