

Aber noch stehen wir ganz am Anfang. Lassen wir erst einmal die strategische Planung beginnen!

4.3 Strategische Planung

Am Nachmittag sollten die ersten Aktivitäten stattfinden, die aus den Geschichten über das Land Scrum als »Strategische Planung« bekannt waren. Wieder versammelten sich alle im Kaminzimmer – dieses Mal sogar pünktlich! Der Prinz erhob sich und ging zu einer Steintafel, die mit einem seidenen Tuch verhüllt war. Als er die Tafel schwungvoll enthüllte, konnten alle lesen, was in goldenen Lettern in den Stein gemeißelt war:

Ich möchte eine Drachenfalle, die einfach zu transportieren ist und die so flexibel eingesetzt werden kann, dass sie den Befreiungsstrategien der Drachen immer einen Schritt voraus ist.

König Schærmæen der Weißnichtwievielte

»Das«, so sprach der Prinz, »ist die Vision, die uns mein Vater mit auf den Weg gegeben hat. Diese Vision beschreibt unser Ziel für die Arbeit der kommenden Monate. Lasst uns nun gemeinsam am Weg zu diesem Ziel arbeiten!« »Um wie viele Monate handelt es sich denn genau?«, fragte das Großväterchen, das an die Erntezeit in seinem Gemüsegarten dachte. »Nun ja, der König hatte so ungefähr an sechs Monate gedacht«, entgegnete der Prinz ein wenig unsicher. »Nur sechs Monate? Dann brauchen wir ja gar nicht erst anzufangen, denn das schaffen wir nie!«, keifte die Hexe. »Das werden wir wohl erst wissen, wenn wir es versucht haben, oder? Ich bin schon mit deutlich schwierigeren Situationen fertig geworden!«, warf der Ritter ein, und die Blicke der anderen Anwesenden ließen die Hexe verstummen. »Außerdem gibt es keine genaue Festlegung, wie die Falle aussehen soll.« Der Prinz konnte deutlich sehen, dass dieser Satz seine Wirkung nicht verfehlt hatte. Um die Gemüter wieder ein wenig abzukühlen, fügte er schnell hinzu: »Ich möchte Euch zu nichts zwingen. Deshalb nimmt sich jetzt bitte jeder einen Zettel. Dann überlegt Ihr Euch gut, ob Ihr diese Herausforderung annehmen wollt. Malt ein Plus auf den Zettel, wenn Ihr dabei sein wollt, ein Minus, wenn Ihr lieber aussteigen wollt, oder lasst den Zettel

leer, wenn Ihr Euch unsicher seid, aber gerne noch mehr erfahren möchtet. Dann faltet Ihr den Zettel zusammen. Ich gehe gleich herum und sammle die Zettel ein.« Gesagt, getan. Nach erfolgter Auszählung gab der Prinz das Ergebnis bekannt: »Ich zähle zwei Zettel mit einem Plus und drei leere Zettel. Das freut mich! Ehrlich gesagt hätte ich mit mindestens einem Minus gerechnet.« Dabei versuchte er, nicht die Hexe anzuschauen, denn sie war in seinen Augen die größte Wackelkandidatin. »Ich hoffe genau wie Ihr, dass wir im Laufe der Zeit mehr über diese Scrum-Methode erfahren und die Vorteile schätzen lernen. Nun wollen wir uns aber wieder der Planung widmen. Habt Ihr eigentlich eine Idee, was das Besondere an unserer Falle sein könnte?« »Wieso ist hier unsere Meinung gefragt? Der König möchte doch die Falle haben«, sagte da das Großväterchen. »Dann soll er uns auch sagen, welchen Funktionsumfang die Falle haben soll. Das können wir uns wohl kaum selber ausdenken. Wer stellt denn sonst sicher, dass sie von unserem König akzeptiert wird?«

