

Machtkampf: Der Projektmanager in Scrum



Scrum ist ein Rahmenwerk für die inkrementelle Entwicklung eines Produkts. Es ist ein kleines Regelwerk, das einfach adaptiert werden kann. Es hilft funktionsübergreifenden Teams, komplexe Aufgaben so einfach wie möglich zu lösen. Die grundlegende Idee hinter Scrum ist es, das Bestmögliche aus dem Team herauszuholen, damit es mehr leisten kann. Die Teams organisieren sich selbst, arbeiten zusammen und erzielen so herausragende Ergebnisse.

Rollen in Scrum

1. Der **Scrum Master** ist dafür da, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, damit das Team effektiv Fortschritte machen und auf sein Ziel hinarbeiten kann. Der Scrum Master hat zwar keine Weisungsbefugnis über das Team, kann aber den Prozess steuern. Da er nur beschränkt Macht ausüben kann und als "Servant Leader" (unterstützende Führungskraft) agiert, kann seine Rolle schwieriger sein, als die eines typischen Projektmanagers.
2. Der **Product Owner** weist das Team auf ein Ziel hin, während der Scrum Master dem Team hilft, dieses Ziel möglichst effizient zu erreichen. Der Product Owner ist berechtigt, ein Ziel vorzugeben und die Vision des Teams zu formen. Er ist beispielsweise dafür verantwortlich, den Product Backlog, der das Ziel definiert, auszuarbeiten und zu priorisieren.
3. Das **Team** entwickelt und führt aus, was in einem Sprint wichtig ist und zeigt es dann dem Product Owner. Dieser entscheidet, welche Aufgaben in den nächsten Sprint aufgenommen werden sollen.

Projektmanager in Scrum

Die Ironie dabei ist, dass bei Projekten in Scrum die Rolle des Projektmanagers nicht vorgesehen ist. Die Teams organisieren sich selbst und so gibt es keine offizielle Rolle für einen Projektmanager. Bedeutet diese Eliminierung der Rolle des Projektmanagers, dass man komplett auf die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eines Projektmanagers verzichten kann? Wer ist dann verantwortlich für die Einhaltung der Prozesse, die Qualität, das Risiko, die Ressourcen und die Stakeholder?

In der Praxis kann man die Kompetenzen von Projektmanagern nicht komplett außer Acht lassen. Das ist der Hauptgrund dafür, dass sie auch in Unternehmen, in denen Scrum angewendet wird, weiterhin angestellt werden. Seitdem agile Arbeitsmethoden eingeführt wurden, hat sich die traditionelle Arbeitsweise eines Managers allerdings stark verändert. Projektmanager müssen in der Lage sein, alte Muster abzulegen, wie z. B. Teams zu leiten und Entscheidungen für sie zu treffen. Nun sind andere Qualitäten wie Agilität gefragt, um den Sprung vom Master zum "Servant Leader" zu schaffen, d.h. der Projektmanager sollte das Team motivieren und diesem nicht im Wege stehen. Er sollte dem Team "dienen" und ihm keine Anweisungen erteilen. Die Beteiligung eines Projektmanagers kann Unternehmen helfen, ihre Produkte zu verbessern und auf ein höheres Level zu bringen.

Projekt Manager können –

- strategische Partner finden: PM haben viel Erfahrung in der Industrie. Sie können neue strategische Partner finden und Kunden akquirieren. Unternehmen können somit ihre Portfolios erweitern und größere Gewinne erzielen. PM können mit dem Pre-Sales-Team zusammenarbeiten, um ihr technisches Hintergrundwissen über die Produkte bei der Neukundengewinnung einzusetzen.
- den Scrum Master schulen: PM können dem Scrum Master zeigen, wie Teamdynamik funktioniert und wie man das Team motivieren kann, bestimmte Arbeiten zu erledigen. Sie können ihnen zeigen, wie man mit Konflikten umgeht und wie man das Beste aus dem Team herausholen kann, um die höchste Produktivität zu erreichen.
- an der strategischen Releaseplanung involviert sein: Releases sind neue Versionen eines sich weiterentwickelnden Produktes. Strategische Releaseplanung bezieht sich auf die Auswahl und Zuweisung von Anforderungen oder Features, mit denen man sich im Laufe der Releases befassen muss. Aufgrund unterschiedlichster Beschränkungen und Ungewissheiten ist es immer recht schwierig, einen strategischen Releaseplan zu erstellen. Ein PM unterstützt das Team im Hinblick auf Neuplanungen, Budget, notwendige Ressourcen, Risiken und technische Abhängigkeiten. So kann ein realistischer Plan erstellt und dessen hohe Qualität gewährleistet werden.
- Mitarbeiter einstellen: PM sind Experten im Personalmanagement. Sie sind in der Lage das persönliche Ziel einer Person dem Ziel der Organisation anzupassen und können somit sicherstellen, dass die Person die Richtige für das Projekt ist.
- der Chief Product Owner sein: PM können ihre Kommunikations- und Multitasking-Fähigkeiten nutzen, indem sie als Chief Product Owner agieren und mehrere Product Backlogs aufeinander abstimmen. Das hat zwei wichtige Vorteile: Erstens hilft das, die unterschiedlichen Produkte im Portfolio aufeinander abzustimmen und so das strategische Ziel des Unternehmens zu erreichen. Zweitens hilft es den Scrum-Teams, die Projekte besser zu verstehen und sicherzustellen, dass man auf dem richtigen Weg ist, den Kunden zufriedenzustellen.
- Ressourcen-Vermittler sein: Der PM steuert alles von einer höheren Ebene und kann so leistungsstarke und funktionsübergreifende Scrum-Teams bilden. Er kann so seine Management-Fähigkeiten einsetzen, um personelle Lücken innerhalb der verschiedenen Scrum-Teams zu füllen.
- Hindernisse aus dem Wege räumen, die ein Scrum Team nicht selbst beseitigen kann: PM können bei der Suche nach Lösungen als Brücke zwischen Top Management, also der obersten Führungsebene, und dem Scrum-Team agieren. Sie können das Scrum-Team dort und auch bei den Kunden vertreten, um Hindernisse zu beseitigen. Das spart dem Entwicklungsteam, dem Product Owner und dem Scrum Master viel Zeit.
- Leistungsbewertungen und Feedback abgeben: In der ersten Linie ist es die Aufgabe des Scrum Masters, Probleme aus dem Weg zu schaffen und sicherzustellen, dass das Entwicklungsteam den korrekten Prozess verfolgt und die Ziele erreicht werden. Da Leistungsbewertungen variieren können, können sie den Scrum Master auf die falsche Fährte führen. Dadurch kann seine Fähigkeit, das Scrum-Team zu leiten, geschwächt werden. PM sind geübt darin, Leistungsbewertungen zu erstellen und sollten diese Aufgabe daher auch übernehmen. Des Weiteren fühlen sich die Teammitglieder auf diese Art und Weise fair behandelt, da die Bewertungen von einer Person außerhalb des Scrum-Teams vorgenommen werden.
- immer auf dem Laufenden bleiben: PM können sich immer über technische Neuheiten und Tools, die auf den Markt kommen, auf dem Laufenden halten. Das hilft den Unternehmen, früh genug Personal zu schulen bzw. weiterzubilden und so einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

