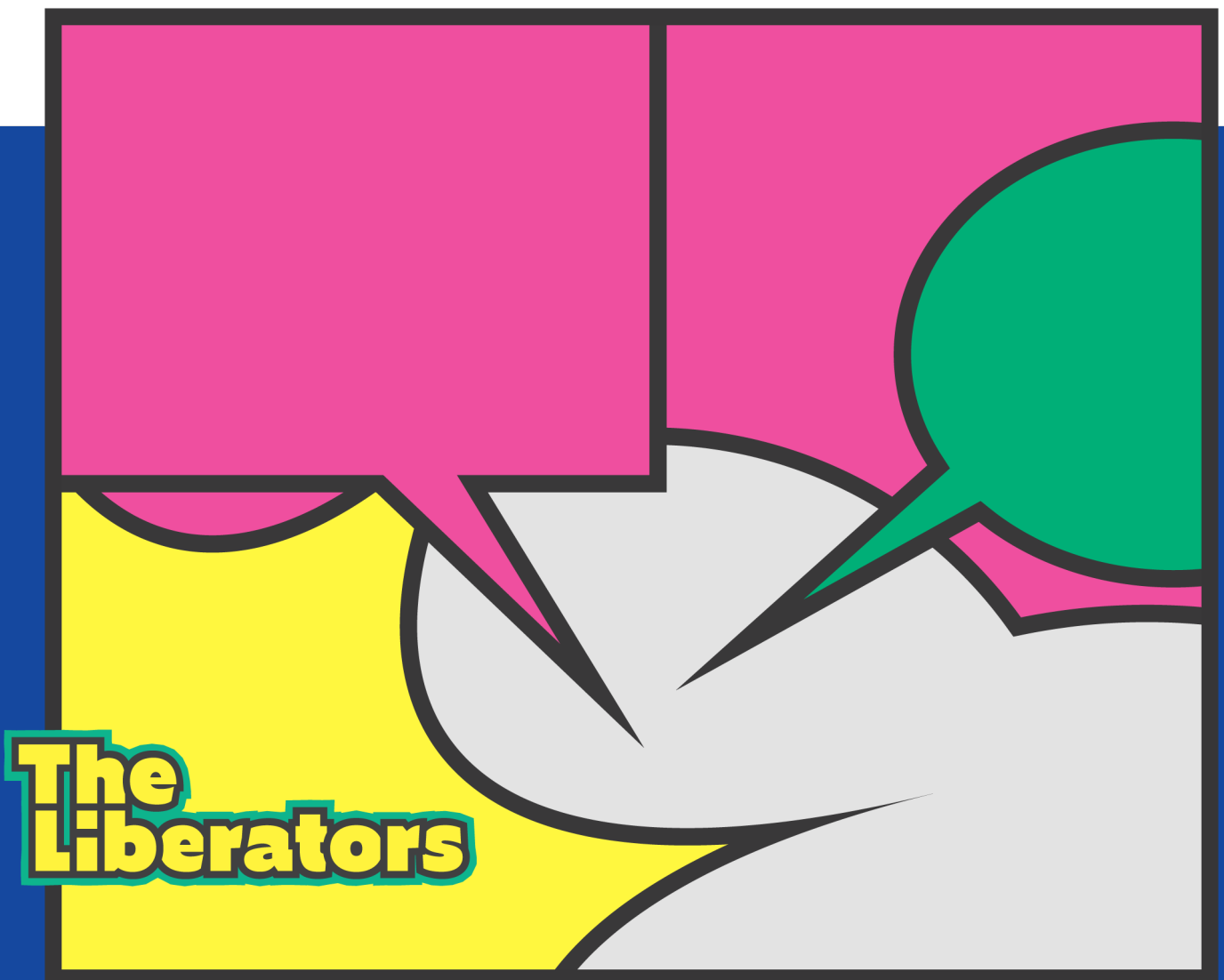


Die 6 Haltungen Eines Scrum Master

Eine detaillierte Beschreibung, inwieweit die Rolle eines Scrum Masters 6 Haltungen verkörpert, und warum ich "Servant Leader" und "Manager" nicht mehr als gültige Haltungen betrachte



In diesem Whitepaper



Vorwort

Über den Übersetzer

Die 6 Haltungen der Scrum Master

Scrum Master als Lehrende

Scrum Master als Beseitigende von Hindernissen

Scrum Master als Coaches

Scrum Master als Mentoren

Scrum Master als Moderierende

Scrum Master als Change Agents

Warum Scrum Master immer Servant Leader sind

Warum "Manager" keine Haltung mehr ist

Lern mehr



Vorwort

Im Jahr 2010 begann ich meinen ersten Einsatz als Scrum Master. Seit diesem Zeitpunkt habe ich meine Auseinandersetzungen, Misserfolge und Erfolge in einer Reihe von Blogbeiträgen festgehalten. Hauptsächlich wollte ich damit meine Rolle reflektieren, Feedback von anderen Scrum-Anwendern erhalten und mich entsprechend verbessern. Im Laufe der Jahre führte die Summe dieser Blogbeiträge zu dem Artikel "[The 8 Stances Of A Scrum Master](#)". Der Artikel, den ich 2017 veröffentlicht habe, wurde von anderen erfahren Scrum-Praktikern inspiriert, allen voran durch [Gunther Verheyen](#)

Schon zu diesem Zeitpunkt war meine Botschaft und Erwartung nicht, dass man nur erfolgreich als Scrum Master sein kann, wenn man alle acht Haltungen beherrscht. Es ist aber gut, sich ihrer bewusst zu sein. Ich war zum Beispiel immer nur "durchschnittlich" im Coaching, aber hervorragend in der Moderation. Glücklicherweise beherrschten andere Scrum Master, mit denen ich zusammengearbeitet habe, die verschiedenen Haltungen. So waren wir gemeinsam in der Lage, die Organisation bei der Arbeit mit Scrum zu unterstützen.

