

Praktiken als Voraussetzung zur Verkürzung von Releasezyklen qualitativ hochwertiger Software

Name	Matr-Nr. / Kennz.	E-Mail Adresse
Bernhard Fleck	0325551 / 937	bernhard.fleck@gmail.com
Claus Polanka	0225648 / 534	e0225648@student.tuwien.ac.at

Status: Abstract

Datum: 18. Dezember 2011

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Best-Practices	3
2.1	Jahr auf Quartal	4
2.1.1	Automatisierte Akzeptanztests	4
2.1.2	Refactoring	4
2.1.3	Continuous Integration	5
2.1.4	Subscription Modell	5
2.2	Quartal auf Monat	6
2.2.1	Programmierer schreiben Tests	6
2.2.2	Status Meetings	6
2.2.3	Task Board	6
2.2.4	Pay-per-Use Modell	7
2.2.5	Notwendige Entfernung von Praktiken	7
2.2.6	QA-Abteilung	7
2.2.7	Mehrfach releaste Versionen	9
2.2.8	Design Dokumente	10
2.2.9	Change Requests	10
2.2.10	Separate Build- und Analyse-Teams	10
2.3	Monat auf Woche	11
2.3.1	Temporäre Branches	12
2.3.2	Keystoning	12
2.3.3	Kanban	13
2.3.4	One-Button-Deploy	13
2.3.5	Kein separates Test Team	13
2.3.6	Keine Up-front Usability	14
2.3.7	Aktiver Release-Branch	14
2.4	Woche auf Tag	14
2.4.1	Immunization	14
2.4.2	Data-Informed-Usability	15
2.4.3	Feature-Flags	15
2.4.4	One-Piece-Flow	16
2.4.5	Multi-Level-Staging	16
2.4.6	Operations Department	16
2.4.7	Keine Status Meetings	17
3	Success Stories / Case Studies	17
3.1	IMVU	17
3.2	Huitale	19
3.3	Digg 4	21
3.4	WiredReach	21
3.5	Wealthfront	21

4 Schlussfolgerungen	21
Literatur	21

Abstract

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Ausarbeitung von qualitätssichernden Maßnahmen, die es Software-Unternehmen ermöglichen sollen, Deploymentzyklen drastisch zu verkürzen um rasch auf Veränderungen am Markt reagieren zu können. IT-Unternehmen die nur einmal jährlich eine neue Version ihrer Produkte zur Verfügung stellen, könnten künftig große Probleme haben konkurrenzfähig zu bleiben. Diese Arbeit befasst sich daher mit der Frage, welche Entwicklungspraktiken zu einem bestimmten Vorgehensmodell hinzugefügt bzw. von diesem entfernt werden müssen um die Deploymentgeschwindigkeit von jährlichen auf dreimonatige, auf monatliche, auf wöchentliche, auf tägliche und zu guter Letzt auf stündliche Zyklen zu verkürzen. Da sich die Disziplin des Software-Engineerings nicht verallgemeinern lässt, können bestimmte Techniken für bestimmte Deploymentzyklen positive, für andere jedoch negative Auswirkungen haben. Wenn man sich vorstellen würde, dass man zwei Entwicklungsteams, die mit unterschiedlich langen Deploymentzyklen arbeiten, nach ihren Praktiken befragen würde, was würde man als Antwort bekommen? Eines ist klar, Software-Entwickler müssen prinzipiell dieselben Probleme lösen und zwar von der Idee bis zum tatsächlichen Bereitstellen des Produkts für den Endanwender. Nur die Art und Weise wie die Software umgesetzt wird unterscheidet sich dramatisch je nach Länge des verwendeten Deploymentzyklus. In dieser Arbeit wollen wir detailliert darauf eingehen, welche Techniken notwendig sind, um einerseits hohe Qualität der Software zu garantieren und um andererseits die Entwicklungszyklen drastisch zu verkürzen.

1 Einleitung

Allgemeine Einleitung der Thematik. Vielleicht eine Abgrenzung zwischen Continuous Delivery und Continuous Deployment vornehmen. Konzepte von Entwicklung und Deployment beschreiben. Die Frage herausarbeiten warum kürzere Releasezyklen notwendig/besser sind. Dabei nicht auf die Qualitätsaspekte vergessen.

2 Best-Practices

Beschreibt und beantwortet die in Related Work erarbeitete Fragestellung indem Best Practices vorgestellt/herausgearbeitet werden. Weiters wird unser Vorgehen beschrieben. Und zwar wie iterativ eine immer kleinere Kadenz erreicht werden kann. In den Unterkapiteln werden die einzelnen Iterationsschritte vorgestellt.

2.1 Jahr auf Quartal

In Unternehmen die nur einmal im Jahr eine neue Version ihres Produktes bereitstellen, kommen häufig lineare, nicht iterative Vorgehensmodelle zum Einsatz. Eines der bekanntesten Beispiele dafür ist das Wasserfallmodell, dass aus verschiedenen Phasen wie z.B.: der Analyse, dem Entwurf, der Realisierung (Implementierung) und dem Testen besteht. Wenn man diese Art von langwierigen Prozess verfolgt, dann ist es für ein Unternehmen relativ schwer auf Veränderungen am weltweiten Markt rasch reagieren zu können. Aktualisiert man nur einmal im Jahr das Produkt läuft man Gefahr, dass die verwendete Technologie höchstwahrscheinlich schon längst wieder veraltet ist. Daher muss ein Unternehmen um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben, auf kürzere Release-Zyklen setzen.

Die dabei nächst kürzere Iterationslänge würde z.B.: drei Monate betragen. Dabei könnte ein Unternehmen einmal im Quartal eine neue Version ihrer Software bereitstellen. Die große Herausforderung ist die bisherigen Prozesse so anzupassen, um dieselben Probleme in kürzerer Zeit zu lösen. Eine Vorgehensweise die dabei offensichtlich nicht funktionieren würde, ist nichts im Unternehmen zu verändern, jedoch alle bisherigen Praktiken nun in drei Monaten durchzuführen. Da diese Art der Komprimierung nicht funktionieren kann, müssen daher fundamentale Techniken adaptiert werden um bestimmte Aufgaben zu gewissen Zeitpunkten in der kürzeren Iteration durchzuführen.

2.1.1 Automatisierte Akzeptanztests

Manuelles Testen der Software ist zeitaufwendig und fehleranfällig. Hat man eine Iterationslänge von einem Jahr, kann man jedoch ohne weiteres diese Art von Testen durchführen. Nach Beendigung der Implementierungsphase wird die Software an die QA-Abteilung weitergeleitet, die dann mit dem ausführlichen verifizieren des Produkts beschäftigt ist. Hat ein Unternehmen jedoch nur drei Monate Zeit, dann wäre es zu aufwändig diesen Prozess jedes Quartal wiederholen zu müssen. Die Automatisierung einer Regressions-Test-Suite, die auf *Knopfdruck* ausgeführt werden kann, hilft dem Unternehmen dabei manuelle Tests aus dem Entwicklungsprozess zu entfernen. Dabei erhalten die Entwickler nach kürzester Zeit Feedback über das Funktionsverhalten des Systems. Diese Tests können in Form von Akzeptanztests realisiert werden. Bei einer Iterationslänge von drei Monaten muss die endgültige Form bzw. Geschwindigkeit der Tests nicht perfekt oder äußerst schnell sein. Wesentlich ist nur, dass diese Tests automatisiert durchgeführt werden können. Die entstehenden Wartezeiten sind dabei für den Projekterfolg nicht kritisch.

