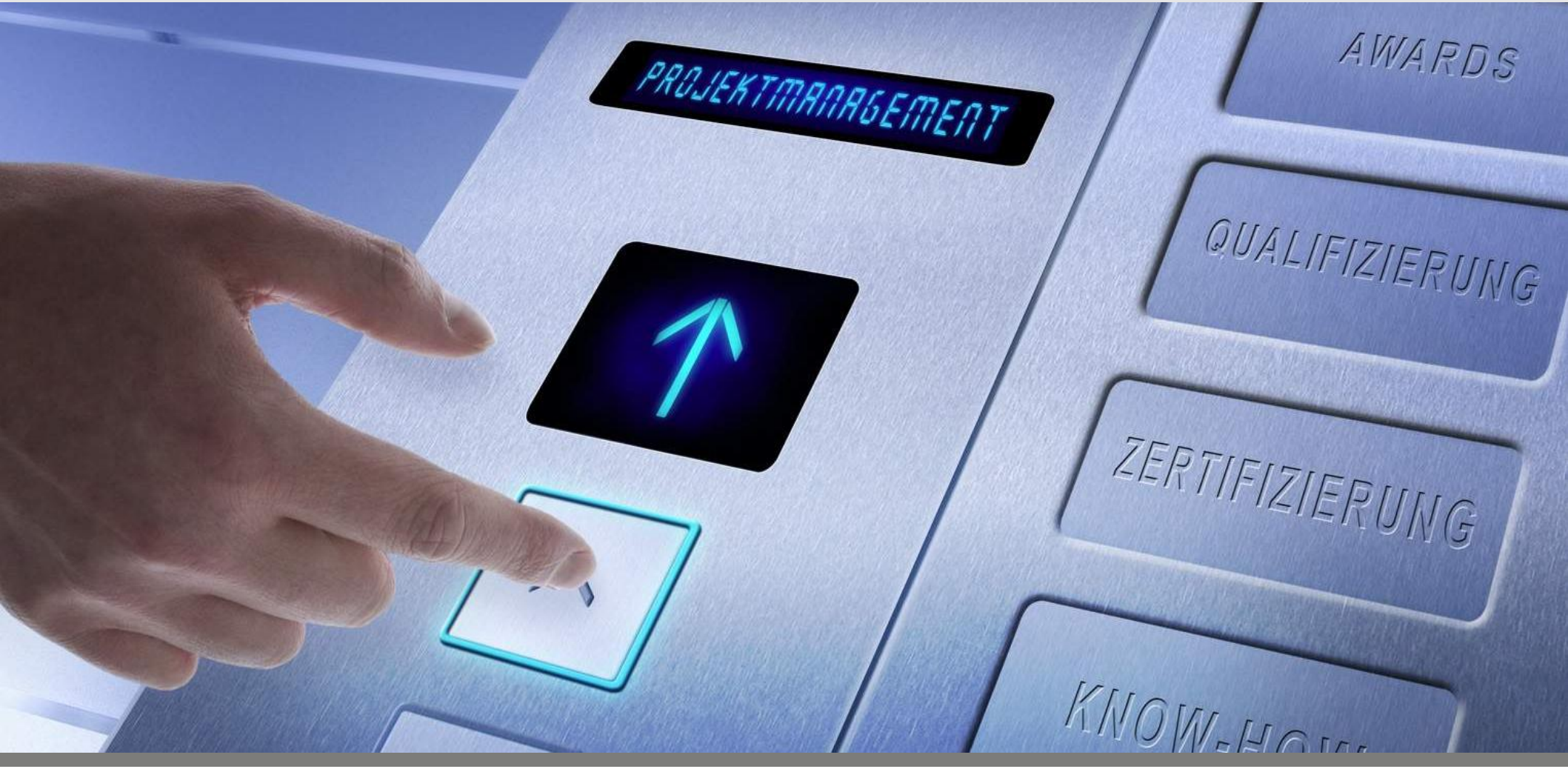
GPM Region Düsseldorf/Rhein-Ruhr

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

PM-Tag 2011 am 16.09.2011 mit dem Vortrag:
Gegen den Strich – Failure Stories mit Scrum



