

Die Rolle des Scrum-Masters

Coach, dienende Führungskraft, Prozesseigentümer – der Alleskönner

Innerhalb des Scrum-Framework nimmt der Scrum-Master verschiedene Rollen ein.

Teilweise finden sich hier starke Parallelen zum KATA-Coach. Eine detaillierte Beschreibung des Scrum-Projektmanagements finden Sie in YOKOTEN 06/2014, S. 15 ff.

von Jochen Wenz

Wenn man sich für die Nutzung von Scrum entscheidet, so gibt es neben der Rolle des Entwicklungsteams und der Rolle des Product Owners auch die des Scrum-Masters. Doch welche Ziele verfolgt der Scrum-Master, welche Rollen nimmt er ein, was für Eigenschaften braucht ein guter Scrum-Master?

Ziele des Scrum-Masters

- Der Scrum-Master macht allen am Projekt Beteiligten stets die Ziele und die Dauer des Projektes transparent. Zugleich führt er dem Team/Product-Owner stets die Sprintziele vor Augen.
- Er erkennt und eskaliert Hindernisse, die nicht durch das Entwicklungsteam gelöst werden können.
- Er befähigt das Team, das Scrum-Framework zu verstehen, nach diesem zu arbeiten und sich selbst zu verbessern.
- Er schützt das Scrum-Team vor Einflüssen von außen.
- Er unterstützt das Einführen von Scrum im Unternehmen und fördert dadurch die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und den einzelnen Projektteams.

Aus den Zielen des Scrum-Masters ergeben sich verschiedene Rollen, die er einnehmen muss.

Rollen des Scrum-Masters

- Agiler Coach
- Dienende Führungskraft ("Servant Leader") und Hindernisbeseitiger
- Prozesseigner
- Schutzschild
- Kulturwandler

Allgemein ist der Scrum-Master der agile Coach für das Scrum-Team. Hierbei coacht er gleichermaßen das Entwicklungsteam wie auch den Product Owner. Er unterstützt beide Rollen und schafft somit die Verbindung zwischen den beiden Funktionen, um für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen. Er überwacht die

Einhaltung der Scrum-Regeln und unterstützt bei der Lösung von Problemen. Er folgt dem Ansatz eines jeden Coaches, der nicht das Problem des Coachee löst, sondern ihm hilft, dieses selbst zu lösen. In der guten Zusammenarbeit zwischen Scrum-Master und Product-Owner (Abb. 2) liegt im Wesentlichen der Nutzen und der Erfolg von Scrum, am Ende ein schnell umgesetztes und dem Kundenwunsch entsprechendes Produkt auf den Markt zu bringen.

Neben seiner Rolle als agiler Coach ist er zugleich in vielen Fällen disziplinarische Führungskraft des Entwicklerteams. Innerhalb des Scrum-Framework erfüllt er diese Aufgabe als dienende Führungskraft



Abb. 1: Der Scrum-Master nimmt verschiedene Rollen ein – eine davon ist die des Coaches.

