



Whitepaper

Projektmanager in Scrum

Die Unterscheidung zwischen dem Projektmanager und Scrum Master

Was unterscheidet den Projektmanager vom Scrum Master und umgekehrt?

Zum einen ist der klassische Projektmanager für das Budget verantwortlich. Er bestimmt die Arbeit die umgesetzt werden muss. Er berechnet zum Teil Module und Release Planungen. Er bestimmt die Workbreak-Down-Structure, also (die Elemente die umgesetzt werden müssen) was das Arbeitspaket enthält und eventuell auch welches Teammitglied, oder in größeren Team, welches Team entsprechende Bereiche umsetzen.

Der Scrum Master im Gegensatz zum Projektmanager, hat keine Weisungsbefugnis. Er bestimmt weder über das Produkt, weder über die Leute, noch über irgendwelche Team. Er ist eher ein Coach. Ein Trainer, der von der Seitenlinie die Mitglieder im Scrum Team, also das Development Team und den Product Owner schult, coacht, motiviert und bei der entsprechenden Arbeit unterstützt.

Die Unterstützung besteht aber nicht in der Umsetzung der Elemente, sondern eher in der Ausführung von Scrum. Das bedeutet, er unterstützt den Product Owner bei der Formulierung von Backlog Items. Er hilft ihm zu verstehen, dass in einer agilen Umgebung, ein anderes Vorgehen ratsam sein könnte. Ein anderes Vorgehen also, als dieser zuvor beim klassischen Projektmanagement angewendet hat.

Der Scrum Master unterstützt das Development Team bei der Optimierung der Arbeitsweise. Da er nicht "Developer" im Scrum Team ist, ist er auch nicht im Development Team involviert, und hat somit eine viel bessere Möglichkeit, einen Schritt zurück zu gehen und zu sehen: Was passiert denn da? Was machen die denn? Der Scrum Master bringt also Optimierungen von außen ein. Das fällt viel leichter, wenn man etwas draufschaut, als wenn man mittendrin ist.

Der Product Owner verantwortet das Produkt. Er bestimmt das Budget, er bestimmt was und wann es umgesetzt werden soll. Er bestimmt aber nicht wie. Der Product Owner hat keine Weisungsbefugnis über das Development Team. Das Development Team managt sich selbst. Es entscheidet auf eigener Basis, wie es das Product Backlog im Sprint umsetzt, also wie die einzelnen Arbeiten umgesetzt werden. Das Development Team folgt dabei dem Sprint Goal, dass durch den Product Owner festgelegt wurde.

Aber der Product Owner ist eher wie ein Auftraggeber für das Development Team, welches wie eine eigene kleine Firma fungiert. Die setzen dann das Produkt um und liefern dann am Ende im Review das Ergebnis ab. Können dies natürlich auch schon vorher abgeben. So kann der Product Owner schon mal drüber schauen. Aber im Grunde hat der Product Owner keine Weisungsbefugnis über das Development Team.

Projektmanager in Scrum

Der Scrum Master bestimmt auch nicht wie die Arbeit umgesetzt werden soll. Aber der Projektmanager, den es in Scrum nicht gibt. Es ist ziemlich schwierig zu sagen, ob der Projektmanager eher ein Product Owner oder ein Scrum Master ist. Aber vom Bauchgefühl her, ist der Projektmanager eher ein Product Owner, als ein Scrum Master.

Es fällt einem sehr schwer alles aus der Hand zu legen, wenn mal sehr lange aktiv Projekte umgesetzt hat. Aktiv heißt, man hat die Vision vom Product Manager und den Stakeholder erhalten, und dann das komplette fertige Ergebnis geliefert. Das heißt, man war auch zuständig für die Release Planung. Der aktive Projektmanager hat die Budgetplanung übernommen, er hat Software eingekauft, Aufträge an Dritte vergeben und damit Risiken minimiert. Er kontrollierte, die Arbeit der Teammitglieder und auch ob deren Arbeit optimiert werden konnte.

Der Projektmanager war verantwortlich dafür, dass Engpässe oder Hindernisse aufgedeckt wurden und hat diese entsprechend beseitigt. Das war sein Job.

Auch beim Scrum Master sind Hindernisse involviert, diese werden ihm vom Team übergeben, aber er muss sich nicht darum kümmern, dass mit Gelder Drittleistungen angeschafft werden, um die Hindernisse zu beseitigen. Das gehört nicht in seinen Aufgabenbereich. Er kann eher darauf hinweisen. Wie ein Coach. Er kann darauf hinweisen, wie ein Mentor und der Product Owner entscheidet dann, ob er das macht oder nicht.

Der Scrum Master passt darauf auf, dass alle Scrum Regeln eingehalten werden. Das Development Team wird durch ihn unterstützt. Er coacht und schult das Team in der Einhaltung der Regeln, in der Umsetzung des Scrum Frameworks. Das ist seine Hauptaufgabe. Er moderiert das eine oder andere Event auf Nachfrage des Scrum Teams.

Er gehört zum Scrum Team und sorgt sich um die Hindernisse. Beispiele für Hindernisse sind: der Abteilungsleiter oder der CEO unterbrechen die Arbeit des Scrum Teams durch Statusabfragen. Er hilft, wenn äußerer Einfluss in das Scrum Team eingreift und es bei der Arbeit stört. Da sollte er eingreifen. In diesem Fall hilft eine organisationsweite Schulung.

Er schult alle Beteiligten im Scrum Framework zu denken. Denn es ist eine riesige Umstellung vom klassischen Projektmanagement auf ein agiles Vorgehensmodell, wie Scrum. Es erfordert eine andere Denkweise. Was nicht sehr leicht fällt. Man gibt Kontrolle ab, um Kontrolle zu erhalten. Das ist immer etwas schwierig, gerade am Anfang.

Saso Nikolov

Post: <https://scrumprep.org/posts/projektmanager-in-scrum.html>