

EasterHegg 23

Dark Agile – Vergiftete Agilität

Wie entsteht sie? Was hilft dagegen?

April 2026

Marc Halbrügge

- Schnelles Kennenlernen per Handzeichen / Reinrufen
 - ▶ Welche Berufsgruppen haben wir hier?
 - ▶ Wer arbeitet „agil“?
 - ▶ Wer mag das?
 - ▶ Wer mag das nicht so?

Disclaimer

- Auf den nächsten Folien passieren einige grobe Verallgemeinerungen, vielleicht fühlen sich manche Berufsgruppen nicht gut ganz so gut repräsentiert...
- Das ist natürlich alles nur Spaß!!

Grundlagen – Wie ticken IT, Devs, Sales und Manager? Was ist Agilität?

Was nährt Agilität?

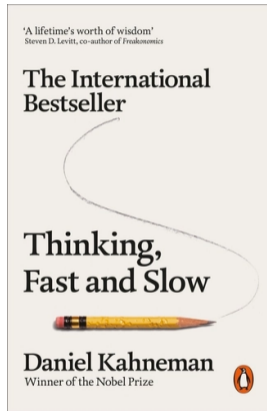
Vergiftete Agilität

Was ist Gift für Agilität? Wieso?

Wie entgiften?

Takeaways

- Dual-Process-Modelle, z.B. Kahneman (2012)
 - ▶ System 1: schnell, emotional, „bottom-up“
 - ▶ System 2: langsam, „top-down“
- Wir unterscheiden jetzt noch zwischen
 - ▶ Wahrnehmung und Handeln
 - ▶ positiven und negativen Affekten
- Allgemein: Affekte führen zu mehr „bottom-up“ und Abwesenheit von Affekten zu mehr „top-down“ (Kuhl, 2001).
 - ▶ Wahrnehmung: Bei Bedrohung sehen wir nichts außer dem Tiger vor uns.
 - ▶ Handeln: Wenn alles gut ist, braucht man nicht lange nachzudenken, sondern kann einfach loslegen.
- Letzte Annahme: Menschen sind unterschiedlich sensitiv für Bestrafung und Belohnung.
 - ▶ Fühlen sich also in unterschiedlichen Quadranten eher „zu Hause“



© Penguin Books

- Dual-Process-Modelle, z.B. Kahneman (2012)
 - ▶ System 1: schnell, emotional, „bottom-up“
 - ▶ System 2: langsam, „top-down“
- Wir unterscheiden jetzt noch zwischen
 - ▶ Wahrnehmung und Handeln
 - ▶ positiven und negativen Affekten
- Allgemein: Affekte führen zu mehr „bottom-up“ und Abwesenheit von Affekten zu mehr „top-down“ (Kuhl, 2001).
 - ▶ Wahrnehmung: Bei Bedrohung sehen wir nichts außer dem Tiger vor uns.
 - ▶ Handeln: Wenn alles gut ist, braucht man nicht lange nachzudenken, sondern kann einfach loslegen.
- Letzte Annahme: Menschen sind unterschiedlich sensitiv für Bestrafung und Belohnung.
 - ▶ Fühlen sich also in unterschiedlichen Quadranten eher „zu Hause“



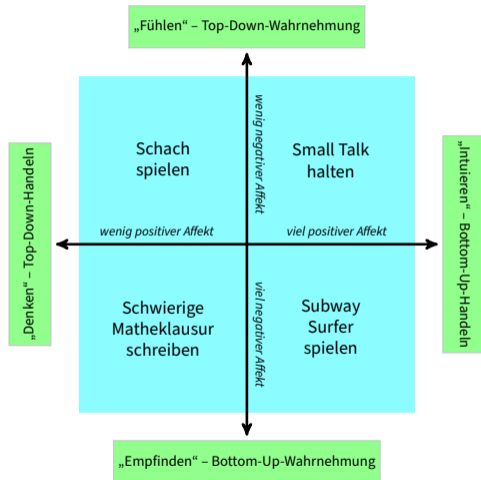
AI generated

- Dual-Process-Modelle, z.B. Kahneman (2012)
 - ▶ System 1: schnell, emotional, „bottom-up“
 - ▶ System 2: langsam, „top-down“
- Wir unterscheiden jetzt noch zwischen
 - ▶ Wahrnehmung und Handeln
 - ▶ positiven und negativen Affekten
- Allgemein: Affekte führen zu mehr „bottom-up“ und Abwesenheit von Affekten zu mehr „top-down“ (Kuhl, 2001).
 - ▶ Wahrnehmung: Bei Bedrohung sehen wir nichts außer dem Tiger vor uns.
 - ▶ Handeln: Wenn alles gut ist, braucht man nicht lange nachzudenken, sondern kann einfach loslegen.
- Letzte Annahme: Menschen sind unterschiedlich sensitiv für Bestrafung und Belohnung.
 - ▶ Fühlen sich also in unterschiedlichen Quadranten eher „zu Hause“



