

Mike Cohn

# Agile Softwareentwicklung

Mit Scrum zum Erfolg



# 3 Modelle zur Scrum-Einführung

Es gibt viele unterschiedliche Wege, die eine Organisation gehen kann, um Scrum einzuführen. Aus den Erfahrungen von Unternehmen, die den Wechsel bereits vollzogen haben, können wir jedoch zum Glück einige Modelle für einen erfolgreichen Übergang ableiten. In diesem Kapitel sehen wir uns die Stärken und Schwächen von vier Modellen an und erläutern, wann sie jeweils angebracht sind. Diese vier Modelle ergeben sich aus den Antworten auf die beiden folgenden Fragen, die Sie sich vor der Einführung von Scrum stellen müssen:

- ▶ Sollen wir mit einem oder zwei Teams starten oder alle Teams zum selben Zeitpunkt umwandeln?
- ▶ Sollen wir unser Vorhaben ankündigen (vielleicht nur anderen Unternehmen, vielleicht aber auch öffentlich) oder es heimlich, still und leise durchführen?

Im Folgenden erhalten Sie nicht nur einen Leitfaden zur Beantwortung dieser beiden Fragen, sondern auch Erläuterungen zu drei Möglichkeiten zur Weiterverbreitung von Scrum, nachdem Sie mit dem Übergang begonnen haben. Am Schluss dieses Kapitels finden Sie Hinweise dazu, wie schnell neue Scrum-Teams damit beginnen sollten, sich auf die Übernahme agiler Praktiken zu konzentrieren.

## 3.1 Klein anfangen oder alles auf einmal

Seit Langem lautet der übliche Rat für den Übergang zu Scrum oder einem anderen agilen Prozess, mit einem Pilotprojekt anzufangen, daraus zu lernen und agile Softwareentwicklung dann auf die Organisation auszuweiten. Bei diesem häufig verwendeten Ansatz wählt die Organisation gewöhnlich ein bis drei Teams (mit jeweils fünf bis neun Personen) aus, führt sie zum Erfolg und baut Scrum dann auf dieser Grundlage weiter aus. Während Scrum auf die Organisation ausgedehnt wird, profitieren die neuen Teams von den Erfahrungen der bereits umgestellten Teams. Je nachdem, wie viele Personen der Wechsel betrifft und wie schnell er erfolgen soll, gibt es viele verschiedene Varianten für einen solchen kleinen Anfang. Auch die Risikobereitschaft des Unternehmens und die Unsicherheit über den Übergang spielt dabei eine Rolle. In einigen Fällen müssen beispielsweise die ersten Teams ihre Projekte erst abschließen, bevor ein zweiter Satz von Teams anfängt, während andere Organisationen eine überlappende Vorgehensweise wählen, in der die Teams der zweiten Runde ein oder zwei Sprints nach den ersten Teams beginnen.

Das Modell des kleinen Anfangs ist zwar weit verbreitet, eignet sich aber nicht für alle. Beispielsweise folgte Salesforce.com dem entgegengesetzten Modell (Fry und Greene 2006). Ich erinnere mich noch, wie ich am 3. Oktober 2006 einen Anruf bekam, in dem mir Chris und Steve von Salesforce.com mitteilten, dass sie gerade über Nacht 35 Teams

auf Scrum umgestellt hatten, und mich fragten, ob ich ihnen ein bisschen helfen könnte. Mein erster Gedanke war, dass sie eher einen Psychiater brauchten als einen Scrum-Berater. Ich bin jedoch nicht der Typ, der vor Herausforderungen zurückschreckt. Also sagte ich meine Hilfe zu, packte neben meinem Laptop auch noch meine Ausgabe von Freud ein und machte mich auf den Weg zum Salesforce-Firmensitz in San Francisco. Was ich dort sah, war zum Teil nicht völlig unerwartet – Teams und Einzelpersonen in Aufruhr wegen des schnellen, tief greifenden Wechsels –, aber ich erkannte auch einige Dinge, die diese umfangreiche, rasche Einführung zu einem Erfolg führten.

Salesforce.com verfolgte das Modell »alles auf einmal«. Die Kultur dieses Unternehmens ist ehrgeizig, aggressiv und leistungsorientiert, was nicht gut zu einer vorsichtigen Vorgehensweise mit einem kleinen Anfang gepasst hätte. Als die Geschäftsführer den Vorschlag erhielten, Scrum einzuführen, waren sie überzeugt. Wenn Scrum für ein Team gut ist, so sagten sie sich, dann ist es auch für alle Teams gut. Aus diesem Grunde entschlossen sie sich dazu, den Wechsel im Ganzen durchzuführen.

Überraschenderweise können die beiden Ansätze kombiniert werden. Immer häufiger werden Pilotprojekte mit ein bis drei Teams durchgeführt, auf die unmittelbar eine Umstellung im Ganzen folgt. In diesem Fall dient das Pilotprojekt gewöhnlich dazu, dass die Organisation mehr über Scrum und seine Funktionsweise lernen kann. Allerdings hat das Pilotprojekt auch noch den eigentlich wichtigeren Zweck, das Bewusstsein der Organisation für Scrum zu schärfen. Wenn Sie die Arbeitsweise von 200 oder mehr Personen auf einmal umstellen, ist es äußerst hilfreich, wenn Sie auf ein Team zeigen können, dass diesen Wechsel bereits vollzogen hat, und zu sagen: »Wir machen jetzt alle genau das, was die auch schon getan haben.«

### 3.1.1 Was spricht für einen kleinen Anfang?

Die Vorgehensweise mit einem kleinen Anfang bietet mehrere Vorteile:

- ▶ **Ein kleiner Anfang ist nicht so teuer.** Ein Übergang im Ganzen kostet sicherlich mehr als ein kleiner Anfang. Da eine größere Anzahl von Personen auf einmal neue Arbeitsweisen lernen, muss sich ein solcher kompletter Wechsel im Allgemeinen stärker auf externe Coaches, ScrumMaster und Trainer stützen. Das langsamere Tempo beim Wechsel mit kleinem Anfang ermöglicht es der Organisation, intern Erfahrungen zu sammeln, die für diejenigen Teams hilfreich sein werden, die später beginnen. Außerdem wird Geld gespart, da Fehler in der Anfangsphase nur einen Teil der Organisation betreffen. Tom Gilb, der vielleicht der ursprüngliche Agilist war, schrieb: »Wenn Sie nicht wissen, was Sie tun, dann tun Sie es nicht im großen Maßstab.« (1988, 11)
- ▶ **Frühe Erfolge sind praktisch garantiert.** Durch eine sorgfältige Auswahl der ersten Scrum-Projekte und der beteiligten Teammitglieder können Sie deren Erfolg fast garantieren. Vielleicht empfinden Sie das als Schummelei, doch ich denke anders darüber. Wenn Sie klein anfangen, besteht das Ziel der ersten Projekte darin, Kenntnisse zu erlangen, die Ihnen eine erfolgreiche Einführung von Scrum ermöglichen. Es ist daher sinnvoll, mit Projekten und Teams zu beginnen, mit denen sich leicht Erfolge erzielen und Erfahrungen sammeln lassen. Außerdem sind frühe Erfolge entscheidend, um die Unterstützung von Skeptikern und Zaungästen zu gewinnen.