»Ich!« Von allen unbemerkt, hatte König Schærmæn das Kaminzimmer betreten. Nun stand er neben der Schiefertafel und schaute die Anwesenden der Reihe nach an. »Aber die Frage ist durchaus berechtigt. Und ich möchte, dass Ihr alle Fragen, die Ihr auf dem Herzen habt, genau so offen stellt wie unser Fallenbauer im Ex-Ruhestand. Nun aber zu den Eigenschaften der neuen Drachenfalle.« Und er begann, der Gruppe seine Vorstellungen zu schildern. Oft konnte er bereits an den Mienen ablesen, ob seine Ideen gut oder schlecht, realisierbar oder völlig utopisch waren. Manchmal aber setzten alle eine Denkermine auf. Dann mussten König Schærmæn und der Prinz ein wenig nachbohren, um eine Antwort zu bekommen. Leider waren es immer dieselben, die sich aktiv an der Diskussion beteiligten – allen voran der Ritter. Aber auch das Großväterchen tat freimütig seine Sicht der Dinge kund, wengleich es mit der ungenauen Formulierung mancher Falleneigenschaften seine Probleme hatte. Auch war sein Wissen um die Fallenkonstruktion nicht mehr auf dem neuesten Stand. Das führte zu leichten Zwistigkeiten mit dem Ritter, der nicht die Geduld aufbrachte, das Großväterchen kurz über die heutzutage verwendeten Konzepte und Produktionstechniken zu informieren. Auf der anderen Seite ließ das Großväterchen durchblicken, dass es viele dieser Dinge für »neumodischen Kram« hielt. Die Hexe pflichtete ihm in diesem Punkt gerne bei, und überhaupt

war sie mit einem Kommentar stets dann zur Stelle, wenn jemand Kritik übte, um sofort ins selbe Horn zu blasen. Allerdings beschränkte sie sich allein auf die Kritik – einen konstruktiven Vorschlag zur Verbesserung vernahm man aus ihrem Munde nie. Das Gespenst hielt sich bei alledem im Hintergrund, schwieg, schaute und lauschte – und manchmal hatte es den Anschein, als sei es mit den Gedanken ganz woanders.

Am Anfang taten sich alle schwer damit, Anforderungen an die neue Falle zu formulieren und im sogenannten Product Backlog zu sammeln. Eine solche Anforderung lautete beispielsweise:

Die Drachenfalle lässt sich sehr schnell mit wenig Personal auf- bzw. abbauen.

Gemeinsames Merkmal dieser »Backlog Items« genannten Eigenschaften war, dass sie einen Wert der Drachenfalle repräsentierten. Der schnelle und unkomplizierte Auf- und Abbau waren schon zu Großvaters aktiven Zeiten ein wesentliches Verkaufsargument gewesen. Deshalb war es für den alten Herrn selbstverständlich, dass der König diese Eigenschaft zu seinen persönlichen Favoriten zählte. Das Aschenputtel betrachtete das Backlog Item, dachte kurz nach und stellte dann fest: »Diese Anforderung sagt nichts darüber aus, wie die Falle später beschaffen sein soll oder welche Funktionen sie erfüllen soll. Dieses Backlog Item beschreibt eine nicht funktionale Eigenschaft, die den Auf- und Abbau der Falle betrifft. Das ist sicherlich wichtig und interessant. Allerdings fehlen noch ein paar Details. Wie schnell soll die Falle aufgebaut werden, und wie viele Personen sollen sie aufbauen? Viel mehr interessiert mich jedoch, was die Falle genau leisten muss.« »Aber das habe ich doch beschrieben«, antwortete König Schærmæn verdutzt, »Zwar ist das noch nicht sehr detailliert, aber das lässt sich leicht ändern.« Der König griff zu Schwamm und Kreide und formulierte die Anforderung neu:

Die Drachenfalle lässt sich mit nur drei Personen in höchstens 30 Minuten auf- bzw. abbauen.

»So. Was wollt Ihr nun noch wissen? Dass die Falle dazu dienen soll, einen Drachen zu fangen? Das ist doch wohl selbstverständ-

lich, oder?« »Mit Verlaub, Euer Hoheit – aber es ist nicht selbstverständlich.« Das Aschenputtel rang nach Worten. Es stand im Begriff, sich kritisch zu einer Aussage des Wieimmerländer Staatsoberhauptes zu äußern – da wollte es natürlich keinen Fehler machen. »Ihr sagtet gerade, dass die Falle einen Drachen fangen soll. Bedeutet das, dass wir die Falle so dimensionieren sollen, dass maximal ein Drache hineinpasst?« »Ach, so meint Ihr das.« Der König schaute das Aschenputtel interessiert an. »Es stimmt – ich war auch bei dieser Aussage nicht sehr präzise. In der Tat ist es so, wie Ihr vermutet: Ich denke an einen einzigen Drachen.« »Welcher Gattung? Oder soll die Falle groß genug sein, um Drachen aller Art beherbergen zu können?« »Ja. Aber ich glaube, dass das für eine erste Version der Falle zu viel verlangt ist. Deshalb sollten wir für diese Eigenschaft zwei Backlog Items schreiben.« Der König ging wieder zur Tafel und schrieb:

Die Falle soll so beschaffen sein, dass man die kleinsten bis hin zu den mittelgroßen Drachenarten damit fangen kann.

