



**Wer am Ziel ist irrt sich!
Agil bleiben -
Motorhaube auf**

bei XING

Dr. Johannes Mainusch, XING AG
RUB, 3. November 2009

Herzlich willkommen,
Susanne und ich stellen uns vor...

Fragen:

- Wer kennt XING?
- Wer arbeitet im Web Umfeld?
- Wer ist Entwickler?
- Projektleiter?
- Berater?
- Konzepter?
- Designer?



Mehr Erfolg bei weniger Energieeinsatz

Mit „Agilität“ meinen wir unsere Art der Zusammenarbeit, um unser Produkt weiter zu verbessern und im Betrieb unseren Kunden einen optimalen Service zu bieten. Agilität zeigt sich in unserer Zusammenarbeit, unserer Einstellung und den Methoden, mit denen wir arbeiten. Wir sind mitten auf dem Weg, nicht mehr am Anfang, aber sicher auch noch lange nicht am Ziel. Dort wo wir heute stehen, können wir auf unsere Erfahrungen der Vergangenheit blicken und haben auch schon einige Ideen, wie wir uns weiter entwickeln.

Der Weg ist das Ziel.

Wer sind wir und was macht uns aus... Was sind gute persönliche Eigenschaften auf dem Weg der Agilität... Hier unser Standpunkt dazu:



Menschen die... sich nach dem Optimum sehnen...

Wenn wir uns nicht immer schon nach Verbesserungen und damit auch nach Veränderung gesehnt hätten, dann wären wir wohl in der Vergangenheit irgendwann stehen geblieben. Oder wir würden heute sagen: „Toll, wir wir das alles hinkriegen, wir sind schon super, lass uns mal immer so weiter machen...“. Wir wären aus unserer Sicht ja schon am Ziel angekommen... OK, nun, ... So sind wir also nicht. Es ist erlaubt, ja eigentlich erwünscht, kritisch zu bleiben, die Erfolge zwar zu feiern, aber auch zu schauen, was nicht so toll läuft und was verbessert werden kann...



Menschen die... Spaß am Lernen haben...

Klar ist es schön, alles schon zu wissen und immer recht zu haben. Aber Entwicklungsprozesse stetig zu verbessern, Schritt für Schritt alle Hindernisse ausräumen, Muda entfernen (Kaizen), das ist nach unserer Ansicht der Weg. Alles andere ist eben kein Weg, sondern statisch... Spaß am Lernen bedeutet eben auch zu Akzeptieren, dass man noch nicht in allen Bereichen ein Experte ist. Heißt aber auch, dass man sich nicht durch die eigene Unwissenheit verunsichern lassen sollte. Überhaupt glaube ich, dass die Menschen viel zu schnell auf alles eine Antwort finden (wollen). Das scheint in unserer Psychologie so verankert zu sein, dass wir offene Fragen so schwer aushalten können, dass wir uns manchmal lieber mit halben oder schlechten Antworten zufrieden geben. Meine Lieblingsbeispiele für schlechte fixe Meinungen sind:

- Die Erde ist eine Scheibe...
- Kornkreise kann man einfach in ein Kornfeld trampeln...
- Spinat enthält sehr viel Eisen (darum hat man mich als Kind damit vollgestopft...)...

-Fazit: Spaß am Lernen bedeutet, Fragen lieben, offen sein für neue Antworten, Neugierig bleiben...



... **Freude** neue Wege zu gehen...

Neue Wege können Angst machen, können aber auch abenteuerlich sein und mich Dinge lernen lassen, die ich mich vor dem Losgehen noch nicht erträumt hatte. Alte Wege sind auch nicht schlecht, die geben Sicherheit. Aber die Überraschungen, das Lernen, das Abenteuer, das stärker und erfahrener werden, das alles liegt in den neuen Wegen...



... Bewahren des Guten...

Alles was wir erlebt haben, war gut oder schlecht. Lasst und die guten Erfahrungen bewahren und weiter verwenden. Das bedeutet auch, Änderungen in kleinen Schritten machen, so dass alle mitkommen (Kaizen).

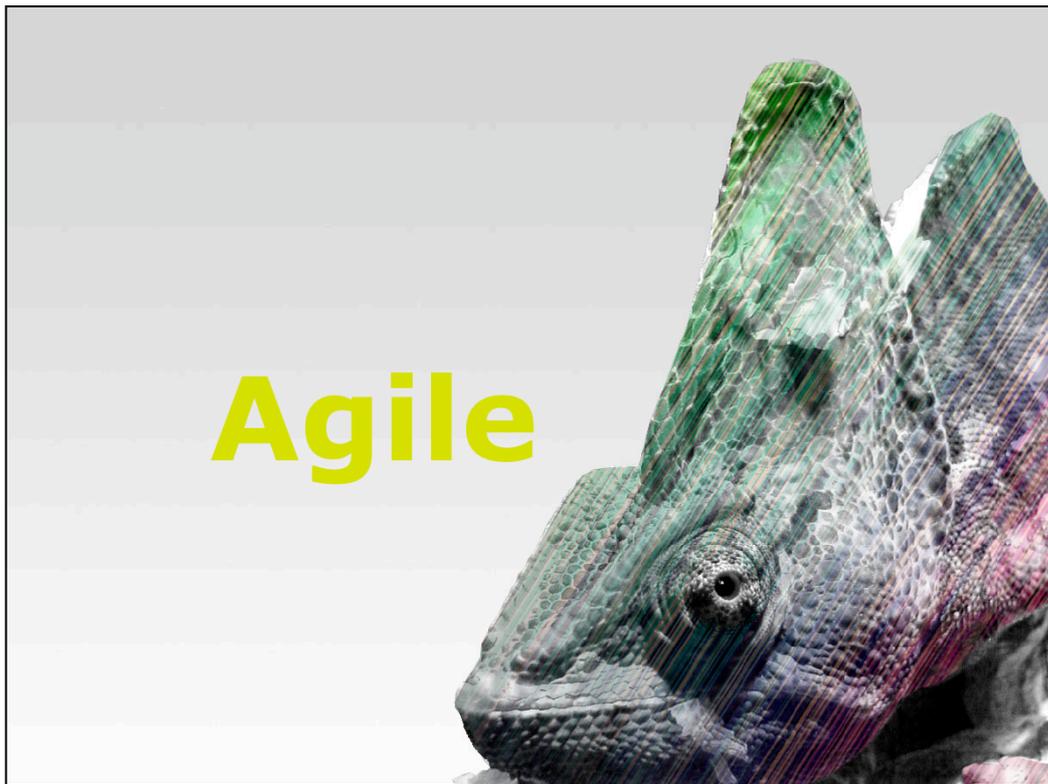


**... ein mutiges Herz,
... Zähigkeit & Ausdauer.**

Und dann gibt es natürlich die Rückschläge, die Unsicherheiten, den Zweifel, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet, die Zeiten, in denen man Gegenwind hat. Die werden dann hinterher immer zur Legende:

-Weißt du noch, als wir in Dänemark 50 km mit dem Fahrrad gegen 5-6 Windstärken Gegenwind gefahren sind, und wie schnell dass dann zurück ging...

- Weißt du noch, ...



Wir glauben, das sind die Voraussetzungen für Agilität bei den beteiligten Personen. Natürlich gibt es auch noch das ideale Umfeld und die agilen Methoden, darauf gehen wir später im Vortrag ein...

$$1 + 1 = 3$$

Warum sich Agilität lohnt - warum wir das alles eigentlich machen ???

- weil wir damit ERFOLG haben (Events, Company Pages, Recruiter Seat, Open Social, COINS, ...)
- weil die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen besser als je zuvor läuft
- weil es keine stressreichen Einführungen neuer Produkte mehr gibt
- Weil der Prozess sehr transparent für das Management ist
- Denn neue Mitarbeiter verstehen schnell, was wir machen... Und da wir schnell wachsen, ist das ein wichtiger Aspekt.
- weil wir von der "Lernkurve" profitieren. Häufig wiederholte Arbeitsabläufe prägen sich gut ein und laufen schon nach wenigen Wiederholungen sehr effizient (Releases, Standups, Retrospektiven, Aufwandsschätzungen,...).
- weil es viel mehr Spaß macht, als die uns bisher bekannte Art, Projekte umzusetzen. Das hat damals auch Spaß gemacht, war aber viel politischer und viel undurchsichtiger mit viel größeren Methodenkatalogen.
- jetzt machts' mehr Spaß

Innovation bei Vollbetrieb

Innovation bei Vollbetrieb

Zunächst kurz zum Vollbetrieb, wer sind wir und was bedeutet Vollbetrieb bei XING. Danach die Innovation...



XING ist das führende europäische Online Business-Netzwerk

Die Idee: jeder kann sicher seine berufsbezogenen Daten hinterlegen, seine Kontakte und sein Netzwerk pflegen, passende Jobs finden, Informationen zu Firmen finden, sich mit Experten austauschen und vieles mehr... XING ist der Karrierebegleiter...

Nun einmal ein paar Eckdaten für die Techniker, der Blick unter die Motorhaube 😊



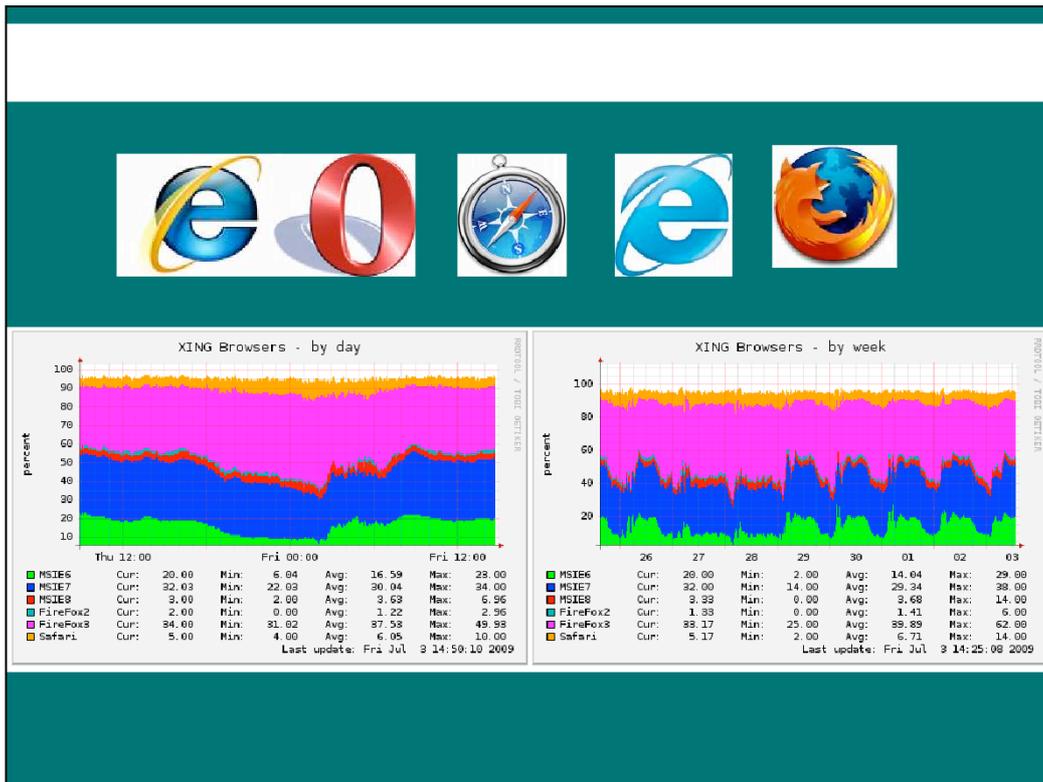
Wir haben über 8.000.000 Mitglieder auf der Plattform. Also:

-5x die Einwohner von Hamburg

-150 Fußballstadien voller Menschen

-30.000 Einkommen, das sind 240 Milliarden € Jahreseinkommen...

