

Gegen den Strich

Failure Stories mit Scrum

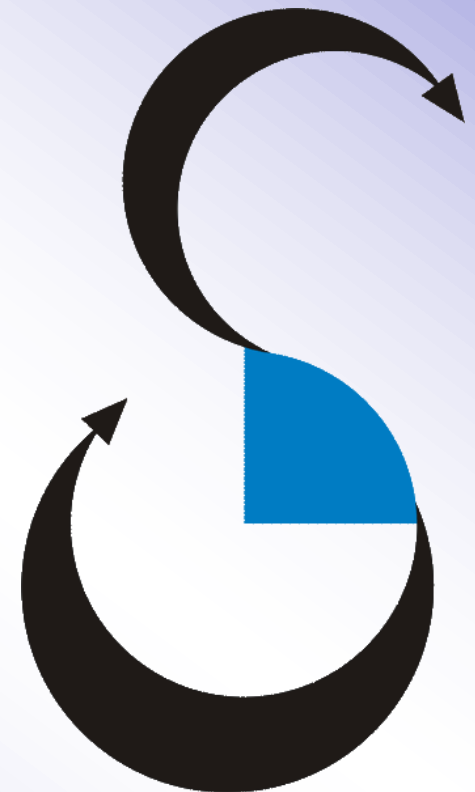
Alexander Kriegisch



<http://scrum-master.de>

Inhalt – Failure Stories im Überblick

- Wir sind nicht faul genug!
- Frankenstein-Scrum
- Ohne INVESTition kein Gewinn
- Der Kuchen wird falsch geschnitten
- Wie man Werwölfe umbringt – oder Projekte
- Domino Day oder die flexible Timebox
- Multitasking als Kunstform
- Flucht von Alcatraz – Ausbruch aus dem eisernen Dreieck
- Vorhang auf: Operetten-Rollen
- Tango tanzen ohne Tanzkurs
- Stillgestanden! Exerzieren mit Scrum
- Verdursten in der Wüste
- Kreis- oder Bundesliga? Der Teilzeit-Coach
- Steinesammeln bei der Bergwanderung



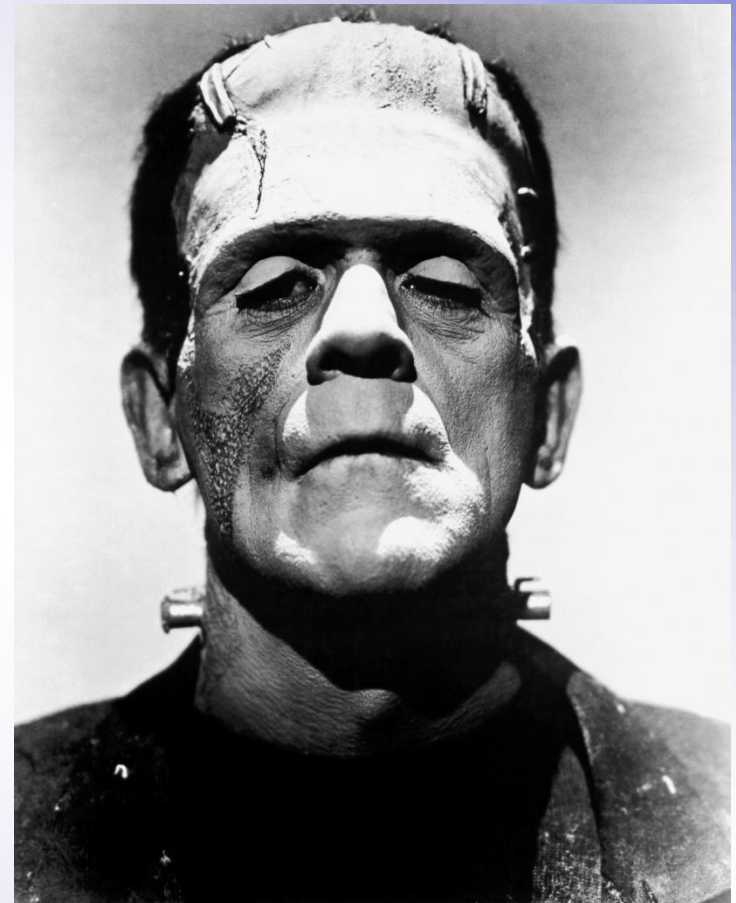
Wir sind nicht faul genug!

