«Gedanken springen wie Flöhe von einem zum anderen, aber sie beißen nicht jeden.»

George Bernard Shaw, irischer Dramatiker, 1856-1950

Agiles Multi-Projekt-Controlling beim Deutschen Ring

Lessons Learned

Norbert Grosz, Deutscher Ring
Martin Lippert, akquinet it-agile GmbH

Wir über uns

Norbert Grosz

- Abteilungsleiter im Bereich der Anwendungsentwicklung
- Architektur, Angebotssoftware, Business Intelligence, interne und externe Portale, Versicherungstechnik
- Verantwortlich für die Ausbildung zum Fachinformatiker/AE beim deutschen Ring

Martin Lippert

- Senior IT-Berater bei akquinet it-agile GmbH
- Erfahrungen mit und Coach für agile Methoden seit > 8 Jahren
- Weitere Schwerpunkte: Refactoring, Agile Architekturen, OSGi

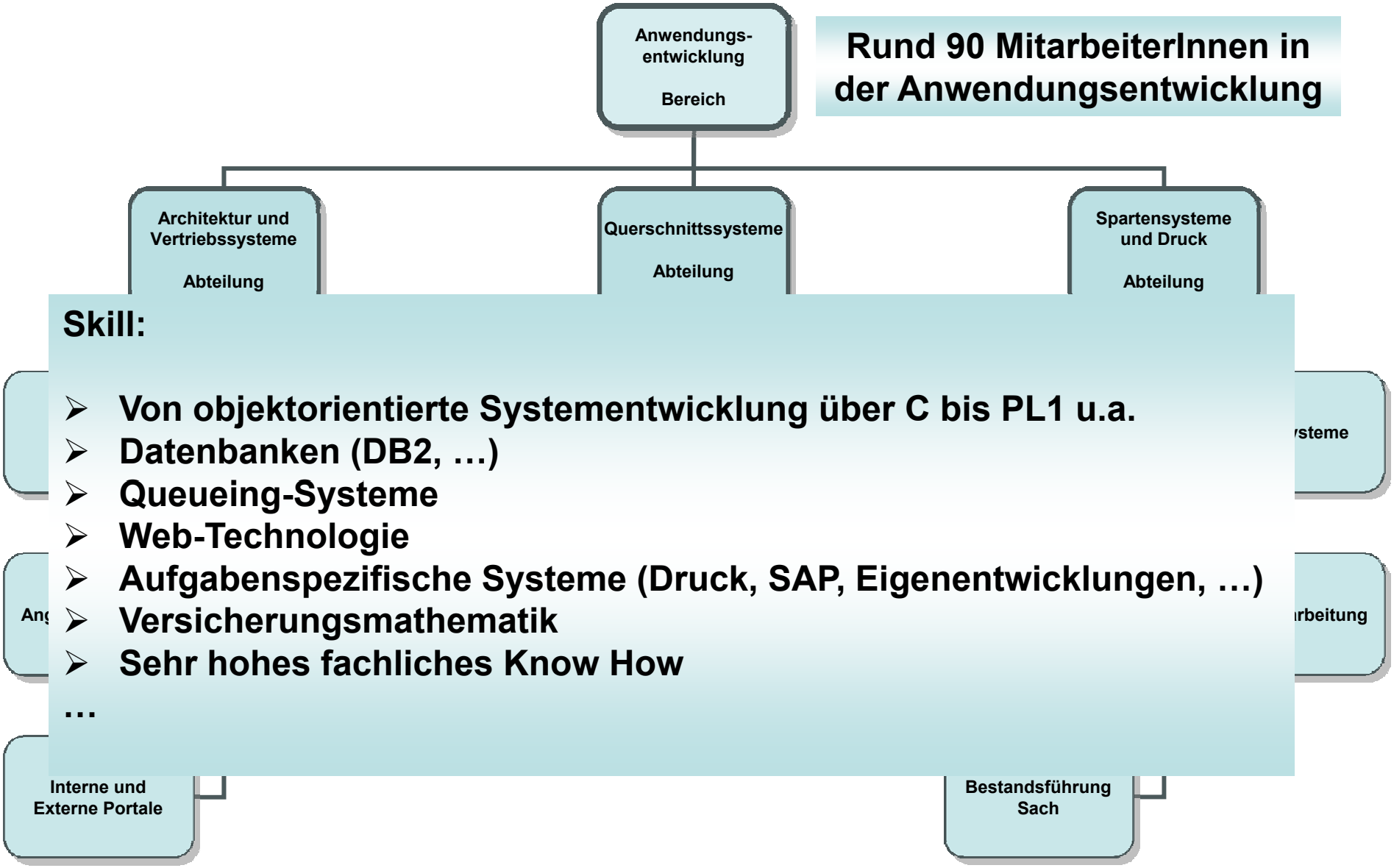
Überblick

- Ein paar Hintergrundinformationen
  - Wie sind wir aufgestellt
  - Wie war die Situation 2006 / Wie ist sie heute
  - Motivationen für den Wechsel
  - Positive und negative Voraussetzungen

- Lessons Learned
  - Einführungsstrategien
  - Unterschiedliche Projekte -> unterschiedliche Prozesse
  - Anforderungen und Priorisierungen
  - Retrospektiven
  - Vorsicht vor der „Tooleritis“
  - Grenzen überwinden
  - Nachhaltig agil bleiben

Wie sind wir aufgestellt?

Deutscher Ring
Wir erledigen das.



