

Sabotage in Scrum

– dem Prozess erfolglos ins Knie schießen –

Andreas Leidig (andrena objects ag)

– Vortrag bei den XP Days 2007 –

Überblick

- **Sabotage?**
- **Wer kann sabotieren?**
- **Was kann sabotiert werden?**
- **Wieviel Sabotage erträgt Scrum?**

Motivation

- Scrum „richtig“ zu machen, ist schwierig.
- Scrum ist kein Selbstzweck.
- Scrum ist ergebnisorientiert.

- Wie kann das Erreichen dieser Ergebnisse erschwert oder verhindert werden?

➡ **Sabotage**

Sabotage?

Sabotage kann
bewusst oder **unbewusst**
erfolgen

Die Effekte können
sofort oder **schleichend**
eintreten

Effekte von Scrum (1)

- **Umzusetzende Anforderungen klären**
 - Product Owner ist letzte Autorität
 - Planning Meeting klärt die offenen Punkte
 - Definition eines Sprint-Zieles
- **Identifikation mit dem Inhalt stärken**
 - Team als Ganzes ist verantwortlich für die Erfüllung

Effekte von Scrum (2)

- **Steigerung der Produktivität**
 - Inhaltlich und zeitlich geschlossene Sprints
 - Selbstorganisation der Umsetzung im Team
 - Der Scrummaster räumt Hindernisse aus dem Weg
- **Frühes Feedback / Transparenz**
 - Daily Scrum zeigt täglich den Fortschritt
 - Review Meeting ermöglicht das Finden von Verbesserungsmöglichkeiten

Mögliche Saboteure

- **Direkt Beteiligte**
 - Teammitglied
 - Product Owner
 - Scrummaster

- **Nicht direkt Beteiligte**
 - Kunde, der nicht Product Owner ist
 - Externer (Gesamt-)Projektleiter
 - Disziplinarisch Vorgesetzte

Saboteure – im Team (1)

- **Aufteilung der Aufgaben**
 - Spezialisierung („**Das** ist **nicht mein** Job“)
 - Implizite Hierarchien (Projektleiter, Architekt, Designer)
- **Fehlender inhaltlicher Konsens**
 - Unterschiedliche Auffassung bzgl. des Was oder Wie
 - „Macht doch, was Ihr wollt“

Greift die Verantwortlichkeit des Teams als Ganzes an und führt mit Sicherheit zu geringer Produktivität und unter Umständen zur Nichterfüllung des Sprintzieles.

Saboteure – im Team (2)

- **Keine Akzeptanz der Regeln**
 - Keine Teilnahme am Daily Scrum
 - Ausführen von Tätigkeiten, die nicht im Backlog sind

- **Örtlich verteilte Teammitglieder**
 - Daily Scrum wird schwierig
 - Die Geschlossenheit des Teams ist gefährdet

Dies sind völlig übliche Erscheinungen, die durch den Scrummaster adressiert werden müssen.

Saboteure – Product Owner

- **Nicht Ernstnehmen seiner Rolle**
 - Fehlendes Interesse (am Product, an Scrum)
 - Keine Zeit für Meetings
- **Fehlende Autorität nach Innen und Außen**

Den Aufgaben des Product Owner kommt eine zentrale Rolle zu. Schlechtes Ausfüllen dieser Rolle führt zu verringerter Produktivität; jedoch können Aspekte dieser Rolle durch ein gutes Team auch selbst wahrgenommen werden, wenn es zugelassen wird.

Saboteure – Product Owner

- **Umdefinieren von Zielen und Inhalten**

Wenn der Product Owner dies will, ist wiederum der Scrummaster gefragt, diese Probleme zu lösen.

Saboteure – Scrummaster

- **Persönliche Eigenschaften**
 - Introvertiert / zurückhaltend / unkommunikativ
 - Egozentrisch / mangelndes Einfühlungsvermögen
- **Fehlende Akzeptanz bei den Beteiligten**
- **Gleichzeitig noch Teammitglied oder Product Owner**

Scrum als sozialer Prozess erfordert einen Scrummaster, der sich in ein Umfeld integriert, ohne zu „kuscheln“. Bei Wahrnehmung weiterer Rollen können Zielkonflikte entstehen.

Saboteure – Vorgesetzter

- Verteilt Aufgaben direkt durch Anweisung
- Ändert Inhalte des Sprints
- Bildet das Team um
- Tätigkeit als Scrummaster oder Product Owner

Der disziplinarische Vorgesetzte ist der ideale Saboteur, da er die Macht besitzt, **alles** zu beeinflussen. Ohne seine – zumindest duldende – Unterstützung kann Scrum nicht funktionieren.

Saboteure – ext. Projektleiter

- Ändert Items / Tasks während des Sprints
- Kürzt kurzfristig Budgets für bereits geplante Implementierungen
- Akzeptiert geschlossene Sprints nicht, da der Handlungsspielraum eingegrenzt ist

Ein externer Projektleiter kann wirkungsvoll den Prozess sabotieren, wenn er seinen Einfluss nutzt. Daher sollte er unbedingt in den Scrum-Prozeß integriert werden, zumindest muss er seine Anwendung akzeptieren.

Saboteure – Kunde

- Fordert tägliches Kostencontrolling
- Will unklar definierte Anforderungen „sofort“ implementiert haben
- Ist unfähig, klar zu priorisieren

Ein Kunde, der nicht Product Owner ist, macht dem Product Owner das Leben schwer. Hier muss versucht werden, den Kunden in den Prozess zu integrieren.

Zusammenfassung

- Scrum ist enorm robust, was die Einflussnahme diverser Beteiligten betrifft.
- Zentrale Bedeutung kommen dem Team und dem Scrummaster zu
 - Das Team kann Aufgaben des Product Owners wahrnehmen
 - Der Scrummaster kann andere auftretende Probleme versuche zu lösen
- Ohne Akzeptanz durch die Vorgesetzten kann Scrum nicht wirkungsvoll eingesetzt werden

Zusammenbruch

- Ein erfolgreich laufender Scrumprozess kann nur gestoppt werden, indem
 - das Produkt / Projekt
 - das Team
 - der Scrummaster entfernt werden, oder
- der Vorgesetzte den Prozess „tötet“