

# 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 SCRUM Master

- Hauptaufgaben
  - Unterstützung des Entwicklungsteams
  - Coach in schwierigen Projektumfeldern
- Kompetenzprofil Scrum Master
  - Besondere Kompetenzen
- Exkurs: Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke
- Self-Development

## Der SCRUM-Master



SCRUM -Master



Schützt das Team vor äußeren Störungen



Unterstützt die Zusammenarbeit zwischen allen Rollen



Sorgt dafür, dass das Team produktiv arbeiten kann



Ist verantwortlich dafür, dass sich an den SCRUM-Prozess gehalten wird



Entfernt Hindernisse (Impediments)

## Der SCRUM Master

### Unterstützung des Entwicklungsteams

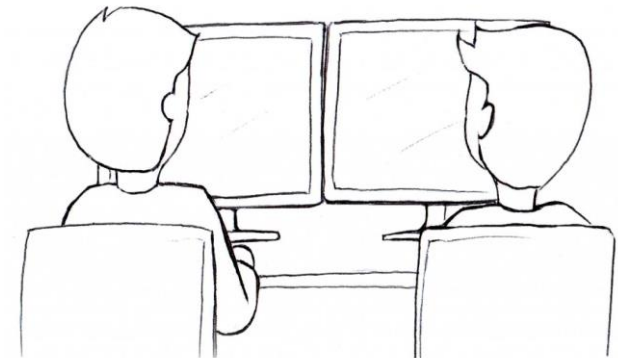
- Scrum Master ist der „Kümmerer“ bzw. „Diener im Hintergrund“ des Entwicklungsteams
- Er tut alles dafür, dass das Team performt, an der Produktvision dran bleibt, die Sprintziele einhält und dabei die **Performance steigert**
- Dabei ist es zentral, dass er **Selbstorganisation** fördert und **cross-funktionale Zusammenarbeit** ermöglicht
- An der Schnittstelle zum **Unternehmen** sorgt er dafür, dass eine effektive Arbeit sehr viel Unterstützung wiederfährt



## Der SCRUM Master

### Unterstützung des Entwicklungsteams

- Scrum Master unterstützt im Rahmen der **Team-Professionalisierung**
- Er führt situativ agile Methoden ein, wie z.B. **Pair Programming** oder **akzeptanztestgetriebene Entwicklung (ATDD= lebendige Dokumentation)**
- Wenn das Team **neue Wege** (selbstorganisiert) findet, wie Anforderungen produktiver umgesetzt werden können, fördert er das Team
- Grundsätzlich zeigt er auch Alternativen auf, um schneller und qualitativ **hochwertiger zu entwickeln**



## Der SCRUM Master

### Unterstützung des Entwicklungsteams

- **Höchste Priorität** hat für den Scrum Master das **Beseitigen von Hindernissen** (Impediments)
- Jede Störung, die dazu führt, das Sprint-Ziel zu gefährden, sollte er frühzeitig erkennen und **zusammen mit dem Unternehmen** beseitigen
- **Vorausschauendes Denken und Handeln** gehört zur Kernkompetenz des Scrum Masters
- Er ist im besten Sinne des Wortes auch „**Change Agent**“, der entweder selbst Hindernisse wegräumt oder über Dritte Problemlösung schafft





## Der SCRUM Master

### Unterstützung des Entwicklungsteams

#### Praxistipp

Jeder Scrum Master sollte über eine eigene Impediment-Liste verfügen und diese öffentlich machen. Sinnvoll sind physische Impediment Backlogs, die im Teamraum hängen und immer eingesehen werden können

EIGNER	PROBLEM	WORKAROUND	LÖSUNG	ZIELDATUM	STATUS
	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	FERTIG
	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	IN ARBEIT

## Der SCRUM Master

### Coach in schwierigen Projektumfeldern

- In Projektumfeldern, in denen Scrum nicht etabliert ist, **coacht** er das Team sowie die Unternehmensleitung
- Er muss **Vertrauen** in der Organisation schaffen, damit das Scrum-Team stabil und ungestört arbeiten kann
- Die ideale Umgebung für Scrum-Teams ist eine **Kultur, in der Fehler akzeptiert und das Lernen gefördert wird**
- Der Scrum Master sollte besonders die Techniken der Gesprächsführung beherrschen. **Aktives und Geduldiges Zuhören** und dabei besonders **offene Fragen**





## Der SCRUM Master

# Offene Fragen im Scrum

### Praxistipp

Mit offenen Fragen kommt man in schwierigen Projektumfeldern gezielter zu Problemlösungen. Hier einige Beispiel:

- Wie können wir noch effektiver zusammenarbeiten?
- Was müssen wir tun, um das Feature in zwei statt in vier Wochen fertigzustellen?
- Was müssen wir das nächste Mals anders machen?
- Wie sieht der minimale Umfang aus, mit dem wir am meisten Geschäftswert liefern?
- Gibt es noch einen anderen Weg?
- Was übersehen wir aktuell?
- Wenn wir dies nicht tun, was würde passieren?
- Wie können wir sicherstellen, dass uns dies nicht noch einmal passiert?

## Der SCRUM Master

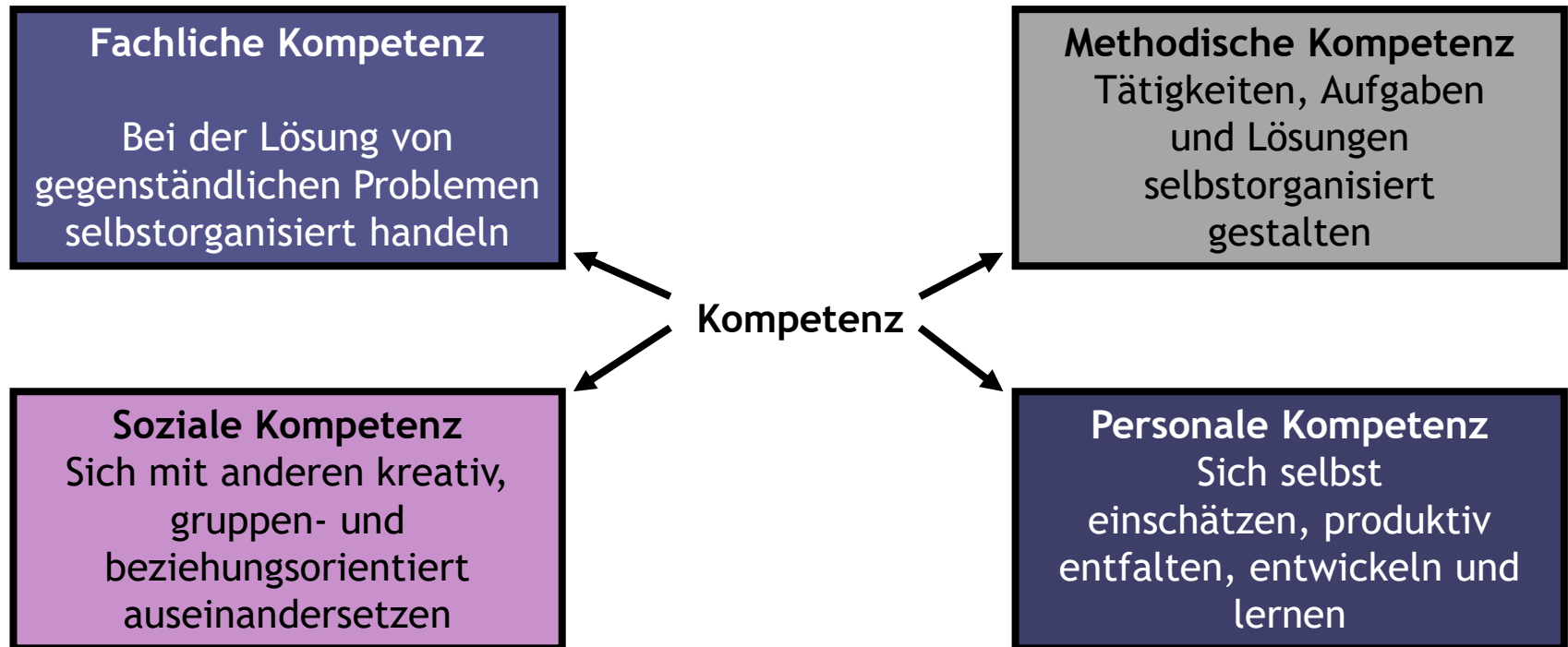
### Verantwortlich für gute Arbeit des Product Owners

