

2 Wie können wir agil sein?

Wie kommen wir von der Ansammlung agiler Ideen zu tatsächlich funktionierenden agilen Teams?

Durch Praxis. Ganz viel Praxis.

2.1 Agilität praktizieren

Jedes Team hat seine Art zu arbeiten – einen *Prozess* bzw. eine *Methode* –, der es folgt, selbst wenn es nicht formell aufgeschrieben wurde. Diese Methode steht für eine zugrunde liegende Philosophie der Softwareentwicklung, obwohl diese Philosophie selten artikuliert wird und nicht notwendigerweise in sich konsistent sein muss.

Um agil zu sein, müssen wir unseren Prozess so anpassen, dass er die agile Philosophie widerspiegelt. Das ist gleichzeitig einfacher und schwieriger, als es sich anhört. Es ist einfach, weil wir in den meisten Fällen mit einer der agilen Standardmethoden anfangen können, wie beispielsweise mit der in diesem Buch vorgestellten. Und es ist schwierig, weil wir unsere Arbeitsweise anpassen müssen und das bedeutet, viele Gewohnheiten zu ändern.

Die agile Community nennt diese Gewohnheiten *Praktiken*. Ein Großteil dieses Buches ist ihnen gewidmet. Dazu zählen Dinge wie Planungsmeetings, automatische Builds und Stakeholder-Demos. Die meisten Praktiken kennen wir seit Jahrzehnten. Agile Methoden kombinieren sie jedoch auf einzigartige Weise, indem sie die Dinge betonen, die die agile Philosophie unterstützen, den Rest verworfen und ein paar neue Ideen einbringen. Im Ergebnis entsteht ein schlankes, leistungsstarkes und sich selbst verstärkendes Paket.

Agile Praktiken dienen häufig zwei oder sogar drei Zwecken, indem sie mehrere Herausforderungen gleichzeitig lösen und sich gegenseitig auf clevere und überraschende Weise unterstützen. Wir können erst ein tieferes Verständnis einer agilen Methode erlangen, wenn wir sie bereits einige Zeit im Einsatz gesehen haben.

Um agil zu sein, müssen wir unseren Prozess so anpassen, dass er die agile Philosophie widerspiegelt.

Es ist deswegen empfehlenswert, mit einer agilen Methode so zu starten, wie sie beispielsweise in einem Buch beschrieben wird, selbst wenn es verführerisch ist, sie gleich am Anfang an eigene Bedürfnisse anzupassen. Die Praktiken, mit denen wir uns am wenigsten auskennen, sind diejenigen, die wir am ehesten weglassen wollen. Aber es sind genau diejenigen, die wir *am meisten* brauchen, wenn wir wirklich agil werden wollen. Diese Praktiken verlangen von uns die größte Anpassung unserer Philosophie.

2.2 Der Weg zur Meisterschaft

Um die Kunst der agilen Entwicklung zu meistern, brauchen wir praktische Erfahrungen bei der Anwendung einer klar definierten agilen Methode. Starten Sie mit Ihrem Vorgehen genau so, wie es in einem Buch beschrieben ist. Setzen Sie das Vorgehen, und zwar das vollständige Vorgehen, in der Praxis um und verbringen Sie mehrere Monate damit, die Umsetzung zu verfeinern und ein besseres Verständnis über die Wirkzusammenhänge zu entwickeln. Erst dann beginnen Sie damit, die Methode anzupassen. Wählen Sie dazu einen Bereich aus, der nicht rund läuft, entwickeln Sie einen begründeten Alternativvorschlag und wiederholen Sie den Vorgang.