2.1.2 Refactoring

Im Wasserfallmodell gibt es eine eigene Phase für den Entwurf der Software. Möchte man alle drei Monate eine neue Version der Software bereitstellen, muss das Designen

der Software-Architektur über die gesamte Iteration verteilt werden. Die Zeit für eine eigene Entwurfs-Phase steht bei dieser Iterationslänge nicht zur Verfügung. Da es jetzt kein *Big Design Up-Front* geben kann, und das Design kontinuierlich den Gegebenheiten angepasst werden muss, müssen Softwareentwickler die Technik des *Refactorings* ausgezeichnet beherrschen. Dadurch wird es möglich, große Design-Änderungen in kleinen, sicheren Schritten durchzuführen ohne jedoch dabei das Systemverhalten zu verändern. Entwickler übernehmen dabei die Verantwortung, regelmäßig in den Softwareentwurf des Produkts zu investieren.

2.1.3 Continuous Integration

Auch bei dieser Technik gilt dieselbe Argumentation wie auch schon beim Refactoring. In einer dreimonatigen Iteration bleibt keine Zeit für eine eigene Integrationsphase der Software. Sollte es z.B.: kurz vor einem neuen Release zu Problemen bezüglich des Zusammenbaus des Produkts kommen, die von den Entwicklern während der Implementierung nicht berücksichtigt wurden, könnte eventuell ein weiterer Release-Zyklus erforderlich sein, diese um all diese Probleme zu beheben. Deshalb muss eine Möglichkeit für die kontinuierliche Integration der Software in Form eines Build-Servers geschaffen werden, auf dem die Entwickler täglich ihre erledigten Aufgaben hinzufügen können. Dadurch kann es am Ende der Iteration zu keinen überraschenden Komplikationen bezüglich des Gesamtprodukts kommen.

2.1.4 Subscription Modell

Muss ein Unternehmen nur einmal im Jahr den potentiellen Endkunden von der neuen Version der Software überzeugen, fällt dieses Vorgehen alle drei Monate deutlich schwieriger aus. Man kann den Kunden als Unternehmen nicht dazu bringen, jedes Quartal für eine Aktualisierung der Software erneut zahlen zu lassen. Sollte das Geschäftsmodell der Firma jedoch vorsehen, dass der Kunde für Upgrades des Produkts zahlen muss, dann kann die Iterationslänge nicht auf häufigere Releases umgestellt werden. Leider verliert man dadurch auch die Vorteile des häufigeren Feedbacks des Benutzers, genauer gesagt all die Informationen die man aufgrund der Benutzung des Produkts durch den Endkunden und die Entwicklung des Produkts am Markt erhält. Daher muss das Geschäftsmodell des Unternehmens ebenfalls angepasst werden und möglicherweise eine Form von Subscription-Modell eingeführt werden. Dabei zahlt der Kunde einmal im Jahr einen Pauschalbetrag und erhält sämtliche Upgrades der Software ohne weitere Bezahlung. Diese Art von Geschäftsmodell ist absolut kritisch für den Erfolg für eine Umstellung auf dreimonatige Release-Zyklen.

2.2 Quartal auf Monat

Bei jedem Übergang von einem längeren zu einem kürzeren Release-Zyklus ist es notwendig, gewisse bis jetzt vielleicht erfolgreich eingeführte Praktiken zu entfernen und neue zu adaptieren.

2.2.1 Programmierer schreiben Tests

Hat man bei einer dreimonatigen Iteration ca. 60 Arbeitstage Zeit die neue Version der Software zu entwickeln, ist es zeitlich nicht weiter tragisch, falls die Ausführungsgeschwindigkeit der Akzeptanztests einen Tag erfordern. In einem monatlichen Zyklus muss jedoch die Häufigkeit des Feedbacks für den Entwickler drastisch erhöht werden. Dabei muss ein Teil der Verifikationsarbeit den Programmierern übergeben werden, sodass diese in kürzeren Zeitabständen Informationen über den Zustand der Software einholen können.

Ein monatlicher Release-Zyklus macht es erforderlich, dass Entwickler selbst Tests schreiben und auch ausführen. Daraus kann man schließen, dass die Anzahl der Akzeptanztests nicht nur reduziert werden kann, sondern auch nicht mehr alle eventuellen Fehler aufdecken müssen, da diese bereits vorher von den Unit-Tests abgefangen werden.

2.2.2 Status Meetings

Auch die Art und Weise wie man andere Teammitglieder über durchgeführte Veränderungen informiert muss bei monatlichen Iterationen angepasst werden. Wurden vielleicht bis jetzt über alle Aktualisierungen der Software Protokolle für den Projekt-Manager geschrieben, der diese wiederum an andere Entwickler als Feedback weiterleitete, muss man nun eine Form des Wissenstransports schaffen, der bei weitem nicht so viel Zeit in Anspruch nimmt. Hat man nur noch 20 Arbeitstage für die Entwicklung eines Upgrades der Software, dann hat diese Art des relativ *schwergewichtigen*, formalen Prozesses keine Daseinsberechtigung.

Man benötigt daher eine Form der täglichen Status-Aktualisierung über Projektveränderungen der einzelnen Teammitglieder. Das kann z.B.: in Form eines täglichen Stand-Up oder Daily-Scrum Meetings erfolgen bei dem jeden Morgen jeder im Team kurz über Neuigkeiten bzw. eventuelle Probleme berichtet.

2.2.3 Task Board

Klassische Planungsprozesse bei denen zu erledigende Aufgaben mehrere Stationen (z.B.: Projektmanager, Analysten, etc.) durchwandern müssen, danach noch eventuell in Form eines Berichts niedergeschrieben werden, bevor sie der Programmierer zu Gesicht bekommt um daran arbeiten zu können, müssen ebenfalls angepasst werden.

Um Sinnvoll innerhalb eines Monats Planen zu können, werden daher transparente, visuelle Techniken benötigt die außerdem noch öffentlich zugänglich sein müssen. Dabei kann eine Art von Stellwand (task board) in Kombination von Karteikarten, wie sehr oft in Scrum Verwendung finden, eingesetzt werden. Dabei repräsentieren die Karten die durchzuführenden Aufgaben die jeweils in entsprechenden Zustandspalten auf der Stellwand platziert werden. Somit hat jedes Teammitglied zu jedem Zeitpunkt der Iteration eine Übersicht, welche Aufgaben noch innerhalb dieses Zyklus zu erledigen sind.

2.2.4 Pay-per-Use Modell

Bei monatlichen Releases kann es erneut sinnvoll sein über eine Anpassung des Geschäftsmodells nachzudenken. Bei dieser Iterationskürze könnte das *Pay-per-Use*-Modell eingeführt werden. Bei dreimonatigen Prozessen kann diese Art von Geschäftsmodell gefährlich sein. Sollte ein Release fehlerhaft sein, könnte das die Einnahmen des Unternehmens verringern, jedoch könnten die Entwickler erst drei Monate später darauf reagieren.

In einmonatigen Prozessen können viel schneller Korrekturen vorgenommen werden. Außerdem kann die Information über die tatsächliche Benutzung des Produkts als wertvolles Feedback angesehen werden. Bei Geld handelt es sich jedoch mit Abstand um das beste Feedback das man außerdem wieder in das Unternehmen investieren kann.