- ▶ **Durch kleine Anfänge meiden Sie die Risiken eines Wechsels im Ganzen.** Ein Komplettübergang kann sehr riskant sein. Kleine Fehler wirken sich auf den gesamten Wechsel aus. Das vielleicht bedeutendste Risiko bei einem Vorgehen im Ganzen besteht darin, dass Sie höchstwahrscheinlich keine zweite Chance bekommen. Wenn Sie die gesamte Organisation umstellen, dabei einen Fehler machen, der den Widerstand erhöht, und dann zu den früheren Prozessen zurückkehren, um herauszufinden, wie Sie die aufgetretenen Probleme beseitigen können, ist es unwahrscheinlich, dass Ihnen die Teammitglieder eine weitere Gelegenheit für den Wechsel einräumen werden. An diesem Punkt wird der Widerstand so fest verwurzelt sein, dass die Einführung von Scrum endgültig gescheitert ist. Wenn Sie dagegen klein anfangen und einen schwerwiegenden Fehler finden, können Sie bei der nächsten Runde wieder denselben Umfang wählen, anstatt den Versuch auf größere Bereiche der Organisation auszudehnen, und so letzten Endes erneut mit dem Übergang beginnen.
- ▶ **Kleine Anfänge bedeuten weniger Stress.** Im 21. Jahrhundert sind Organisationen und ihre Mitarbeiter ständigem Stress ausgesetzt. Die Ankündigung, dass die gesamte Entwicklungsabteilung Scrum einführt, was so viele Aspekte der täglichen Arbeit betrifft, könnte der sprichwörtliche Tropfen sein, der das Fass zum Überlaufen bringt. Durch kleine Anfänge lässt sich dieser Stress verringern, da diejenigen, die als Erste Scrum anwenden, später als Coaches und Botschafter dienen. Mit ihren Erfolgsgeschichten und ehrlichen Gesprächen über die Herausforderungen, die sich ihnen gestellt und die sie überwunden haben, können sie die anderen Teams dazu ermutigen, selbst den Wechsel zu vollziehen.
- ▶ **Kleine Anfänge lassen sich ohne Umstrukturierung vollziehen.** Die meisten Organisationen, die Scrum komplett einführen, müssen letzten Endes eine gewisse Umstrukturierung durchführen, was den Stress erhöht und den Widerstand Einzelner verstärkt. Wenn die Organisation dagegen klein anfängt, kann diese Umstrukturierung länger aufgeschoben werden – im Idealfall bis wertvolle Erfahrungen mit Scrum gesammelt wurden.

### 3.1.2 Was spricht für einen Wechsel im Ganzen?

Es gibt jedoch nicht nur Gründe für einen kleinen Anfang, sondern auch für einen Übergang im Ganzen:

- ▶ **Ein Wechsel im Ganzen kann den Widerstand verringern.** Bei allen anderen Vorgehensweisen außer einem Komplettübergang wird es immer einige Skeptiker geben, die die Hoffnung hegen, das ganze Bestreben sei nur ein Versuchsballon, der irgendwann aufgegeben wird. So wie Cortez am Strand von Vera Cruz seine Boote verbrannte, um seinen Soldaten seine Entschlossenheit zu zeigen, demonstriert auch eine Organisation, die alles auf einmal umstellt, ihr Engagement für den neuen Prozess und ihre Entschiedenheit, nicht mehr davon abzurücken. Ein solches sichtbares Bekenntnis zum Wandel kann hilfreich sein, um die Änderung erfolgreich durchzuführen.

- ▶ **Durch diese Vorgehensweise vermeiden Sie Probleme durch die parallele Arbeit von Scrum- und herkömmlichen Teams.** Wenn Sie nicht die gesamte Organisation auf einmal umstellen, verwenden einige Teams Scrum, andere dagegen nicht. Es kann also vorkommen, dass ein Scrum-Team seine Arbeit mit einem herkömmlichen Team koordinieren muss, was aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen an Planung, Termine und Kommunikation schwierig ist. Diese Probleme stellen sich nicht, wenn die gesamte Organisation auf einen Schlag Scrum einsetzt. Chris Fry und Steve Greene von Salesforce.com berichten, dass »der Hauptgrund, der uns zu dieser großen Einführung auf einen Schlag veranlasste, darin bestand, dass wir Unstimmigkeiten im Unternehmen vermeiden und Maßstäbe setzen wollten. Jeder sollte zur selben Zeit das Gleiche tun.« (2007, 137)

#### Weitere Informationen

Ratschläge dazu, wie ein Scrum-Team am besten mit einem herkömmlichen Team zusammenarbeiten kann, finden Sie in Kapitel 19, »Parallele Anwendung anderer Verfahren«.

- ▶ **Ein Gesamtübergang erfolgt schneller.** Eine der zentralen Lehren dieses Buchs lautet, dass eine Organisation niemals damit »fertig« ist, agil zu werden, da es immer Möglichkeiten zur Verbesserung gibt. Es existiert jedoch sicherlich ein Zeitpunkt, an dem die Mitarbeiter zurückblicken und feststellen können, dass das Schlimmste vorüber ist. Eine Organisation, die alles auf einmal umstellt, erreicht diesen Zeitpunkt eher.

### 3.1.3 Zwischen den Modellen wählen

Wie ich zu Anfang dieses Kapitels bereits erwähnt habe, war der kleine Anfang der Standardansatz, der von den meisten Autoren zum Thema empfohlen und bei den meisten Umstellungen auf agile Softwareentwicklung verwendet wurde. Angesichts des geringen Risikos und der hohen Wahrscheinlichkeit für Erfolg kann man an dieser Vorgehensweise nur schwer etwas aussetzen. Wählen Sie immer den kleinen Anfang, wenn sich die Führungskräfte in Ihrer Organisation nicht voll und ganz zu Scrum bekennen. Erfolg, selbst im kleinen Maßstab, ist die beste Möglichkeit, um Skeptiker zu überzeugen. Beginnen Sie auch stets klein, wenn ein Fehler kostspielig wäre. Wenn das finanzielle Risiko für diejenigen zu hoch ist, die den Übergang leiten, ist ein kleiner Anfang die richtige Vorgehensweise, selbst wenn für die Organisation etwas anderes besser wäre. Wenn Ihre Organisation dagegen dringend die Vorteile von Scrum braucht, ist der kleine Anfang wahrscheinlich nicht der richtige Ansatz. (Falls Sie trotzdem klein anfangen, sollten Sie den Wechsel zu Scrum rasch ausweiten.) Ein kleiner Anfang ist sicher, aber langsam.

#### Weitere Informationen

Möglichkeiten, um Scrum auf andere Teams auszudehnen, werden weiter hinten in diesem Kapitel aufgezeigt.

Ein Wechsel im Ganzen sollte nur in einigen Fällen durchgeführt werden. Gehen Sie so vor, wenn die Zeit entscheidend ist. Ein Komplettübergang kostet zwar mehr Geld, aber weniger Zeit, und wenn Sie vor allem auf die Zeit achten müssen, ist dies wahrscheinlich die beste Lösung. Wenn Sie wie Salesforce.com einer kleinen Anzahl von Kritikern und Stakeholdern die Botschaft vermitteln wollen, dass Scrum nicht nur kommt, sondern auch bleibt, dann stellen Sie alles auf einmal um. Einen Wechsel im Ganzen dürfen Sie jedoch nur durchführen, wenn Sie genügend erfahrene ScrumMaster für jedes Team haben. Kurzfristig ist es egal, ob es sich dabei um interne oder externe Mitarbeiter handelt, aber auf lange Sicht sollten alle ScrumMaster interne Angestellte sein. Außerdem spielt auch die Größe eine Rolle. Wenn Sie nur zehn Personen sind, können Sie auch alles auf einmal umstellen, aber bei mehr als 400 Personen mag ein Komplettübergang logistisch unmöglich sein.