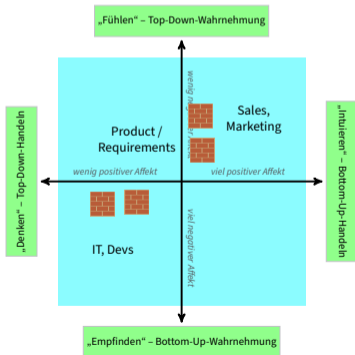
AI generated

- Dual-Process-Modelle, z.B. Kahneman (2012)
 - ▶ System 1: schnell, emotional, „bottom-up“
 - ▶ System 2: langsam, „top-down“
- Wir unterscheiden jetzt noch zwischen
 - ▶ Wahrnehmung und Handeln
 - ▶ positiven und negativen Affekten
- Allgemein: Affekte führen zu mehr „bottom-up“ und Abwesenheit von Affekten zu mehr „top-down“ (Kuhl, 2001).
 - ▶ Wahrnehmung: Bei Bedrohung sehen wir nichts außer dem Tiger vor uns.
 - ▶ Handeln: Wenn alles gut ist, braucht man nicht lange nachzudenken, sondern kann einfach loslegen.
- Letzte Annahme: Menschen sind unterschiedlich sensitiv für Bestrafung und Belohnung.
 - ▶ Fühlen sich also in unterschiedlichen Quadranten eher „zu Hause“



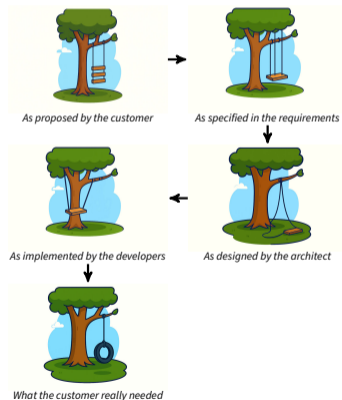
■ Bestrafungs- und Belohnungssensitivität

- ▶ Wie muss ich drauf sein während der Matheklausur?
 - ▶ Schlechte Laune → mehr Fokus (z.B. Barth & Funke, 2010)
- ▶ Wie funktioniert Sales und Marketing?
 - ▶ Möglichst guter Rapport mit den Kund:innen
- ▶ Und Management?



■ Folgen

- ▶ Kommunikationsprobleme
- ▶ Silo-Bildung
- ▶ Unterschiedliche Risikoakzeptanz



- Software-Projekte ➔ Juggling with Jelly
- Agilität als Lösung (Beck et al., 2001)
 - ▶ Personen > Prozesse
 - ▶ Laufende Software > Dokumentation
 - ▶ Zusammenarbeit mit Kunden > Verträge
 - ▶ Reagieren auf Veränderungen > Planung
- Scrum (Schwaber & Beedle, 2002)
 - ▶ Selbstorganisiertes interdisziplinäres Team
 - ▶ Säulen: Transparenz, Inspektion und Adaptation
 - ▶ Inkrementelle Verbesserung statt langfristiger Vorausplanung
 - ▶ Allerlei Methoden und Artefakte: Burndown Charts, Planning Poker, DoD, DoR, ...
 - ▶ Continuous Integration und Continuous Delivery
 - ▶ Produkt-Entscheidungen nur durch dedizierte Person im Team („Product Owner“)
 - ▶ Scrum Master schützt das Team vor den „Wölfen“ (gemeint: Upper Mgmt, Sales)



AI generated

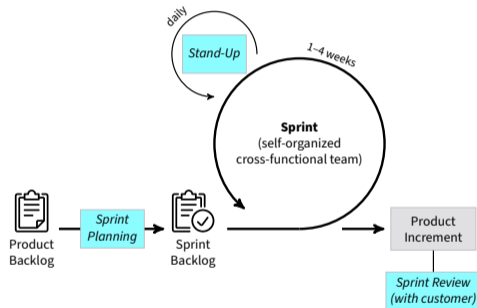
■ Software-Projekte ➔ Juggling with Jelly

■ Agilität als Lösung (Beck et al., 2001)

- ▶ Personen > Prozesse
- ▶ Laufende Software > Dokumentation
- ▶ Zusammenarbeit mit Kunden > Verträge
- ▶ Reagieren auf Veränderungen > Planung

■ Scrum (Schwaber & Beedle, 2002)

- ▶ **Selbstorganisiertes interdisziplinäres** Team
- ▶ Säulen: Transparenz, Inspektion und Adaptation
- ▶ Inkrementelle Verbesserung statt langfristiger Vorausplanung
- ▶ Allerlei Methoden und Artefakte: Burndown Charts, Planning Poker, DoD, DoR, ...
- ▶ Continuous Integration und Continuous Delivery
- ▶ Produkt-Entscheidungen nur durch dedizierte Person im Team („Product Owner“)
- ▶ Scrum Master schützt das Team vor den „Wölfen“ (gemeint: Upper Mgmt, Sales)



“
Requirements never stop changing.”