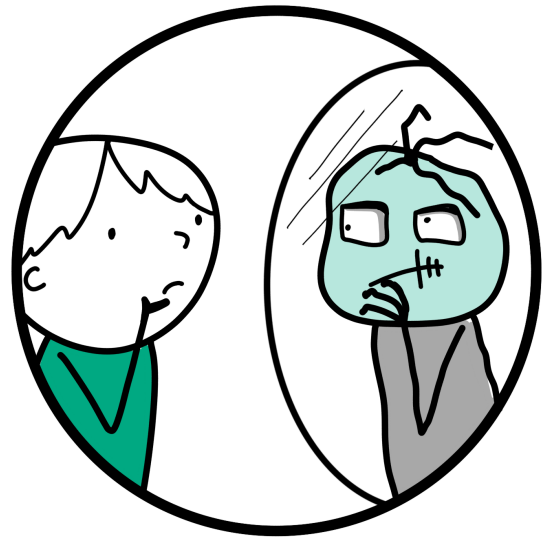
In den Jahren nach der Veröffentlichung des Artikels hat sich mein Verständnis der Rolle "Scrum Masters" verbessert, verfeinert und verändert. Ich habe den ursprünglichen Artikel nie mit meinen neuen Erkenntnissen aktualisiert. Ich habe meine neuen Ideen in Scrum.org [Professional Scrum Master II class](#) eingearbeitet, die ich gemeinsam mit [Christiaan Verwijs](#) entwickelt habe. Die Popularität des ursprünglichen Artikels hat meine kühnsten Erwartungen übertroffen. Noch heute gilt dieser als nützliche Lektüre für viele Scrum Master.

Ich habe nicht die Absicht den ursprünglichen Artikel komplett neu zu schreiben. Stattdessen habe ich einen zusätzlichen Beitrag geschrieben. In diesem Beitrag gebe ich einen Überblick über die Scrum Master-Rolle, beschreibe, wie diese Rolle sechs Haltungen verkörpert und erläutere, warum ich die Haltungen "Servant Leader" und "Manager" nicht mehr für gültig halte.

Ich hoffe, dass mein Artikel Euch hilft, die Rolle besser zu verstehen und Euch dazu anregt, diese noch effektiver zu erfüllen. Teilt mit uns Eure Gedanken, Fragen oder Erfahrungen. Lasst uns gemeinsam lernen und wachsen!

Barry Overeem

The Liberators



Über den Übersetzer



[Ralf Dick](#) arbeitet seit über 20 Jahren als Freelancer in IT-Projekten und hat in den letzten 10 Jahren in allen Scrum Rollen als Lead Developer, Business Analyst, Product Owner und Scrum Master Erfahrungen gesammelt. Sein besonderes Interesse gilt der Agilität auf Unternehmensebene und den damit verbundenen Herausforderungen agiler Skalierung. Ralf ist ein Fan von OKRs, [Flight Levels](#), [Cynefin](#) und [Liberating Structures](#). Als Mitglied des "The Liberators Network – Germany" ist er Co-Host des Meetups der deutschen Liberators Usergroup. Vielen Dank an [Denise Fleck](#) für den Review der Übersetzung.



Die 6 Haltungen der Scrum Master

Wie [Johannes Schartau](#), Christiaan Verwijs und ich in unserem [Scrum-Paper](#) beschreiben, ist es Aufgabe der Scrum Masters im und um das Scrum Team herum die Perspektive empirischer Prozesskontrolle und die Art und Weise, mit der Transparenz, Überprüfung und Anpassung Gestalt annehmen, einzubringen (und zu gestalten). Scrum Master sind dazu da, die Elemente des Scrum-Frameworks im Team und in der gesamten Organisation zum Leben zu erwecken. Zu diesem Zweck nehmen Scrum Master je nach Situation eine Reihe von Haltungen ein: Lehrende, Beseitigende von Hindernissen, Coaches, Mentoren, Moderierende und Change Agents.

Scrum Master erfüllen diese Haltungen, indem sie auf drei Ebenen agieren. Die erste Ebene ist das Scrum-Team selbst, die zweite Ebene ist der Aufbau von Beziehungen zu anderen Teams, und die dritte Ebene ist die gesamte Organisation. Das Agieren auf diesen drei Ebenen ist notwendig, um Hindernisse (Impediments) effektiv zu beseitigen und Veränderungen in der gesamten Organisation anzustoßen. Scrum Master helfen denjenigen, die außerhalb des Teams stehen, zu verstehen, welche ihrer Interaktionen mit dem Scrum-Team hilfreich sind und welche nicht. Scrum Master helfen allen, diese Interaktionen zu ändern, um den vom Scrum Team geschaffenen Wert zu maximieren.

Die Rolle der Scrum Master ist also eine mit vielen Ausprägungen und großer Vielfalt. Großartige Scrum Master sind sich dessen bewusst und wissen, wann und wie diese je nach Situation, Kontext, Fähigkeiten, Wissen und Kompetenzen anzuwenden sind. Dies alles ist verbunden mit dem Ziel, Menschen zu helfen, den Geist von Scrum zu verstehen. Lasst uns nun ein wenig tiefer in die sechs Haltungen der Scrum Master eintauchen.