Dieses Buch ist genau diesem Zweck gewidmet. Es enthält eine kuratierte Sammlung agiler Praktiken, die sich in der realen Welt bewährt haben. Um diese zu nutzen, um damit die Kunst der agilen Entwicklung zu meistern – oder einfach nur, um agile Praktiken erfolgreicher einzusetzen –, gehen Sie wie folgt vor:

1. Wählen Sie eine Gruppe von agilen Ideen aus, die Sie meistern möchten. Kapitel 3 wird Ihnen bei der Entscheidung helfen.
2. Benutzen Sie so viele der korrespondierenden Praktiken wie möglich. Diese sind in Teil II bis Teil IV des Buches beschrieben. Agile Praktiken sind selbst-verstärkend, deshalb ist es am besten, wenn Sie sie alle zusammen anwenden.
3. Wenden Sie die Praktiken rigoros und konsequent an. Falls eine Praktik nicht funktioniert, versuchen Sie, exakt nach der Beschreibung der Praktik vorzugehen. Teams, die sich neu mit agilen Methoden beschäftigen, tendieren dazu, die Praktiken nicht vollständig anzuwenden. Gehen Sie davon aus, dass es zwei bis drei Monate dauern wird, bis sich alle mit diesen Praktiken wohlfühlen, und weitere zwei bis sechs Monate, bis sie in Fleisch und Blut übergegangen sind.
4. Wenn Sie sich sicher sind, dass Sie die Praktiken richtig anwenden – auch hierfür sollten Sie mehrere Monate einrechnen –, beginnen Sie mit Veränderungen zu experimentieren. Jede Praktik in diesem Buch enthält einen Abschnitt, in dem erläutert wird, wie sie funktioniert und wie sie angepasst werden kann. Beobachten Sie jedes Mal, wenn Sie eine Änderung vornehmen, was passiert, und nehmen Sie weitere Verbesserungen vor.

-
5. Es gibt keinen abschließenden Schritt. Agile Softwareentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess des Lernens und der Verbesserung. Hören Sie niemals damit auf, zu üben, zu experimentieren und sich weiterzuentwickeln.

Abbildung 2–1 veranschaulicht den Prozess. Befolgen Sie zuerst die Regeln, dann können Sie die Regeln brechen und schließlich lassen Sie die Regeln hinter sich.¹

2.3 Wie es losgeht

Ihre ersten Schritte hängen davon ab, was Sie erreichen möchten. Werden Sie in ein bestehendes agiles Team kommen, Agilität in einem oder mehreren Teams einführen oder Ihre bestehenden agilen Teams verbessern?

In ein agiles Team kommen

Wenn Sie vorhaben, einem bestehenden agilen Team beizutreten, oder einfach nur mehr darüber wissen möchten, wie Agilität in der Praxis funktioniert, dann können Sie vorblättern zu den Teilen II bis IV des Buches. Jeder Teil beginnt mit einer Geschichte »Ein Tag im Leben«, die beschreibt, wie Agilität aussehen kann. Jedes agile Team ist anders und deswegen wird das Team, in das Sie kommen, nicht genau gleich sein, aber die Geschichten geben Ihnen eine gute Vorstellung davon, was Sie erwartet.

Nach dem Lesen der Geschichten können Sie zu den Praktiken wechseln, die Sie interessieren. Jede ist so geschrieben, dass sie für sich allein als Referenzbeschreibung steht. Falls Ihr Team eine Praktik verwendet, die nicht im Inhaltsverzeichnis aufgeführt ist, dann suchen Sie im Index. Es kann sein, dass sie unter einem anderen Namen zu finden ist.

