

# Themenüberblick

1. Grundlagen des Projektmanagements
2. Projektorganisation- und planung
3. Operatives Projektmanagement
4. Das SCRUM-Modell
5. Team und Selbstorganisation
6. Projektcontrolling- und dokumentation
7. MS-Project als Steuerungshilfe

## Gliederung für Heute

### 4. Das SCRUM-Modell

#### ■ Rollen

##### – Der Produkt Owner

- Verantwortung und Entscheidungen
- Hauptaufgaben
  - Erstellung Backlog Items
  - Erstellung Releaseplanung
  - Entwicklung Produktvision
  - Eigenschaften für Kommunikation und Führung
- Kompetenzprofil Product Owner (im Unterschied zum Scrum Master)
- Fehlermanagementsystem 5 Elemente der Aufmerksamkeit

## Der Product Owner



Product Owner

- ➔ Akzeptiert oder weist Arbeitsergebnisse zurück
  - ➔ Ist verantwortlich für den Return on Investment
  - ➔ Priorisiert Features
  - ➔ Passt Features und Prioritäten nach Bedarf für jede Iteration an
  - ➔ Definiert Produkt-Features
- ! Hauptjob: Anforderungs- und Stakeholdermanagement



## Der Product Owner

### Produktverantwortlicher und Schnittstellenmanager

- Der Product Owner (PO) trägt die **Verantwortung für das Produkt** und fungiert als **Schnittstelle** zwischen allen internen und externen Bereichen
- Wichtigste Aufgabe im Scrum Team für den PO ist die Vertretung der **Kundenbedürfnisse** und die Maximierung des **Produktwertes**
- Das setzt die Kenntnis spezifischer **Marktanforderungen** voraus und die Wichtigkeit zeitlicher und monetärer produktspezifischen Themen
- Auf den PO als Rolle kann daher unter keinen Umständen verzichtet werden
- Er braucht auch in der Organisation, in der das Projekt realisiert wird ein **herausragendes Standing**

**What every Product Owner should know**



## Der Product Owner

### Empowerment unverzichtbar

#### Praxistipp

Der Product Owner muss selbstbestimmt und unabhängig (Empowerment) entscheiden können. Ist es ihm nicht möglich, Entscheidungen für sein Produkt zu treffen, hat er ein Gefühl der Einflusslosigkeit. Dies kann dazu führen, dass er resigniert, sich aufreibt oder unterwirft. Die Auswirkungen dieses Verhaltens sind aber auf jeden Fall für das Produkt, das Team und das gesamte Unternehmen negativ. Empowerment bedeutet auch, dass er eine klare Förderung und Unterstützung seitens des Unternehmens erfährt. Gegebenenfalls muss er im Rahmen der Projektinitiierung trainiert werden, um diese Kompetenz aufzubauen

## Der Product Owner

### Hauptaufgaben

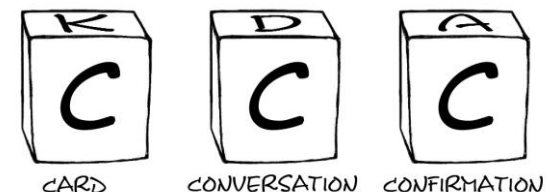
- Zu den Hauptaufgaben des PO im Scrum Team gehören zahlreiche Tätigkeiten.
- In erster Linie ist er zuständig für die **Pflege des Product Backlogs**
- Darüber hinaus muss er aktiv die nächsten **Produktentwicklungsschritte erkunden** und die daraus abzuleitenden Anforderungen erfassen
- Er bereitet während eines laufenden Sprints bereits den **nächsten Sprint** vor
- Mit dem **Scrum Team** steht er in **ständigem Austausch**, beantwortet Fragen, gibt Feedback, nimmt die Ergebnisse ab
- Mit allen Stakeholdern ist er in regem Austausch und **plant wichtige Entscheidungen**



