

„WE MEANT WHAT WE SAID“: RON JEFFRIES ÜBER DIE AKTUALITÄT DES AGILEN MANIFESTS

Manche Menschen finden es zu schwierig, die Werte und Prinzipien des Agilen Manifests zu leben. Sollen wir, die Verfasser des Manifests, dieses deshalb ändern? Nein, denn was wir vor 10 Jahren sagten, meinten wir auch so. Daher müssen Sie sich mehr anstrengen. Die Gründe hierfür erläutere ich in diesem Artikel.

Große erfolgreiche Unternehmen (aber auch weniger erfolgreiche und kleinere) wenden häufig Vorgehensweisen und Richtlinien an, die es schwer oder gar unmöglich machen, die agilen Werte und Prinzipien zu leben. Beispielsweise könnte ein Unternehmen auf die Idee kommen, die Softwareentwicklung an preiswerte und unerfahrene Entwickler auszulagern, die häufig den Job wechseln und auf einem anderen Kontinent sitzen – oder auf einem anderen Planeten. Das Unternehmen versucht dann eventuell, dies dadurch zu kompensieren, dass es Programmiervorlagen (Software-Templates) zur Verfügung stellt, an die die Entwickler aus der Ferne sich zu halten haben und aus denen sie lernen können.

Eine gute Idee, aber nicht besonders agil

Wenn Sie mit unerfahrenen Entwicklern auf dem Mars auskommen müssen, könnte es eine gute Idee sein, ihnen strenge Vorgaben zu machen. Diese Vorgaben in Form funktionierender und getesteter Software zu machen, könnte ein erfolversprechender Weg sein.

Auf der anderen Seite läuft dieser Ansatz grundlegenden agilen Vorstellungen zuwider. Allein der Versuch, Software auf einem anderen Planeten zu entwickeln, widerspricht dem agilen Prinzip, dass „Fachexperten und Entwickler [...] täglich zusammenarbeiten [müssen]“. Eine Richtung durch Programmiervorlagen vorzugeben, widerspricht der Vorstellung, dass die „effizienteste und effektivste Methode, Informationen an [ein] und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, [ein] Gespräch von Angesicht zu Angesicht [ist]“.

Natürlich könnte ein Unternehmen diese agilen Prinzipien – sowie weitere, denen die detaillierten Vorgaben zu widersprechen

scheinen – achten und trotzdem einen Nutzen aus solchen Templates ziehen. Wenn ich Menschen etwas über Programmierung erklären will, tue ich das häufig anhand von Beispielen. Templates eignen sich hierfür sehr gut.

Und prompt stellt sich die Frage: Sollten wir das Manifest aktualisieren, um die metaphorische Tür für Ideen wie Templates weiter zu öffnen? Und auch für viele andere Ideen, wie man in Unternehmen „in der realen Welt“ etwas „agil“ machen kann. Meine Antwort lautet: Nein! Wir sollten das Manifest nicht auf diese Art aufweichen. Und das sind meine Gründe:

Das Manifest ist ein historisches Dokument

17 Menschen mit einigen gemeinsamen Ideen kamen für ein paar Tage zusammen und hielten die Werte und Prinzipien, die sie teilten, fest. Das Manifest dokumentiert, was diese Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt glaubten. Es ist unsinnig, Geschichte neu zu schreiben.

Das Manifest ist ein Manifest

Wir haben ein Manifest niedergeschrieben, also eine öffentliche Erklärung unserer Ansichten, Ziele und Beweggründe. Wir haben keine Verfassung für ein Unternehmen aufgeschrieben und auch keine Gesetze, an die sich jemand halten müsste. Ein Manifest muss nicht in der gleichen Weise angepasst werden wie eine Verfassung oder ein Gesetz.

Das Manifest ist eine Definition

Auf der XP-Mailing-Liste bemerkte Tim Ottinger, dass das Manifest eine Definition beinhaltet. Es *definiert* unser Verständnis des Begriffs „agil“ zum damaligen Zeitpunkt. Wir könnten das Manifest ändern, wenn wir feststellten, dass es nicht das ausdrückt, was



Ron Jeffries

(E-Mail: ronjeffries@acm.org)

hat gemeinsam mit Kent Beck und Ward Cunningham Extreme Programming entwickelt und ist einer der Autoren des Agilen Manifests. Er arbeitet als freier Berater und Coach.

wir meinten. Wenn es das ausdrückt, was wir meinten, dürfen wir es nicht ändern.

