

**Der dornige Weg zum agilen Team – Teil 1:
Warum agile Teams so schwer zu schaffen und am Leben zu erhalten sind**

Ab jetzt sind wir ein agiles Team!

■ VON JIRI LUNDAK

Wie viele Teamleiter und Projektleiter haben sich erhofft oder mindestens gewünscht, dass dieser Imperativ der Überschrift Wirklichkeit würde, sobald er ausgesprochen wird. Leider genügen Wunschdenken und gute Vorsätze nicht, um ein agiles Team oder gar eine agil agierende Organisation ins Leben zu rufen und am Leben zu erhalten. Welche Hindernisse uns den Weg versperren, sollen dieser und die nachfolgenden Artikel aufzeigen.

Agile Softwareentwicklung findet zunehmend Beachtung, selbst in konservativen Organisationen. Etablierte Entwicklungsmethoden (wie z.B. RUP, V-Modell XT) bezeichnen sich als agil bzw. erlauben ein agiles Vorgehen als Alternative zum schwerfälligen (sprich meist dokumentlastigen) Ansatz. Tool-Hersteller bieten zunehmend Unterstützung für agiles Vorgehen im Projekt durch immer ausgefeiltere Werkzeuge.

In 14 Prozent aller Unternehmen in den USA und in Europa wird bereits agil entwickelt, und 19 weitere Prozent erwägen den Umstieg [1], womit bald ein Drittel aller westlichen Unternehmen angeblich agil entwickeln. Es darf bezweifelt werden, dass alle Unternehmen dasselbe unter agiler Softwareentwicklung verstehen, denn: Agilität zieht man nicht einfach an, wie man ein „Go Agile“-T-Shirt überstreift.

Die Sachlage ist da schon etwas komplizierter. Es gibt einen entscheidenden Faktor, welcher der Umsetzung von agilen Prinzipien in einer Organisation im Weg steht: der Mensch! Der Mensch mit seinem Optimismus, seiner Selbstüberschätzung, seinem Kleinmut, seiner Komplexität, seinen Vorurteilen, seiner Orientierungs-

losigkeit, seiner Bequemlichkeit, seinem Individualismus. Zugegeben, Personen sind das höchste Gut eines jeden Teams, insbesondere dann, wenn es sich selbst als agil bezeichnet. Wir erinnern uns: „Individuals over Processes“ [2]. Gleichzeitig sind eben diese Personen auch die Achillesferse eines solchen Teams.

Was agil sein nicht bedeutet

Bevor wir uns nun aber damit befassen, wie man agile Teams ins Leben rufen und am Leben erhalten kann, wollen wir zuerst

mit einigen Fehlannahmen bezüglich agiler Vorgehensweise aufräumen.

Agil sein bedeutet nicht, undiszipliniert zu sein. Im Softwareentwicklungsumfeld wird oft plangetriebenes Vorgehen mit diszipliniertem Vorgehen gleichgesetzt [3]. Viele setzen Agilität gleich mit weniger Kontrolle und vergessen dabei eine Grundvoraussetzung dafür, dass sich Agilität positiv auf eine Organisation auswirken kann: die Disziplin des Einzelnen innerhalb eines Teams. Agile Teams operieren nicht in Chaos und Anarchie,

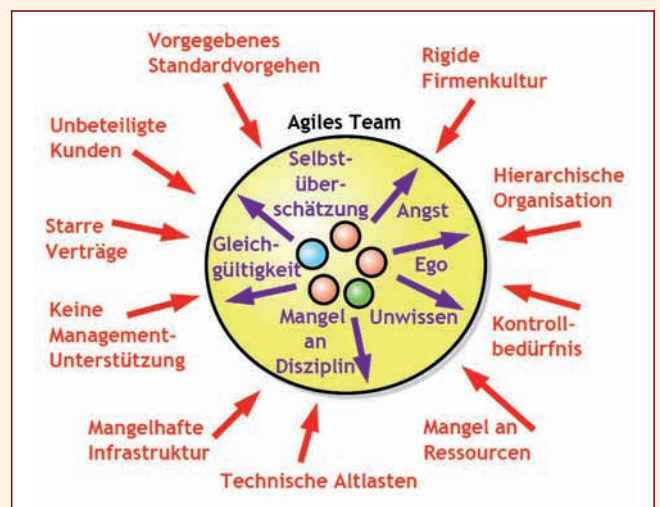


Abb. 1: Faktoren, die ein agiles Vorgehen behindern können

sondern vertrauen auf die Eigenverantwortung und Selbstdisziplin jedes Teammitgliedes, gepaart mit der Selbstregulierung des gesamten Teams [4]. Man kann sogar so weit gehen und behaupten, dass agile Teams ohne diszipliniertes Verhalten auf Dauer nicht überlebensfähig sind.

Agil bedeutet nicht, auf Planung zu verzichten. Agile Teams sind nicht planlos. Sie sind nicht nur kurzfristig und sehen lediglich die nächste Iteration. Stattdessen sind agile Teams bestrebt, Planung in der richtigen Granularität und zum richtigen Zeitpunkt zu betreiben. Planung ist bei agiler Vorgehensweise keine Aktivität am Anfang eines Projektes, sondern ein Dauerzustand, eine kontinuierliche, tägliche Auseinandersetzung mit den Zielen des Projektes und deren Erreichbarkeit. Dabei werden Pläne ununterbrochen der Realität angepasst, um für den Kunden aus den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, der Zeit und dem Budget das bestmögliche Ergebnis herauszuholen [5].

