



Agile ist tot.
Lang lebe Modern Agile!

Thomas Much
 @thmuch



2019





100 Jahre



BAUHAUS

A top-down view of a light brown ceramic bowl filled with spaghetti. The spaghetti is topped with a thick red sauce, a layer of white sauce, and a generous amount of shredded white coconut. A single rectangular wafer is placed on top of the bowl. The bowl sits on a silver metal tray with a white paper napkin tucked under it. A silver spoon is also visible on the tray. The background is a light-colored, textured surface.

50 Jahre



50 Jahre



50 Jahre



„It's one small step...“



35 Jahre





18 Jahre

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck

Mike Beedle

Arie van Bennekum

Alistair Cockburn

Ward Cunningham

Martin Fowler

James Grenning

Jim Highsmith

Andrew Hunt

Ron Jeffries

Jon Kern

Brian Marick

Robert C. Martin

Steve Mellor

Ken Schwaber

Jeff Sutherland

Dave Thomas

Manifesto for Agile Software Development

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

I ❤️ Agile

ABANDON

„Developers Should Abandon Agile“

AGILE

– Ron Jeffries

Was war Agile denn früher?

Extreme
Programming

Feature Driven
Development

Crystal

Scrum

Dynamic Systems
Development Method

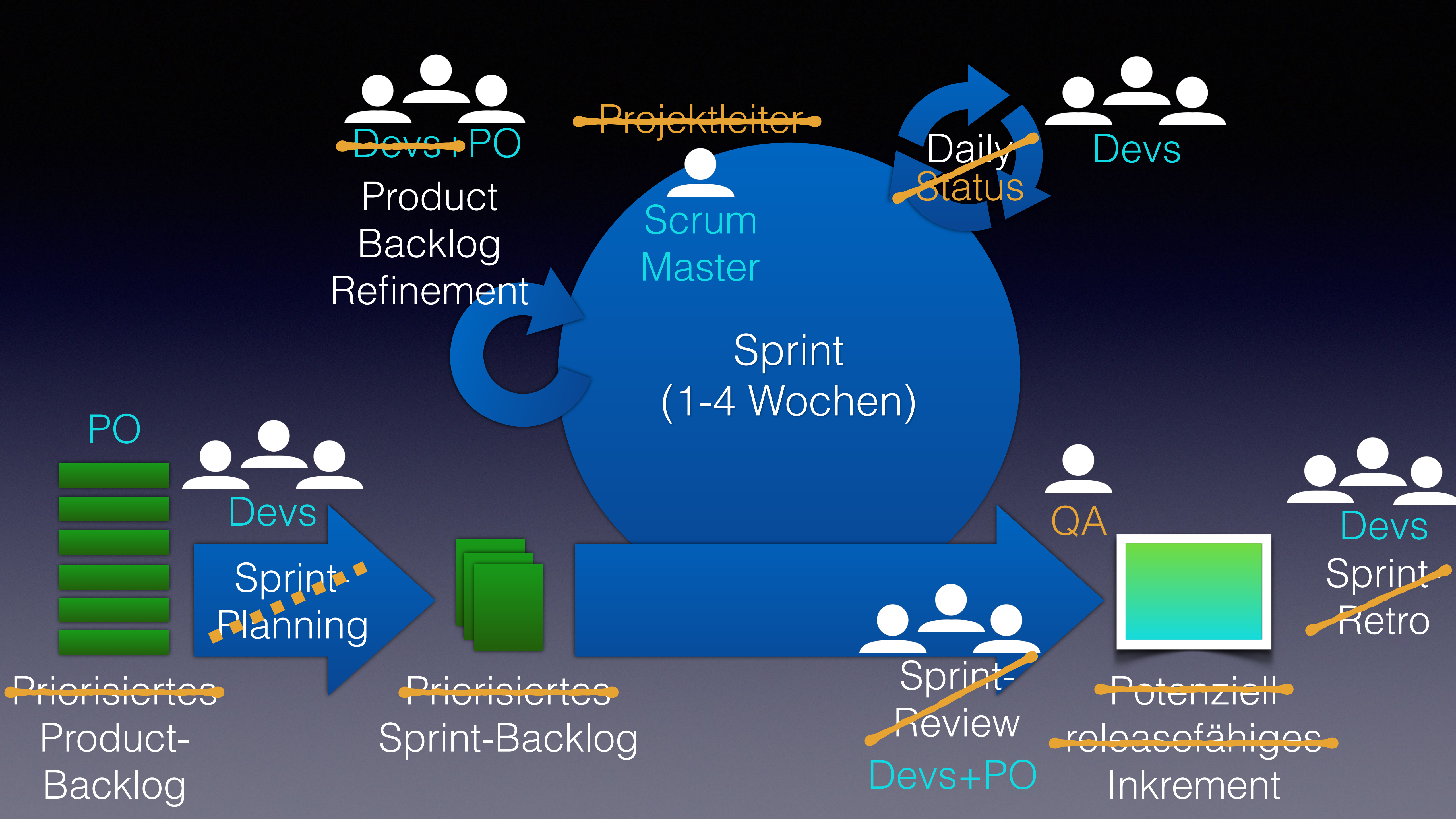
Adaptive Software
Development

Und heute?

Wir machen Scrum
(das machen die anderen auch)

Wir kaufen JIRA
(das haben die anderen auch)

Wir skalieren Scrum über alle unsere Teams
(damit unsere KPIs passen)



~~Devs + PO~~
Product Backlog Refinement

~~Projectleiter~~

Scrum Master

~~Daily Status~~

~~Devs~~

Sprint
(1-4 Wochen)

PO
[Green bars]

~~Devs~~

~~Sprint-Planning~~

[Green bars]

~~Priorisiertes Sprint-Backlog~~

QA

~~Devs~~

~~Sprint Retro~~

~~Devs + PO~~

~~Sprint-Review~~
Devs+PO

[Green square]

~~Potenziell releasefähiges Inkrement~~

~~Priorisiertes Product-Backlog~~



Fake Agile Agiles Theater

Cool!

Noch mehr
Kontrolle

Noch mehr
Auslastung

Noch mehr
Druck



TRANSPARENZ





Dark Agile

„Agile“ hat den Fokus verloren

So fühlt sich „Agile“ nicht gut an.
(Und liefert keine guten Ergebnisse.)

Weichgespült, nicht mehr konsequent.

Soll zu bisherigen Vorgehensweisen & Organisationsformen passen.

Frameworks bringen Komplexität & neue Prozesse.

Was wollen wir erreichen?

Das Richtige bauen.

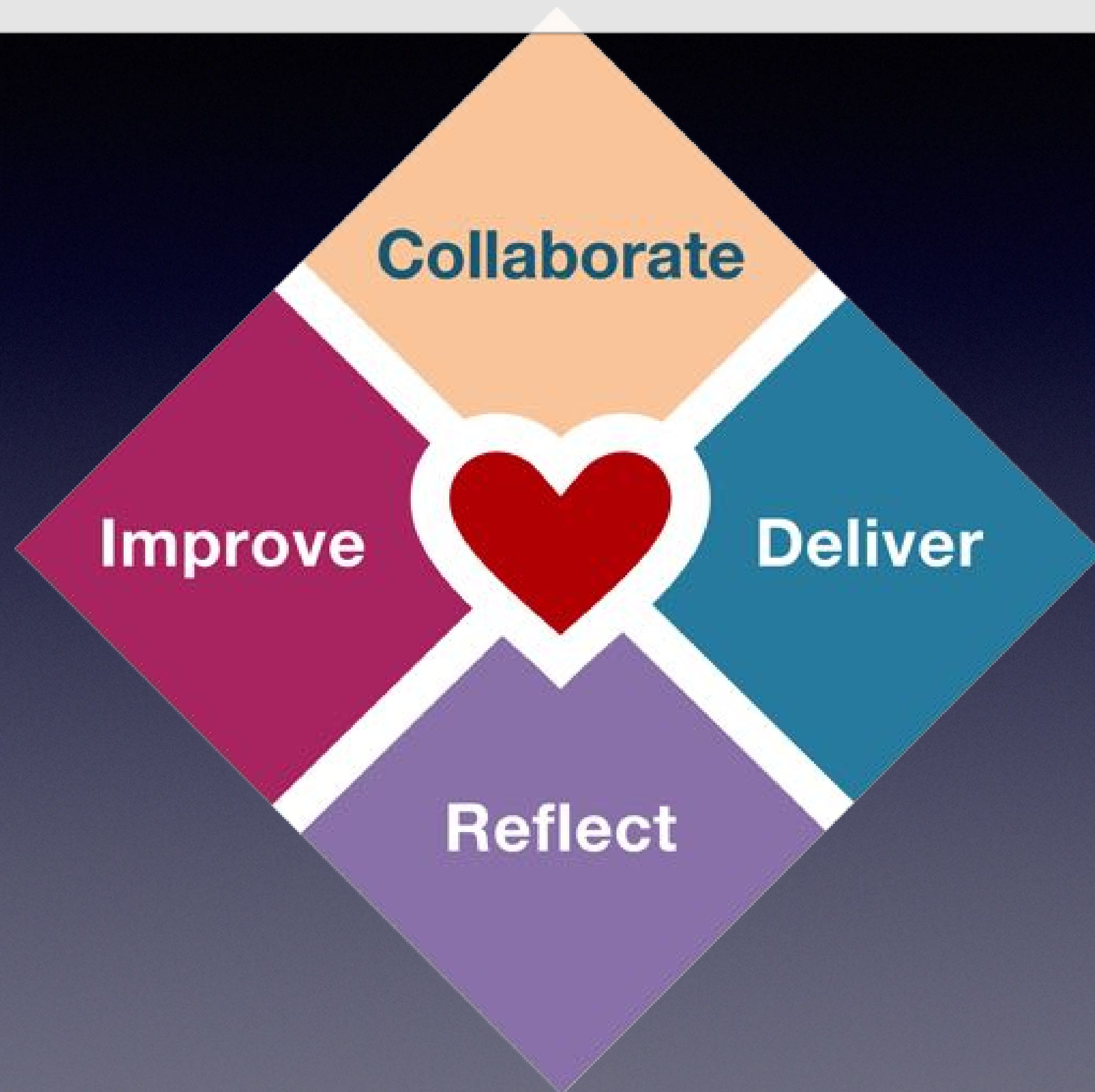
Dumme Fehler nicht nochmal machen.

Immer besser darin werden, das Richtige zu bauen.

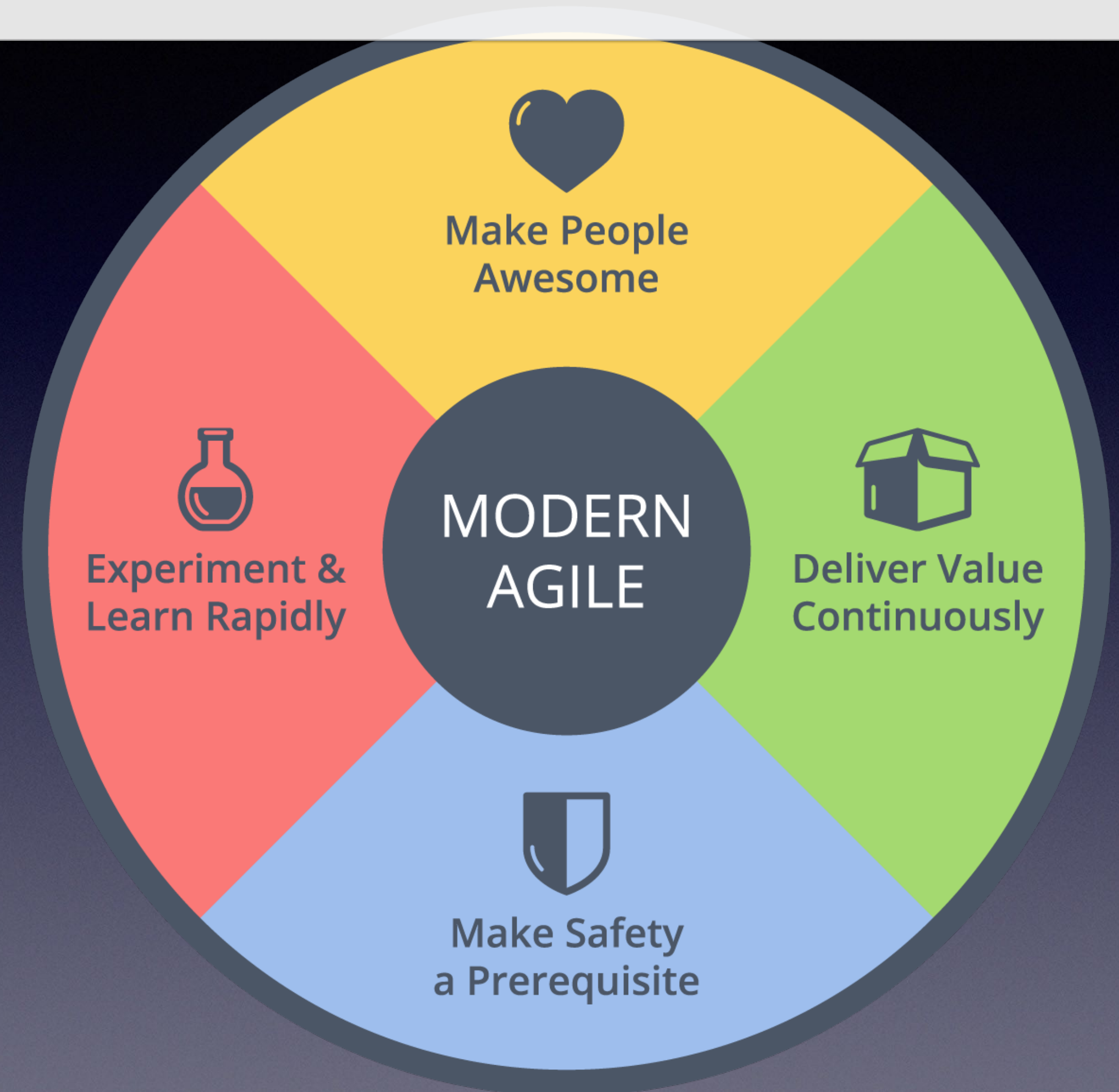
Zufriedene Kunden.

Selber zufrieden sein.