- These: Ein guter Software-Entwickler, Tester oder Administrator sollte von Natur aus faul sein – je fauler, desto besser!
- Wer faul ist, erledigt ungern monotone, langweilige, sich ständig wiederholende Arbeiten.
- Wer faul ist, investiert Zeit in einen möglichst hohen Automatisierungsgrad für Build, Test, Deployment.



Frankenstein-Scrum

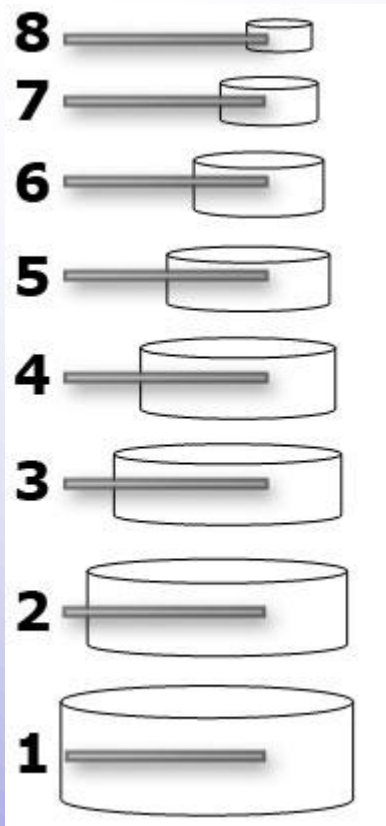
- Teile von Scrum und eines bestehenden (meist schwergewichtigen) Prozesses werden zu einem Monster zusammengestückelt.
- Achtung: Monster sind unberechenbar!
- Achtung: Monster erheben sich manchmal gegen ihre Schöpfer!
- Achtung: Monster sind oft nicht dauerhaft lebensfähig!
- P.S.: Wieso werden so gern die einfach umzusetzenden Teile von Scrum genommen?



Ohne INVESTition kein Gewinn

- Agiles Anforderungsmanagement bedeutet Arbeit **I** Independent
- Product Owner ist kein Halbtagsjob **N** Negotiable
- Garbage in, garbage out – schlechte Anforderungsdefinitionen führen zu schlechten Ergebnissen **V** Valuable
- Achtung: ausführlicher bedeutet nicht besser! **E** Estimable
- S** Small
- T** Testable

Der Kuchen wird falsch geschnitten



So?

- P.S.: Was bedeutet das für Produktinkremente?

- Sie bestellen ein Stück Kuchen im Café.
- Wie soll es geschnitten werden?
- Wollen Sie lieber nur den Tortenboden essen? Nur die Buttercremeschicht? Nur die Schokostreusel obenauf?
- Oder wollen Sie doch lieber das Geschmackserlebnis, von jeder Schicht ein bißchen zu bekommen?

Oder doch lieber so?



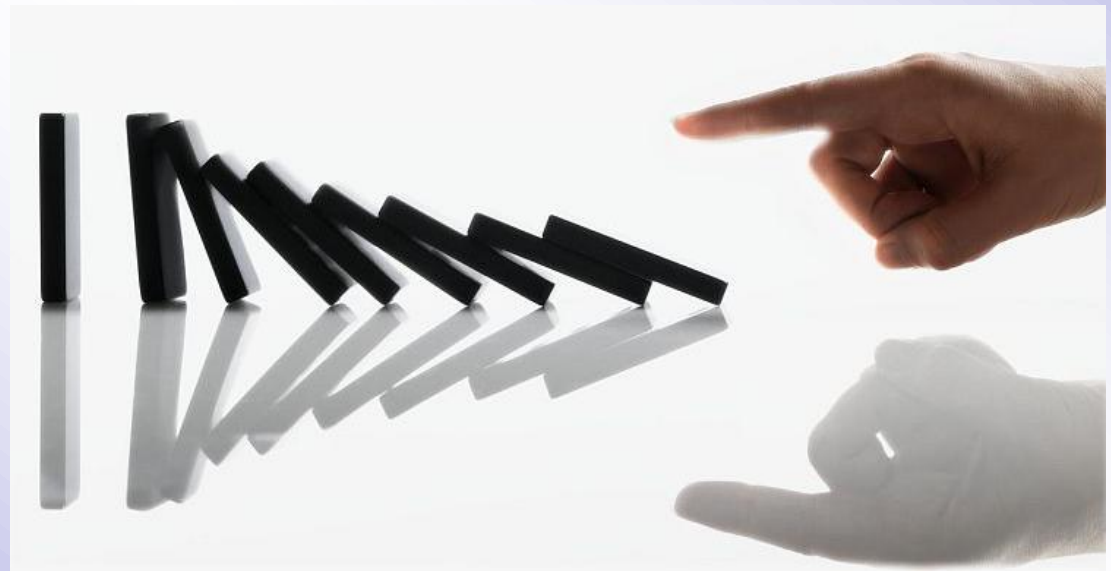
Wie man Werwölfe umbringt – oder Projekte