Scrum Master als Lehrende

Als Lehrende erklären Scrum Master das Scrum Framework und wie dieses hilft, in komplexen Umgebungen effektiv zu sein. Scrum Master lehren und erklären den Zweck des Scrum-Frameworks als ein Mittel, um empirisch zu arbeiten. Scrum Master helfen dem Team, den Stakeholdern sowie der (unterstützenden) Organisation zu verstehen, wie die Scrum Artefakte, Events, Verantwortlichkeiten und Prinzipien Empirie und Agilität fördern. Sie führen das Team zu agilen Praktiken und Prinzipien zurück, wenn es davon abweicht. Scrum Master verstehen Lehren als "geführte Entdeckung" und nicht als "Präsentation von Fakten". So wird das Lernen über Scrum zu einer spannenden Entdeckungsreise, bei der die Scrum Master als Guides führen.

Zwar ist es wichtig dem Scrum-Team und den Stakeholdern die Mechanismen von Scrum (Verantwortlichkeiten, Artefakte, Events) beizubringen, aber noch wichtiger ist es Sinn und Zweck von Scrum zu vermitteln. Was sind die zugrunde liegenden Prinzipien und Werte? Wie hilft Scrum bei der Bewältigung von Komplexität? Inwiefern ist Scrum ein Framework, um Risiken zu managen und schneller Wert zu liefern? Wann immer Ihr Scrum unterrichtet, versucht dies ohne jegliche Scrum-Terminologie zu tun. Eure Antwort sollte niemals lauten: "Weil der Scrum Guide das sagt...". Stattdessen solltet Ihr den Menschen Sinn und Zweck von Scrum vermitteln und was Scrum möglich macht.

Why Scrum?



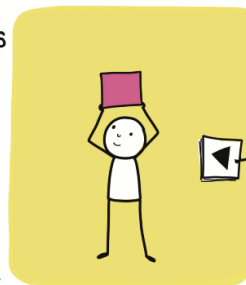
(1) In complex work more is unknown than known.



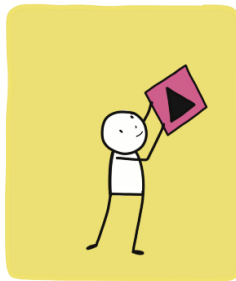
(2) The unknown is discovered by releasing done increments early and often.



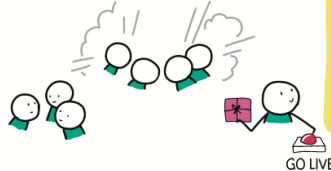
(3) With these increments we validate assumptions.



(4) We learn what is needed and avoid the risk of spending time and money on the wrong things.



(5) As a result, we can deliver more value to our stakeholders sooner.



Created by Thea Schukken for the Zombie Scrum Survival Guide
by Christiaan Verwijs, Johannes Schartau & Barry Overeem

zombiescrum.org

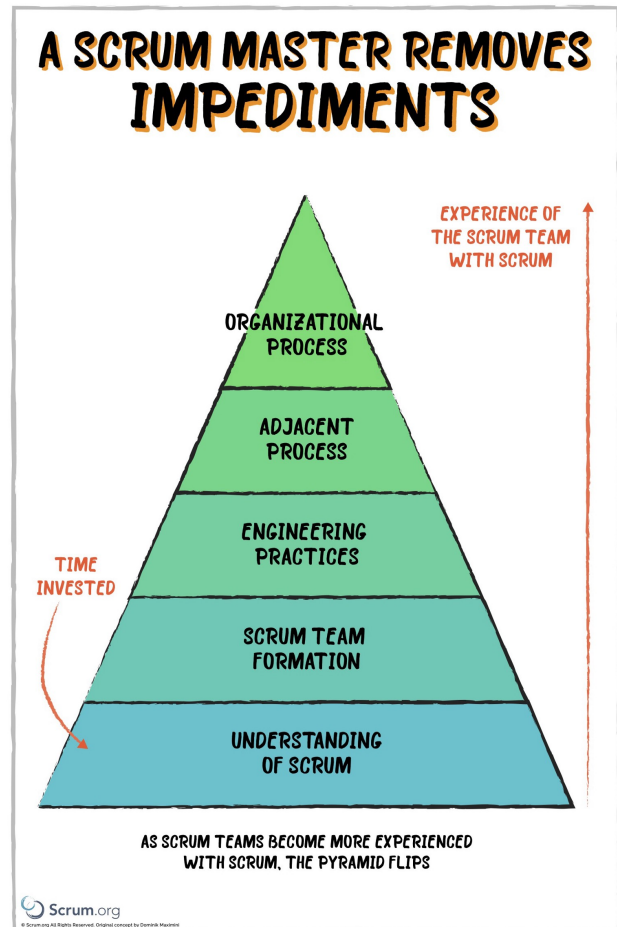
Scrum Master als Beseitigende von Hindernissen

Als Beseitigende von Hindernissen (Impediments) unterstützen Scrum Master das Team bei der Lösung von Problemen. Scrum Master versuchen, die Fähigkeit des Teams zu erhöhen, Probleme selbst zu lösen. Teams müssen dies lernen und Scrum Master helfen ihnen dabei. Was im ersten Sprint noch als Hindernis angesehen wird, kann in einem zukünftigen Sprint zu einem Problem werden, welches vom Team leicht selbst gelöst werden kann. Ein Impediment ist also etwas, das den Fortschritt des Scrum-Teams bei der Erreichung eines (Sprint-/Produkt-)Ziels behindert und die Selbstmanagement-Fähigkeiten des Teams übersteigt, dieses selbst zu lösen.