2.2.5 Notwendige Entfernung von Praktiken

Auch bei dieser Geschwindigkeitsüberführung ist es offensichtlich nicht möglich, in der gleichen Art und Weise Software zu entwickeln wie bisher. Jedoch gibt es gewisse Übereinstimmungen wie z.B.: die Akzeptanztests, die allerdings in einem einmonatigen Zyklus wesentlich schneller ablaufen müssen. Es fällt auf, dass gewisse Aufgaben die zuvor vielleicht nur von einer Person durchgeführt wurden, in kürzeren Iterationen von mehreren Teammitgliedern erledigt werden müssen. Auf die Häufigkeit der Durchführung und der Durchführungszeitpunkt verändern sich.

Allerdings wurden in der Überführung von jährlichen zu dreimonatigen Zyklen weitere notwendige Praktiken eingeführt, für die in einmonatigen Phasen keine Zeit mehr vorhanden ist. Diese Techniken waren äußerst hilfreich um die Entwicklungsgeschwindigkeit in einem ersten Verkürzungsprozess zu erhöhen. Sie haben dabei geholfen regelmäßige Upgrades der Software bereitzustellen, jedoch war das Erlernen und Einhalten der Techniken für jedes Teammitglied sehr aufwändig.

2.2.6 QA-Abteilung

Bei einmonatigen Iterationen werden diese Praktiken jedoch zur Last. Z.B.: ist das Vorhandensein einer QA-Abteilung aufgrund der organisatorischen Entfernung nicht mehr

möglich. Diese Abteilung darf jedoch nicht mit der Rolle der Tester verwechselt werden.

Natürlich darf auch der psychologische Effekt bezüglich der Reduzierung dieser in längeren Iterationen noch so wichtigen Einrichtung nicht vergessen werden. Ein Entwickler der viel Erfahrung mit dreimonatigen Release-Zyklen besitzt, für den die QA-Abteilung der erste Schritt aus dem Chaos war, d.h. man tatsächlich Software am Ende des Quartals bereitstellen konnte, die noch dazu für den Kunden problemlos funktioniert hat, für diesen Entwickler ist eine QA-Abteilung unverzichtbar. Er kann sich nicht vorstellen, wie man in einem Monat Software erfolgreich bereitstellen soll, ohne der Unterstützung dieses *Fehlerfangnetzes*. Aus der Perspektive dieses Entwicklers sind dessen Argumentationen völlig nachvollziehbar.

Betrachtet man jedoch den folgenden Prozess genauer, bei dem jede Funktionsänderung der Software über den Projektmanager zur QA-Abteilung weitergeleitet wird, damit diese dann notwendige Ressourcen allokalieren kann um die erhaltene Anfrage bearbeiten zu können, erkennt man, dass man in einem Monat nicht genug Zeit für diese Vorgehensweise hat.

Obwohl die QA-Abteilung die erhaltenen Anfragen aus Effizienzgründen in Warteschlangen organisiert damit dann ein Tester diese Aufgabe entnehmen und bearbeiten kann, dauert es für den Entwickler viel zu lange, bis er endlich Feedback erhält um darauf reagieren zu können. Wenn man jetzt noch darüber nachdenkt, dass die Programmierer die zurückbekommenen Antworten der Tester ebenfalls ähnlich organisieren und zum Beheben derselbe Prozess erneut durchgeführt werden muss kommt man zum Schluss, dass die Iteration bereits zu Ende ist bevor überhaupt nur eine Aufgabe abgeschlossen wurde. Man könnte natürlich die Software trotz der Tatsache bereitstellen, dass man nicht 100 Prozentig sicher weiß, ob das System Fehler enthält oder nicht. Allerdings ist das Bereitstellen von fehlerhaften Upgrades für den Endkunden auf Dauer nicht tragbar.

TODO: Ab hier muss noch bis zum Abschnitt 3 auf Seite 17 fertig ausformuliert werden.

D.h., dass das Q/A-Department, das kritisch für den Erfolg für jährliche bzw. dreimonatige Deployments war, wird zur unüberwindbaren Barriere in einmonatigen Prozessen und muss deshalb verworfen werden. Und wieder müssen dieselben Probleme nur jetzt ohne Q/A-Department erledigt werden also was machen? Ganz einfach, Tester müssen dem Entwicklungsteam hinzugefügt werden. D.h. im Endeffekt hat man einen großen Raum in denen sich sowohl Tester als auch Entwickler befinden und diese unmittelbar miteinander kommunizieren können.

Nichts von den Vorgehensweisen über Warteschlangen, nichts von dem zeitaufwendigen weiterleiten von Requests über verschiedene Personen, sondern die unmittelbare Kommunikation zwischen Tester und Entwickler sind notwendig. Z.B. nimmt ein Entwickler Veränderungen an der Benutzerschnittstelle vor und berichtet dem Tester davon. Dieser

kann sofort überprüfen ob die vorgenommenen Änderungen fehlerfrei funktionieren. D.h. der Entwickler erhält nur wenige Augenblicke später sofortiges Feedback des Testers.

2.2.7 Mehrfach release Versionen

eines Produkts ist eine weitere Praktik die führe längere Zyklen äußerst hilfreich ist, jedoch bei kürzeren Phasen ein Problem darstellt. Z.B. verkauften wir unsere Software an einen Kunden. Dieser war äußerst zufrieden mit dem Produkt. Nach einiger Zeit fanden wir auch einen weiteren Abnehmer jedoch wollte dieser einige Veränderungen. Somit mussten wir eine neue Version der Software für den zweiten Kunden erstellen.

Wir versuchten die Änderungen auch dem ersten Kunden schmackhaft zu machen, allerdings war dieser mit seiner Version der Software zufrieden. Nach einiger Zeit bekamen wir einen Bug-Report und mussten diesen nun in beiden Versionen unseres Produkts beheben. Nach einigen Monaten kam der dritte Kunde hinzu, der ebenfalls einige Änderungen der Software vornehmen ließ. Nach drei Jahren des erfolgreichen Einsatzes der Software bestellten die Kunden einen Consultant und fragten, warum Änderungen so viel Zeit in Anspruch nahmen.

Das was Problem war, dass wir (vermutlicherweise) mittlerweile sieben verschiedene Versionen des Produkts verkauft hatten und wir in allen dieselben Fehlerbehebungen durchführen mussten. Außerdem hat jede Version eine unterschiedliche Anzahl von Features implementiert, die wir ebenfalls verwalteten mussten. Selbst bei jährlichen Deployments versuchen Software- Unternehmen ältere Versionen ihrer Produkte bei Kunden zu aktualisieren, da die Verwaltung mehrerer Versionen zu komplex geworden ist.

Jedoch kann man in so einer großen Zeitspanne mit diesem Overhead leben. Wenn man jedoch in einem Jahr zwölf neue Releases produziert, funktioniert diese Art von Versionierung nicht mehr. Bei dieser Veränderung handelt es sich nicht nur um eine technische sondern auch um eine Beziehungsänderung zwischen dem Kunden und der Organisation die die Software produziert. Der Kunde muss dem Unternehmen vertrauen können und es ist ja kein Geheimnis, dass viele Kunden genau das nicht tun, nämlich dem Unternehmen trauen, das das Produkt erstellt. Wie man vielleicht schon bemerkt hat, handelt es sich dabei all diesen Veränderungen nicht um ausschließlich technischen Veränderungen. Die CEO-zu- CEO-Beziehung der Unternehmen muss zu einer Partnerschaft abgeändert werden. Sie müssen einander vertrauen können. Ein neues Release der Software darf nicht zur Qual für den Kunden werden.