## Der Product Owner

### Erstellung von Backlog Items

- Das Verfassen von Backlog Items, also das **Beschreiben der Anforderungen des Produkts**, das „Was“ gehört zu seinen täglichen To Do's.
- Das kann auch heißen, bestehende Items zu teilen, zu aktualisieren oder unterschiedlich zu priorisieren.
- Auch definiert er für das Team sogenannte **Akzeptanzkriterien** für die qualitative Erstellung guter User Stories
- Die Akzeptanzkriterien sind quasi die **Umsetzungsvereinbarung**, die PO und Team treffen
- Zu Bearbeitung des Teams im Sprint wird ein Rahmen zu Grunde gelegt, orientiert an den **drei CCC**.
- Das erste „C“ steht für Card, auf der die User Story steht, das zweite „C“ meint Conversation, also der Dialog zwischen PO und Team und das dritte „C“ weist auf die Akzeptanzkriterien hin. Das ist der Rahmen, die Details sind verhandelbar



## Der Product Owner

### Management des Product Backlogs

- Der PO sollte sein **Produkt in- und auswendig kennen**. Er ist der Experte. Er kennt den Lebenszyklus, also wie lange es sich am **Markt** halten soll, ob es ein Produktrelaunch geben soll und er weiß alles rund um den Entwicklungsprozess
- Er kennt seinen spezifischen Produktmarkt, kennt die Trends der User und weiß alles über die **Konkurrenz**
- Aus dem Wissen leitet er auch die **Effizienz in der Produktentwicklung** ab. Das Wichtigste immer Zuerst und so schnell wie möglich Marktreife erlangen
- **Rückfluss des Kapitals (ROI)** ist seine treibendste Kraft
- Vor diesem Hintergrund **aktualisiert** er auch immer wieder das Product Backlog
- Das muss er allerdings immer in direktem Bezug zum Team realisieren, damit das Team seine **Entscheidungen nachvollziehen** kann

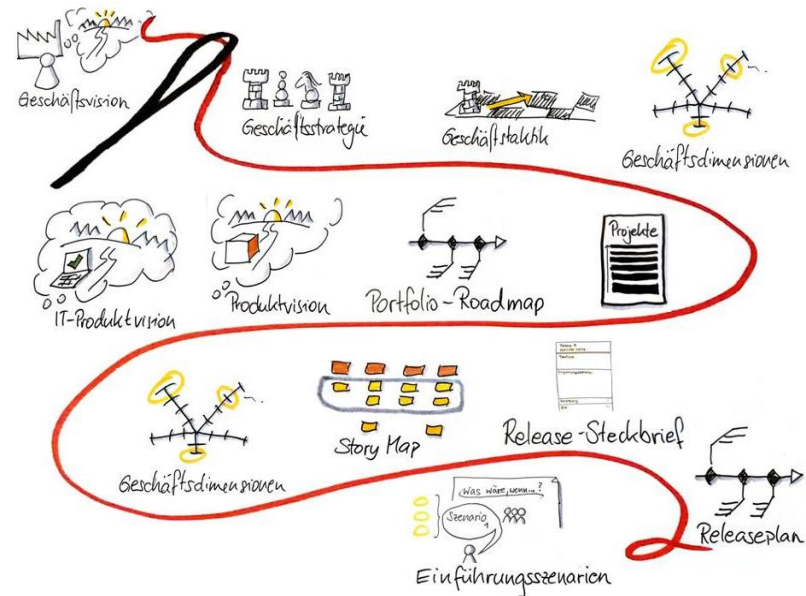




## Der Product Owner

### Erstellung der Releaseplanung

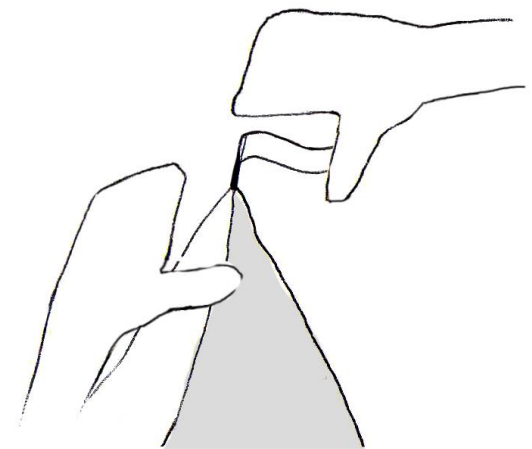
- Das iterative Prinzip bei Scrum zwingt den PO **immerwährend** das Product Backlog und die Planung des nächsten Sprints zu bearbeiten
- Er muss laufend entscheiden, abwägen und Änderungen aktiv **steuern** und neu priorisieren
- Jedes von ihm vorzunehmendes **Sprint Planning** gilt es gut vorzubereiten, damit das Team auch den nächsten Sprint **ohne Verzögerungen** durchführen kann
- Er hat auch grob die nächsten **2 bis 3 Sprints** im Blick und kann wenn nötig rasch auf **Unvorhergesehenes** reagieren (Managing the Unexpected)



