



# Anleitung zum Ruinieren eines Scrum-Teams

28.11.2012 / ALM Days 2012, München

**Udo Wiegärtner**

Resource Manager, complement AG  
Professional Scrum Master I + II

complement AG | Südwestpark 92 | 90449 Nürnberg

[www.complement.de](http://www.complement.de)

WELCOME



# Stoppt Scrum!



- ...Pläne nichts mehr wert sind?
- ...Softwareentwickler unsere Prozesse mit Füßen treten?
- ...wir dauernd mit dem Auftraggeber reden anstatt zu implementieren?
- ...wir auf jede Veränderung reagieren müssten?
- **Das wäre doch Anarchie, oder?**
- **Agile Anarchie!**
- **Agile Scrum Anarchie!**



- **Agile Entwicklung wird uns nicht kampflos besiegen!**
- **Scrum muss weg!**
- Sie brauchen Scrum ja nur mal rückwärts lesen



## Udo Wiegärtner

- **Fa. complement AG, Nürnberg**
- **Personalentwickler + Scrum Coach**
- **Historie: Kämpfe in allen „Schützengräben“**
  - Softwareentwickler
  - Product Manager
  - Entwicklungsleiter
  - Coach
- **Ich war einer von „denen“**  
(vielleicht bin ich es ja immer noch)
- **Scrum Ausbildung**
  - Scrum Master (Scrum Alliance)
  - Scrum Master I + II (scrum.org)
  - Ausbildung Professional Scrum Developer Trainer (scrum.org / Microsoft)
- **Scrum seit 2006 / Einführung von Scrum in mehreren Firmen**

# Zerbrechliche Agilität





- **Als Scrum Skeptiker**

- ...die wunden Punkte von Scrum-Teams identifizieren
- ...Einführung und Betrieb von Scrum nachhaltig stören

- **Als Scrum Befürworter**

- ...ihr Scrum verbessern, indem Sie den Dozenten komplett ignorieren



- **Scrum in 3 Minuten**
- **Stören von Scrum**
  - Wann stören?
  - Wo stören?
    - Rollen
    - Artefakte
    - Timeboxes
    - Regeln
    - Tools





- **Scrum = Gesunder Menschenverstand mit hübschen englischen Begriffen**
- **Scrum = Instinktives Teamverhalten in kritischen Projektsituationen**
- **Und dieses Verhalten besteht oft aus...**



- Das Wichtigste zuerst
- Rückversicherung beim Kunden
- Überschaubare Zyklen
- Sachen gleich „richtig“ fertig machen
- Effiziente Kommunikation
- Ständiges Optimieren
- Kein Prozess-Schnickschnack
- Alle für einen – einer für Alle
- Lauffähige Software
- →Déjà-vu?

# Und wie boykottiere ich das?



## Ansatzpunkte sind überall

- Einführung und Laufzeit
- Management u. Entwickler
- Kunden
- Alle Bestandteile von Scrum
  - Rollen, Artefakte, Timeboxes, Regeln
- Tools
- Stören ist einfach!
- Möge unser teuflisches Spiel beginnen...



- **Scrum als Allheilmittel anpreisen**
  - „Scrum bügelt schlechte Projekt-Akquise aus“
  - „Zu wenige Entwickler? Scrum rettet alles“
- **Rückhalt im Management vermeiden**
  - Nur keine Missstände aufdecken
  - „Scrum ist halt so ein Entwickler-Dings“
- **Team bloß nicht ins Boot holen**
- **Nur Begriffe ändern, z.B.**
  - Monate → Sprints
- **Sofort grundlegende Scrum-Regeln ändern, z.B.**
  - Sprint 9 Wochen anstatt 3 Wochen
  - „Daily Scrum reicht uns 1x pro Woche“
- **Team keine „Einschwingphase“ gönnen**



Sabotageziel:

# Scrum-Rollen



- **Product Owner**
- **Team**
- **Scrum Master**



- **Will Scrum, denkt Wasserfall**
- **Rollenverschmelzung hemmt**
  - Product Owner + Scrum Master = „Old School“ Projektleiter
- **Begreift sich nicht als Teil des Teams**
- **Nicht greifbar für Team (zu „busy“ für Daily Scrum?)**
- **Nicht willens/fähig zu Entscheidungen („Dinner-Test“)**
- **Sieht Kunden als Feind anstatt Lebensversicherung**
- **Schlampert bei Product Backlog**  
(Sabotagedetails folgen später)



- **Groooooße Teams sind behäbig  
(Worst Case: > 9 Entwickler)**
- **Tools anstatt Mundwerk**
- **Mut zur De-Spezialisierung nehmen (Rockstars)**
- **Keine Chance zur Eigenverantwortung geben**
- **„Querulanten“ (Tester, DB-Admins) aus Team fernhalten**
- **Bloß kein Pair Programming (z.B. Junior / Senior)**
- **„Big Picture“ verheimlichen**





- Vorgesetzter? („Augentest“)
- Arbeitsverteiler im Daily Scrum
- Vertrauen in Team ist überflüssig
- Löst Probleme selber anstatt Hilfe zur Selbsthilfe
- Nicht greifbar
- Lässt Hindernisse versanden („Whiteboard-Test“)
- Nicht streng genug (!)