- Ein guter Scrum Master fühlt sich **verantwortlich** dafür, dass der Product Owner das Product Backlog pflegt
- Dazu schult er ihn mit den entsprechenden Techniken
- Ein ständiger Blick in das Backlog und regelmäßiger Austausch mit dem Product Owner sind wertvoll
- Nicht nur der Service für den Product Owner ist wichtig
- Auch das Entwicklungsteam muss befähigt werden Backlog Items zu erstellen. Das erhöht das tiefe Verständnis für die anstehenden Aufgaben



## Der SCRUM Master

### Kompetenzen



# Kompetenzen: Strategische- und Lösungskompetenz Name:

1 Kompetenzen				Strategische- und Lösungskompetenz											
Name:															
Beschreibung:				◀ Hinter Erwartungen zurück 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Erfüllt Erwartungen Übertrefft Erwartungen ▶											
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:		<div> <div> <div>Hinter Erwartungen zurück</div> <div>Erfüllt Erwartungen</div> <div>Übertrefft Erwartungen</div> </div> <div> <div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div> </div> </div>										Beschreibung:
1	Leistungsmotiviert sein	<div>• • • • • • • • •</div>										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	<div>• • • • • • • • •</div>										Wie effektiv handelt er/sie bei der Umsetzung seiner/ihrer Konzepte und Strategien in praktische Lösungen?
3	Gewissenhaft denken und handeln	<div>• • • • • • • • •</div>										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>◀</div> <div>Hinter Erwart- tungen zurück</div> <div>1 2 3</div> <div>Erfüllt Erwartungen</div> <div>4 5 6</div> <div>Übetrifft Erwartungen</div> <div>7 8 9</div> <div>▶</div> </div>										Beschreibung:
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>◀    Hinter Erwartungen zurück    Erfüllt Erwartungen    Übertrefft Erwartungen    ▶</div>										Beschreibung:
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Einfühlungsvermögen und verständnisvolles Verhalten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie gut gelingt es ihm/ihr, das Verständnis für andere im Kontakt zu zeigen?	
2	Inhaltlich klare Standpunkte vertreten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie klar stellt er/sie Inhalte und sachliche Standpunkte dar?	
3	Emotional klar/ offen kommunizieren	•	•	•	•	•	•	•	•	•	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> <div>Erfüllt Erwartungen</div> <div>Übertrefft Erwartungen</div> </div>									Beschreibung:
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Kontaktorientiert agieren	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie kontaktfreudig geht er/sie auf andere Menschen zu. Wie aktiv pflegt er/sie Kontakte?
2	Gewinnend auftreten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie gut gelingt es ihm/ihr, gewinnend (motivierend oder sogar mitreißend) auf andere Menschen zu wirken?
3	Souverän und selbstbewusst handeln	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Wie souverän tritt er/sie auf?

## Aufgabe: Kompetenzprofil für den Scrum Master

1. Erstellen Sie ein Kompetenzprofil für den Scrum Master in ihrem Projekt
  - Was sollte er für Qualifikationen, Charaktereigenschaften, bzw. Kompetenzen mitbringen?

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

## Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke

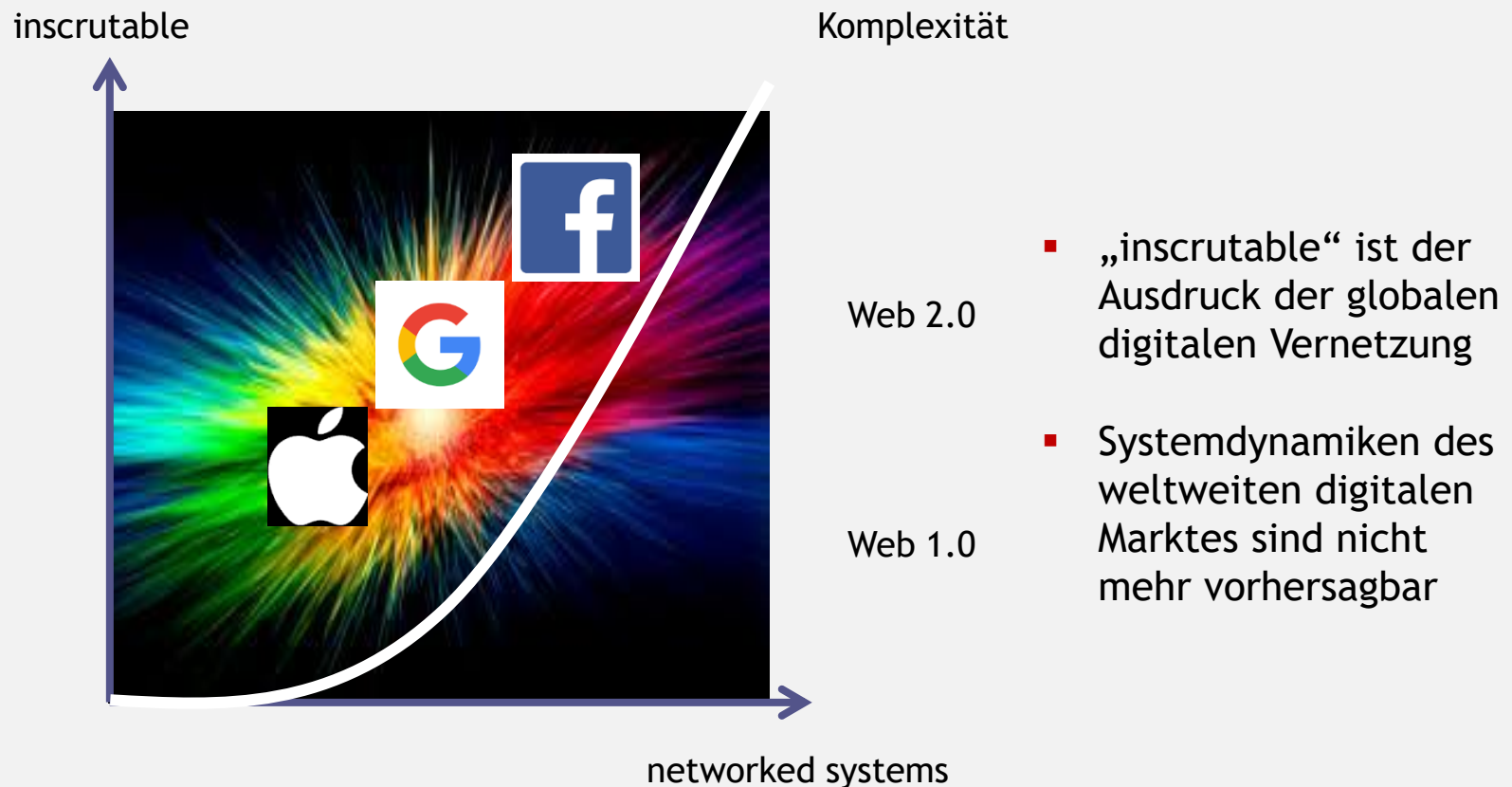
- Führung verliert ihre bisherigen ureigenen Kompetenzen
  - Orientierung geben
  - Basis der hierarchischen Struktur
  - Planbarkeit aufgrund eines linearen Weltbildes