Inhalt

1. Foliensatz der Veranstaltung am 16.09.2011 bei der

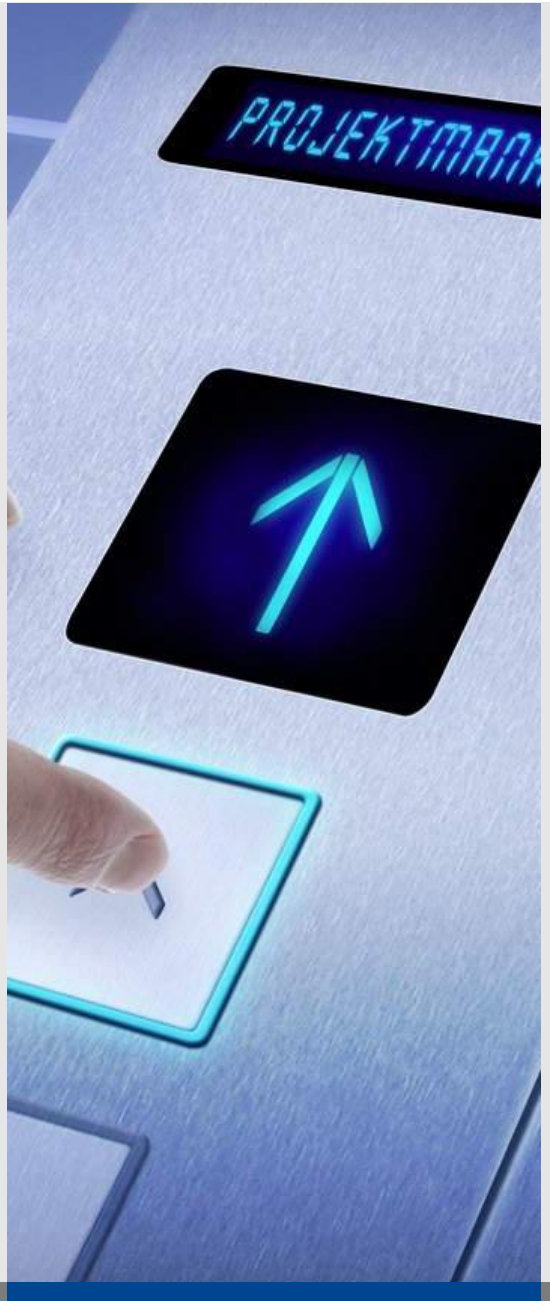
IT.NRW

Mauerstr. 51

40476 Düsseldorf

2. Kontaktdetails des vortragenden Unternehmens

3. Kontaktdetails GPM/GPM Region Düsseldorf-Rhein/Ruhr



Hinweis: Der Inhalt dieser Präsentation muss nicht die Meinung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. darstellen. Alle Rechte und Pflichten obliegen dem Präsentierenden (Alexander Kriegisch, Scrum-Master.de; Höchstadt).

Gegen den Strich

Failure Stories mit Scrum

Alexander Kriegisch

http://scrum-master.de

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 schwer-gewichtigen) 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
- Product Owner ist kein Halbtagsjob
- Garbage in, garbage out – schlechte Anforderungsdefinitionen führen zu schlechten Ergebnissen
- Achtung: ausführlicher bedeutet nicht besser!