Sabotageziel:

Scrum-Rollen

Sabotiert!





Sabotageziel:

# Scrum-Artefakte



- **Product Backlog**
- **Sprint Backlog**
- **Burndown Chart**
- **?**



- Nicht aktuell im Sprint Planning Meeting
- In Komponenten / Dokumenten formuliert
- Zu große User Stories
- User Story ersetzt komplettes Pflichtenheft 💣
- Nicht streng priorisiert
- Priorisierung nicht mit Kunden abgestimmt
- Kein zyklisches „Grooming“
- Nichtssagende User Stories *[Beispiel...]*



## User Story laut Scrum-Fans:

- **Bestandteile:**
  - Titel
  - Beschreibung
    - „*Als <Aktor> will ich <Feature> um zu <Ziel>*“
  - Akzeptanzkriterien
  - Priorität
  - Business Value



## Der Kundenwunsch

- Der Kunde will ein Gefühl dafür kriegen, wie viele Benutzer seine Webanwendung nutzen



## So würden die Scrum-Fans es formulieren

- **Titel:**
  - Mitloggen der Benutzerzahlen
- **Beschreibung:**
  - Als Administrator will ich die Benutzerzahlen der Weblösung XY auswerten können um bei Lastspitzen zusätzliche Hardware aktivieren zu können
- **Akzeptanzkriterien:**
  - Textdatei genügt
  - Listet max. Anzahl der gleichzeitigen Benutzer je Stunde
  - Letzte 30 Tage genügen
  - Aktualisierung 1x je Tag
  - Zugriff nur für Admins und Site-Manager
- **Priorität:**
  - 15/25
- **Business Value:**
  - 50/1000





## Scrum-Saboteure würden es so machen

- **Titel:**
  - Webservice für Benutzertabelle
- **Beschreibung:**
  - Als Webservice will ich die Benutzer aus der Tabelle CurrentUsers aus der Datenbank auslesen und per Filestream in die Datei myLog.txt schreiben
- **Akzeptanzkriterien:**
  - Name der Komponente: myWebservice
  - KVA.B auch in 2.01 nötig
  - Weitere Details wie besprochen
- **Priorität:**
  - Muss unbedingt rein
- **Business Value:**
  - ?
- **Hell Yeah, Baby!**

# Scrum Artefakte: Sprint Backlog nutzlos machen



- Altlasten aus vorherigem Sprint nicht mitführen („Debt“ / „undone work“)
- Keine Tasks für selbstverständliche Arbeiten
- Drag-Factor ignorieren
- Nicht sichtbar im Daily Scrum
- Viele Tasks „in progress“
- Nicht visualisieren, warum „in progress“ (z.B. überall fehlt nur noch der Test)
- So würden Scrum-Fans es vielleicht machen *[Beispiel...]*