Die Falle soll so beschaffen sein, dass man alle großen Drachenarten damit fangen kann – bis hin zu den größten bekannten Arten.

»Wie groß ist ›mittelgroß‹?«, wollte nun die Hexe wissen, und der König ergänzte sein erstes Backlog Item:

Als mittelgroß bezeichnen wir Drachen, deren Körpermaße einen Quader von 3x3x3 Metern nicht überschreiten.

»Seid Ihr jetzt zufrieden?«, fragte der König schmunzelnd. Da meldete sich das Gespenst zu Wort. »Wie soll die Falle denn genau aussehen? Das müssen wir doch wissen, bevor wir mit der Konstruktion beginnen. Ich wünsche mir eine Konstruktionszeichnung. Wäre das nicht ein prima Backlog Item?« »Nein«, antwortete der König, »denn aus Produktsicht hat eine solche Zeichnung keinen eigenen Geschäftswert. Das Product Backlog soll nur Anforderungen und Ergebnisse beinhalten, die direkt dem Erreichen des Projektziels, also der Drachenfalle, dienen. Mit einer Zeichnung kann man keinen Drachen fangen!« Die Mannschaft musste lachen, aber dieses Beispiel machte ihnen

deutlich, was der König meinte, wenn er vom Geschäftswert des Produkts sprach. Mit diesem Kriterium für gute Backlog Items vor Augen kamen König und Team sehr zügig voran. Nur einmal noch gab es eine längere Diskussion. Da die Falle laut Vision einfach zu transportieren sein sollte, schlug das Großväterchen vor, sie mit Rädern zu versehen. »Ihr geht offensichtlich davon aus, dass die Falle so ähnlich aussieht wie die Fallen, die Ihr kennt«, stellte der Ritter fest. »Natürlich!« Das Großväterchen schaute verwundert den König an. »Ist das nicht gewünscht, Euer Hoheit?« König Schærmæn wollte antworten, aber der Ritter kam ihm zuvor. »Ich würde es zumindest nicht voraussetzen«, begann er. »Wir haben eine Hexe in unserer Mannschaft. Vielleicht können wir mit ihrer Hilfe einen Trank brauen, der die Drachen anlockt, sie aber nach Verzehr des Tranks lähmt. Oder wir nutzen die Spuk-Erfahrung des Gespensts und konstruieren eine Art Vogelscheuche, die so gruselig ist, dass sie die Drachen erfolgreich vertreibt.« Die anderen Musketiere schauten den Ritter überrascht an. Mit einem solchen Maß an Kreativität hatten sie nicht gerechnet. Auch der König war erstaunt. Nur allzu gerne hätte er der Mannschaft die Freiheit gewährt, über ganz neue, ungewöhnliche Lösungen nachzudenken. Die Anmerkungen des Ritters ließen erahnen, dass ein auf diese Weise entwickeltes Produkt alles bisher Dagewesene in den Schatten stellen könnte. Auf der anderen Seite kannte König Schærmæn seine konservative Kundschaft zu gut, als dass er einer ganz innovativen Fallenidee eine erfolgreiche Zukunft vorhersagen könnte. Es tat ihm in der Seele weh, den Ritter enttäuschen zu müssen. Deshalb formulierte er seine Antwort sehr vorsichtig. »Es wäre traumhaft, wenn wir die Freiheit besäßen, eine Falle zu entwickeln, die wir für die beste Lösung der Welt halten. Aber so idealistisch dürfen wir nicht sein. Ein Grund für dieses Projekt sind handfeste wirtschaftliche Interessen. Wir müssen uns auf dem Fallenmarkt behaupten und deshalb weiterhin konkurrenzfähige Produkte bauen. Das sichert die Zukunft Wieimmerlands und kommt somit auch Euch zugute. Zumindest der alte Herr in Eurer Runde kennt unsere Kunden und weiß, wie ablehnend diese auf jede Art von ungewöhnlichen Neuerungen reagieren. Alle, die unsere Fallen kaufen, haben sich an deren Funktionsweise gewöhnt. Manche Kunden kennen sich besser im Umgang mit der Falle aus als wir.« »Na, na!« Das Großväterchen, das eben noch zustimmend

