



Jens Coldewey

(E-Mail: jens_coldewey@acm.org)

beschäftigt sich seit 1997 mit agilen Verfahren und war Vorstandsmitglied der Agile Alliance. Er ist Münchner Geschäftsführer der it-agile GmbH und Chefredakteur von OBJEKTspektrum.

DAS AGILE MANIFEST

Es gibt wohl nur wenige kurze Schriftstücke in der Computergeschichte, die derartig tiefgreifende Auswirkungen auf die Softwareentwicklung hatten wie das Agile Manifest. Edsger Dijkstras „Go-to-Statement considered Harmful“ hatte vergleichbare Folgen oder auch Fred Brooks Artikel „No Silver Bullet“, aber diese beiden nähern sich mittlerweile ihrem 25. und 45. Geburtstag. Das Agile Manifest wurde tausendfach zitiert und diskutiert – und fast ebenso häufig missverstanden.

Erstes Missverständnis: Eine Provokation

Das Agile Manifest (siehe **Kasten 1**) war nie als Provokation nach außen gedacht. Stattdessen sollte es die Gemeinsamkeiten der damals bekannten Verfahren zusammenfassen. Es entstand aus dem Wunsch, dass nicht mehr *Scrum* gegen *XP* (*eXtreme Programming*) gegen *FDD* (*Feature Driven Development*) kämpfen, sondern eine einheitliche Grundlage für alle Verfahren zur Verfügung stehen sollte. Das Ziel war also Integration, nicht Provokation. Ist diese Integration gelungen?

Es kommt darauf an, wie viel Geld im Spiel war. Zunächst gründete sich als Reaktion auf das Manifest die *Agile Alliance*, eine gemeinnützige Organisation, die die Integrationsarbeit vorantrieb. Sie förderte und integrierte vor allem die großen agilen Konferenzen, wie die Agile in den USA oder die XP-Konferenzen in Europa, die zwar früher entstanden, dann aber unter das Dach der Agile Alliance gingen.

Als Marketing-Instrument war die integrierende und recht philosophische Sichtweise des Manifests allerdings kaum geeignet. Die Abspaltung der Scrum Alliance von der Agile Alliance mit dem klar kommerziell ausgerichteten Scrum-Zertifizierungsprogramm war ein wesentlicher Schritt, um agile Ideen auch außerhalb von Visionären und Enthusiasten populär zu machen – trotz aller zum Teil abstruser Auswüchse. Hier war der integrierende Ansatz des Manifests nicht erfolgreich, auch wenn Scrum mittlerweile viele Ideen anderer Verfahren aufgenommen, integriert und damit populär gemacht hat.

Zweites Missverständnis: Vier Zeilen

Oft genug werden nur die vier Abwägungen aus dem Agilen Manifest zitiert und diskutiert. Die vor- und nachgelagerten Sätze werden als unwichtiges Beiwerk

abgetan und die „12 Prinzipien hinter dem Manifest“ ignoriert. Damit sind Fehlinterpretationen Tür und Tor geöffnet.

In Wirklichkeit spiegelt das Manifest die dreischichtige Struktur einer Methodik (siehe auch **Abbildung 1**):

- Das Wertesystem bildet die Basis für alle folgenden Stufen und die Kernidee der agilen Arbeit.
- Die Prinzipien enthalten das Grundgerüst, wie man das Wertesystem in der Praxis einhalten möchte. Sie bauen aufeinander auf und sind miteinander verschränkt.
- Die Praktiken sammeln bewährte praktische Vorgehensweisen, die den Prinzipien gerecht werden.

Diese Reihenfolge bildet auch die Wichtigkeit ab: Zwar sind die Praktiken am einfachsten verständlich und bilden gerade für Anfänger den besten Zugang. Solange die Prinzipien eingehalten werden, können sie aber modifiziert und angepasst werden. Und auch die Prinzipien können sich noch ändern, wenn neue Möglichkeiten entstehen, solange das Wertesystem eingehalten wird. Wer aber das Wertesystem verletzt, begibt sich endgültig außerhalb der Ideen.

