
Herausforderungen der VUCA-Welt verstehen

Frameworks und Methoden voneinander unterscheiden

Scrum Master und Product Owner einordnen

Kapitel 1

Einführung in die Welt der Scrum Master und Product Owner

Wenn Sie in der IT arbeiten, ist Ihnen Scrum vermutlich schon vor längerer Zeit begegnet. Doch auch in Unternehmen, die Hardware entwickeln, oder in Human-Resources- oder Controlling-Abteilungen setzt sich Scrum immer mehr durch. Scrum ist ein empirisches Vorgehen, das es ermöglicht, auf der Basis von Experimenten zu lernen und auf diese Weise wertvolle Arbeitsergebnisse zu erzeugen.

Die Ursprünge von Scrum gehen auf einen Artikel der japanischen Autoren Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka im Harvard Business Review aus dem Jahr 1986 zurück, in dem selbstorganisierte Teams bereits in den Mittelpunkt der Produktentwicklung gestellt wurden. Die Erfinder von Scrum, die beiden US-amerikanischen Softwareentwickler Jeff Sutherland (*1941) und Ken Schwaber (*1945), griffen diese Ideen in den 1990er-Jahren auf und übertrugen sie auf die Softwareentwicklung. In der Folge entstanden zahlreiche Bücher – und der *Scrum Guide*.

Entgegen einer häufigen Vermutung handelt es sich bei dem Wort *Scrum* nicht um ein Akronym. Der Begriff stammt aus dem Englischen, bedeutet so viel wie »Gedränge« und stellt eine Standardsituation im Rugby dar. Bereits Takeuchi und Nonaka referenzierten in ihrem Artikel auf dieses Spiel. »Scrum« dient ähnlich wie der Einwurf im Fußball dazu, das Spiel nach einer Unterbrechung neu zu starten, und ist dadurch gekennzeichnet, dass beide Teams sich jeweils im Verbund gegeneinander bewegen und dabei versuchen, den Ball für die eigene Mannschaft zu erobern.

Der Scrum Guide wurde inzwischen in über 50 Sprachen übersetzt und ist im Internet unter <https://scrumguides.org/> abrufbar. Die letzte Version des Scrum Guides stammt aus

dem Jahr 2020. Wenn Sie vorhaben, sich zertifizieren zu lassen, sollten Sie die neuste Version kennen, da sich Änderungen des Scrum Guides immer auch auf die Prüfungsfragen auswirken.

Als Leitfaden beschreibt der Scrum Guide die Spielregeln von Scrum, also die Mindestanforderungen, die beim Einsatz von Scrum zu erfüllen sind. Das heißt, Scrum ist kein Methodenbaukasten, aus dem man sich bedienen kann. Einzelne Elemente wegzulassen, ist keine Option. Zusätzliche Elemente zu ergänzen, ist hingegen möglich und gewünscht.



Lesen Sie in der Vorbereitung Ihrer Zertifizierungsprüfung auf jeden Fall die aktuelle Version des Scrum Guides aus dem Jahr 2020.

Bedeutung von Scrum in der VUCA-Welt

Die Welt ist nicht (mehr) planbar. Globalisierung und Digitalisierung sorgen für mehr Vernetzung und Abhängigkeiten. Damit wächst auch die Komplexität, wenn es darum geht, in der Geschäftswelt von heute erfolgreich zu sein. Häufig wird dieses Phänomen als »VUCA-Welt« bezeichnet. VUCA ist ein Akronym, das für *Volatility* (Volatilität), *Uncertainty* (Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Mehrdeutigkeit) steht.

In der VUCA-Welt passen Kunden ihre Anforderungen ständig an, wechselnde Mitbewerber bringen neue Produkte an den Start, Technologien entwickeln sich weiter, Mitarbeitende verändern ihre Ansprüche an ihre Arbeitsplätze und haben andere Kenntnisse und Fähigkeiten. Diese komplexe Gemengelage aus verschiedenen Einflussgrößen führt dazu, dass Probleme nicht mehr so einfach zu durchschauen sind und dass die Lösungen nicht auf der Hand liegen. Aus diesem Grund haben prädiktive (= absehbar, berechenbar, vorhersagbar) Methoden an vielen Stellen ausgedient und Unternehmen suchen andere Vorgehensmodelle, um mit Komplexität erfolgreich umzugehen.