## Der Product Owner

### Entwicklung der Produktvision

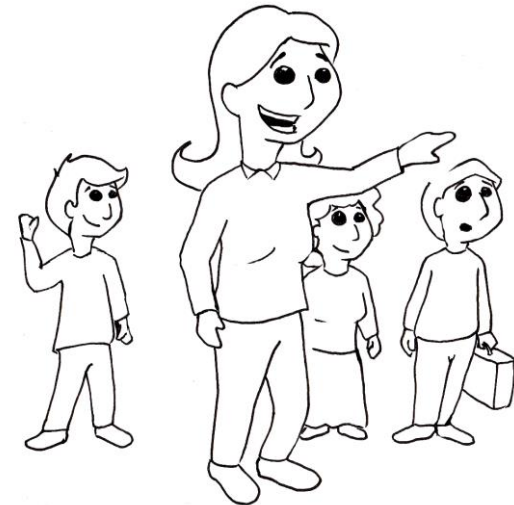
- Der PO kennt nicht nur den Markt, die Kunden und die Konkurrenz. Er ist vor allem auch **Visionär**
- Er läuft ständig mit dem Endprodukt vor seinem geistigen Auge von einem zum anderen und **vermittelt sein Detailwissen** darüber
- Seine **Vision ist der Grundstein** für das Produkt und den Projekterfolg
- Die Produktvision zu haben ist essenziell, sie markiert das Ziel, das sich in **den Köpfen aller Teammitglieder** eingebrannt haben sollte
- Auch die **Stakeholder** gilt es von der Produktvision zu überzeugen
- Deswegen kann man den PO auch **Lobbyist des Projektes** nennen



## Der Product Owner

### Eigenschaften für Kommunikation und Führung

- Der PO benötigt einen starken Charakter. Er sollte selbstbewusst auftreten und entscheidungsstark sein, ohne jemanden seine Meinung aufzudrängen
- Der PO muss aus seinem Innern heraus die Führungsrolle leben. Auf der personellen Ebene muss er durch Wort und Tat sein Team an sich binden und alles dafür tun, dass seine Vorstellung vom Produkt wahr wird
- Er muss ein Visionär sein, der das finale Produkt vor Augen hat und dies für alle Beteiligten bildhaft darstellen kann
- Know How in den Bereichen Planung, Marketing, Finanzen und Projektmanagement runden sein Bild ab
- Er ist ein Entrepreneur innerhalb seines Unternehmens



Quelle: Sven Röpstorff, Robert Wiechmann, Scrum in der Praxis, dpunkt.verlag, Heidelberg 2016

## Aufgabe: Kompetenzprofil für den Product Owner

### 1. Erstellen Sie ein Kompetenzprofil für den Product Owner in ihrem Projekt

- Was sollte er für Qualifikationen, Charaktereigenschaften, bzw. Kompetenzen mitbringen?

# Kompetenzen: Strategische- und Lösungskompetenz Name:

1 Kompetenzen				Strategische- und Lösungskompetenz										
Name:														
Beschreibung:				◀    Hinter Erwartungen zurück    Erfüllt Erwartungen    Übertrefft Erwartungen    ▶										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Analysieren können			.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie gut kann er/sie komplexe Inhalte analysieren und inhaltlich bearbeiten (z.B. Wechselwirkungen erkennen und berücksichtigen)?
2	Strategisch planen und gestalten			.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie gut ist er/sie in der Lage, im Verantwortungsbereich strategisch planvoll vorzugehen?
3	Rahmenbedingungen bei der Umsetzung beachten			.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie umfassend berücksichtigt er/sie bei seiner/ihrer Arbeit Rahmenbedingungen und übergeordnete Ziele (z.B. die Unternehmensstrategie)?