Im Laufe der Zeit ändert sich die Art der Hindernisse, die Scrum Master beseitigen müssen. Zu Beginn sind es in einem durchschnittlichen Team Hindernisse im Verständnis von Scrum sowie in der Bildung von Scrum-Teams. Wenn die meisten Probleme dort gelöst sind, rücken technologische Probleme in den Mittelpunkt. Sobald diese gelöst sind, tauchen organisatorische Hindernisse innerhalb der Wertschöpfungskette (angrenzende Prozesse) auf (z.B. QA-Probleme, Requirements Engineering-Probleme, Deployment, ...). Und wenn die gesamte Wertschöpfungskette für Scrum optimiert ist, tauchen Prozessprobleme außerhalb der Wertschöpfungskette auf (z.B. Budgetierung, Karrierewege, Strategieprozesse,...).

Zu Beginn verbringen Scrum Master also die meiste Zeit mit dem Team. Je erfahrener das Team wird, desto mehr Zeit verbringen Scrum Master mit der Organisation. Dies bezieht sich wiederum auf die drei Ebenen, auf denen Scrum Master agieren sollten: Team, Beziehungen zu anderen Teams und die gesamte Organisation.

Hinweis: The Impediment Pyramid ist ein Konzept von Scrum.org –Trainer [Dominik Maximini](#).



Scrum Master als Coaches

Als Coaches unterstützen Scrum Master das Team dabei, sich weiterzuentwickeln, indem sie die richtigen Fragen stellen und die Aufmerksamkeit auf die Gründe für einen empirischen Prozess lenken. Scrum Master coachen einzelne Teammitglieder mit Fokus auf Denkweise und Verhalten, das Scrum Team als Ganzes bei der kontinuierlichen Verbesserung und die Organisation bei der effektiven Zusammenarbeit mit den Scrum Teams. Scrum Master verstehen, dass es beim Coaching nicht darum geht, Tipps und Tricks zu geben, sondern das Team dabei zu unterstützen, seine eigenen Lösungen zu finden. Eine wichtige Fähigkeit, die Scrum Master trainieren sollten, ist daher, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen.



Die Scrum-Events sind die offensichtlichen Momente, um wirkungsvolle Fragen zu stellen. Als Inspiration stelle ich Euch eine Reihe von möglichen Fragen vor. Drei für jedes Scrum-Event. Diese Fragen sind Teil unseres Kartendecks "[50 Powerful Questions](#)", welches Teams hilft, ihre eigenen Lösungen für hartnäckige Probleme zu finden.

Coaching Fragen für das Sprint Planning:

- "Was müsste während der Arbeit an diesem Sprint Goal passieren das ein Grund zum Feiern wäre?"
- "Wenn wir den nächsten Sprint einfach absagen und in den Urlaub fahren würden, was würde dann unweigerlich verloren gehen oder später viel schwieriger werden?"
- "Wenn wir dieses Sprint Goal erreichen, was hat sich aus Sicht unserer Stakeholder deutlich verändert oder verbessert?"

Coaching Fragen für das Daily Scrum:

- "Was ist der größte Engpass in unserer derzeitigen Zusammenarbeit? Was können wir heute tun, um ihn zu beseitigen?"
- "Was hindert uns daran, diesen Punkt zu erledigen? Wo brauchen wir Hilfe?"
- "Anstatt etwas Neues zu beginnen, wo können wir anderen dabei helfen, bereits begonnene Arbeit zu erledigen?"

Coaching Fragen für den Sprint Review:

- "Woran erkennt Ihr, wann dieses Problem vorhanden ist?"
- "Wie tragt Ihr effektiv zur Lösung des Problems bei?"
- "Wen kennt Ihr, dem es häufig gelingt, dieses Problem zu lösen und Hindernisse zu überwinden? Welche Verhaltensweisen oder Praktiken haben den Erfolg ermöglicht?"

Coaching Fragen für die Sprint Retrospective:

- "Was passiert, wenn sich diese Überzeugung als falsch herausstellt?"
- "Wo seht Ihr diese Überzeugung bestätigt?"
- "Was müsste geschehen, damit Ihr diese Überzeugung loslassen könnt?"

Coaching Fragen für das Backlog Refinement:

- "Auf welche Abnahmekriterien für diesen Punkt können wir verzichten, wenn wir sie später einführen?"
- "Was ist die kleinstmögliche und einfachste Möglichkeit, diesen Punkt umzusetzen?"
- "Wenn wir diesen Punkt in nur einem Tag implementieren müssten, worauf würden wir uns dann konzentrieren? Was könnte später erledigt werden?"

Scrum Master als Mentoren

Als Mentoren helfen Scrum Master dem Team, durch Mentoring zu wachsen oder geeignete Mentoren für das Team zu finden. Ein wichtiger Unterschied zwischen Coaching und Mentoring ist, dass Coaches von den Erfahrungen und dem Wissen der Coachees ausgehen und nicht von ihren eigenen. Mentoren hingegen schöpfen aktiv aus ihren beruflichen Erfahrungen und Kenntnissen und helfen den Mentees, daraus zu lernen. Beide Seiten – Coaching und Mentoring – sind nützlich und können für sich genommen wirkungsvoll sein.

Scrum Master sind sicherlich nicht immer die geeigneten Mentoren für jedes Teammitglied. Wie bereits erwähnt, verfügen Mentoren über tiefgreifende Kenntnisse und Erfahrungen zu einem bestimmten Thema. Es kann sein, dass ein anderes Teammitglied der ideale Mentor ist oder jemand außerhalb des Teams. Hervorragende Scrum Master haben ein gutes Gespür für potenzielle Mentee-Mentor-Beziehungen und wissen, wie sie diese aufbauen können. Dies alles geschieht mit der Absicht, ein großartiges Team aufzubauen und die einzelnen Teammitglieder in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen.