Überall dort, wo in Unternehmen die Rahmenbedingungen aber stabil und die Ergebnisse bei ausreichender Planung vorhersagbar sind, haben prädiktive Ansätze wie Wasserfall immer noch ihre Berechtigung. Für solche einfachen oder komplizierten Aufgabenstellungen würde Scrum völlig unnötigen Aufwand verursachen.

Fragen Sie sich selbst: Wie oft liefert Ihr bisheriges Vorgehen genau das, was Sie ursprünglich geplant hatten, zu dem Zeitpunkt, zu dem Sie es geplant hatten? Wenn Ihre Antwort unter 50 Prozent liegt, dann deutet dies auf ein komplexes Szenario hin, bei dem Scrum seine Stärken ausspielen kann.



Peter kommt neu in den technischen Bereich des Unternehmens Abenteuer GmbH. Gleich am ersten Tag wird ihm die Leitung für ein Projekt übertragen, in dem es darum geht, ein tagesaktuelles Kennzahlen-Dashboard für das Management zu implementieren. Das Projekt hat zwar schon einige Hunderttausend Euro verschlungen. Bisher gibt es für das Management aber leider noch nichts zu sehen.

Peter analysiert das Projekt und findet heraus, dass es vor allem zwei Schwierigkeiten gibt: Das Projektteam hat bisher versucht, alles gleichzeitig zu erledigen. Die Umsetzung aller möglichen Kennzahlen ist zwar begonnen worden, bisher ist jedoch noch nichts fertiggestellt. Gleichzeitig bemerkt Peter, dass sich die Anforderungen, welche Kennzahlen überhaupt implementiert werden sollen, über die Zeit geändert haben. So sind viele Arbeiten sogar völlig umsonst gewesen, weil Kennzahlen, zu denen bereits Fortschritt erzielt worden ist, einfach ersetzt worden sind. Im Ergebnis gibt es also viele Dokumente und einigen Quellcode, allerdings kein Produkt, das einen Mehrwert für das Management liefert.

Peter entscheidet sich für ein inkrementelles und iteratives Vorgehen. Montags wird geplant, welche Kennzahl die Woche über umgesetzt werden soll, und in den folgenden Tagen wird fokussiert daran gearbeitet. Die Reihenfolge der Umsetzung stimmt er mit dem Management ab, das froh ist, dass es schon bald die erste Kennzahl im Dashboard sehen kann und dass stetig weitere dazukommen. Das Management nutzt die umgesetzten Kennzahlen sofort und kann so wertvolles Feedback dazu liefern, was wirklich benötigt wird.

Wo früher in Stellenanzeigen noch die Anforderung nach einer Zertifizierung im klassischen Projektmanagement (z. B. GPM, PMI oder PRINCE2) zu finden war, wünschen sich die Unternehmen heutzutage häufig Kenntnisse im agilen Arbeiten – bestenfalls bewiesen durch eine entsprechende Zertifizierung.

Agile Ansätze wie Scrum zeichnen sich dadurch aus, dass während der Entwicklung eines komplexen Produkts kontinuierlich Wert geschaffen wird. Sie leben außerdem von einem empirischen Vorgehen, das verschiedene Feedbackschleifen vorsieht, um anhand gemachter Erfahrungen und Beobachtungen die nächsten Entscheidungen zu treffen. Basierend auf einer schrittweisen Planung werden wertvolle Inkremente erzeugt, die dann wiederum inspiziert und adaptiert werden.

Doch die Lieferung eines Produkts, das »Was«, ist nicht die einzige Herausforderung, um in der VUCA-Welt zu bestehen. Auch das »Warum« und das »Wie« werden immer wieder überprüft und gegebenenfalls justiert. Scrum sieht dafür Mechanismen vor, die in den folgenden Kapiteln genauer betrachtet werden.