Welchen Weg Sie für die Einführung von Scrum auch immer verwenden, denken Sie daran, dass die Auswahl des Modells nur die erste von vielen Entscheidungen ist, die Sie für den Wechsel fällen müssen.

## 3.2 Offizielle Bekanntmachung oder heimlich, still und leise

Als Nächstes müssen Sie entscheiden, ob Sie den Wechsel öffentlich machen oder nicht. Eine Möglichkeit besteht darin, den Übergang zu agilen Praktiken offiziell bekannt zu geben. Dabei verkündet das Team oder die Organisation mit großem Tam-Tam, Scrum einzuführen. Je nach Umfang und Bedeutung des Übergangs kann die Form dieser Ankündigung von Gesprächen mit anderen Teams in der Kantine bis zu Pressemitteilungen in überregionalen Medien reichen. Unabhängig vom Grad der Öffentlichkeit gilt, dass die Teams andere über Agilität informieren.

Im Gegensatz dazu steht der heimliche Wechsel, bei dem bis zum Abschluss des Projekts nur die Teammitglieder wissen, dass sie Scrum verwenden. Bei einem meiner Kunden stieß ich einmal auf ein Team, das einen solchen heimlichen Wechsel vollzog. Bei meinem ersten Besuch beim Kunden sprach ich mit Sarah, der Leiterein des Projektmanagementbüros der Firma, die mir erklärte, dass der Übergang zu Scrum gute Fortschritte machte. Er hatte begonnen, kurz nachdem ich im Hauptsitz eine zweitägige Schulung für viele der Entwickler abgehalten hatte. Sarah zeigte mir den gut durchdachten Plan, den sie zur Einführung von Scrum in ihrer Firma mit über 200 Entwicklern entworfen hatte.

In diesem Plan gab es vier Pilotteams, die jeweils aus bestimmten Gründen ausgewählt worden waren. Das eine Team wurde wegen seiner Bereitschaft herangezogen, in Teambüros umzuziehen, die sich sehr stark von den bisherigen spezialisierten Einzelbüros unterschied. Ein anderes Team kam in die engere Wahl, weil es als eines der ersten eine neue Technologie eingesetzt hatte, in die das Unternehmen erheblich investiert hatte. Bei den beiden anderen Teams lagen ähnlich gute Gründe vor. Sarahs Plan war großartig, da die Teams gleich von Beginn des Übergangs an ein Maximum an lehrreichen Erfahrungen machen konnten.

Ich verließ Sarahs Büro, um die vier Teams zu besuchen und mir anzuhören, wie der Übergang aus ihrer Sicht lief. Merkwürdigerweise fand ich jedoch nicht vier Teams, sondern fünf. Als ich herausfand, welches von diesen fünf Teams das war, über das Sarah mir nichts erzählt hatte, sprach ich noch einmal mit dessen Mitgliedern. Ich fand heraus, dass dieses Team nicht zu dem offiziell abgesegneten Teil von Sarahs Plan gehörte. Die Mitglieder hatten mitbekommen, was in den offiziellen Teams vor sich ging. Da ihnen gefiel, was sie sahen, beschlossen sie, es selbst zu versuchen. Allerdings hatten sie das vage Gefühl, dass sie dazu möglicherweise gar keine Erlaubnis hatten, weshalb sie ihr Taskboard und das Burndown-Diagramm in einem Labyrinth von Raumteilern versteckt aufhängten. Ich war nur zufällig darüber gestolpert, da ich mich in dem Gebäude nicht auskannte und auf der Suche nach den offiziellen Teams verirrt hatte.

Dieses Team nahm einen heimlichen Übergang vor. Die Mitglieder verwendeten Scrum, behielten dies aber für sich, bis das Projekt abgeschlossen war. Es gibt verschiedene Grade von Heimlichkeit – manche Teams versuchen aktiv, das geheim zu halten, was sie tun, während andere einfach nur nicht darüber reden.

### 3.2.1 Was spricht für eine offizielle Bekanntmachung?

Es gibt viele gute Gründe dafür, den Wechsel zu agilen Praktiken öffentlich bekannt zu machen, darunter die folgenden:

- ▶ **Wenn jeder weiß, was Sie tun, sind Sie stärker motiviert, auch dabei zu bleiben.** Wenn jemand versucht, sich etwas an- oder abzugewöhnen, wird ihm üblicherweise geraten, die Hilfe von Freunden zu suchen. Ob Sie eine Diät beginnen, das Rauchen aufgeben oder Frühsporrt betreiben wollen, so ist es immer eine gute Idee, Ihren Freunden davon zu berichten. Da Sie Ihr Ziel verkündet haben, werden Sie wahrscheinlich einen unausgesprochenen Erfolgswang verspüren. Außerdem können Ihre Freunde Sie unterstützen und Sie ermuntern. Dies gilt auch für den Wechsel zu Scrum.
- ▶ **Durch eine offizielle Bekanntmachung schaffen Sie ein Leitbild, auf das Sie zuarbeiten können.** Durch die öffentliche Bekanntgabe Ihrer Absichten sorgen Sie dafür, dass man über Ihre Ziele nachdenkt und spricht. Wenn Ihr Vorhaben allgemein bekannt ist, können die Teammitglieder mit den anderen freier über den Übergang sprechen und ihre Erfolge und Fehlschläge mitteilen. Diejenigen, die an dem Übergang interessiert sind (und vielleicht sogar wünschen, daran teilhaben zu können), werden ihren Rat anbieten, diejenigen, die dagegen sind, werden Widerstand leisten. Durch die offizielle Bekanntmachung haben Sie die Gelegenheit, beide Gruppen einzubeziehen, indem Sie die erste ermuntern und die Argumente der zweiten widerlegen.
- ▶ **Das offene Vorgehen ist ein festes Bekenntnis.** Ein heimlicher Wandel kann unentschlossen wirken, als ob das Team oder die Organisation sagt: »Wir glauben zwar eigentlich daran, aber wir wollen uns für den Fall der Fälle ein Hintertürchen offen halten.« Nach einer offiziellen Bekanntmachung bleibt keine Hintertür mehr offen. Damit haben Sie deutlich erklärt, dass die Organisation den Übergang nicht nur einleitet, sondern auch vorhat, ihn erfolgreich abzuschließen.

- ▶ **Sie können die Hilfe der Organisation in Anspruch nehmen.** Wenn Sie den Einsatz von Scrum verheimlichen wollen, haben Sie nur begrenzte Möglichkeiten, Hilfe von außerhalb des Teams einzuholen. Bei einem Übergang können Sie auf viele Hindernisse stoßen. Bevor Sie auf die Hilfe möglicher Verbündeter bei der Überwindung dieser Hürden verzichten, sollten Sie sicher sein, dass es für ein heimliches Vorgehen zwingende Gründe gibt.
- ▶ **Wenn Sie Ihr Ziel ankündigen und dann erreichen, vermitteln Sie eine deutliche Botschaft.** Am Ende eines Projekts zu verkünden, dass es wegen der heimlichen Anwendung von Scrum erfolgreich war, wirkt auf Skeptiker weniger überzeugend, als von vornherein mit offenen Karten zu spielen. Der berühmte Homerun, der dem Baseballspieler Babe Ruth 1932 gelang, war angekündigt. Ruth zeigte auf den Zaun des Hauptfelds und schlug den nächsten Ball in die offene Tribüne dahinter. Zu sagen, was Sie tun wollen, und es dann zu erreichen, ist weit beeindruckender, als Ihr Ziel zu verkünden, nachdem Sie es erreicht haben.

