

HAPPY PROJEKTMANAGEMENT MIT SCRUM

Erfolgreiches, agiles Projektmanagement mit System! Ziele erreichen, Mitarbeiter motivieren und Produktivität steigern.

Leseprobe #1

[...]

Scrum alleine löst nicht alle Herausforderungen des klassischen Projektmanagements. Genau genommen hat Scrum mit Projektmanagement auch nicht viel zu tun. Und streng genommen ist "Projektmanagement mit Scrum" etwas, das sowohl bei Projektmanagement- als auch bei Scrum-Spezialisten sich aufstellende Nackenhaare auslösen dürfte, weil es das in keiner der beiden Welten gibt. Scrum ist ein Verfahren zur Entwicklung von komplexen Produkten. Damit ersetzt Scrum nicht das Projektmanagement. Scrum teilt den Leistungserstellungsprozesses in viele gleich große iterative Zeitabschnitte, deren Kosten und der erstellte Leistungsumfang viel leichter planbar sind, als ein Projekt als Ganzes. Damit unterstützt Scrum den Gesamtprozess des Projektmanagements mit realistischeren Voraussagen zum Leistungsumfang und zum Budgetverbrauch, wengleich diese Vorhersagen jeweils nur eine Gültigkeit von wenigen Wochen haben. Somit ist es eigentlich nicht zulässig, klassisches Projektmanagement und Scrum miteinander zu vergleichen. Wir tun es im weiteren Verlauf dieses Buchs trotzdem. Wir sind überzeugt davon, dass dies die beste Methode ist, sich mit Scrum vertraut zu machen. Wir vergleichen das Bekannte mit dem was wir lernen möchten, ergänzen so unser Methodenwissen und adaptieren für die anstehende Arbeit das, was wir als hilfreich erachten.

[...]

Einfach mal ausprobieren, zusammenarbeiten und andere Menschen fragen, ob sie auch Erfahrungen gemacht haben, die wertvoll für die Ausgestaltung des Produktes sind, das war nicht mehr en vogue. Und bei vielen Projekten ist das auch keine Frage der Mode, sondern existenziell: beim Bau eines Wolkenkratzers ist es nach unserer Einschätzung höchst kritisch, wenn man sich kurz vor Fertigstellung überlegt, den Grundriss von quadratisch auf rund zu verändern, weil Kundenbefragungen ergeben haben, dass rund schicker ist. Auch beispielsweise die Deckenhöhe einzelner Etagen aufgrund des Wunsches eines Käufers zu vergrößern ist nicht mehr ratsam, sobald der Rohbau steht. Scrum hingegen begrüßt Änderungen der Anforderungen, auch spät im Prozess. Damit wirft Scrum das Wasserfallmodell über Bord und stellt statt eines Plans den Nutzer in den Mittelpunkt, fordert aktiv Feedback der Stakeholder ein und ist ganz bewusst darauf ausgelegt, Experimente zu machen, zu scheitern und stetig zu lernen. Also ganz wie früher. Nur in modern. Und digital. Agil eben. Aber nicht beim Bau eines Wolkenkratzers.

[...]

Gibt es in Ihrem Haus auch Tagesgeschäft, das nicht ruhen darf, nur weil einige Kollegen nun "Scrum machen"? Rechnen Sie bitte damit, dass Kollegen, die in einem Scrum Team arbeiten, nicht mehr für diesen Aufgabenbereich zur Verfügung stehen. Wenn es also Wartungs-, Betriebs-, Service-, Verkaufstätigkeiten gibt, die nicht plötzlich liegenbleiben dürfen, nur weil der bislang verantwortliche Kollege nun agil arbeitet, dann benötigen Sie einen Plan B. Und ein Teilzeit-Scrum Team wird nicht funktionieren, auch wenn dieser Gedanke verlockend erscheint. Wir haben es probiert. Es klappt nicht. Wenn Sie einen Mitarbeiter in ein Scrum Team senden, dann bitte ganz oder gar nicht. Einzelne Tage, vormittags, jede zweite Woche, welcher Modus auch immer Ihnen einfällt, um einen Menschen in zwei Welten zu platzieren - es wird scheitern. Auch die Mails und Anrufe, mit welchen Sie die Mitarbeiter in den Scrum Teams nur von der Arbeit abhalten, können Sie sich direkt aus dem Kopf schlagen. Es stehen keine Telefone auf den Schreibtischen der Teams und die Mitglieder haben nur sehr wenig Zeit, sich mit Mails zu beschäftigen. Natürlich gewinnen Sie mit der Einführung von Scrum auch viel. Deshalb wollen Sie das ja auch tun und informieren sich ergänzend zu dem bereits angesammelten Wissen in diesem Fachbuch. Sie möchten schneller werden. Und Sie möchten bessere Produkte haben. Und das werden Sie auch bekommen. Aber nicht kostenlos.

[...]