Wenn Sie sich tiefer mit dem Thema Komplexität auseinandersetzen möchten, lohnt sich ein Blick auf die Stacey-Matrix des Mathematik-Professors Ralph Douglas Stacey oder auf das Cynefin-Modell des Wissenschaftlers David John Snowden.

Framework vs. Methode

Es gibt viele Missverständnisse rund um das Rahmenwerk (*Framework*) Scrum. Eins sei direkt an dieser Stelle erwähnt: Häufig existiert die Erwartungshaltung, dass Scrum Komplexität eliminiere; das ist jedoch kaum möglich. Stattdessen hilft das Rahmenwerk dabei, mit Komplexität umzugehen und sie zu bewältigen.

Außerdem wird Scrum fälschlicherweise häufig als Methode bezeichnet. Dadurch ist in vielen Organisationen eine Erwartungshaltung entstanden, die meistens gleich beim ersten Einsatz enttäuscht wird: Scrum sage Schritt für Schritt, was zu tun sei. Das ist jedoch nicht der Fall. Scrum ist keine Methode und enthält keine Ablaufpläne. Es ist bewusst unvollständig und dadurch sehr leichtgewichtig. Umso wichtiger sind daher gute Scrum Master mit einem umfangreichen Verständnis des Rahmenwerks. Sie müssen in der Lage sein, die Lücken mit Leben (sprich: mit Methoden, Werkzeugen und Techniken) zu füllen.



Peter arbeitet nun schon eine Weile für die Abenteuer GmbH. In der IT-Abteilung des Unternehmens wird »Scrum« eingesetzt und vom Management als erfolgreich angesehen. Daher wird er als Projektleiter nun angehalten, sein nächstes Projekt ebenfalls mit Scrum abzuwickeln. Er hält dies für passend, weil seine Projekte ein hohes Maß an Komplexität aufweisen.

Er besucht ein zweitägiges Training, in dem ihm die Grundlagen zu Scrum mit seinen sogenannten Events nähergebracht werden, und er lernt etwas über das Product Backlog und andere Artefakte. Über Prinzipien und Werte verliert der Trainer nicht viele Worte. Leider hat Peter am Ende der zwei Tage nicht verstanden, dass Scrum keine Methode ist, sondern nur ein Rahmenwerk mit ein paar Eckpunkten und Regeln, die es mit Leben zu füllen gilt.

In der Folge benennt er sich selbst zum Product Owner und ein Teammitglied zum Scrum Master für sein neues Projekt. Sie führen fleißig Sprint Plannings, Sprint Reviews, Sprint Retrospektiven und sogar Daily Scrums durch. Das Vorgehen kommt Peter trotzdem irgendwie unvollständig vor, und er entscheidet sich in alter Manier des Projektmanagers dafür, ein Gantt-Chart für das kommende Jahr zu erstellen und ein paar Statusberichte einzuführen, um einen guten Überblick zu haben. Änderungen am Projektumfang lässt er lieber nicht zu. Wichtige Entscheidungen werden durch einen Lenkungsausschuss getroffen, der auch die Berichte erhält.

Er fragt sich, was nun anders ist als vorher, und kann es nicht so richtig beschreiben. Obwohl er zu Beginn seiner Karriere schon einmal gute Erfahrungen mit der inkrementellen und iterativen Arbeitsweise gemacht hat, entfalten sich die Vorzüge von Scrum im aktuellen Fall nicht. Das liegt vor allem daran, dass er gemeinsam mit dem Scrum Master nicht in der Lage ist, Scrum als Rahmenwerk auszugestalten. Ihnen fehlen die Erfahrung und ein passender Methodenbaukasten mit sinnvollen Ergänzungen.

Während Methoden vorschreiben, wie Sie von einem Problem zu einer Lösung kommen, gibt es in Scrum nur ein paar Leitplanken, die einerseits dazu dienen, das Produkt kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Andererseits helfen die Leitplanken Teams dabei, die eigenen Arbeitsprozesse im Hinblick auf Effizienz (*Efficiency*), Reaktionsfähigkeit (*Responsiveness*) und Qualität (*Quality*) zu verbessern. Ein Team, das mit Scrum arbeitet, entwickelt auf dieser Basis seinen eigenen Arbeitsmodus.



»Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren.« (Scrum Guide 2020)

Scrum Master ≠ Projektmanager ≠ Product Owner

Mit Scrum haben sich in den Unternehmen auch neue Rollen etabliert – allen voran Scrum Master und Product Owner. Doch nicht immer schaffen Unternehmen es, alte Rollen auch wirklich zu ersetzen, sodass es sie teilweise immer noch gibt. So kommt es nicht selten vor, dass trotz aller Bemühungen rund um die Einführung von Scrum auch noch Projektmanager (oder Projektleiter oder ähnliche Funktionen) anzutreffen sind. Aber: Es gibt keine Projektmanager in Scrum!

Im Scrum Guide werden drei Rollen (bzw. Verantwortlichkeiten – doch dazu später mehr) explizit erwähnt: Entwickler (*Developer*), Product Owner und Scrum Master. Sie bilden gemeinsam das Scrum Team.

Während die Entwickler selten mit Projektmanagern verwechselt werden, kommt dies beim Product Owner und beim Scrum Master schon häufiger vor. Dies liegt vor allem an der Art der Verantwortlichkeiten, die der Scrum Guide für diese beiden vorsieht. Da geht es um Ergebnisverantwortung im Zusammenhang mit Wert-Maximierung und Product-Backlog-Management für den Product Owner. Der Scrum Master hingegen trägt die Verantwortung für die Effektivität des Teams und die Verbesserung der Organisation.



»Der *Product Owner* ist ergebnisverantwortlich für die Maximierung des Wertes des Produkts, der sich aus der Arbeit des Scrum Teams ergibt. Wie dies geschieht, kann je nach Organisation, Scrum Team und Individuum sehr unterschiedlich sein. Der Product Owner ist auch für ein effektives Product-Backlog-Management ergebnisverantwortlich.« (Scrum Guide 2020)



»Der *Scrum Master* ist ergebnisverantwortlich für die Einführung von Scrum, wie es im Scrum Guide definiert ist. Er tut dies, indem er allen dabei hilft, die Scrum-Theorie und -Praxis zu verstehen, sowohl innerhalb des Scrum Teams als auch in der Organisation.

Der Scrum Master ist ergebnisverantwortlich für die Effektivität des Scrum Teams. Er tut dies, indem er das Scrum Team in die Lage versetzt, seine Praktiken innerhalb des Scrum-Rahmenwerks zu verbessern.

Scrum Master sind echte Führungspersönlichkeiten, die dem Scrum Team und der Gesamtorganisation dienen.« (Scrum Guide 2020)

Die beiden Definitionen zeigen schon, dass die Aufgaben des ehemaligen Projektmanagers in Scrum unter anderen Rolleninhabern aufgeteilt wurden: Aufgaben des Anforderungs- und Stakeholder-Managements liegen beim Product Owner, während der Scrum Master sich um die Prozess-, Team- und Verbesserungsaufgaben kümmert. Der dritte Bestandteil der ehemaligen Projektmanagerrolle, die operativen Organisations- und Umsetzungsaufgaben, gehen zu den weiteren Teammitgliedern des Scrum Teams, den »Entwicklern« (*Developer* genannt) (vgl. Kapitel 3 *Transparenz, Inspektion, Adaption*).



Peter ist mittlerweile einige Jahre als Projektmanager bei der Abenteuer GmbH tätig und hat in dieser Zeit einige Projekte erfolgreich umgesetzt. Sein Alltag ist trotz abwechslungsreicher Projekte mehr oder weniger zur Routine geworden.