# Kompetenzen: Ergebnisorientierung

## Name:

2 Kompetenzen		Ergebnisorientierung									
Name:											
Beschreibung:		◀    Hinter Erwartungen zurück    Erfüllt Erwartungen    Übertrefft Erwartungen    ▶									Beschreibung:
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Leistungsmotiviert sein	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie sehr strebt er/sie nach Höchstleistungen und ist bereit, diese aus eigener Motivation über lange Zeit hinweg zu erbringen? Inwieweit strebt er/sie nach Erfolg und vertraut seiner/ihrer eigenen Leistungsfähigkeit?
2	Effektiv und effizient umsetzen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie effektiv handelt er/sie bei der Umsetzung seiner/ihrer Konzepte und Strategien in praktische Lösungen?
3	Gewissenhaft denken und handeln	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie sehr strebt er/sie nach qualitativ hochwertigen Ergebnissen und deren sorgfältigen und termin-gerechten Erledigung?

# Kompetenzen: Veränderungswille

## Name:

3 Kompetenzen		Veränderungswille									
Name:											
Beschreibung:		<div> <div> Hinter Erwart- tungen zurück </div> <div> Erfüllt Erwartungen </div> <div> Übetrifft Erwartungen </div> </div>									Beschreibung:
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Positive Haltung zu Veränderungen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie offen zeigt er/sie sich für Veränderungen und Innovationen (passiv)?
2	Wille, Veränderungen zu gestalten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie deutlich zeigt er/sie, dass er/sie selbst (aktiv) etwas gestalten will?
3	Selbstkritische Haltung zeigen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie selbstkritisch setzt er/sie sich mit der Qualität seiner/ihrer Arbeit, seinem/ihrer Verhalten und dessen Wirkung auf andere auseinander?

# Kompetenzen: Führungskompetenz

Name:

4 Kompetenzen		Führungskompetenz										
Name:												
Beschreibung:		<div> <div> Hinter Erwartungen zurück </div> <div> Erfüllt Erwartungen </div> <div> Übertrefft Erwartungen </div> </div>										Beschreibung:
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Verantwortung suchen und übernehmen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie offensiv zeigt er/sie anderen, dass er/sie bereit ist, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen?	
2	Situativ angemessen führen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie sehr führt und fördert er/sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und berücksichtigt dabei die Rahmenbedingungen?	
3	Belastbar sein	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Wie sehr kann er/sie in Belastungssituationen sein/ihr Leistungspotenzial voll ausnutzen und einen „kühlen Kopf“ bewahren?	