In [diesem Artikel](#) erläutere ich den Wert von Liberating Structures für Scrum Master. Liberating Structures ermöglichen Scrum Mastern, ihre Rolle entsprechend ihrer bevorzugten Haltung zu erfüllen. Wenn Ihr Mentoring in Eurem Team fördern möchtet, solltet Ihr die Liberating Structures UX Fishbowl, Wise Crowds oder Conversation Cafe ausprobieren. All diese Strukturen ermutigen (Scrum-)Praktizierende dazu, Erfahrungen und Erkenntnisse miteinander zu teilen. Indem Ihr diese Strukturen anbietet, seid Ihr nicht selbst die Mentoren, aber Ihr ermöglicht es, dass Mentoring Wurzeln schlagen kann.



Scrum Master als Moderierende

Als Moderierende nutzen Scrum Master den empirischen Prozess von Scrum, indem sie dem Team helfen, die Arbeit transparent zu machen, regelmäßig den Fortschritt zu überprüfen sowie Anpassungen auf Grundlage neuer Erkenntnisse vorzunehmen. Um empirische Prozesskontrolle zu ermöglichen, verwendet das Scrum-Framework drei Säulen:

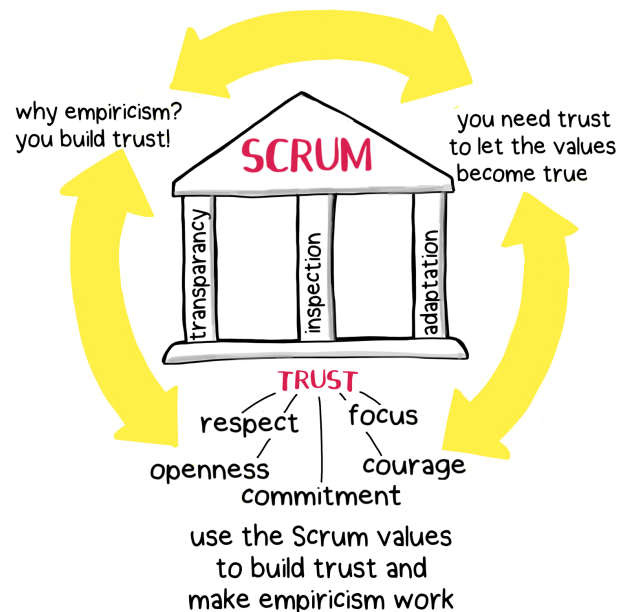
- **Transparenz:** Ihr sammelt Daten – wie Metriken, Feedback sowie andere Erfahrungen und Einsichten – um herauszufinden, was vor sich geht
- **Inspektion:** Ihr prüft die Fortschritte mit allen Beteiligten und entscheidet, was das für Ihre Ziele bedeutet
- **Anpassung:** Ihr nehmt Änderungen vor, von denen Ihr hofft, dass Euch diese Euren Zielen näherbringen;

Dieser Zyklus wird so oft wie nötig wiederholt, um Abweichungen, unerwartete Entdeckungen und Erkenntnisse sowie potenzielle Chancen zu erfassen, die sich im Verlauf der Arbeit ergeben. Dies geschieht nicht nur einmal im Jahr oder bei Abschluss eines Projekts, sondern kontinuierlich auf täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Basis. Anstatt Entscheidungen auf der Grundlage von Annahmen über eine mögliche Zukunft zu treffen, trefft Ihr Entscheidungen auf der Grundlage der Daten, die Ihr bis zu diesem Zeitpunkt gesammelt habt. Das ist Empirie. Und das ist es, was Scrum Master fördern sollten. Die Fragen, die sich Scrum Master ständig stellen sollten, sind also folgende:

- "Was ist es, das ich heute transparent oder sichtbar machen sollte?"
- "Wie kann ich das Team bei der effektiven Inspektion unterstützen?"
- "Wie kann ich dem Team helfen, Inspektion in Anpassung umzuwandeln?"

Als Moderierende helfen Scrum Master dem Team, seine Ziele zu verstehen und zu erreichen, indem sie Zusammenarbeit fördern, den Prozess optimieren und Synergien schaffen. Sie unterstützen alle Beteiligten dabei, ihr Bestes zu geben, versuchen, nicht Partei zu ergreifen, und vermitteln charismatische Autorität. Scrum Master sollten moderieren, indem sie die Bühne (vor)bereiten und klare Grenzen setzen, in denen das Team zusammenarbeiten und seine Ideen diskutieren kann. Offensichtliche Gelegenheiten zum Moderieren sind die Scrum-Events, aber nur, wenn dies erforderlich ist und vom Scrum-Team gewünscht wird.

Wenn Scrum Master als Moderierende agieren, sollte dies immer mit Blick auf die Scrum-Werte getan werden, da die Scrum-Werte helfen, Vertrauen aufzubauen. Und Vertrauen ist notwendig, um empirisch zu arbeiten und ein starkes Fundament für die Säulen von Scrum zu schaffen. Habt also den Mut, Personen aus der Sprint-Retrospektive zu entfernen, die nicht Teil des Scrum-Teams sind (und das Team nicht möchte, dass diese Person dabei ist). Fördert Offenheit, indem Ihr den Sprint Review so moderiert, dass der wahre Stand des Produkts transparent wird. Gestaltet das Sprint-Planning so, dass das Team ein Sprint-Ziel definiert, mit dem es für sich Fokus schafft und zu dem es sich verpflichten kann.