Fokus wieder auf den Kern!

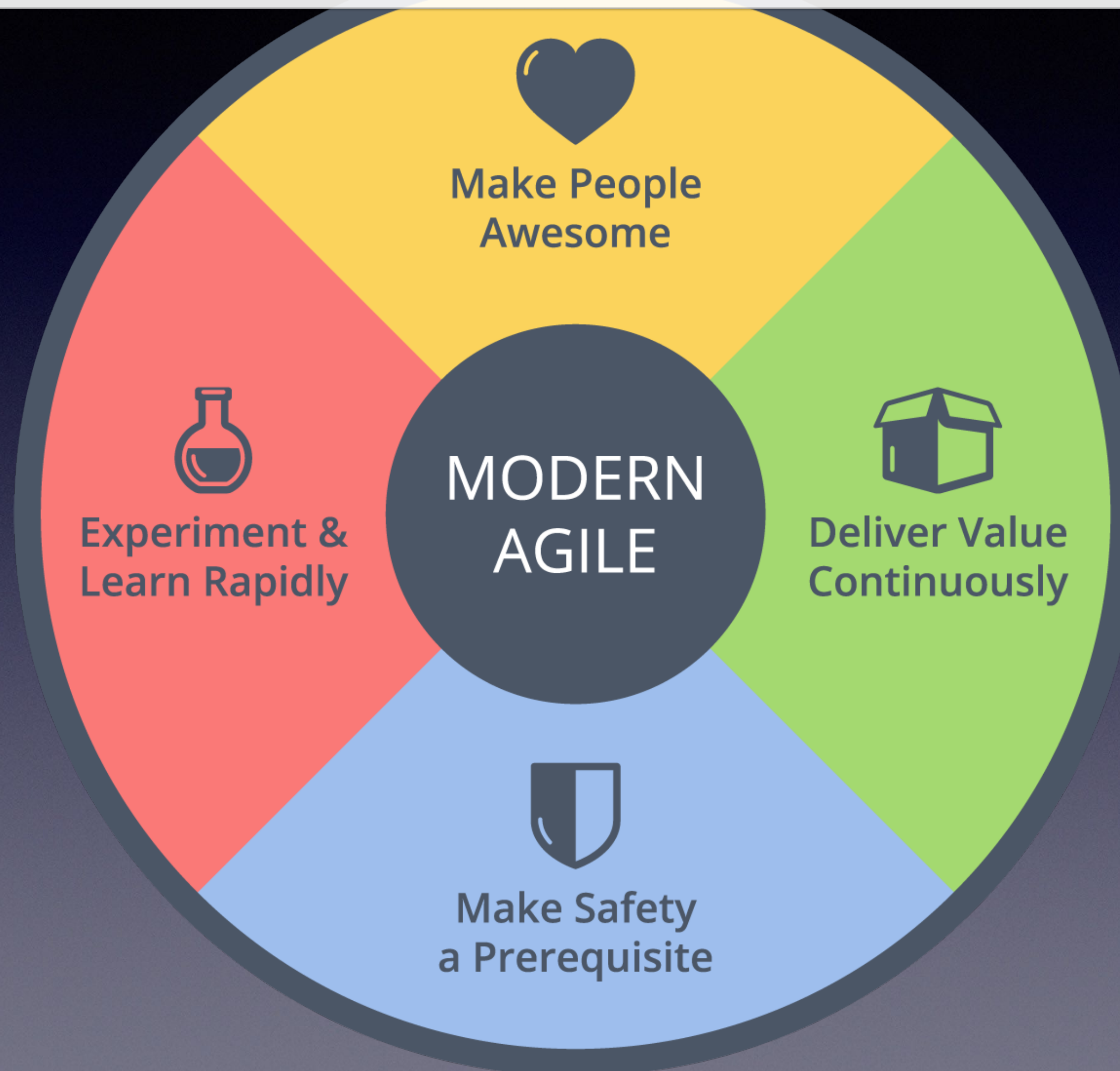


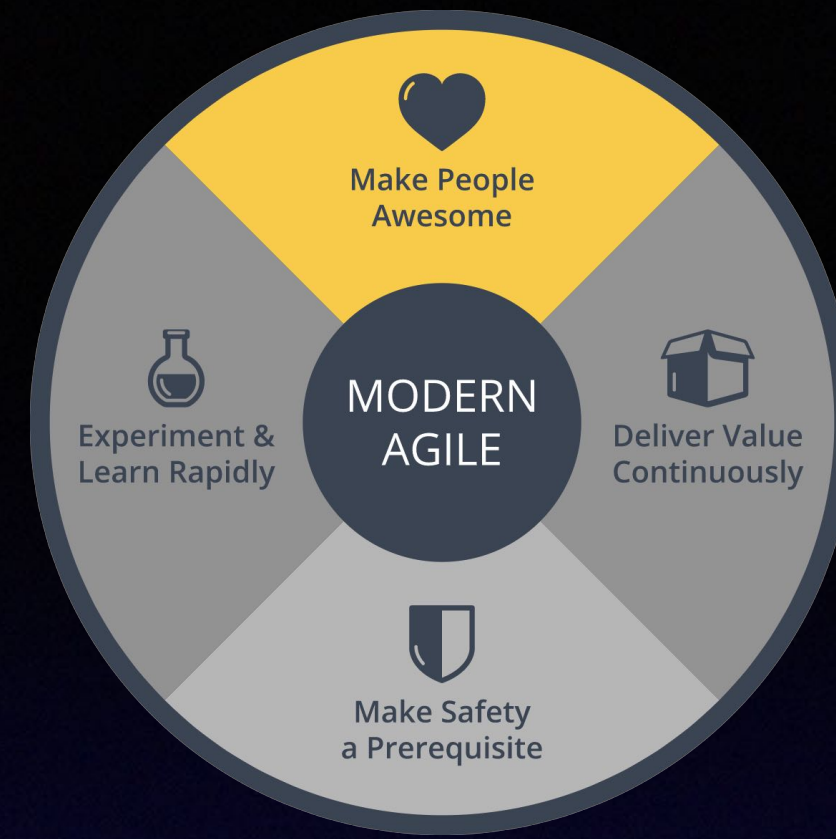
<https://heartofagile.com/>



<http://modernagile.org/>

Modern Agile





Make People Awesome

Make People Awesome

Tischkicker Club Mate
Entwickler
Playstation Obstkorb



Make People Awesome

Entwickler

Fachbereiche

PEOPLE

Management

Anwender

Make People Awesome

Freiheiten lassen, tolle Dinge zu bauen

Tolle Produkte benutzen

Leicht bedienbare Features

Klasse statt Masse

Qualität

Benötigt werden

Mithelfen können

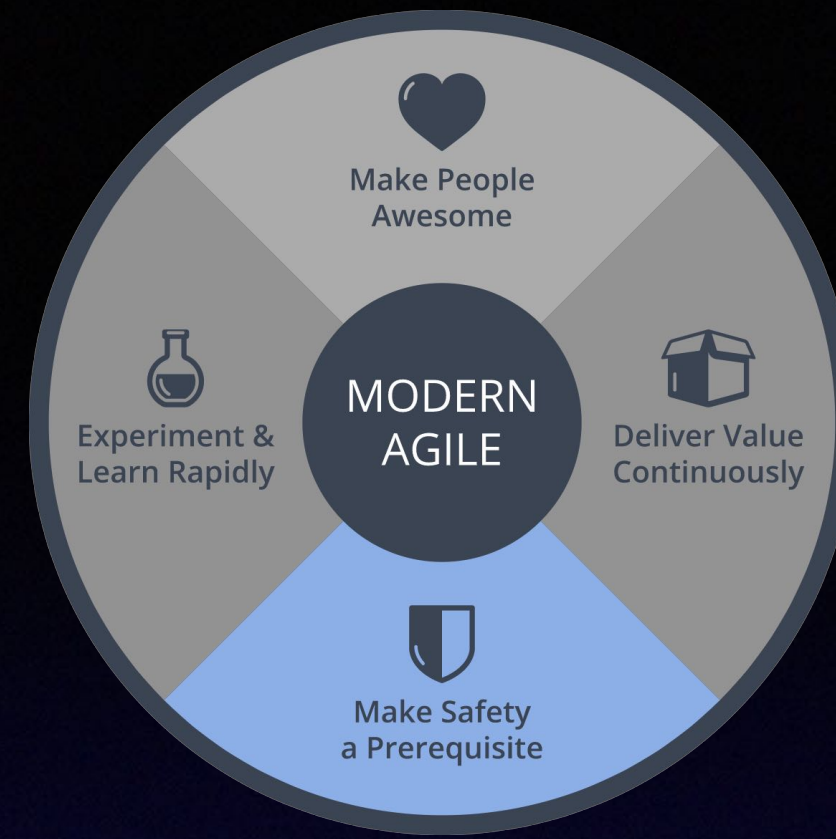
Respekt Wertschätzung

Ziel

Richtung

Sinn

Ständig besser werden dürfen



Make Safety a Prerequisite

Psychologische Sicherheit

keine Kontroversen
cozy

warm lieb & nett

kuschelig

kein Streit Tischkicker

gemütlich hygge

Komfortzone

ANNGAST

Angst

... bestraft zu werden, wenn man Probleme offen anspricht

... bloßgestellt zu werden

... Deployments durchzuführen

... die Schuld für Fehler zugewiesen zu bekommen 🙌

... alleingelassen zu werden

Angst

- ... ein Feature einzusetzen
- ... meine Daten zu verlieren
- ... alleingelassen zu werden

Emotionale Sicherheit

Offene, ehrliche Gespräche
(auch wenn der Chef anwesend ist)

Fehler-Ursachen-Suche ohne Schuldzuweisungen
(kein Finger-Pointing!)

Streit über die Sache, nicht persönlich

Respekt & Wertschätzung

Ohne Angst raus aus der Komfortzone

Technische Sicherheit

Nicht mit 1 Klick eine Katastrophe auslösen können.

Datenschutz
Verschlüsselung
Geheimhaltung
Absicherung gegen Angriffe

Security by Design, DevSecOps

„The five keys to a successful Google team“

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

1

Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

Structure & Clarity

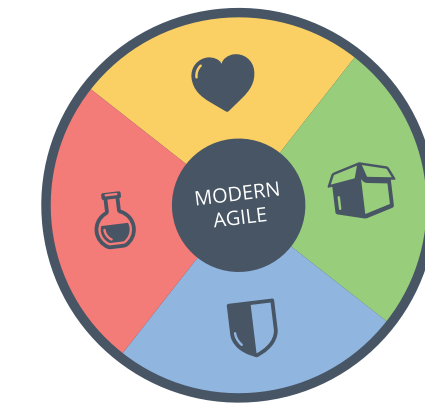
Team members have clear roles, plans, and goals.

4

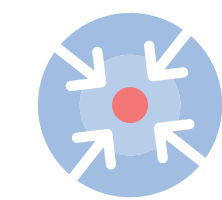
Meaning

Wie schaffen wir Sicherheit?

- Bei den Meetings starten (wie Google)
- Siehe die 5 „Meeting Agreements“:



Can We Agree to...



Encourage Everyone to Contribute



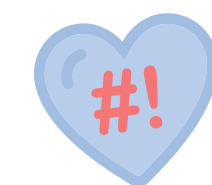
Listen to One Another



Repeat and Review People's Points



Avoid Dominating or Interrupting

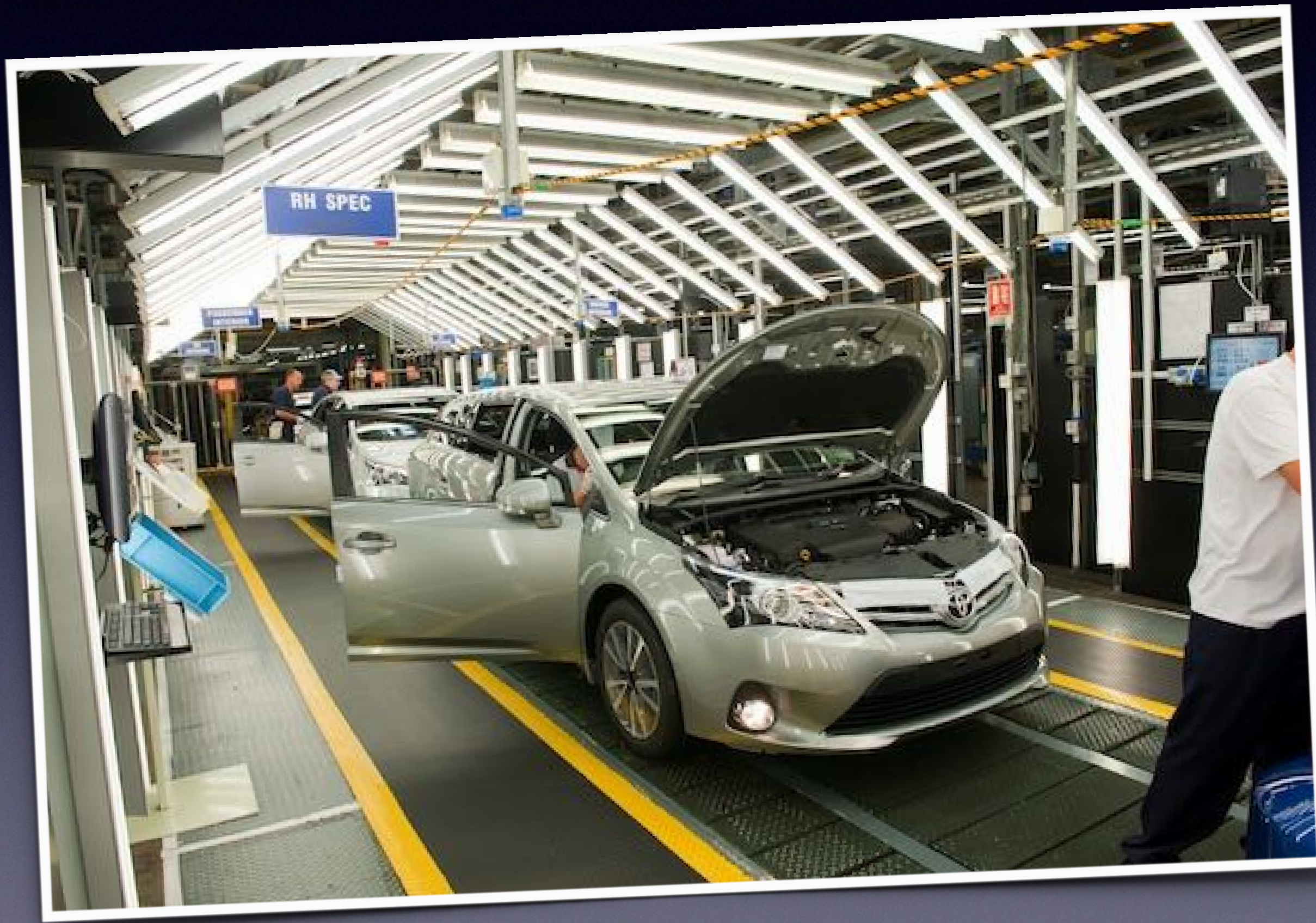


Be Curious, Caring and Open-minded

These ideas are starting points.
Use them in your own working agreements.
Amend them as necessary.