[www.youtube.com/watch?v=njnNVV5QNaA](http://www.youtube.com/watch?v=njnNVV5QNaA)

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

## Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke

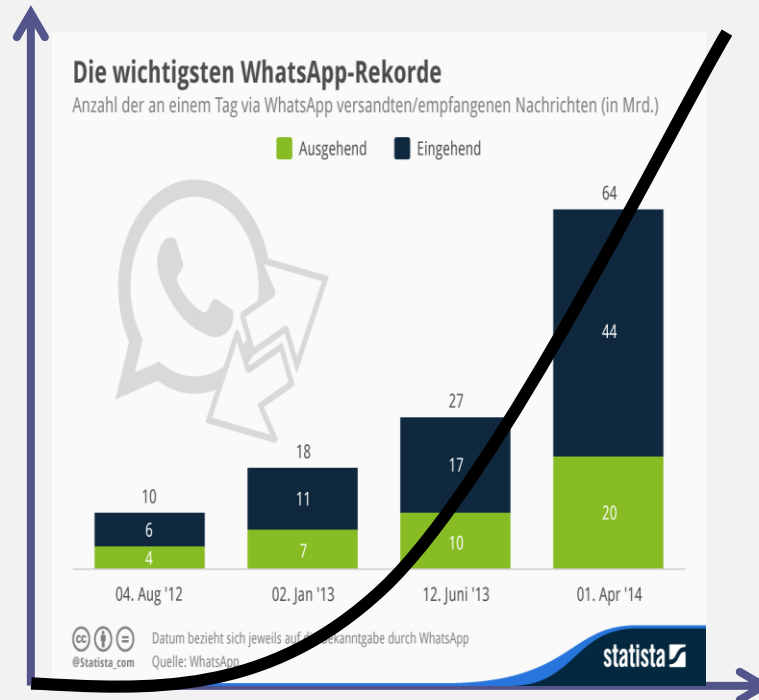


# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

## Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke

inscrutable

Nutzeranzahl

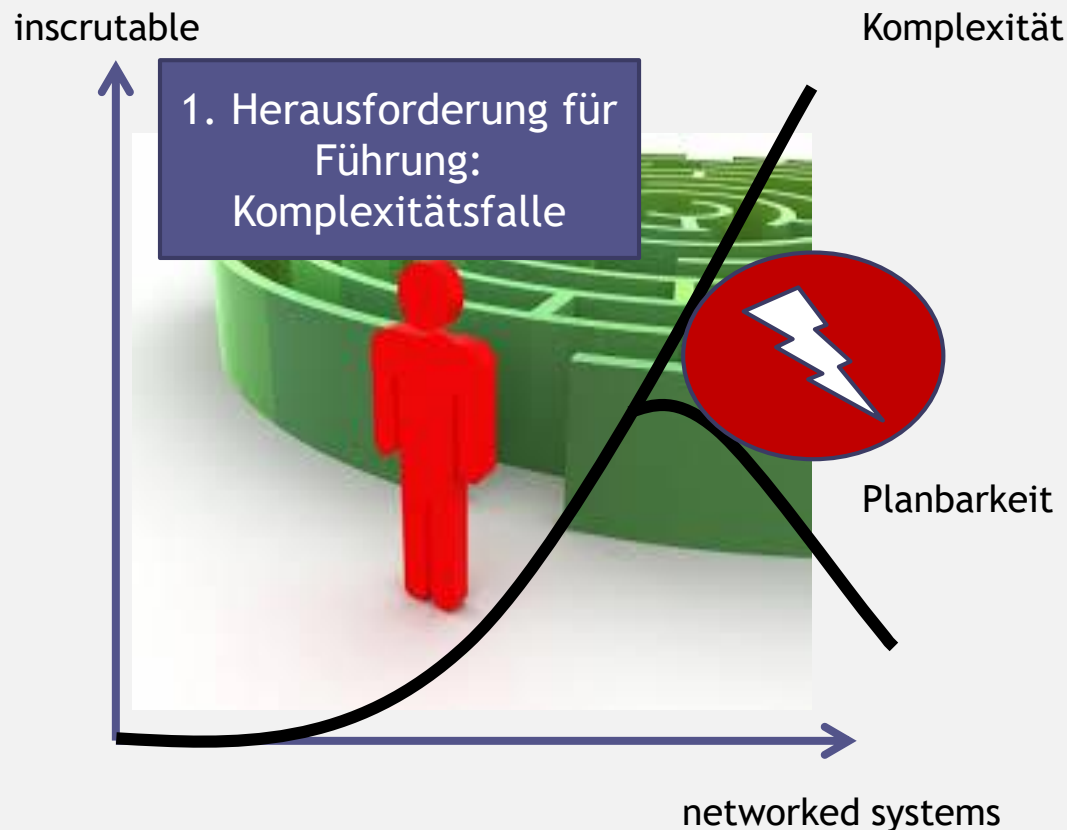


networked systems

- Die Erfindung der kostenlosen SMS über WhatsApp z.B. löste große Resonanzwelle aus
- Riesige Umsatzeinbußen der Telefonriesen als Folge
- Führungskräfte unfähig diese Art der Systemdynamiken vorherzusagen

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

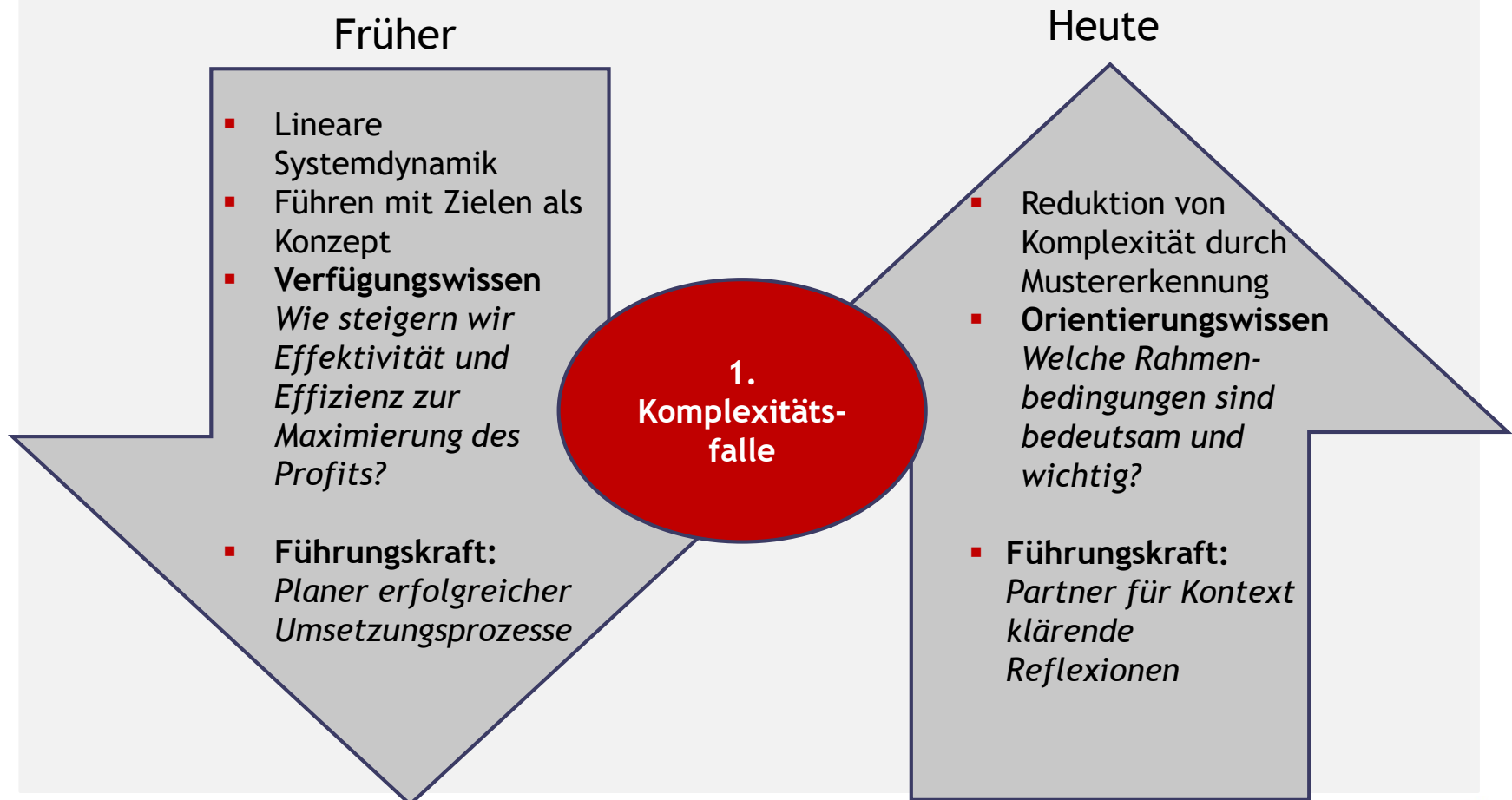
## Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke



- Schere zwischen Wirkung und Wissen öffnet sich dramatisch im Zeitalter der networked systems
- Führung, die den Anspruch hat alles zu steuern und unter Kontrolle zu halten ist am Ende

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

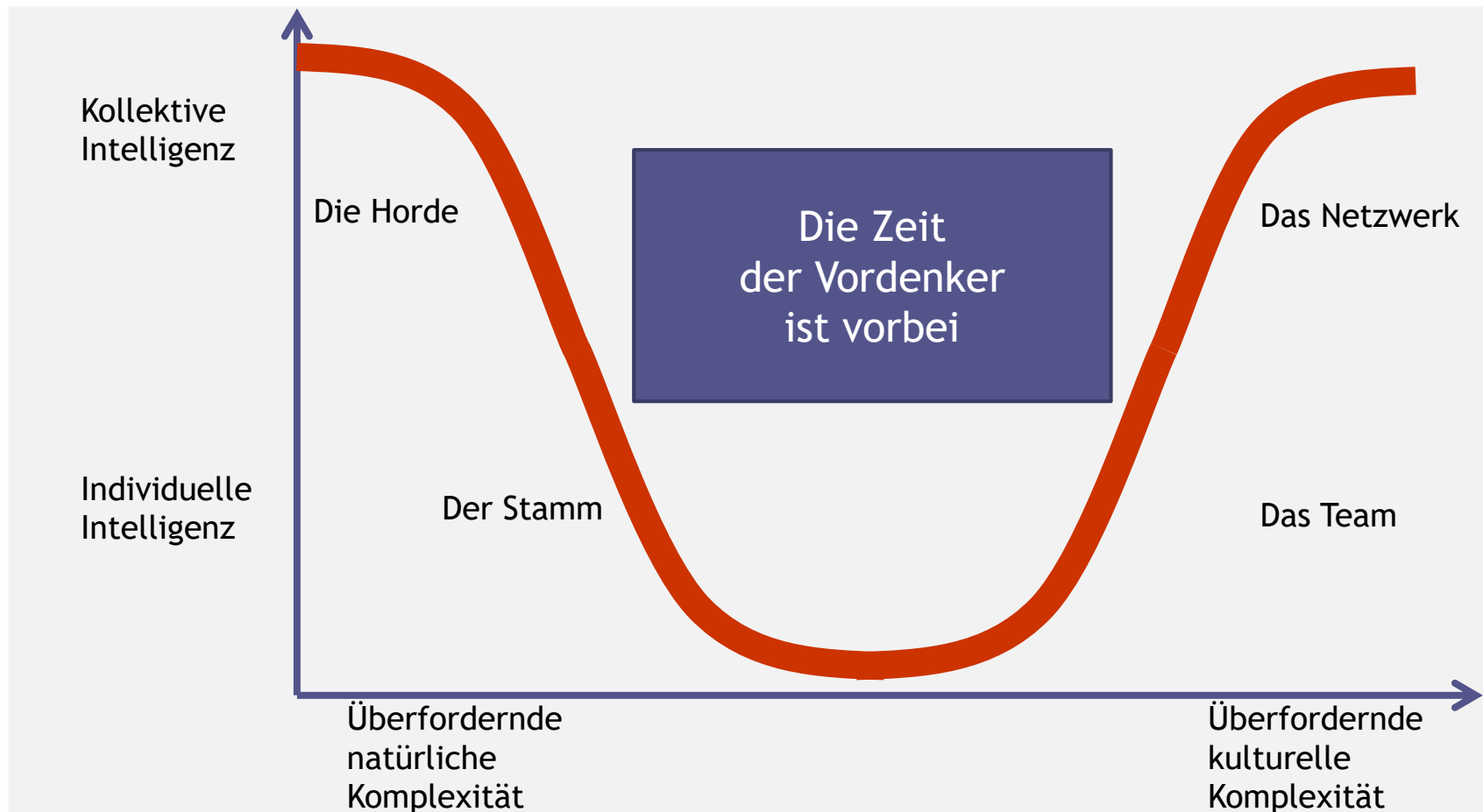
Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel



Quelle: Vortrag Prof. Dr. Peter Kruse, Universität Bremen 2013

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel



Quelle: Vortrag Prof. Dr. Peter Kruse, Universität Bremen 2013



# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen in der Zukunft heißt auch nutzen kollektiver Intelligenz



