

RACHEL DAVIES · LIZ SEDLEY

# AGILES COACHING

Praxis-Handbuch für ScrumMaster,  
Teamleiter und Projektmanager  
in der agilen Software-Entwicklung



# Vorwort

Falls Sie sich für die agile Softwareentwicklung oder für Softwareentwicklung im Allgemeinen interessieren, dann kann Ihnen das Buch von Rachel und Liz mit Sicherheit helfen. Hier geht es nicht nur um das Coaching, sondern darum, das ganze Spiel gut zu spielen.

Wenn es uns mit irgendetwas wirklich ernst ist, sei es Golf spielen, Klavier spielen, Malen oder einige Kilo abnehmen, dann profitieren wir von der Hilfe eines Trainers. Ein guter Coach kennt die betreffende Materie und kann einschätzen, wo wir stehen und wie wir uns verbessern könnten. Der Coach kann uns helfen, motiviert zu bleiben, wenn wir unvermeidliche Schwierigkeiten meistern müssen.

Die meisten von uns bringen mehr Zeit bei der Arbeit zu als bei solchen Zeitvertreiben wie Golf oder Situps. Allerdings erhalten wir viel zu selten (oder überhaupt nie) Hilfe, um uns zu verbessern. Dabei sind die Möglichkeiten, anderen zu helfen, Hilfe zu erhalten oder uns selbst zu helfen, alle vorhanden. Dieses Buch unterstützt uns dabei, diese Möglichkeiten zu finden und auszunutzen.

Agile Softwareentwicklung ist scheinbar einfach. Im Grunde genommen geht es nur darum, Dinge auszuwählen, die man entwickeln möchte, diese in relativ kurzer Zeit herzustellen, darüber nachzuden-

ken, was geschehen ist und den Vorgang zu wiederholen, bis das Produkt fertig ist. Nichts weiter, oder?!

Dabei gibt es eine Menge zu tun. Die meisten Teams, die anfangen, agile Methoden einzusetzen, bemerken ziemlich schnell die Vorteile. Die besten agilen Teams jedoch verdoppeln ihre Produktivität – oder steigern sie noch mehr. Solche Hochleistungsteams sind nicht unbedingt schlauer als Ihr Team, sie arbeiten lediglich besser. Jedes Team muss bessere Methoden finden, die für seine Zwecke funktionieren und davon handelt dieses Buch: bessere Methoden zu finden und diese umzusetzen.

Wenn Sie als agiler Coach mit wechselnden Teams arbeiten, dann hilft Ihnen dieses Buch, Ihre Kunden besser zu bedienen. Als interner Coach, als ScrumMaster oder als Kunde/Produkteigentümer hilft Ihnen dieses Buch dabei, Ihrem Team besser zu dienen. Sind Sie »nur« ein Teammitglied, dann hilft Ihnen dieses Buch auch, da sich uns allen irgendwann einmal kleinere Gelegenheiten zum Coaching bieten.

Rachel und Liz führen uns durch alle wesentlichen Aspekte des agilen Zyklus, vom Aufbauen eines Teams, Schätzen und Planen über das Verfolgen der Arbeitsfortschritte und Vorstellen der Zwischenergebnisse bis hin zum Abhalten von Retrospektiven, die uns helfen, uns weiter zu verbessern. Sie zeigen uns, wie wir unsere Definition von »fertig« verbessern und wie wir unsere Software so testen und aufbauen, dass wir schneller fertig werden. Sie helfen uns dabei, die Bedeutung sauberen Codes zu verstehen und zeigen uns, wie wir ihn erstellen.

Nun, Softwareentwicklung ist wirklich umfassend und komplex und das ist auch die Teamarbeit. Es ist unmöglich, alles, was man wissen muss, in ein Buch – oder in ein Dutzend Bücher – zu packen. Rachel und Liz zeigen uns wichtige Aspekte der Arbeit unseres Teams und liefern uns einige wesentliche Ideen, die uns helfen, unsere Tätigkeit zu verstehen und zu formen. In jedem

Kapitel listen sie Hindernisse auf, die uns bei unserer Weiterentwicklung wahrscheinlich begegnen werden und liefern eine Checkliste mit Dingen, auf die wir achten müssen.