>180.000 Benutzer kommen in einer Stunde vorbei. Damit sind wir nach Alexa eine der 20 größten Sites in Deutschland. Das bedeutet auch, dass wir bei einem einstündigen Ausfall, 3 Fußballstadien von Menschen draußen lassen...



Browser bei XING... Siehe auch <http://blog.xing.com/2009/08/new-tip-please-change-to-a-new-browser/#comments>

Reaktionszeit
2 [s]

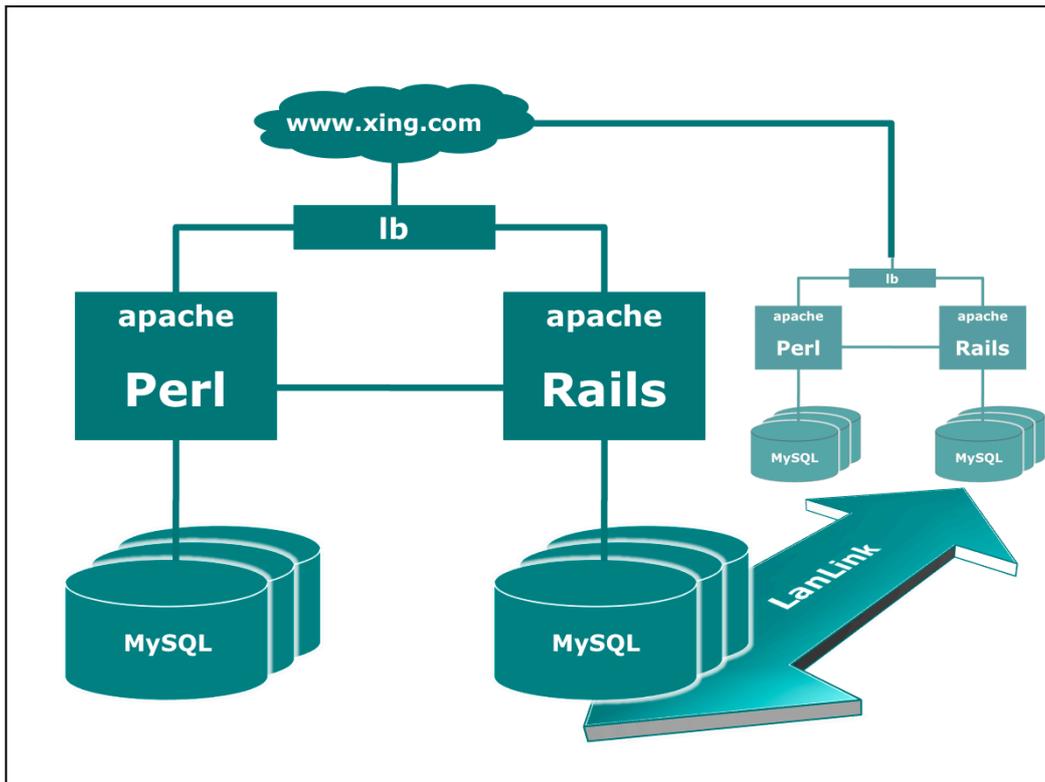


+300
Server in
2 Rechenzentren

Unsere Benutzer sollen on der XING Website nicht genervt sein. D.h. wie wollen die Erwartung erfüllen, die Menschen an elektrisches Gerät haben. Frage:

-Was war das elektrische Gerät, dass sie alle zuerst im Leben bedient haben?

Der Lichtschalter. Und diese erste Erfahrung im Leben prägt uns. Das erwarten wir nun von allen anderen „elektrischen Dingen“ auch. Schalter drücken, das Licht geht sofort an. Genau so soll es bei XING sein. D.h. Performance und Ausfallsicherheit werden bei uns groß geschrieben und auch dort sind wir noch lange nicht am Ziel. Ziel: 99% aller Anfragen sollen (am Browser!) innerhalb von 2 Sekunden beantwortet sein. Dazu haben wir > 300 Server in 2 Rechenzentren...



Erklären, was passiert wenn der Benutzer auf eine www.XING.com Link drückt...

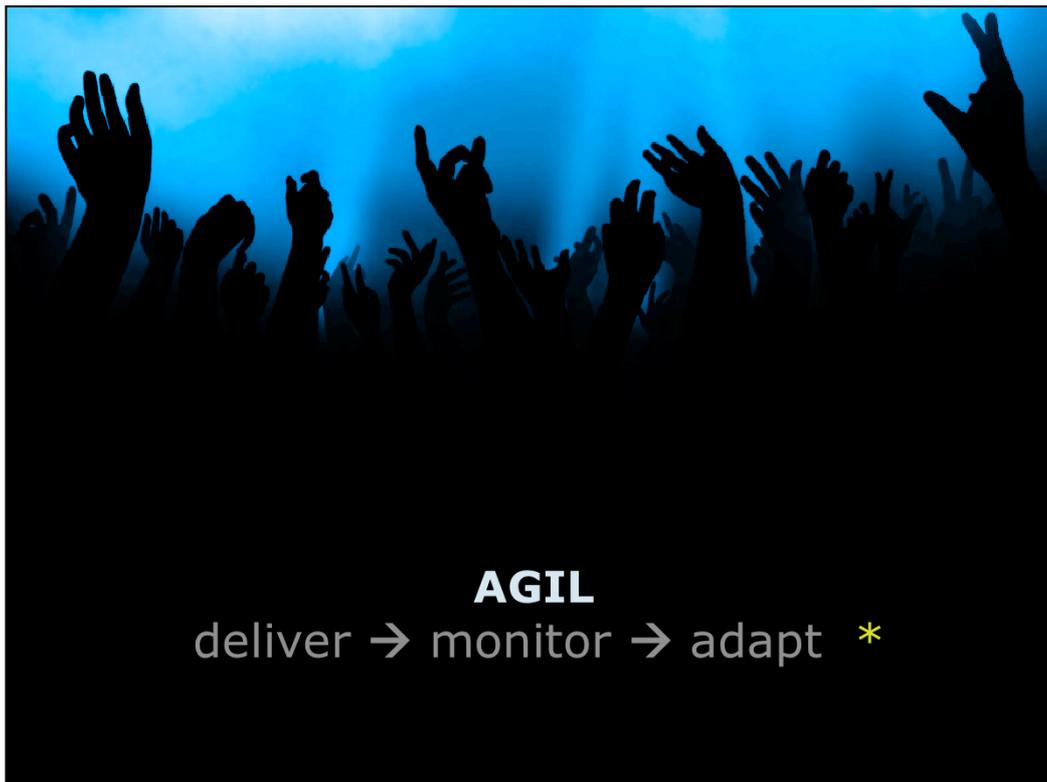
50
Releases im Jahr



Wir releasen Mittwochs...

Jeden Mittwoch. D.h. 50x im Jahr. Die Menge Angst, die man pro Jahr von Releases hat ist eine Konstante ☺ und wir haben diese Konstante durch 50 geteilt. D.h. wir sind geübt, wir haben keine Angst davor, es gibt dafür keine Nachtschichten und Wochenendschichten. Wir haben das bewusst in eine Arbeitszeit und damit auch ich eine Zeit gelegt, in der viele Benutzer auf der Plattform sind. Wussten sie es?

Klar gibt es noch manchmal Störungen, aber wir werden immer besser darin, die Releases störungsfrei hinzubekommen. Mut, Ausdauer und schrittweises Vorgehen helfen uns hier...



Wir:

-Ca 100 Engineers

-25 RoR

-15 perl

- 10 Frontend

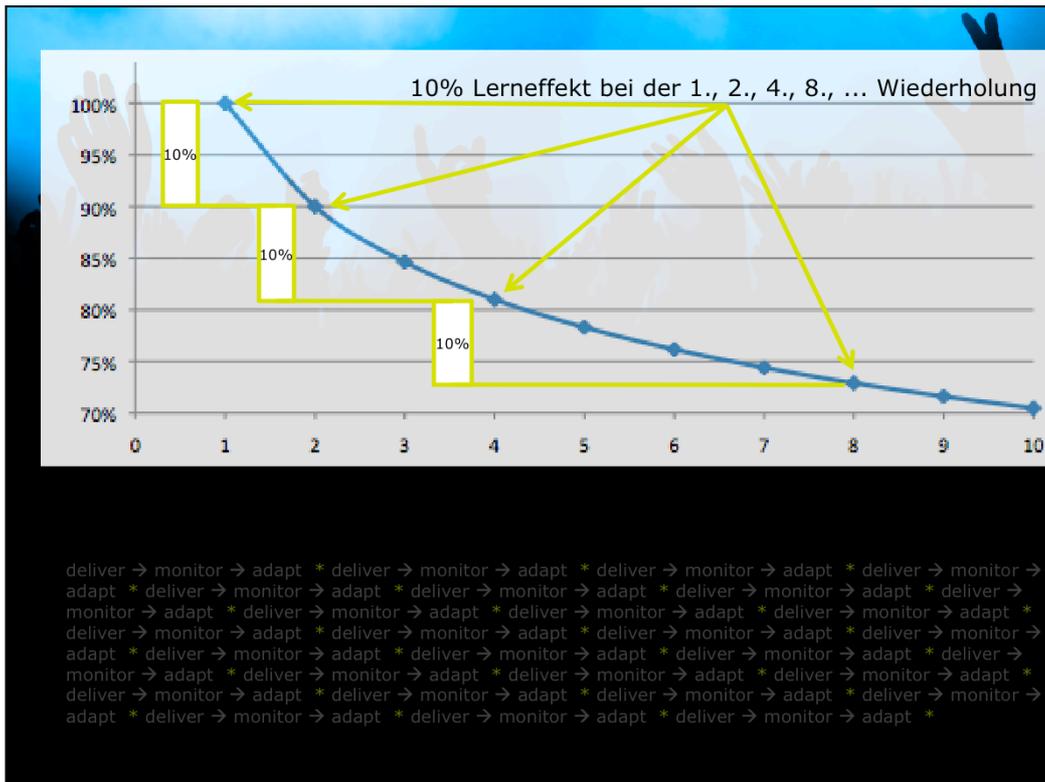
- 10 Admins

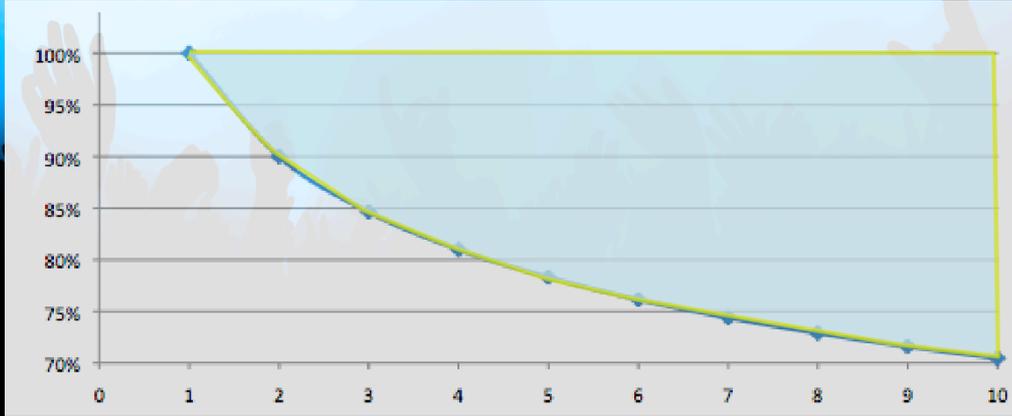
- 15 QA

- 5 Orga

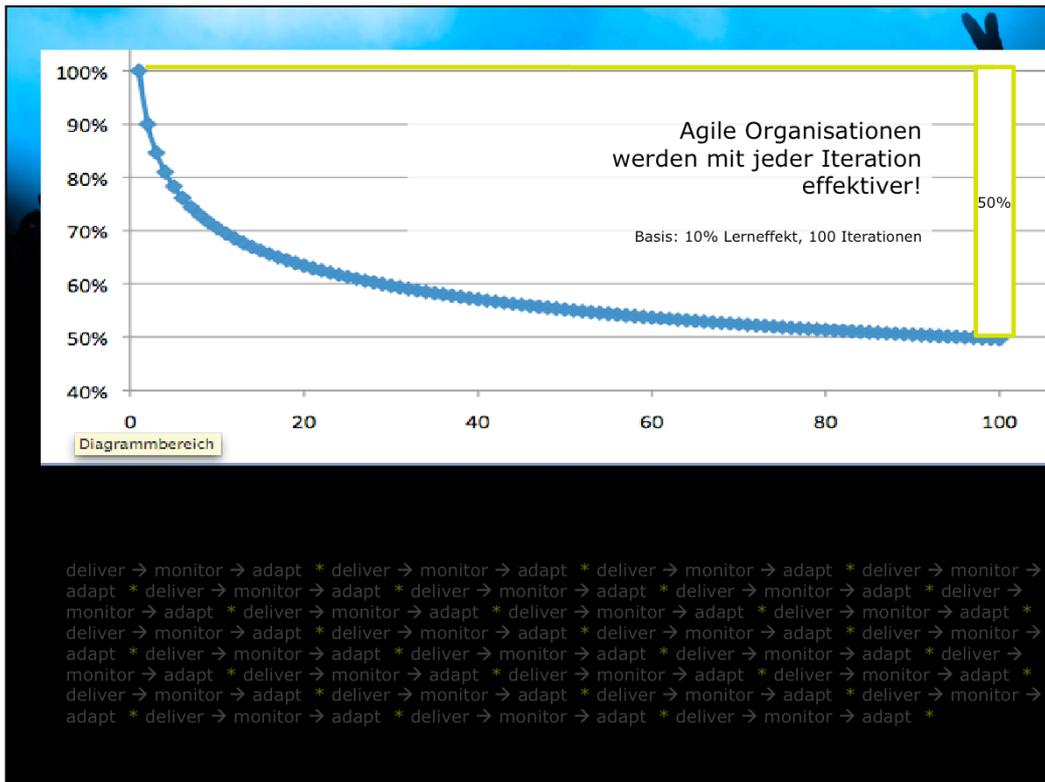


deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor →
adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver →
monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt *
deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor →
adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver →
monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt *
deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor →
adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor →
adapt *





deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor →
 adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver →
 monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt *
 deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor →
 adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver →
 monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt *
 deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor →
 adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt * deliver → monitor → adapt *

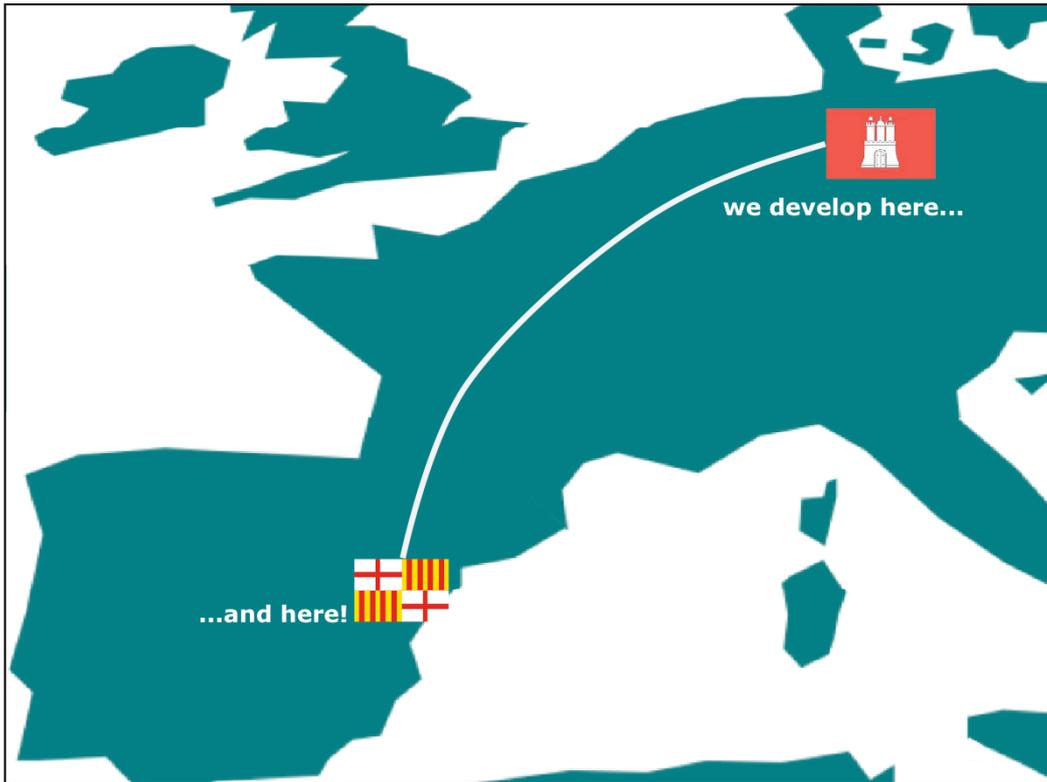


“Any development at scale is distributed development”

Scaling software Agility, best practices for large Enterprises,

Dean Leffingwell

IT-Agilität bezeichnet die Fähigkeit einer Unternehmens-IT, zeitnah auf die Anforderungen des Business reagieren und sie umsetzen zu können. Bewertungskriterium ist die Zeit, die die IT benötigt, um die vom Business geforderten Anpassungen vorzunehmen.



Vollbetrieb & Performance

Innovation bei Vollbetrieb

Zunächst kurz zum Vollbetrieb, wer sind wir und was bedeutet Vollbetrieb bei XING. Danach die Innovation...

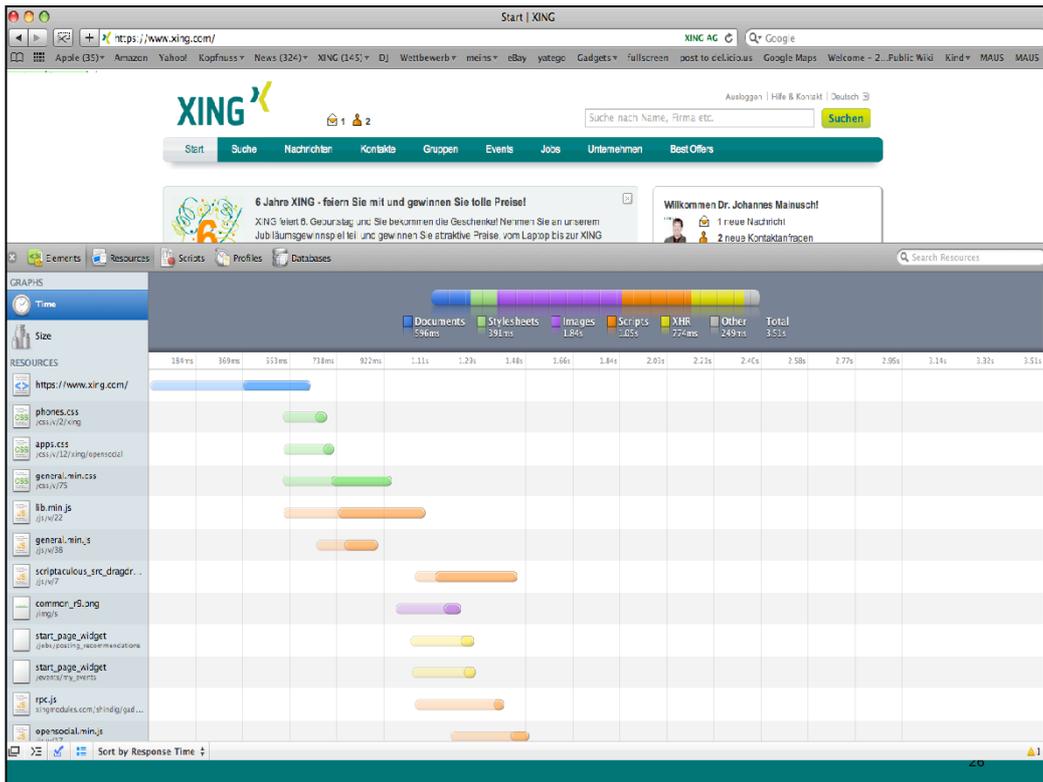


Das erste elektrische Erlebnis im Leben eines Menschen...

... War wahrscheinlich bei uns allen der „Lichtschalter“ und lernen das Licht beim Einschalten sofort leuchtet. Wenn es nicht leuchtet, dann ist es kaputt. Der Mensch reagiert sehr schnell. Innerhalb von 250(???) Millisekunden, also $\frac{1}{4}$ (???) Sekunde werden beispielsweise visuelle Eindrücke verarbeitet und bewertet. Danach, wird dann der nächste Eindruck verarbeitet.