“
No one is allowed to tell the Scrum Teams to work from a different set of priorities, and Scrum Teams aren't allowed to listen to anyone who says otherwise.”

“
The impact of entering the “zone” was not just hyper productivity. The personal lives of the people were changed. People said they would never forget working on such a project and they would always be looking for another experience like that.”

“
There are no titles on teams.”

“
Whoever writes code owns it forever.”

“
The Scrum Master [is like] a sheepdog who would do anything to protect its flock, or team”

“
Scrum provides a comfort shell for developers where the Scrum Master acts as a firewall.”

“ During conflicts, the military will put teams of soldiers into insertion points in areas of operation. Each team is assigned a mission to accomplish and self-organize to accomplish it. The team has all the supplies and training that it is expected to need. Since the insertion point is usually in the middle of a complex, even chaotic, situation, the team’s knowledge of the situation or what to do to reach the goal is limited to a game plan. The team is intended to improvise in order to accomplish its mission. At some predetermined time, the mission ends and the team is picked up. (Schwaber & Beedle, 2002, S. 48)

➔ atmet Männlichkeitsideale der 1980er Jahre



AI generated

Grundlagen – Wie ticken IT, Devs, Sales und Manager? Was ist Agilität?

Was nährt Agilität?

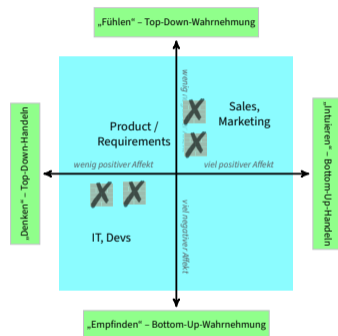
Vergiftete Agilität

Was ist Gift für Agilität? Wieso?

Wie entgiften?

Takeaways

- Persönliche Beziehungen.
- Gegenseitiges Vertrauen im Team
- Risikobereitschaft, Mut
- Anerkennung und Belohnung
- Gemeinsame Ziele, Identifikation mit dem Produkt
- Vertrauen auf eine bessere Zukunft
- Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit im interdisziplinären Team
 - ➔ Unterschiedliche Rollen und Persönlichkeiten **ergänzen** sich



Grundlagen – Wie ticken IT, Devs, Sales und Manager? Was ist Agilität?

Was nährt Agilität?

Vergiftete Agilität

Was ist Gift für Agilität? Wieso?

Wie entgiften?

Takeaways

- Janes und Succi (2012): „Dark Side of Agile“
 - ▶ Lack of process and documentation
- Bjørn (2019): „People as Assets, not Humans“
 - ▶ Mehr Leistungsdruck
- Literature Review (Meckenstock, 2024)
 - ▶ Team issues
Iterative Delivery Pressure · Inefficient Communication · Stress · Increased / Unbalanced Workload · Reduced Interaction among Team Members · Loss of Knowledge / Competence Drain · Reporting Pressure · Lack of Mutual Trust; Blame Culture
 - ▶ Organizational Context issues
Distributed Setting · Scaled Agile · Unsuitable Corporate Culture · Staff Fluctuation · Resistance to Change
- Daily als Kontrollmechanismus anstatt Kollaborationsmechanismus
- „Task-Cherry-Picking“
 - ▶ Social Loafing
 - ▶ Mehr und mehr Technical Debt
- Anpassung der Schätzungen bleibt aus / keine Konsequenzen, wenn etwas viel länger braucht
- Welches Meeting stirbt zuerst?
 - ▶ Die Retrospective.
 - ▶ Wieso: Es tut weh, über Scheitern zu sprechen.
 - ▶ Noch schlimmer: Scheitern zugeben führt zu späterer Bestrafung. Veränderung macht Angst

Grundlagen – Wie ticken IT, Devs, Sales und Manager? Was ist Agilität?

Was nährt Agilität?

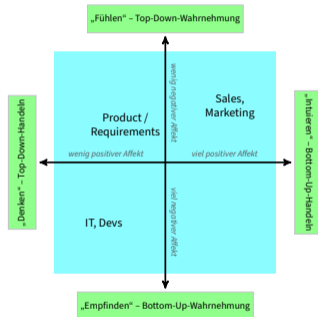
Vergiftete Agilität

Was ist Gift für Agilität? Wieso?