Rachel und Liz berichten außerdem über Beispiele aus ihren umfassenden Erfahrungen mit Teams. Eine echte Geschichte ist natürlich viel besser geeignet, uns Dinge zu verdeutlichen, als die graue Theorie. Darüber hinaus wirkt es befreiend, wenn man weiß, dass jemand anders bereits in der gleichen Situation war und überlebt hat. Sobald wir wissen, dass es Möglichkeiten gibt, mit einem Problem umzugehen, können wir uns beruhigen und gute Entscheidungen treffen.

Schon die Geschichten, Checklisten und Hindernisse rechtfertigen den Erwerb dieses Buches. Aber warten Sie, da ist noch mehr. Rachel und Liz geben uns in Kapitel 14 außerdem gute Ratschläge, wie wir uns selbst verbessern können. Ein Rat aus diesem Kapitel lautet, pro Monat ein Buch über unseren Beruf zu lesen. Mein Rat lautet, mit diesem hier zu beginnen. Sie werden es nicht bereuen.

Ron Jeffries ([www.XProgramming.com](http://www.XProgramming.com))

Juli 2009

# Danksagungen

Ohne die Unterstützung unserer Familien wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. Einen Großteil dessen, was Sie hier lesen, haben wir an Wochenenden und Abenden geschrieben. Wir hatten lange Skype-Telefonate, während sie auf den Zehenspitzen um uns herumschlichen. Deshalb danken wir unseren beiden Familien für alles: Don, Alex, Abby und Josh sowie Ian, Sapphire und Stephanie.

Wir möchten unseren offiziellen Gutachtern danken: Mike Cohn, Frank Goovaerts, Ben Hogan, Leigh Jenkinson, Colin Jones, Allan Kelly, Turner King, Simon Kirk, Lasse Koskela, Andy Palmer, Timo Punkka, Xavier Quesada-Allue, Dan Rough, Russ Rufer, Karl Scotland, Bas Vodde, Leah Welty-Rieger, Matt Wynne und der Silicon Valley Patterns Group.

Außerdem danken wir folgenden Leuten, die Teile dieses Buches geprüft haben, um uns dabei zu helfen, es zu verbessern: Esther Derby, Willem van den Ende, Ellen Gottesdiener, Julian Higman, Ron Jeffries, Norm Kerth, Antony Marcano, Richard Lyon, Ivan Moore, Linda Rising, Jerry Weinberg und Rebecca Wirfs-Brock.

Danke auch an Ron Jeffries, Michael Feathers, Lasse Koskela, Antony Marcano, Ivan Moore und Karl Scotland für ihre Beiträge zu diesem Buch.

Schließlich möchten wir Andy Hunt, Dave Thomas und Jackie Carter von Pragmatic Bookshelf danken, ganz besonders unserer Lektorin Jackie, die uns das ganze letzte Jahr geduldig begleitet und uns geholfen hat, unseren Text auf das Wesentliche zu kürzen. Danke für deine Unterstützung.

# Einführung

Bei agilen Methoden dreht es sich um Teams, die zusammenarbeiten, um großartige Software herzustellen. Als agiler Coach können Sie Ihrem Team von den ersten Schritten mit agilen Methoden bis zum Ausschöpfen des ganzen agilen Potenzials helfen.