Hierarchie



*Kontinuierlicher Wechsel je Situation*

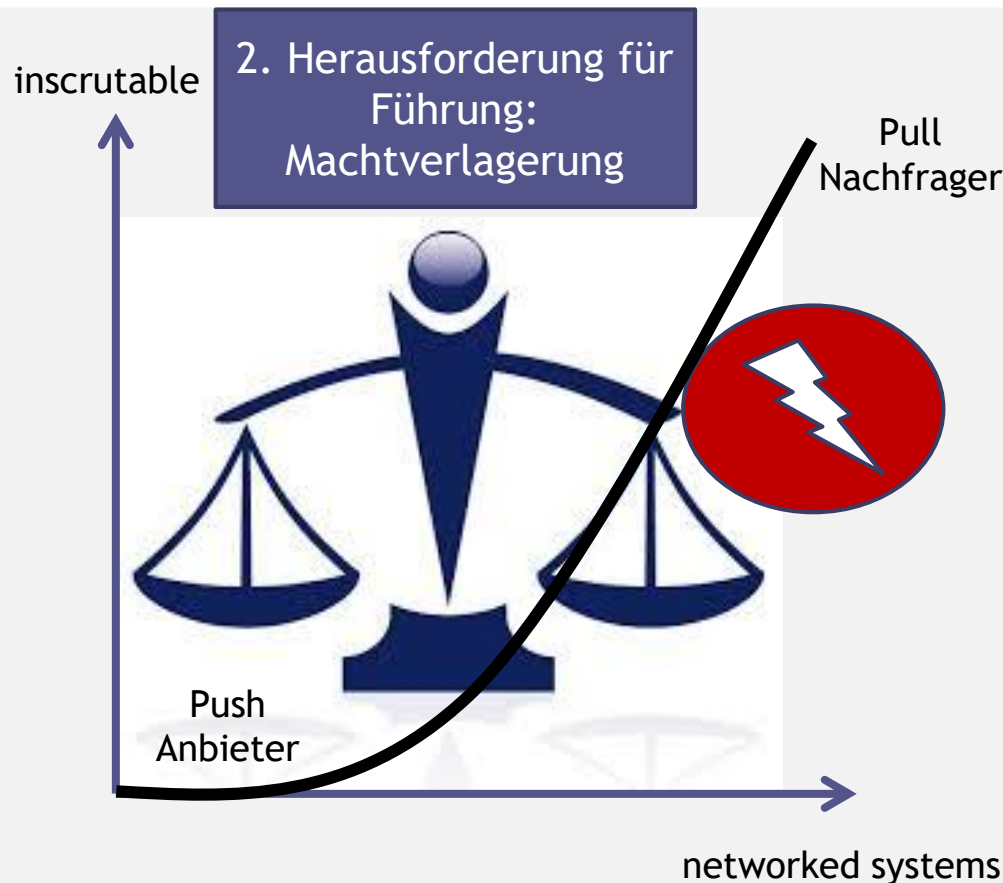


Netzwerk

Kein struktureller Widerspruch, sondern  
es kommt drauf an schnellstmöglich  
umschalten zu können

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

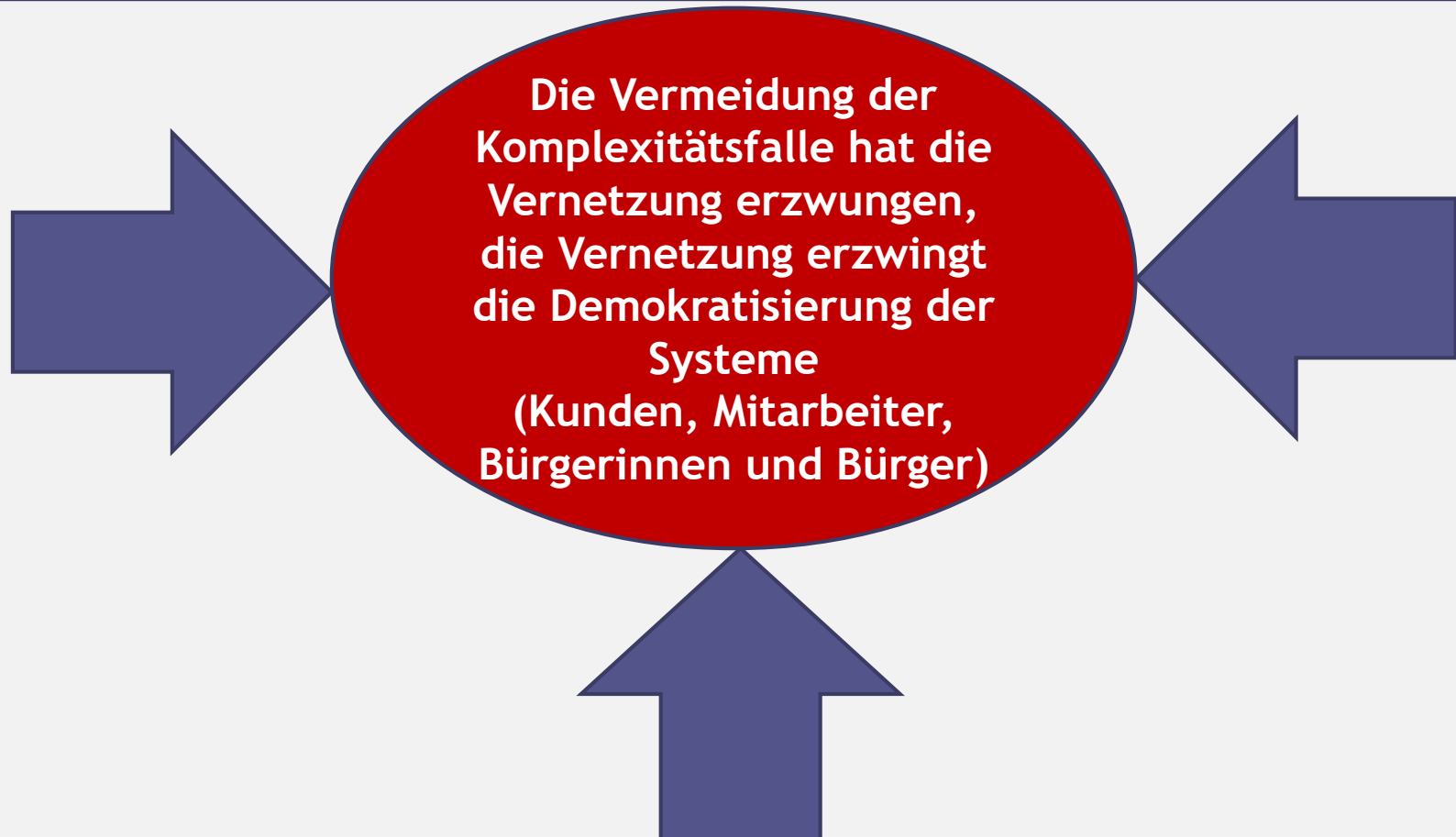
## Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke



- Im Zeitalter vernetzter Systeme entscheidet nicht der Anbieter sondern der Nachfrager
- Führung muss sich der Frage stellen, ob individuelle oder kollektive Konzepte zukunftsfähig sind

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel



Quelle: Vortrag Prof. Dr. Peter Kruse, Universität Bremen 2013

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel



**In vernetzten  
Systemen ist nur das  
erfolgreich was auf  
emotionale Resonanz  
stößt**

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel

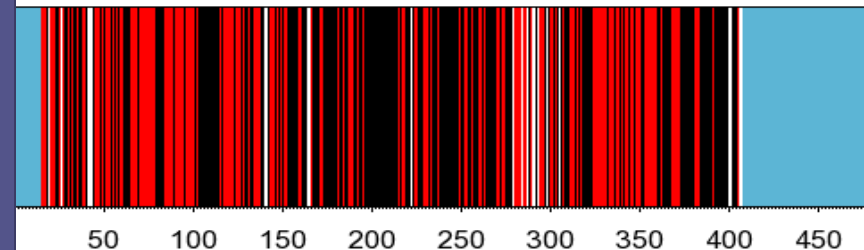


## Widerstand 2.0

Resonanzbildung in vernetzten Systemen wird zum Machtfaktor

- Phänomen Shitstorm
- Bürgerbegehren
- DocPlag (Guttenplag-Wiki)