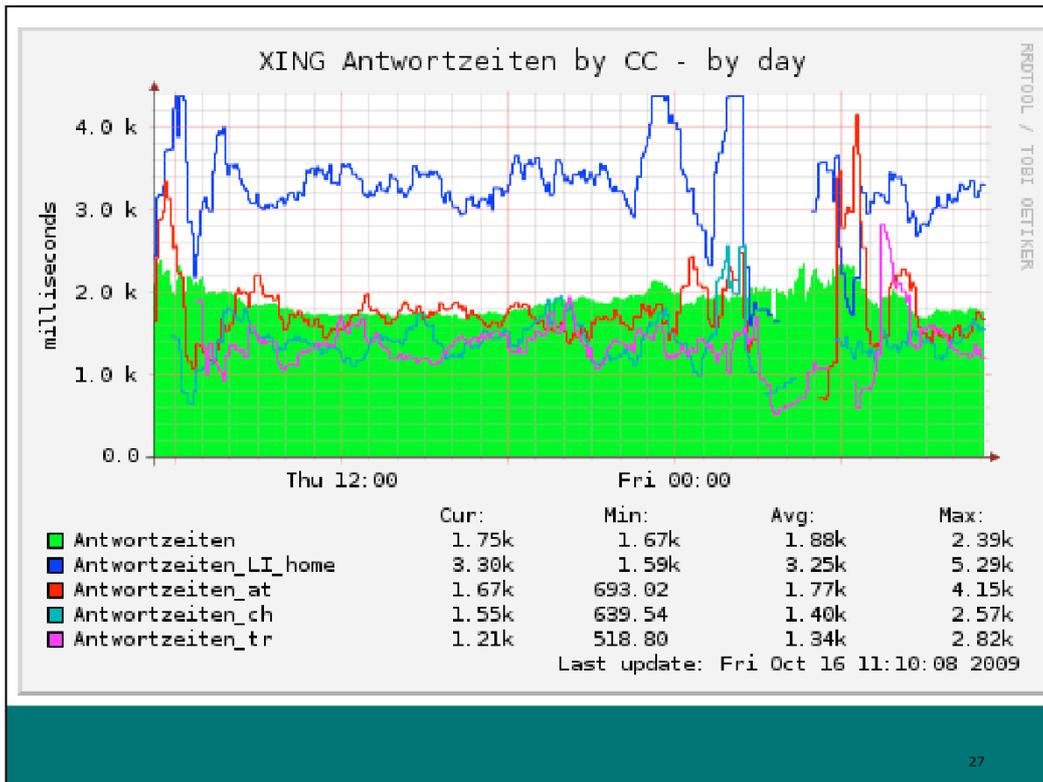
Also ist Licht kaputt, wenn es innerhalb dieser Zeit nicht leuchtet. Ähnlich verhält sich die Erwartung bei anderen elektrischen Geräten, bspw. Dem Web-Browser und der angesurften Seite. Google hat mit Performance (und Relevanz der Suchergebnisse) Altavista zum Jahrtausendwechsel in punkto Benutzerzahlen KO geschlagen.

Für mich folgt daraus: Performance matters... Dazu gibt es auch einige statistische Untersuchungen von Bing und Google (suche „Bing and Google Agree: Slow Pages Lose Users“)

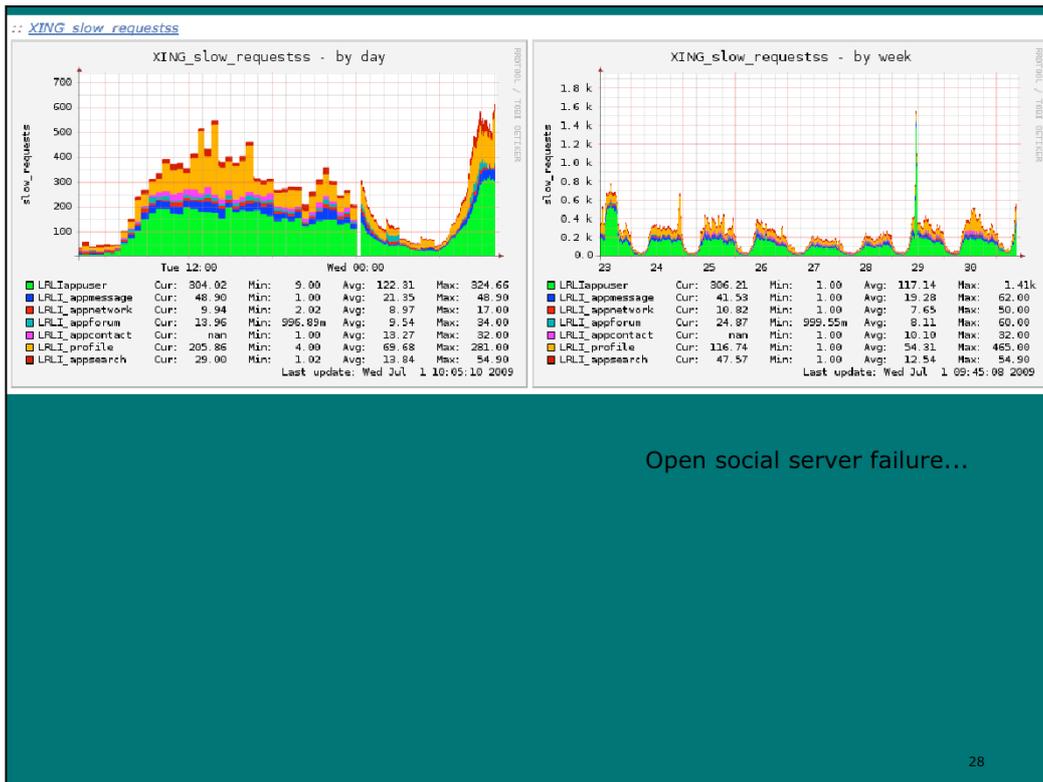


Was am Browser geschieht... Ich erkläre den Wasserfallgraphen und gehe dann detaillierter auf Performance ein

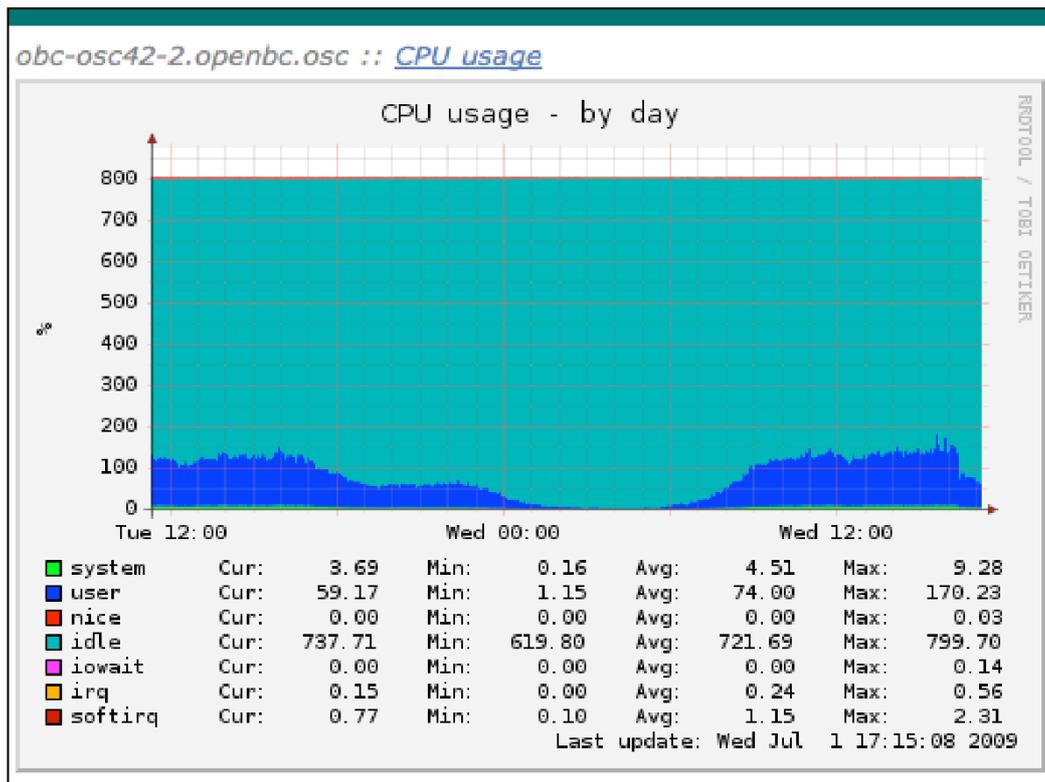
→ Bei Netzverbindung kann ich hier auch mal das Sprite zeigen...



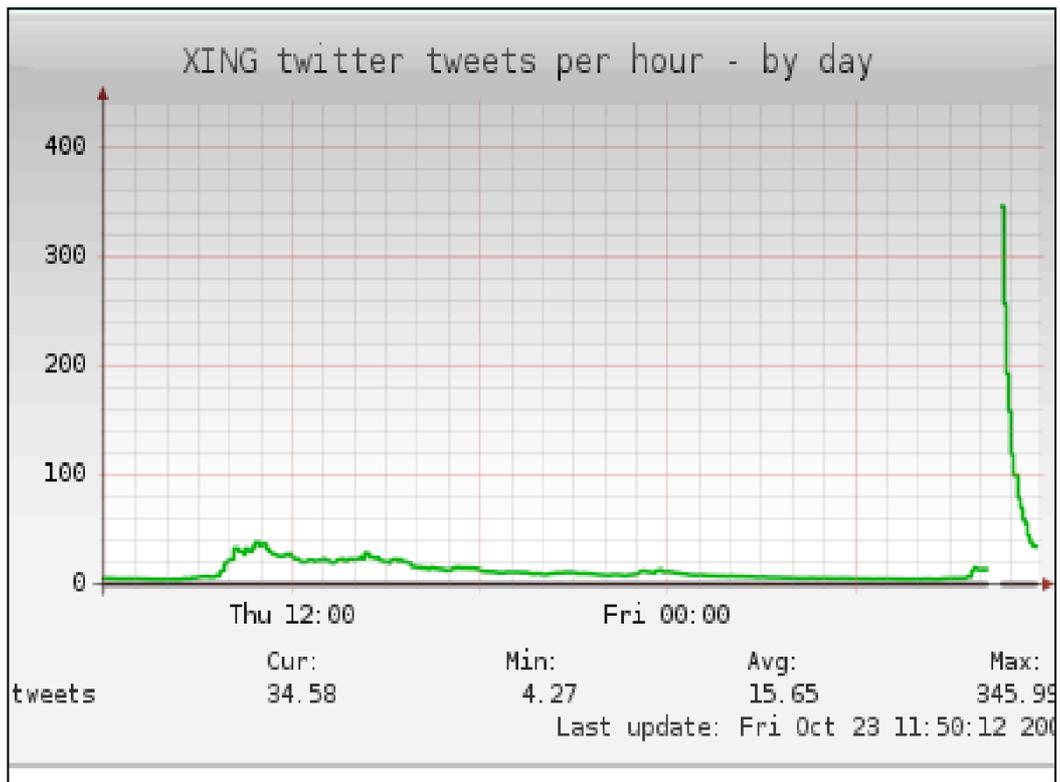
Beispiel: Http preloading verbessert die Performance