- Werwölfe bringt man mit einer Silberkugel um.
- Scrum wird manchmal als "Silver Bullet" wahrgenommen, als magische Lösung aller Projektmanagement-Probleme.
- Scrum ist aber nicht die Lösung, sondern ein (sehr mächtiges) Werkzeug.
- Scrum schafft Transparenz, ABER ...
- die Intelligenz sitzt **vor** dem Burndown Chart (so die Hoffnung), sie steckt **nicht darin**.
- P.S.: Dann klappt's auch mit dem Töten des Werwolfs – ganz ohne Magie.

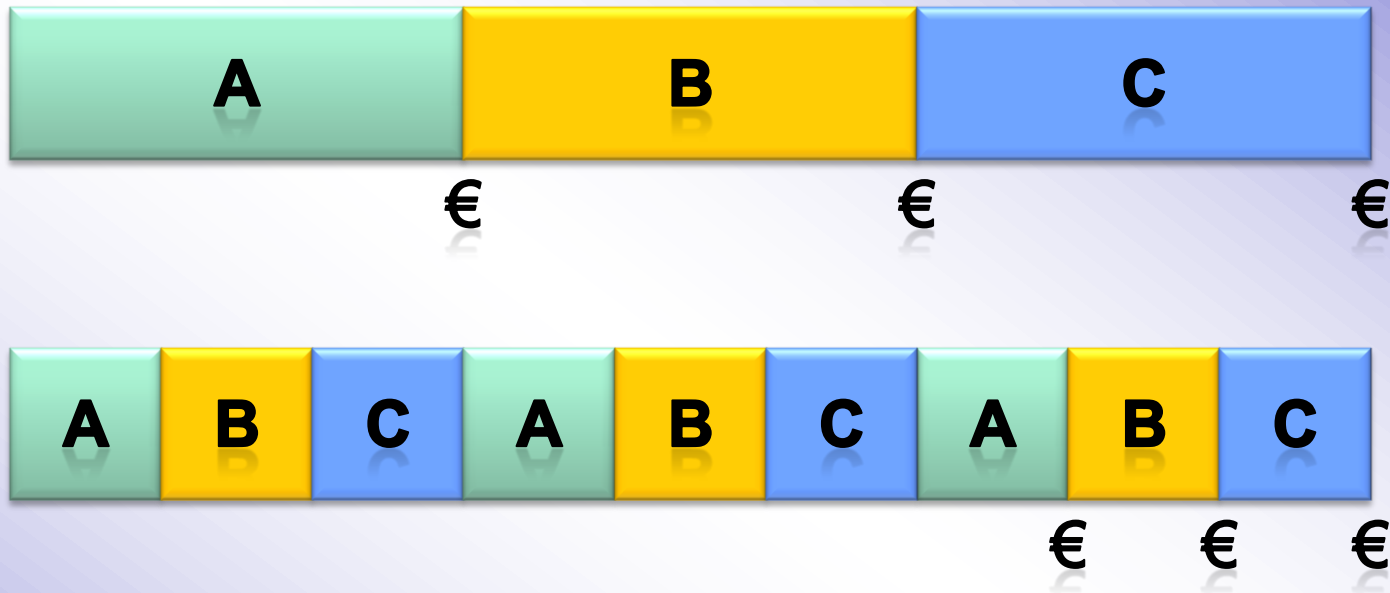


Domino Day oder die flexible Timebox

- Szene aus einem (realen!) Projekt:
 - Product Owner: "Können wir für den Sprint nicht eine flexible Timebox haben?"
 - Scrum-Coach: "Das ist ein Oxymoron. Nein."
- Frage: Wie kommt es, daß ein Release sich um ein halbes Jahr verzögern kann? Antwort: einen Tag nach dem anderen.
- Und wie ist das bei Meetings? Sprints?
- Wenn einer sich verspätet, auf den andere warten (und auf ihn wiederum andere), ergibt sich eine Kettenreaktion – es ist **Domino Day!**

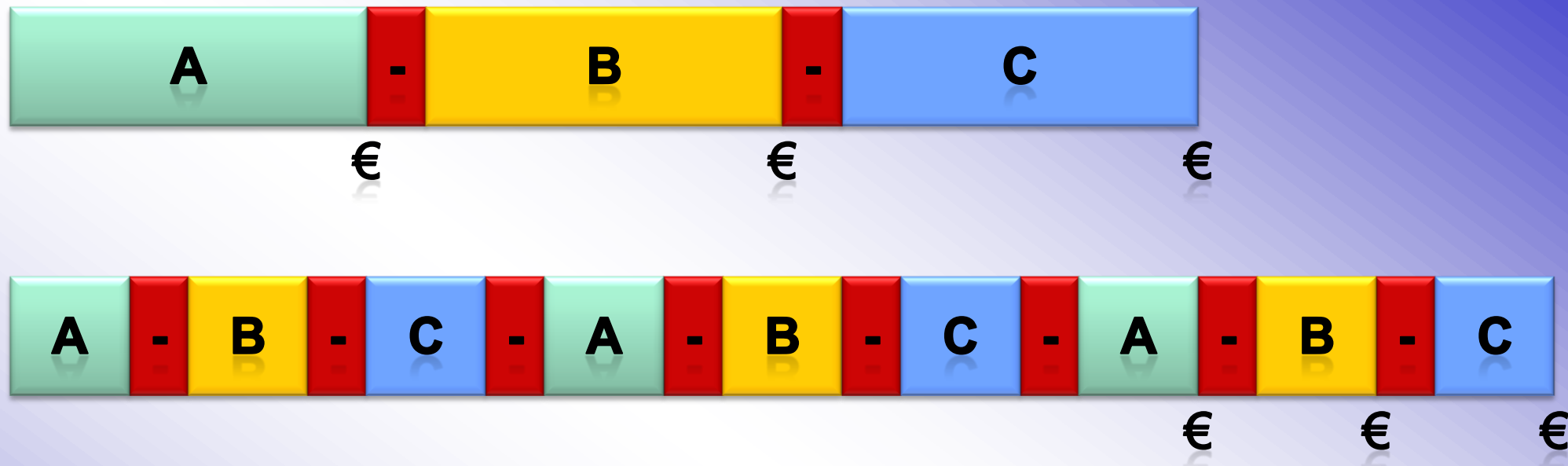