Wenn ein Software-Unternehmen innerhalb von monatlichen Releases überleben möchte, darf ein Software-Upgrade kein Hindernis sein. Aus Kundensicht muss für so eine Vertrauensbasis aber zu 100% sichergestellt sein, dass kein Datenverlust möglich ist, keine Produktivität verloren geht, man nicht an einem Montag dem 1. Jänner in die Firma kommt und eine komplette Zerstörung vorfindet. Der Kunde muss davon überzeugt sein, dass die Software solide ist. Der Aufbau einer solcher Beziehung zwischen Kunden und

dem Software- Unternehmen kann Jahre in Anspruch nehmen. Es handelt sich nicht um einen Prozess der über Nacht passieren kann.

2.2.8 Design Dokumente

Wenn man drei Monate für ein Release Zeit hat, kann man ohne Probleme Design-Skizzen produzieren, diese im Team bearbeiten und analysieren. Hat man allerdings nur genau 20 Werktage für das Erstellen einer neuen Version der Software, dann kann das Software-Design nicht im selben Umfang dokumentiert werden. D.h. aber nicht der komplette Verzicht auf das Design. Ganz im Gegenteil, man muss natürlich weiterhin ein ansprechendes Software-Design schaffen und dieses natürlich auch kommunizieren. Allerdings sind Dokumente dafür nicht das richtige Medium.

2.2.9 Change Requests

Change Request Process ist eine weitere organisational-Distance Barriere. Jemand fordert eine Änderung der Software. Diese Forderung wird in irgendein Change-Request-System eingearbeitet. Danach wird sie zum Change-Prevention- Board (Change Control Board) weitergeleitet und um effizient zu bleiben in eine Warteschlange eingereiht wird. Bei dem wöchentlichen Meeting des Boards werden dann sämtliche Forderungen abgelehnt. Stellt sich die Frage warum diese Forderungen, wenn sie sowieso immer abgelehnt werden, nicht unmittelbar beim Eintreffen abgelehnt werden.

Da könnte man sich die wöchentlichen Change-Request-Review-Meetings auch gleich sparen. Aufgrund der Zeitbegrenzung funktioniert diese Art von Prozess sowieso nicht mehr. Jedoch handelt es sich bei einem Change-Request um wertvolles Feedback und wenn man auf dieses innerhalb kurzer Zeit reagieren möchte, und es stehen einem nur 20 Werktage zur Verfügung, muss ein pragmatischer Ansatz verfolgt werden um diese Requests bearbeiten.

Z.B. könnte der Prozess die Change-Requests priorisieren wobei die entstandenen Prioritäten mit denen des Unternehmens harmonisieren sollten. Man sollte klarerweise an den wichtigen Features arbeiten und die weniger wichtigen hinten anstellen. D.h. man muss natürlich weiterhin Entscheidungen über die zu implementierenden Features treffen, jedoch hat die ursprüngliche Unternehmensstruktur die mittels CCB funktionierte, innerhalb von einem Monat nicht genügend Zeit um Prioritäten richtig zu setzen.

2.2.10 Separate Build- und Analyse-Teams

Separate Teams für Analyse und Build-Prozess nehmen ebenfalls zu viel Zeit in Anspruch. Ein Team dass sich ausschließlich um die Analyse kümmert, und danach ihr Ergebnis an die Entwickler weiterleitet, ist viel zu zweitaufwändig um innerhalb eines

Monats ein neues Release zu erstellen. D.h. die Softwareentwickler müssen akzeptieren, gemeinsam für diese Dinge Verantwortung zu übernehmen.

Es kann natürlich jemanden in einem Team geben, der sich mit der Verfeinerung des Builds beschäftigt, jedoch gibt es keine extra Abteilung die sich ausschließlich um den Build der Software kümmert. In monatlichen Release- Zyklen bleibt keine Zeit um Build-Errors jemanden anderen zu zuteilen der sie dann behebt. Benötigt man z.B. eine Woche für das Beheben eines solchen Problems, dann ist es in einer 12-wöchigen Phase schmerzhaft, in einer vierwöchigen Phase jedoch nicht tragbar.

Entwickler müssen selbst dafür die Verantwortung übernehmen Build-Probleme zu beheben. Eine Rolle wie die des Build-Managers gibt es in einer monatliche Phase nicht mehr. D.h. die Organisation muss sich diesbezüglich verändern um einen vierwöchigen Release-Zyklus zu unterstützen.

2.3 Monat auf Woche

Es kann natürlich vorkommen, dass Kunden selbst für einen monatlichen Release- Zyklus zu ungeduldig sind und deshalb auf wöchentliche Updates ihrer Software bestehen. D.h. das Entwickler-Team steht wieder vor der Aufgabe, dieselben Probleme in noch kürzer Zeit zu bewältigen. Die erste Frage die sich bei der Umstellung auf wöchentliche Release-Zyklen stellt, wann soll die Software bereitgestellt werden? Freitag?

Nein, der letzte Tag der Woche ist ein äußerst schlechter Tag um neue Produktaktualisierungen dem Kunden zur Verfügung zu stellen, genauso am Tag bevor Weihnachten. Die Mitte der Woche scheint eine gute Idee zu sein. D.h. Jeden Mittwoch wird eine neue Version der Software bereitgestellt, sodass der Kunde mit dieser seine Arbeit verrichten kann. Dafür müssen wieder einmal die Organisation und der Zeitpunkt der Lösung angepasst werden um einen einwöchigen Release-Zyklus gerecht zu werden. Das Entwickler-Team also fünf Tage Zeit um ein für den Kunden wertvolles Inkrement zu erstellen. Wie soll man das anstellen? Erster Schritt ist eine Atomated Data Migration. Automatische Datenmigration

Bei einem einmonatigen Release-Zyklus hat man ein paar Tage Zeit um das DB- Schema anzupassen. Keinem Entwickler mach diese Art von Spaß, jedoch bleibt genügend Zeit um es manuell anzupassen. Innerhalb von einer Woche geht sich diese Arbeit allerdings nicht aus. Manuelle Anpassungen um Datenmigrationen durchzuführen sind einfach zu kostspielig. Eine voll automatisierte *1 -Button-Push* Datenmigration ist unabdingbar um Daten von einem alten zu einem neuen Zustand überzuführen.

Falls man einen Service 24/7 bereitstellen muss, dann muss man noch zusätzliche Dinge tun. Mehr davon bei täglichen Releases. Bei dieser Phase darf Datenmigration auf jeden Fall kein Problem mehr darstellen. Vor allem handelt es sich hierbei nur um ein Engineering-Problem. Dabei unterstützt ein Datastore automatisierte Datenmigrierung

vielleicht besser als ein anderer. Dafür ist ja Engineering da, man nimmt die Zutaten die man hat und wendet sie passend am bestehenden Problem an.

2.3.1 Temporäre Branches

In einem einmonatigen Zyklus können Entwickler Branches für Änderungen der Software anlegen und diese nicht unmittelbar wieder in den Main-Branch zurück mergen. D.h. die Programmierer arbeiten z.B. über einen Zeitraum von einer Woche an einer Änderung in einem neu erstellten Branch und migrieren diesen dann nach Fertigstellung wieder zurück in den Trunk.

Dabei kann es zu komplizierteren Merges kommen, die einiges an Zeit beanspruchen. Genau diese Zeit ist in einem einwöchigen Zyklus nicht mehr vorhanden. Daher können Entwickler maximal temporäre Branches anlegen, die maximal nach ein paar Stunden wieder in den Main-Branch zurückmigriert werden. Dadurch verhindert man komplizierte Merges die aufgrund einer hohen Anzahl von Konflikten auftreten könnten.