Adapted from *Smarter, Faster, Better* by Charles Duhigg

Wie schaffen wir Sicherheit?



Stop Work Authority

Stop any work or behavior you deem unsafe to yourself or others.

STOP

Be safe.

Please help protect our:



Health



Time



Money



Information



Relationships



Reputation

Safety unlocks high performance. You will never be penalized for stopping unsafe work or speaking up about hazards or injuries.

MODERNAGILE.ORG



<https://blog.toyota.co.uk/andon-toyota-production-system>

<https://github.com/modernagile/modernagile.github.io/blob/master/goodies/swa.zip>

Wie schaffen wir Sicherheit?

Höchstleistung durch Psychologische (emotionale) Sicherheit

Erstellt von @HeidiHelfand and @JoshuaKerievsky –
Übersetzt von Reiner Ritter und Holger Dierssen – Version 0.5

MODERN AGILE



Psychologische Sicherheit existiert, wenn du keine Angst hast du selbst zu sein, Probleme zu benennen, Risiken zu nehmen, Fragen zu stellen und nicht mit andern Einverstanden zu sein.
- Joshua Kerievsky & Heidi Helfand

Niemand kann seine beste Leistung einbringen, bis er sich sicher fühlt. Vertreibe die Angst! Wir müssen angstfrei sein, um Ideen auszudrücken und Fragen zu stellen.

- W. Edwards Deming, Out Of The Crisis

Führungskräfte **fördern Teamsicherheit** durch:

- Deutung von Arbeit als Lernproblem, nicht als Ausführungsproblem.
- Zugeben ihrer eigenen Fehlbarkeit und zeigen von Verletzbarkeit vor dem Team.
- Neugierig sein und Fragen stellen.
- Ermutigen verschiedene Standpunkte offenzulegen.

- Angepasst von Amy Edmondson und Patrick Lencioni.

Lencioni's Fünf Dysfunktionen eines Teams

1. Abwesenheit von Vertrauen - Die Angst vor den Teammitgliedern verletzlich zu wirken verhindert die Vertrauensbildung in Teams.
2. Angst vor Konflikt - Das Verlangen nach künstlicher Harmonie erstickt konstruktive, ideologische Konflikte.
3. Mangel an Verbindlichkeit - Mangelnde Verbindlichkeit hindert die Teammitglieder am Treffen nachhaltiger Entscheidungen.

4. Vermeidung von Verantwortung – führt zu sinkender Qualität der Ergebnisse, weil die einzelnen Teammitglieder sich nicht gegenseitig zur Verantwortung ziehen.
5. Fehlende Ergebnisorientierung - Die Verfolgung individueller Ziele und der persönliche Status erodiert den Fokus auf den gemeinsamen Erfolg.

Die drei Fragen Paul O'Neill's, um das Potential exzellenten Verhaltens zu erreichen?. Kann jeder in der Organisation jeden Tag „Ja“ zu folgenden Aussagen sagen:

1. Ich werde jeden Tag von jedem, dem ich begegne, mit Würde und Respekt behandelt, ohne Vorbehalt wegen meines Geschlechts, meiner Rasse, meiner Ausbildung, meines Ranges oder anderer diskriminierender Kriterien.
2. Ich bekomme die Dinge, die ich benötige - Training, Ausbildung, Werkzeuge, Ermutigung - so dass ich einen Beitrag leisten und Sinn in mein Leben bringen kann.
3. Jeden Tag kann ich jemanden benennen der sich für mich interessiert und mir regelmäßige, bedeutsame, aufrichtige Anerkennung gibt.

Stärke Respekt. Wenn wir uns gegenseitig anerkennen und achten wird alles einfacher.

- Teile Hobbies, Interessen und Können in einer Gruppe.

- Teilt, was du lernen willst & was Ihr Euch gegenseitig lehren könnt
- Schaffe Gelegenheiten Gemeinsamkeiten zu finden
- Inspiriert durch Lyssa Adkins, Coaching Agile Teams

Entschärfe Konflikt. Erwarte ihn. Teile Einstellungen.

- Wenn es schwierig wird, wie wollen wir es dann im Team haben?
- Wenn ein Teamkollege ein Problem mit mir hat, bitte ich ihn so bald als möglich, darüber zu sprechen.
- Center for Right Relationship (CRR) Global

Etablieren sicherer Meetings

1. Ermutige jeden, sich mitzuteilen.
 2. Gegenseitiges Zuhören.
 3. Gebe den Standpunkt des anderen wieder. "Was ich höre/verstehe ist, dass Du folgendes sagst..."
 4. Vermeide Dominanz und Unterbrechungen.
 5. Sei unterstützend, neugierig und urteilsfrei. "Ich bin neugierig, warum du das denkst?"
- Angepasst von Charles Duhigg's Buch, Smarter, Better, Faster

Klarheit über Sinn und Entscheidungen in Besprechungen

Mache mit einer Agenda klar, ob du die Gruppe einberufst um:

Wie schaffen wir Sicherheit?

Technische Absicherungen

Pipelines mit autom. Tests

Autom. Pentests

Chaos Engineering

Fehlschläge durchspielen

Pre-Mortems

Laufzeit-Monitoring

Auch fachliches Monitoring, auch für Entwickler

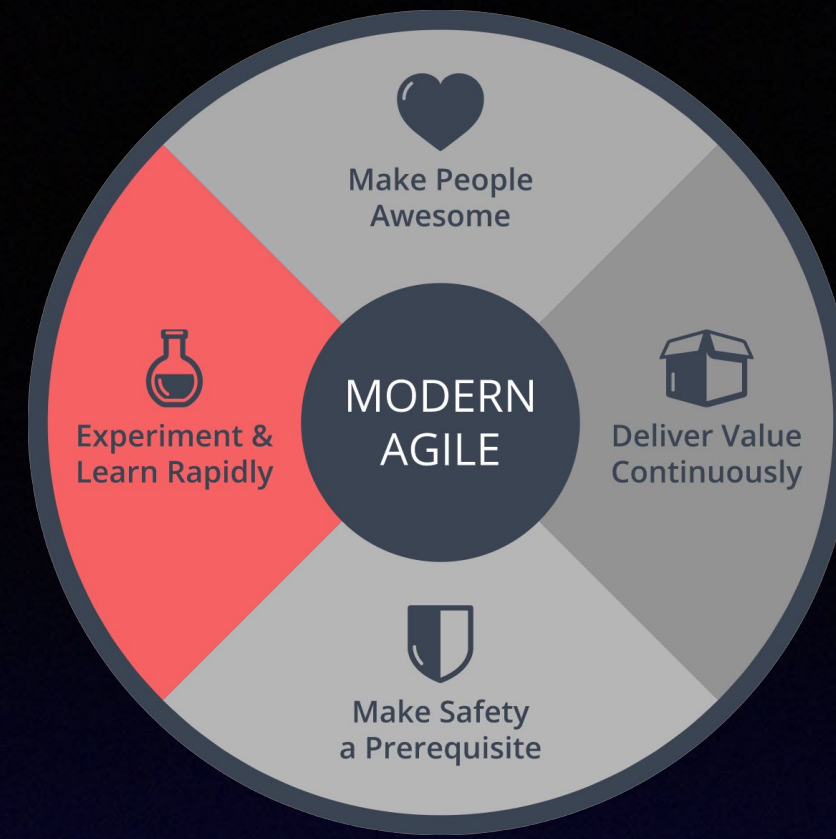
Sicherheit

VERTRAUEN
AN
ZUTRUFEN

Was hat das mit Agile zu tun?

Gesunder Menschenverstand?!

Auch für „normale“ Projekte gut!?!



Experiment & Learn Rapidly

Experimente?

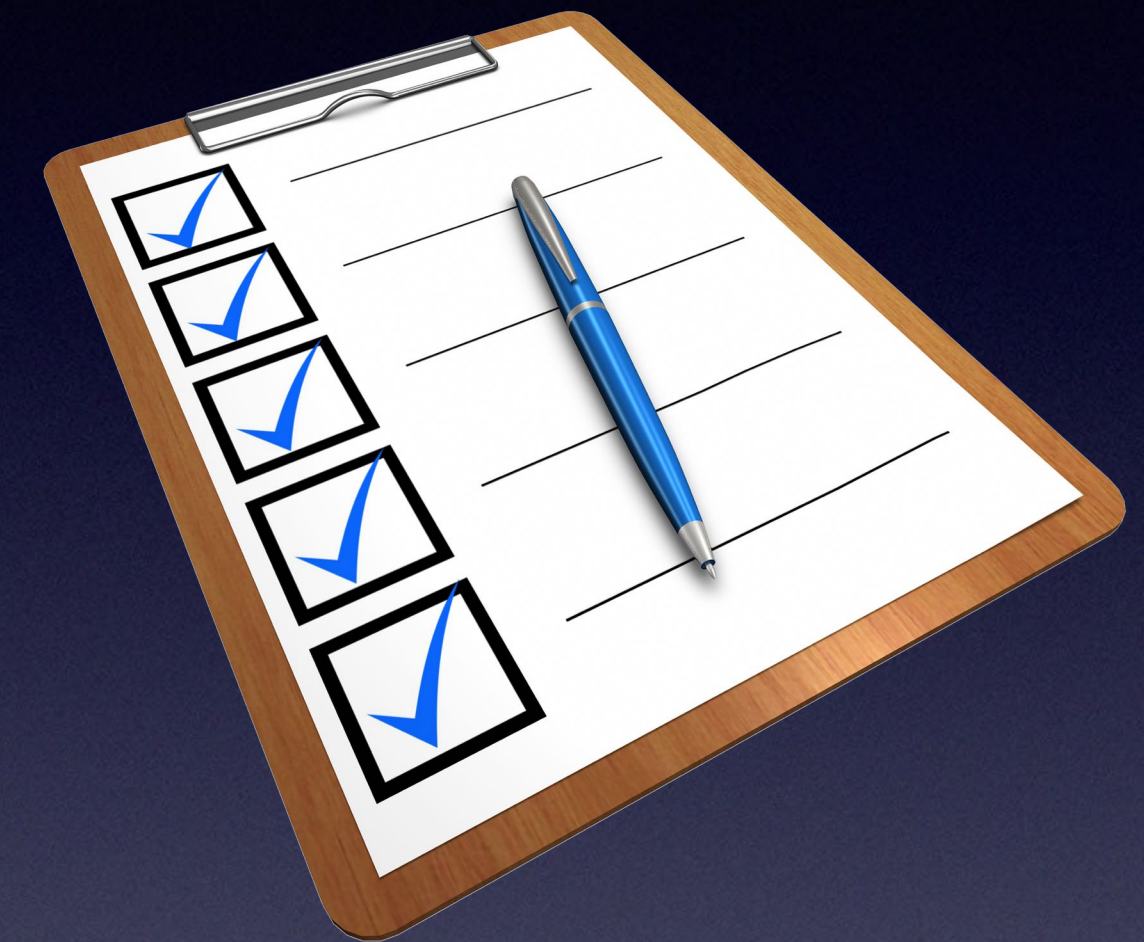
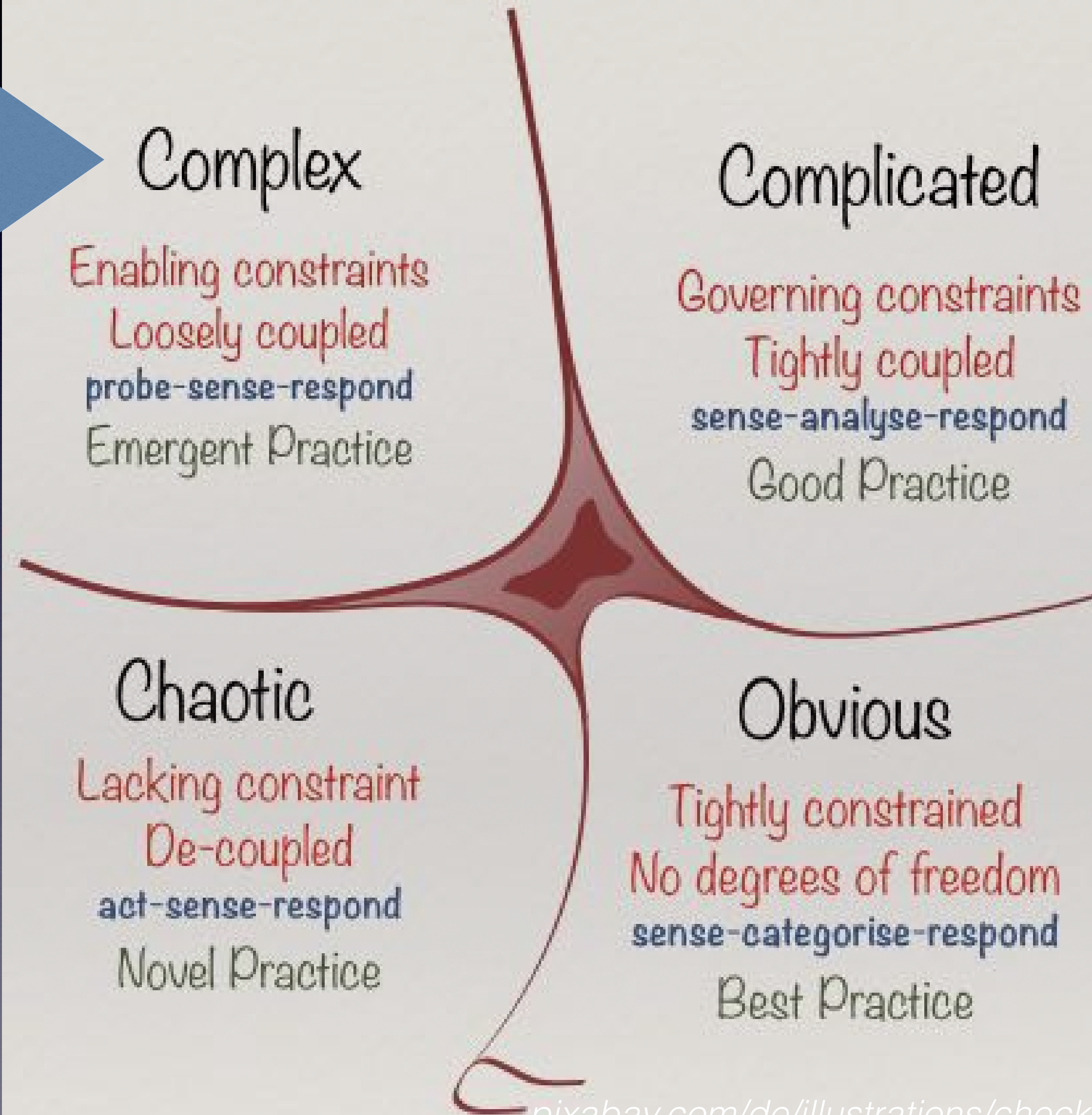
Wissen wir denn nicht, was wir bauen wollen?