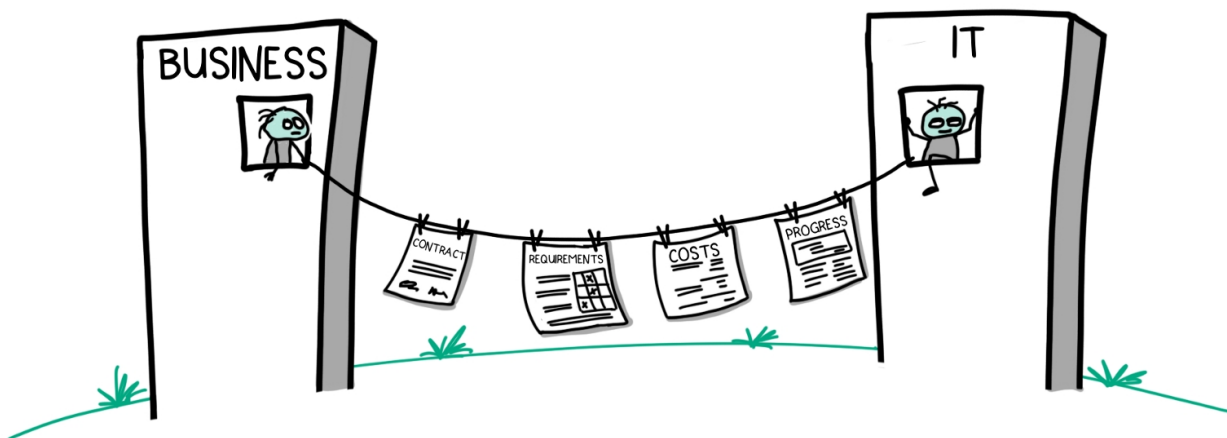
Es ist wichtig zu verstehen, dass Moderation über die Scrum-Events hinausgeht. Sicherlich können die Scrum-Events für Scrum Master eine gute Gelegenheit zur Moderation sein. Aber je erfahrener ein Team wird, desto weniger ist es notwendig, sich an diesen Veranstaltungen zu beteiligen. Im Idealfall tragen Scrum Master dazu bei, Transparenz, Überprüfung und Anpassung in der gesamten Organisation zu erleichtern. Auch hier müssen Scrum Master auf mehreren Ebenen agieren, um hartnäckige Hindernisse zu beseitigen.



Scrum Master als Change Agents

Als Change Agents helfen Scrum Master der Organisation als Ganzes, effektiver mit Scrum zu arbeiten. Sie sind in einer perfekten Position, um die Organisation zu einem Umfeld zu bewegen, in dem Scrum gedeihen kann. Sie sehen täglich, was in den grundlegenden Arbeitseinheiten – den Scrum-Teams – geschieht. Scrum Master können die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Scrum-Teams, Abteilungen und Management initiieren. Ihr arbeitet mit Mitarbeitenden aus der Personal-, Finanz- und Vertriebsabteilung zusammen und beseitigt gemeinsam Hindernisse, die den Fortschritt des Teams blockieren. Als Change Agents zeigen die Scrum Master die notwendige Führung, um das System der Organisation aus der Perspektive des Scrum Teams zu beeinflussen.

Als Change Agents werden die wirklich brillanten Scrum Master sichtbar. Das sind Scrum Master, die wissen, wie sie den Status quo verändern und ein geeigneteres Umfeld schaffen können. Sie wissen, wann sie stören und wann sie vorsichtig sein müssen. Sie wissen, dass organisatorische Veränderungen einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen können. Ihre Bereitschaft zur Veränderung wirkt jedoch wie ein Katalysator, der die Organisation vorantreibt. Eine Stärke von Scrum ist es, Engpässe und Probleme sichtbar zu machen. Großartige Scrum Master schaffen Unterstützung innerhalb der Organisation, um diese Probleme wirklich zu beheben. Alles mit dem ultimativen Ziel, eine Kultur zu schaffen, in der Scrum-Teams gedeihen können!



Created by Thea Schukken for the Zombie Scrum Survival Guide
by Christiaan Verwijs, Johannes Scharlau & Barry Overeem
zombiescrum.org

Warum Scrum Master immer Servant Leader sind

Warum also halte ich "Servant Leader" nicht mehr für eine gültige Haltung? Das liegt nicht daran, dass der Scrum Guide aus der dienenden Führung eine echte Führung gemacht hat. Es liegt daran, dass dienende Führung keine Haltung ist, die man manchmal einnimmt. Als Scrum Master solltet Ihr immer die Denkweise und Einstellung "Servant Leader" haben, unabhängig von der Haltung, die Ihr einnehmt. Als "Servant Leader" lehrt Ihr, moderiert, coacht, betreut, beseitigt Hindernisse und stoßt Veränderungen an.

Anstatt die Aufmerksamkeit auf Euch selbst zu lenken, helft Ihr anderen, so effektiv wie möglich zu sein. Ihr leitet das Team nicht, indem Ihr dem Team sagt, was oder wie es etwas zu tun hat. Der einzige Bereich, in dem Ihr eine starke Position einnehmen solltet, ist, wenn Entscheidungen getroffen werden, die sich nachteilig auf den empirischen Prozess auswirken oder den Raum beeinflussen, in dem Teammitglieder sich sicher fühlen, um zwischenmenschliche / persönliche Risiken einzugehen.

Scrum Master können Servant Leadership zeigen, indem sie...

- sich mit dem Lösen von Problemen zurückhalten und stattdessen Fragen stellen, die die Teammitglieder ermutigen, ihre eigenen Lösungen zu finden;
- Verletzlichkeit zeigen, indem sie offen über Probleme, persönliche Fragen oder Ängste sprechen und damit die Hemmschwelle für andere senken, sich ebenfalls zu öffnen;
- ein sicheres Umfeld ermöglichen, in dem konstruktive Meinungsverschiedenheiten gefördert werden und Konflikte im Team als Chance für Wachstum und Verbesserung betrachtet werden. Aber auch indem sie eingreifen, um den Scrum-Prozess und die Gesundheit des Teams zu schützen.