Es stellt sich die Frage, ob bei temporären Branches nur halbfertige Änderungen wieder in die Main-Line zurückmigriert werden. Jedoch überwiegt die Verhinderung der auftretenden Kosten bei komplizierten Merges diese Tatsache. D.h. man hat keine andere Wahl als kurzweilige, temporäre Branches anzulegen da ansonsten einwöchige Release-Zyklen keine Chance auf Erfolg hätten.

Ein wichtige Begabung die Entwickler bei immer kürzeren Zyklen haben sollte, ist die immer feinere Unterteilung von Arbeiten, sodass die Software nach einer Änderung trotzdem noch funktioniert. Z.B. hat man ein Refactoring von ca. 4000 LoC vor sich. Diese Änderungen müssen nicht alle auf einmal geschehen. Die Begabung eines Entwickler liegt nun bei der Unterteilung der vorzunehmenden Änderungen. Diese müssen so proportioniert werden, sodass nach einer Integrierung die Software noch voll funktionsfähig ist. Das Problem ist also die Reihenfolge der Änderungen sorgfältig zu bestimmen.

2.3.2 Keystoning

Hat man das Problem, dass ein zu implementierendes Feature mehr als eine Woche Zeit in Anspruch nimmt, man hat allerdings wöchentliche Releases, kann man zuerst die notwendige Funktionalität erstellen, die der Endbenutzer nicht zu Gesicht bekommt. Im nächsten Release-Zyklus kann man dann die notwendigen UI- Anpassungen durchführen und

gewährleistet dadurch die Einhaltung der fünftägigen Software-Aktualisierung. D.h. man sollte bei einwöchigen Releases die sichtbaren Änderungen immer zum Schluss durchführen. Natürlich entsteht dadurch ein gewisses Risiko, da man ja Code in Produktion ausgeliefert hat, der nicht aufgerufen werden kann. Diesen Preis muss man aber für wöchentliche Releases bezahlen.

2.3.3 Kanban

Die Vorteile von Kanban werden bei wöchentlichen Release-Zyklen so richtig wertvoll. Genau wie all die bereits erwähnten Techniken kann Kanban natürlich auch bei länger andauernden Phasen zum Einsatz kommen. Bei einwöchigen Iterationen macht eine Art des Pull-Modells auf jeden Fall Sinn. Hat man in jedem Release-Zyklus eine fixe Anzahl von Tasks die zu erledigen sind und dieser Plan kann aufgrund von irgendwelchen Einflüssen nicht eingehalten werden, dann kann das zu Folgefehlern führen, sodass der Gesamtplan gefährdet ist.

Im Gegensatz dazu bietet Kanban die Möglichkeit mittels des Pull-Modells, dass ein Entwickler z.B. am Montag in der Früh eine neue Aufgabe vom Aufgaben-Stack entnimmt und diese abarbeitet. Sollte dieser Task mehr Zeit als angenommen beanspruchen, gefährdet dies keine anderen Aufgaben. Dadurch müssen keine Planänderungen durchgeführt bzw. keine entsprechenden Meetings einberufen werden.

2.3.4 One-Button-Deploy

Will man wöchentliche Release-Zyklen realisieren wird ein *One-Button-Deploy* unvermeidlich. Selbst wenn man einen vollen Monat Zeit hat, wird ein zweistündiger, manueller Deploy, bei dem noch dazu hin und wieder Fehler auftreten können, wirklich zur Qual für jeden Entwickler. Wenn man sich jetzt vorstellt, dass man für jeden Release diese fehleranfällige Arbeit erledigen muss, wird man schnell einsichtig, dass die Zeit dafür zu kostbar ist.

Auch hier gilt wieder, dass ein *One-Button-Release* ebenfalls für jährliche Entwicklungs-Phasen eingesetzt werden kann. Jedoch ist diese Technik bei dieser Geschwindigkeit nicht kritisch. Bei wöchentlichen Releases ist es auf jeden Fall kritisch.

2.3.5 Kein separates Test Team

In wöchentlichen Release-Zyklen unterscheidet man nicht mehr zwischen einem separaten Test-Team und einem Entwickler-Team. Selbst dieser geringe Abstand zwischen den beiden Teams wird in dieser kurzen Zeit zu aufwendig um ihn zu unterstützen. Der typische Arbeitsablauf bei dem ein Entwickler dem Tester neu hinzugefügte Funktionalität zum Testen bereitstellt, und dieser dann selbstständig das erwartete Verhalten der Software verifiziert.

Der Entwickler erhält dann unmittelbares Feedback vom Tester auf das er dann in entsprechender Art und Weise reagieren muss. Dieses Request-Response Verfahren ist zu zeitintensiv um in einer Woche eingesetzt zu werden. D.h. es gibt das Team das sowohl neue Funktionalität bereitstellt, also auch Feedback für diese erzeugt, auf das das Team entsprechend reagieren muss. Somit gilt, das Team muss für Implementierung und Testen gemeinsam Verantwortung übernehmen.

2.3.6 Keine Up-front Usability

Jeder Spezialbereich der Software-Entwicklung hat das Verlangen vor allen anderen berücksichtigt zu werden. Z.B. wird gerne die Software-Architektur als wichtigstes Kriterium für die erfolgreiche Erstellung des Produkts angesehen. Die Architektur sollte zu Beginn entworfen werden, danach kann die restliche, oft als nicht so wesentlich empfundene Arbeit umgesetzt werden. Genau dieselben Ansichten haben die Designer, die Tester, etc. In wöchentlichen Release-Zyklen kann diese Kurzsichtigkeit nicht unterstützt werden.

D.h. Entwickler können nicht fünf Tage auf das Architekturdokument warten, wenn man nur genau eine Woche Zeit hat, die gewünschten Features bereitzustellen. Daher muss die Aufgabe des Usability-Designs über die komplette Phase verteilt umgesetzt werden im Gegensatz zu einer Aufgabe, die nur zu Beginn des Zyklus stattfindet.

2.3.7 Aktiver Release-Branch

Bei wöchentlichen Iterationen wird die Pflege eines separaten Release-Banches, der aktiv verändert wird, zu zeitaufwändig und muss daher entfernt werden. Hat man einen Monat Zeit, und man muss eventuell einen Software-Patch einspielen der z.B. am 1. eines Monats deployt worden ist, ist es nicht kritischen diesen Patch auch im Entwickler-Branch nachzuziehen.

D.h. in diesem Fall sind zwei Branches noch ohne Weiteres umsetzbar. Bei fünftägigen Zyklen wird es zu aufwendig den Release-Branch aktiv zu aktualisieren, da man ja ständig die Software verändert. Jede Änderung doppelt zu warten ist in wöchentlichen Iterationen zu kostspielig. D.h. Kunden müssen sich eine Woche, dafür maximal eine Woche, auf einen Bug-Fix gedulden.

2.4 Woche auf Tag

Neben den technischen Herausforderungen für tägliche Releases erhält der Entwickler den angenehmen Nebeneffekt, dass die tägliche Arbeit bereits am nächsten Tag von irgendeinem Kunden bereits verwendet wird. Diese Tatsache darf als Motivationsfaktor für den Softwareentwickler nicht unterschätzt werden. Sehr oft haben Entwickler das Gefühl, dass ihre erledigte Arbeit für niemanden spürbar von Bedeutung sind.

