

Vorwort zur zweiten Auflage

Lernen ist eine Tätigkeit, bei der man das Ziel nie erreicht.

— Konfuzius

Fast zehn Jahre sind vergangen, seit ich die erste Auflage für dieses Buch geschrieben habe. Unglaublich, aber inzwischen feierte das Agile Manifest bereits sein zehnjähriges Jubiläum. Bei den konkreten Vorgehensweisen hatte zunächst Scrum Extreme Programming vom ersten Platz verdrängt, bis vor nicht allzu langer Zeit die Erkenntnis aufkam, dass man – in der Softwareentwicklung – mit Scrum nur wirklich erfolgreich sein kann, wenn man auch die Entwicklungspraktiken von Extreme Programming beherzigt. Parallel dazu kamen weitere Vorgehensweisen auf, zum einen *DevOps*, eine agile Vorgehensweise zur Inbetriebnahme, die sich vor allem Systemadministratoren richtet, dann basierend auf den Lean-Ideen einerseits *Kanban*, was speziell im Bereich der Wartung erfolgreich ist, und andererseits *Lean Startup*, was wiederum einige der ursprünglichen Extreme-Programming-Ideen aufgreift, indem aus den kleinen Releases eine kontinuierliche Releasestrategie wird und man so zur ständigen Inbetriebnahme kommt.

Vor zehn Jahren waren es überwiegend kleine Teams und kleine Projekte, die sich getrauten, eine agile Vorgehensweise einzusetzen. Nur wenige Großprojekte wagten damals diesen Schritt. Inzwischen ist es nicht mehr ungewöhnlich, dass große und auch global verteilte Projekte dem agilen Wertesystem vertrauen und sich davon höhere Qualität und eine bessere »Time-to-Market« versprechen. Aber auch hier ist die Grenze der Anwendbarkeit agiler Vorgehensweisen noch nicht erreicht – zunehmend werden diese auch außerhalb der Softwareentwicklung eingesetzt. Ich selbst war an Projekten beteiligt, bei denen wir eine agile Vorgehensweise für die Hardwareentwicklung, zur Entwicklung einer Vertriebsstrategie oder einer Marketingkampagne verwendet haben.

Damit geht einher, dass es nicht mehr nur die Early Adopters sind – wie Anfang dieses Jahrtausends –, die agile Vorgehensweisen einsetzen, sondern heutzutage sind es vermehrt die großen Industrieunternehmen und Beratungshäuser, die sich Agilität auf die Fahne geschrieben haben. Mit all den daraus resultierenden Vor- und Nachteilen. Die ursprüngliche Euphorie ist zwar noch nicht verflogen, aber der Idealismus ist dem Pragmatismus gewichen. Zunehmend wird erkannt, dass es weder damit getan ist, agile Entwicklung »nur« den Entwicklern zu überlassen, noch sie lediglich in einem einzelnen Projekt zu ermöglichen. Das heißt, es geht heutzutage zwar einerseits mehr als vor zehn Jahren darum, wie man agile Großprojekte durchführen kann, aber andererseits auch darum,

wie man die Agilität im Großen bzw. in der vollen Breite einsetzen kann, um nachhaltig von dem agilen Wertesystem im Unternehmen profitieren zu können.

Denn inzwischen wurde erkannt, dass Agilität vor allem dann zu nachhaltiger Verbesserung führt, wenn sie als Teil einer größeren Entwicklung gesehen wird, bei der es für alle darum geht, im Sinne von *Kaizen* mehr Verantwortung zu übernehmen, eine höhere soziale Kompetenz einzufordern sowie die Idee der lernenden Organisation als Schlüssel zum Erfolg zu sehen.

Mit dieser zweiten Auflage versuche ich, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und möchte Sie einladen, die Webseite zum Buch zu besuchen: www.agilebuch.de. Außerdem freue ich mich auf Ihr Feedback unter: feedback@agilebuch.de.

Braunschweig, Oktober 2011

Jutta Eckstein

Vorwort zur deutschen Bearbeitung der ersten Auflage

Ein Buch ist immer ein verhindertes Gespräch.

— Hans Urs von Balthasar

Wenn wir uns mal die Zeit nehmen und auf die vielen Jahre der Softwareentwicklung zurückblicken, wird man Bemerkenswertes erkennen. Neben all den technologischen Weiterentwicklungen, Revolutionen und unerfüllten Versprechungen haben wir festgestellt, dass sich unser eigenes Berufsbild geändert hat. Waren wir in der Vergangenheit noch Softwareentwickler, die lokale technische Probleme lösten, so sorgen wir heute dafür, dass bei einem IT-Projekt insgesamt etwas Sinnvolles herauskommt. Dahinter steckt die Erkenntnis und Erfahrung, dass viel zu viele Projekte scheitern; und das liegt nicht an Technologien, sondern immer an sozialen, strukturellen und organisatorischen Defiziten.

Verschlimmert wird das Ganze noch dadurch, dass Werkzeughersteller das Blaue vom Himmel versprechen, Auftraggeber illusorische Zeitpläne vorgeben und ein Marktdruck herrscht, der jedem größeren Projekt signifikante Risiken aufbürdet.

Wenn wir uns dann aber fragen, was unsere Projekte von den meisten anderen unterscheidet, dann fallen uns nur Trivialitäten ein. Doch bilden diese vermutlich genau den Schlüssel zum Erfolg: Anstatt immer neue unangemessene Entscheidungen zu fällen, legen wir Wert darauf, den gesunden Menschenverstand einzusetzen und ein Klima zu schaffen, in dem konstruktive Kommunikation gelebt wird.