Servant Leadership erweist sich als das Rückgrat in der Rolle der Scrum Master. Diese Philosophie und Praktiken verbessern die Teamarbeit und schaffen ein Umfeld, in dem sich die Einzelnen entfalten und weiterentwickeln können. Als Servant Leader können Scrum Master dem Team helfen, im Sinne der Scrum Werte – Mut, Offenheit, Respekt, Fokus und Engagement – zu handeln und sein volles Potenzial auszuschöpfen.



Warum "Manager" keine Haltung mehr ist

Zwischen "Management" und "Manager" besteht ein Unterschied. Management ist eine Tätigkeit, Manager ist eine Rolle. Management als Tätigkeit wird es in Organisationen immer geben. Der Unterschied zu "traditionellen" Organisationen ist die Art und Weise, wie das Management durchgeführt wird. In agilen Organisationen erfolgt das Management als Tätigkeit "horizontal", im Gegensatz zu dem "vertikalen" Ansatz, den traditionelle Organisationen bevorzugen.

Wie Steven Dennings in seinem Artikel ["Why do managers hate Agile"](#) beschreibt, konkurrieren in Organisationen, welche auf "vertikalem" Management basieren, die einzelnen Mitarbeitenden um eine Beförderung. Manager weisen Aufgaben zu und bewerten Leistung, die Kommunikation erfolgt von oben nach unten. Ziel ist es, Geld für die Aktionäre zu verdienen. Das "horizontale" Management hat das Ziel, die Kunden zufrieden zu stellen. Geldverdienen ist ein Ergebnis, nicht das Ziel der Aktivitäten. Es unterstützt Befähigung anstatt Kontrolle, fördert Innovation und konzentriert sich auf die horizontale Kommunikation.



Agile Organisationen, die Scrum als ein mögliches Framework nutzen, wenden ein horizontales Management an. Innerhalb dieser Organisationen verwalten sich die Teams selbst. Die Teams treffen eigene Entscheidungen über ihre Arbeit und verwalten deren Ausführung. Die Teammitglieder haben einen starken Drang zur Zusammenarbeit und wissen, dass das Ganze nur dann erfolgreich sein wird, wenn alle ihren Teil erfolgreich beitragen. Das Team hat durch Produkt-, Sprint- und Release-Ziele einen gemeinsamen Zweck.

Vergleicht man horizontales Management mit einem Scrum-Team, so kann man es als ein Team voller Manager betrachten. Die Entwickler verwalten ihre Arbeit während des Sprints und die Qualität des Produktinkrements. Product Owner verwalten die Produktvision, die Roadmap und den Return-on-Investment. Scrum Master verwalten den Scrum-Prozess und die Hindernisse, die die Selbstmanagement-Fähigkeit des Teams übersteigen. Management ist somit ein integraler Bestandteil von Scrum und ist auf die drei Verantwortungsbereiche verteilt.

Warum habe ich also beschlossen, "Manager" als Scrum Master Haltung zu streichen? Nun, nicht weil es falsch ist. Sondern vor allem, weil dies zu viel Verwirrung stiftete und sich als nicht hilfreich erwies. Der Sinn, meine Meinung zu den Haltungen eines Scrum Masters mitzuteilen, war immer, der Gemeinschaft zu helfen, ein besseres Verständnis für die Rolle zu erlangen. Im Idealfall hilft es Organisationen, die Rolle wirklich zu verstehen, und veranlasst Scrum Master, die Rolle effektiver zu erfüllen. In den letzten Jahren habe ich festgestellt, dass die "Manager"-Haltung nicht die gewünschte Wirkung hat. Manche Leute sahen darin sogar einen Grund, als Teamkapitän oder Teamleiter zu agieren, was ich bei der Beschreibung dieser Rolle überhaupt nicht im Sinn hatte. Darüber hinaus werden viele der Aufgaben bereits von den anderen Haltungen abgedeckt. Zum Beispiel ist das Management des Scrum-Prozesses etwas, was als Lehrende, Coaches, Mentoren und Moderierende bereits getan wird. Und das Management von Hindernissen ist offensichtlich etwas, was Scrum Master als Beseitigende von Hindernissen tun.

Lern mehr

Wenn dieser Artikel Euren Appetit geweckt hat, mehr über die Rolle der Scrum Master zu erfahren, finden Ihr hier eine Liste von Dingen, die Ihr lesen, anhören oder tun könntet.

Articles

- [Five Things Every Starting Scrum Master Should Know](#)
- [How To Measure The Success Of A Scrum Master?](#)
- [Strategies For Being A Remote Scrum Master](#)

Podcast Episodes

- [Why Psychological Safety Improves The Effectiveness Of Your Team](#)
- [What Makes Scrum Masters Successful?](#)
- [Scrum Mythbusters: The Scrum Master Is A Junior Agile Coach](#)

The Liberators Network

Das [The Liberators Network](#) ist eine globale Gemeinschaft mit 25+ [lokalen Benutzergruppen](#), um Anwendern von Scrum, anderer agiler Methoden und Liberating Structures zu helfen, Unterstützung zu finden, Hilfe anzubieten und Inspiration zu bekommen. Wir glauben an die Kraft der Peer-to-Peer-Inspiration, um die schwierigen Herausforderungen zu meistern, denen wir gegenüberstehen, wenn wir versuchen, Teams und Organisationen von ineffektiven Arbeitsweisen zu befreien.