I Independent

N Negotiable

V Valuable

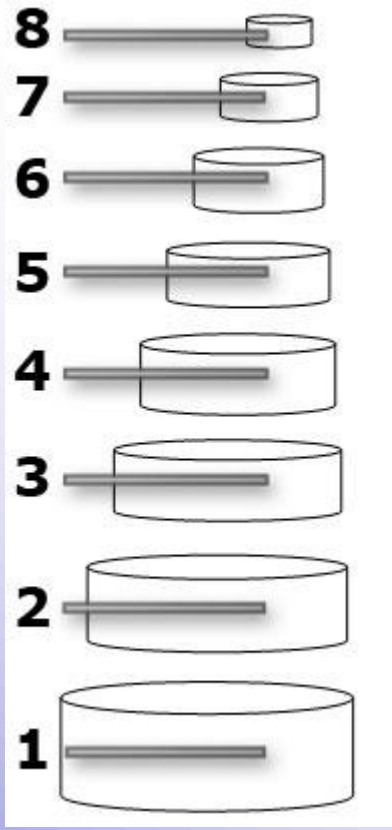
E Estimable

S Small

T Testable

SCRUM-MASTER.DE

Der Kuchen wird falsch geschnitten



So?

- 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?

- P.S.: Was bedeutet das für Produkt-inkremente?

Oder doch lieber so?

SCRUM-MASTER.DE

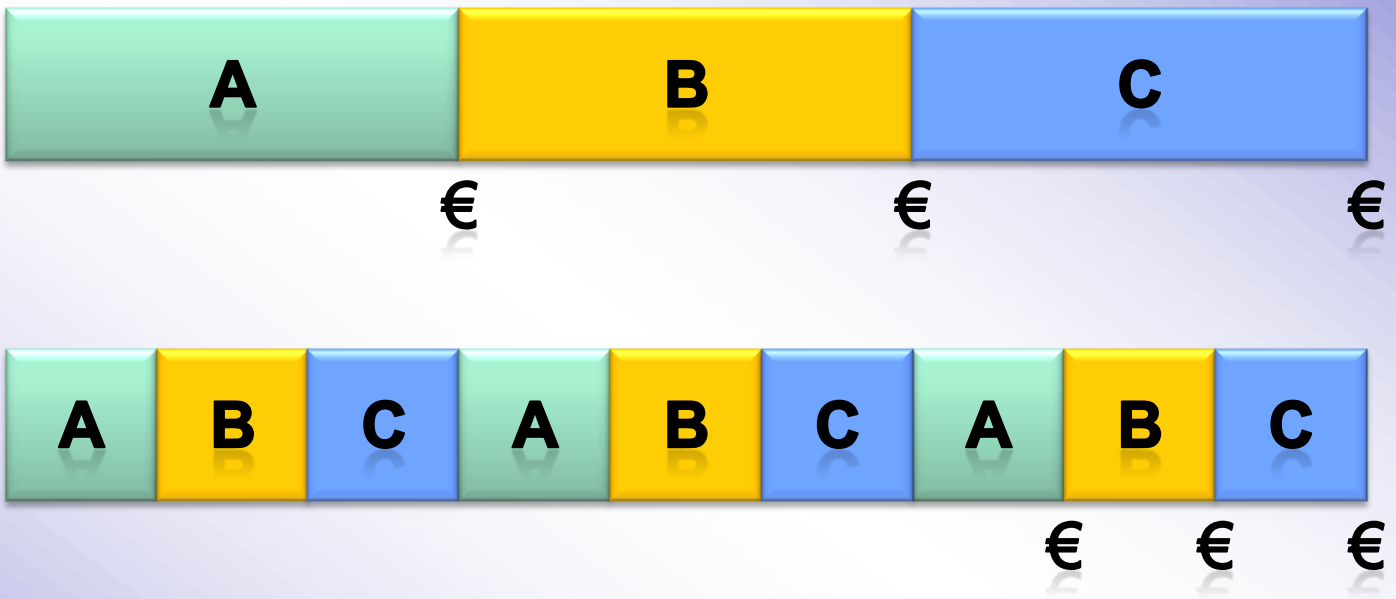
Wie man Werwölfe umbringt – oder Projekte

- 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.

SCRUM-MASTER.DE

Multitasking als Kunstform – wirtschaftliche Folgen (2)

- Realistische Annahme: Kontextwechsel bedingen Rüstzeiten
- Ergebnis:
  - Gesamtdauer A + B + C + Rüstzeit mit Multitasking größer als ohne,
  - je mehr Unterbrechungen, desto mehr Rüstzeiten,
  - je kleiner die Arbeitspakete (unterbrechungsfreie Arbeitzeit), 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.