Rund 90 MitarbeiterInnen in der Anwendungsentwicklung

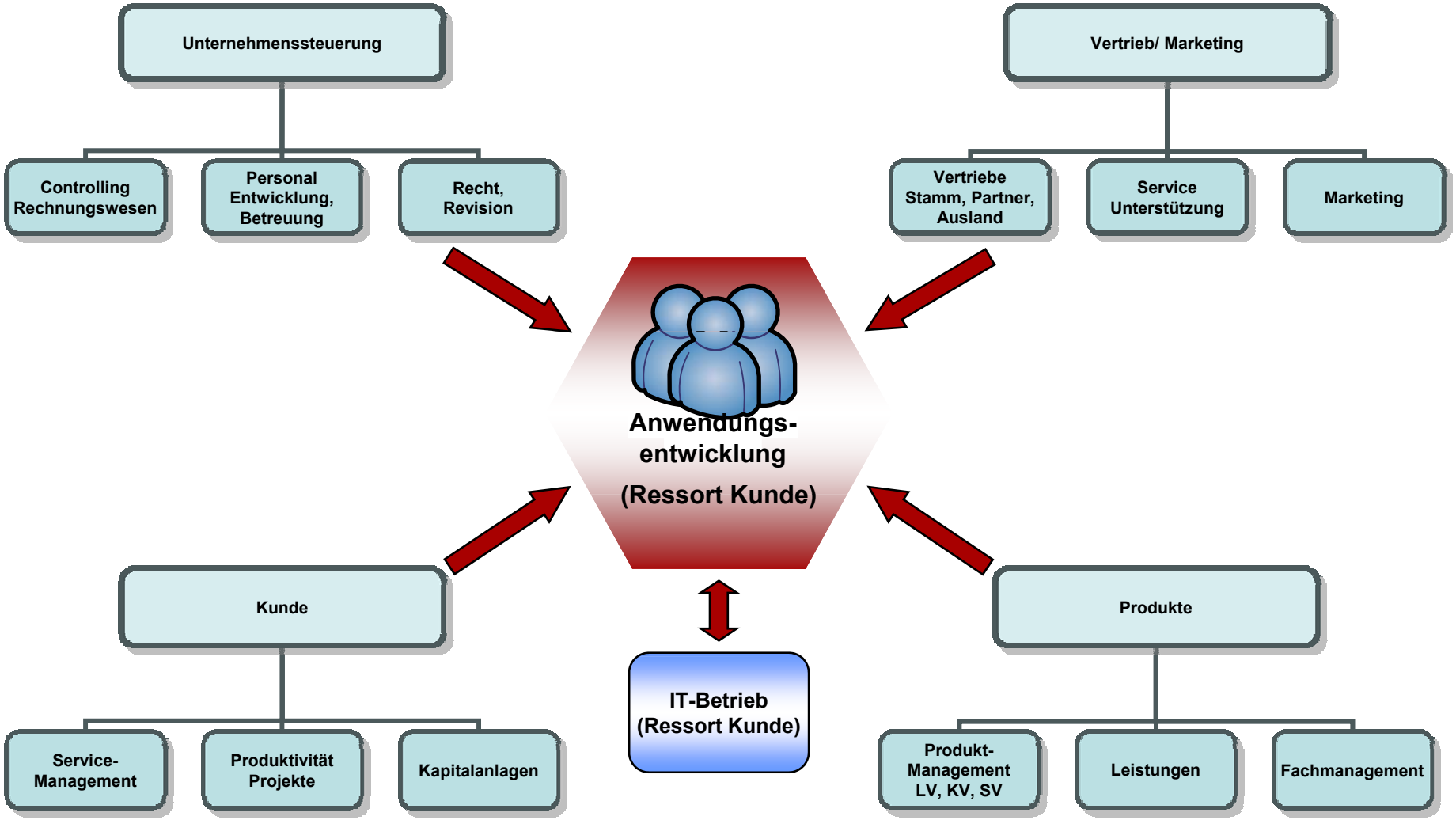
Skill:

- Von objektorientierte Systementwicklung über C bis PL1 u.a.
- Datenbanken (DB2, …)
- Queueing-Systeme
- Web-Technologie
- Aufgabenspezifische Systeme (Druck, SAP, Eigenentwicklungen, …)
- Versicherungsmathematik
- Sehr hohes fachliches Know How

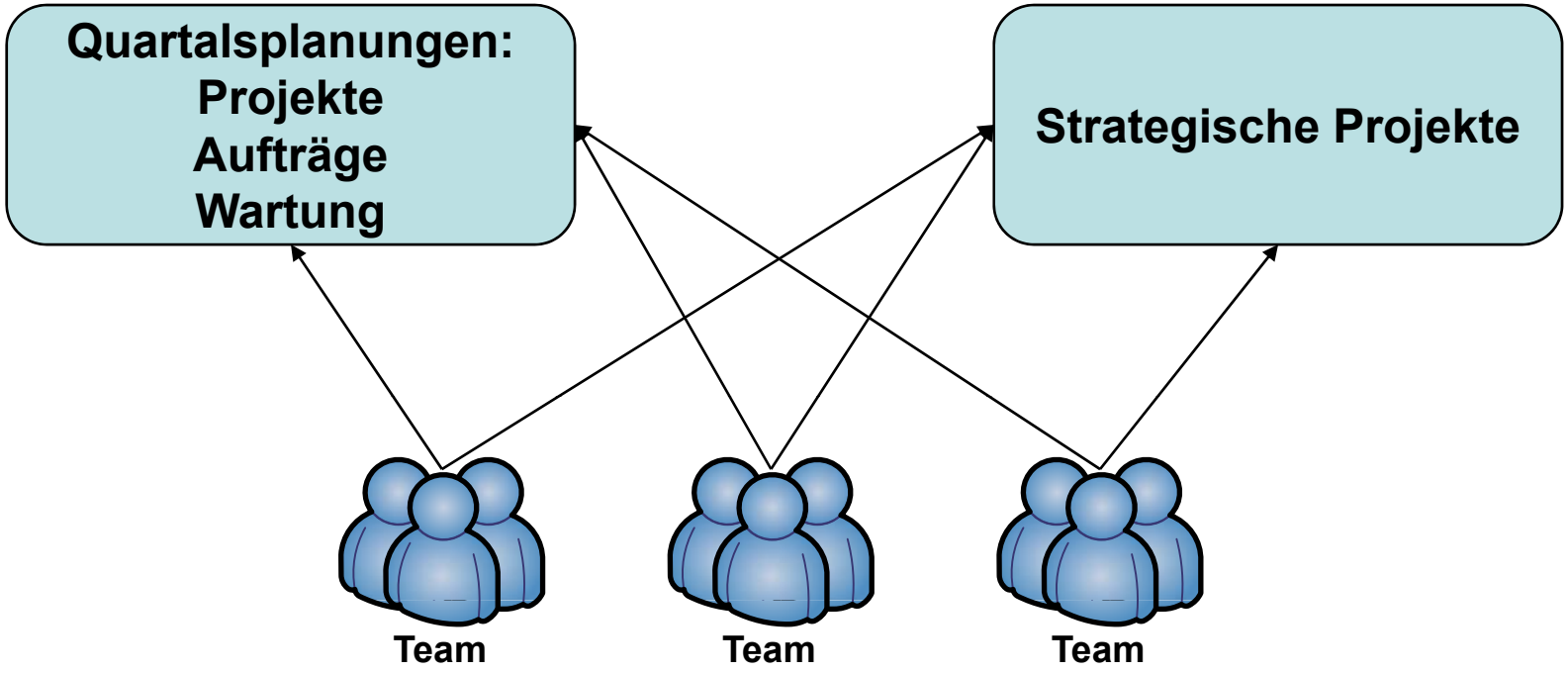
…

Anforderungen …

Deutscher Ring
Wir erledigen das.