### 3.2.2 Was spricht für einen heimlichen Übergang?

Heimliche Übergänge mögen ein wenig feige wirken, aber es hat durchaus seine Vorteile, nicht öffentlich vorzugehen:

- ▶ **Sie haben die Gelegenheit, Fortschritte zu machen, bevor Widerstand einsetzt.** Eine öffentliche Ankündigung lockt Gegner und Neinsager aus ihren Löchern. Da deren Chance, den Wandel zu verhindern, am größten ist, bevor der Übergang eine Eigendynamik entwickeln kann, werden sie nach der Bekanntmachung besonders stark dagegen argumentieren.
- ▶ **Ein heimlicher Übergang kann den Druck mindern.** Wenn der Wechsel zu Scrum eine höchst offizielle Angelegenheit ist, die in den Newslettern der Firma, im Internet usw. breitgetreten wird, steht das Team unter großem Erfolgsdruck, sowohl was das Projekt als auch die Einführung von Scrum angeht. Für Teams, die erst unter Druck richtig aufblühen, mag das zwar gut sein, doch am Ende des Projekts können Sie nicht sicher sein, ob der Erfolg Scrum zu verdanken ist oder dem zusätzlichen Druck, unter dem das Team stand. Bob Schatz und Ibrahim Abdelshafi haben den erfolgreichen Übergang zu Scrum bei Primavera nicht im Voraus groß angekündigt:

*Was wir vor allem nicht taten, war, allen zu erzählen, dass wir einen neuen Prozess einzusetzen planten. Wir wollten keine Besorgnis erregen, sondern die Zeit einräumen, sich an die Änderungen zu gewöhnen. Außerdem können Sie sehr leicht unrealistische Erwartungen aufkommen lassen, wenn Sie überall herumrennen und vom neuen Prozess und seinen Vorteilen erzählen. (2005, 37–38)*

- ▶ **Niemand weiß davon, bis Sie es erzählen.** Wenn Sie heimlich vorgehen, können Sie bis zum Abschluss des Projekts warten, bevor Sie erklären, dass es auf andere Weise als sonst durchgeführt wurde. Sollte das Projekt fehlschlagen, können Sie Ihre Anwendung von Scrum anpassen und es erneut versuchen. Dadurch sind Sie in der Lage, anderen erst dann von Scrum zu berichten, wenn Sie herausgefunden haben, wie sie es in Ihrem Umfeld erfolgreich einsetzen können.



- ▶ **Wenn niemand weiß, dass Sie Scrum verwenden, kann es Ihnen auch niemand verbieten.** Wenn Sie so heimlich vorgehen, dass niemand außer den unmittelbar Beteiligten davon weiß, kann Ihnen auch niemand befehlen, damit aufzuhören. Mir sind einige Teams bekannt, die die heimliche Vorgehensweise gewählt haben, da sie den Eindruck hatten, sie könnten eher im Nachhinein Vergebung für ihr Vorgehen erhalten als eine Erlaubnis im Voraus. Auch stellvertretende Leiter von Entwicklungsabteilungen oder Projektmanagementbüros haben sich schon zur heimlichen Einführung von Scrum entschieden, damit sie deutliche Vorteile vorweisen konnten, bevor sie den Nutzen von Scrum mit Gruppen diskutieren, die bekanntermaßen dagegen sein werden.

### 3.2.3 Zwischen den Modellen wählen

Ich habe herausgefunden, dass Organisationen, die den Übergang zu agiler Softwareentwicklung offiziell bekannt machen, eher Erfolg haben als diejenigen, die heimlich vorgehen. Machen Sie den Übergang öffentlich bekannt, wenn Sie Vertrauen in Scrum haben und sich zu der Änderung bekennen. Auch wenn Sie starken Widerstand erwarten, aber sicher sind, dass Sie ihn schnell überwinden können, sollten Sie offen vorgehen.

Eine stillere Vorgehensweise ist dagegen geeignet, wenn Sie erst noch mit Scrum oder Teilen davon experimentieren wollen. Möglicherweise möchten Sie tägliche Besprechungen einführen – die Sie in diesem Fall nicht *Daily Scrums* nennen –, um herauszufinden, wie das funktioniert. Anschließend können Sie das Prinzip zeitlich fixer Sprints von gleicher Länge ausprobieren. Wenn auch das gut geht, können Sie damit anfangen, Ihre Vorgehensweise als *agile Softwareentwicklung* oder *Scrum* zu bezeichnen und von dort aus weitere Fortschritte machen. Ein heimliches Vorgehen müssen Sie außerdem wählen, wenn Sie keine andere Möglichkeit haben. Wenn es Ihnen an firmenpolitischem Einfluss mangelt, um »Wir machen jetzt Scrum!« zu sagen oder wenn dies zu starke Widerstände hervorrufen würde, sollten Sie ganz leise anfangen.

## 3.3 Modelle für die Verbreitung von Scrum

Mit Scrum anzufangen, ist eine Sache, Scrum in der gesamten Organisation zu verbreiten jedoch eine andere. Sofern Sie keinen Komplettübergang durchführen, müssen Sie auf den Erfolgen der ersten Teams aufbauen, sobald Sie die anderen Teams auf Scrum umstellen. Dazu gibt es drei allgemeine Modelle. Bei den ersten beiden werden die Teams, die bereits erfolgreich mit Scrum zu arbeiten begonnen haben, als Keimzellen für neue Teams verwendet. Das dritte Modell geht auf ganz andere Weise vor und verbreitet Scrum mithilfe von internen Coaches.

### 3.3.1 Aufteilen und Keimen

Das Modell »Aufteilen und Keimen« wird gewöhnlich eingesetzt, nachdem die ersten paar Teams Scrum eingeführt und mindestens eine Handvoll Sprints durchgeführt haben. Zu diesem Zeitpunkt beginnen die Teammitglieder zu begreifen, was es heißt, in einem Scrum-Team zu arbeiten. Mit Sicherheit haben sie noch nicht alles herausge-

funden, aber am Ende der Sprints sollte jeweils funktionierende Software stehen, und die Teammitglieder arbeiten schon gut miteinander. Kurz gesagt: Das Team hat noch einen weiten Weg vor sich, aber Scrum wirkt nicht mehr fremd.

Zu diesem ungünstigen Zeitpunkt wird das Team getrennt.

Beim Modell »Aufteilen und Keimen« wird ein funktionierendes Scrum-Team in zwei geteilt, wobei die beiden Hälften jeweils die Grundlage eines neuen Teams bilden. Diesen Rumpfteams werden neue Mitglieder zugewiesen, um aus ihnen neue Scrum-Teams zu machen. Diese Vorgehensweise, aus einem Team zwei neue zu machen, sehen Sie in Abbildung 3.1. Aus einem entsprechend großen Team können bis zu vier neue entstehen, vor allem, wenn sich in dem ursprünglichen Team Personen mit Scrum-Erfahrung oder einer natürlichen Begabung dafür befinden.

