



Nobody is Perfect

gestellen der „bewährten“ Vorgehensweise grenzt an Blasphemie und führt unmittelbar zur Inquisition durchs Management. Zu den schlimmsten Foltern gehört es allerdings, sich als Architekt oder Entwickler in die Zwangsjacke des Wasserfallmodells einfügen zu müssen.

Doch plötzlich ward Licht! In „zwielichtigen“ Kreisen erwuchs vor über einem Jahrzehnt die radikale Idee der Agilität, laut der „ein Mensch nicht dem Prozess dienen müsse, sondern der Prozess dem Menschen“. Prozessabhängige sahen dank ihrer hellseherischen Fähigkeiten schon den Weltuntergang durch agile Anarchie voraus (Anm. d. Red.: Ein Wasserfallmodell funktioniert nur dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten über parapsychologische Gaben verfügen). Doch die Welt verschob mal eben ihren Untergang und schon bald mussten selbst die stärksten Zweifler zugeben, dass agiles Vorgehen durchaus seine Vorteile hat. „Widerstand ist zwecklos“, schallte es fortan durch die Garagen und anderen Entwicklungslabors. Anfangs war es Kent Becks xP (Extreme Programming), das die Entwicklergemeinde in Ekstase versetzte, frei nach der Fassung, „alle Entwickler werden Brüder“. Später begann sich Scrum als agiler Hoffnungsträger sogar für größere Projekte zu etablieren.

Und wie alle revolutionären Zellen kamen auch die Agilitäts-Guerillas letztendlich nicht umhin, ein Manifest zu erarbeiten. Vier Werte haben siebzehn Gurus des Software Engineering, von „B“ wie „Beck“ bis „T“ wie „Thomas“, den Prozessfetischisten ins Stammbuch geschrieben:

- ▼ *Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge*
- ▼ *Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation*
- ▼ *Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung*
- ▼ *Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans*

Und damit sollte doch endlich die Frage aller Fragen nach der Architektur, dem Design und sonst allem geklärt sein. Oder doch nicht? Dummerweise lassen sich selbst die bestgemeinten Werte ins Gegenteil verkehren. Oder gehören Sie etwa nicht zu jenen malträtierten Softwareentwicklern, die gefühlte 90% ihrer Zeit in zumeist ineffizienten Meetings verbringen und die restlichen 10% mit dem Beantworten von Kollegen-Spam?

Oder wer kennt sie nicht, all die funktionierenden Softwaresysteme, zu denen keine Dokumentation (mehr) existiert und deren Architekten schon längst das Weite gesucht haben? Geschweige denn die zahlreichen Projekte, in denen Softwarearchitekturen auf Basis nur weniger Anforderungen entstehen, weshalb sich im Laufe des Projektes die Welle der notwendigen Änderungen zu einem gewaltigen Tsunami auswächst?

So wichtig und richtig die Zusammenarbeit mit dem Kunden auch sein mag, kann dessen Beteiligung durchaus gewaltige Störfeuer hervorrufen. Beispielsweise dann, wenn Softwareentwickler dem Kunden die Merkmale liefern, die er will, aber nicht die, die er tatsächlich braucht. Wie schon Henry Ford zu sagen pflegte „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde“. Wo also Licht, da auch der metaphorische Schatten.

Agile Prozesse gehören heute zum Standardrepertoire professioneller Softwareentwicklung. Gerade in einer Zeit ständig kürzerer Entwicklungszyklen und steigender Komplexität bietet agiles Vorgehen deutlich mehr Sicherheit durch frühzeitiges Adressieren von Projektrisiken. Die verfügbaren Werkzeuge, wie zum Beispiel solche für testgetriebene Ansätze oder kontinuierliche Builds, erleichtern die pragmatische Umsetzung agiler Prinzipien. Ansätze wie Scrum liefern Methodiken, die selbst in größeren Projektumgebungen funktionieren.

Allerdings ist bekanntlich nicht alles Gold, was glänzt. Bei den agilen Prozessen herrscht heute eine Art Monokultur in Form von Scrum, auch wenn durchaus Alternativen existieren. Die Experten predigen Test-First Design, finden damit aber in realen Projekten kein Echo. Dass die agile Methodik noch Optimierungsmöglichkeiten besitzt, steht also außer Frage. Trotzdem ist Agilität die momentan wirkungsvollste und akzeptierteste Medizin für erfolgreiche Projektdurchführung. Deshalb haben wir einige Experten und Fachautoren gebeten, diesbezüglich ein wenig aus dem Nähkästchen zu plaudern.

Viel Spaß mit der vorliegenden Ausgabe

wünscht Prof. Dr. Michael Stal

► Kann sich noch jemand an die Werbung erinnern, die vor Jahrzehnten den Hausfrauen ein schlechtes Gewissen suggerieren wollte, sollten sie das beworbene Waschmittel nicht verwenden. Das Produkt, falls Sie sich erinnern, wusch nicht nur sauber, sondern rein. Zu den ebenfalls beliebten marketingtechnischen Griffen in die Psychologiekiste gehörte auch die Kaffeewerbung, bei der die nachmittägliche Kaffeerunde just in dem Moment in einer Katastrophe zu enden drohte, als die Hausfrau versehentlich den falschen Kaffee einschenkte.

Interessanterweise argumentieren die Verfechter von Softwareentwicklungsmethoden bisweilen in ähnlicher Manier. Im fortgeschrittenen Stadium glauben manche sogar zwanghaft, der Prozess alleine könne den Weg ins Nirwana weisen. Denken Sie nur an jene Template-Ritter, denen Form mehr am Herzen liegt als Funktion. Oder besuchen Sie das Grabmal des unbekanntenen ISO-9000-Kämpfers, der sich immer penibel an die Prozessvorgaben hielt, dabei aber vom eigenen Projekt überrollt wurde (Anm. d. Red.: Übrigens handelte es sich hier um kein Projekt der DB).

Nicht zuletzt die Anhänger des Wasserfalls huldigen dem mehr als angestaubten Mantra, das man grob mit „never change a winning team“ übersetzen könnte, aber in diesem Zusammenhang besser als „wir haben das ja schon immer so gemacht“ interpretieren sollte. In Ansätzen wie dem V-Modell versuchen Prozessgläubige vergeblich, das zu hierarchisieren und zu sequenzialisieren, was sich zumindest in unserem Paralleluniversum gar nicht sequenzialisieren lässt. Trotzdem ist bei einigen Großprojekten der Glaube an den heiligen Wasserfall immer noch allgegenwärtig. Jedes Infra-