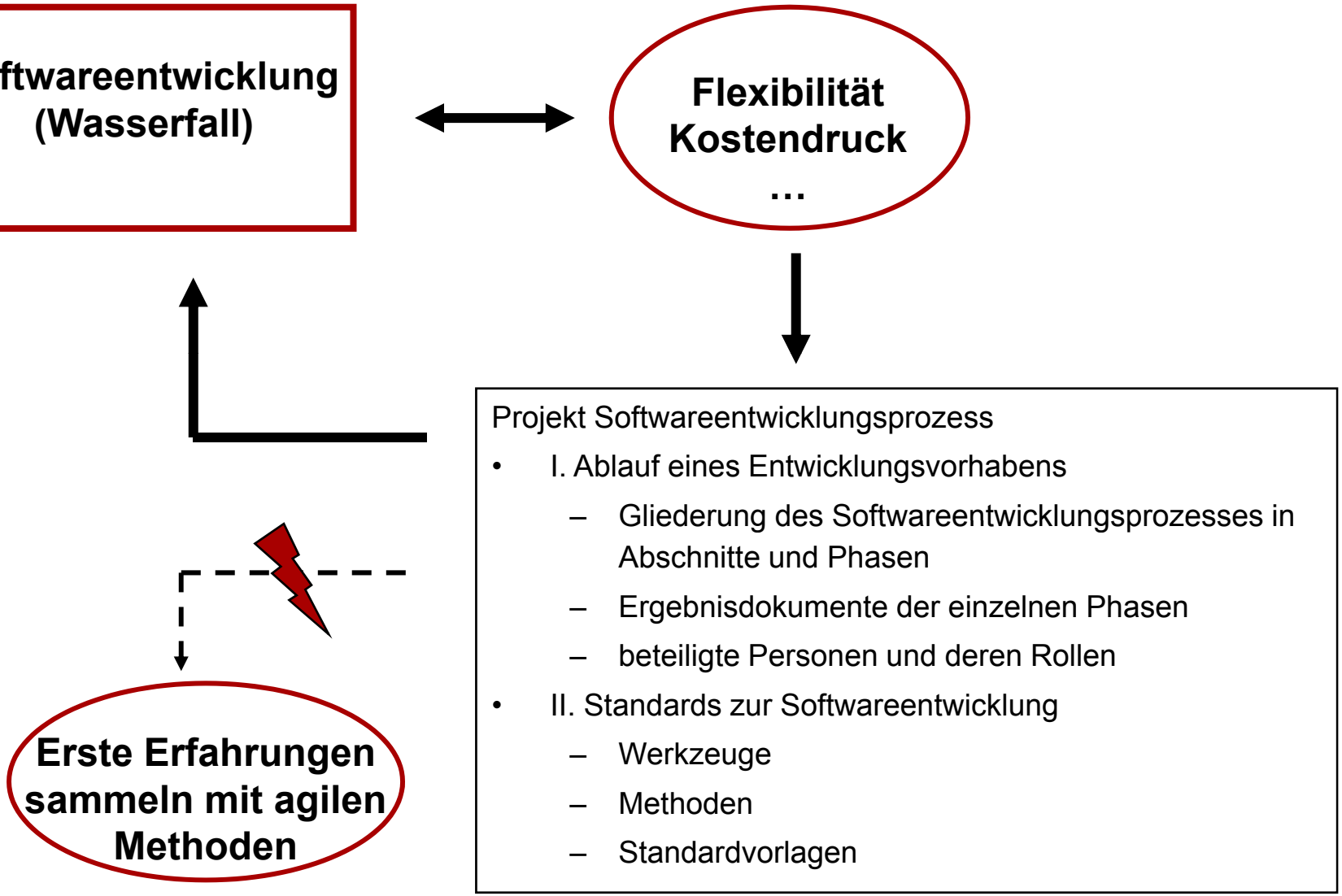
Planungen und Steuerung …



- Eine Neuausrichtung des Softwareentwicklungsprozesses geschieht nicht auf der grünen Wiese.
- Die Entwicklung basiert auf dem Wasserfallmodell, mit unterschiedlichen Dokumententypen und ist geprägt durch Erfahrungen der Entwickler und der Auftraggeber.

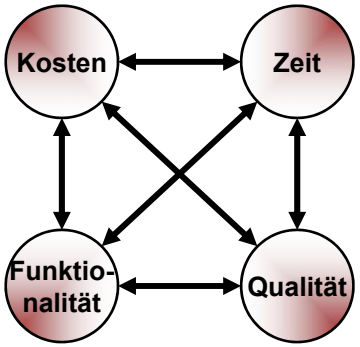
Diskussion 2006 …

Deutscher Ring
Wir erledigen das.



Der andere Weg …

Deutscher Ring
Wir erledigen das.



Erste Erfahrungen sammeln mit agilen Methoden

Persönliche und organisatorische Voraussetzungen definieren:

Persönliche Vorraussetzungen

- Fähigkeit zur offenen Kommunikation
- Reale Teamfähigkeit
- Sichere Beherrschung der Fachlichkeit
- Solide technische Qualifikation
- Umsetzung vs. Dummschwätzigkeit
- Lösungsorientiert vs. Suche nach Schuldigen
- Bereitschaft und Mut zur Veränderung