Er denkt daher über eine Weiterentwicklung nach, und rückblickend fällt ihm auf, dass er jedes Mal vor allem die Abnahme seiner Projekte durch Lenkungsausschuss und Auftraggeber im Auge gehabt hat. Für die zeitgerechte Abnahme hat er in einigen Fällen sogar eine schlechtere Produktqualität in Kauf genommen, um zum Ziel zu gelangen. Peter hatte sich in der Vergangenheit sogar schon selbst dabei ertappt, »Melonen-Reporting« betrieben zu haben: außen grün und innen rot. Es ist ihm gelungen, seine Berichte mit »grünen Ampeln« gegenüber dem Management zu vertreten, obwohl im aktuellen Zustand des Projekts die eine oder andere »rote Ampel« angebracht gewesen wäre. Dieses Resümee ist für ihn nicht zufriedenstellend. Er beschließt, es in Zukunft anders anzugehen.

Die Abenteuer GmbH hat sich inzwischen entschieden, vermehrt auf Scrum auch außerhalb der IT-Bereiche zu setzen. Peter sieht dies als Chance und beginnt, sich in die Richtung des Scrum Masters weiterzubilden. In den Projekten haben ihm bisher vor allem die prozessualen Themen und die Arbeit mit dem Projektteam Spaß gemacht und er findet diese Schwerpunkte beim Scrum Master wieder.

Somit bleiben gar keine Aufgaben für einen Projektmanager übrig. In der Praxis führt das häufig dazu, dass die Projektmanager über die Zeit zu Schreibkräften für die Product Owner werden, den ganzen Tag irgendwelche Excel-Dateien und Powerpoint-Folien bauen oder nach Statusberichten fragen (doch dazu ebenfalls später mehr).

Ein weiteres Phänomen aus der Praxis ist, dass der Product Owner zusätzlich die Scrum-Master-Rolle übernimmt oder umgekehrt. Auch das sollte eine Organisation tunlichst unterlassen.

- ✓ Der Product Owner ist der Wert-Maximierer und verantwortlich für das Backlog-Management.
- ✓ Der Scrum Master ist Impediment-Beseitiger und verantwortlich für die Implementierung von Scrum.



Ein *Impediment* ist ein Hindernis, das ein Scrum Team bei der Erledigung seiner Aufgaben einschränkt oder aufhält. Es handelt sich um ein Problem, das vom Scrum Team nicht selbstständig gelöst werden kann. Der Scrum Master kümmert sich darum, die Beseitigung von Impediments voranzutreiben (vgl. Kapitel 7 *Scrum Master in Aktion*).

Der Product Owner wird ein großes Interesse daran haben, die Liefargeschwindigkeit des Teams zu erhöhen, während der Scrum Master anstrebt, ein nachhaltiges Arbeitstempo aufrechtzuerhalten, wie es in den agilen Prinzipien beschrieben ist (vgl. Kapitel 2 *Werte und Prinzipien als Basis*). Derartige Interessenkonflikte lassen sich von einer Person, die beide Verantwortlichkeiten vereinen soll, nicht auflösen.

Einer der Scrum-Werte (vgl. ebenfalls Kapitel 2) heißt »Fokus«. Nur durch die Aufteilung der Aufgaben können sich Rolleninhaber entsprechend fokussieren und mit speziellen Fähigkeiten und Perspektiven der jeweiligen Rolle gerecht werden. Fähigkeiten von Scrum Mastern und Product Ownern sehen Sie in Tabelle 1.1.

Scrum Master	Product Owner
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kommunikation und Moderation ✓ Servant Leadership ✓ Coaching und Konfliktklärung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visionäres und strategisches Denken ✓ Stakeholder-Management ✓ Markt- und Kundenorientierung

Tabelle 1.1: Fähigkeiten von Scrum Mastern und Product Ownern

Beide Rollen sind anspruchsvoll und zeitintensiv. Der Versuch, beide Rollen gleichzeitig wahrzunehmen, scheitert häufig an Überforderung, und der Fokus geht verloren. Erst die Aufteilung der Aufgaben ermöglicht eine effiziente und effektive Ausführung.

Antworten, in denen der Projektmanager etwas tut oder Teil von etwas ist, können nie richtig sein, da es diese Rolle in Scrum nicht gibt.