# Visualisierung Sprint Backlog für Scrum-Fans



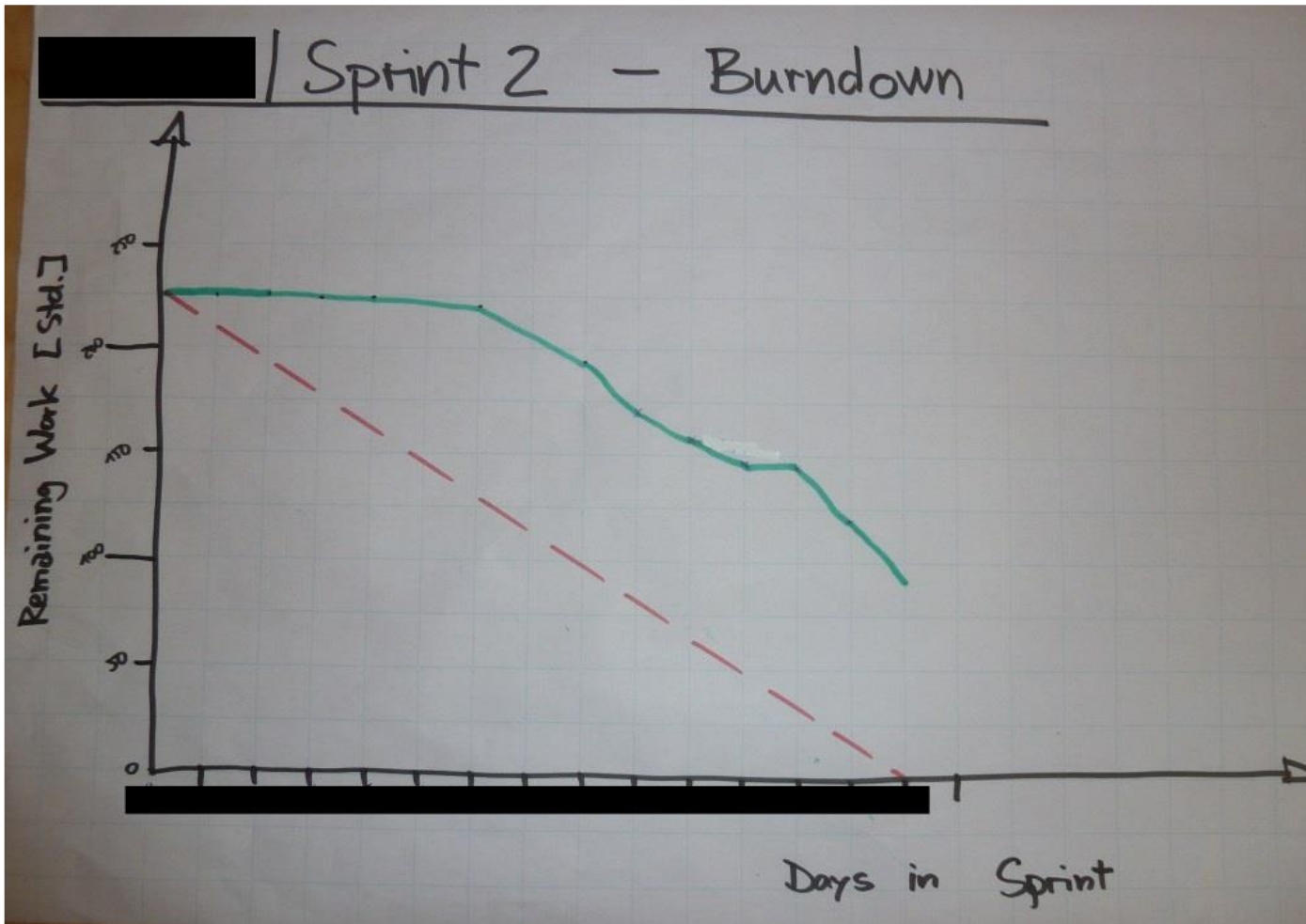
**Sprint 3**

Prio	Story	Task	Designdok. Entw.-HB	Implement	Testplan	Testdurchf.	Status		
							Not started	In progress	Done
		Proj-Auswahl Rechtekonzept einbauen + Spec + Test	-	X	X	X			R
		-//- Bugfix	-	X	-	-			R
		<del>Analyse Performance Bottlenecks</del>	-	X	X	X			H
		Rechtekonzept einbinden	-	X	X	X			H
		Grid Selektionsseite einbinden	-	/	-	-			M
		Refactoring Proj-Detailseite	-	/	X	-			M
		Validierung Eingabefelder	-	/	X	-			R
		Button - Funktionalität	-	-	-	-			
		Code Review	-	-	-	-			
		<del>Analyse Performance Bottlenecks</del>	X	X	-	-			M
		Benutzer Selektion + Detail + DB erweitern	-	X	X	X			A
		Grid einbinden	-	X	X	X			A
		Button - Funktionalität	-	X	X	X			A



- Nicht sichtbar im Daily Scrum
- Als Management-Kontrollinstrument anstatt als Team-Helferlein nutzen
- Keine Konsequenz aus ungünstigem Burndown ziehen  
*[Beispiel...]*

# Burndown Chart ohne Konsequenz





Sabotageziel:

Scrum-Artefakte

Knocked Out!





**Sabotageziel:**

# **Scrum-Timeboxes**





- **Sprint**
- **Sprint Planning Meeting**
- **Daily Scrum**
- **Sprint Review Meeting**
- **Sprint Retrospective Meeting**



# Scrum Timeboxes: Sprints verlangsamen



- Warum nicht gleich 9 Wochen anstatt 3?
- Karenzzeit zwischen Sprints zum „Fertigmachen“
- Takt häufig wechseln
- Umpriorisieren während Sprint
- Sprint auch im Notfall nie abbrechen



- Product Backlog nicht aktuell (kein Grooming)
- Diskussionen über den Sinn von User Stories
- Product Owner „anschießen“
- Große Stories nicht unterbrechen
- Lead Developer / Rockstar schätzt alleine ab
- Planning Poker ist eh kindisch
- Endlos-Meetings (was heißt schon „time boxed“?)