Organisatorische Vorraussetzungen

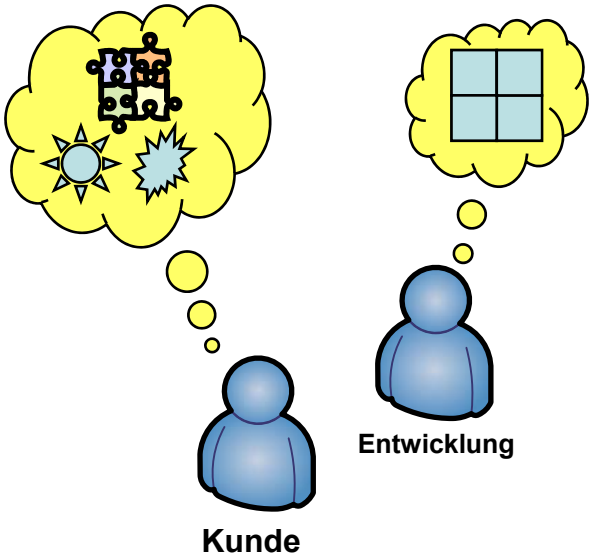
- Definierte Verhältnisse
  - Auftraggeber/Auftragnehmer
  - Verantwortlichkeiten
  - Information / Kommunikation
- Entscheidungsspielräume
- Neues Releasekonzept vs. bestehendes Releasekonzept
- Gemeinsames Prozessverständnis
- Gemeinsames Architekturverständnis
- Kriterien für den Projekterfolg

Reaktionen …

- **Die Aktivitäten in Richtung agiler Softwareentwicklung wurden nicht auf der Grundlage von Einsichten getragen**

- **Erfahrungen blockieren**

- **Softwareentwicklung ist ein Ausdruck der Kultur**



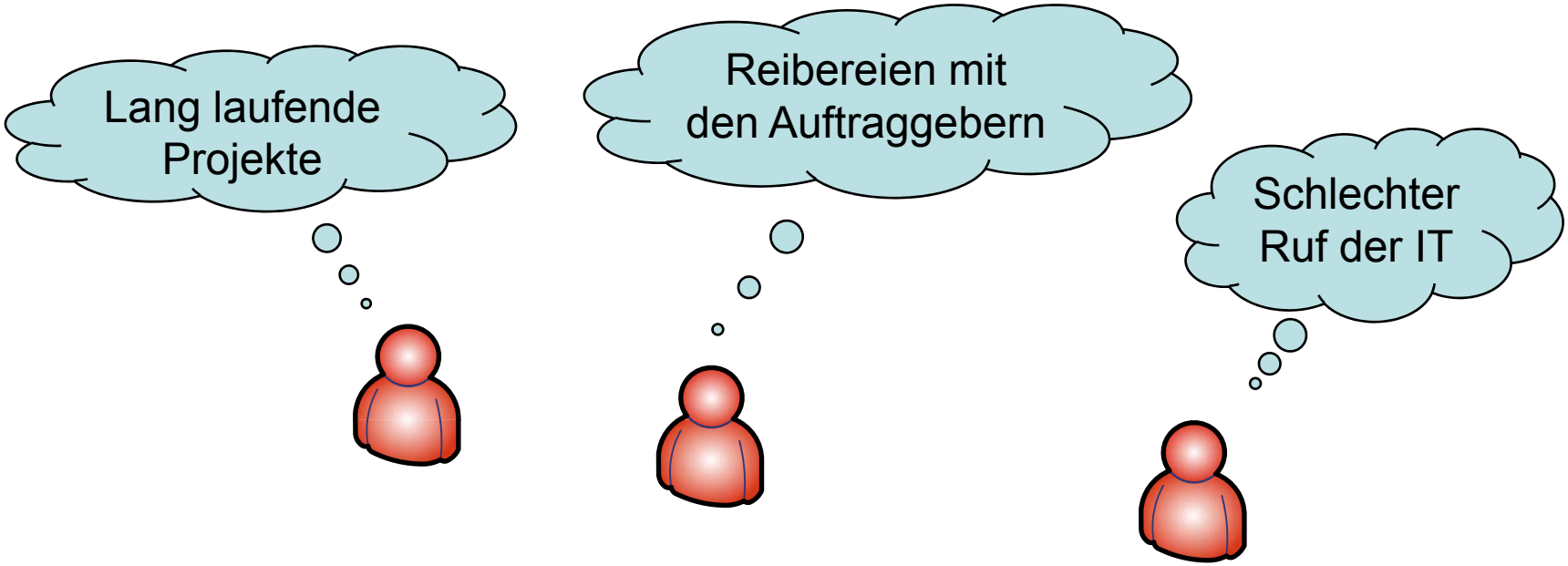
- **„Elitäres“ Denkmodell der IT**

Vorurteile:

- *Keine Planungssicherheit*
- *Kein geordneter Ablauf*
- *Kein Konzept*
- *„Ziellos“*
- *Kein geordnetes Projektmanagement*
- *Unzureichende Dokumentation*
- *Keine Disziplin*
- *Qualität kann nicht erreicht werden*
- *…*

Motivation …

Deutscher Ring
Wir erledigen das.



Transparenz

- Wo stehen wir? Wie ist der Fortschritt? (auch als Zuverlässigkeit für Außenstehende)
- Schnell auf Änderungen/Probleme reagieren können

- Mit den Auftraggebern gemeinsam die Software entwickeln (keine Mauern zwischen Fachseite und IT)
- Software on-time ausliefern

Situation heute …

- Unternehmenskritische Projekte mit Scrum- und XP-Techniken erfolgreich durchgeführt
  - Mehrere beteiligte Teams
  - Hauptsächlich innerhalb eines Teams
  - Konzentriert auf Java-Web-Entwicklung / Neuentwicklung
- Erste Schritte gegangen
  - Scrum-Workshop für Teamkoordinatoren und Abteilungsleiter
  - das Vorgehen auf ein SAP-Projekt ausgeweitet
- Weitere Schritte geplant (auch im Host-Bereich)
  - Teams sollen für sich einen Einführungsweg finden