- Budgets und die Kostenkalkulation planen: Budgets und Kostenkalkulationen wurden schon immer als das Ende agiler Methoden gesehen. Auch wenn man es schafft, dass die Sponsoren und Stakeholder die langen Listen mit Anforderungen unterschreiben, kann es zu Budgetüberschreitungen kommen. Und dann hört man Product Owner und Nutzer rufen: “Nein, das ist nicht was wir wollten!” PM können mit ihrem Erfahrungsschatz Budgets und Kostenkalkulationen einfach besser planen.
- den Teammitgliedern bei der Karriereplanung helfen: Um den ständigen Veränderungen in der Branche gerecht zu werden, müssen sich Arbeitnehmer stetig weiterbilden. Sich Wissen anzueignen, das einen nicht weiter bringt, ist nie sinnvoll. Um sicher sein zu können, den richtigen Weg für ein bestimmtes Ziel eingeschlagen zu haben, sollte man einen Mentor zu Rate ziehen. Aufgrund ihrer Erfahrung in der Branche sind PM für diese Rolle sehr gut geeignet. Sie können die richtigen Weiterbildungsmöglichkeiten vorschlagen und deren Ergebnisse überprüfen. Sobald die gewünschten Ziele erreicht sind, kann er auch dafür sorgen, dass die Mitarbeiter das Wissen gezielt einsetzen und das Unternehmen so auch davon profitieren kann.
- eine dienende Führungskraft sein: PM können als dienende Führungskraft, also “Servant Leader”, agieren. Sie können dem Team eine Vision vermitteln und es dabei unterstützen, die beste Lösung für das Projekt zu finden und umzusetzen. Agile Methoden wie Scrum repräsentieren den Schritt vom traditionellen Führungsstil, bei dem normalerweise Entscheidungen von einer Führungskraft getroffen werden, zum dienenden Führungsstil, bei dem Führungskräfte Macht abgeben und die Bedürfnisse Anderer an erste Stelle setzen. Das führt dazu, dass sich Mitarbeiter gut entwickeln und sehr gute Arbeit leisten. Dienende Führungskräfte glauben daran, dass ein Team intelligent genug ist, selbst Entscheidungen zu treffen und keine Entscheidungen diktiert bekommen sollte.

Zusammenfassung

Scrum ist eine anpassungsfähige Methode, die ein Rahmenwerk für das Projektmanagement darstellt. Gleichzeitig gibt es Teammitgliedern die Möglichkeit, Regeln entsprechend ihrem Bedarf zu ändern, aber ohne die Methode an sich zu verändern. Man kann Scrum auch als einen opportunistischen Schwamm betrachten, der alles aufsaugt, was von Vorteil für das Projekt ist, der aber nichts annimmt, was für das Projekt unbedeutend ist.

Hier wird somit dargestellt, wie ein Projektmanager innerhalb des Scrum-Rahmenwerks eine großartige Unterstützung werden kann. PM verfügen über sehr viel Fachwissen, sind Experten im Management und das sollte man nicht außer Acht lassen. Mit ihrem Wissen und der Hilfe von Scrum können viele Probleme im Unternehmen gelöst werden. Warum nach neuen Lösungen suchen, wenn man die traditionellen Methoden einfach umwandeln kann?