- Was heißt schon „täglich“?
- „Hinsetzmeetings“ mit Kaffee
- Sprint Backlog nicht sichtbar im Raum
- Keine Konzentration auf die 3 Fragen
- Zu „sanfter“ Scrum Master
- Alle lieben technische Detaildiskussionen
- Burndown nicht „live“ pflegen, Konsequenzen nicht mit Product Owner diskutieren
- Hindernisse (Impediments) versanden lassen



- **Der Kunde stört nur**
- **Lead Developer / Rockstar präsentiert alles**
  - Stolz sein auf die eigene Arbeit?
  - Sich für funktionierende Demo verantwortlich fühlen?
- **Product Owner blenden durch unfertige Stories**
- **Feedback nicht in Product Backlog einfließen lassen**



- „Stuhlkreis“-Atmosphäre schafft Unbehagen ;-)
- Einfach mal den Chef dazunehmen
- Auf keinen Fall strukturiert vorgehen
- Nichts aufschreiben / nichts nachverfolgen
- Nach ersten Erfolgen nicht weiter optimieren





Sabotageziel:

# Scrum-Timeboxes

**Gesprengt!**





Sabotageziel:

# Scrum-Regeln

# Scrum-Tools





- **Diktat vom Management anstatt durch Team**
- **Unsinnige Inhalte (z.B. Einchecken nicht Teil der DoD)**
- **Definition of Done weder leben noch nachjustieren**
- **Was heißt schon fertig (z.B. Verdächtige Source Labels)?**



**FINAL**  
**FINAL.FINAL**  
**final.FOR REAL**  
**FINAL.version 2**  
**absolutely.FINAL**  
**FINAL.2**  
**FINAL.3**  
**FINAL.3.01**  
**FINAL.3.02**  
**FINAL.working**

(Quelle: JPod von Douglas Coupland)



- **Supertool am Anfang ersetzt Scrum-Grundverständnis**
- **Flipcharts eher meiden, da sehr effektiv**
- **Team Foundation Server:**
  - Macht gute Teams viel besser; und schlechte...
- **Man braucht wirklich für ALLES ein Tool, oder?**
- **Preisgünstige Tools taugen eh nicht – oder so**
  - *[Beispiel für Agile-Fans: Urban Turtle...]*



HOME

WORK

SOURCE

BUILD

URBAN TURTLE

product backlog

sprint backlog

fast track

estimation zone

configuration

about

Online Trial

Search work items ...

## Fast Track

Area : [Online Trial](#) Team Member : [All](#)

### UX TODO

#### Other Work Items

1707

Entering invalid data in shopping cart quantity card to update.

1708

New account creation su when weak password is i

Backlog Items	Estimation Zone				
As a customer I want to connect my profile to the relevant social networks	0.5	1	2	3	5
As a customer I want to have an own profile		test	As a store administrator I should be able to cancel or modify an open order.	As a customer I should be able to view other wedding registries.	As a customer I should be able to create a wedding registry of items that I
			As a customer I should be able to read reviews from other customers.	As a customer I should be able to rate items on a 5-star rating scale.	New account creation succeeds when weak password is used.
	8	13	20	40	100
As a store administrator I should be able to review reports of rebates owed.		test			
As a store administrator I should be able to track all open orders.		As a customer I should be able to see images for all items.			

PREVIOUS

NEXT

Team Foundation Server



Sabotageziel:

Scrum-Regeln  
Scrum-Tools

Ausgepremdst!





- Puuuh, fast geschafft



- **Scrum = Gesunder Menschenverstand**
- **Ausbremsen von Scrum = Gesunden Menschenverstand ausschalten**

## ● **Es geht immer um Menschen**

- **Fettnäpfe lauern überall**
  - Bei allen Scrum-Bestandteilen
  - Bei Einführung / im laufenden Betrieb
  - Intern / beim Kunden
- **Viele Ansatzpunkte zum Ausbremsen vorhanden**
- **Wir müssen sie nur nutzen**



# Wenn es mal soweit ist, wird Sabotage schwer







- **Scrum ist vielleicht gar nicht soo schlecht**
- **Aber...**
  - ...wenn wir nur beharrlich sind, sitzen wir dieses Agile Scrum Anarchie auch noch aus
- **Das bleibt unter uns, oder?**
- **Vielen Dank und...**



# Stoppt Scrum!

# Ihre Fettnäpfe?



**Udo Wiegärtner**

**[udo.wiegaertner@complement.de](mailto:udo.wiegaertner@complement.de)**

**Tel: (0911) 2550976-14**

**Mobil: (0176) 12550114**

**[www.complement.de](http://www.complement.de)**