Voraussetzungen …

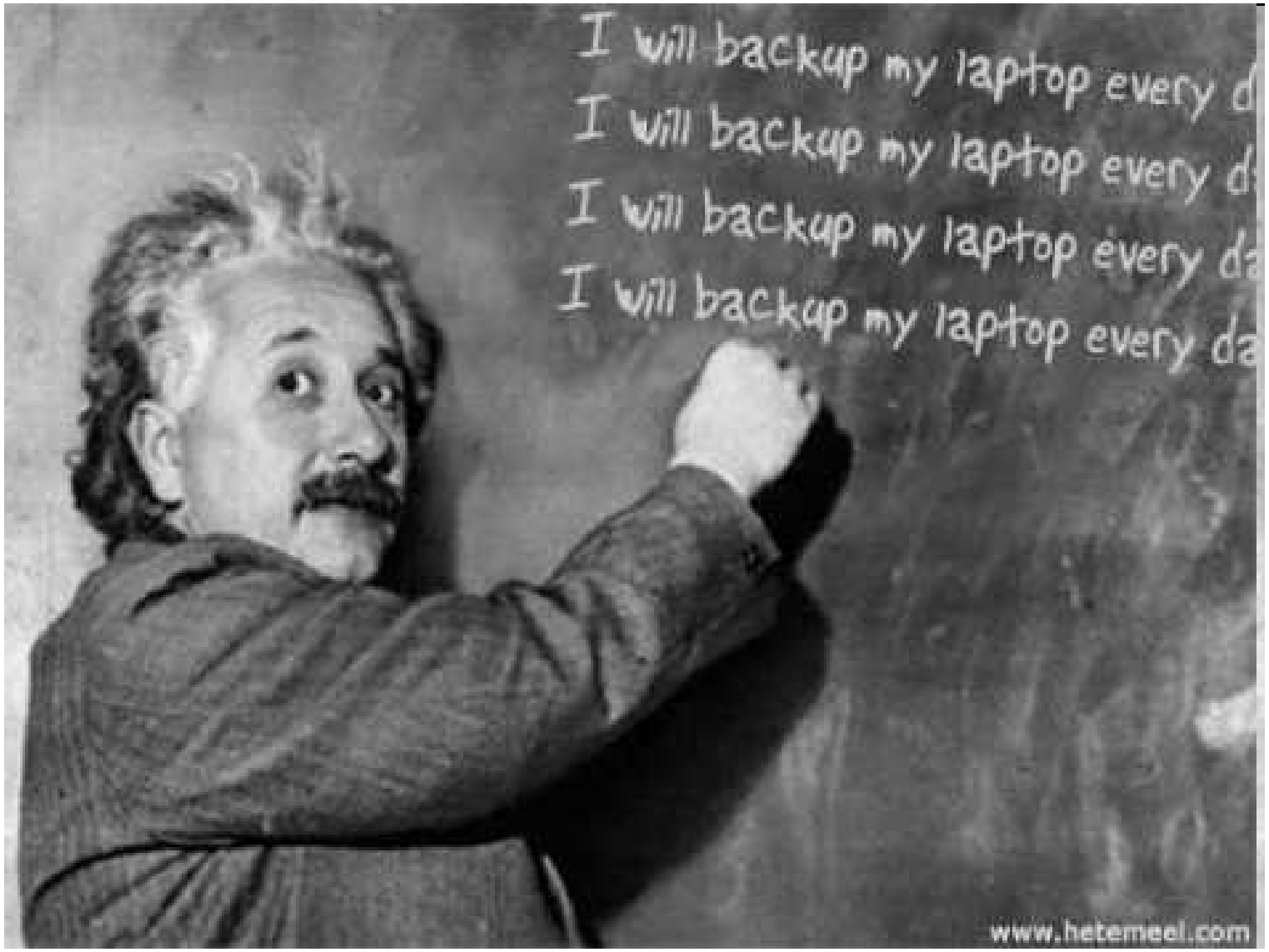
Deutscher Ring
Wir erledigen das.

- Positive Voraussetzungen
  - Im Java-Bereich erste Erfahrungen mit XP
  - Aufgeschlossene, motivierte und engagierte Mitarbeiter
  - Bereitschaft, sich auf etwas neues einzulassen
  - **Unterstützung „von oben“**

- Negative Voraussetzungen
  - Skeptische bis widerwillige Kollegen
  - Viele verschiedene Kulturen / Mauern
  - Eingefleischte Strukturen

Lessons Learned

Deutscher Ring
Wir erledigen das.



Einführungsstrategien

- Entwickler/Teams <> Entwickler/Teams
  - Bei der Einführung ist die Einzigartigkeit / Individualität der handelnden Personen zu akzeptieren und zu respektieren

    Umkehrschluss: Wenn dies nicht geschieht, sondern verordnet wird, widerspricht dies dem Wert Respekt

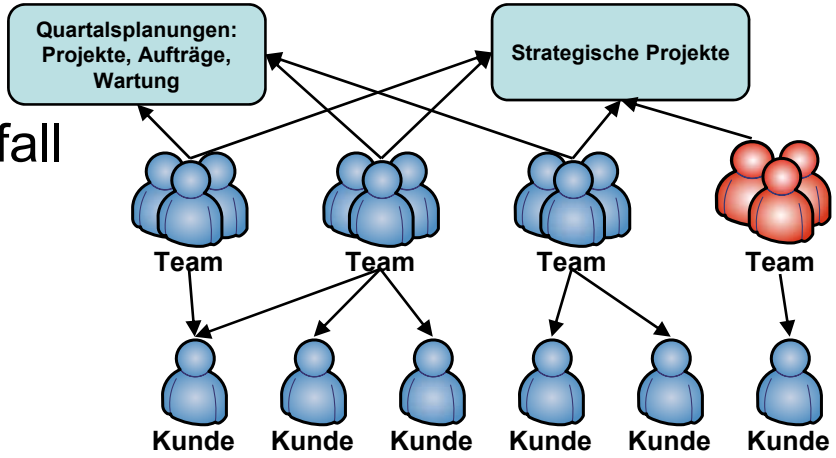
  - Beachte die unterschiedlichen Kulturen/Prinzipien der Teams. Wenn die Kulturen nicht passen, dann sind Techniken nutzlos
- Fokus auf wenige wichtige klar benannte Prinzipien

  „Weniger ist Mehr“
- Nutze die Dynamik

Deutscher Ring
Wir erledigen das.