2.4.1 Immunization

Bei täglichen Deployments ist diese Arbeit bereits am nächsten Tag von Bedeutung. Natürlich stellt sich dabei die Frage wie mit Fehlern umgegangen wird. Ist es überhaupt noch möglich bei dieser Kürze der Iteration Fehler Softwareentwickler zu akzeptieren? Sichtlich kann es sich ein Entwickler nicht mehr leisten, einen schlechten Tag zu haben.

D.h. sollte ein Team-Mitglied z.B. die Nacht zu vor zu wenig Schlaf bekommen haben und daher das Gefühl haben es sollte heute nicht programmieren, dann sollte es sich seinem Gefühl fügen. Dabei handelt es sich tatsächlich im Endeffekt um einen Produktivitätsgewinn wenn ein Entwickler bei schlechter Tagesverfassung nicht echten Code implementiert.

Sollte doch entwickelt werden und es werden Fehler erzeugt, dann sieht man diese unmittelbar am nächsten Tag, nämlich nachdem der Kunde die fehlerhafte Version der Software verwendet hat. Die Kernaussage ist, wenn man sich nicht im Stande fühlt 100 Prozentig konzentriert zu Programmieren, dann sollte man es bei täglichen Releases auch nicht tun.

Es gibt sicherlich genug andere Aufgaben die an solchen Tagen verrichtet werden kann und sei es nur jemanden anderen bei seiner Aufgabe zu unterstützen. Man kann sich metaphorisch dabei vorstellen, dass man bei täglichen Deployments das brüchige Eis unter seinen Zehenspitzen fühlt. Man darf nicht zu stark auftreten sonst bricht diese dünne Eisschicht sofort unter einem zusammen. Um all dies jedoch umsetzen zu können, muss es unmittelbar nach einem fehlerhaften Deployment möglich sein, automatisch eine frühere Version der Software herzustellen. Diese Art des Rollbacks nennt man Immunization.

Eine weitere Variante wie man mit fehlerhaften Releases umgehen kann ist, dass nach einem Deployment eine Art Monitor der Software automatisch das Team benachrichtigt, dass es ein Problem mit dem System gibt. Daraufhin stoppen alle Entwickler ihre aktuellen Arbeiten und beheben den Fehler worauf eine neue Version der Software deployt werden kann.

2.4.2 Data-Informed-Usability

Man trifft bei täglichen Releases dieselben Usability-Entscheidungen aber diesmal kann man mit Hilfe von echten Daten entscheiden. A/B-Testing ist eine Art von diesem Vorgehen bei dem z.B. an einem Tag eine bestimmte Version der Software released wird und danach Daten eingeholt werden. Am nächsten Tag deployt man eine abgeänderte Version und analysiert wieder die entstandenen Informationen. Z.B. könnte man die Transaktionsanzahl messen oder wie lange Benutzer auf einer Seite geblieben sind. Man kann also die Daten die man generiert dazu verwenden, um Usability-Entscheidungen zu treffen. Somit lassen sich UI-Konflikte aufgrund von messbaren Daten vermeiden.

2.4.3 Feature-Flags

Die Idee dabei ist, dass man zur Laufzeit wenn man z.B. die Software auf 100 Server verteilt hat, und nebenbei hat man eine Konsole, die es jemanden erlaubt Features ein- und auszuschalten. D.h. man eine globale Anzahl von Flags, die es möglichen machen, gewisse Funktionalitäten für gewisse Benutzer freizuschalten bzw. zu deaktivieren.

Dabei kann man taktisch vorgehen wenn man z.B. ein neues Features implementiert jedoch zehn weitere neue Features ebenfalls mit deployt werden. Nun deaktiviert man sein Features mittels Konsole, wartet eine Zeit lang ab bis die anderen Features ihre Wirkung gezeigt haben und aktiviert das sein Feature wieder. Jetzt kann man den Output analysieren den das Feature verursacht hat. Man erkennt leicht, dass bei täglichen Deployments die Laufzeitkonfiguration der Software wirklichen Mehrwert einbringt.

2.4.4 One-Piece-Flow

Kanban ist derzeit in der Entwickler-Community sehr beliebt. Einer der Gründe ist, dass man den Arbeits-Flow des gesamten Teams auf einen Blick erkennen kann. Dabei limitiert man die Arbeit die in Bearbeitung ist und kennzeichnet dies anhand von Karteikarten auf einem sogenannten Kanban-Board. Dabei besteht dieses Board aus mehreren Spalten die eine gewisse Bedeutung haben wie z.B. die Aufgaben die gerade in Arbeit sind oder die, die gerade getestet werden.

Bei täglichen Deployments hat man allerdings nicht mehr die Zeit, Aufgaben von einer Spalte zur nächsten weiterzureichen. Entwickler treffen eine hohe Anzahl an verschiedenen Entscheidungen bei täglichen Deployments im Gegensatz zu längeren Release-Zyklen. Das liegt daran, dass die Entwickler wirklich schnelles Feedback benötigen um entsprechend schnell darauf reagieren zu können. Dabei nehmen sie viele verschiedene Rollen ein z.B. die des Designers oder des Implementierers oder die des Performance-Testers, etc. D.h. die einzelnen Stationen bei Kanban werden zu einem *One-Piece-Flow* wobei der Entwickler dafür die Verantwortung übernehmen muss, neue Funktionalitäten durch all diese Stationen zu führen um sie anschließend zu releasen.

2.4.5 Multi-Level-Staging

Bei täglichen Releases bleibt keine Zeit mehr, die Software durch verschiedene Stages zu führen. D.h. der Flow von einer Entwickler-Box über eine Integrations-Box wo einige Tests durchgeführt werden, über eine Testing-Box, über eine Pre-Production-Box und zu guter Letzt die Produktionsumgebung. Software durch all diese Stationen zu führen, benötigt zu viel Zeit wenn man täglichen deployn möchte.

D.h. man muss wie immer dieselben Problemen in kürzerer dadurch lösen, indem man Verantwortungen verändert damit man dasselbe Feedback bekommt nur basiert auf einer kürzeren Pipeline. D.h. ideal wären eine Development-Box und eine Produktionsumgebung.

2.4.6 Operations Department

Heutzutage gibt es noch sehr oft eine Trennung zwischen dem Operations- Department und dem Entwicklungs-Team in einem IT-Unternehmen. Dabei mussten sich Entwickler

nicht um Infrastrukturangelegenheiten kümmern. Bei täglichen Releases lässt sich diese Aufgabe jedoch nicht mehr so einfach delegieren. Wieder einmal gibt es nicht genug Zeit für den Roundtrip zwischen Operations- Team und Entwickler-Team. Natürlich gibt es auch weiterhin Operations- Engineers deren Job es ist, das System zu monitoren und gewisse Prozesse zu automatisieren und Entwickler zu schulen um Frameworks und Tools zu erstellen, sodass jeder Verantwortung für Operations-Angelegenheiten übernehmen kann.

2.4.7 Keine Status Meetings

Obwohl es eine der wichtigen agilen Praktiken ist, bleibt einem Entwickler keine Zeit darauf zu warten, dass man von jemanden anderen am nächsten Tag im Stand-Up Meeting erfährt, wie weit er mit seiner Aufgabe ist. Waren sie bei monatlichen Releases eine tolle Sache, so sind sie bei täglichen Iterationen eher ein Hindernis.