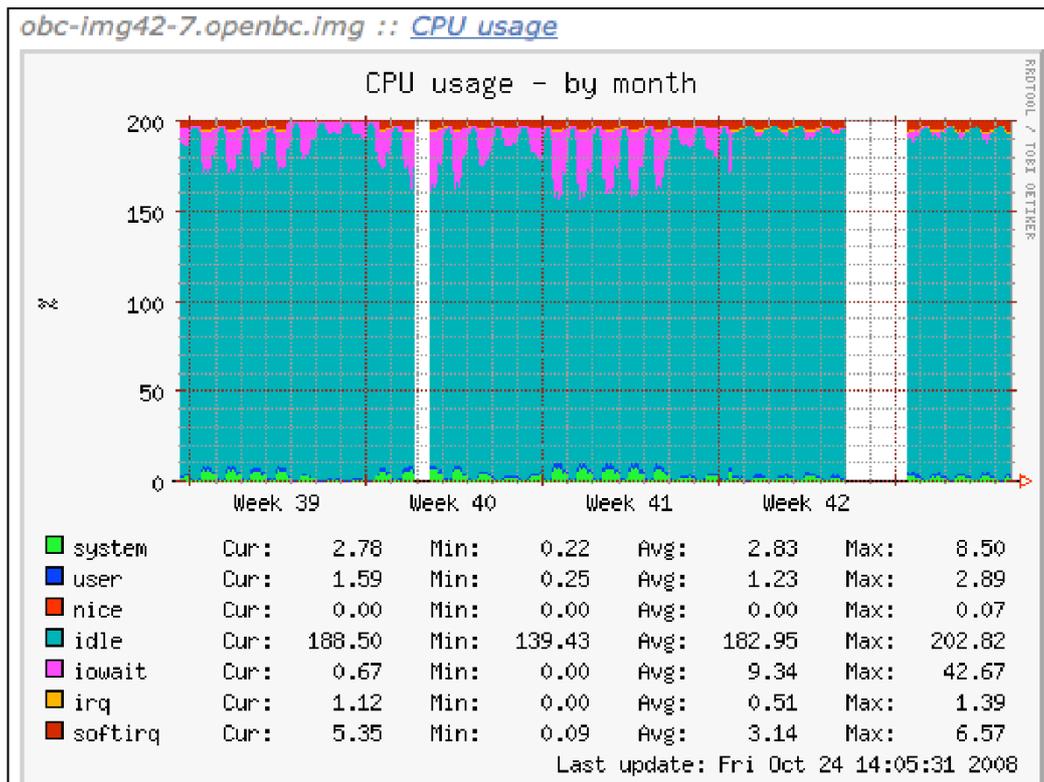
Beispiel: Zeitmessung am Client macht Teilausfälle sichtbar...



Beispiel: Performanceverbesserung durch „in viewport“ Nutzung für OSO-Gadgets... Effekt am Browser zeigen...



Wer merkt, dass wir eine Störung haben als erstes?



Performanceverbesserung durch schnelle Speichermedien: hier der Effekt von SSD-Platten auf die Image Server...



Schwungrad Innovation

Die Einführung agiler Methoden geschieht bei uns in kleinen Schritten und ist auch bisher nicht zu Ende. D.h. wir gehen in kleinen Schritten stetig weiter. Mich erinnert das sehr stark an Kaizen, d.h. an die japanische Art, Prozesse stetig in kleinen Schritten stetig zu verbessern. Muda, also unnötigen Schmutz und Ballast zu entfernen. Das ist immer noch ein sehr undeutsches Vorgehen finde ich. Wir neigen ja doch gern dazu, alles an einem großen Hebel zu verändern, alles alte gleich wegzuwerfen und geben uns gern der Hoffnung hin, das der komplette Wechsel auf etwas neues alle alten Leiden lindern wird.

--> from good to great, ein Management Buch spricht hier bei den untersuchten erfolgreichen Firmen hingegen von eine "Schwungrad-Effekt". Wenn man ein schweres Schwungrad immer wieder anschubst, dann dreht es sich irgendwann ganz schnell und hat viel Energie gespeichert.

Innovative Kollegen



Wir bemühen uns um Kreativität und Innovation. Jeder kann zur Roadmap beitragen. Trotzdem ist Innovation eines der schwierigsten Dinge, die beim Wachstum aus einem Startup heraus zu erhalten sind. Warum wollen wir eigentlich Innovativität bei unseren Kollegen? --> ich glaube, innovative Menschen, Neugier und Forschergeist sind unabdingbare Zutaten um schwierige Probleme zu knacken und um neue Produktwege zu gehen. Beispiele:

- Der one slot search dropdown enhancer
- die js-Error Messung
- Kilobytes pro Pageview
- Die iphone Applikation
- Der Hackathon - drei Tage Innovation und Kreativität
- Performance (Christophers Gadget nachlader)
- Alis Protonet



Dialog mit den Benutzern

Produktmanager geben das Feedback in die Teams

Beispiel Job Board

Advantages on XING Jobs

- You as company or recruiter gain access to millions of business professionals
- Free of charge for employers in 30 EU countries
- Free of charge for job seekers in 30 EU countries
- Free of charge for job seekers in 30 EU countries

Job Ad BASIC

- Click price offer - You only pay if someone clicks on your job ad in 14 days
- Free of charge for employers in 30 EU countries
- Free of charge for job seekers in 30 EU countries

Job Ad PLUS (incl. logo+pdf)

- Click price offer - You only pay if someone clicks on your job ad in 14 days
- Free of charge for employers in 30 EU countries
- Free of charge for job seekers in 30 EU countries

Job Ad PREMIUM (fully layouted)

- Click price offer - You only pay if someone clicks on your job ad in 14 days
- Free of charge for employers in 30 EU countries
- Free of charge for job seekers in 30 EU countries

Job Ad FULL SERVICE

- Click price offer - You only pay if someone clicks on your job ad in 14 days
- Free of charge for employers in 30 EU countries
- Free of charge for job seekers in 30 EU countries

XING Demographics

Branchen

Branchen	Anteil
IT	15%
Engineering	12%
Finance	10%
Marketing	8%
Human Resources	7%
Manufacturing	6%
Healthcare	5%
Education	4%
Other	33%

Alle Branchen

Alle Branchen	Anteil
IT	15%
Engineering	12%
Finance	10%
Marketing	8%
Human Resources	7%
Manufacturing	6%
Healthcare	5%
Education	4%
Other	33%

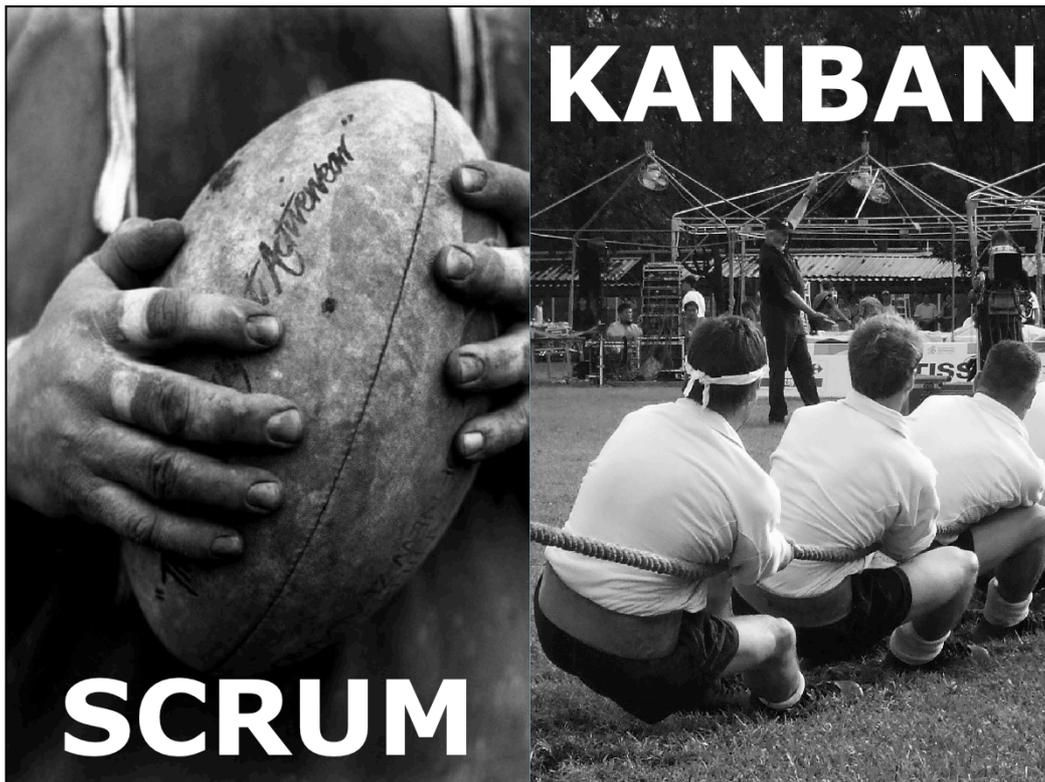
Beispiel Job Board vor dem Usability Test

Testers thought the info page is unclear, too much information/ text

Testers thought the advantages didn't come out at once. This created confusion about the differences between the product packages and the products themselves

The screenshot displays the XING job board interface. At the top, there is a search bar and navigation tabs for Start, Suche, Nachrichten, Kontakte, Gruppen, Events, Jobs, Unternehmen, and BestOffers. The main content area is titled 'Jobangebot einstellen' and provides instructions on how to post a job. Below this, there are four job posting options: Jobanzeige BASIC (0,59 € / Klick), Jobanzeige PLUS (395 € pauschal), Jobanzeige PREMIUM (ab 495 €), and Individuelle Lösungen (auf Anfrage). Each option includes a list of features and a 'Jobangebot einstellen' button. A sidebar on the right lists 'Ihre Vorteile mit XING-Jobs' and '3 Schritte zum passenden Kandidaten'. The footer contains various links and a grid of quick navigation options.

Beispiel Job Board **nach** dem Usability Test



Unsere ersten agilen Schritte waren mit SCRUM im Events Relaunch, danach Company Profiles, ... Dann haben wir SCRUM in betriebsnahe Bereich eingeführt und mussten schnell feststellen, dass wir hier etwas verändern müssen. Details folgen. Hier nur so viel:

- SCRUM ist gut für Projekte
- Kanban ist gut für betriebsnahe Themen

***Wir sind super! Hatten es in manchen
Punkten aber nicht super schwer.***



10 min

wir sind super, hatten es in manchen Punkten aber nicht super schwer

Ein ideales agiles Umfeld

XING – ein ideales agiles Umfeld

wir haben Alle zusammen in einer Firma

- Produkt, Entwicklung QA und Betrieb
- keine Kunden <--> Lieferanten Beziehung
- wir haben ein großes Produkt mit vielen Facetten und Teilen
- unser Produkt ist life und wird gleichzeitig weiterentwickelt, d.h. wir arbeiten nicht so, wie viele Agenturen (bauen, life setzen, verlassen, nächstes Sales Pitch,...)

d.h. wir haben gute Voraussetzungen und können als Tipp mitgeben, das es sich lohnt, für das erste agile Projekt einen geeigneten Kandidaten auszuwählen. Also folgenden Eigenschaften helfen:

- lange Betriebslaufzeit mit stetiger Weiterentwicklung
- alle Parteien wollen Agilität (keine Kunden/Lieferanten/Festpreis, Festzeit, Festziel Geschichten)
- Die kurze Zeit bis zur Einführung ist wichtiger als alles andere
- gegenseitiges Vertrauen aller Parteien ist vorhanden.

Wir können (und müssen) erfolgreiche Methoden/Patterns/Code wieder verwenden.

Agilität (SCRUM) kommt bei uns aus dem Projektumfeld. Wir machten zunächst agile Projekte. Nun fangen wir mit den ersten agilen Betriebsteams an (KANBAN).

KANBAN

10 min

Für das Thema Maintenance wurde Anfang des Jahres ein eigens für dieses Thema gegründetes Team benannt.