Arbeit in Teams ist teilweise sehr unterschiedlich

- Einige arbeiten ausschließlich für ein Projekt, andere arbeiten als Zulieferer für mehrere Projekte
- Einige haben einen einzigen Auftraggeber, andere mehrere
- Einige sind sehr flexibel und mit modernen Technologien aufgestellt, andere arbeiten mit PL1 und haben bürokratischere Vorgehensweisen
- Die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen ist sehr unterschiedlich ausgeprägt
- Einige arbeiten schon fast agil, andere praktizieren puren Wasserfall



… unterschiedliche Prozesse

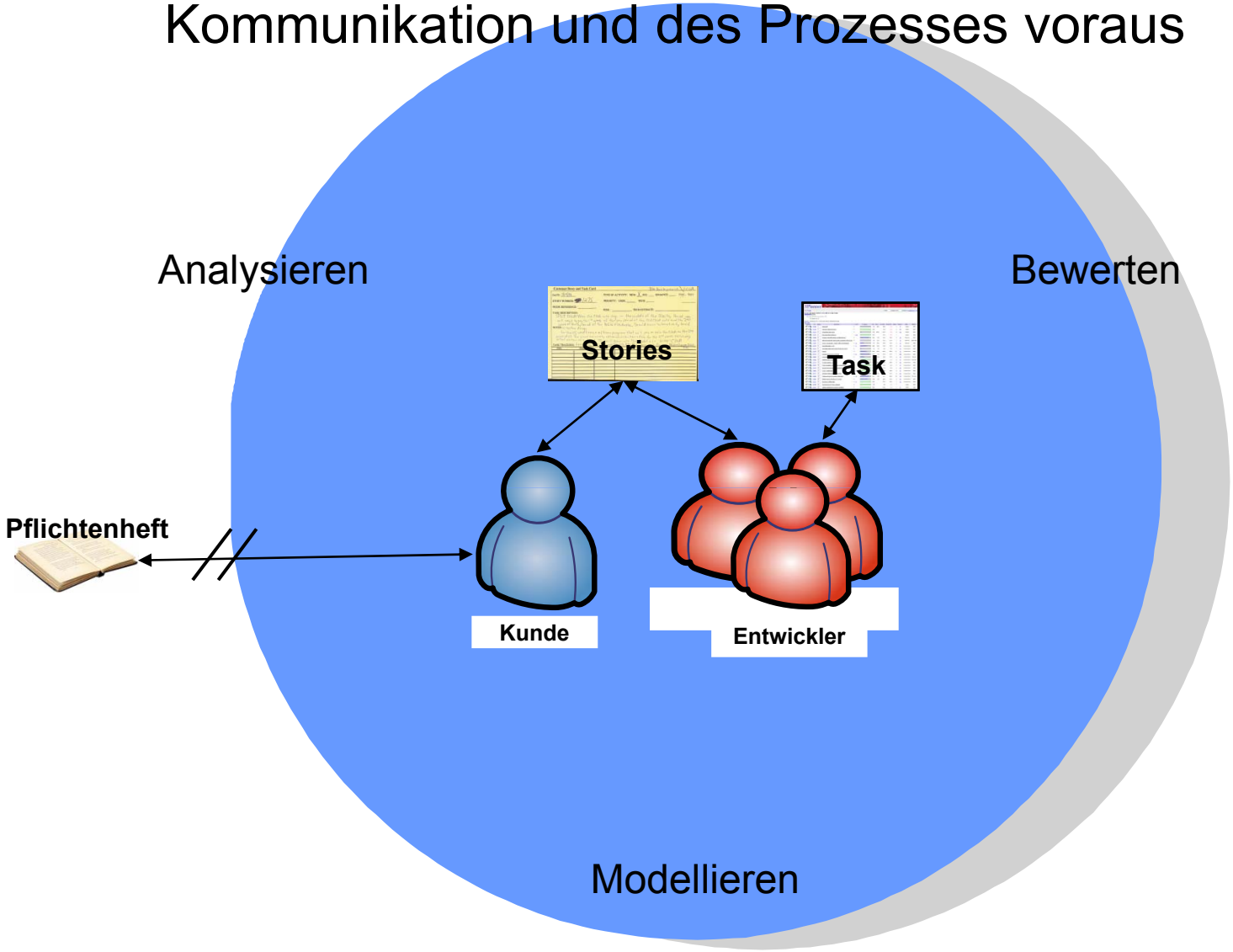
- Prozess kann nicht Eins-zu-Eins auf alle Teams und Projekte angewendet werden
  - Individuelle Anpassungen sind notwendig
  - Voraussetzungen und Bereitschaft bei den Teams und den Kunden sind zu berücksichtigen
- Man kann nicht erwarten, dass jedes Team gleich schnell einen agilen Prozess wie Scrum umsetzt
  - Zwei Teams haben wenige Iterationen gebraucht
  - Andere Teams werden Monate bis Jahre brauchen

Anforderungen schneiden I

- Eines der wichtigsten und gleichzeitig problematischsten Themen:
  - Wie schneide ich Anforderungen so, dass sie groß genug sind, um fachlichen Nutzen zu bringen und klein genug, um in wenigen Tagen/Wochen realisierbar zu sein?