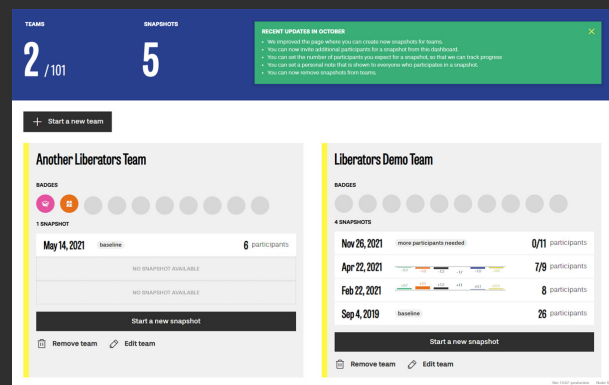
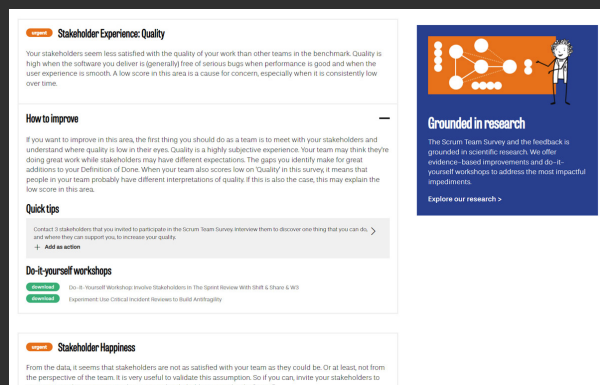
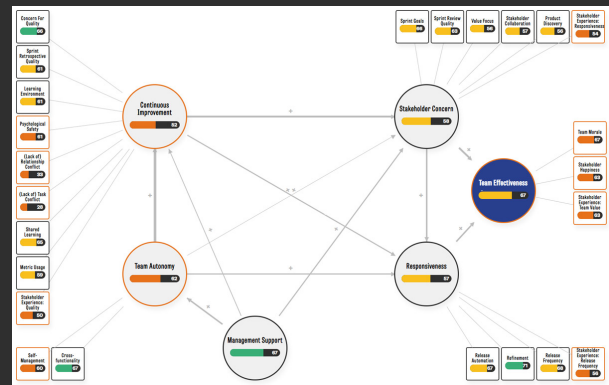
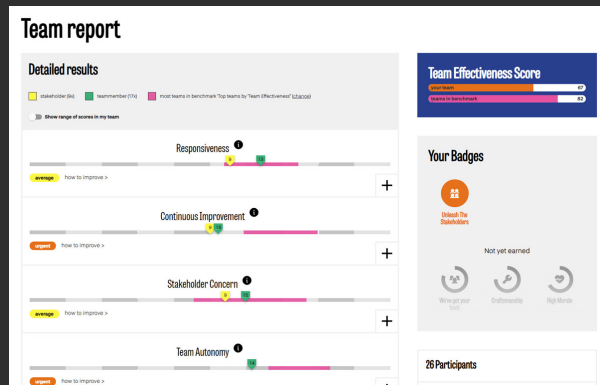
Professional Scrum Master II class

Eine weitere Möglichkeit ist die Teilnahme am öffentlichen [Scrum.org PSM II Kurs](#). Der Kurs hilft Euch, Euer Verständnis der Empirie in Scrum aufzufrischen und zu verstehen, wie sie zur Lösung komplexer Probleme beiträgt. Außerdem lernt Ihr die Bedeutung der Scrum-Prinzipien und -Werte kennen, wie sie dazu beitragen, ein Umfeld für effektives Scrum zu schaffen, und was Scrum Master tun können, um dies zu unterstützen.



Make Your Scrum Team More Effective

Want to make your Scrum team more effective? We created the Scrum Team Survey to help. Invite members and stakeholders to a detailed questionnaire and diagnose the results together. You receive tons of actionable feedback based on your results, including dozens of quick tips and useful do-it-yourself workshops. You can use the Scrum Team Survey for free with your team. No account or e-mail address is required. You can also subscribe for more advanced features.



	Essential	Liberator
Invite team members & stakeholders	unlimited	unlimited
Quick Tips for your team per topic	3	unlimited
Recommendations to your team	5	unlimited
Compare your team against different benchmarks		✓
Maintain one or many teams from a single dashboard		✓
Receive our personal guidance on how to get started		✓
See where your team improves over time with Insights		✓
Support our academic research to help more teams		✓
Pricing per team per month	€ 0	€ 10

<https://scrumteamsurvey.org>

info@scrumteamsurvey.org

Unleashing Teams All Over The World

We are The Liberators – Barry Overeem and Christiaan Verwijs. Our mission is to create data-driven products to unleash the superpowers of teams all over the world. We do this together with a growing community of patrons.

Awesome content for awesome teams

We unleash teams with our [blogposts](#), our [podcast](#), our [newsletter](#), our [videos](#), and our frequent [meetups](#). While we offer most of this for free, we also have plenty of premium content in [our webshop](#) for you to explore.

Supported by the community

We are super proud that The Liberators is almost entirely funded by the community. If you appreciate our work too, you can already support us for 12 dollars/year by becoming a [patron](#). In return, you gain free access to premium content, we share our work-in-progress and involve you in creating more awesome content.



Thank you for respecting our work!

We work hard to create high-quality content that puts you in a position to unleash your team. We're sure you appreciate that a lot of our time and money goes into this. At the same time, content like this is our main source of income. It's what pays our bills :)

If you purchased this content, we ask only that you treat our work with respect and don't share it with people outside your team. If you stumbled on it elsewhere without paying for it, and it offers you value, would you consider [supporting us too](#)? You can also check [out our other offerings](#).