Wie entgiften?

Takeaways

- Angst, Unsicherheit (negativer Affekt)
 - ▶ Schuld, Bestrafung, Missgunst
 - ▶ z.B. hohe Bestrafungssensitivität im Management
 - Mikromanagement
- starke implizite Hierarchien
 - ▶ z.B. Platzhirsch bestimmt → keine Selbstorganisation möglich
- Social Loafing / Task-Cherry-Picking
 - ▶ Warum soll *ich* mich anstrengen? Das Team trägt mich schon, ich muss nicht mehr tun als die anderen.
 - ▶ Beispiel Tauziehen:
Gesamtkraft < Summe der Einzelkräfte
 - ▶ Verantwortungsdiffusion; mangelnde Transparenz, kein Follow-Through: Irgendwas improvisieren im Daily und dann weiterschlafen
- Äußere Machtstrukturen, die Selbstorganisation verhindern, bzw. fehlende Produktmacht im Team (vgl. Cariad)



Grundlagen – Wie ticken IT, Devs, Sales und Manager? Was ist Agilität?

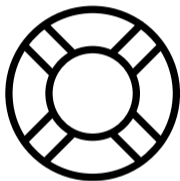
Was nährt Agilität?

Vergiftete Agilität

Was ist Gift für Agilität? Wieso?

Wie entgiften?

Takeaways



- Ehrlichkeit und Transparenz
- Selbstorganisation ermöglichen, Macht abgeben
- Sicherheit schaffen. Das heißt auch: in unsicheren Zeiten (Kündigungen drohen etc.) klar und offen sein.
- Gute Geschichten ermöglichen
- Klare Hierarchien, die möglichst gut den impliziten entsprechen
- Diversität fördern! Mischen! Inselbildung vermeiden!

Grundlagen – Wie ticken IT, Devs, Sales und Manager? Was ist Agilität?

Was nährt Agilität?

Vergiftete Agilität

Was ist Gift für Agilität? Wieso?

Wie entgiften?

Takeaways

- Selbstorganisation ist ein starkes Mittel!
 - ▶ Wenn die Anreizstruktur passt, super
 - ▶ Wenn es perverse Anreize gibt, eine Katastrophe
- Vielleicht ist Agile aber auch einfach keine gute Idee für langfristig angelegte Projekte?
 - ▶ Schwaber und Beedle (2002): Helden ermöglichen, Impediments entfernen
 - ▶ Aber: Helden können vielleicht eine Schlacht entscheiden, aber keinen Krieg.
- Agilität kam auf zusammen mit CI/CD und automatischen Tests.
 - ▶ Vielleicht ist das, was mehr Wert gebracht hat?
- Agilität braucht die passende Organisationskultur.
 - ▶ Neue Namen für alte Rollen? Das reicht nicht!
 - ▶ Änderungen der Kultur dauern lange.
 - ▶ Gegenseitiges Verständnis hilft.
- Ownership und Transparenz bleiben zentral.
 - ▶ Klare Zuständigkeiten und Zuständigkeits-Grenzen
 - ▶ Nachvollziehbare Entscheidungen
 - ▶ Ohne beides wird jede Organisation scheitern, egal welches Prozessmodell genutzt wird

➔ **Love it, Change it, or Leave it.**



Thank you!

Marc Halbrügge

`marc.halbruegge@acm.org`

`https://mastodon.social/@halbruegge`

Literatur

- Bach, J. (1995). Enough about process: What we need are heroes. *IEEE Software*, 12, 96-98. doi: 10.1109/52.368273
- Barth, C. M. & Funke, J. (2010). Negative affective environments improve complex solving performance. *Cognition and Emotion*, 24 (7), 1259–1268. doi: 10.1080/02699930903223766
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Sutherland, J. (2001). *The agile manifesto*. (<https://www.agilealliance.org/>)
- Bjørn, P. (2019). Dark agile: perceiving people as assets, not humans. In *Rethinking productivity in software engineering* (S. 125–134). Springer. doi: 10.1007/978-1-4842-4221-6_11
- Janes, A. A. & Succi, G. (2012). The dark side of agile software development. In *Proceedings of the ACM international symposium on new ideas, new paradigms, and reflections on programming and software* (S. 215–228). doi: 10.1145/2384592.2384612
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Meckenstock, J.-N. (2024). Shedding light on the dark side—a systematic literature review of the issues in agile software development methodology use. *Journal of Systems and Software*, 211, 111966. doi: 10.1016/j.jss.2024.111966
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Redmond, WA: Microsoft Press.
- Schwaber, K. & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.