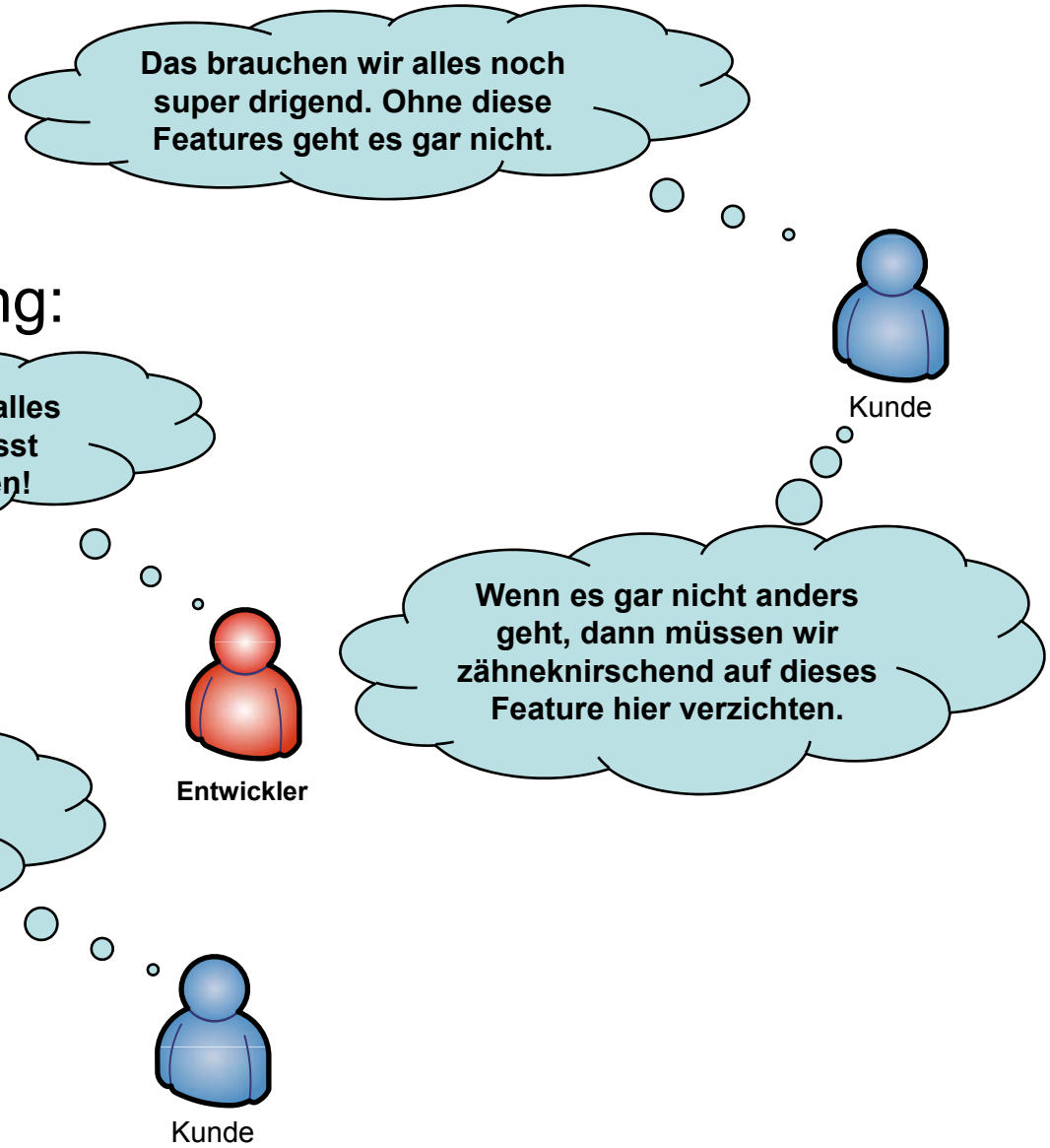
Anforderungen schneiden II

- Dieses Thema setzt auch eine andere Form der Kommunikation und des Prozesses voraus



Priorisierungen schmerzen

- Vor dem Release:



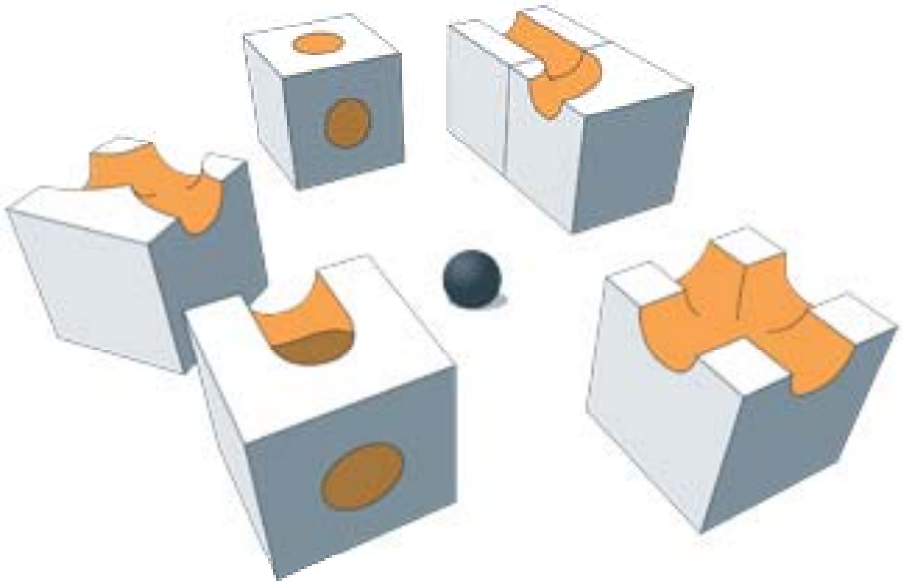
- Während der Planung:
- Nach dem Release:

Retrospektiven helfen

- Wichtig ist die Kommunikation
- Stark strukturierte und fokusierte Form
  - Stärken/Schwächen des Prozesses und
  - konkrete Maßnahmen, mit nachhaltiger Kontrolle und Verantwortung

Multi-Projekte

- Große Projekte aus vielen kleinen Projekten
  - Teilprojekte arbeiten teilweise agil, teilweise völlig anders
  - Teilprojekte sind teilweise trotzdem voneinander abhängig



Schlechte Erfahrungen

Deutscher Ring
Wir erledigen das.

- Übergreifende Sichten waren einzelnen Teams nicht klar bzw. wurden nicht gut kommuniziert
  - Teams brauchen auch die „große Vision“

- Gemeinsame Stand-Up-Meetings
  - Zu viele Themen
  - Dauern zu lange
  - Interessieren zu wenige