Multitasking als Kunstform – wirtschaftliche Folgen (1)



- Idealisierende (falsche) Annahme: Kontextwechsel benötigen keine Zeit
- Ergebnis:
 - Gesamtdauern $A + B + C$ in Summe jeweils gleich, **ABER**
 - jede einzelne Aufgabe A, B, C dauert länger,
 - Fertigstellungszeitpunkte verschieben sich nach hinten,
 - d.h. Geschäftswert wird spät realisiert, Amortisationsperiode beginnt später,
 - d.h. Kapitalbindung in unfertige Produkte ist höher,
 - d.h. wirtschaftliches Risiko ist höher.

Multitasking als Kunstform – wirtschaftliche Folgen (2)



- Realistische Annahme: Kontextwechsel bedingen Rüstzeiten
- Ergebnis:
 - Gesamtdauer $A + B + C + \text{Rüstzeit}$ mit Multitasking größer als ohne,
 - je mehr Unterbrechungen, desto mehr Rüstzeiten,
 - je kleiner die Arbeitspakete (unterbrechungsfreie Arbeitszeit), desto größer auch das relative Gewicht der Rüstzeit,
 - d.h. **alles wir später fertig**,
 - d.h. negative Folgen für Amortisation, Kapitalbindung und wirtschaftliches Risiko sind noch schlimmer als zuvor angenommen.