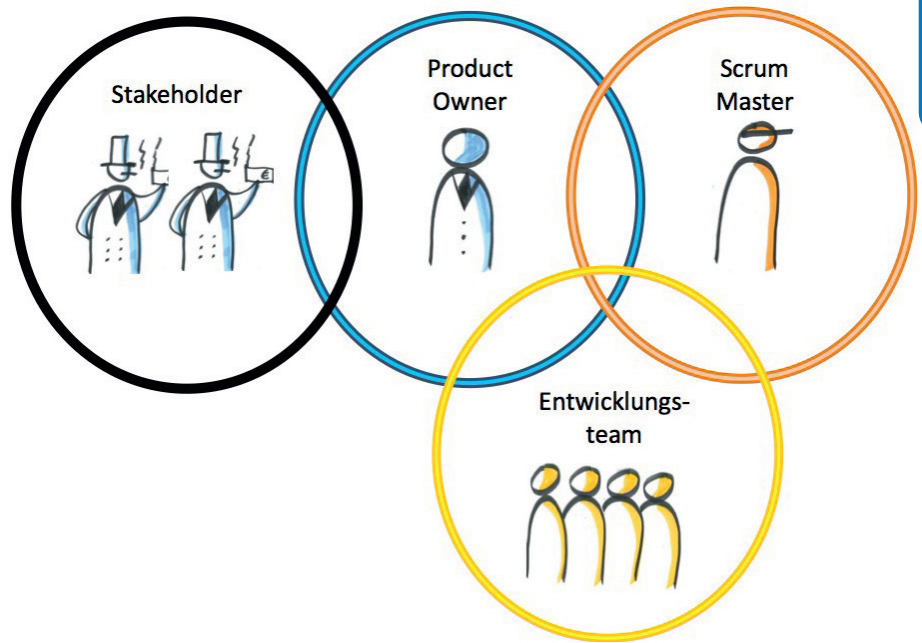


Abb. 2: Auf die gute Zusammenarbeit kommt es an.

(Servant Leader). In den täglichen "Daily Standup Meetings" werden neben den bereits beschriebenen Fragen auch Themen angesprochen, bei denen das Entwicklungsteam die Unterstützung seiner Führungskraft braucht. Im Gegensatz zu dem normalen Funktionsverständnis steuert sich das Entwicklungsteam zum größten Teil selbst. Der Scrum-Master fungiert als Eskalationspartei gegenüber dem Product Owner oder den Stakeholdern soweit Probleme nicht eigenständig durch das Entwicklungsteam gelöst werden können (Hindernisbeseitiger).

Als Prozesseigner ist er für die Einhaltung der Scrum-Regeln und Prinzipien verantwortlich. Er sorgt dafür, dass das Scrum-Team die Werte verinnerlicht. Dadurch wird sichergestellt, dass der Wert des am Ende den Stakeholdern übergebenen Projektes dem Kundenwunsch entspricht.

Der Scrum-Master fungiert als Schutzschild für das Entwicklungsteam. Er hält es frei von kurzfristigen Anfragen und Störungen von außen. Dadurch kann das Team all seine Energie in das Projekt stecken. Vor der Einführung von Scrum wurden in unseren Projekten Mitarbeiter kurzfristig in andere Projekte abgezogen und mussten entsprechend ihrer Qualifikation teilweise Aufgaben anderer Projekte miterfüllen. Multipliziert man diesen Abzug der Kapazität der Mitarbeiter auf das ganze Team, verliert das eigene Projekt Arbeitskapazitäten von ca. 1,5 Tagen pro Woche.

In der Literatur wird teilweise noch die Auffassung vertreten, dass der Scrum-Master das Team gegenüber Anfragen vom Product Owner schützen muss. Diese Auffassung teile ich nicht. Der Product Owner verantwortet das Endergebnis. Er wurde in den Scrum-Regeln ausgebildet (die Aufgabe des Scrum-Masters als agiler Coach) und versteht die

Regeln. Daher weiß er, dass er in einen Sprint nicht eingreifen sollte. Auch hier gibt es Ausnahmen, wann das dennoch sein muss. In diesem Bereich ist in der Kommunikation ein starkes Miteinander der Schlüssel zu einem erfolgreichen Projekt. Es bedarf innerhalb des Scrum-Teams deshalb keiner Rolle des Schutzschildes.

Wie bei der Einführung und Umsetzung einer Lean-Kultur, die den Ansprüchen der Nachhaltigkeit Rechnung tragen soll, so kann auch Scrum nur dann als Methode eingeführt werden, wenn neben den Regeln auch die Hintergründe erklärt werden. Bei der Umsetzung haben wir festgestellt, dass es wichtig ist, dass der Scrum-Master nicht nur alle an dem Projekt direkt Beteiligten (Stakeholder, Product Owner, Entwicklungsteam) als Kulturwandler über das Thema informiert, sondern die gesamte Organisation in die Veränderung mit einbezieht. Unterlässt man diesen Schritt, kommt die übrige Organisation nicht der Geschwindigkeit von Scrum-Projekten hinterher.