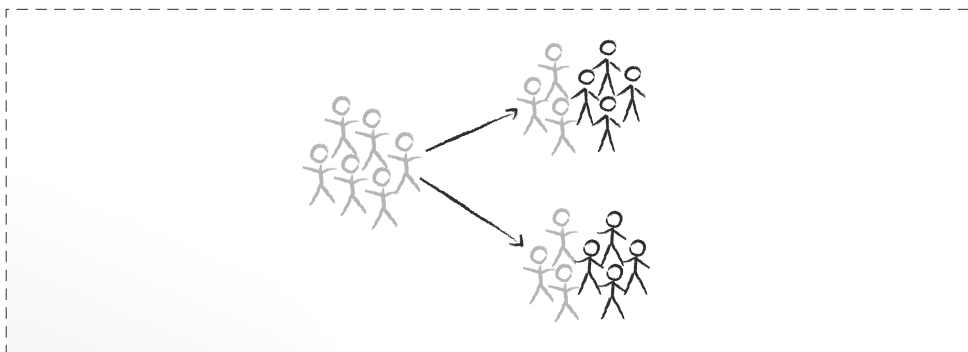


Abbildung 3.1: Das Modell »Aufteilen und Keimen«

Bei den neuen Teammitgliedern kann es sich entweder um neu eingestellte Mitarbeiter oder um schon vorhandene Angestellte handeln, die zum ersten Mal einem Scrum-Projekt zugeteilt werden. Mit diesem Modell wird beabsichtigt, den neu gebildeten Scrum-Teams der zweiten Generation das Erlernen der Grundzüge und Praktiken von Scrum dadurch zu erleichtern, dass sie auf die Anleitung durch die erfahrenen Mitglieder zurückgreifen können. Die neuen Teams bleiben für einige Sprints zusammen, bis sie Gestalt anzunehmen beginnen und ihre Mitglieder ein Gefühl für Scrum entwickeln. Dann werden diese funktionierenden Teams wiederum in kleine Teams aufgeteilt, zu denen neue Mitglieder hinzukommen. Dieser Zyklus wird bis zur vollständigen Einführung von Scrum wiederholt.

Bei einer Einführung von Scrum im großen Maßstab müssen Sie die Teams einer Generation nicht alle für dieselbe Anzahl von Sprints zusammenlassen. Spalten Sie die einzelnen Teams stattdessen auf, wenn diese dazu bereit sind.

### 3.3.2 Wachsen und Aufteilen

»Wachsen und Aufteilen« ist eine Variante des Modells »Aufteilen und Keimen«, bei der einem Team Mitglieder hinzugefügt werden, bis es groß genug ist, um es bequem in zwei aufzuteilen, wie Abbildung 3.2 zeigt. Unmittelbar nach der Aufspaltung weisen

die neuen Teams wahrscheinlich eher die Mindestanzahl der bevorzugten Größe von fünf bis neun Personen auf. Nach einem Sprint mit dieser reduzierten Größe werden jedoch neue Mitglieder hinzugefügt, bis das Team wiederum groß genug ist, um aufgeteilt zu werden. Dieses Muster wird wiederholt, bis der Übergang im gesamten Projekt oder der Organisation vollzogen ist.

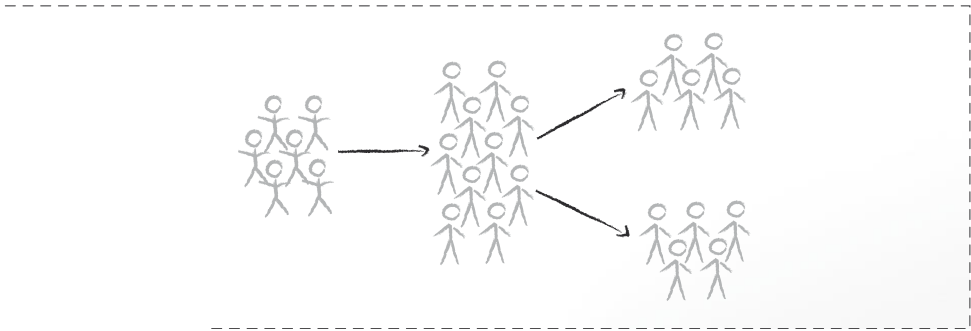


Abbildung 3.2: Das Modell »Wachsen und Aufteilen«

### 3.3.3 Internes Coaching

Philips Research bietet ein Beispiel für ein drittes Verbreitungsmodell, das interne Coaching. Philips hatte mit der Einführung von Scrum begonnen, sah sich aber einem Problem gegenüber. Wie in vielen Organisationen machten sich einige Teams bei dem neuen agilen Ansatz sehr gut, während andere Schwierigkeiten damit hatten. Christ Vriens von Philips löste dieses Problem durch internes Coaching. In jedem der erfolgreichen Teams ernannte er eine Person, die wirklich verstanden hatte, was Agilität bedeutet, zum Coach eines Teams, das im Begreifen und Umsetzen von Scrum noch nicht so weit fortgeschritten war.

Die Coaches hatten bestimmte Verpflichtungen. So mussten sie bei der Sprintplanung, beim Review und der Retrospektive sowie bei einem Daily Scrum pro Woche anwesend sein und außerdem zwei Stunden die Woche zur Verfügung stehen, um dem unterstützten Team nach Bedarf Hilfestellung zu geben. Die Coaches wurden nicht von ihren Verpflichtungen innerhalb ihres eigenen Teams entbunden, aber es wurde berücksichtigt, dass sie hier weniger Stunden leisten konnten.

### 3.3.4 Was spricht für Aufteilen und Keimen?

Die Vorteile beim Aufteilen und Keimen liegen in der schnellen Wachstumsrate dieses Modells:

- ▶ **Sie können neue Teams schneller als mit den anderen Ansätzen bilden.** Jedes neue Team sollte mindestens zwei Mitglieder aus dem ursprünglichen Team enthalten. Das bedeutet, dass ein Team aus acht Personen schon nach zwei bis drei Sprints im Prinzip in vier Zweiergruppen aufgeteilt werden kann, die als Keime für eine zweite Generation von Teams dienen. Wenn jedes dieser vier Teams auf acht Perso-

nen angewachsen ist, haben Sie 32 Mitarbeiter in Scrum-Teams. Wenige Sprints später können diese 32 Personen als Keimzellen für 16 weitere Teams dienen, die schließlich aus acht Mitgliedern bestehen werden. So ergibt sich nach nur fünf bis sechs Sprints eine Summe von über 100 Personen mit Scrum-Erfahrung.

- ▶ **In jedem Team gibt es jemanden mit Scrum-Erfahrung, der Anleitung geben kann.** Nur die allerersten Teams, die den Wechsel vollziehen, müssen ohne Mitglieder mit Scrum-Erfahrung auskommen, aber alle folgenden Teams genießen den Vorteil, dass mindestens zwei (besser jedoch drei oder vier) Mitglieder wenigstens die Erfahrung aus einigen Sprints aufweisen. Das kann helfen, das Gefühl der Verlorenheit zu überwinden, das manche beim Übergang zu etwas Neuem und Unvertrautem empfinden.