genickt hatte, schüttelte jetzt energisch den Kopf. »Das war nicht ganz ernst gemeint«, beschwichtigte der König. »Jedenfalls möchte ich keine Kunden verlieren. Deshalb bitte ich Euch, die bewährten Grundprinzipien der Wieimmerländer Fallen beizubehalten und einen klassischen Käfig zu bauen. Bei der Ausgestaltung lasse ich Euch weitgehend freie Hand.« Damit hatte der König über die Grundstruktur der Falle entschieden. Auch wenn es dem Ritter nicht gefiel, so nahm er diese Einschränkung mit gespielter Gelassenheit hin.

Am späten Nachmittag war die Schiefertafel mit Backlog Items vollgeschrieben. Diese wurden anschließend gemeinsam mit dem König in eine vernünftige Reihenfolge gebracht. Dabei wurden vor allem jene Eigenschaften, die für die neue Falle den größten Nutzen erbrachten, höher priorisiert als andere, nicht ganz so wertvolle Eigenschaften. Eine Anforderung, die dem Team als weniger wichtig erschien, schrieb der König jedoch ziemlich weit oben auf die Liste der priorisierten Backlog Items:

Die Köder für die Drachen sollen bei jeder Witterung mindestens eine Woche haltbar sein.

»Warum ist das so wichtig?«, wollte das Gespenst wissen. Der König hatte eine interessante Antwort parat: »Ich möchte, dass die Fallen möglichst pflegeleicht sind. Es spricht nicht gerade für Kundenfreundlichkeit, wenn jeden Tag der Köder ausgetauscht werden muss. Allerdings habe ich noch keine Vorstellung davon, wie man die verschiedenen Köder so lange haltbar und witterungsbeständig machen kann. Wir reden hier immerhin von Ködern auf Fleisch- und Gemüsebasis sowie Stoffe und Leder. Die Umsetzung dieser Anforderung nimmt dem Fallenprojekt das große Risiko, nicht konkurrenzfähig zu sein. Deshalb soll diese Anforderung möglichst früh umgesetzt werden.« »Neben der Bedeutung für die Falle ist also auch das Risiko ein Kriterium für die Priorisierung der Backlog Items?«, fragte das Aschenputtel. »Ja«, bestätigte der König, »Aber auch die zu erwartenden Kosten ziehe ich mit ins Kalkül.« Daneben gab es ein paar grundsätzliche Anforderungen und Ergebnisse, die unbedingt erledigt werden mussten, weil König Schærmæn und das Team diese als Voraussetzung für andere Backlog Items betrachteten. Dabei machten sie eine interessante Entdeckung.

Auslöser war eine Diskussion über ein Backlog Item, das sich auf das Fallenschloss bezog. Nach Meinung des Ritters musste das Schloss fertig sein, bevor man sich an die Konstruktion der Fallentür machen konnte. Das Großväterchen widersprach. »Wir können Tür und Schloss problemlos parallel entwickeln«, sagte es. »Wichtig ist nur, dass wir vorher festlegen, an welcher Stelle das Schloss in die Tür eingebaut wird und wie groß das Schloss sein darf.« »Damit haben wir doch genau die Abhängigkeit, von der ich sprach!«, rief der Ritter, aber das Großväterchen schüttelte den Kopf. »Nein, denn wir haben die Abhängigkeit auf die Festlegung der Nahtstelle zwischen Fallentür und Schloss reduziert. Wie das Schloss im Detail aussieht, ist in diesem Moment irrelevant. Übrigens haben wir uns schon damals zu meiner aktiven Zeit die Arbeit auf diese Art und Weise aufgeteilt.« Der Ritter brummelte vor sich hin, gab sich aber geschlagen. König Schærmæn nahm diesen Exkurs zum Anlass, um alle bisher definierten Abhängigkeiten noch einmal kritisch zu prüfen. Und siehe da: Mehr als die Hälfte der Abhängigkeiten konnten wieder gelöst werden!