Aber die Zeiten ändern sich. Fehlgeschlagene große Projekte sind schlichtweg nicht mehr finanzierbar und wer im Business bleiben will, muss schnell und zeitnah Lösungen liefern. Agile Prozesse helfen dabei, sich wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren. Doch leider gibt es noch zu wenig Erfahrungen und Hilfestellungen, die zeigen, wie man agile Prozesse in Großprojekten lebt.

Wir möchten diese Lücke mit diesem Buch schließen. Es ist die Quintessenz unserer Erfahrungen mit großen agilen Projekten. Jutta hat dieses Buch als Autorin zunächst in Englisch geschrieben. Nico hat das Buch dann ins Deutsche übersetzt. Da wir viele Erfahrungen gemeinsam gemacht haben, ergaben sich bei der Übersetzung etliche Diskussionen, die zu manchen Änderungen im Buch geführt haben.

Das Buch spiegelt also die Erfahrung von Menschen wider, die gelernt haben, dass die sozialen Aspekte die technischen überwiegen. Wir bezeichnen uns des-

halb heutzutage manchmal auch als Kommunikationsmanager (wobei der technische Hintergrund aber notwendig ist, um nicht nur vom Management, sondern auch von den Entwicklern ernst genommen zu werden).

Wir wünschen allen viel Spaß beim Lesen. Wer Lust hat, kann uns auf der Webseite zum Buch, www.agilebuch.de, oder über feedback@agilebuch.de erreichen.

*München,
Dezember 2003*

*Jutta Eckstein
Nicolai Josuttis*

Danke

*Der Berg bedarf nicht des Berges,
aber der Mensch des Menschen.*

— Baskisches Sprichwort

Ein derartiges Buch ist immer das Ergebnis einer langjährigen Entwicklung. Insofern ist es natürlich schwierig, all die Personen aufzuzählen, die dazu beigetragen haben, dass dieses Buch entstanden ist. Ich möchte mich deshalb vorab schon bei all denjenigen entschuldigen, die ich versehentlich hier nicht persönlich nenne. Nichtsdestotrotz ist es mir wichtig, einigen Personen explizit zu danken.

Als Erster sei Frank Westphal genannt, der die Idee hatte, dass wir uns zum Schreiben auf eine einsame Insel zurückziehen sollten (er schrieb an seinem Buch über testgetriebene Entwicklung). Meine Schwester Eva Eckstein gab uns als Bibliothekarin den Tipp, es mit Hiddensee, der Poeten-Insel, zu versuchen, auf der schon andere Schriftsteller (Gerhard Hauptmann, Günter Grass, Carl Zuckmayer, ...) ihre großartigen Werke geschrieben hatten. So saßen Frank und ich zweimal auf Hiddensee und warteten darauf, dass es uns erginge wie dem Protagonisten aus Günter Grass' Werk *Ein weites Feld*:

»Kaum auf Hiddensee angekommen, verspürte er ... unwiderstehliche Schreibleaune.«

Es funktionierte tatsächlich! Nachdem so das meiste geschrieben war, brauchte es jedoch viele weitere Menschen, die dazu beitrugen, daraus ein Buch zu machen.

Als Nächstes möchte ich deshalb meiner Familie danken, allen voran meinem Partner Nicolai Josuttis, der mit seiner moralischen Unterstützung und den unzähligen Diskussionen letztendlich maßgeblich mit dafür gesorgt hat, dass das Buch in der jetzigen Form vorliegt. Meine Cousinen Katja Gloggeniesser und Stefanie Klemme geben dem Buch durch die Illustrationen eine ganz wunderbare persönliche Note. Meine Mutter Gerda Beckmanning half dem Buch als ehemalige Deutschlehrerin sprachlich auf die Sprünge. Letztendlich – fast zur Familie gehörend – danke ich meiner langjährigen Mitbewohnerin Monika Bobzien für die endlosen Diskussionen auf unserem Balkon. Sie hat mich immer wieder dazu angehalten, über den Tellerrand zu schauen.

Ein weiterer Dank geht an die Autoren der Expertenboxen, die durch ihre persönlichen Erfahrungen das Buch bereichert haben: Alistair Cockburn, David Hussman, Diana Larsen, Dierk König, Joshua Kerievsky, Nicolai Josuttis und Stefan Rook sowie den Reviewern, die mit ihren kleinen Anmerkungen und auch

umfangreichen Kommentaren halfen, das Buch zu formen: Daniel Schweizer, Dave Thomas von den Pragmatic Programmer, Dierk König, Eberhard Wolff, Frank Maurer (der nicht davor zurückschreckte, bereits eine Vorabversion als Unterrichtsmaterial an der Universität von Calgary einzusetzen), James Noble, Jon Kern, Ken Schwaber, Martin Müller-Rohde, Mike Cohn, Robert Wenner, Stefan Rook, Ursula Zimpfer und Vanita Shroff. Jens Coldewey trug durch ein wunderbares Geburtstagsgeschenk maßgeblich dazu bei, dass ich die passenden Sprichwörter und Zitate für die einzelnen Kapitel gefunden habe.

Und nicht zuletzt geht mein ganz besonderer Dank an das Team von dpunkt: Besonders hervorheben möchte ich Christa Preisendanz, die sich nicht davon abhalten ließ, von Anfang an an das Projekt zu glauben.

Schlussendlich möchte ich allen danken, die mich auf meinem Weg in verschiedenen Projekten, auf Konferenzen, Schulungen und Workshops begleitet haben und mit denen ich gemeinsam lernen durfte.

München, Dezember 2003

Jutta Eckstein