### 3.3.5 Was spricht für Wachsen und Aufteilen?

Beim Wachsen und Aufteilen wird Scrum weniger schnell verbreitet als beim Aufteilen und Keimen, aber auch dieses Modell weist seine Vorteile auf:

- ▶ **Bestehende Teams müssen nicht zerstört werden.** Das Hauptproblem beim Aufteilen und Keimen besteht darin, dass Teams, die gerade Gestalt annehmen und mit Scrum zurechtzukommen beginnen, auseinandergerissen werden, um neue Teams zu formen. Gute Teams sollten nur mit großer Vorsicht getrennt werden. Das Team erst wachsen zu lassen und dann aufzuteilen, löst dieses Problem, da das Team so lange zusammenbleibt, bis es groß genug geworden ist, um zwei neue Teams mit Erfahrung in agiler Softwareentwicklung zu bilden.
- ▶ **Die Teammitglieder verspüren von Sprint zu Sprint eine größere Kontinuität.** Beim Aufteilen und Keimen werden die Teams ständig getrennt und neu formiert, bevor sich ein echtes Gemeinschaftsgefühl entwickeln kann. Da beim Wachsen und Aufteilen ein Team erst dann getrennt wird, wenn es zu groß geworden ist, bleiben die Mitglieder länger zusammen, so dass weniger Unterbrechungen erfolgen.

### 3.3.6 Was spricht für internes Coaching?

Im Allgemeinen bevorzuge ich das Modell des internen Coachings, da es sehr viele Vorteile bietet:

- ▶ **Funktionierende Teams müssen nicht aufgeteilt werden.** Ein Nachteil der beiden anderen Vorgehensweisen besteht darin, dass funktionierende Teams aufgeteilt werden müssen, um die Grundlage neuer Teams zu bilden. Bei internem Coaching bleiben die Teams beisammen. Es gibt nur die unbedeutende Störung durch den Außenseiter (den Coach), der gelegentlich zum Team stößt.
- ▶ **Die Coaches können gezielt für die neuen Teams ausgewählt werden.** Bei Modellen wie dem Aufteilen und Keimen erfolgt die Betreuung auf das gesamte Team bezogen: Das neue Team wird kollektiv von den Keimmitgliedern unterstützt. Einige dieser Personen können diese Rolle gut ausfüllen, andere dagegen nicht. Beim internen Coaching wird die jeweils geeignetste Person für das neue Team ausgewählt.

- ▶ **Die Coaches können von Team zu Team wechseln.** Nach einer Weile wird das Verhältnis zwischen einem Team und seinem Coach statisch. Eine andere Sichtweise kann helfen, neue Möglichkeiten zur Verbesserung zu finden. Wenn interne Coaches von einem Team zum anderen wechseln, fungieren sie wie Bienen und befruchten jedes der Teams mit neuen Ideen.

### 3.3.7 Eine Vorgehensweise wählen

Die Auswahl aus den drei möglichen Vorgehensweisen zur Verbreitung von Scrum wird vor allem von zwei Faktoren bestimmt: Wie schnell möchten Sie Scrum auf weitere Teams ausweiten? Haben Sie gute interne Coaches, die den neuen Teams helfen können? Die Antworten auf diese Fragen helfen Ihnen, den Ansatz auszuwählen, der sich am besten für Ihre Organisation eignet.

Wenn Sie es eilig haben, sollten Sie im Allgemeinen Aufteilen und Keimen wählen. Dieses Modell ist die schnellste Möglichkeit, um Scrum in einer Organisation zu verbreiten, und lässt sich sogar noch auf verschiedene Weisen beschleunigen: Erstens können Sie die Teams noch ein wenig vor dem idealen Zeitpunkt aufspalten und zweitens können Sie diese Aufteilung in mehr Teams vornehmen, als eigentlich empfehlenswert wäre, also z.B. in vier statt zwei, selbst wenn das bedeutet, dass einige neue Teams nicht die optimalen Coaches aus den vorherigen Teams erhalten.

Seien Sie bei der Anwendung von Aufteilen und Keimen jedoch vorsichtig, wenn sich die verwendete Technologie oder das Fachgebiet nicht dazu eignen, Personen von einem Team zum anderen zu verschieben. Die Änderung der Teamzusammensetzung beeinträchtigt immer die Produktivität, doch dieser Verlust kann durch die schnelle Verbreitung von Scrum in einem umfangreichen Projekt oder einer ganzen Organisation aufgewogen werden. In manchen Fällen ist es jedoch einfach nicht praktikabel, Personen von einem Team zum anderen zu versetzen. Beispielsweise wäre es eine ziemlich schlechte Idee, Java-Programmierer als Keimzelle für ein .NET-Team zu verwenden, nur weil sie Scrum-Erfahrungen aus drei Sprints haben.

Wachsen und Aufteilen ist vielleicht die natürlichste Vorgehensweise, da sie dem entspricht, was wahrscheinlich geschehen würde, wenn niemand etwas täte, um Scrum zu verbreiten. In den meisten Organisationen wechseln die Mitarbeiter von einem Projekt zum anderen und nehmen dabei die erlernten guten Praktiken mit. Wachsen und Aufteilen ist einfach eine direktere Vorgehensweise, als dies einfach geschehen zu lassen, was sehr viel länger dauern würde.

Verwenden Sie Wachsen und Aufteilen, wenn Sie nicht durch besondere Dringlichkeit dazu gezwungen sind, auf Aufteilen und Keimen zurückzugreifen. Da es weniger aggressiv (und weniger riskant) ist, Teams wachsen zu lassen und dann aufzuteilen, als sie aufzuteilen und als Keimzellen zu verwenden, wird diese Vorgehensweise häufig in ähnlichen Situationen eingesetzt, in denen die Verbreitung nicht so dringend ist. Ziehen Sie Wachsen und Aufteilen auch dann in Betracht, wenn die Teamgröße ohnehin ansteigt. Wie der Name schon sagt, funktioniert diese Methode am besten, wenn die Teams erweitert werden.

Das interne Coaching lässt sich als eigenständige Verbreitungsmöglichkeit nutzen, kann aber auch zur Unterstützung der beiden anderen Vorgehensweisen eingesetzt werden. Am besten funktioniert dieser Ansatz unter den folgenden Bedingungen:

- ▶ **Die Gruppe ist so groß, dass sich funktionierende Praktiken nicht von allein verbreiten.** Eine der Stärken dieses Modells besteht darin, dass die Coaches von einem Team zum anderen wechseln und dabei ihre guten Praktiken weiterverbreiten können. Ist Ihre Organisation so klein, dass die Weitergabe guter Praktiken ohnehin kein Problem darstellt, brauchen Sie diese Vorgehensweise möglicherweise nicht.
- ▶ **Das Aufteilen der Teams ist für die betroffenen Projekte inpraktikabel.** Wenn Sie sich wegen der Nachteile der Teamaufteilung Sorgen machen, sollten Sie auf internes Coaching zurückgreifen.
- ▶ **Sie haben genügend interne Coaches oder können auf Hilfe von außen zurückgreifen.** Der ideale Coach verfügt über ein grundlegendes Verständnis von Scrum und hat schon seit Jahren agil gearbeitet, bevor er dieses Wort zum ersten Mal gehört hat. Solche Personen lassen sich schwer im Voraus erkennen, denn es handelt sich nicht notwendigerweise um die erfahrensten Teammitglieder. Wenn Sie nicht über genügend interne Coaches verfügen, können Sie zu Anfang eines der beiden anderen Modelle einsetzen. Nachdem genügend Teams einige Sprints durchgeführt haben, können Sie diese Aufteilungsverfahren um internes Coaching ergänzen. Es ist auch möglich, die vorhandenen Coaches breiter einzusetzen, indem Sie sie jeweils mehr als einem Team zuweisen. Wenn das Budget es erlaubt, können Sie auch externe Coaches anheuern, bis Sie ein internes Coachingteam aufgestellt haben.