Wissen wir, was wir bauen *sollten*?

Cynefin

Wir befinden uns
häufig hier!

Ursache / Wirkung
erst im Nachhinein
zu erkennen



The Cynefin Framework
by Dave Snowden.
CC BY-SA 3.0

Experimente!

Auf Experimente vorbereitet sein:

80%-Lösungen
A/B-Testing

Hypothese & Experiment & Auswertung

(statt Anforderung & Umsetzung & Hoffen / Hotfixes)

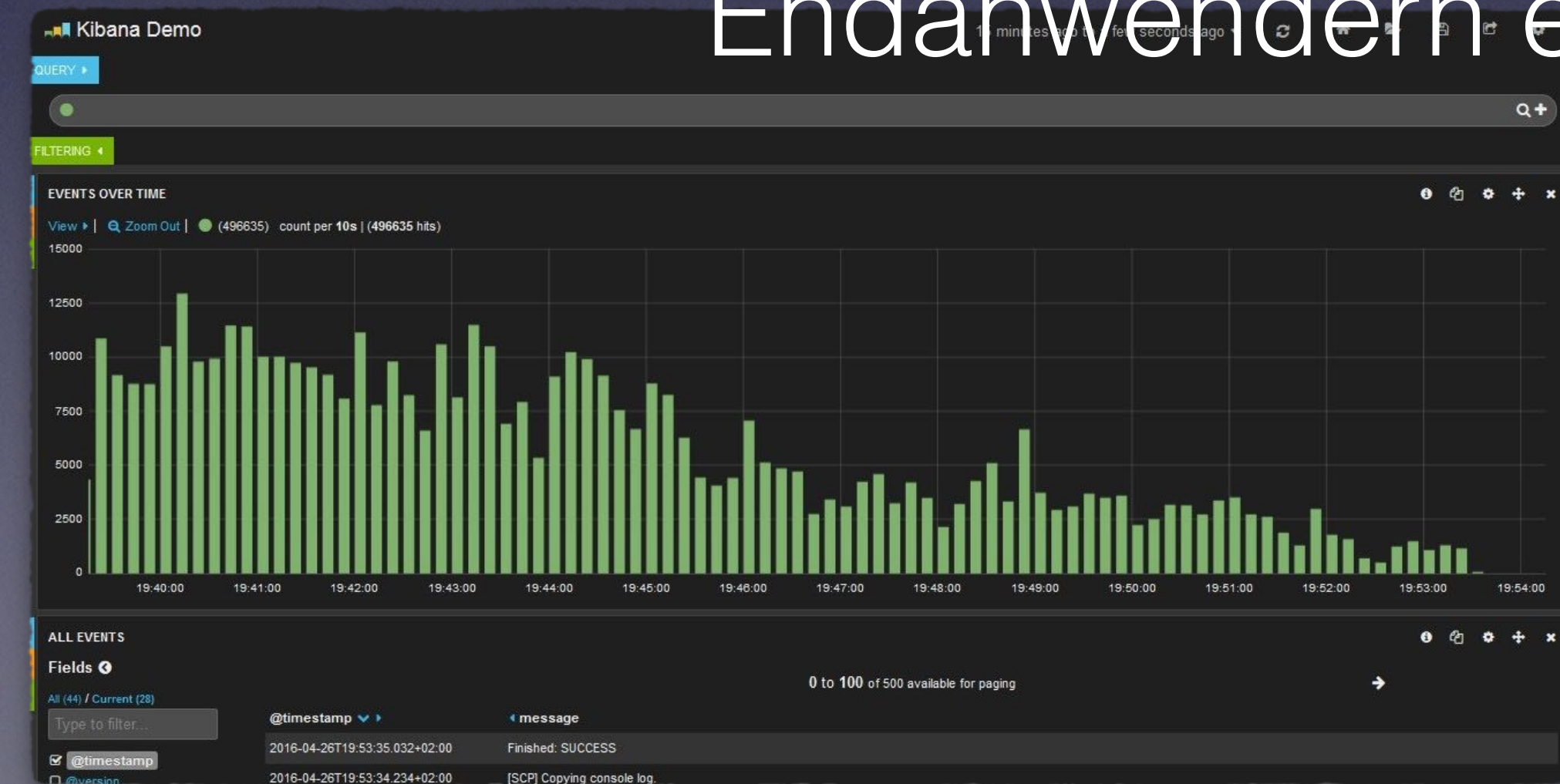
Beobachtbarkeit gibt Sicherheit.

Beobachtbarkeit

Laufzeit-Monitoring auch durchs Dev-Team
(technisch *und fachlich!*)

Real User Monitoring

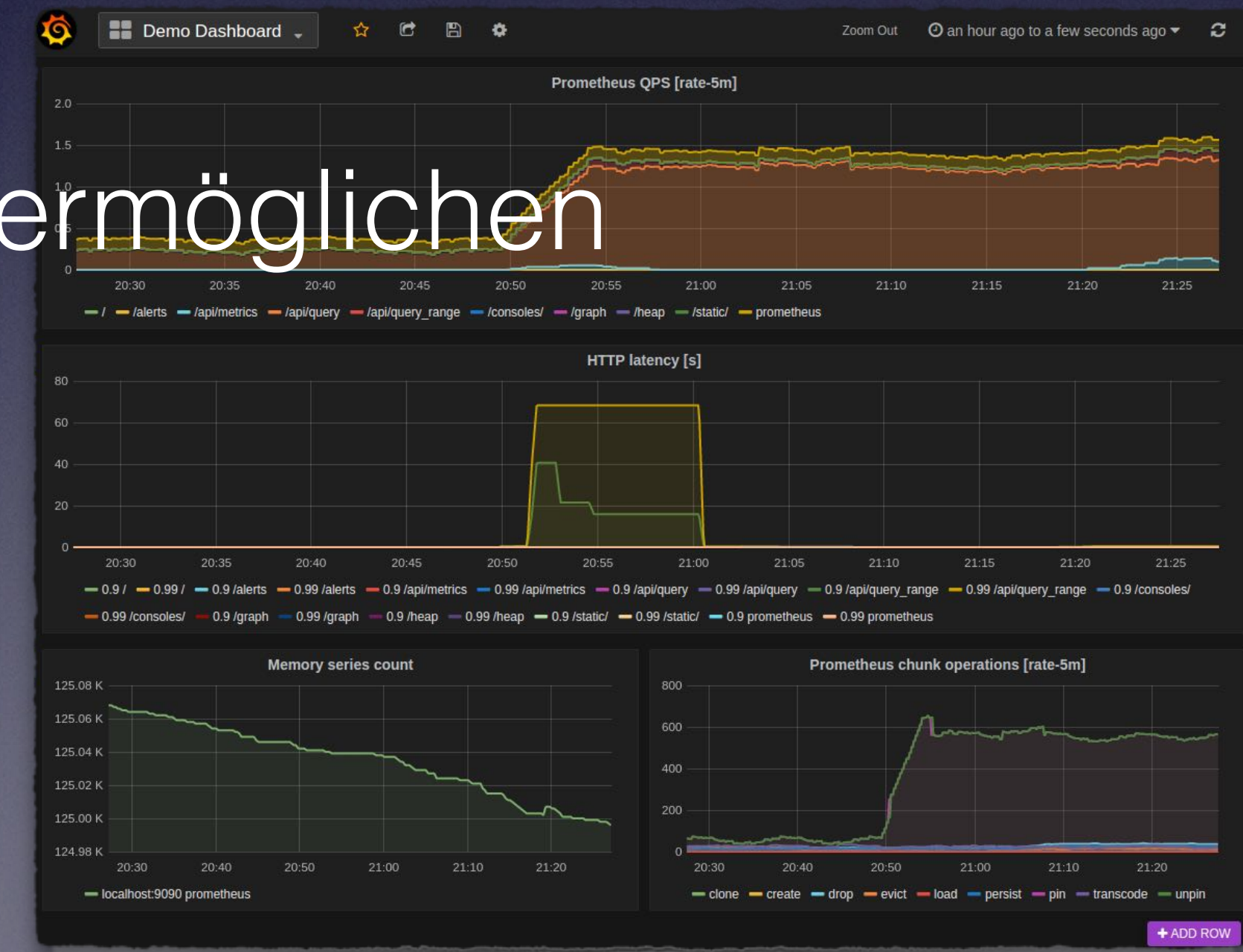
Endanwendern einfaches Feedback ermöglichen



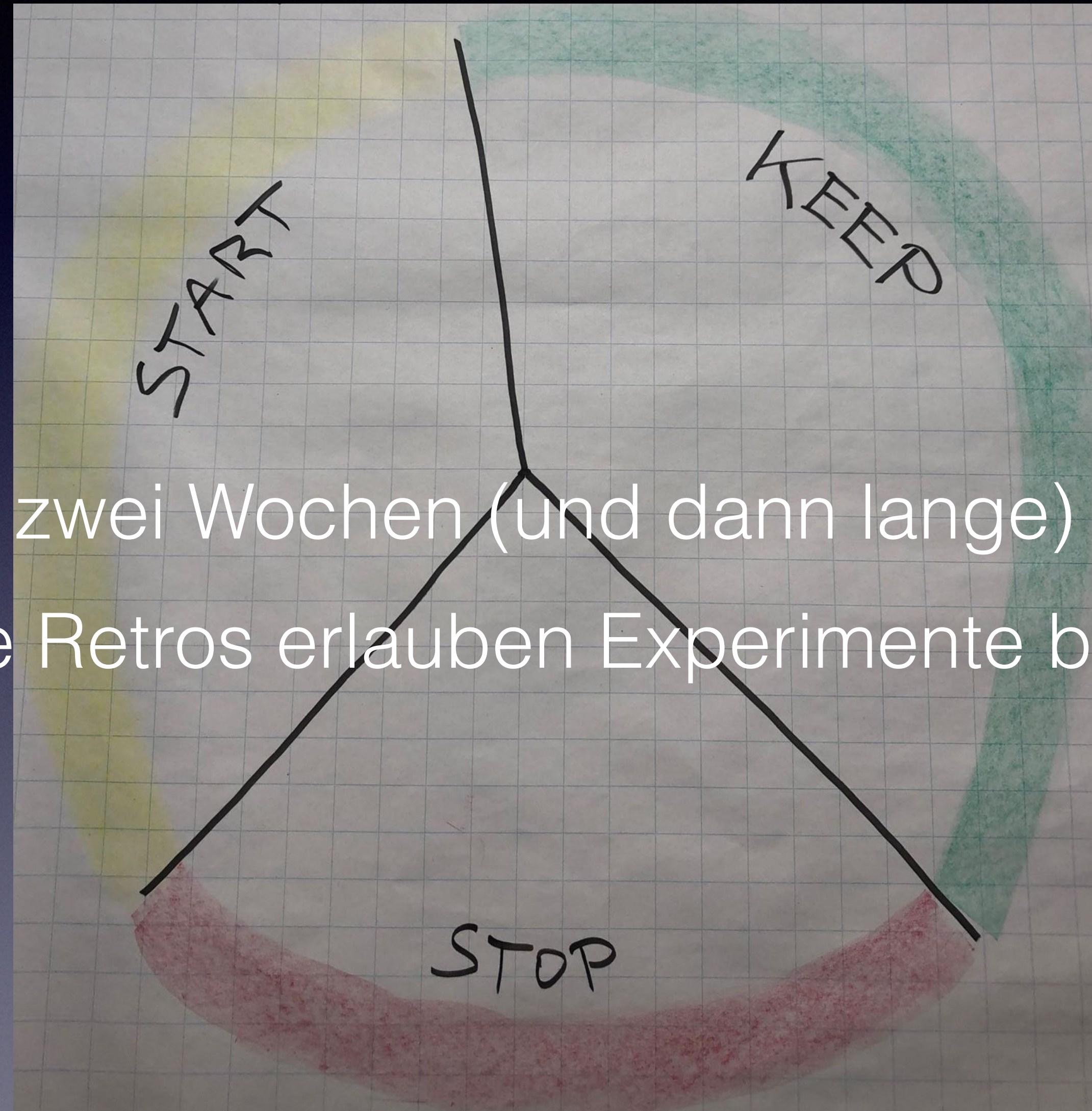
Klar strukturiert, sehr übersicht... 11. Mai
★★★★★ Schusseli
Klasse App, sehr übersichtlich und schnell.

Tolle Shopping-App 27. Okt.
★★★★★ Miss Marple72
Übersichtlich aufgebaut und sehr gut zu bedienen, auch die Kundenbetreuung ist immer freundlich und gut zu erreichen, was will man mehr!