Es hat sich besonders bewährt, dass alle Scrum-Master sich alle zwei Wochen treffen und dabei abstimmen, wer in welchen Organisationseinheiten – unabhängig von seinen Projekten – das Thema vorantreibt. Alle diese Rollen finden sich bei einem Scrum-Master wieder. Auf-

grund der Vielschichtigkeit ist ein besonderes Skillset für diese Rolle notwendig, das aus folgenden Elementen besteht:

- **Fachwissen:** Der Scrum-Master braucht ein tiefes theoretisches Verständnis der Thematik. Durch ein "Train the Trainer-System" haben wir die besten Erfahrungen gemacht.
- **Kritische Prozesssicht:** In seiner Rolle als Coach hinterfragt er Annahmen und führt sein Scrum-Team dadurch zu alternativen Lösungen. Gerade diese Rolle kommt einem KATA-Coach sehr nahe, der seinen Wissensvorsprung nutzt, um seinen Coachee bei dessen Entwicklung zu fordern und fördern.
- **Geduld:** Da der Scrum-Master Fragen stellt, aber die Antworten durch sein Scrum-Team entwickeln lässt, braucht er die Geduld, seinem Team die Zeit zu geben, sich der eigenen Antwort zu nähern.
- **Teamfähigkeit & Kommunikation:** Es bedarf einer ständigen Kommunikation zwischen Product Owner, Stakeholder, dem Management, anderen Abteilungen. Der Scrum-Master muss die emotionale Intelligenz mitbringen, die verschiedenen Ebenen zueinander zu bringen.

- **Transparenz:** Es gibt keinen Platz für Hidden Agendas innerhalb von Scrum. Wir haben festgestellt, dass ein Projekt völlig aus dem Ruder läuft, wenn dieser Punkt nicht berücksichtigt wird. Der Scrum-Master muss deshalb auch bei unbequemen Situationen Rückgrat

beweisen und auch von leitenden Hierarchien immer wieder die Transparenz einfordern können, die er selbst vorlebt.

Es ist sehr schwer, einen Scrum-Master zu finden, der zu einem Unternehmen passt. Die besten Erfahrungen haben wir

damit gemacht, intern einen Mitarbeiter zu suchen, der die nötigen Soft Skills aufweist, und diesen dann extern mit der Scrum-Thematik vertraut zu machen. Im Moment experimentieren wir mit einer Zusatzqualifikation als KATA-Coach. Hier gibt es tatsächlich sehr viele Gemeinsamkeiten.

Der Autor

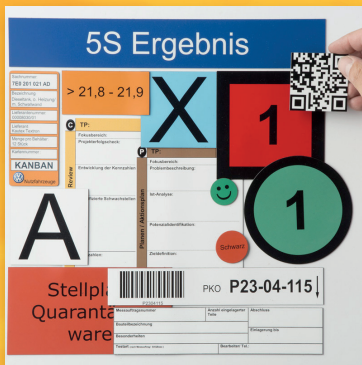
Jochen Wenz arbeitet seit 2007 in den Themenfeldern Lean und Six Sigma. Durch seine Tätigkeiten bei Daimler, BASF, Roche und als Projektleiter Lean Management bei der Hornbach Baumarkt AG konnte er in vielen verschiedenen Anwendungsbereichen sein Wissen vertiefen. Neben der Arbeit leitet er den Lean Stammtisch Mannheim und moderiert die größte Lean-bezogene Gruppe auf Xing "Lean for Professionals" mit nahezu 5.000 Mitgliedern.



Ausblick

In der nächsten Ausgabe gehe ich auf das "Retrospektive Meeting" am Ende eines Sprints ein. Hier findet der kontinuierliche Verbesserungsprozess des Teams selbst statt. Man liest vielfach: „Wenn Sie nichts von Scrum einführen, dann doch das Retrospektive Meeting“. Ich verstehe inzwischen weshalb. ■

Anzeige



Individuelle Gestaltung für Botschaften mit Magnethaftung

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean und KAIZEN Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farbige bedruckte, beschreibbare Oberfläche, unterschiedliche Formen und so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...

SCHALLENKAMMER MAGNETSYSTEME

Tel.: 09367 98977-0

info@magnetsysteme.de

Homepage: www.magnetsysteme.de

Webshop: www.magnetfolie.com