- Finger-Pointing statt Zielorientierung

Gute Erfahrungen

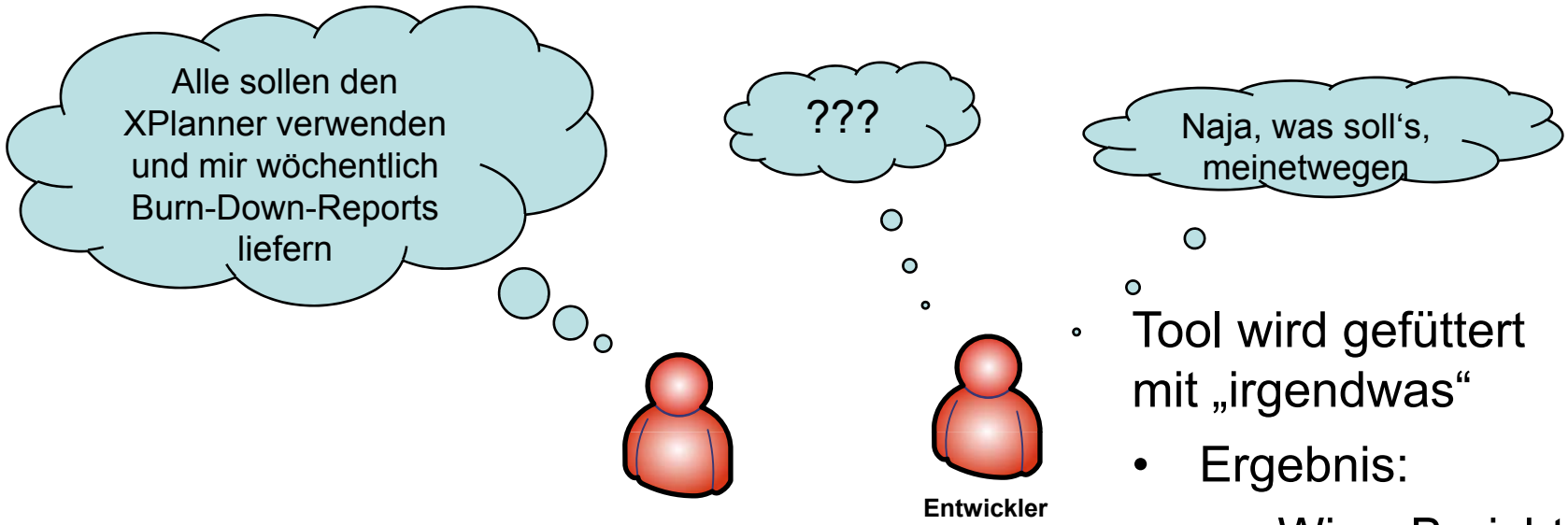
Deutscher Ring
Wir erledigen das.

- Gemeinsame Stand-Up-Meetings, aber nur einmal pro Woche:
  - Guter Austausch zwischen den Teams
  - Aber u. U. schwierig, den Inhalt richtig zu treffen (was habe ich seit letzter Woche gemacht, nicht seit gestern)

- Gemeinsame Tuning- und Retrospektiven-Workshops
  - Jedes Team für sich alleine gut, aber zusätzlich übergreifende Runden
  - Vor allem mit Beteiligung der Auftraggeber / Kunden / Fachbereiche

Vorsicht vor der „Tooleritis“

Deutscher Ring
Wir erledigen das.



- Tool wird gefüttert mit „irgendwas“
- Ergebnis:
  - Wirre Berichte
  - erhöhter Aufwand
  - kein Gewinn

Statt „Tooleritis“

- Vorgehen/Prozess erlernen
- Vorgehen/Prozess schrittweise einführen
  - Ggf. ohne jegliches Tool, sondern „per Hand“
- Tool als Hilfsmittel später einführen

Grenzen überwinden

Deutscher Ring
Wir erledigen das.

- Die Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich ist ein elementar wichtiger Schritt zum Erfolg
  - Existierende Grenzen müssen überwunden werden
  - Das ist nicht leicht und braucht Zeit
  - Kunden müssen auch ihre Rolle neu definieren

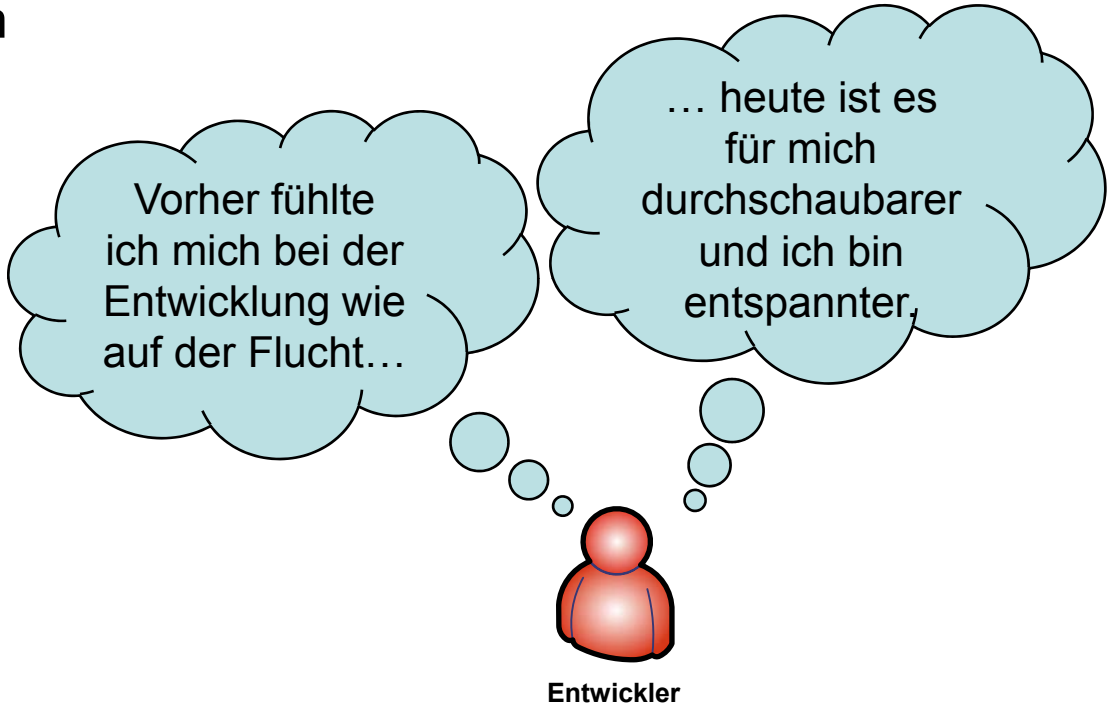
- Die Zusammenarbeit innerhalb unterschiedlicher IT-Bereiche ist ebenfalls ein wichtiger Schritt zum Erfolg
  - Existierende Grenzen überwinden
  - Miteinander reden – schwelende Konflikte lösen

- Gute Erfahrungen kommunizieren

Deutscher Ring
Wir erledigen das.

- Retrospektiven und Tuning-Workshops ernst nehmen:
  - Wenn sich anschließend nichts ändert, kann man solche Workshops auch lassen

O-Ton eines Auftraggebers bei einer abschließenden Retrospektive (auf das agile Vorgehen bezogen).



O-Ton eines Entwicklers bei einem Mitarbeitergespräch.

«Was wir brauchen, sind ein paar verrückte Leute; seht euch an, wohin uns die Normalen gebracht haben. »

George Bernard Shaw, irischer Dramatiker, 1856-1950

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

- **Q&A**

- Norbert Grosz: Norbert.Grosz@DeutscherRing.de
- Martin Lippert: martin.lippert@it-agile.de