Das Manifest ist bereits zu weit gefasst

Wenn ich auf die letzten 15 Jahre meiner Arbeit und vor allem das Jahrzehnt, seit wir das Manifest verfasst haben, zurückblicke, sehe ich mehr und mehr Leute, die sich mit dem agilen Schild brüsten wollen, ohne die agilen Werte und Prinzipien zu leben. Wenn ich einen barmherzigen Tag habe, denke ich, dass sie noch auf dem Weg sind, um agiler zu werden. Bin ich weniger gnädig gestimmt, erkenne ich ihre Bemühungen nicht, denn in Summe widersprechen ihre Handlungen unseren Lehren diametral.

Ich denke, eine Ursache für die verschiedenen Auslegungen liegt darin, dass die Werte und Prinzipien im Manifest – naturgemäß – etwas vage sind:

- Bei den Werten schätzen wir beide Seiten. Aber wie sehr?
- Bei den Prinzipien schätzen wir Dinge wie direkte Kommunikation. Aber wie sehr?

Das Manifest sollte also nicht ausgeweitet werden, sondern wenn, dann enger gefasst werden, als wir es damals formuliert haben.

Ärger mit der Agilität Zu agil?

Im Prinzip ist es wohl möglich, es mit allen agilen Werten und Prinzipien zu übertreiben. So könnten wir Individuen und Interaktionen so viel mehr schätzen als Prozesse und Werkzeuge, dass wir direkt Binärcode schreiben würden. Das wäre meist wohl nicht angemessen. Wir könnten Kommunikation von Angesicht zu Angesicht dermaßen schätzen, dass wir nie etwas aufschreiben würden. Aber auch das wäre meist nicht angemessen.

Im Prinzip könnte ein Unternehmen also zu „agil“ sein. Aber es gibt Sicherungsmechanismen, zum Beispiel die Prinzipien, regelmäßig funktionierende Software auszuliefern und den Kunden zufriedenzustellen oder regelmäßig zu reflektieren, wie man effektiver werden kann. Ein Team, das sich daran hält, wird nicht sehr lange in Binärcode programmieren.

Nicht agil genug

Tatsächlich habe ich nie ein Team gesehen oder von einem Team gehört, das in der Anwendung der agilen Werte und Prinzipien zu weit gegangen wäre. Aber ich kenne Teams, die pseudo-agil gearbeitet haben und bei ihren fehlerhaften Ansichten geblieben

sind, obwohl sie keine funktionierende Software geliefert und keinen Kunden glücklich gemacht haben. Sie waren nicht zu agil, sondern nicht agil genug.

Ich habe auch viele Teams gesehen, die kaum Vorteile von der agilen Softwareentwicklung hatten, weil sie nicht besonders agil waren. Diese Teams finden stets Wege, sich durch die Prinzipien durchzumogeln. Ein Klassiker ist: „Wir schätzen die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Ehrenwort! Aber die Realität ist nun einmal so, dass sich unsere Entwickler auf dem Mars befinden“.

Des Rätsels Lösung ist ganz einfach: Wenn Ihre Entwickler auf dem Mars leben und nicht zu Ihnen kommen können, dann

werden Sie keine Vorteile aus der agilen Entwicklung ziehen – weil Sie schlicht und einfach *nicht besonders agil arbeiten!*

Also nicht

Sorry, aber die Softwareentwicklung auf dem Mars wird nicht dadurch leichter, dass wir Agilität neu definieren. Die agilen Werte und Prinzipien sind richtig, so wie sie sind. Sie beschreiben ein Ideal – und sie beschreiben es ziemlich gut, wenn man bedenkt, von wem sie stammen.

Vermutlich werden Sie dem Ideal nicht gerecht. Auch ich komme an meine Ideale oft nicht heran – in der agilen Entwicklung genauso wenig wie sonst im Leben. Das heißt aber nicht, dass ich die Messlatte tiefer hängen sollte, sondern dass ich mich mehr anstrengen muss. *Daher streng dich an, großes erfolgreiches Unternehmen, denn wir meinten, was wir sagten!* ■

Der Titel der englischen Originalversion dieses Artikels lautet „Beyond Agile: New Principles“ (vgl. Jef10]). Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Ron Jeffries. Übersetzung aus dem Englischen: Alex Beppe.

Links

[Bec01] K. Beck et al., Manifesto for agile software development, 2001, (aufgerufen am 19.12.2010), siehe: <http://agilemanifesto.org/>

[Fil10] H.R. Filho, O. Fischer, C. Schmidt, Manifest für Agile Softwareentwicklung (Übersetzung des agilen Manifests aus dem Englischen), 2010 (aufgerufen am 19.12.2010), siehe: <http://tech.groups.yahoo.com/group/deutschescrum/message/1080>

[Jef10] R. Jeffries, Beyond agile: new principles?, 2010 (aufgerufen am 19.12.2010), siehe: <http://xprogramming.com/articles/beyond-agile-new-principles/>