Dieses Team ist zuständig für alle kleinen Änderungen, Bugs und Störungen die auftreten und für User Stories und oder Themen für die es kein Projekt gibt.

Dieses Team startete, weil wir so gute Erfahrungen mit Scrum machen, als Scrum team.

Kein Commitment wurde eingelöst...



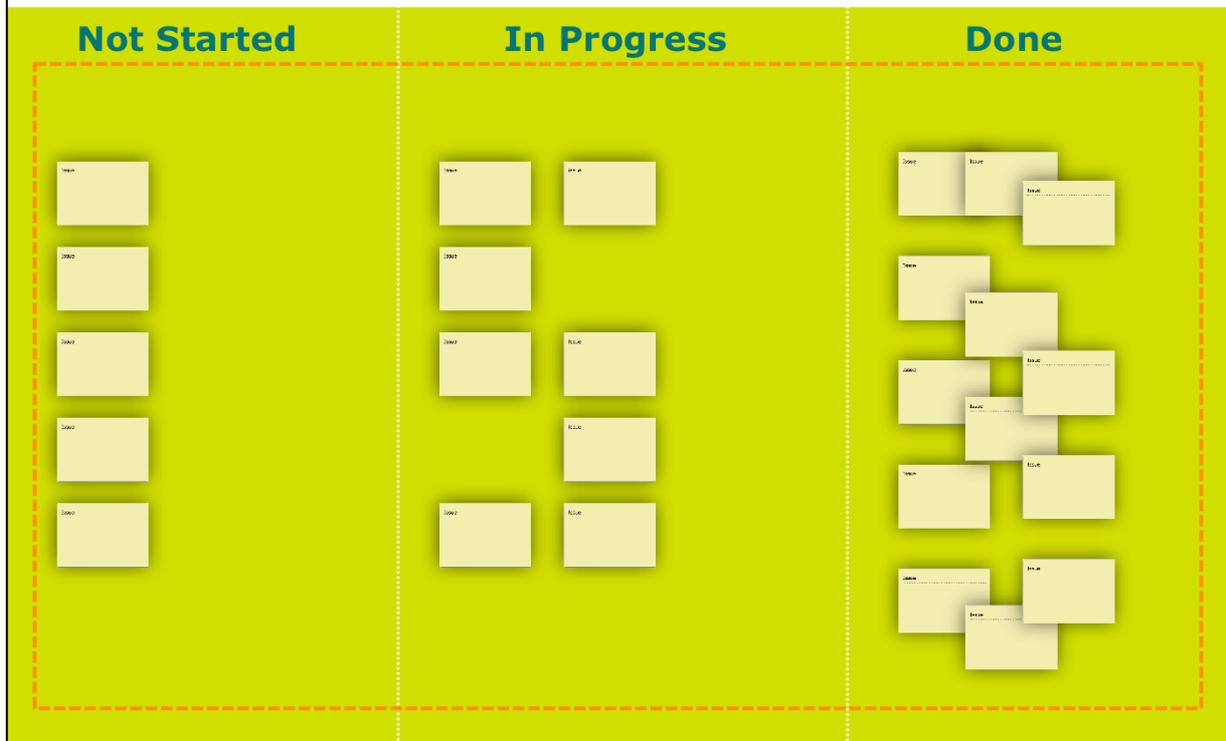
Das Team ging voller Energie ans Werk, alle waren Scrum erfahren und so schien alles vorerst in Ordnung.

1 Umstand zwang uns zum Nachdenken:

Das Team konnte in keinem Sprint ihr Commitment halten.

->

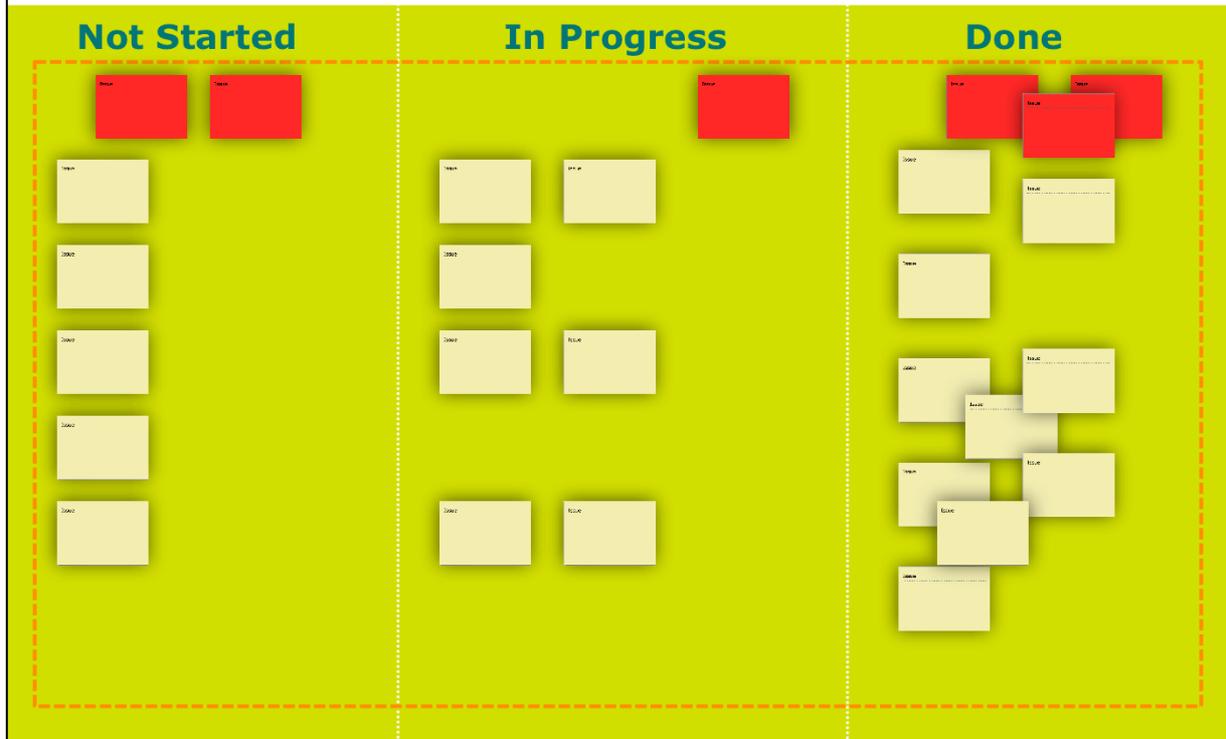
Scrum schützt Teams



Scrum schützt die Teams für 1 Sprint lang. Das ist auch gut so für Projekte.

Im Falle eines Continuous Improvement Teams haben die Produktmanager allerdings eine andere Anforderung. Sie möchten, abhängig vom Feedback der Mitglieder flexibler priorisieren und nicht 1 Sprint lang warten, auch nicht eine Woche, bevor sie, für sie wichtige User Stories (kleine) und Änderungen einbringen können.

Bugs



Da unsere Product Manager alle geschulte Scrum Product Owner sind, wussten sie. Wenn sie vor Sprintende Einfluss nehmen wollen müssen sie ein Bug aufhängen.

In unserem Falle war es allerdings so, dass BUGS so zahlreich ins Team getragen wurden, dass alles andere liegen blieb.

Am Ende waren zwar viele Bugs erledigt, die fast nie wirkliche Bugs waren, aber das Commitment des Teams konnte nie gehalten werden.

Das machte unzufrieden, das Team, den Scrum Master und die Produktmanager.

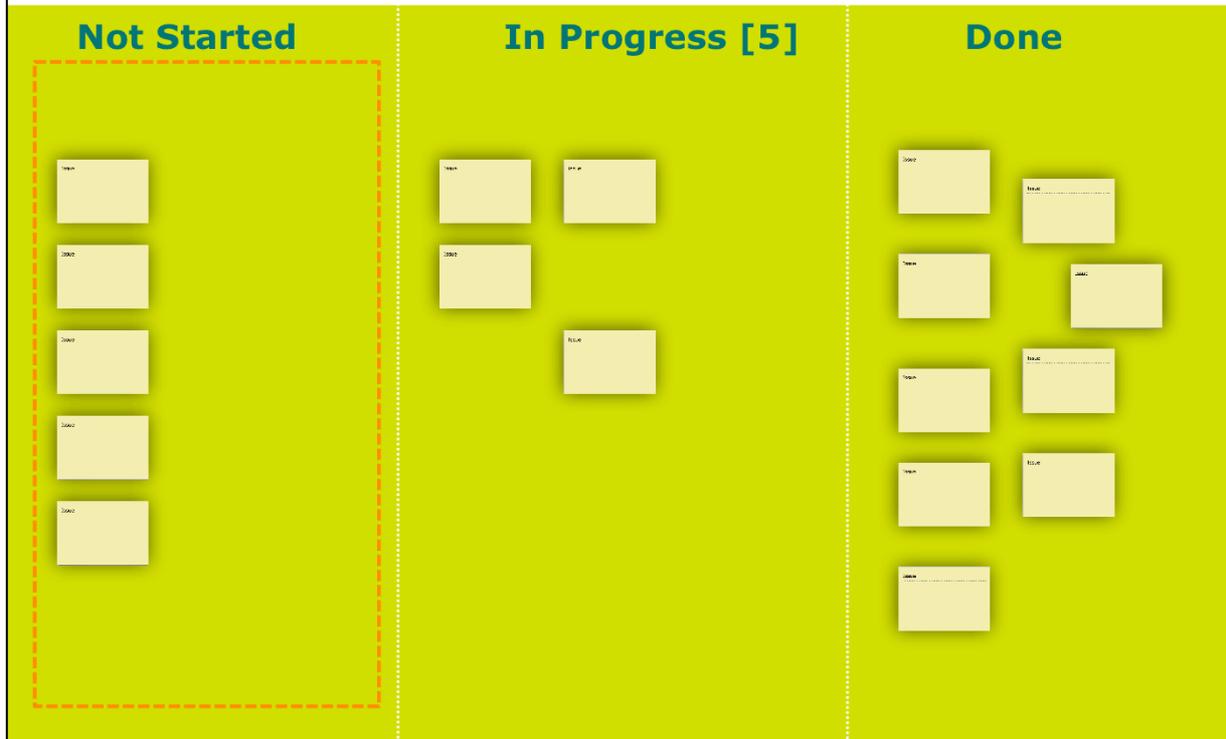
Der damalige Scrum Master Ralf Wirdemann brachte die Idee auf, dass vielleicht Kanban geeigneter wäre.

Wir im Projektmanagement Team, allesamt Scrum Master, machten uns gemeinsam Gedanken und entschieden:

Wir versuchen es. Warum erläutere ich gleich noch.

Zu dem Zeitpunkt übernahm ich die Aufgabe als Kanban Coach für das Team „Continuous Improvement“.