### 3.4 Neue Entwicklungspraktiken einführen

Die letzte Entscheidung, der sich Änderungsbeauftragte, ScrumMaster und die Mitglieder neuer Scrum-Teams gegenüber sehen, lautet, wie schnell das Team neue Entwicklungspraktiken annehmen soll. Die einen sagen, dass die Entwicklungspraktiken der Ursprung von allem sind. Wenn ein Team die richtigen Praktiken einsetzt – einfaches Design, automatisierte Tests, Pair Programming, Refactoring usw. –, stellt sich Agilität von selbst ein.

Die andere Ansicht lautet, dass ein Team mehr Zeit bekommen soll, um herauszufinden, welche Entwicklungspraktiken in seinem Umfeld am besten funktionieren, wobei ScrumMaster, Manager und Coaches das Team dazu anstoßen können, verschiedene Praktiken auszuprobieren. So könnte ein ScrumMaster etwa fragen: »Wäre das auch passiert, wenn wir mehr automatisierte Tests gehabt hätten?« Im Allgemeinen aber wird dem Team zu Anfang mehr Zeit gelassen, um ohne den Druck zu arbeiten, neue Entwicklungspraktiken zu übernehmen oder zumindest auszuprobieren.

In diesem Abschnitt sehen wir uns sowohl die Gründe dafür an, schon frühzeitig mit dem Ausprobieren neuer Praktiken zu beginnen, als auch diejenigen, die für einen Aufschub sprechen.

### 3.4.1 Was spricht für einen baldigen Beginn?

Es gibt drei sehr gute Gründe dafür, schon zu Anfang den Schwerpunkt auf die Umsetzung neuer Entwicklungspraktiken zu legen:

- ▶ **Es sind sehr rasche Verbesserungen möglich.** Viele der Praktiken können dem Team und der Organisation schnelle Erfolge bescheren. Durch Pair Programming beispielsweise können Programmierer mehr Bereiche des Systems kennenlernen. Durch die Einführung eines kontinuierlichen Buildprozesses werden Schwierigkeiten bei der Integration auf nahezu null reduziert. Andere Vorgehensweisen wie etwa testgetriebene Entwicklung erfordern einen höheren Lernaufwand, aber auch hier geht es um Tage und Woche und nicht um Monate oder Jahre.
- ▶ **Wenn ein Team die neuen Entwicklungspraktiken nicht frühzeitig ausprobiert, besteht die Gefahr, dass es dies nie tut.** Nur zu viele Scrum-Teams haben einfach nur das absolute Mindestmaß an Scrum umgesetzt und dann keine weiteren Fortschritte mehr gemacht, da sie der Meinung waren, die Verbesserungen, die durch die neue iterative und inkrementelle Arbeitsweise erzielt wurden, seien ausreichend. Da diese Teams keine neuen oder verbesserten Praktiken in Betracht ziehen, verzichten sie auf einen Großteil der möglichen Verbesserungen. In solchen Fällen sage ich meistens, dass das Team gelernt hat, iterativ zu arbeiten, dass es aber nicht agil geworden ist. Gabrielle Benefield berichtet, dass sie dieses Problem erlebt hat, als sie bei Yahoo! die Leiterin für agile Produktentwicklung war:

*Die sichtbarsten Symptome von Funktionsstörungen bei der Produktentwicklung von Yahoo! zeigten sich weniger bei den Vorgehensweisen und Tools, sondern auf der Ebene der Projekte und Teams (und drehten sich um Planung, Projektmanagement, Release-management und die Teaminteraktion). Daher legte Yahoo! den Schwerpunkt zunächst auf die Umsetzung von Scrum. Es wurde darüber diskutiert, ob parallel dazu auch agile Entwicklungspraktiken eingeführt werden sollten. Im Rückblick hätte es schneller zu Erfolgen geführt, wenn wir so vorgegangen wären. (2008, 461)*

- ▶ **Agile Entwicklungspraktiken könnten die dringendsten Probleme des Projekts lösen.** Wenn ein Team agile Praktiken einsetzt, kann das viele der typischen Probleme von Projekten wie geringe Qualität, überentwickelte Lösungen, lange Lieferzyklen usw. lösen. Es gibt jedoch auch Probleme, die sich durch diese Praktiken nicht beseitigen lassen. Ein Projekt, bei dem die Rolle des Product Owners nicht besetzt ist, wird durch langsame oder falsche Entscheidungen beeinträchtigt, was sich nicht einfach durch die Einführung neuer Praktiken ändern lässt. Dasselbe gilt auch für Projekte mit mehreren Product Ownern, die widerstreitende Ziele verfolgen, und für Projekte, in denen starke Persönlichkeiten aneinandergeraten. Wenn sich die dringendsten Probleme eines Projekts durch eine oder mehrere der üblichen agilen Entwicklungspraktiken lösen lassen, sollten Sie schon in einer frühen Phase des Übergangs Wert auf diese Praktiken legen.

### 3.4.2 Was spricht für einen Aufschub?

Es lassen sich jedoch nicht nur gewichtige Gründe dafür anführen, ein Team schon früh dazu anzuhalten, neue Praktiken zu übernehmen, sondern auch dafür, damit besser zu warten:

- ▶ **Es mag starken Widerstand gegen einige Praktiken geben.** Die Einführung bestimmter Entwicklungspraktiken kann zu einer der größten Herausforderungen beim Übergang werden. Viele Personen sind extrem abgeneigt, neue Dinge wie einfaches Design, Pair Programming und testgetriebene Entwicklung auszuprobieren. Auch wenn Sie gute Gründe dafür haben, das Team schon zu Beginn zur Annahme neuer Praktiken zu drängen, müssen Sie dagegen doch das Risiko erhöhten Widerstands abwägen.
- ▶ **Die Teammitglieder sind möglicherweise schon überfordert.** Schon allein die Grundlagen der Arbeit in einem Scrum-Team zu lernen, kann für viele Organisationen eine Herausforderung bedeuten. Der zusätzliche Stress, sich auch noch neue Entwicklungspraktiken anzueignen, kann für manche Teams einfach zu viel sein, sodass sie abschalten und gar nichts mehr versuchen. Wenn sie genug Zeit bekommen, kann der Druck, funktionierende Software innerhalb der zeitlich streng begrenzten Sprints zu liefern, diese Teams jedoch zu der Erkenntnis bringen, dass sie neue Praktiken ausprobieren müssen.

### 3.5 Schlussbetrachtung

In diesem Kapitel wurden zwei Fragen gestellt, mit denen sich jede Organisation konfrontiert sieht, die Scrum einführen will: Klein beginnen oder alles auf einmal angehen? Den Wechsel zur Agilität öffentlich bekannt machen oder heimlich durchführen? Die Antworten müssen nicht absolut sein, denn es gibt für die meisten Organisationen eine gewisse Variationsbreite zwischen kleinem Anfang und Komplettübergang. Ähnlich verhält es sich bei den Modellen für die Verbreitung von Scrum. Auch sie lassen sich je nach den Umständen eigenständig einsetzen, aber auch kombinieren. Beispielsweise können Sie sich zu Anfang für Aufteilen und Keimen entscheiden und dann, wenn genügend Teams vorhanden sind, das Tempo heruntersetzen und die Teams wachsen lassen, bevor Sie sie aufteilen, während Sie gleichzeitig den Lernvorgang durch internes Coaching beschleunigen. Unabhängig von dem gewählten Modell müssen sich diejenigen, die die Änderung leiten (und auch diejenigen, die daran beteiligt sind), entscheiden, wie viel in den Teams jeweils auf einmal geändert wird. Bei zu weitreichenden Änderungen riskieren Sie es, die Teams in Verwirrung zu stürzen, während zu geringe Änderungen dazu führen können, dass Sie die Beteiligten mit einem Marathon an kleinen Modifikationen erschöpfen.