1. Diese Weiterentwicklung wurde von Alistair Cockburns Diskussionen über Shu-Ha-Ri inspiriert.

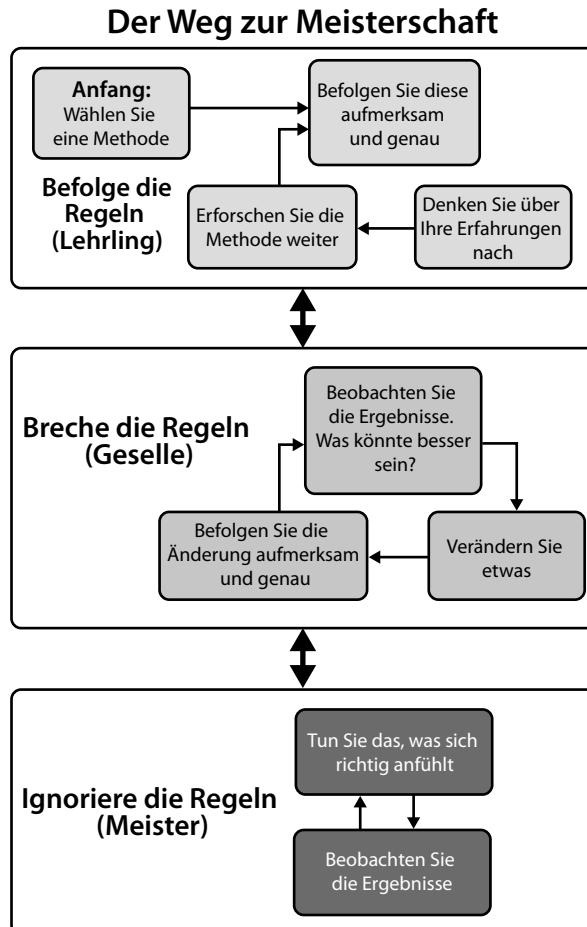


Abb. 2-1 Der Weg zur Meisterschaft

Agilität einführen

Wenn Sie Ihre Organisation darin unterstützen, agile Teams aufzubauen, oder diese überzeugen möchten, das zu tun, dann helfen die übrigen Kapitel des Teils I dabei, loszulegen. Benutzen Sie die folgende Checkliste, um den Überblick zu bewahren.

Stellen Sie zunächst sicher, dass Agilität für Ihre Organisation eine gute Wahl ist:

- Wählen Sie eine Herangehensweise für Agilität, die Ihre Organisation unterstützen kann (siehe Kap. 3).
- Bestimmen Sie, was Ihre Organisation braucht, damit Agilität erfolgreich eingeführt wird (siehe Kap. 4).

- Besorgen Sie sich die Erlaubnis, Agilität auszuprobieren (siehe Kap. 5).
- Falls Sie mehrere Teams haben, überlegen Sie sich, wie Sie Ihr Vorgehen skalieren (siehe Kap. 6).

In den Wochen, bevor ein Team Agilität ausprobiert:

- Legen Sie fest, wer der Coach bzw. die Coaches für das Team sein werden, und bestimmen Sie mindestens eine Person, die als Produktmanagerin des Teams fungieren wird (siehe Abschnitt »Komplettes Team« auf Seite 94).
- Sorgen Sie dafür, dass sich die Produktmanagerin des Teams mit dem Hauptsponsor des Teams und den wichtigsten Stakeholdern trifft, um eine Zielsetzung zu entwerfen (siehe Abschnitt »Zweck« auf Seite 145).
- Stellen Sie sicher, dass das Team über einen physischen oder virtuellen Teamraum verfügt (siehe Abschnitt »Teamraum« auf Seite 113).
- Vereinbaren Sie einen Termin, um eine Teamcharta zu erstellen (siehe Abschnitt »Planen Sie Ihre Chartering-Session« auf Seite 153).
- Bringen Sie das Team dazu, sich mit den neuen Praktiken zu beschäftigen. Stellen Sie Exemplare dieses Buches den Teammitgliedern zur Verfügung, sodass sie sich selbst einarbeiten können. Ermutigen Sie sie, einige Praktiken in ihrer aktuellen Arbeit auszuprobieren, und überlegen Sie, Schulungen für Praktiken, die eine Hürde darstellen, anzubieten (die Praktiken sind in Teil II bis Teil IV des Buches beschrieben).

Wenn das Team bereit ist, zu beginnen, atmen Sie tief ein und aus und:

- Lassen Sie die Teammitglieder ihre erste Woche planen (siehe Abschnitt »Ihre erste Woche« auf Seite 278).

Bestehende agile Teams verbessern

Wenn Sie bereits mit agilen Teams arbeiten und möchten, dass diese besser werden, dann hängt Ihr Vorgehen davon ab, welche Art von Verbesserung Sie erzielen möchten.

Wenn Sie an der Feinabstimmung des bestehenden Prozesses Ihres Teams interessiert sind, dann fahren Sie mit den Teilen II bis IV des Buches fort und lesen Sie die Praktiken, die Sie interessieren. Wenn Sie größere Verbesserungen anstreben, entspricht der Prozess dem der Einführung von Agilität im Team, außer dass Sie sich nur auf die Dinge zu konzentrieren brauchen, die Sie ändern möchten. Benutzen Sie die Checkliste »Agilität einführen« als Leitlinie.