Natürlich muss weiterhin kommuniziert werden, jedoch auf eine andere Art und Weise. Dabei müssen die Entwickler natürlich im selben Raum sitzen und mit der Tatsache klar kommen, dass man bei der Arbeit unterbrochen wird. Vielleicht hat man auch einen IRC-Channel, irgendeine Art von Social-Media wie eine Facebook-Group die einem eine Real-Time Übersicht über die Arbeit eines jeden einzelnen Entwicklers gibt zu jedem beliebigen Zeitpunkt gibt.

3 Success Stories / Case Studies

Im Folgenden sollen einige Firmen kurz vorgestellt werden, welche Continuous Deployment nicht nur aktiv sondern auch erfolgreich einsetzen. Dabei werden ebenfalls die entwickelten Produkte kurz vorgestellt und besonderes Augenmerk auf angewandte Methoden und Workflows gerichtet. Sofern Informationen darüber vorhanden sind welche unterstützenden Technologien verwendet wurden, werden diese ebenfalls erwähnt.

TODO: Referenzen zu den Quellen einbauen.

3.1 IMVU

Als erstes Beispiel dient IMVU¹, eine soziale Online Community, in der in einer virtuellen Realität mit Hilfe von 3D Avataren kommuniziert, Spiele gespielt und eigene Inhalte erschaffen und ausgetauscht werden können.

¹IMVU: <http://www.imvu.com/>

IMVU war eines der ersten *Lean Startup* Unternehmen welche Continuous Deployment aktiv einsetzten. Dabei ist dies aber nicht vorab im Ganzen geplant worden, sondern inkrementell entstanden. Derzeit sind bei IMVU zirka 50 technische Mitarbeiter angestellt. Ein wichtiger Punkt warum bei vor allem so vielen Entwicklern Continuous Deployment funktioniert, ist, dass es ein zentraler Bestandteil der Firmenkultur ist.

Als Vorteile von Continuous Deployment werden von IMVU die folgenden Punkte genannt:

- Regression wird sehr rasch erkannt
- Fehler können schneller behoben werden, da zwischen dem einspielen eines Fehlers und der Meldung über ein Problem nicht viel Zeit vergeht
- Der Release einer neuen Version erzeugt keinen zusätzlichen Overhead
- Als Feedback bekommen sie sofort messbare Kerndaten von echten Kunden

Workflow

Eine wichtige Grundvoraussetzung für Continuous Deployment bei IMVU ist wie schon in Abschnitt 2.1.3 auf Seite 5 gezeigt: Continuous Integration. Als Technologie kommt hier Buildbot² zum Einsatz. Um die Vorteile von Continuous Integration voll ausnützen zu können wird beim Entwickeln selbst *Commit Early Commit Often* praktiziert. Ist ein Feature fertig entwickelt, oder ein Bug behoben worden, werden zuerst lokale Tests auf der Entwicklermaschine durchgeführt. Wenn all diese Tests positiv durchlaufen wurden, wird der neue Code in die Versionsverwaltung eingespielt.

Erst jetzt werden sämtliche Tests der Test-Suite angestoßen. Zurzeit sind dies zirka 15.000 Tests aus den Bereichen Unit-Tests, Funktions-Tests und Verhaltens-Tests. Dabei werden die folgenden Technologien eingesetzt:

- Selenium Core wird mit einem eigens entwickelten API Wrapper für die Verhaltens-Tests eingesetzt
- YUI Test wird für Browser basierte JavaScript Unit-Tests verwendet
- PHP SimpleTest
- Erlang EUnit
- Python UnitTests

Schlägt nur einer der Tests fehl wird der zuletzt eingespielte Code zurückgesetzt. Es ist zu beachten, dass nicht nur die Masse an Tests, sprich die Testabdeckung, wichtig für IMVU ist, sondern auch die Qualität der Tests. Ein weiteres Merkmal ihrer Firmenkultur ist nämlich das Schreiben von qualitativ hochwertigen Tests. Durch diese Maßnahmen, also dem Schreiben von gründlichen hochwertigen Tests, welche sich auf alle Aufgabenbereiche verteilen, schafft es IMVU ein separates Qualitätssicherungsteam überflüssig zu machen.

²Buildbot: <http://trac.buildbot.net/>

Nachdem sämtliche Tests erfolgreich durchgeführt wurden, wird ein eigen entwickeltes Build-Skript angestoßen um den neuen Code in die Produktionsumgebung einzuspielen. IMVUs Produktionsumgebung besteht aus einem Cluster mit derzeit zirka 700 Servern. Das Build-Skript verteilt zwar den Code im gesamten Cluster, umgestellt werden zunächst aber nur eine gewisse Prozent Anzahl an Servern. Die Umstellung auf den neuen Code erfolgt recht simpel per Symlink.

Durch ein ständig aktives Monitoring werden fortlaufend Messwerte über den Gesundheitszustand des Clusters gesammelt. Diese Messdaten beinhalten Werte für CUP-, Speicher- und Netzwerk-Last, aber auch Business Metriken kommen zum Einsatz. Findet nach einer gewissen Zeitspanne keine Regression des Clusters statt wird der neue Code auf allen Servern aktiv geschaltet. Durch das begleitende Monitoring könnte so noch immer jederzeit auf die vorherige Version zurückgewechselt werden.

Kurz sei noch erwähnt wie bei IMVU mit den relationalen Datenbanken verfahren wird. Da ein Datenbank Schema Rollback nur schwer möglich ist, bzw. das Verändern des Schemas einen schwerwiegenden Eingriff darstellt, durchlaufen Schemamodifikationen, im Gegensatz zum Code Deployment, einen formalen Review Prozess. Müssen tatsächlich die Strukturen der Tabellen angepasst werden, bleiben die alten Tabellen weiterhin bestehen und es werden einfach neue Tabellen mit der neuen Struktur erstellt. Die Daten werden dann per *Copy on Read* bzw. per Hintergrund-Job migriert.

Noch die Durchlaufzeit der Test Suite anmerken u. dass sie ca. 50 Deployments am Tag schaffen würden.

3.2 Huitale

Huitale ist ein finnisches *Lean Startup* Unternehmen aus Helsinki welches Dienstleistungen im agilen Umfeld für Training und Consulting, aber auch Softwareentwicklung, anbietet. Sie können sich dabei auf ihr eigen entwickeltes Produkt *nextdoor.fi*³ berufen. Nextdoor.fi ist eine online Plattform um Dienstleistungen im Haushaltsservicebereich anzubieten und einzukaufen. Die Plattform hat derzeit zirka 2.000 aktive Benutzer und im Monat ungefähr 30.000 Besucher.

Huitale hat während der Entwicklung von *nextdoor.fi* einen angepassten lean Software Entwicklungsprozess umgesetzt, welcher im Folgenden kurz vorgestellt wird.

Workflow

Der Softwareentwicklungsprozess von Huitale setzt viele Elemente von *Kanban* ein um ihren Prozess zu visualisieren, messen und um diesen steuerbar zu machen. Näheres zu Kanban siehe Abschnitt 2.3 auf Seite 11.

Als Basis für neue Funktionalität dienen *Minimum Marketable Features* welche nach

³nextdoor.fi: <http://http://www.nextdoor.fi>

Priorität sortiert in einer *Product Queue* landen. Diese Queue hat ein *Work in Progress* Limit von 7. Befinden sich nur noch 2 MMFs in der Queue können neue aufgenommen werden. Diese Queue orientiert sich also ganz stark an dem Puffer Konzept aus Kanban. Die Entwicklungsabteilung selbst hat ein *Work in Progress* Limit von 2.

Hier vielleicht noch erklären was genau ein Minimum Marketable Feature im Gegensatz zu einem *normalen* Feature ist. Zusätzlich kann noch gezeigt werden wie Huitale überhaupt zu den MMFs kommt (Brainstorming, Customer Development, etc.).