1218 Plagiatsfragmente aus 135 Quellen  
auf 371 von 393 Seiten (94.4%)  
in 10421 plagiierten Zeilen (63.8%)

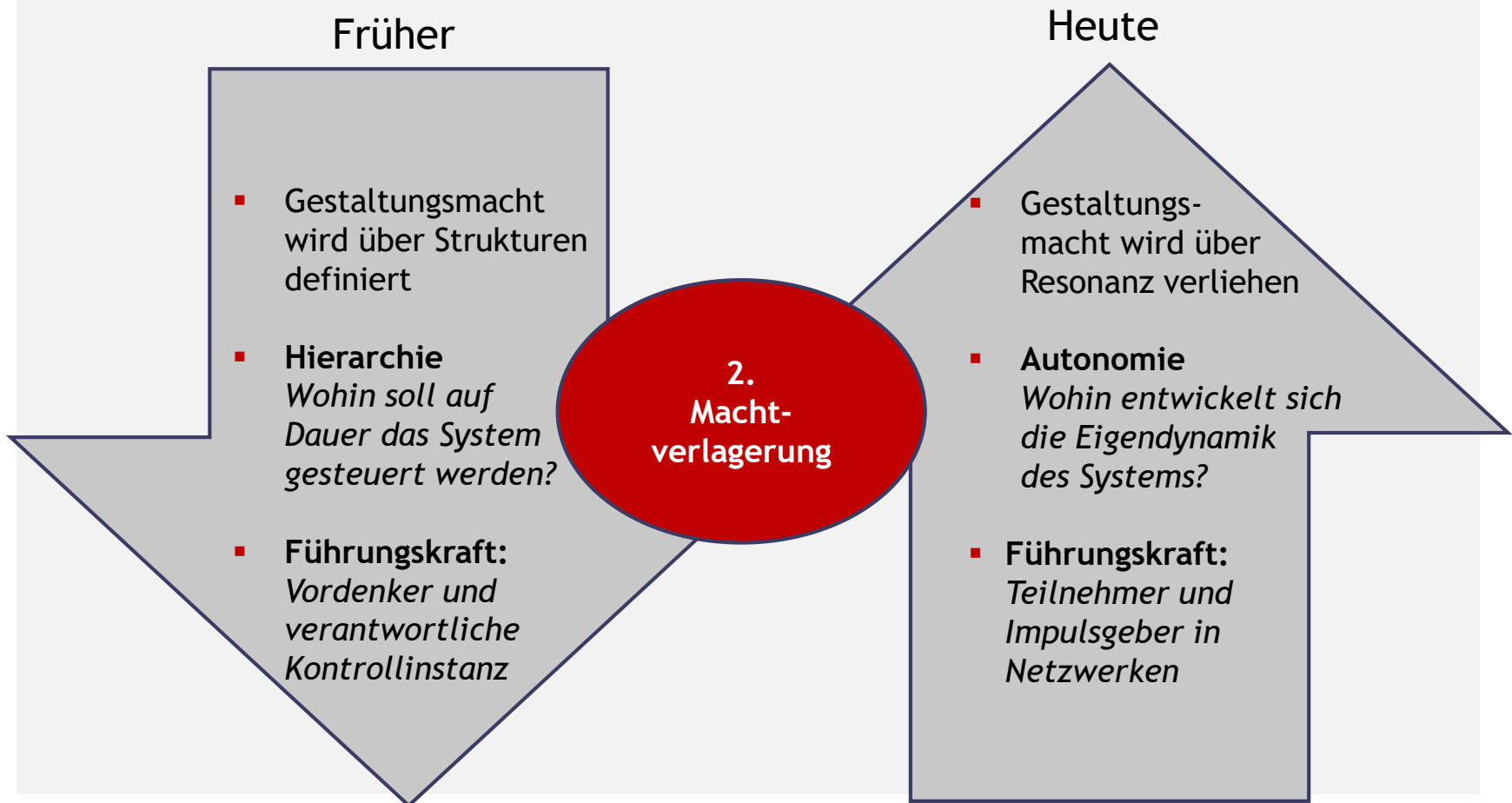


Stand: 03.04.2011 11:55 Uhr

Quelle: Vortrag Prof. Dr. Peter Kruse, Universität Bremen 2013

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

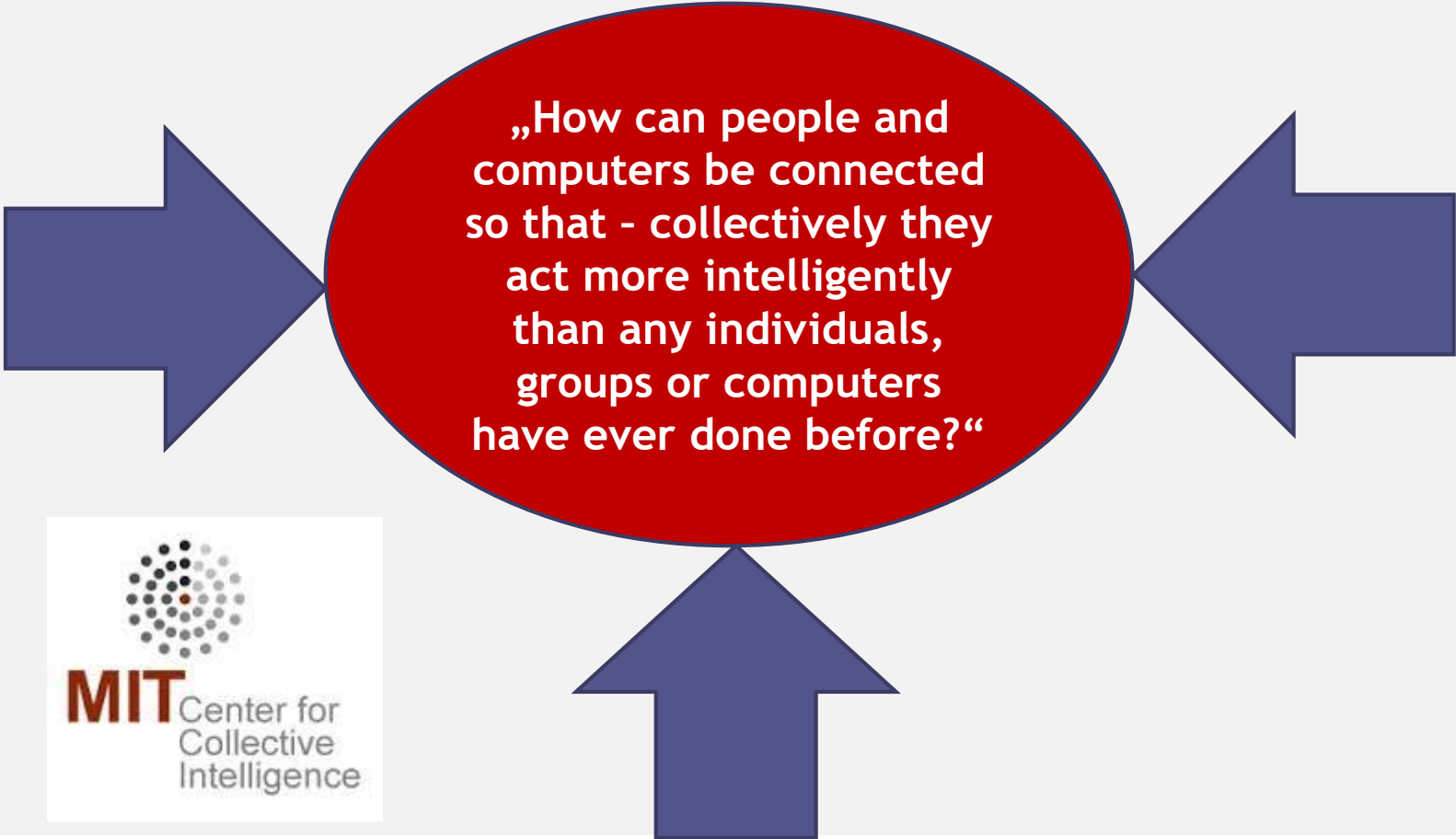
Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel



Quelle: Vortrag Prof. Dr. Peter Kruse, Universität Bremen 2013

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Zentrale Frage im Zeitalter der digitalen Netzwerke