# Kompetenzen: Kommunikative Kompetenz

## Name:

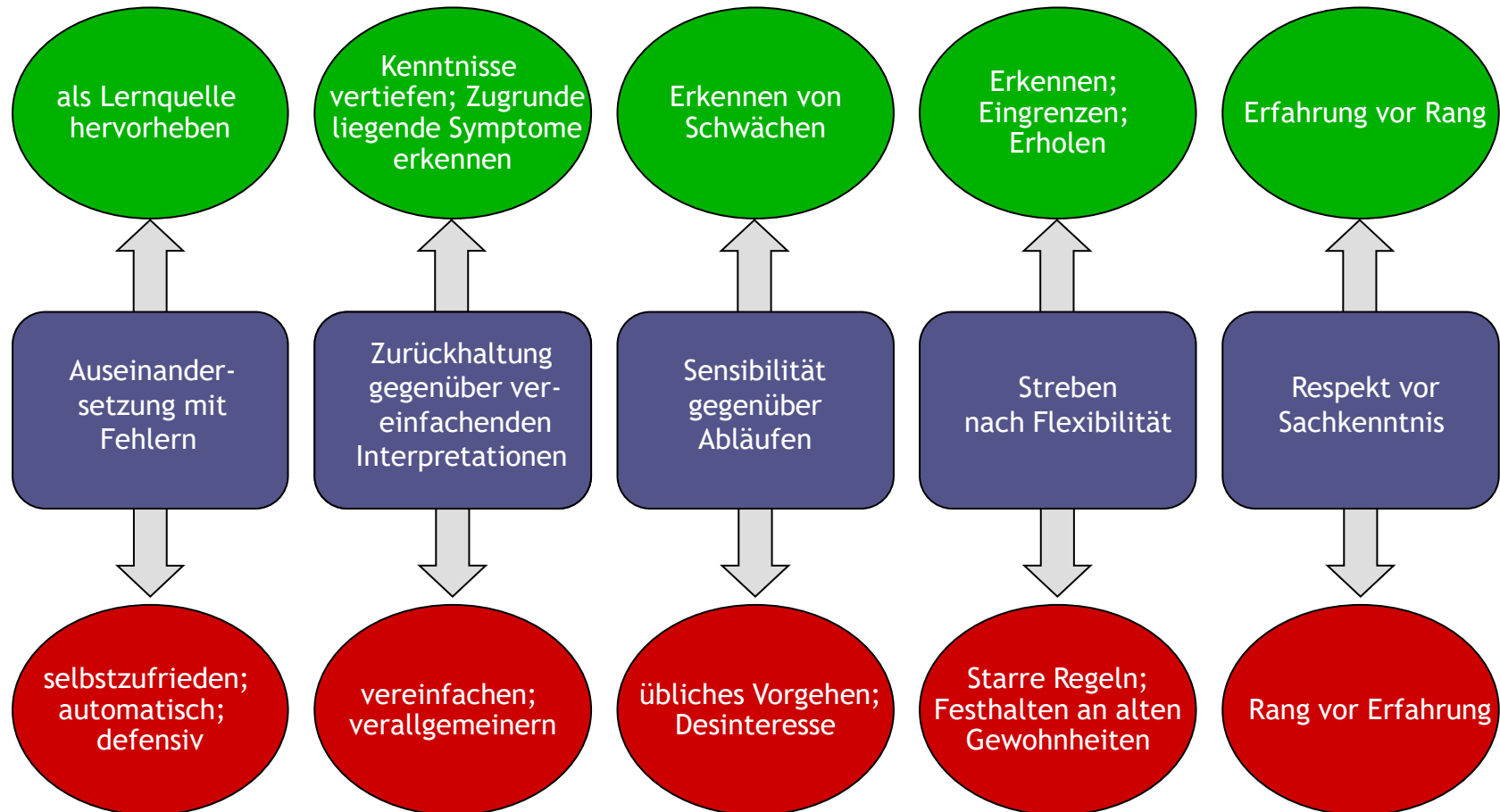
5 Kompetenzen				Kommunikative Kompetenz																			
Name:																							
Beschreibung:				<div>◀<div>Hinter Erwartungen zurück<div>123</div>Erfüllt Erwartungen<div>456</div>Übetrifft Erwartungen<div>789</div></div>▶</div>										Beschreibung:									
1	Einfühlungsvermögen und verständnisvolles Verhalten			<div><div>••••••••••</div></div>										Wie gut gelingt es ihm/ihr, das Verständnis für andere im Kontakt zu zeigen?									
2	Inhaltlich klare Standpunkte vertreten			<div><div>••••••••••</div></div>										Wie klar stellt er/sie Inhalte und sachliche Standpunkte dar?									
3	Emotional klar/ offen kommunizieren			<div><div>••••••••••</div></div>										Wie authentisch (emotional offen) kommuniziert er/sie mit anderen?									