Ein *MMF* wird dann als fertig entwickelt angesehen, wenn es dafür eine ausreichende Anzahl qualitativ hochwertiger Unit- und Akzeptanz-Tests gibt und diese in der Continuous Integration Umgebung fehlerfrei ausgeführt wurden. Weiters findet eine automatisierte Qualitätssicherung mittels statischer Codeanalyse (Checkstyle⁴ und PMD⁵). Als letzter Schritt findet ein *Peer Review* statt. Werden all diese Schritte erfolgreich durchlaufen gilt ein *MMF* als *done* und wird in 24h Zyklen deployed.

Das Continuous Deployment Konzept selbst ist sehr stark an das von IMVU angelehnt (siehe Abschnitt 3.1). Auch hier gibt es ein 24/7 Monitoring des Produktsystems mit der Möglichkeit, die täglich statt findenden Backups, jederzeit automatisiert wieder einzuspielen (Immune System mit automatischen Rollbacks).

Die Einteilung des Teams war ursprünglich stark an SCRUM mit einem *single Product Owner* angelehnt. Dies wurde aber zu Gunsten einer zwei Team Strategie aufgegeben. Jetzt gibt es ein *Problem Team* und ein *Solution Team*. Dem *Problem Team* steht der CEO vor und besteht weiters aus dem CTO, Marketing & Sales und User Experience Experten. Der CTO steht zusätzlich dem *Solution Team* vor, welches auch die Entwickler beinhaltet.

Eigene Teams für das Testen oder den laufenden Betrieb gibt es nicht. Diese Aufgaben werden vom *Solution Team* mit übernommen. Bemerkenswert ist auch dass es bei Huitale keine Vollzeit angestellten Entwickler gibt.

Die Ergebnisse dieses Vorgehens sprechen für sich. Die *lead time*⁶ neuer Features kann Aufgrund der ständig gemessenen und ausgewerteten Daten sehr genau angegeben werden. Im Durchschnitt beträgt diese derzeit 8 Tage, bei kleineren Features zirka 3 Tage. Das Entwickeln einer ersten *Public Beta*, also des *Minimum Viable Products* dauerte nur 120 Mann-Tage.

TODO: *Minimum Viable Product* kurz erklären.

Durch das Monitoring werden auftretende Bugs sehr rasch erkannt und können in der Regel innerhalb einer Stunde korrigiert werden. Möglich wurde all dies einerseits durch

⁴Checkstyle: <http://checkstyle.sourceforge.net/>

⁵PMD: <http://pmd.sourceforge.net/>

⁶lead time: Die Zeit vom Erfassen eines Features bis zur Fertigstellung

eiserne Disziplin der Mitarbeiter, als auch durch Erfahrung. Sämtliche Entwickler hatten bereits Erfahrung mit agilen Entwicklungsmethoden. Auch Kanban wird als wichtige Stütze im Finden von Verbesserungspotenzial des Prozesses angegeben.

In vier Jahren gab es bei täglichen Deployments insgesamt nur 2 schwerere Bugs.

3.3 Digg 4

3.4 WiredReach

3.5 Wealthfront

4 Schlussfolgerungen

Kurze Zusammenfassung der „Ergebnisse“, bzw. Auflisten der Vorteile wenn man sich an die genannten Best Practices hält. Dabei kann man sich auch stark an dem Abstract orientieren.

Literatur

- [1] Puneet Agarwal. „Continuous SCRUM : Agile Management of SAAS Products“. In: *Proceedings of the 4th India Software Engineering Conference*. 2011, S. 51–60.
- [2] Jasper Boeg. *Priming Kanban*. Trifork, 2011, S. 81.
- [3] T Chow und D Cao. „A survey study of critical success factors in agile software projects“. In: *Journal of Systems and Software* 81.6 (Juni 2008), S. 961–971.
- [4] Lisa Crispin und Janet Gregory. *Agile Testing: A Practical Guide for Testers and Agile Teams*. Addison Wesley Signature Series. Addison-Wesley, 2008, S. 576.
- [5] Paul M. Duvall, Steve Matyas und Andrew Glover. *Continuous Integration: Improving Software Quality and Reducing Risk*. Addison Wesley Signature Series. Addison-Wesley Professional, 2007, S. 283.
- [6] Timothy Fitz. *Continuous Deployment*. 2009-02-08. URL: <http://timothyfitz.wordpress.com/2009/02/08/continuous-deployment/> (besucht am 18. 12. 2011).
- [7] Timothy Fitz. *Continuous Deployment at IMVU: Doing the impossible fifty times a day*. 10. Feb. 2009. URL: <http://timothyfitz.wordpress.com/2009/02/10/continuous-deployment-at-imvu-doing-the-impossible-fifty-times-a-day/> (besucht am 18. 12. 2011).
- [8] Martin Fowler und Kent Beck. *Refactoring: Improving the Design of Existing Code*. Object Technology Series. Addison-Wesley, 1999.

- [9] Markus Gärtner. *Software G Forces - The Effects of Acceleration*. 4. Nov. 2010. URL: <http://www.shino.de/2010/11/04/software-g-forces-the-effects-of-acceleration/> (besucht am 18.12.2011).
- [10] Jez Humble. *Continuous Delivery vs Continuous Deployment*. 13. Aug. 2010. URL: <http://continuousdelivery.com/2010/08/continuous-delivery-vs-continuous-deployment/> (besucht am 18.12.2011).
- [11] Jez Humble, Chris Read und Dan North. „The Deployment Production Line“. In: *Proceedings of the conference on AGILE 2006*. IEEE Computer Society, 2006, S. 113–118.
- [12] Jez Humble und MoleskyJoanne. „Why Enterprises Must Adopt Devops to Enable Continuous Delivery“. In: *Cutter IT Journal* 24.8 (2011), S. 6–12.
- [13] J Humble und D Farley. *Continuous Delivery: Reliable Software Releases Through Build, Test, and Deployment Automation*. Addison Wesley Signature Series. Addison-Wesley, 2010.
- [14] Jingyue Li, Nils B Moe und Tore Dybå. „Transition from a Plan-Driven Process to Scrum – A Longitudinal Case Study on Software Quality“. In: *Science And Technology* (2010).
- [15] Fergal Mccaffery u. a. „An Agile process model for product derivation in software product line engineering“. In: *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice* (2010).
- [16] Subhas Chandra Misra, Vinod Kumar und Uma Kumar. „Identifying some important success factors in adopting agile software development practices“. In: *Journal of Systems and Software* 82.11 (Nov. 2009), S. 1869–1890.
- [17] Roman Pichler. *Scrum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*. dpunkt.-verlag, 2009, S. 184.
- [18] Kenneth Pugh. *The Triad: A Tale of Lean-Agile Acceptance Test Driven Development*. Addison-Wesley, 2010, S. 345.
- [19] W. W. Royce. „Managing the development of large software systems: concepts and techniques“. In: *Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering*. ICSE '87. IEEE Computer Society Press, 1987, S. 328–338.
- [20] Marko Taipale. „Huitale - A Story of a Finnish Lean Startup“. In: *Lean Enterprise Software and Systems*. Springer Berlin Heidelberg, 2010, S. 111–114.
- [21] Jiangping Wan. „Empirical Research on Critical Success Factors of Agile Software Process Improvement“. In: *Journal of Software Engineering and Applications* 03.12 (2010), S. 1131–1140.