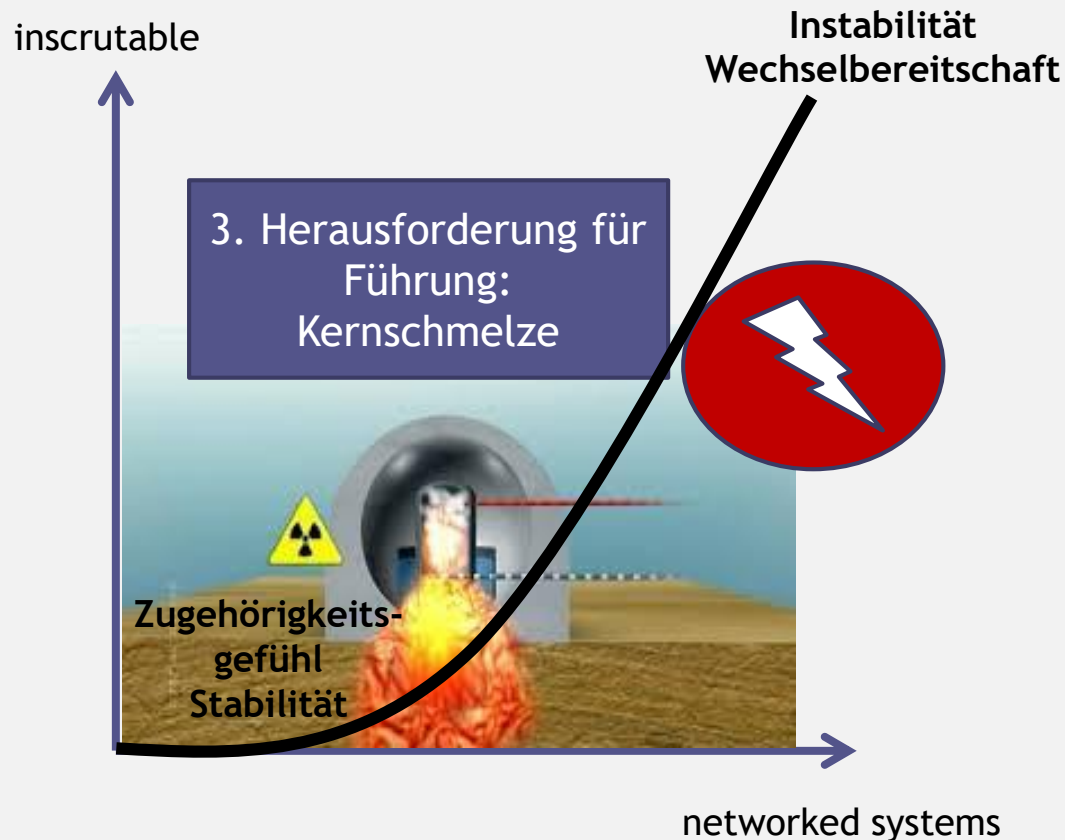


„How can people and computers be connected so that - collectively they act more intelligently than any individuals, groups or computers have ever done before?“



# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

## Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke

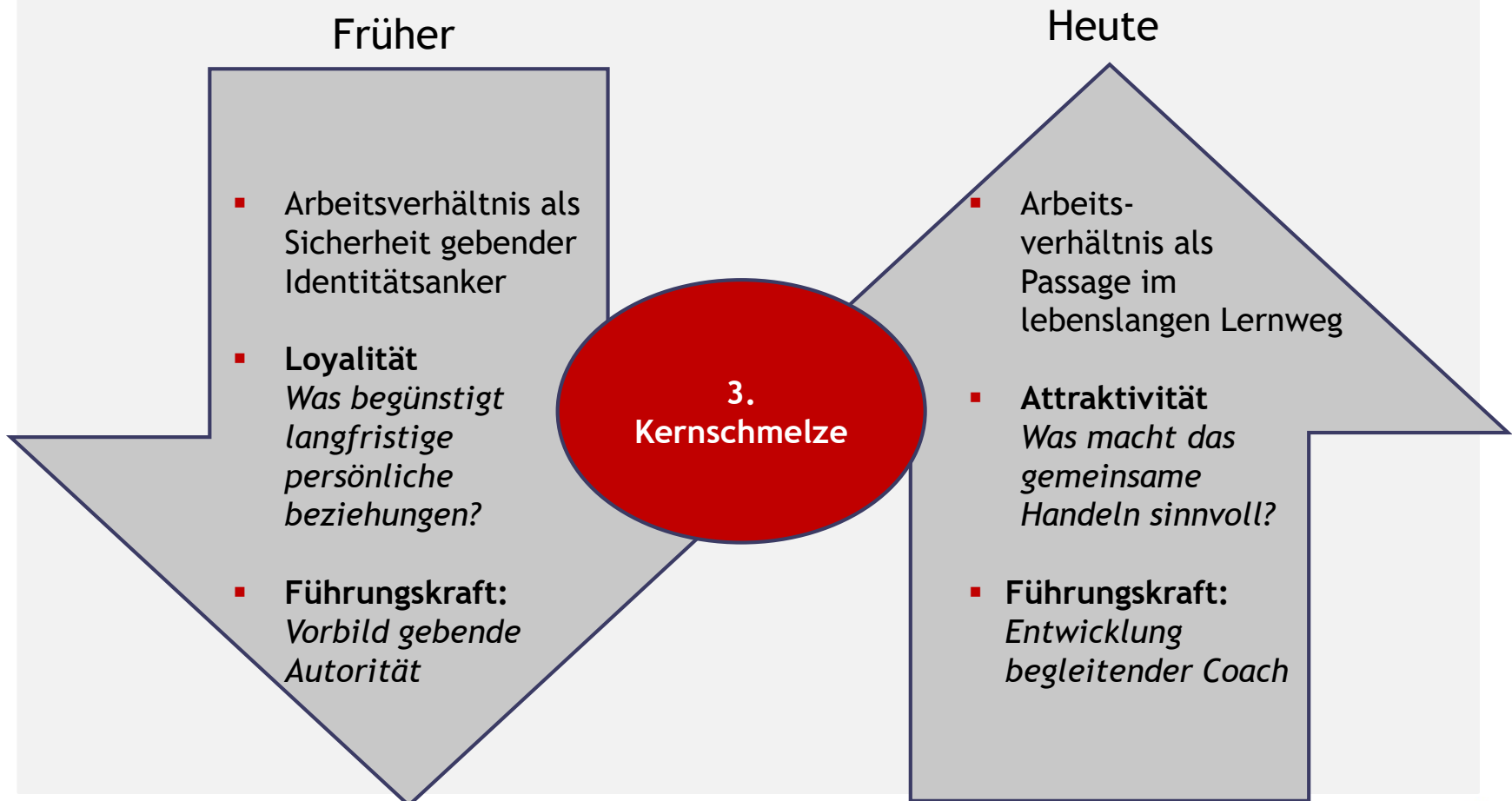


- In vernetzten Systemen verliert strukturelle Abgrenzung zunehmend an identitätsstiftender Bedeutung
- Multivariable Netzwerkzugehörigkeit wirft die Frage auf: In welchem Netzwerk werde ich aktiv?



# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel



Quelle: Vortrag Prof. Dr. Peter Kruse, Universität Bremen 2013

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel

1.  
Komplexitäts-  
falle

2.  
Macht-  
verlagerung

3.  
Kernschmelze



- Digitale Vernetzung in und zwischen Unternehmen als Antwort auf explodierende Komplexität
- Rückgang von identitätsstiftender Kraft von Strukturen als Folge der digitalen Vernetzung

# New Leadership Approaches - Leadership 2.0

Führen erlebt aktuell einen tiefgehenden Paradigmenwechsel

1.

- Führung über Zieldefinition und strategischer Steuerung verliert an Praxisrelevanz

2.

- Die spontane Eigendynamik der digitalen Netzwerke erzwingt eine radikale Demokratisierung

3.