Agil bedeutet nicht, dass Dokumentation außen vor bleibt. Stattdessen wird Wert darauf gelegt, nur solche Dokumentation zu produzieren, die dem Kunden direkten Nutzen bringt [4]. Statt um des Prozesses willen sehr viel Dokumentation zu erstellen, wird versucht, „lebende“ Dokumentation zu erstellen, die genauso wie das zu erstellende Softwaresystem gepflegt und genutzt wird. Dokumentation auf Vorrat, die von keinem Stakeholder gefordert oder verwendet wird – nur um einer Prozessschablone zu genügen –, wird bewusst nicht erstellt [6].

Agil sein bedeutet nicht, so vorzugehen wie früher, nur von allem etwas weniger zu tun. Agilität bedeutet nicht

Prozesseffizienz. Es geht nicht darum, einen bestimmten Prozess präzise und exakt immer wieder auf ein Neues zu wiederholen, sozusagen repetierbar zu machen. So geht es auch nicht darum, den Wasserfallprozess zu optimieren, indem man die einzelnen Phasen (Planung – Analyse – Design – Programmierung – Testen) auf einen kürzeren Zeitraum (z.B. Zweiwochen- oder Monatsiterationen) aufteilt [7].

Agil sein bedeutet nicht, einem vordefinierten Prozess zu folgen. Agile Teams funktionieren nicht nach einem vorgegebenen, konstanten Schema. Weil agile Methoden voraussetzen, dass Veränderung konstant ist, d.h., dass sich die Rahmenbedingungen in komplexen Umgebungen (wie sie Softwareprojekte darstellen) andauernd verändern, bieten sie lediglich Rahmenwerke, die jedes Team, jede Organisation, auf die eigenen, unmittelbaren Projektbedürfnisse anpassen muss. Agile Teams hinterfragen deshalb immer wieder ihre Vorgehensweise und sind kontinuierlich bemüht, alles zu unternehmen, damit der Kunde funktionsfähige Software für sein Geld bekommt. Dies hat natürlich zur Konsequenz, dass Vorgehensweisen, die sich als unpraktisch oder kontraproduktiv herausstellen, fallen gelassen werden [8].

Was agile Teams bedroht

Nachdem wir nun einige Feststellungen bezüglich agiler Vorgehensweisen gemacht haben, die uns helfen, agile Teams im richtigen Licht zu sehen, wollen wir als Ausgangslage für unsere Artikelserie einige der Faktoren nennen, die agile Teams in ihrer Existenz und Funktionsweise bedrohen (Abb. 1).

Agile Teams sind eingebettet in eine Umwelt, die unmittelbaren Einfluss auf sie hat. Die dargestellten Faktoren unterteilen sich deshalb in externe, die außerhalb des Teams liegen, und interne, die aus dem Kreis der Teammitglieder stammen. Letztere wirken manchmal gar noch stärker als die Einflüsse von außen.

Wir werden in den kommenden Monaten auf die meisten dieser Faktoren näher eingehen und gleichzeitig besprechen, wie man ihre Auswirkungen minimieren kann, bzw. wie man versuchen kann, ihrer Herr zu werden (siehe Kasten „Der dornige Weg zum agilen Team – die Serie“).

Sollten Sie,werte Leser, weitere Faktoren identifiziert haben, die Ihrer Erfahrung nach das Bilden und am Leben erhalten von agilen Teams beeinträchtigen, so schreiben Sie mir doch. Ich werde mich bemühen, in einem der späteren Artikel auf diese weiteren störenden Faktoren einzugehen.



Jiri Lundak ist mit mehr als 20 Jahren Erfahrung ein Urgestein der Softwareentwicklung. Er arbeitet gegenwärtig als Entwicklungsleiter für Löwenfels Partner in der Schweiz. Er entwickelt als Architekt immer noch aktiv Software, hat aber erkannt, dass die meisten Probleme in Entwicklungsprojekten nicht technischer, sondern vielmehr menschlich-sozialer Natur sind. Als praktizierender Certified ScrumMaster lebt er die Rolle eines Vorkämpfers für agiles Verhalten innerhalb der Firmenorganisation. Kontakt: jiri.lundak@loewenfels.ch.

■ Links & Literatur

- [1] Carey Schwaber, Forrester Research: Corporate IT Leads the Second Wave of Agile Adoption, 30.11.2005: www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,38334,00.html
- [2] Manifesto for Agile Software Development: agilemanifesto.org
- [3] Barry W. Boehm, Richard Turner: Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed, Addison-Wesley, 2003
- [4] Mark C. Paulk: Agile Methodologies and Process Discipline, in CrossTalk, The Journal of Defense Software Engineering, Oktober 2002: www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2002/10/paulk.html
- [5] Mike Cohn: Agile Estimating and Planning, Prentice-Hall, 2005
- [6] Andreas Rüping: Agile Documentation, Wiley, 2003
- [7] Alistair Cockburn: Are Iterations Hazardous to your Project?: alistair.cockburn.us/crystal/articles/aih/areiterationshazardous.htm
- [8] Martin Fowler: The New Methodology: The Self-Adaptive Process: www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html#TheSelf-adaptiveProcess

Der dornige Weg zum agilen Team – die Serie

- Warum agile Teams so schwer zu schaffen und am Leben zu erhalten sind
- Was ist kein agiles Team?
- Warum müssen Builds immer brechen?
- Selbstorganisation – Chaos oder Wunderwaffe?
- Was soll heißen: „Ich bin fertig“?
- Metriken: Ballast oder Notwendigkeit?
- Abnahmen: Verhinderer des Projekterfolges?
- Brauchen agile Teams agile Kunden?
- Gedeihen agile Teams nur in agilen Unternehmen?
- Agiles Vorgehen als rotes Tuch
- Nur die Besten sind für das agile Team gut genug
- Cross-funktionale Teams – eine Illusion?
- Wo bleibt der Manager im agilen Team?
- Agile Teams skalieren nicht!
- Wie erhalte ich ein agiles Team am Leben?