
Einleitung: Die Geschichte beginnt

In der Firma Titanic Softwære A/S, einem fiktiven dänischen Unternehmen, das auf Navigationsssoftware für Schiffe spezialisiert ist, müssen Veränderungen vorgenommen werden. Die Kundschaft beschwert sich über Fehler in der Software, die ihre Schiffe zu falschen Zielen fahren lassen, und die Geschwindigkeit in der Softwareentwicklung ist nicht zufriedenstellend.

Der Chief Technology Officer (CTO) und einige Entwickler*innen beschließen, eine Softwarekonferenz zu besuchen, um zu erfahren, wie andere Unternehmen vorgehen, um der Zeit einen Schritt voraus zu sein. Sie stoßen auf einen neuen Ansatz, die sogenannte agile Softwareentwicklung, die verspricht, die Prozesse zu beschleunigen, Fehler zu reduzieren und die Software besser auf die Bedürfnisse der Kundschaft auszurichten. Mit anderen Worten, dieser neue Ansatz könnte sie dahin bringen, wo sie gerne hin wollen – reich und glücklich sein.

Der CTO schickt alle zu einem Kurs für Scrum Master*innen. Sehen wir uns dazu ein kleines Team an, das aus sechs Personen besteht: Bo, Peter, René, Kim, Sarah und Andrea. Sarah, die zuvor Projektleiterin war, ist diejenige, die am liebsten Scrum Masterin werden möchte, und da Begeisterung eine wichtige Eigenschaft bei der Besetzung dieser Rolle ist, wird sie auch zur Scrum Masterin des Teams ernannt.

Die Berufsbezeichnungen müssen an die agile Arbeitsweise angepasst werden. Peter, der bisher Business-Analyst war, wird zum Product Owner. In ihrer neuen Rolle als Scrum Masterin ist Sarah u. a. dafür verantwortlich, dass das Daily-Standup-Meeting stattfindet. Wenn während des Daily Standup Probleme auftauchen, die ein Gespräch mit anderen im Unternehmen erfordern, kümmert Sarah sich darum, dass dies auch geschieht. Als Scrum Masterin ist sie außerdem Zeremonienmeisterin und sorgt als solche dafür, dass das Team regelmäßig Retrospektiven abhält.

Strukturelle Antipatterns

Das Glücksrad (Wheel of Fortune) ... wenn das Team in der Retrospektive voreilige Schlüsse zieht, indem es Symptome statt Probleme löst, und die moderierende Person die Teammitglieder dazu bringt, sich Zeit zu nehmen für die Ursachensuche hinter den Symptomen.

Die oberste Direktive ignorieren (Prime Directive Ignorance) ... wenn die Teammitglieder die oberste Direktive ignorieren – »*Unabhängig davon, was wir entdecken werden, verstehen und glauben wir aufrichtig, dass in der gegebenen Situation, mit dem verfügbaren Wissen, den Ressourcen und ihren individuellen Fähigkeiten, jede Person ihr Bestes getan hat*« [Kerth 2001] –, weil sie es lächerlich finden, und die moderierende Person sie daran erinnert, wie wichtig diese Denkweise für eine erfolgreiche Retrospektive ist.

Die Ursuppe (In the Soup) ... wenn die Teammitglieder Dinge diskutieren, die sie nicht ändern können, und die Person, die moderiert, ihnen hilft, ihre Energie auf das zu konzentrieren, was sie ändern können, und zu akzeptieren, was sie nicht ändern können.

Die Zeit überziehen (Overtime) ... wenn das Team bei der Retrospektive abschweift und über eine Entwicklung spricht, die für das Team als Ganzes nicht die wichtigste ist, und die moderierende Person dem Team hilft, sich wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Teil 1

Smalltalk (Small Talk) ... wenn die Teammitglieder Zeit mit Smalltalk in kleinen Gruppen verbringen, anstatt sich auf den Austausch und das Lernen zu konzentrieren, und die Person, die moderiert, die Aktivitäten ändert, damit sie wieder als Team zusammenarbeiten.

Erschwerende Demokratie (Unfruitful Democracy) ... wenn zur Frustration der Minderheit im Team demokratisch entschieden wird, was zu diskutieren und zu tun ist, und die moderierende Person andere Wege der Entscheidungsfindung definiert, die dann alle zufriedenstellt.

Nichts zu besprechen (Nothing to Talk About) ... wenn das Team glaubt, so gut geworden zu sein, dass es keine Retrospektiven mehr braucht, und die moderierende Person dem Team zeigt, wie es lernen kann, sich weiter zu verbessern.

Politische Abstimmung (Political Vote) ... wenn die Teammitglieder bis zum letzten Moment mit der Abstimmung warten, um das System zu manipulieren, und die moderierende Person einen Weg findet, das Abstimmungssystem fairer zu gestalten.