Fast alle waren froh, am Ende dieses Tages eine erste priorisierte Liste von Backlog Items gefunden zu haben. Nur Ritter Magnolius war unzufrieden. Seiner Meinung nach hatte man einen ganzen Tag mit der Planung verplempert, anstatt einfach loszulegen und erste Bauteile der Falle zu konstruieren. Der Prinz hatte daraufhin für den Ritter eine aus dessen Sicht schlechte Nachricht: Der kommende Tag sollte darauf verwendet werden, die Backlog Items zu schätzen. Darüber freute sich das Großväterchen, weil es hoffte, am Ende des morgigen Tages genau zu wissen, wann es wieder in seine Hütte im Wald zurückkehren konnte. Aber dann sagte der Prinz etwas von abstrakten Größen, und dass man keine Tage schätzen könne. Verwirrt stand das Großväterchen vom Abendbrottisch auf und ging in sein Zimmer. Es konnte lange nicht einschlafen. Zu sehr beschäftigte diese ungewöhnliche Methode den alten Mann. Auch musste er immer wieder an die neuen Produktionstechniken der modernen Draachenfallen denken, von denen er heute erfahren hatte. Das Großväterchen war immer der Ansicht gewesen, dass sein Wissen über den Fallenbau ein Leben lang gültig war. Das war offensichtlich nicht der Fall. Immerhin hatte er mit seinem alten Wissen über die Definition von Schnittstellen zwischen Bauteilen ein Teilproblem lösen können. Der Ritter aber hatte vom Prinzip des lebenslangen

Lernens gesprochen, das heutzutage in den Werkstätten gefordert und gefördert wurde. Auch wenn es dem Großväterchen nicht gefiel, so musste es sich doch eingestehen, dass dieses Prinzip ganz vernünftig war – auch wenn es für jeden Einzelnen bedeutete, dass er sich nicht wie früher irgendwann zurücklehnen und routiniert seine Arbeit verrichten konnte. Mit diesem Gedanken fiel das Großväterchen in einen unruhigen Schlaf.

Ich muss kurz für einige wichtige Anmerkungen unterbrechen. Die Vision, die der König formuliert hat, legt das Ergebnis nicht im Detail fest. Es ist die Aufgabe des Teams und des Königs, aus der Vision ein konkretes Ziel abzuleiten. Dieses Ziel ist dann die eigentliche Falle – das Produkt, wenn Ihr so wollt. Das sollte natürlich zur Vision passen. An den Ideen des Ritters seht Ihr, dass es viele verschiedene Lösungen geben kann. Mit seiner Forderung nach einer Käfigkonstruktion hat der König den Lösungsraum erheblich eingeschränkt. Je größer ein Projekt und je unbekannter das Terrain, auf das man sich dabei fachlich oder technisch begeben, desto wichtiger ist es, sich frühzeitig grundlegende Gedanken über eine Architektur zu machen. Die Scrum-Methode kommt an dieser Stelle manchmal etwas hemdsärmelig daher, wenn sie davon ausgeht, dass die Architektur in den Köpfen des Teams entsteht und in den Sprints direkt umgesetzt wird. Das mag bei kleineren Projekten noch funktionieren, wird aber spätestens bei mittelgroßen Projekten scheitern, die aus mehr als einem Scrum-Team bestehen.

Ihr habt außerdem gesehen, dass man die funktionalen von den nicht funktionalen Anforderungen unterscheiden sollte. Letztere spielen eine wichtige Rolle, weil sie oft in allen Sprints berücksichtigt werden müssen – im Gegensatz zu den funktionalen Anforderungen, die mit der Abarbeitung des zugehörigen Backlog Item als erfüllt gelten. Die Gestalt und der Funktionsumfang der Falle werden sich von Sprint zu Sprint verändern. Trotzdem muss das Team gewährleisten, dass die Falle jederzeit in nur 30 Minuten von maximal drei Personen aufgebaut werden kann. Es bietet sich an, die nicht funktionalen Anforderungen ständig im Blick zu haben. Sie sollten deshalb einen besonderen Platz im Teamraum bekommen. Vielleicht benennt Ihr sogar einzelne Teammitglieder zu Paten dieser Anforderungen. Auf jeden Fall