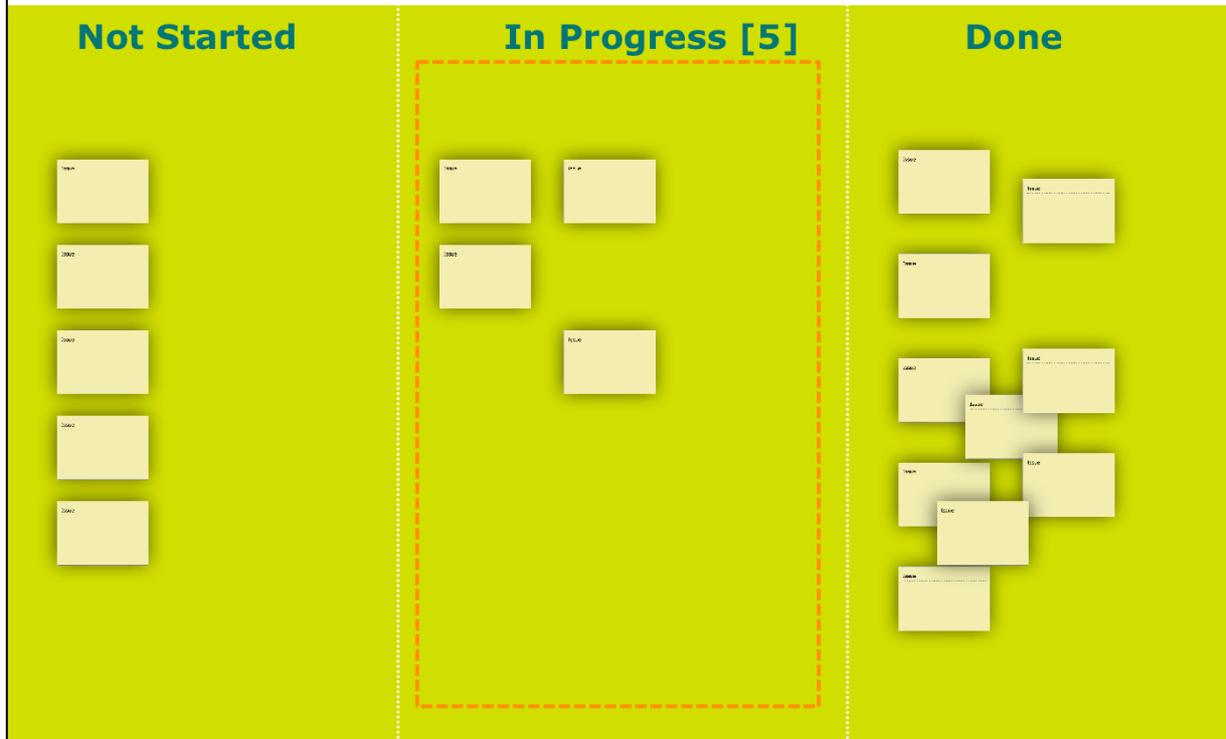
Pull



Wir wollten agil bleiben und „Lean Software Development“ hatte sich schon in unsere Seelen eingeschlichen.

Also sollte es ein „pull“-System bleiben: Das Team nimmt sich die Aufgaben vom priorisierten Stapel. Diese queue ist total flexibel und kann vom Product Owner jederzeit neu priorisiert werden.

KANBAN schützt Teams

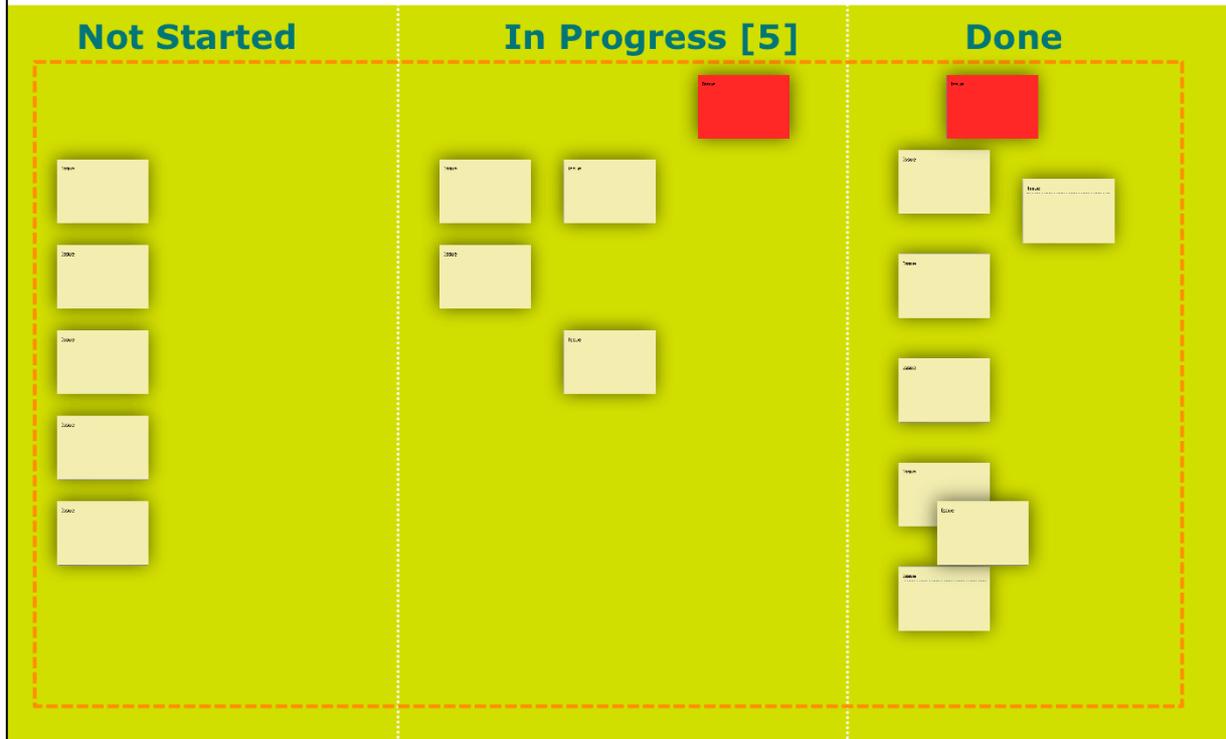


Das Team sollte weiterhin geschützt sein. Unser Kanban Team ist für die max. 5 items in progress geschützt. Da hier bereits angefangen wurde zu arbeiten kann nur die Queue neu priorisiert werden. Das Team bearbeitet geschützt diese Karten.

Max 5 ist erst mal beliebig. Die Anzahl sollte so niedrig wie möglich sein, aber so hoch wie nötig und ergibt sich aus der Praxis.

Ziel: Jede Karte so schnell wie möglich zu bearbeiten. Vieles gleichzeitig zu bearbeiten ist dazu kontraproduktiv.

Nur wirkliche Bugs



Aus unserer Erfahrung und Historie mit dem Team definierten wir neu was ein Bug ist, ganz konsequent:

Ein Bug ist nur ein realer Bug, wenn er so wichtig ist, dass erst mal alles andere am Team board liegen bleiben kann.

Entscheiden kann das Team oder der Produktmanager. Im Zweifelsfall entscheidet der Product Owner.

Das brachte unheimlich viel Ruhe in die Arbeit. Weil die als „sind keine echten bugs“ identifizierten Karten nicht lange warten müssen, sondern ... sie können zum Beispiel in die „queue“ wandern, an die oberste Stelle.



Das ++ steht für 30 Minuten täglich geplant, von welchen wir meist nur 15 Minuten nutzen.

Das Daily Standup ist zuerst eine kurze Runde wie gewohnt: Was habe ich gemacht seit dem letzten Daily, was plane ich zu tun und was behindert mich?

Direkt nach der Runde haben die Produktmanager die Möglichkeit Karten ans Board zu bringen. Vorher durch den Product Owner priorisiert. Das bedeutet sie sprechen direkt mit dem Team und erklären was sie möchten und was dahinter steckt. Das Team kann direkt die Fragen stellen, bis die Karte klar ist. So ist gewährleistet, dass das Team die Karten kennt, wenn sie dieselben ziehen „pull“. Das erspart uns unglaublich viel „Spezifikation“. Kombiniert mit einem Ticketsystem können dennoch Beispiele PDFs, Designs, ... mitgegeben werden.

Zudem können die Produktverantwortlichen sich Einschätzungen vom Team abholen, Fragen stellen, Rat suchen... was auch nach Rücksprache in einem zusätzlichen Termin stattfinden kann. Das wird so selten benötigt, dass das Team das nicht als störend, sondern als hilfreich empfindet.

Gutes bewahren – retrospective

Anfänglich wöchentlich, inzwischen monatlich, reflektieren wir und wollen besser werden.

So haben wir alle Themen untergebracht, die notwendig sind, durch die verlängerten Daily Stand ups und die Retrospective. Das sind alle Meetings die wir haben, nicht mehr.

Was ganz besonders den Entwicklern, dem Team, sehr gut gefällt



Team Spirit

Entweder kommen **alle** voran...

... oder keiner

Auch das wollen wir bewahren: Den Teamgedanken aus der Agilen Softwareentwicklung.

Kanban gibt dazu unglaublich viel Freiraum: Alles was funktioniert ist prima, unter der Voraussetzung, das gesamte Team entscheidet sich dafür.

Unser Kanban Team: 4 Ruby Entwickler, 1 Perl Entwickler, 1 QA, 1 Frontend =7 Personen

+ Agiler Coach

+ Product Owner und viele Produktmanager

Fokus auf **Durchlaufzeit**



Ein Team möchte sich messen, möchte gut sein, möchte Erfolg haben...

Und seien wir offen und ehrlich: das Unternehmen möchte das auch.

Das Ziel die Durchlaufzeit einer Karte möglichst kurz zu halten macht alle glücklich.

Das Team, weil es dauernd Erfolgserlebnisse hat, den Produktmanager, weil er einen zügigen Fortschritt sieht.

„Warten“ und „Waste“ ist zu vermeiden. Muss eine Karte auf etwas warten haben wir



Blockkarten eingeführt. Sie wird auf die eigentliche Karte gehängt, der Beginn des Blockzeit und der Grund wird darauf vermerkt, sowie die Zeit, wann die Blockade entfernt werden konnte / vorbei war. Das Team oder falls das nicht möglich ist, der Kanban Coach kümmern sich höchstpersönlich darum, dass der Block schnell entfernt werden kann. Dadurch wird sichtbar, dass hier dringend etwas getan werden muss, man spricht drüber und man kommt grundsätzlichen Problemen auf die Spur.

Zum Beispiel: Der Produktmanager kann eine Frage nicht beantworten und braucht Zeit sich darüber Gedanken zu machen. Da dies öfter vorkam nahm sich das Team vor genauer im Daily Stand up nachzufragen, bevor die Karte in die Queue gehängt wird. Können Fragen nicht beantwortet werden vom Product manager kommt es schon auch mal vor, dass er die Karte noch einmal mitnimmt und sie nicht aufgehängt wird.

