

# 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“