Wenn Agilität in Ihrer Organisation nicht funktioniert, können Sie den »Leitfaden zur Fehlerbehebung« auf Seite 50 konsultieren.

Einzelne agile Praktiken anwenden

Agilität funktioniert am besten, wenn alles auf Agilität umgestellt wird. Doch wenn das keine Option ist, können immer noch einzelne agile Praktiken in einen existierenden Prozess eingebbracht werden. Dafür gibt es gute Ausgangspunkte:

- *Daily Planning*: Wenn Sie mit häufigen Unterbrechungen zu tun haben, können Iterationen, die nur einen Tag lang sind, helfen (siehe Abschnitt »Aufgabenplanung« auf Seite 265). Nutzen Sie das Planning Game (siehe Abschnitt »Das Planning Game« auf Seite 234) und die gemessene Kapazität Ihres Teams (siehe Abschnitt »Kapazität« auf Seite 283), um ein gemeinsames Planungsmeeting am Beginn eines jeden Tages durchzuführen. Danach können alle Unterbrechungen auf das Planungsmeeting des nächsten Tages verschoben werden. Stellen Sie sicher, dass die Leute ihre eigenen Aufgaben schätzen.
- *Iterationen*: Falls es keine häufigen Unterbrechungen gibt, aber Sie trotzdem Ihre Planung verbessern möchten, lohnt es sich, wöchentliche Iterationen zu nutzen (siehe Abschnitt »Aufgabenplanung« auf Seite 265). In diesem Fall können Sie auch von täglichen Standup-Meetings (siehe Abschnitt »Standup-Meetings« auf Seite 313) und regelmäßigen Stakeholder-Demos (siehe Abschnitt »Stakeholder-Demos« auf Seite 351) profitieren. Mit allmählichem Fortschritt kann die Planung auf Karteikarten umgestellt und ein großes Schaubild genutzt werden, um die anstehende Arbeit zu visualisieren (siehe Abschnitt »Visuelles Planen« auf Seite 217).
- *Retrospektiven*: Regelmäßige Retrospektiven (siehe Abschnitt »Retrospektiven« auf Seite 398) sind ein hervorragendes Mittel für das Team, seinen Prozess anzupassen und zu verbessern. Die anderen Praktiken in Kapitel 11 können ebenfalls hilfreich sein.
- *Schnelles Feedback*: Ein schneller und automatisierter Build wird einen großen Unterschied im Alltag machen und neue Gelegenheiten für weitere Verbesserungen eröffnen (siehe Abschnitt »Keine Reibungsverluste« auf Seite 476 für weiterführende Informationen).
- *Kontinuierliche Integration*: Kontinuierliche Integration (Continuous Integration) – die Praktik, nicht das Werkzeug – reduziert nicht nur Integrationsprobleme, sondern treibt auch Verbesserungen für den Build-Prozess und die Tests voran (siehe Abschnitt »Continuous Integration« auf Seite 489 für Details).
- *Testgetriebene Entwicklung*: Obwohl testgetriebene Entwicklung (siehe Abschnitt »Testgetriebene Entwicklung« auf Seite 501) nicht so einfach umsetzbar ist wie die anderen Praktiken, ist sie doch sehr leistungsfähig. Testgetriebene Entwicklung ist die Grundlage, um die Anzahl der Fehler zu verringern, die Entwicklungsgeschwindigkeit zu erhöhen, die Möglichkeit zu verbessern,

den Quellcode im Rahmen eines Refactorings umzubauen und um technische Schulden zu reduzieren. Da es einige Zeit dauern kann, diese Praktik erfolgreich einzusetzen, ist Geduld gefragt.

Andere Praktiken aus Teil II bis Teil IV des Buches können ebenfalls nützlich sein. Agile Praktiken besitzen in hohem Maße gegenseitige Abhängigkeiten. Deswegen ist es wichtig, den Abschnitt zu den »Verwandten Themen« und den zu den »Voraussetzungen« einer jeden Praktik genau zu lesen.

Seien Sie nicht enttäuscht, wenn sich Schwierigkeiten beim Anwenden einzelner Praktiken ergeben. Es ist meistens schneller und einfacher, mehrere zusammenhängende Praktiken auszuwählen und umzusetzen. Das werden wir uns als Nächstes anschauen.