Die Beobachtung der Autoren des Agilen Manifests war nun, dass allen bekannten

agilen Verfahren das gleiche Wertesystem zu Grunde liegt und dass sie den gleichen Prinzipien gehorchen (wobei ich hier keine Diskussion eröffnen möchte, inwieweit diese Beobachtung für Nischenverfahren wie *FDD* oder *Dynamic Systems Development Method (DSDM)* wirklich korrekt ist). Die einzelnen Verfahren unterscheiden sich lediglich in den Praktiken, die sie für die Umsetzung empfehlen und zu denen das Manifest sehr bewusst nichts sagt. Das Agile Manifest definiert, wann ein Verfahren agil ist: Es muss dem Wertesystem folgen und die Prinzipien einhalten.

Ein großer Teil der „Adaptionen“, auf die man in der Praxis trifft, erfüllt diese Anforderungen übrigens nicht. Ängstliche Manager haben nicht den Mut, sich auf selbstorganisierte Teams einzulassen, Entwickler vergessen die Zusammenarbeit mit den Kunden oder die Controller in jedem von uns beginnen, Plänen höhere Bedeutung beizumessen als neuen Erkenntnissen, um nur einmal die häufigsten Verletzungen zu nennen.

Die drei Ebenen – Werte, Prinzipien und Praktiken – bilden auch ein Modell, um die Beherrschung der Verfahren abzuschätzen: Wie ein Klavieranfänger zunächst lernen muss, die Noten auf dem Instrument zu spielen, fragen auch bei Methoden Anfänger nach Praktiken, nach Rollen, Akti-

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over

- processes and tools
- Working software over comprehensive documentation
- Customer collaboration over contract negotiation
- Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kasten 1: Die Werte des Agilen Manifests.

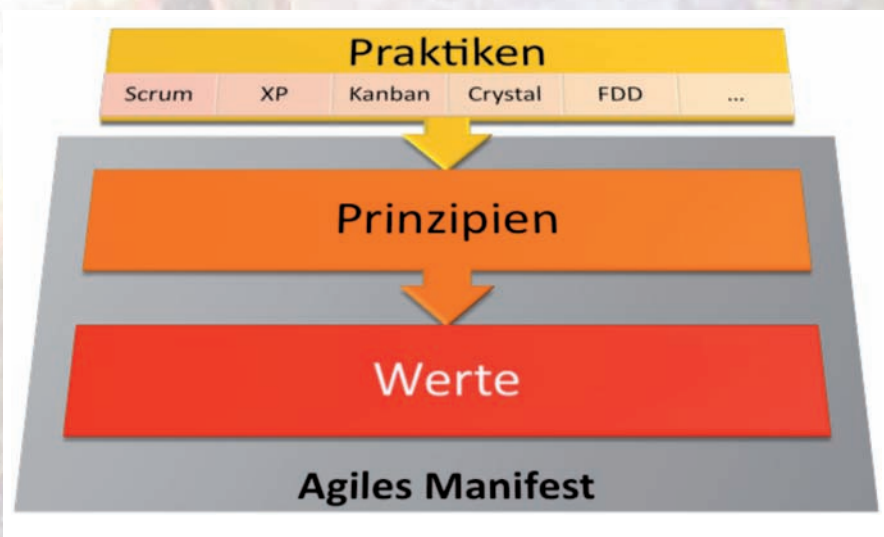


Abb. 1: Man kann Methoden als dreistufige Konstrukte interpretieren. Für alle agilen Verfahren bildet das Agile Manifest die unteren beiden Ebenen ab. Die Schicht der Praktiken sind die einzelnen agilen Verfahren.

vitäten und Artefakten. Abstrakte Prinzipien oder gar Werte haben für sie keine Bedeutung, weil ihnen die Erfahrung fehlt, mit ihnen umzugehen. Schulungen und Bücher für Einsteiger konzentrieren sich daher ebenso auf diese Sicht wie Marketing-Bemühungen. Dogmatiker verlassen diese Ebene niemals: Sie sind in einem Teil ihrer Entwicklung stecken geblieben.