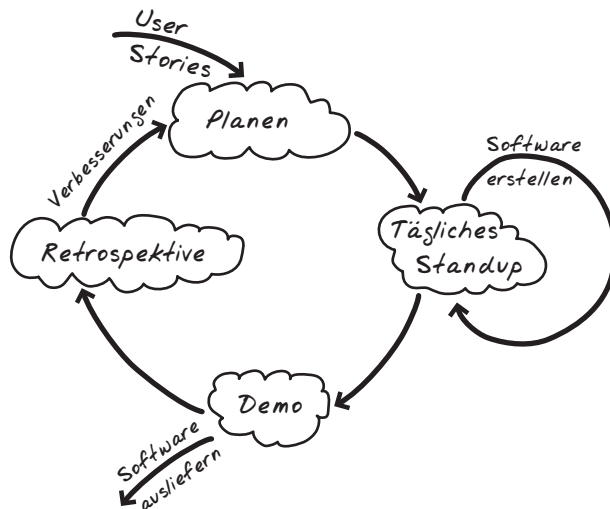
In diesem Buch geht es darum, wie man Teams dazu befähigt, das Beste aus den agilen Methoden herauszuholen. Es konzentriert sich auf praktische Ratschläge, Tipps und Techniken für das Coaching von Teams, um deren Effektivität zu verbessern. Es richtet sich an jeden, der sein Team in agiler Entwicklung trainieren möchte – ob als Projektmanager, als technischer Leiter oder einfach als Mitarbeiter in einem Softwareteam.

Die Kunst des agilen Coachings besteht darin, die Situation und die Werte, die der agilen Softwareentwicklung zugrunde liegen, zu verstehen sowie herauszubekommen, wie man die beiden miteinander kombinieren kann. Als agiler Coach müssen Sie nicht alle Antworten kennen; es dauert eine Weile und erfordert einige Experimente, um den richtigen Ansatz zu finden. Wir haben mit Teams zusammengearbeitet, die großartige Lösungen entwickelt haben, und wir lernen von jedem Team, mit dem wir arbeiten.

Wir werden Sie durch das gesamte Spektrum der agilen Praktiken führen, vom Erstellen der Pläne bis zum Release der Software. Wir haben uns entschieden, eine größere Spannbreite an Techniken zu erkunden, als bei einigen agilen Methoden üblich ist und sowohl das Planen als auch technische Aspekte einzubeziehen, da beide zusammen einander bedingen. Unserer Erfahrung nach ist das Schwierige jedoch nicht die Funktionsweise der agilen Praktiken, sondern die Frage, wie man die Leute dazu bringt, sie zu übernehmen. Darum geht es in diesem Buch.

## Der Begriff »Agile Methoden«

Die meisten Teams, mit denen wir es zu tun haben, verwenden eine Mischung aus Extreme Programming (XP), Lean und Scrum, so dass wir dies in diesem Buch als *Agile Methoden* bezeichnen.



Hier ist ein vereinfachter Lebenszyklus für diesen agilen Prozess zu sehen. Er zeigt, dass ein Team in Iterationen arbeitet, um Software abzuliefern. Jede Iteration beginnt mit einer *Planung*, basie-

rend auf den *User Stories*, und schließt mit einer *Demo* und einer *Retrospektive*. Das Team arbeitet in einem gemeinsamen Arbeitsbereich und beginnt seinen Tag mit einem täglichen *Standup-Meeting* am *Teamboard*. Software wird mittels *testgetriebener Entwicklung* und *Continuous Integration* hergestellt. Manche Teams arbeiten in kurzen, einwöchigen Iterationen, während andere einen Monatsrhythmus bevorzugen.

Als agile Coaches versuchen wir, eine gesunde Zusammenarbeit zwischen einem funktionsübergreifenden Entwicklungsteam und den Interessenvertretern aus den Geschäftsbereichen aufzubauen. Wir verwenden für den Unternehmensvertreter, der mit dem Team zusammenarbeitet, den Begriff *Kunde* (äquivalent zum Product Owner in Scrum), ohne in die Verantwortlichkeiten der Teamrollen einzugreifen, die unserer Erfahrung nach von Organisation zu Organisation anders ausfallen.

Der Lebenszyklus zeigt, wie diese agilen Praktiken zusammenspielen. Sie müssen jedoch nicht beginnen, die agilen Methoden von oben nach unten umzusetzen. Ihr Team könnte mit einer beliebigen Praxis in diesem Zyklus beginnen und dann mit der Zeit weitere Praktiken übernehmen.