# Kompetenzen: Souveränität im Auftreten und Handeln

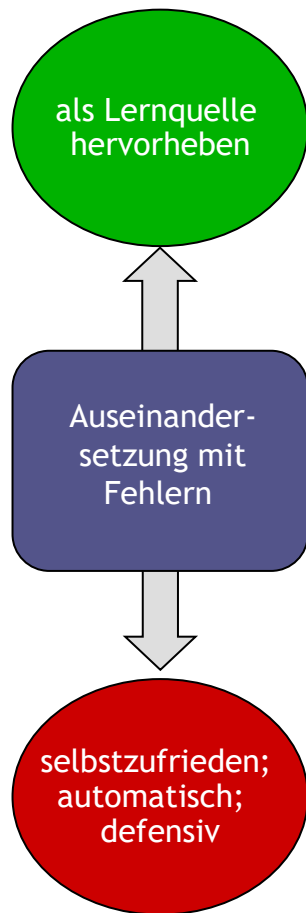
## Name:

6 Kompetenzen				Souveränität im Auftreten und Handeln										
Name:														
Beschreibung:				<div>◀<div>Hinter Erwartungen zurück<div>123</div></div><div>Erfüllt Erwartungen<div>456</div></div><div>Übertrefft Erwartungen<div>789</div></div>▶</div>										Beschreibung:
1	Kontaktorientiert agieren			<div><div>••••••••••</div></div>										Wie kontaktfreudig geht er/sie auf andere Menschen zu. Wie aktiv pflegt er/sie Kontakte?
2	Gewinnend auftreten			<div><div>••••••••••</div></div>										Wie gut gelingt es ihm/ihr, gewinnend (motivierend oder sogar mitreißend) auf andere Menschen zu wirken?
3	Souverän und selbstbewusst handeln			<div><div>••••••••••</div></div>										Wie souverän tritt er/sie auf?

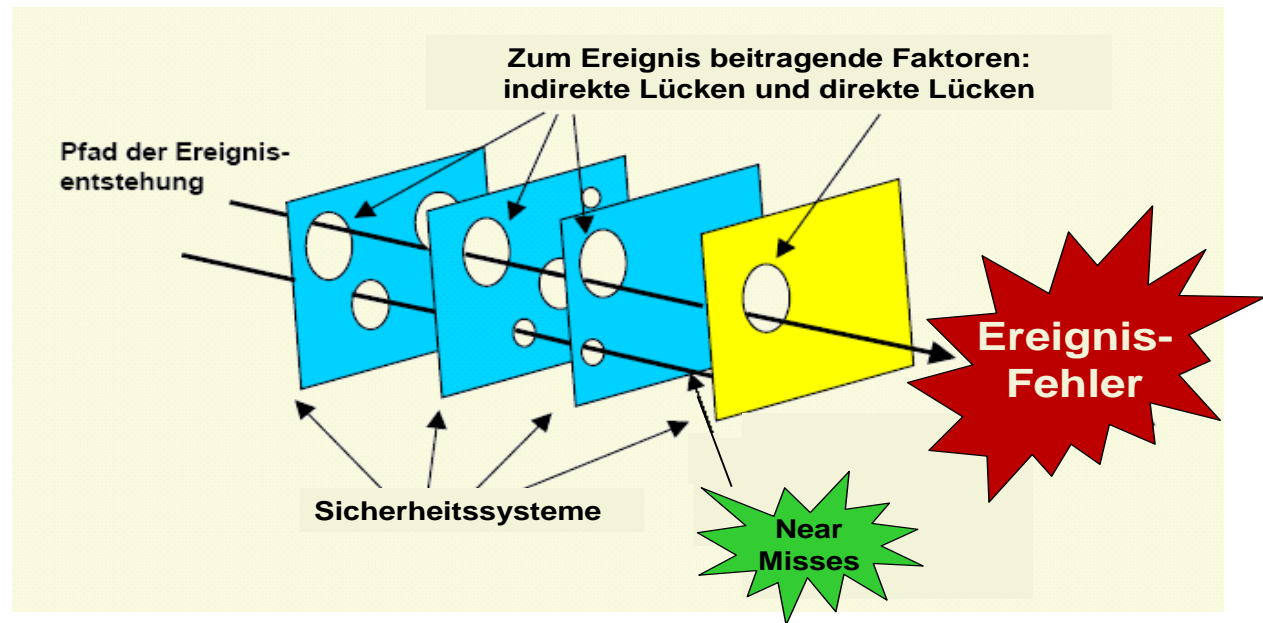
# Fehlermanagementsystem: Fünf Elemente der Aufmerksamkeit



# Auseinandersetzung mit Fehlern



- Ein SCRUM Team (ST) ruht sich nicht auf seinen Lorbeeren aus, sondern beschäftigt sich sowohl mit den großen als auch den kleinen Misserfolgen.
- Jedes Versäumnis gilt als Symptom für ein fehlerhaftes System, für etwas, das katastrophale Auswirkungen haben kann, wenn mehrere dieser kleinen Fehler gleichzeitig auftreten.