Dass viele Prozesshandbücher auch auf dieser Ebene verharren, liegt an der tayloristischen Idee, man könne mit definierten Prozessen ungelernete und damit billige Kräfte anstellen. Noch heute meinen viele Methodiker, sie müssten Handbücher schreiben, die Anfängern die fehlerfreie Anwendung ihrer Methode ermöglichen. Das ist unter anderem auch deshalb ein aussichtsloses Unterfangen, weil vielen selbst ernannten Methodikern die praktische Erfahrung in der Anwendung der Methode fehlt.

Erfahrene Nutzer denken dagegen auf der Ebene der Prinzipien. Erst sie können Praktiken wirkungsvoll rekombinieren und abwandeln, ohne das Gesamtsystem zu gefährden. In der Musik entspricht dies guten Musikern, die nicht über Noten, sondern über Interpretationen nachdenken. Sie müssen sich nicht mehr bemühen, die Noten nachzuspielen, sondern versuchen, die Stile oder die Intentionen des Komponisten zu begreifen, zu interpretieren und auch weiter zu entwickeln. Viele Probleme bei agilen Verfahren kommen daher, dass

Personen mit einem noch mangelhaftem Verständnis der Prinzipien und Zusammenhänge bereits wild Praktiken verändern. Das ist aber ebenso wenig eine sinnvolle Adaption, wie das wilde Geklimper eines Kleinkindes auf dem Klavier eine Jazz-Improvisation ist.

Die dritte Ebene stellen die Meister dar, die neue Prinzipien entwickeln, Grenzen überwinden und in Wertesystemen denken. Sie haben Praktiken und Prinzipien so weit verinnerlicht, dass sie sich ohne explizites Nachdenken sicher darin bewegen – für sie spielen die Praktiken keine Rolle mehr. Bei Musikern entspricht das den Profis, die neue Stil- und Interpretationsrichtungen entwickeln und andere Musiker inspirieren. Aber auch hier gilt: Wer den Takt nicht halten kann, ist deshalb noch lange kein Crossover-Virtuose, und man wird auch nicht Karatemeister, indem man sich einen schwarzen Gurt umbindet (siehe **Abbildung 2**). Die traumwandlerisch sichere Beherrschung der Grundtechniken und Praktiken ist eine ebenso notwendige Voraussetzung für diesen Status wie jahrelange Erfahrung und Training, wenn auch keine hinreichende.

Das Wertesystem des Agilen Manifests richtet sich an Meister, die Prinzipien an erfahrene Anwender. Für Einsteiger und Neugierige sind die einzelnen Verfahren da. Am Anfang steht der Scrum-Kurs, nicht die Diskussion der Werte.

Drittes Missverständnis:

Vier Gebote und vier Verbote

Schließlich irritiert viele die Form des Wertesystems: „Lauffähige Software ist uns wichtiger, als umfassende Dokumentation“, ist da zu lesen. Dieser Satz wird noch immer dazu verkürzt, Dokumentation spiele in agilen Verfahren keine Rolle. Wie so oft im Leben gilt aber auch hier, dass die im Vorteil sind, die nicht nur lesen können, sondern das auch tun. Vier Zeilen weiter unten heißt es nämlich: „Obwohl die Dinge auf der rechten Seite ihren Wert besitzen, sind uns die Dinge auf der linken Seite wichtiger.“ Das ist keine nachgeschobene Entschärfung, sondern die Kernidee des Wertesystems: Es ist wohlfeil, aufzuzählen, was alles wichtig und schön wäre. Aber Werte spielen erst im Konfliktfall eine Rolle.