- Strukturelle Grenzen werden immer weniger wichtig für die persönliche Identitätsbildung

Führung im Zeitalter der digitalen Netzwerke:

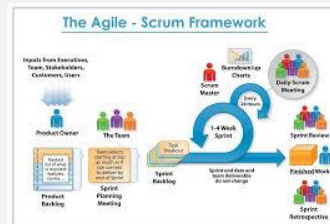
Die Veränderungen der Systemdynamiken erzwingen einen Paradigmenwechsel der Führung

# New Leadership Approaches - Agiles Führen

## Agiles Denken - Agile Projekte - Agiles Führen



- Kanban: Visuelle Karte zur Optimierung von Arbeitsprozessen



- Agile Softwareentwicklung innerhalb von IT Projektmanagement



- Agiles Führen: Teams und Organisationen können schnell und einfach auf Veränderungen reagieren

# New Leadership Approaches - Agiles Führen

## Agile Prinzipien, Werte, Handlungen und Kernfragen

Prinzip	a. Wert	Handlungen	Kernfragen
Adaption	Einfachheit	Anpassung an die Umweltbedingungen	Wie hat sich die Umwelt verändert? Was bedeutet das für uns?
Aktive Einbindung	Kommunikation	Der Beteiligten, auch des Kunden	Wie arbeiten wir mit Kunden zusammen? Wie können wir das aktiver gestalten?
Baby-Schritte (Baby steps)	Einfachheit	Kleine Schritte machen	Wie können wir Schritte kleinteilig definieren? Was sind Minierfolge?
Bevollmächtigtes Team (Empowered Team)	Selbstverpflichtung	Das Team muss selbst entscheiden dürfen und dafür die Kompetenzen haben	Welche Entscheidungskompetenzen hat das Team? Welche kann es noch bekommen? Wo sind Grenzen?
Experimentieren	Mut, Rückmeldung	Das Team muss ausprobieren dürfen und sollen	Wie sehr unterstützen wir das Experimentieren? Wie können wir es noch besser unterstützen?
Iteration	Einfachheit	Mehrfache Wiederholung gleicher Prozesse, um sich einer Lösung anzunähern	Wie können wir bei jeder Wiederholung lernen?
Kontinuierliche Verbesserung	Einfachheit, Fokus, Selbstverpflichtung	Fortwährende kleine Verbesserungsprozesse in Anlehnung an KVP/Kaizen	Was tun wir und wie? Was wurde erreicht? Was ist noch zu tun? Wie soll es sein?
Flow	Respekt, Fokus	Alle sollen sich voll auf die Arbeit konzentrieren können, in ihr aufgehen	Was hindert bei der konzentrierten Arbeit? Wie lassen sich diese Hindernisse ausräumen?
Ökonomie	Fokus	Wir denken wirtschaftlich	Wie wirtschaftlich denkt das Team? Was braucht es, um wirtschaftliche Themen zu verstehen?
Reflexion	Offenheit, Kommunikation, Rückmeldung	Arbeitsfortschritt und Zusammenarbeit werden regelmäßig reflektiert	In welcher Form reflektieren wir, wann und wie oft?

# New Leadership Approaches - Agiles Führen

## Agile Werte als Basis für Agiles Führen

Prinzip	a. Wert	Handlungen	Kernfragen
Sagen statt Fragen	Offenheit, Kommunikation	Meinungsäußerungen sind gewünscht	Was können wir tun, um ein „darf ich?“ in ein „ich möchte/meine/schlage vor“ zu ändern?
Selbstorganisation	Selbstverpflichtung	Das Team muss sich selbst organisieren	Wie erreichen wir es, dass das Team sich das zutraut? Wie unterstützen wir es?
Sinn stiften	Respekt	Mitarbeitern Sinn für ihre Arbeit geben	Wie können Mitarbeiter Sinn erleben? Was bindet Mitarbeiter emotional an das Unternehmen?
Prozessorientierung	Einfachheit, Fokus, Selbstverpflichtung	Die geplante Lösung steht nicht am Anfang, sie entwickelt sich in kleinen Schritten mit viel Feedback	Wie können wir von der klassischen Zielplanung wegkommen?
Unterstützung	Einfachheit, Fokus	Das Team bekommt Hilfe zur Selbsthilfe	Wo braucht das Team Hilfe? Was ermöglicht ihm, konzentrierter zu arbeiten?
Verantwortung	Selbstverpflichtung	Die eigene Verantwortung akzeptieren	Für was sind wir verantwortlich? Stehen wir voll dahinter?
Verschwendung eliminieren	Einfachheit, Fokus, Respekt	Die Identifikation von Verschwendung (zeitlich, Material etc.) ist gewünscht	Wo verschwenden wir etwas?
Vielfalt	Respekt	Die Verschiedenartigkeit in Sachen Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, kultureller Zugehörigkeit etc. bereichert	Wo stehen wir diesbezüglich? Und wo wollen wir hin?
Zusammenarbeit aller Beteiligten	Kommunikation, Rückmeldung	Zusammenarbeit nicht nur im Team, sondern auch darüber hinaus mit Kunden und anderen Abteilungen	Wie weit sind wir diesbezüglich? Was können wir verbessern?

# New Leadership Approaches - Agiles Führen

## Servant Leadership

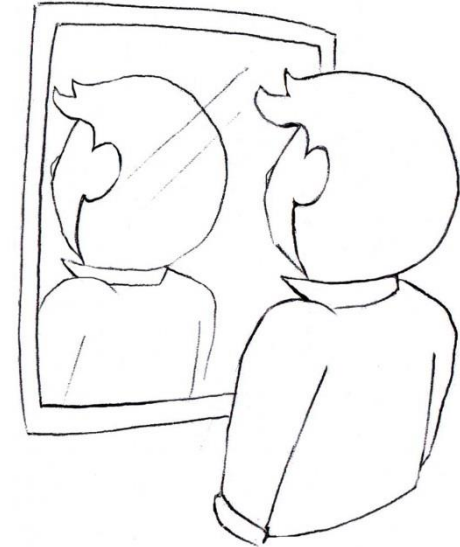
- Der Servant Leadership-Ansatz beinhaltet eine **kompromisslose Ausrichtung der Führung auf die Interessen der Geführten**:
- „Ein Servant Leader liebt Menschen und möchte ihnen helfen.
- Die Mission des Servant Leaders ist es daher, die Bedürfnisse anderer zu identifizieren und zu versuchen, diese Bedürfnisse zu befriedigen.“ (Kent Keith, CEO des Greenleaf Center for Servant Leadership.)
- Die Idee des dienenden Führens beschreibt schon Friedrich der Große: „Der Herrscher ist der erste Diener des Staates“.



## Der SCRUM Master

### Self-Development heißt sich selbst immer wieder hinterfragen

- Der Scrum Master arbeitet ständig an seiner Persönlichkeit und hinterfragt sich selbst
- Es ist auch Vorbild im Scrum Team, wenn er nicht motiviert ist von Kopf bis Fuß, kann er schlecht erwarten, dass das die anderen im Team sein sollen
- Ein Scrum Master ist ein Mensch, der hohe Erwartungen an seine eigene Arbeit und die der anderen hat
- Er braucht Einfühlungsvermögen und scheut keine Konflikte
- Er ist kein Selbstdarsteller, sondern hat die Haltung der Alterozentrik (DU-Zentrierung) angenommen





## Aufgabe: Scrum Master Intervention

1. Was kann ein Scrum Master tun, wenn das Team seine Sprint-Ziele nicht erreicht?
  - Beschreiben Sie konkrete Ziele und Maßnahmen zur Optimierung!