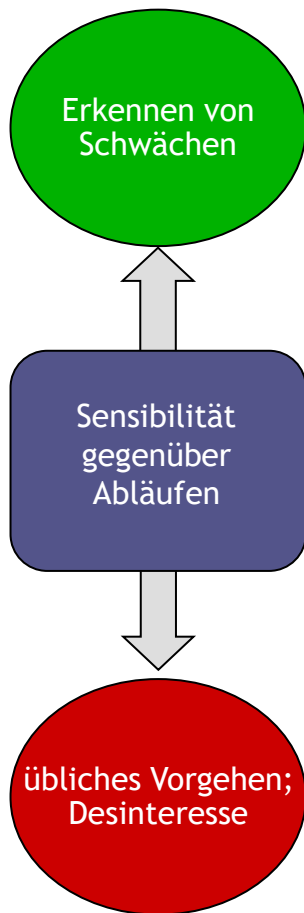


# Zurückhaltung gegenüber vereinfachenden Interpretationen



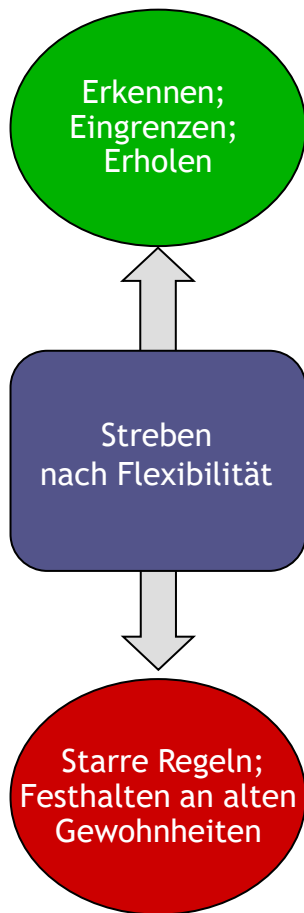
- Ein SCRUM Team (ST) ist sich über die Komplexität, Fehleranfälligkeit und Unberechenbarkeit der Arbeitswelt im Klaren.
- Deshalb hinterfragt es kritisch herkömmliche, vorgefertigte Meinungen und Lösungen.
- So vermeidet es grob vereinfachende Lösungen.

# Sensibilität gegenüber Abläufen



- Die Mitarbeiter eines SCRUM Teams (ST) betrachten und bewerten selbstverantwortlich die Iterationen und Abläufe und können so frühzeitig auf unerwartete Ereignisse aufmerksam machen und reagieren.

# Streben nach Flexibilität



- **Starre Organisationen sind anfällig für Fehler, deshalb benötigt eine SCRUM Team Flexibilität.**
- **Flexibilität bedeutet die Fähigkeit, Fehler frühzeitig zu entdecken und das System im Fehlerfall durch improvisierte Maßnahmen am Laufen zu halten.**

# Respekt vor Sachkenntnis



- Product Owner und SCRUM Master haben Respekt vor dem fachlichen Wissen und Können aller Mitglieder im SCRUM Team.
- Erfahrene Teammitglieder unterstützen aktiv die notwendigen Entscheidungsprozesse.
- Entscheidungsfindung ist ein Prozess, der den maximal größten Kreis der Beteiligten einbezieht, die Teammitglieder mit dem größten Fachwissen, unabhängig von ihrem Rang, beeinflussen maßgeblich die Entscheidungen.



## Aufgabe: Fehlermanagement für unser Projekt

1. Erarbeiten Sie zu allen 5 Elementen der Aufmerksamkeit jeweils zwei Praxisbeispiele aus dem Projektumfeld (rot = möglichst vermeiden; grün = möglichst anstreben)

# Bewertungsmatrix: Wo stehen wir im Moment?