Das Wohl von Kindern ist sicher und unbestritten ein wichtiger Wert. Fast alle von uns verfolgen aber ein Wertesystem, in dem es heißt: „Das Wohl meiner eigenen Kinder ist mir wichtiger als das anderer Kinder“. Was bedeutet das in der Praxis? Wenn Sie hundert Euro zur Verfügung haben, würden selbst sehr sozial eingestellte Menschen vielleicht 95 Euro für neue Kleidung und Spielzeug oder die Betreuung der eigenen Kinder ausgeben und vielleicht fünf Euro für andere Kinder spenden. Wenn Sie sich über die Werteabwägung aufregen, überprüfen Sie einmal Ihre Kontobewegungen des letzten Jahres und rechnen Sie zusammen, was Sie für die eigenen Kinder ausgegeben haben und wie viel für fremde. Und wenn Sie gerade dabei sind, stellen Sie das den Ausgaben für Ihr Auto gegenüber und überlegen, was das über Ihr De-facto-Wertesystem aussagt.

Werte sollen also Orientierung im Konfliktfall bieten, daher pointieren gute Wertesysteme die Grundkonflikte und geben Anleitung, wie Balancen zu finden sind. Wenn unser Grundgesetz die Menschenwürde über die Sicherheit stellt, bedeutet das nicht, dass die Sicherheit der Bürger keine Rolle spielt; es bedeutet lediglich, dass der Staat bei der Sicherung des inneren Friedens Grenzen beachten muss. Wo er sie verletzt, führt er sich selbst ad absurdum. Ob Guantanamo mit den juristischen Praktiken des US-Rechts vereinbar ist, werden hoffentlich noch Gerichte entscheiden, spätestens die Rechtshistoriker. Mit dem Wertesystem einer Demokratie ist ein solcher Umgang mit Menschen aber unvereinbar.

Das Agile Manifest zählt acht Werte auf, die bei professioneller (und kommerzieller)



Principles behind the Agile Manifesto

We follow these principles:

- Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
- Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
- Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
- Business people and developers must work together daily throughout the project.
- Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
- The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
- Working software is the primary measure of progress.
- Agile processes promote sustainable development.
- The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
- Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
- Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.
- The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.



Abb. 2: Beide wissen, dass Karatemeister einen schwarzen Gürtel tragen. Aber nur einer von beiden ist wirklich ein Karatemeister: Er kann sich nicht nur einen schwarzen Gürtel umbinden, sondern beherrscht die Praktiken mit traumwandlerischer Sicherheit, ohne sich noch auf sie konzentrieren zu müssen. Er hat in vielen Jahren Training und Erfahrung die Prinzipien und Werte durchdrungen. Nur einer versteht es, Praktiken und Prinzipien zu variieren und zu interpretieren, ohne die Grundideen von Karate zu verletzen (Verwendung mit freundlicher Genehmigung von Stefan Roock).

Kasten 2: Die Prinzipien des Agilen Manifests.

Softwareentwicklung wichtig sind, die also angestrebt werden sollten. Und es gibt klare Hinweise, wie im Konfliktfall entschieden werden sollte. Wie stark dieses Wertesystem ist, erkennt man, wenn man Aussagen von Dogmatikern wie Praktikern jedweder Couleur an ihm spiegelt. Viel zu oft landet man dabei auf der rechten Seite, sogar bei manchen Aussagen selbst – oder fremd ernannter „Agiler Gurus“. Aber die Schwierigkeit es einzuhalten, unterscheidet

ein kraftvolles Manifest von einer belanglosen Sammlung von Binsenweisheiten.

Dass alle Werte des Agilen Manifests wichtig sind, erkennen Sie auch in der auf den nächsten Seiten folgenden Sammlung von Artikeln, die sich mit jeweils einem Wert beschäftigen. Es sind sehr unterschiedliche persönliche Statements erfahrener Praktiker, keine wissenschaftlichen Analysen. Dennoch spiegeln sie die Kraft des agilen Wertesystems wider.

Fazit

Das Agile Manifest ist zu Recht eines der einflussreichsten Dokumente der Softwareentwicklung. Es bildet die Grundlage aller agiler Verfahren in einer Breite und Tiefe, die wohl auch den Autoren damals nicht zur Gänze bewusst war. Lesen Sie es immer mal wieder – nicht als Marketing-Gebulber, sondern als ein Dokument, in dem auch erfahrene Agilisten nach zehn Jahren immer wieder neue Aspekte entdecken. ■