

8 Weniger tun, mehr entdecken

Neue Teams tun sich schwer, Hindernisse¹ zu benennen. Scrum Master quälen sich, dem Team gute Fragen zu stellen, um Hindernisse zu entdecken. Beides ist normal.

Es ist nicht hilfreich, sich auf die Fragen zu fokussieren. Fördern wir lieber eine Umgebung der Sichtbarkeit und der Ehrlichkeit, das halte ich für effektiver. Workflow-Boards helfen uns dabei, aber Boards alleine werden nicht reichen. Manchmal brauchen wir leichte Schläge auf den Hinterkopf.

Die größte Schwierigkeit beim Herausfinden von Hindernissen ist meiner Meinung, Tasks in Stunden zu messen, und diese Stunden in jedem Meeting zu aktualisieren. Scrum-Fundamentalisten schauen mich fragend an, wenn ich das sage. Es scheint keinen Sinn zu ergeben, tut es aber doch.

Vor einigen Jahren habe ich als Scrum Master ein Team übernommen, das »mustergültiges Scrum« (ihre Worte) praktizierte. Die Teammitglieder hassten die Standup-Meetings und vor allem hassten sie es, ihre Stunden zu aktualisieren. Sie fühlten sich auf kleinstem Level kontrolliert. Sie wollten, dass man ihnen vertraut. Das Ganze sei verletzend und eine Verschwendung. Ich bin jemand, der seinem Bauch mehr traut als Zahlen, und entsprach ihrem Wunsch gern. Während Anpassungen an Scrum selbst heute eher misstrauisch betrachtet werden², herrschte früher eine Experimentierkultur vor – im Geiste von »Ausprobieren und Anpassen«. Ich nahm an, ich dürfte es immer noch Scrum nennen, was in der Kultur dieser Organisation wichtig war.

-
1. Impediments
 2. Das ist offensichtlich geworden mit der Erfindung des abfälligen Begriffes »ScrumBut«, der bedeutet: »Wir machen Scrum, aber (_but_) wir machen X nicht.«

Wir einigten uns, dass keine Stunden mehr auf die Tasks³ geschrieben werden, unter einer Bedingung: Alle Tasks mussten klein genug sein, um in einem Tag beendet zu werden. Diese Bedingung ist sehr wichtig. Wir fanden durch diese Prozessänderung heraus, dass wir ein Hindernis hatten, wenn ein Task nicht in einem Tag fertig wurde. Dieses wäre sonst nicht angesprochen oder überhaupt als Hindernis gesehen worden. Manche dieser Hindernisse waren winzig, (z.B. »Wir dachten, der Task wäre kleiner«). Sie ließen sich mit einfachen Strategien bewältigen. Andere Hindernisse, die wir auf diese Art gefunden haben, stellten sich teilweise als Indikatoren für größere Probleme heraus.

Zum Beispiel gerieten die Teams in Verzug, und ein Entwickler hatte einen Task schon seit drei Tagen in der Spalte »in Arbeit« (Work in Progress/WIP) des Workflow-Boards. Nach einem Tag sagte er, er sei fast fertig und die Aufgabe bloß etwas größer, als er dachte. Wir markierten den Task mit einem roten Punkt (die Rote-Punkt-Markierung visualisiert unmittelbar die blockierten Tasks). Nach zwei Tagen sagte der Entwickler, er habe keine Zeit gehabt, den Task fertigzustellen. Das führte zu erhobenen Augenbrauen. Warum nicht? Es stellte sich heraus, dass er häufig in anderen Bereichen einspringen musste, um Fehler zu beheben. Das hatte nichts mit dem aktuellen Projekt zu tun und war im Planungsmeeting nicht besprochen worden. Keiner im Team hatte das als Hindernis gesehen, da »dies halt die Art ist, wie wir hier arbeiten«. Klar, da musste sich etwas ändern.

Hätten wir die Tasks in Stunden gemessen, wäre uns dieses Problem vermutlich zunächst nicht aufgefallen. Dinge auf kleinstem Level zu messen macht Dinge nicht sichtbar, sondern verbirgt wichtige Information.

Ich erinnere mich an ein weiteres Team, mit dem ich gearbeitet habe, das für die Aufgabenverwaltung ein elektronisches Tool benutzte. Dort buchten die Entwickler Zeit auf alle Tasks, an denen sie arbeiteten – selbst wenn sie gar nicht viel daran getan hatten. Sie wollten alle sehen, dass der Burndown-Chart auch wirklich abwärts – down – zeigte. Sie trauten sich nicht zu sagen, dass ein Task noch genauso groß oder größer war als vorher. Am

3. Zur Erläuterung von Storys und Tasks siehe Anhang A.

Sprint-Ende war bei jedem Task noch etwa eine Stunde übrig. Sehr wenige Tasks waren fertig – und natürlich erst recht keine Story. Das überzeugte mich, dass wir eine binäre Messung brauchten. Ein Task ist entweder ganz oder gar nicht fertig. Ein Task mit einer Stunde Rest ist nicht fertig.

Ich konnte dieses Team davon abbringen, halbfertige Arbeit zu messen, und stattdessen nur fertige Tasks und Storys. Dadurch haben die Teammitglieder besser verstanden, wie viel sie realistisch und verbindlich zusagen konnten. Gleichzeitig schuf es eine Umgebung von Ehrlichkeit und Vertrauen. Und dadurch konnten sie die meisten Hindernisse viel schneller identifizieren, die sie von der Fertigstellung abhielten – die meisten wurden in weniger als 24 Stunden gefunden.

Seit 2005 habe ich allen »meinen« Teams davon abgeraten, Arbeit in Stunden zu messen und zu verfolgen. Mit der Ein-Tag-Regel entdecken wir Hindernisse und Dysfunktionen sehr schnell. Sie erlaubt den Entwicklern, sich auf die Arbeit zu konzentrieren, anstatt auf die Zahlen. Das Ziel ist, den Fokus vollständig von den Tasks wegzunehmen und stattdessen auf die Anfrage zu lenken. Tasks selbst haben keinen Wert, sie sind nur Schritte auf einem Weg. Die Story bzw. die Anfrage ist von wirklichem Interesse für den Kunden.

Scrum erfordert einen massiven Wechsel in unserem Denken und Verhalten. Sich von dem Gedanken zu befreien, dass Messung in Stunden irgendwie notwendig oder nützlich sei, ist ein großer Sprung in Richtung Agilität.

23. Juni 2009