Flucht von Alcatraz – Ausbruch aus dem eisernen Dreieck

- Klassisches Optimierungsproblem:
 - Prinzip "pick any two" → man kann nicht in allen drei Ecken gleichzeitig sein, also
 - viele Features, kurze Projektdauer → teurer
 - viele Features, billig → längere Projektdauer
 - billig, kurze Projektdauer → weniger Features

- Ach, und dann war da ja noch was...
 - Qualität als von allen drei Faktoren abhängiges Merkmal
 - Hier wird meistens gespart...



Vorhang auf: Operetten-Rollen

- Product Owner
 - darf nichts entscheiden
 - arbeitet am Product Backlog nur einen Tag vor dem Sprint Planning
- Scrum Master
 - weist als Teamleiter Tasks zu
 - verwaltet das Projekt als "Projektmanager", kümmert sich aber nicht ums Team
- Team
 - darf keine technischen Entscheidungen treffen
 - darf Aufwände nicht selbst schätzen



Tango tanzen ohne Tanzkurs

- Sie wollen Tango tanzen lernen.
- Sie üben zunächst Grundschrift und Basisfiguren, so wie der Tanzlehrer sie Ihnen zeigt.
- Als nächstes bringt er Ihnen Schrittfolgen und Tanzhaltung bei.
- Wenn Sie das alles sicher beherrschen, fangen Sie an, die Schrittfolgen unter Anwendung der Basisfiguren zu variieren.
- Nach wievielen Jahren erfinden Sie wohl Ihre erste eigene Tangofigur?
- P.S.: Wieso verändern Sie dann Scrum, bevor Sie überhaupt begonnen haben, die Grundschrift zu tanzen?
- Vgl. <http://en.wikipedia.org/wiki/Shu-ha-ri>



Stillgestanden! Exerzieren mit Scrum

- Scrum-Praktiken blind zu befolgen, ist wie eine mechanische Turnübung oder militärischer Drill.
- Jeder soll wissen, *warum* er *welche* Praktik einsetzt.
- Das setzt die Kenntnis zugrundeliegender Prinzipien und Werte (vgl. Agiles Manifest) voraus.
- P.S.: Der Scrum Master ist kein Drill Sergeant! (*)

(*) nur, wenn es gar nicht anders geht



Verdursten in der Wüste

- U.S. Army Squad:
8-12 Soldaten
- Jeder hat eine Grundausbildung in allen soldatischen Disziplinen, außerdem zwei Spezialausbildungen (z.B. Navigation + Funkgerät).
- In jedem Squad gibt es jede Spezialausbildung 2x.



- Auch in Scrum suchen wir den "Generalising Specialist".
- Kopfmonopole bedeuten ein hohes Risiko für ein Team.
- P.S.: Wieso soll ein Squad in der Wüste verdursten, nur weil sein einziger Navigator gerade erschossen wurde?

Kreisklasse oder Bundesliga? Der Teilzeit-Coach

- Scrum soll in einem Unternehmen neu eingeführt werden, am besten gleich in mehreren Teams.
 - Ein externer Coach wird angeheuert, und zwar für zwei Tage pro Woche.
 - Der Kunde erwartet durchschlagenden Erfolg, am besten schon nach zwei Monaten.
-
- P.S.: Was machen eigentlich Jogi Löw oder Louis van Gaal, wenn sie ab Mittwoch frei haben? Und wer coacht ihre Teams?



Steinesammeln bei der Bergwanderung

- Ein Scrum-Team opfert Qualität für Geschwindigkeit, betreibt kein regelmäßiges Refactoring.
- Technische Schulden werden aufgebaut, die Velocity sinkt.
- P.S.: Sammeln Sie beim Bergsteigen unterwegs auch immer wieder Steinchen auf, um den Aufstieg schwieriger zu machen, bis der Rucksack Sie bergab zieht?
- P.P.S.: Wußten Sie, daß man Schulden immer mit Zinsen zurück zahlt?



Vielen Dank!

Alexander Kriegisch



<http://scrum-master.de>

 SCRUM-
MASTER.DE