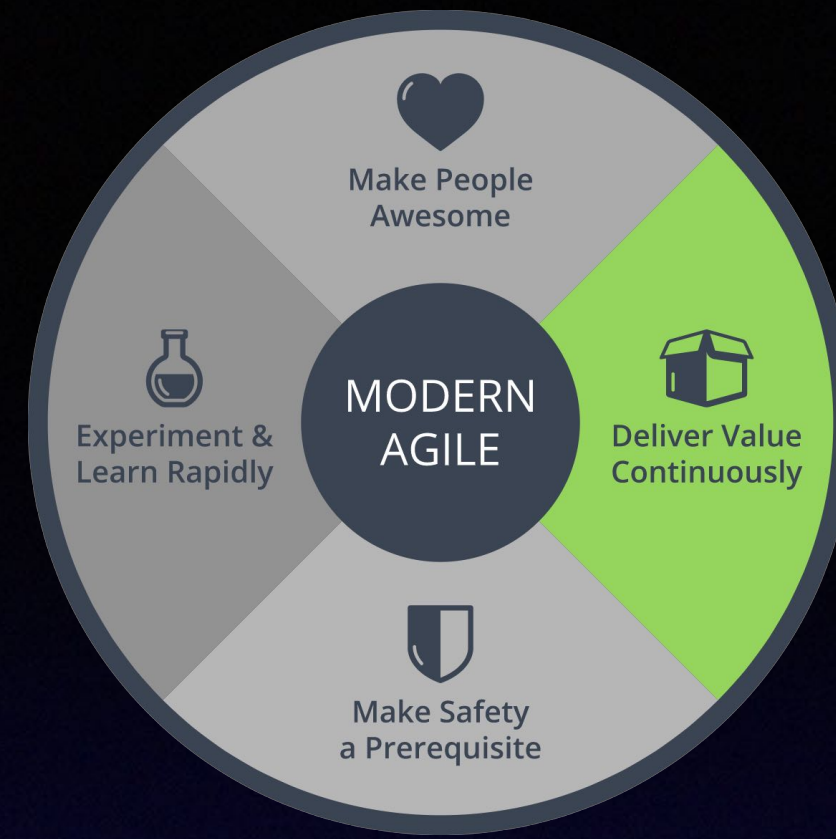
Preiswecker funktioniert nicht... Vor 1 J.
★★★★★ andriyvdje



Schnelleres Lernen lernen



Warum nur alle zwei Wochen (und dann lange) Retrospektiven?
Häufigere, kürzere Retros erlauben Experimente bzgl. Arbeitsweisen.



Deliver Value Continuously

Was blockiert uns?

Technik

Einfaches, sicheres Deployment möglich?

Angst, Code zu ändern?

Prozess

Sprints?

Estimations?

DoR, DoD?

Fehlendes Wissen bzw. Können

Deliver Value Continuously

Automatisierung

Pipelines – Continuous Delivery – Continuous Deployment

Gemeinsamer Wissensaufbau

Gemeinsames Lernen schafft wertvolles Können

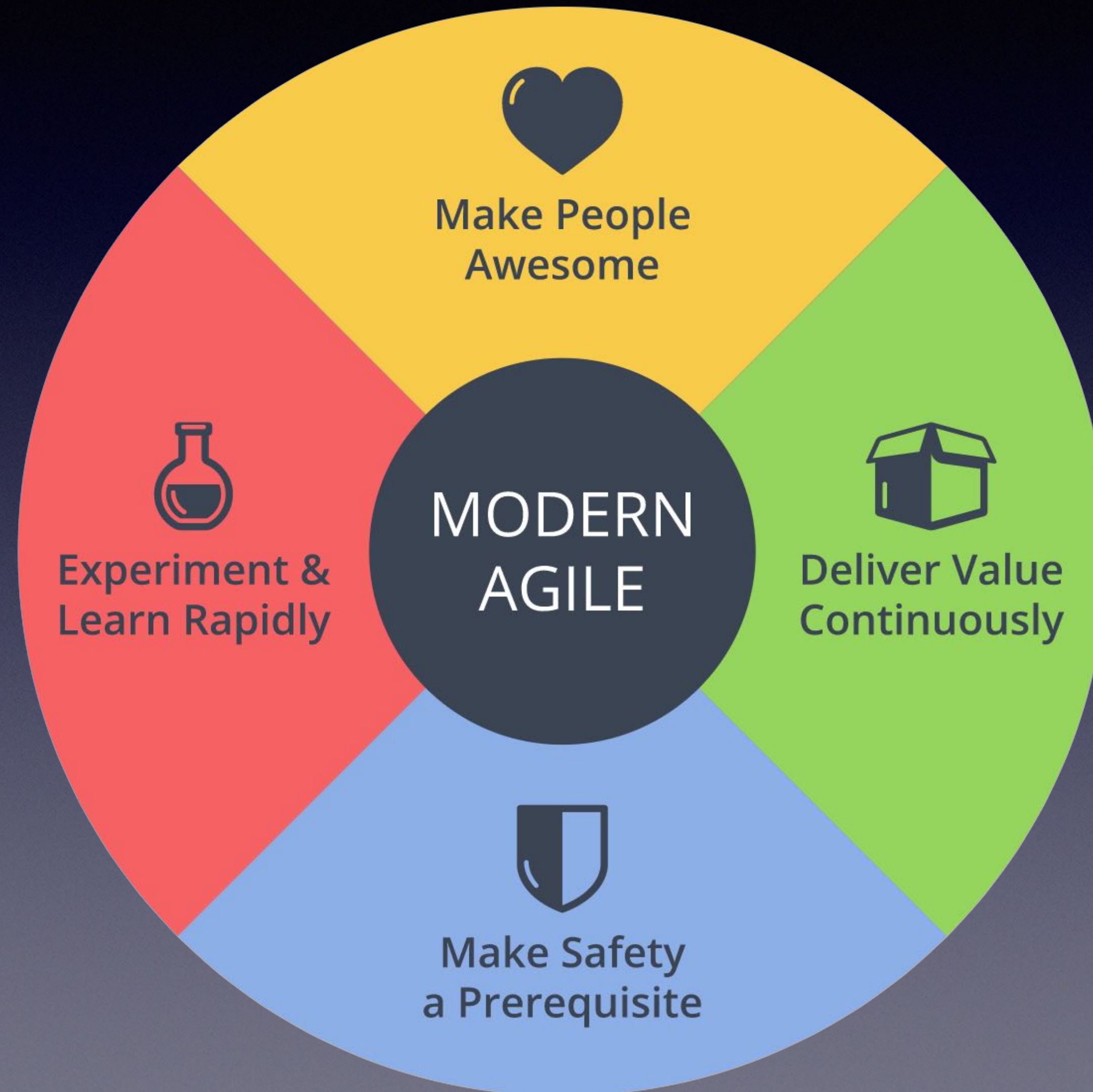
Pull statt Push

Gemeinsam Dinge fertig bekommen (statt viel parallel anfangen)

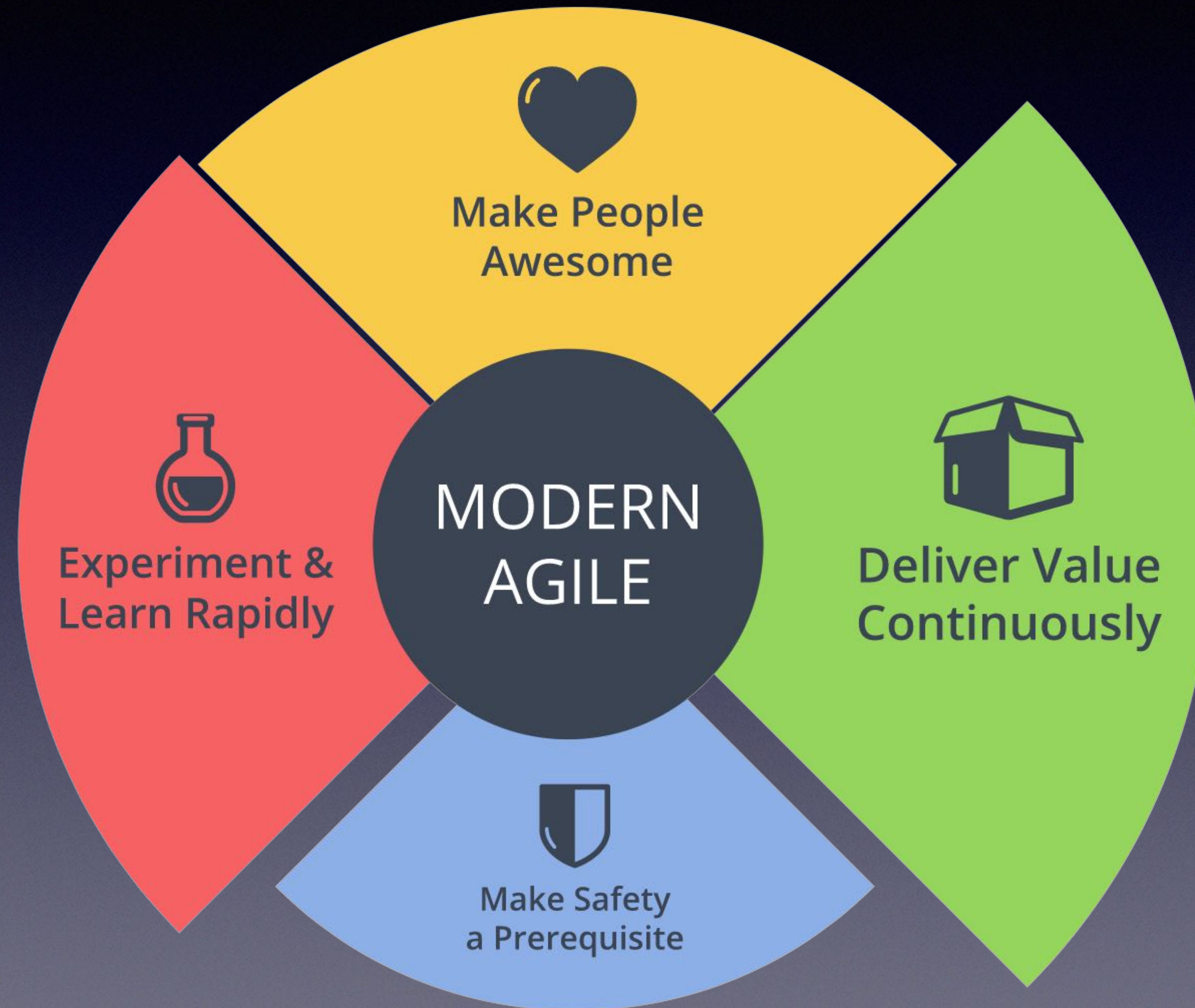
Flow

„Das machen wir doch alles schon...“

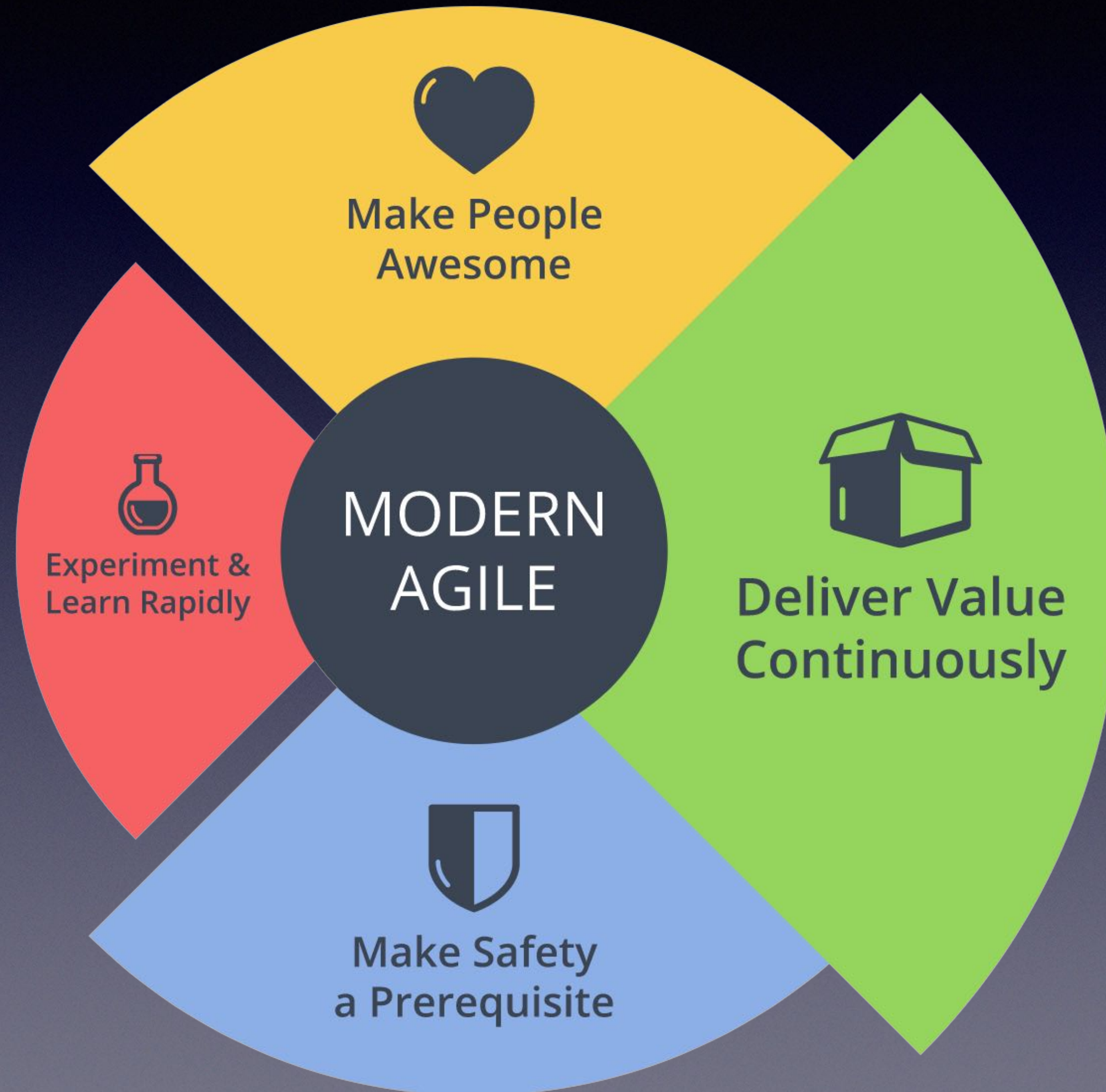
Läuft das Rad rund?