SCRUM-MASTER.DE

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 Grundschritt 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 Grundschritte zu tanzen?
- Vgl. http://en.wikipedia.org/wiki/Shu-ha-ri

Stillgestanden! Exerzieren mit Scrum

- Scrum-Praktiken blind zu befolgen, ist wie eine mechanischeTurnübung 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?

SCRUM-MASTER.DE

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 durch-schlagenden 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?

SCRUM-MASTER.DE

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?

SCRUM-MASTER.DE

Vielen Dank!

Alexander Kriegisch

http://scrum-master.de

SCRUM-
MASTER.DE

Kontakt

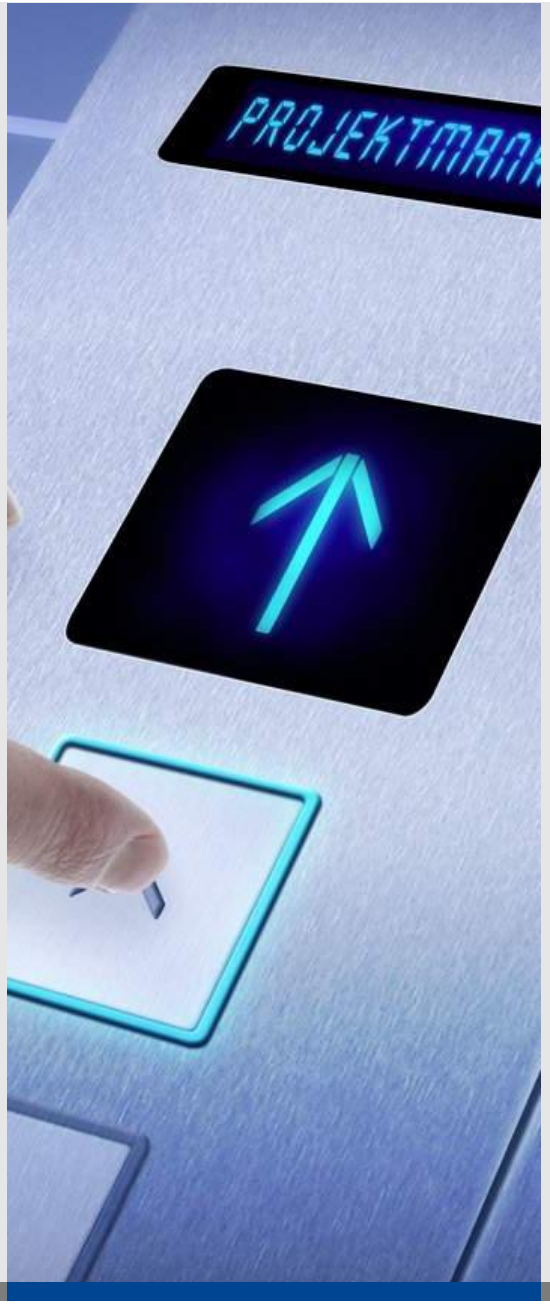
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Hauptgeschäftsstelle Nürnberg
FrankenCampus – Frankenstraße 152
90461 Nürnberg
Tel.: +49 (0)911 43 33 69-0
Fax: +49 (0)911 43 33 69-99
E-Mail: info@GPM-IPMA.de
Internet: http://www.GPM-IPMA.de

Veranstaltungshinweise der GPM Region Düsseldorf/Rhein-Ruhr
http://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/regionen/.....

Bei Fragen zum Veranstaltungsprogramm oder zu Netzwerk-möglichkeiten können Sie sich gerne an die

Region Düsseldorf / Rhein-Ruhr

	Guido Bacharach	Dieter Staudt
Tel.:	+49 (0) 208 59 08 24	+49 (0) 211 9449-3717
E-Mail:	g.bacharch@GPM-IPMA.de	d.staudt@GPM-IPMA.de

wenden.