## Das Ziel dieses Buches

Beim Coaching geht es um das Arbeiten mit Menschen. Diese Menschen arbeiten an Projekten und in Teams und diese Teams befinden sich innerhalb einer Organisation. Jede Person, jedes Projekt, jedes Team und jede Organisation ist anders, so dass wir nicht exakt vorhersagen können, was Sie in Ihrer Situation tun sollten. Stattdessen geben wir allgemeine Ratschläge, die Sie befolgen können, und Anregungen zu den verschiedenen Optionen, die Sie haben.

Wir können Ihnen keine Formeln bieten, die immer funktionieren, weil keine zwei Situationen gleich sind. Je nach Kontext geben wir einem Team den genau entgegengesetzten Ratschlag desjenigen,

## Rachel sagt ...

### Zeigen, nicht reden

Ich glaube nicht, dass es möglich ist, nur über das Coaching zu reden, ohne darauf einzugehen, wie agile Praktiken funktionieren. Das ist eines der wichtigsten Dinge, die wir agilen Coaches tun. Sie sind dazu da, um dem Team zu helfen – um zu entmystifizieren, um Verwirrung zu lösen und um das, was schwierig war, zu vereinfachen.

Stellen Sie sich vor, dass Sie jemanden sehen, der einen Hammer benutzt, um einen Nagel in die Wand zu schlagen, allerdings mit dem Stiel. Sie würden ihm anbieten, ihm zu veranschaulichen, wie es geht, drehen dann den Hammer um und hauen mit dem Hammerkopf auf den Nagel. Der andere weiß nun, wie man einen Hammer benutzt, seine Arbeit wird leichter und er ist zufriedener, weil er jetzt versteht, wie der Hammer funktioniert.

Oft treffe ich Teams, die versuchen, agile Praktiken zu verfolgen, allerdings handeln sie dabei sehr seltsam und nutzen ihre Zeit nicht besonders gut. Anstatt nur darüber zu reden, zeige ich ihnen, wie sie die Dinge anders machen können. Sie entscheiden dann, ob sie das anwenden, was ich ihnen gezeigt habe.

den wir einem anderen Team erteilt haben. Zum Beispiel würden wir normalerweise empfehlen, dass der Projektmanager am täglichen Standup teilnimmt, allerdings ist es auch schon vorgekommen, dass wir davon abgeraten haben. Einige der Faktoren, die Sie bedenken müssen, sind die Teamgröße, der Druck, der auf dem Team lastet, und die Erfahrungen der Teammitglieder.

Im Laufe des Buches berichten wir von unseren Erfahrungen unter unterschiedlichen Umständen und geben speziellere Tipps, die Sie einsetzen können, wenn Ihre Lage der von uns beschriebenen Situ-

ation ähnelt. Sie müssen selbst entscheiden, ob Sie unseren Rat auf Ihr Team anwenden.

Zeit und Erfahrung sind nötig, um ein effektiver agiler Coach zu werden. Mit diesem Buch werden Sie Ihr Wissen vergrößern. Es hilft Ihnen, Fallen beim Coaching zu vermeiden und bietet Ihnen Tipps, um sich zu verbessern. Es liefert Ihnen Inspirationen und Ideen, um das, was Sie gelernt haben, mit Ihrem Team umzusetzen.

## **Wie Sie dieses Buch lesen sollten**

Die einzelnen Kapitel sind relativ eigenständig. Sie können einfach irgendwo einsteigen oder auch alles nacheinander lesen. Wir diskutieren zuerst allgemeine Coaching-Prinzipien und beschreiben anschließend, wie man sie auf die speziellen agilen Praktiken anwendet. Nehmen Sie sich am Ende jedes Kapitels die Zeit, um die Checkliste durchzugehen und darüber nachzudenken, wie Sie das Gelesene in Ihr Team einbringen können.

Wir haben viele Hindernisse entdeckt, die wir beim Trainieren von agilen Teams überwinden mussten. Diese führen wir jeweils am Ende eines Kapitels auf, wo wir Ihnen auch verraten, wie Sie damit umgehen können. Natürlich kann diese Liste nicht vollständig sein, allerdings hoffen wir, dass sie Ihnen als Anregung dient, falls Sie einmal nicht weiterkommen.