Joshua Kerievsky, leitender Berater beim Cutter Consortium, bevorzugt es, alle Änderungen auf einmal durchzuführen. Er ist gegen das, was er »fragmentarische Übergänge« nennt, da diese folgende Eigenschaften aufweisen:

- ▶ Sie sind schmerzhafter, da der Änderungsvorgang länger dauert.
- ▶ Die Kernprobleme werden nicht angegangen.
- ▶ Sie führen selten zu einem vollständigen Übergang.
- ▶ Die Änderungen erfolgen zu langsam, als dass das Unternehmen Nutzen daraus ziehen könnte.
- ▶ Sie werden meistens ohne Hilfe von Experten durchgeführt, so dass leicht vermeidbare, teure Fehler die Folge sind (2005).



Kerievsky führt zwar einige wichtige Punkte an, doch seine Argumentation entspringt letzten Endes der Vorstellung, bei der Umstellung auf agile Softwareentwicklung handele es sich um einen einmaligen Vorgang, der irgendwann abgeschlossen werden kann. In Wirklichkeit ist die Umsetzung eines agilen Prozesses wie Scrum jedoch ein Vorgang ständiger Verbesserungen, der keinen vordefinierten Endzustand aufweist. Daher ist es falsch, von einem »vollständigen Übergang« oder einem Änderungsvorgang zu sprechen, der zu lange dauert. Änderung ist nichts, was eine Organisation abschließt und hinter sich lässt, sondern eine immer wiederkehrende, fortlaufende Tätigkeit.

Im *Agile Journal* stellt Liz Barnett eine andere Ansicht dar als die von Kerievsky:

*Langsam anzufangen ist der richtige Weg. Für die große Mehrheit der Unternehmen, die an agiler Softwareentwicklung interessiert sind, ist der inkrementelle Wechsel die pragmatische Vorgehensweise, um die Softwareentwicklung zu verbessern und gleichzeitig die Risiken im Auge zu behalten. Während die Teams Struktur-, Prozess- und Technologieänderungen umsetzen, können sie ständig ihren Fortschritt bewerten und die sinnvollsten nächsten Schritte bestimmen. Das ist der agile Weg zur Agilität. (2008)*

Kent Beck und Cynthia Andres, die Autoren von *Extreme Programming Explained*, stimmen dem zu und bestätigen die Notwendigkeit, mit einer Teilmenge der Praktiken und neuen Arbeitsweisen zu beginnen und dann eines nach dem anderen zu verbessern:

*Es ist einfach, damit zu beginnen, einen Aspekt nach dem anderen zu ändern. Ich glaube, dass es schwer ist, ins kalte Wasser zu springen, alle Praktiken umzusetzen, alle Werte anzunehmen und alle Prinzipien in veränderten Umständen anzuwenden, indem man einfach nur dieses Buch liest und sich dazu entscheidet. Es dauert eine Weile, die technischen Fähigkeiten für XP und die Geisteshaltungen zu lernen, die dahinter stehen. XP funktioniert am besten, wenn alle Elemente beisammen sind, aber irgendwo müssen Sie anfangen. (2004, 55)*

Damit kommen wir zum nächsten Kapitel. Nachdem Sie sich entschieden haben, Scrum einzuführen, die Auswirkungen dieser Neuerungen kennen und sich darüber klar geworden sind, welchem Modell Sie folgen wollen, ist es an der Zeit, die Änderungen vorzunehmen, die Scrum erfordert. Wie Beck und Andres so treffend herausgestellt haben, gehen Sie dazu am besten iterativ vor. Wir sehen uns an, wie Sie die Grundstruktur von Scrum und spezialisierte Praxiscommunitys – sogenannte Verbesserungscommunitys – verwenden, um Scrum umzusetzen und zu verbreiten, kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen und agile Ideen auf die gesamte Organisation übertragen.

## 3.6 Literatur

Beck, Kent, und Cynthia Andres. 2005. »Getting started with XP: Toe dipping, racing dives, and cannonballs.« PDF-Datei auf der Website des Three Rivers Institute unter [www.threeriversinstitute.org/Toe%20Dipping.pdf](http://www.threeriversinstitute.org/Toe%20Dipping.pdf).

Beck und Andres vergleichen die drei verschiedenen Möglichkeiten zur Einführung von Extreme Programming mit der Art und Weise, wie jemand in einen Swimmingpool springt. Diejenigen, die erst das Wasser mit den Zehen prüfen, führen den Übergang langsam durch und setzen eine Praktik nach der anderen um. Andere legen eine »Arschbombe« hin, rufen einen Wasserschwall und viel Furore hervor und müssen mit plötzlichem Chaos rechnen, erledigen den Übergang aber schnell.

Ein Startsprung wird als »gezähmte Arschbombe« beschrieben, da sehr viele Änderungen auf einmal durchgeführt werden, dabei aber die Anleitung eines erfahrenen Coaches in Anspruch genommen wird.

Benefield, Gabrielle. 2008. »Rolling out agile in a large enterprise.« In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 461–470. IEEE Computer Society.

Dieser Aufsatz bietet ausführliche Informationen über den umfangreichen Übergang zu Scrum bei Yahoo! einschließlich Einzelheiten darüber, was richtig gemacht wurde und was man hätte besser machen können.

Elssamadisy, Amr. 2007. *Patterns of agile practice adoption: The technical cluster*. C4Media.

Dieses Buch, das im PDF-Format unter [www.infoq.com](http://www.infoq.com) erhältlich ist, konzentriert sich auf die Entwicklungspraktiken, die agile Teams annehmen sollten. Damit bildet es eine gute Ergänzung zu den in diesem Kapitel vorgestellten Modellen.

Hodgetts, Paul. 2004. »Refactoring the development process: Experiences with the incremental adoption of agile practices.« In *Proceedings of the Agile Development Conference*, 106–113. IEEE Computer Society.

In diesem Aufsatz fasst der Scrum-Berater Paul Hodgetts seine Einsichten aus der Umstellung einer Handvoll Teams auf agile Softwareentwicklung zusammen. Auf der Grundlage seiner Erfahrungen mit diesen Projekten stellt er die Vor- und Nachteile eines inkrementellen Wandels und eines Komplettübergangs gegenüber.

Striebeck, Mark. 2006. »Ssh! We are adding a process...«. In *Proceedings of the Agile 2006 conference*, herausgegeben von Joseph Chao, Mike Cohn, Frank Maurer, Helen Sharp und James Shore, 185–193. IEEE Computer Society.

Mark Striebeck beschreibt, wie agile Softwareentwicklung bei der Front-End-Anwendung AdWords von Google eingeführt wurde. Verwendet wurde das Modell eines kleinen Anfangs mit heimlicher Vorgehensweise, bei dem neue Praktiken nach und nach hinzugefügt wurden.