In manchen Organisationen entscheidet sich das Management zwar für die Verwendung von Scrum, möchte aber ganz bewusst an der bisherigen Projektmanagement-Terminologie festhalten – vielleicht auch, um sich selbst sicherer zu fühlen.

Das alte Vokabular beizubehalten, ist allerdings keine gute Idee, denn es hat sich gezeigt, dass das Vokabular in Veränderungsprozessen von großer Bedeutung ist, und die neuen Begriffe haben eine wichtige Aufgabe: Sie sollen daran erinnern, dass sich etwas verändert hat. Das neue Vokabular sorgt für eine Abgrenzung von traditionellen Produkt- und Projektmanagementmethoden. Insbesondere der kulturelle Wandel wird durch die Verwendung von neuen, spezifischen Begriffen wie »Scrum Master« unterstützt und hervorgehoben.



Peter bemerkt, dass durch die weitere Verbreitung von Scrum in den verschiedenen Abteilungen der Abenteuer GmbH Diskussionen über das Vokabular beginnen. »Warum sollen wir Meetings denn jetzt Events nennen? Das ist doch albern!« oder »Warum heißt der Projektleiter denn jetzt auf einmal Product Owner? Das versteht doch kein Mensch!«

Inzwischen hat Peter sich intensiv mit der Rolle des Scrum Masters befasst, sich mit seinen Verantwortlichkeiten auseinandergesetzt und wurde sogar erstmalig als Scrum Master für ein neu gegründetes Team eingesetzt. Er verbringt viel Zeit in Gesprächen mit den Teammitgliedern, um innerhalb seines Teams ein gemeinsames Verständnis für die neuen Begriffe zu erzielen. Er nimmt diese Gespräche auch zum Anlass, um auf die Bedeutung des neuen Vokabulars für den Wandel hinzuweisen.

In der Arbeit seines Scrum Teams hat dies einen positiven Effekt: Es kommt nur selten zu Missverständnissen. Die Teammitglieder sind wie beflügelt, dass sich nun wirklich mal etwas ändert. Peter weiß, dass er seine Aufklärungsarbeit im

Management fortsetzen sollte. Für die Unterstützung der Veränderung ist ein gutes Verständnis auf der Seite des Managements die Voraussetzung – auch um dessen Scheu vor dem unbekanntem Neuen zu minimieren.

Außerdem fördert ein neues Vokabular im besten Fall eine direkte Auseinandersetzung damit, sodass am Ende alle Beteiligten die gleiche Vorstellung haben, was sich hinter einzelnen Begriffen verbirgt. Diese Kommunikation ist (wie jede andere auch) gleichzeitig sehr wertvoll, um die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu verbessern.

Wichtige Learnings für die Prüfung

Scrum ist ein in sich geschlossenes Rahmenwerk, das für bestimmte Umfeldbedingungen erfunden wurde. Merken Sie sich für die Prüfungen vor allem diese Punkte:

- ✓ Scrum ist ein Rahmenwerk (engl. Framework), kein Prozess, keine Methode, kein Werkzeug, keine Technik.
- ✓ Es ist nur dann Scrum, wenn alle Anforderungen des Scrum Guides erfüllt werden, also alle Komponenten vorhanden sind.
- ✓ Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, das der Entwicklung und Erhaltung von komplexen Produkten in komplexen Umgebungen dient.
- ✓ Mithilfe von Scrum kann Komplexität nicht eliminiert werden, doch empirisches Vorgehen hilft beim Umgang mit Komplexität.
- ✓ Scrum ist bewusst unvollständig und dadurch sehr leichtgewichtig. Zusätzliche Praktiken, Methoden und Tools können innerhalb von Scrum verwendet werden.
- ✓ Für einfache oder komplizierte Aufgabenstellungen ist Scrum ungeeignet. Hierfür können andere Ansätze verwendet werden.
- ✓ Die Scrum-Terminologie ist entscheidend für den Erfolg, da sie die resultierenden Veränderungen deutlich macht.
- ✓ In Scrum gibt es keine Rolle »Projektmanager«, und der Scrum Master nimmt sie auch nicht wahr; somit gibt es keine Projektmanager als Teil des Scrum Teams.