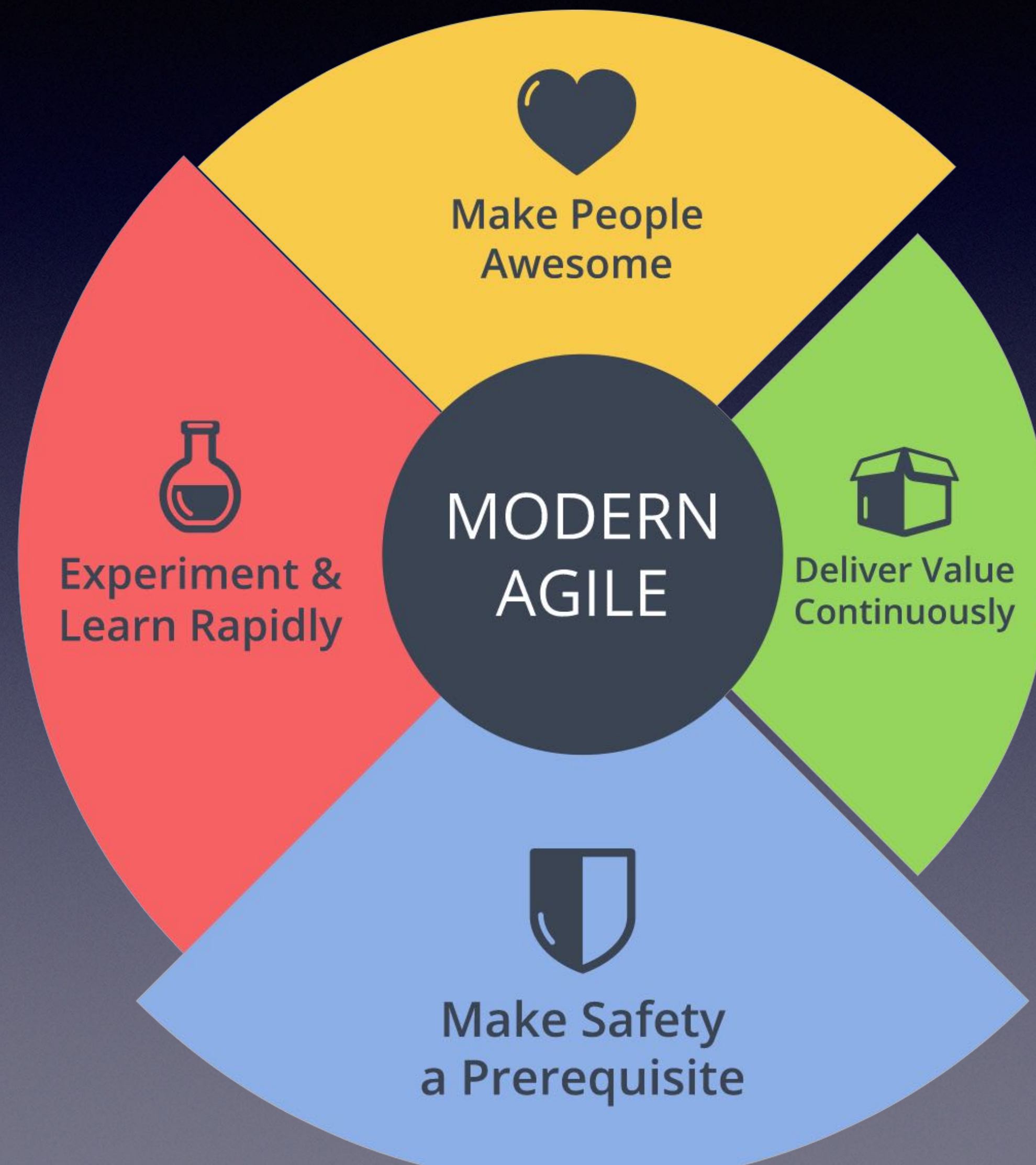
Läuft das Rad rund?



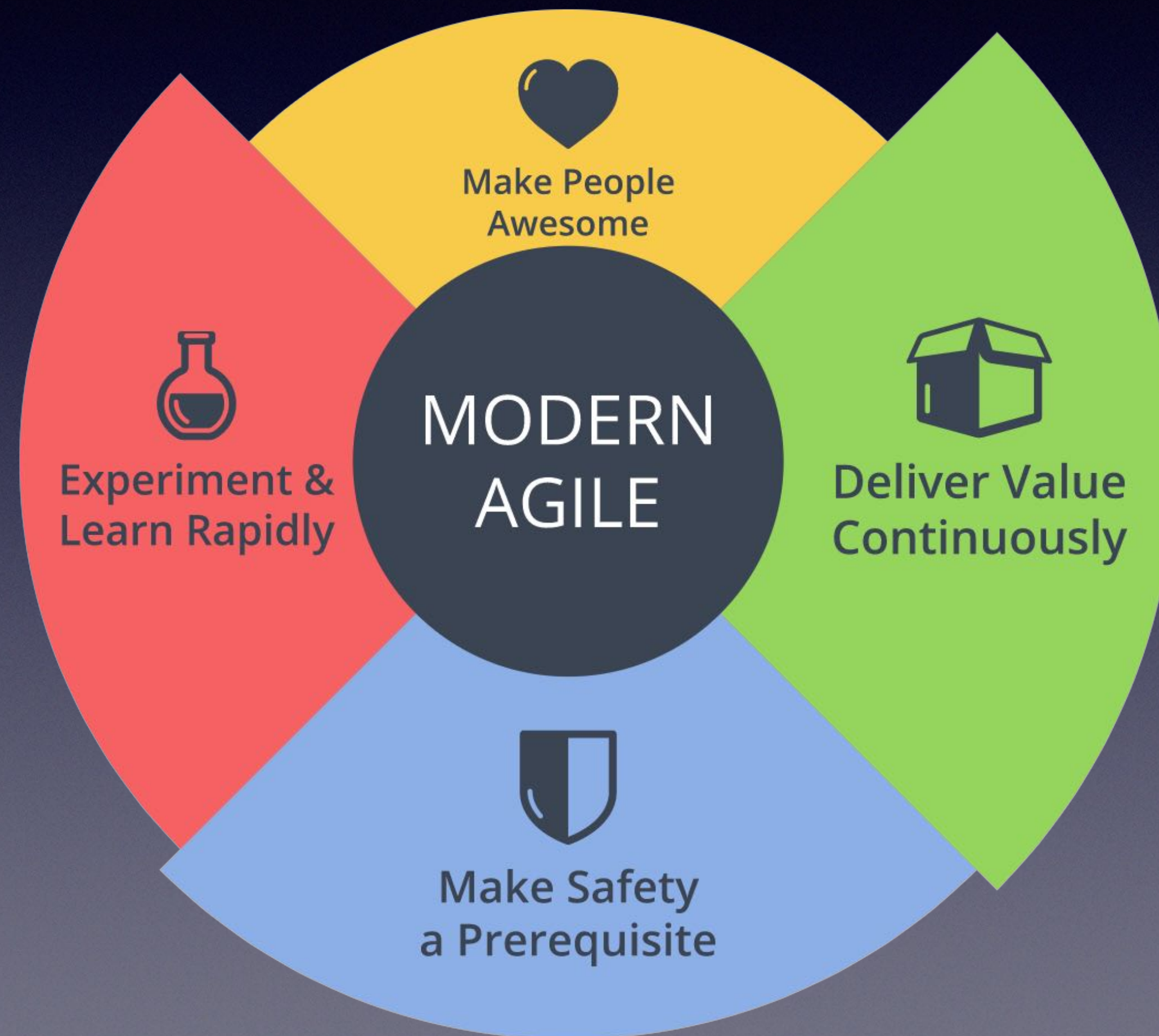
Läuft das Rad rund?



Läuft das Rad rund?



Läuft das Rad rund?



Wünsche

Idealvorstellungen

Allgemeines Blabla

Sensor zum Kalibrieren

Agile und Modern Agile sind eher Sensoren, Messinstrumente.

Helfen, das eigene Vorgehen einzuschätzen und zu kalibrieren.

Machen vorhandene Probleme offensichtlich.

Don't shoot the messenger!

Moderne agile Praktiken?

Keine festgeschrieben!

Werte/Prinzipien bleiben, Praktiken verändern sich.

Derzeit hilfreiche Praktiken:

Continuous Deployments

#MobProgramming

#NoEstimates

#NoProjects

Modern Agile statt Agile?

Modern loslegen oder lieber traditionell (z.B. Scrum)?

Sind 2-Wochen-Iterationen eine Verbesserung?

Auch verglichen mit Wettbewerbern?

Kunden-Erwartungen?



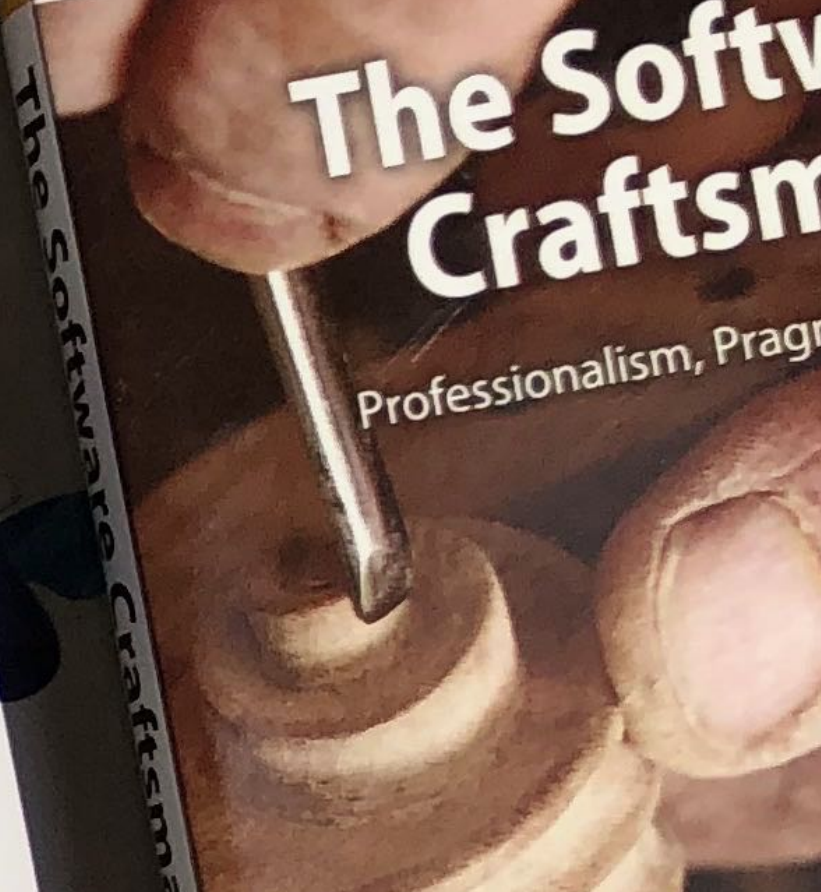
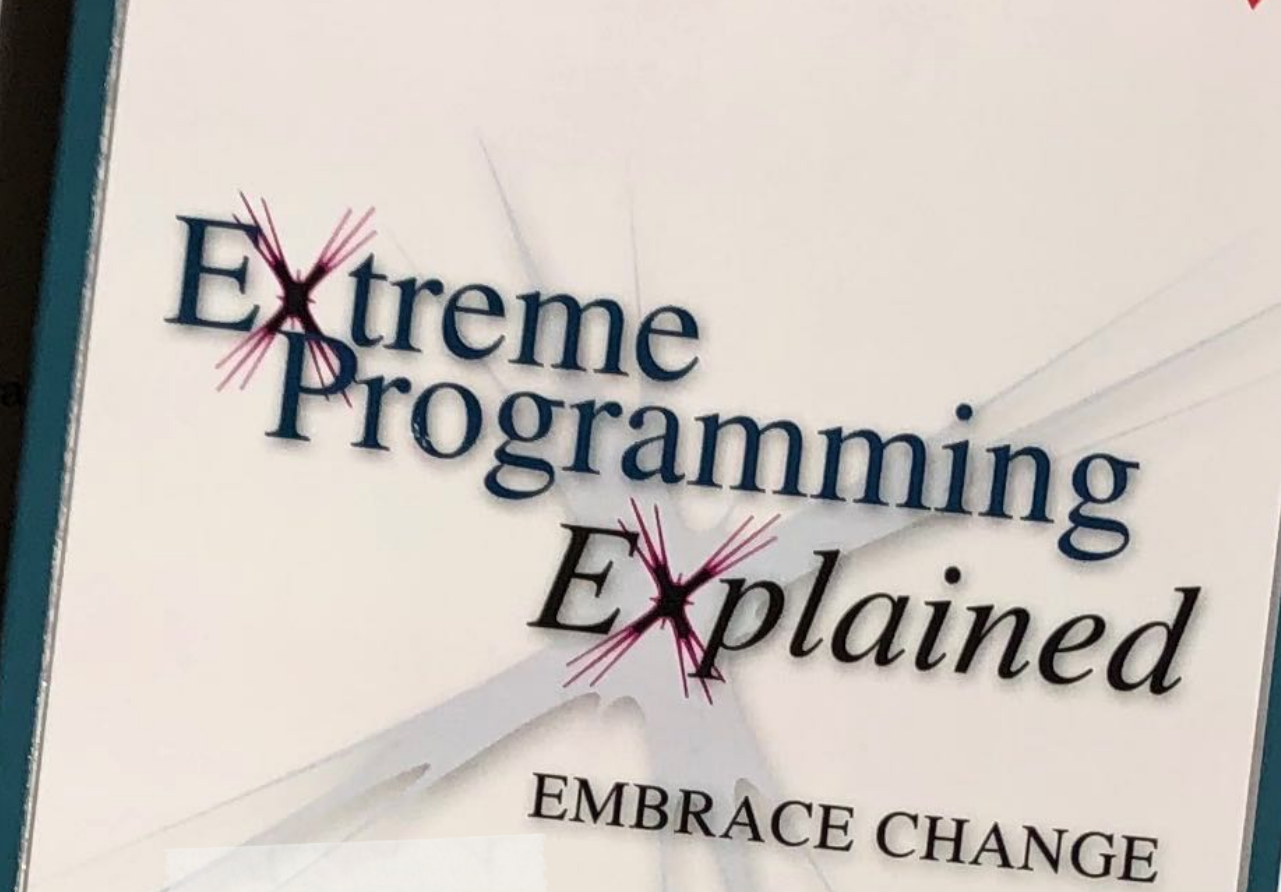
Keine Patent-Rezepte

Muss ausgestaltet werden (pro Team?!)