Cycle Time



Wir messen hauptsächlich 2 Zeiten:

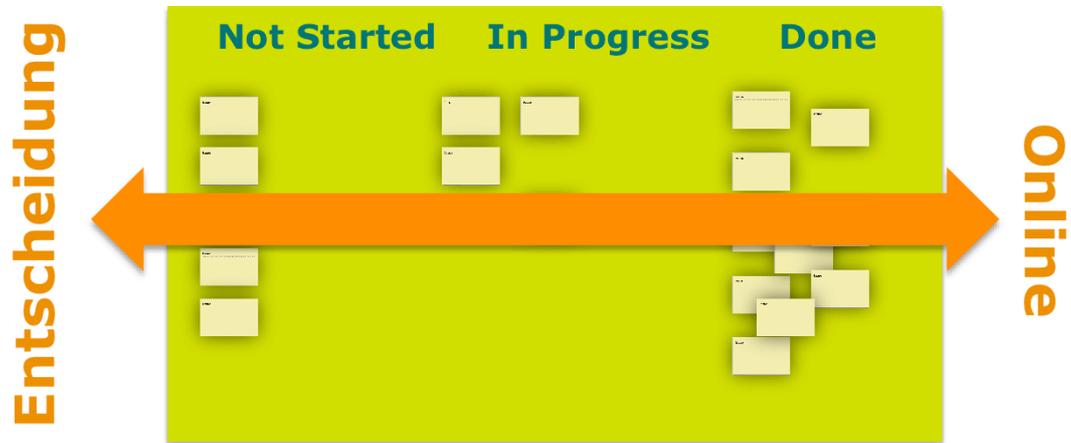
Die Cycle Time ist wichtig für das Team und entspricht der reinen Entwicklungs-Durchlaufzeit einer Karte, also

Von „das Team zieht die Karte in progress“ bis „das Team hängt die Karte auf done“.

Wir haben inzwischen eine durchschnittliche Cycle Time für alle Karten von 4 Tagen

Für Bugs ist es 1 Tag.

Lead Time



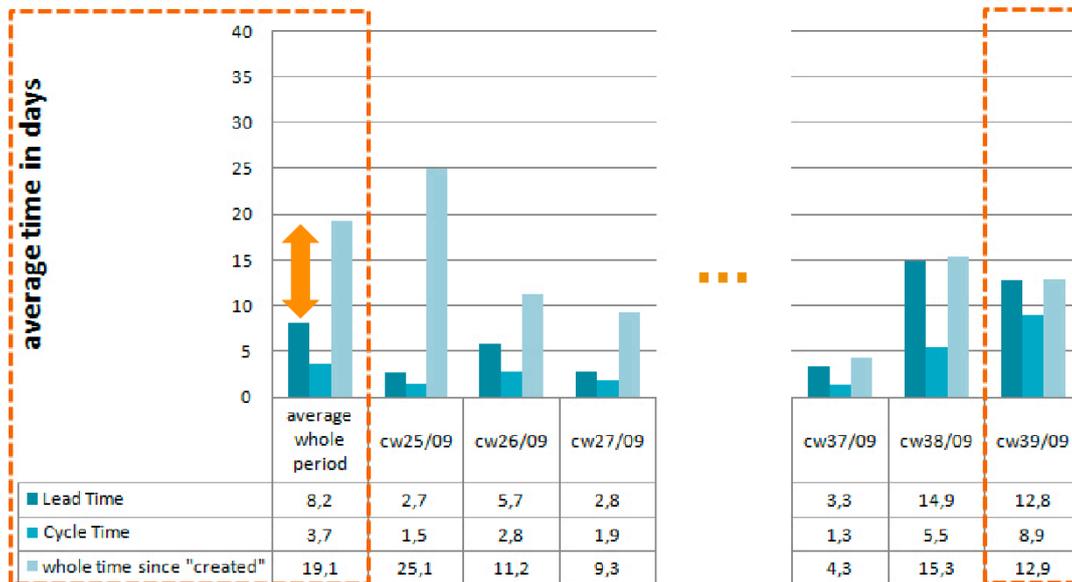
und

Die Lead Time ist wichtig für den Produkt Manager und entspricht der Durchlaufzeit einer Karte,

Von „der product Owner akzeptiert die Karte für die Entwicklung generell“ bis „es ist online“.

Wir haben inzwischen eine Lead Time von durchschnittlich 8 Tagen.

Wartezeiten erkennen...



Durch die Beobachtung der Durchlaufzeiten können Wartezeiten im Prozess identifiziert werden. So kann man den Ursachen einer Verzögerung auf die Spur kommen und sie beseitigen.

Im abgebildeten Fall wurde erkannt, dass es sehr lange dauerte, teilweise bis zu mehreren Wochen, bis entschieden wurde, ob eine Karte entwickelt wird oder nicht. Das zeigt der Höhenunterschied zwischen grün und dunkelblau. Dieser Unterschied konnte auf fast null verkleinert werden. Fazit: Es wird nun fast sofort entschieden... machen wir's oder machen wir es nicht.



Die Verteilung wie viele Karten wie viele Tage benötigen ist interessant:

72% der Karten sind in 4 Tagen erledigt, bingo

Aber was ist mit den 9% die 9 Tage dauern?



Nach einer kurzen Optimierungsphase von 6 Wochen (gefühlte) staunten wir nicht schlecht wie gut alles läuft.

Ziel: Agilität

Thementrenner

5 min

Wo stehen wir?

Betrachtet man das ganze Unternehmen XING, so sind wir auch dort auf dem guten Weg, aber noch lange nicht am Ziel. Das bedeutet, die Einbindung aller Abteilungen, die Ausweitung auf alle Bereiche und das Leben des agilen Gedankens werden stetig ausgebaut. Momentan ist der Fokus auf „Marketing“ für den agilen Gedanken und Werkzeuge...

Das Backlog

Basis für Meilensteinplanung



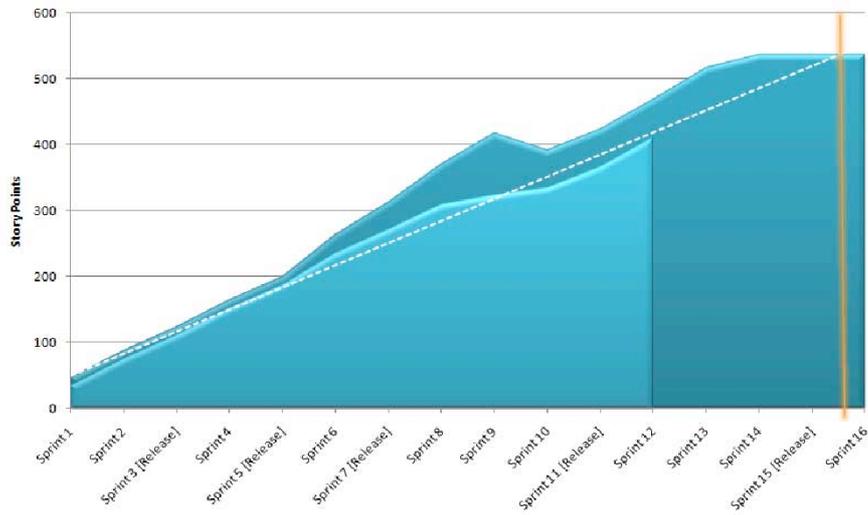
Das Backlog - Basis für Meilensteinplanung, Instrument für Projektentscheidungen

In allen Teams gibt es Product Backlogs, welche die Basis für Meilensteinplanung und das Instrument für Projektentscheidungen ist.



Die Teams arbeiten mit den Taskboards. Ein verteiltes Team benutzt ein webbasiertes Tool (Hamburg – Spanien)

Burndown oder Burnup Charts



Die Scrumteams benutzen Burndown oder Burnup Charts zur Release & Meilensteinplanung

Die Roadmap



Die Roadmap ist ein langfristiges Planungsinstrument für Sales, Marketing, Finance,....

Das Zustandekommen der Roadmap wird prozesstechnisch vom Projektmanagement Office unterstützt und dann auch erstellt.



Das gilt auch für den Staffing Plan. Der Prozess kommt aus dem Projektmanagement Office heraus.



Die Teams und die Projekte sind alle per Übersicht im Firmenwiki dargestellt und dort stehen auch Backlogs und Arbeitsinstrumente und die Statusreports, die im Überblick wöchentlich an einen bestimmten Verteiler auch verschickt werden. Das funktioniert wie ein Newsletter, jeder kann ihn haben, den es interessiert. Das Management ist erst mal automatisch im Verteiler.

-
-
-
-
-
-

Best Practice Agile



Ein unglaublich hilfreiches Medium. 1 Stunde pro Woche treffen wir uns zur „Selbsthilfegruppe“, wir Agilen Coaches und Scrum Master und reden offen über Probleme, Lösungen und „best practice“. So wird das Lernen eines Teams auch auf andere übertragen, zumindest kommuniziert.



- **Scrum und Kanban wird positiv angenommen**
- **Wir haben Routine entwickelt**
- **Wir sind agiler & flexibler geworden**
- **Wir sind schneller geworden
(können aber immer noch nicht zaubern)**
- **Wir haben Lean Management, Pair Programming und
(wieder-)entdeckt**



Wir haben bislang gute Erfolge mit agiler Entwicklung im Projektumfeld gemacht. Auch die ersten Erfolge beim Continuous Improvement Team sind viel versprechend. Daher wollen wir diesen Weg immer weiter gehen. Die nächsten Schritte sind:

- Agile Admins**
- Agiles Management**
- Agile Projekte im Kunden Lieferanten Umfeld...**

Wir stellen ein!

de-jobs@xing.com

Entwickler (perl, Frontent, Rails, SOLAR)

QA-Experten

Produkt Manager

Projekt Manager

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Johannes Mainusch
Vice President Operations

POWERING RELATIONSHIPS
WWW.XING.COM

DISCLAIMER

This presentation was produced in November 2009 by XING AG (the "Company") solely for use as an information source for potential business partners and is strictly confidential. It has been made available to you solely for your own information and may not be copied, distributed or otherwise made available to any other person by any recipient. This presentation is not an offer for sale of securities in the United States. The distribution of this presentation to you does not constitute an offer or invitation to subscribe for, or purchase, any shares of the XING AG and neither this presentation nor anything contained herein shall form the basis of, or be relied on in connection with, any offer or commitment whatsoever.

The facts and information contained herein are as up-to-date as is reasonably possible and are subject to revision in the future. Neither the Company nor any of its subsidiaries, any directors, officers, employees, advisors nor any other person makes any representation or warranty, express or implied as to, and no reliance should be placed on, the accuracy or completeness of the information contained in this presentation. Neither the Company nor any of its subsidiaries, any directors, officers, employees, advisors or any other person shall have any liability whatsoever for any loss arising, directly or indirectly, from any use of this presentation. The same applies to information contained in other material made available at the presentation.

While all reasonable care has been taken to ensure the facts stated herein are accurate and that the opinions contained herein are fair and reasonable, this document is selective in nature and is intended to provide an introduction to, and overview of, the business of the Company. Where any information and statistics are quoted from any external source, such information or statistics should not be interpreted as having been adopted or endorsed by the Company as being accurate.

This presentation contains forward-looking statements relating to the business, financial performance and results of the Company and/or the industry in which the Company operates. These statements are generally identified by words such as "believes," "expects," "predicts," "intends," "projects," "plans," "estimates," "aims," "foresees," "anticipates," "targets," and similar expressions. The forward-looking statements, including but not limited to assumptions, opinions and views of the Company or information from third party sources, contained in this presentation are based on current plans, estimates, assumptions and projections and involve uncertainties and risks. Various factors could cause actual future results, performance or events to differ materially from those described in these statements. The Company does not represent or guarantee that the assumptions underlying such forward-looking statements are free from errors nor do they accept any responsibility for the future accuracy of the opinions expressed in this presentation. No obligation is assumed to update any forward-looking statements.