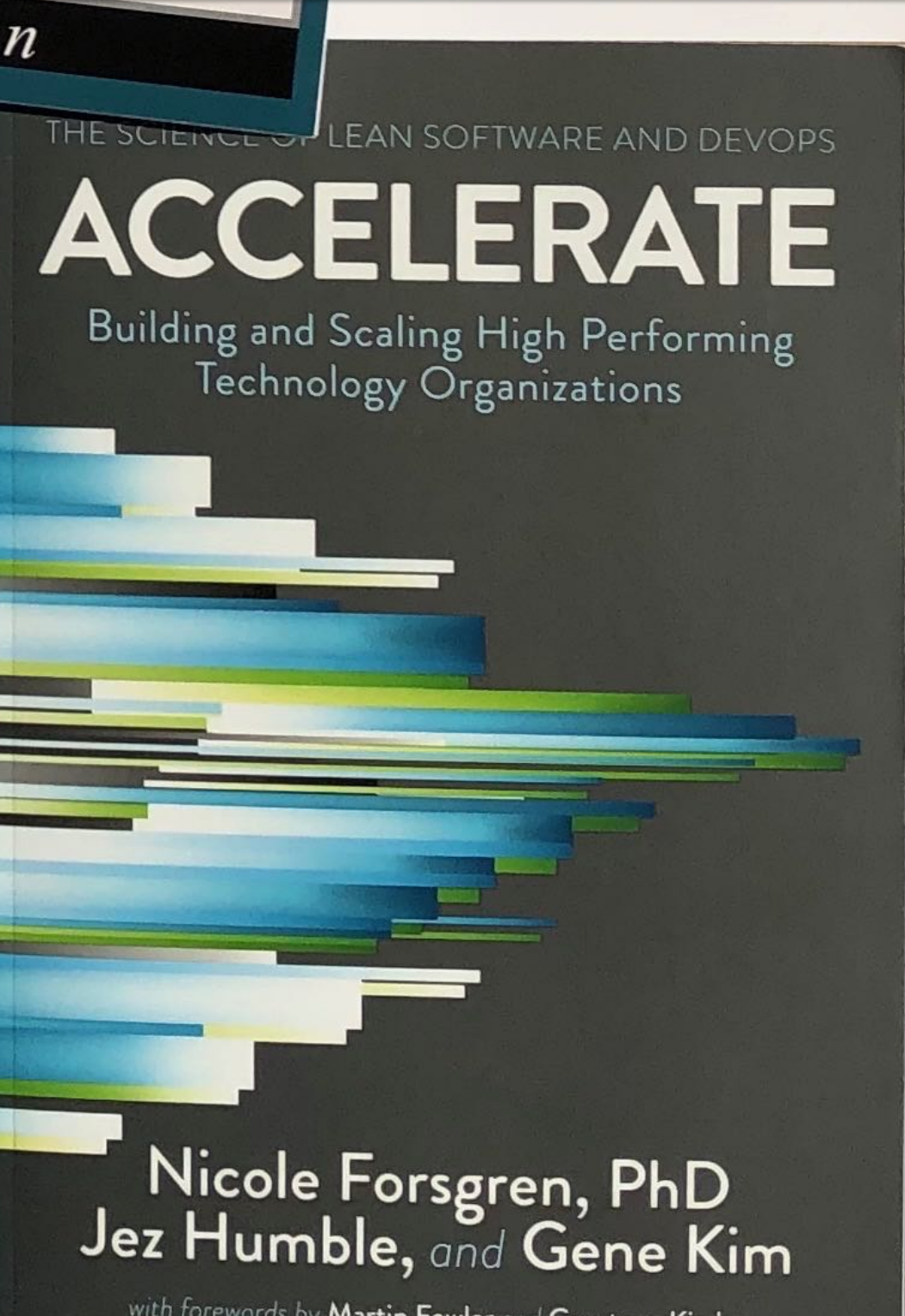
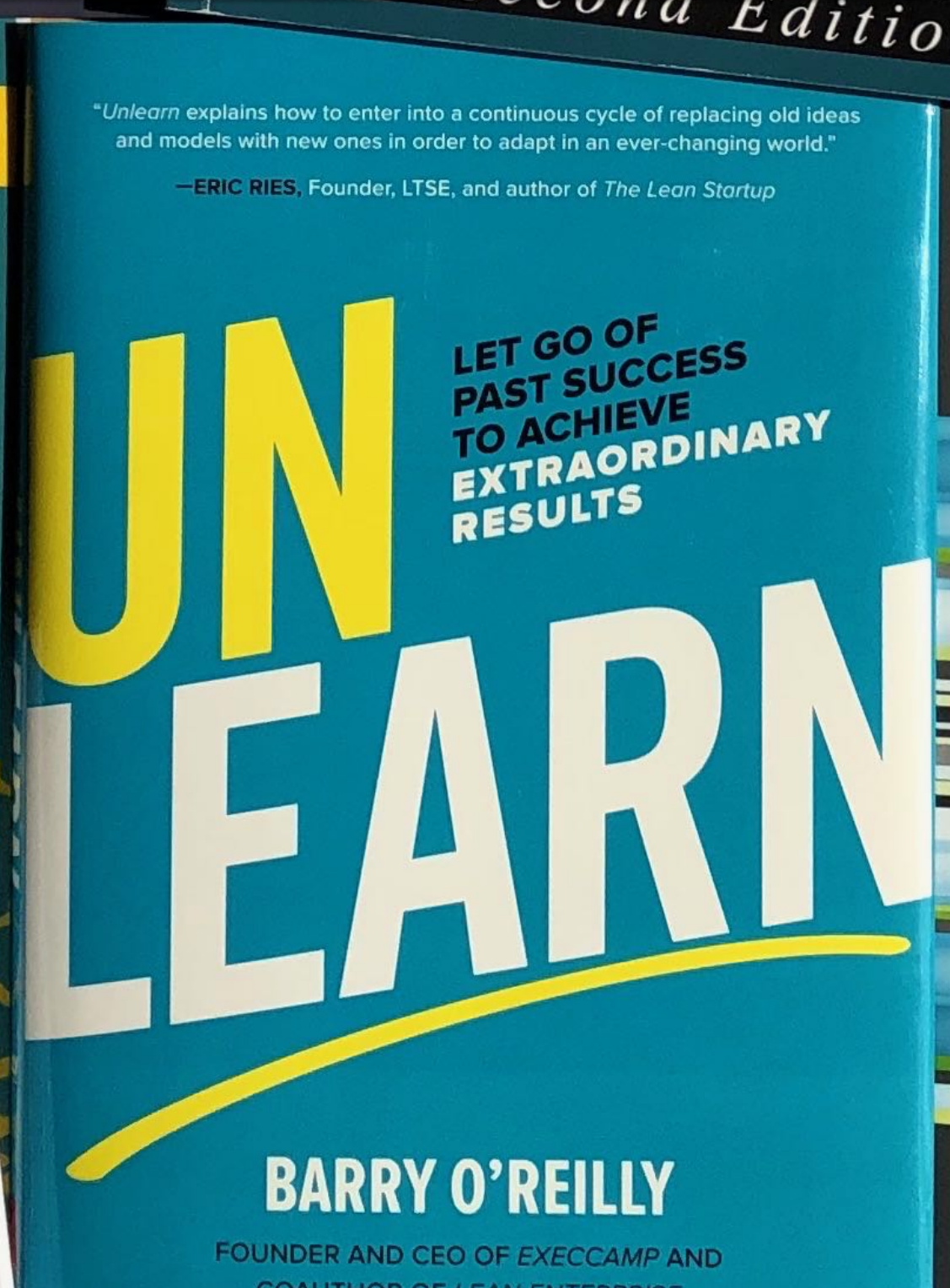
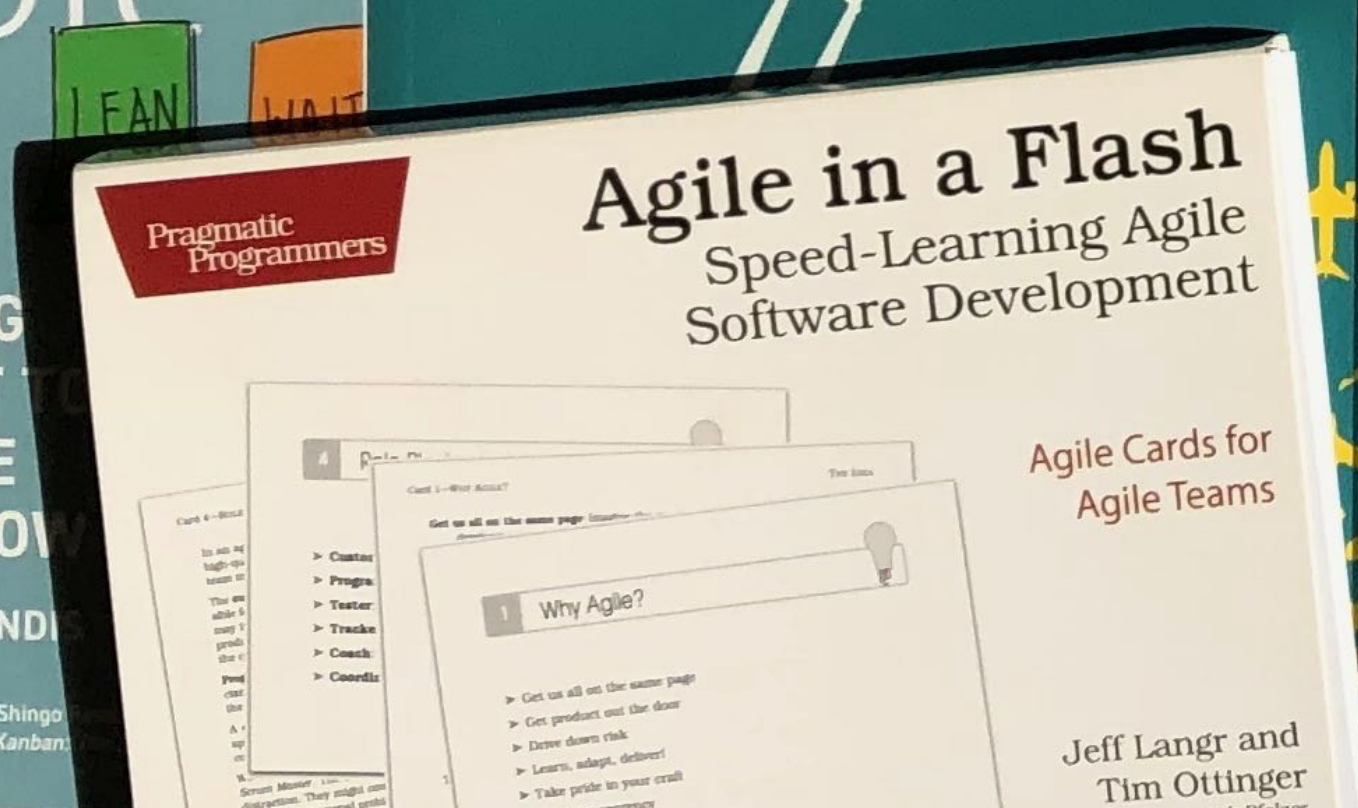
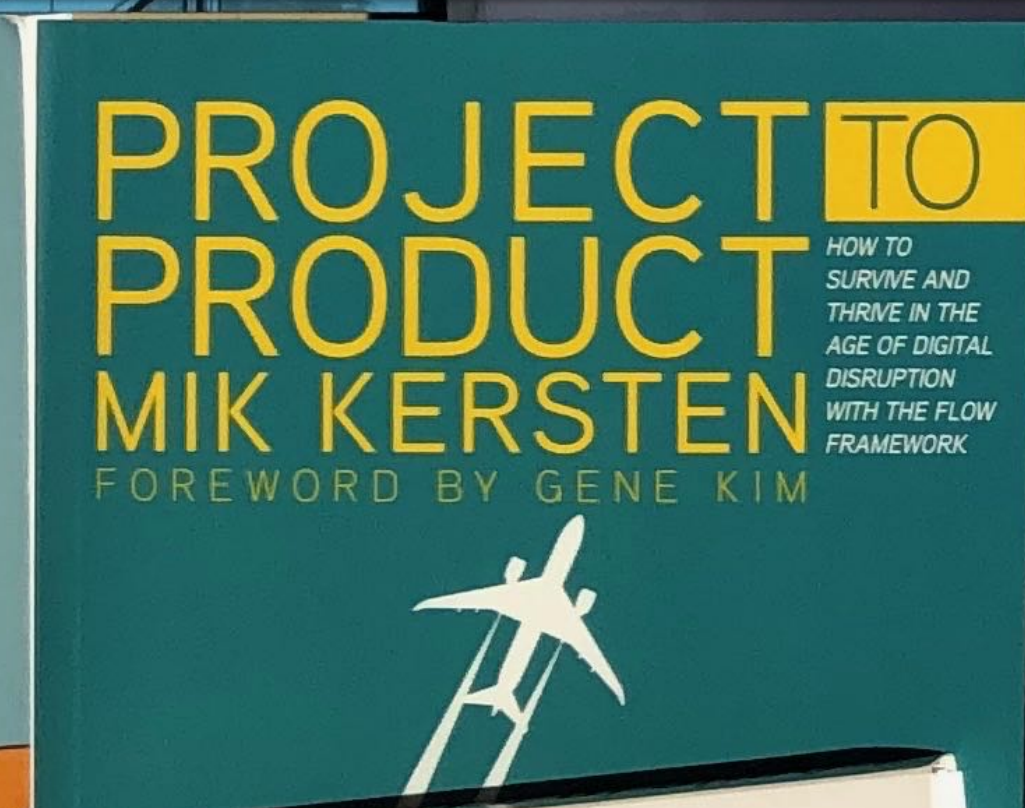
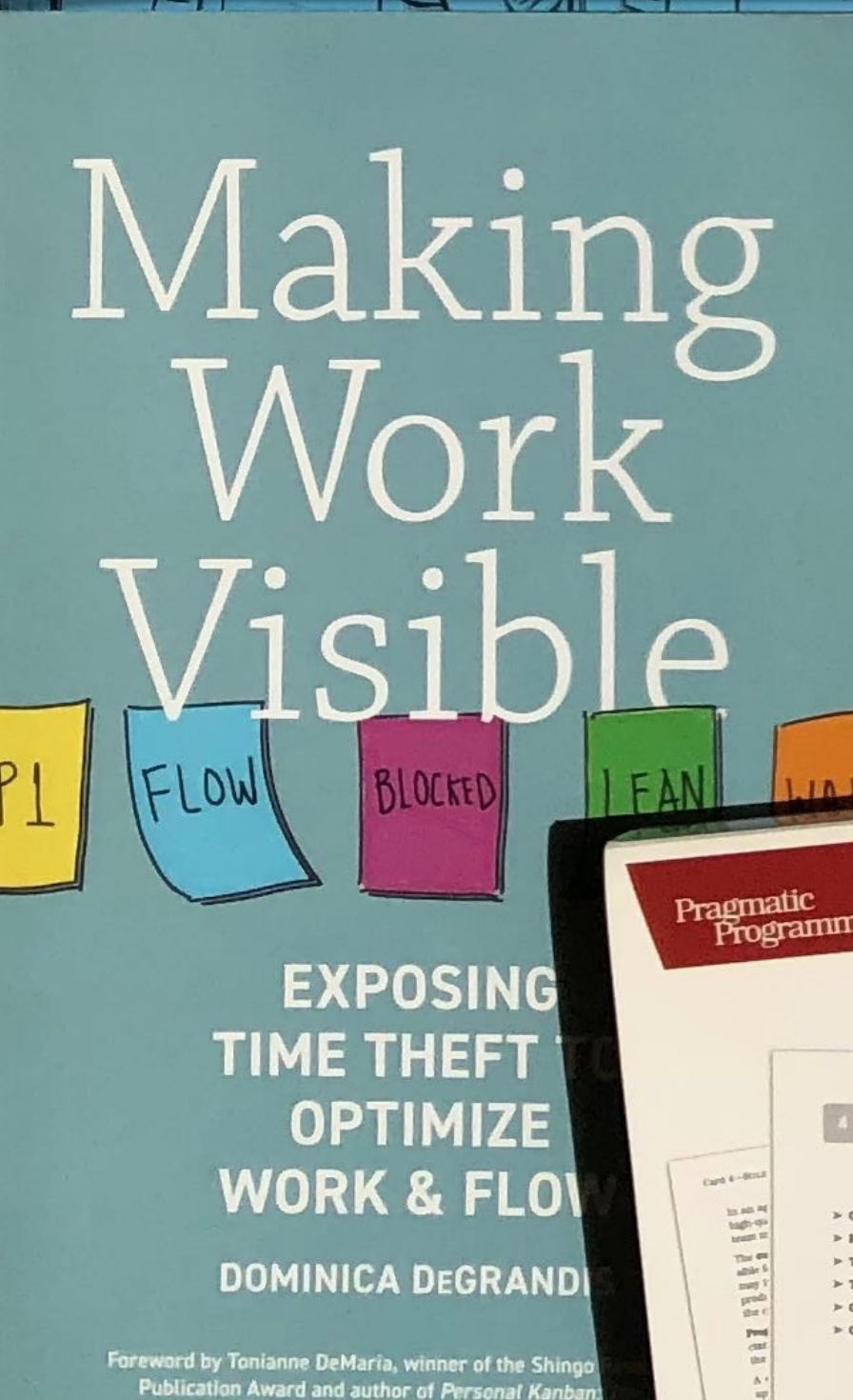
Braucht Zeit

Betrifft nicht nur... en!

„[Andere Unternehmen] haben das Thema viel zu spät erkannt und dann **gedacht, man könne ein traditionelles Unternehmen in ein oder zwei Jahren transformieren. Absolut unmöglich.** Man muss digitale Teams aufbauen, Leute trainieren, eine neue Kultur schaffen.“ – Michael Otto



Bücher über Modern Agile?



Agile

Customer collaboration
over contract negotiation

Responding to change
over following a plan

Working software
over comprehensive
documentation

Individuals and interactions
over processes and tools

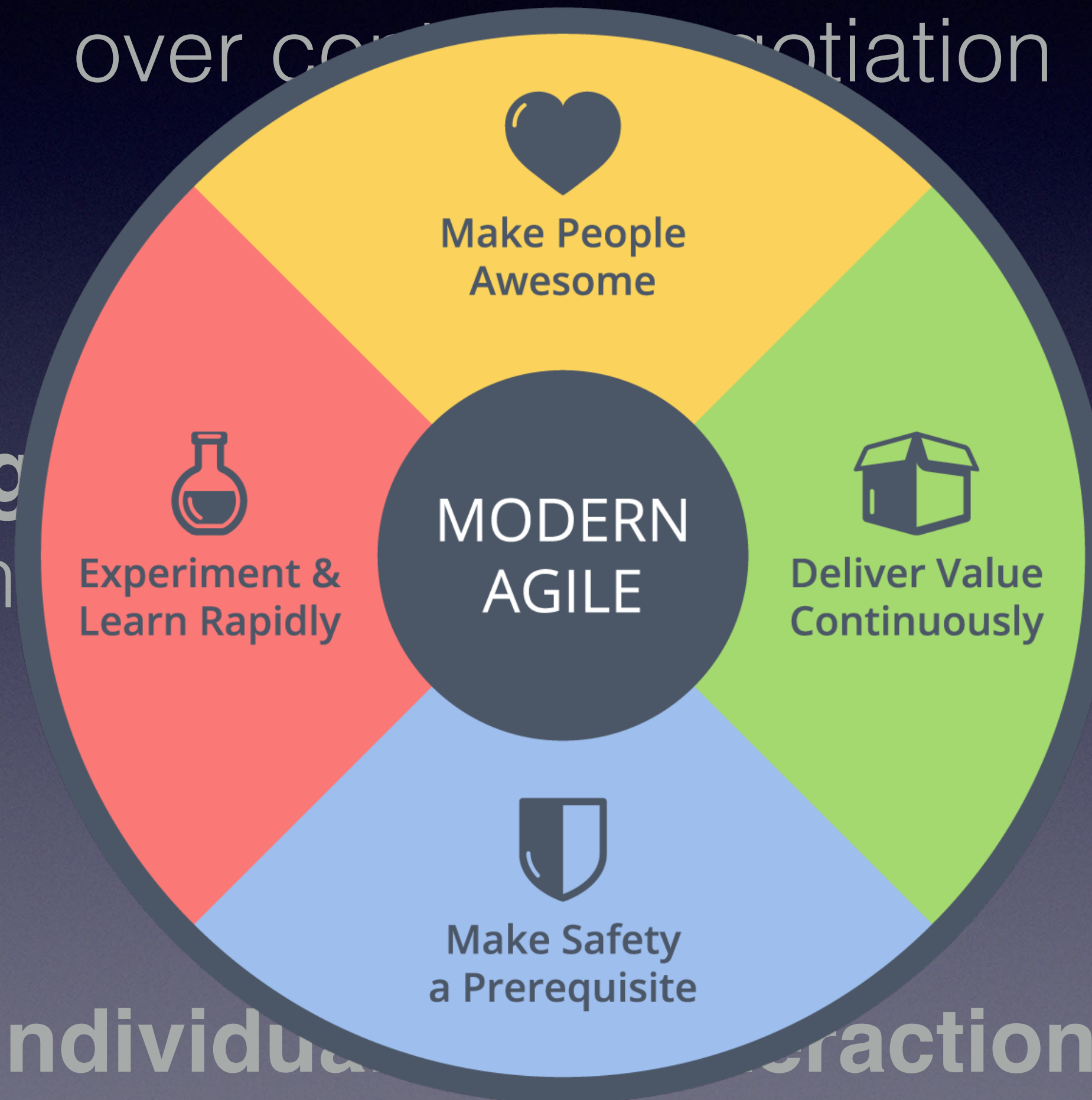
Modern Agile

Customer collaboration
over contract negotiation

Responding to change
over following a plan

Working software
over comprehensive
documentation

Individuals and interactions
over processes and tools



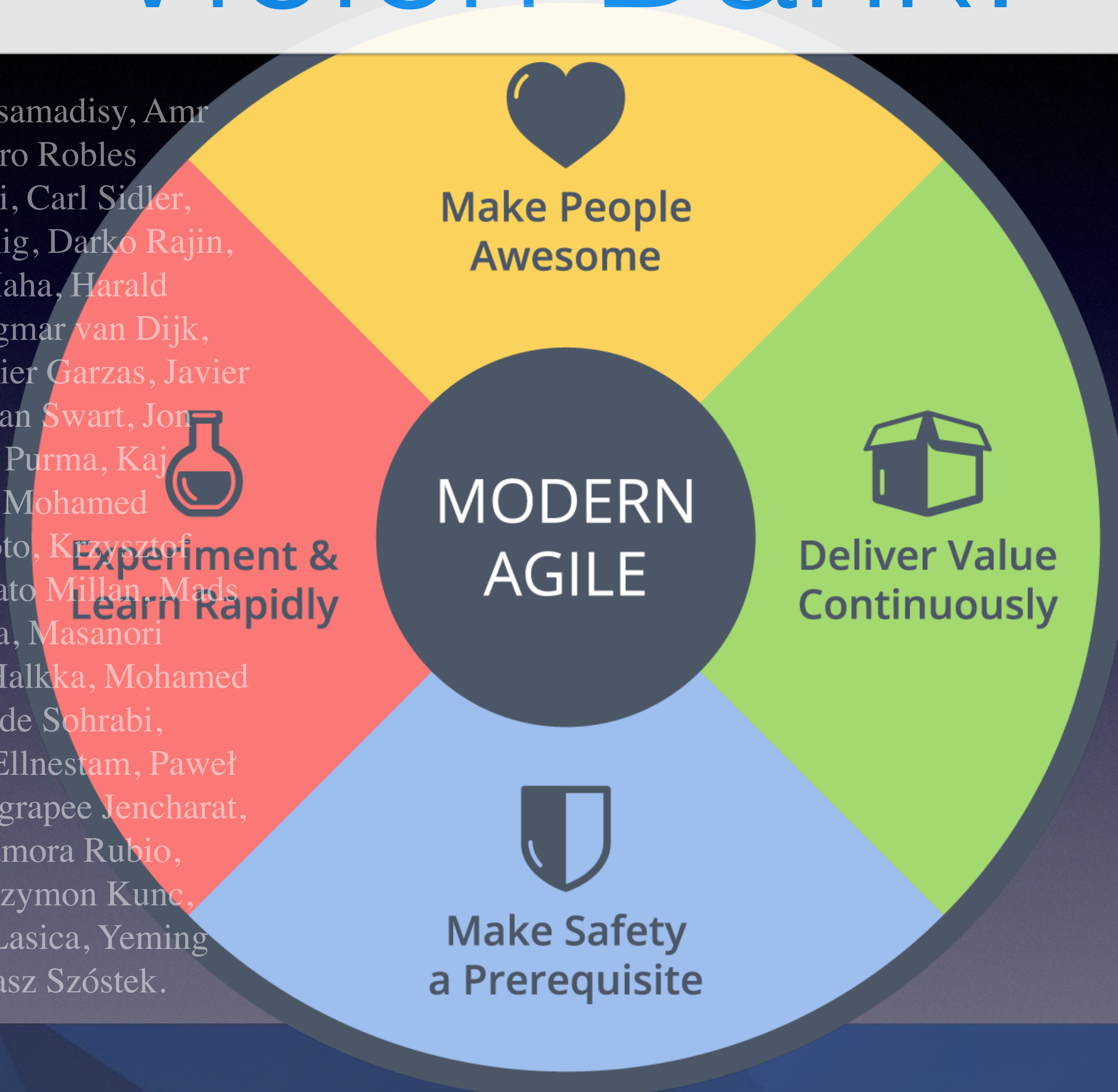
Modern Agile

getting awesome results

"We **are uncovering** better ways of ~~developing software~~
by doing it and helping others do it."

Vielen Dank!

Alexandre Freire, Alexey Krivitsky, Amr Elssamadisy, Amr Noaman, Anders Breivik, Anne Landro, Arturo Robles Maloof, Arunthep Sangvareethip, Asad Safari, Carl Sidler, Carmen Diaz Guadarrama, Cristiano Schwenig, Darko Rajin, Dejana Šćuric, Di Cao, Evelyn Tian, Frieih Maha, Harald Koebler, Helmut Pienaar, Hossein Ansari, Ingmar van Dijk, Jahan Zinedine, Janice Qian, Jason Qian, Javier Garzas, Javier Tenorio Martínez, Jenjira Sangvareethip, Johan Swart, Jon Brownstein, Mario, Joshua Kerievsky, Jukka Purma, Kaj Mustikkamäki, Kamil Berdychowski, Karim Mohamed Elsayed, Karin-Lerich Deyzel, Karoliina Luoto, Krzysztof Jelski, Lucas Duarte Silveira, Luis Raúl Mulato Millan, Mads Opheim, Marek Włodkowski, Marta Smyrska, Masanori Kado, Melissa Pienaar, Miguel Peres, Miili Halkka, Mohamed Ragab, Mohsen Ghafoori(@EmJiHash), Mojde Sohrabi, Molood N. Alavijeh, Nenad Maljković, Ola Ellnestam, Paweł Polewicz, Paweł Wehr, Phil Rautenberg, Pongrapee Jencharat, Rafael Rodrigues, Ruud Wijnands, Sergio Zamora Rubio, Shayan Salehian(@shayan72), Steve Shen, Szymon Kunc, Tanat Kitcharoen, Tomasz Fortuna, Tomasz Łasica, Yeming Yang, Zuzi Sochova, Łukasz Krupa and Łukasz Szóstek.



Thomas Much
 @thmuch

