

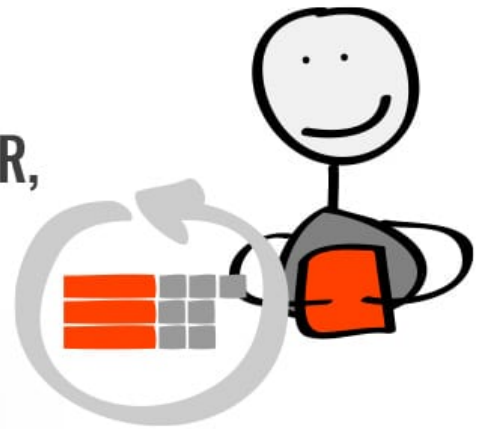
Scrum-Rollen: Scrum Master, Product Owner, Entwicklungsteam im Überblick



Grundlagen Scrum:

SCRUM MASTER, PRODUCT OWNER, ENTWICKLUNGSTEAM

Ein Überblick



Auf den Punkt gebracht

Das Scrum-Framework definiert drei wichtige Scrum-Rollen, die gemeinsam das Scrum-Team bilden: Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam. Dieser Artikel beschreibt in Kurzform, welche Aufgaben diese Rollen jeweils haben und welche Eigenschaften sie mitbringen sollten.

Scrum-Rollen? Was für eingefleischte Scrum-Praktizierende nur ein müdes Gähnen hervorruft, klingt für Nicht-Scrum-Personen vermutlich wie eine fremde Sprache. Egal zu welcher Gruppe du gehörst: Nutze den Artikel entweder als nette Wiederholung oder aber als **Überblicksartikel**, damit du die einzelnen Begriffe grob einordnen kannst.



Du willst alles über Scrum wissen?

Sprint, Product Owner, Backlog, Retrospektive und vieles mehr: Falls du gerade zum ersten Mal in der Scrum-Welt schnupperst, können die vielen neuen Begriffe schnell überfordern.

Scrum Master

Die erste Scrum-Rolle nach Scrum Guide ist der Scrum Master: Ein **Wächter über Scrum** und dienende Führungskraft des Scrum-Teams („Servant Leader“).

Der Scrum Master **fördert Scrum im Sinne des Scrum Guides** und **hilft** allen Beteiligten, die **Scrum-Theorie, -Werte und -Regeln zu verstehen**. Er fungiert als **Coach, Berater, Moderator, Trainer und Problemlöser**. Ein Scrum Master unterstützt alle Beteiligten, die **Scrum-Prozesse, -Werte und -Prinzipien zu verstehen** und **praktisch anzuwenden**.

Die Aufgaben des Scrum Masters

Im **Projekt** übernimmt der Scrum-Master folgende Aufgaben:

- Hilft dem Team, Probleme zu lösen
- Unterstützt mit Verbesserungsvorschlägen zur Umsetzung von Scrum
- Schult das Team so, dass es Scrum-Events durchführt und innerhalb der Timebox bleibt
- Unterstützt bei Meetings
- Schirmt das Team vor Eingriffen von außen ab
- Beseitigt Hindernisse, die das Team bei der Ausübung der Arbeit stören
- Schult das Team so, dass es sich selbst organisieren und Entscheidungen treffen kann
- Achtet auf ständige Transparenz der Artefakte und des Arbeitsfortschritts
- Lehrt das Team, Techniken wie Burn-Down-Charts oder Planning Poker richtig einzusetzen
- Stellt sicher, dass der Product Owner das Product Backlog so organisieren kann, dass maximale Werte erzeugt werden
- Hilft dem Product Owner, eine Produktplanung in empirischen Umgebungen durchzuführen

Die Aufgaben des Scrum Masters sind nicht auf das Projekt beschränkt. Auch in der **Organisation bzw. des Unternehmens** gibt es einiges zu tun:

- Unterstützt bei der Einführung von Scrum und der damit verbundenen Änderung von Management-Prozessen
- Hilft, eine unternehmensspezifische Scrum-Implementierung zu entwickeln
- Hilft Außenstehenden zu verstehen, welche Interaktionen mit dem Scrum-Team hilfreich sind und welche nicht
- Vermittelt ein Verständnis für Außenstehende, wie Scrum-Prozesse funktionieren und wie ihr Verhalten zu hoher Produktivität beitragen kann

Was gehört nicht zu den Aufgaben des Scrum Masters?

Ein Scrum Master kann **keine inhaltliche Kontrolle über das Team ausüben**. Er sorgt nicht dafür, dass Arbeit erledigt wird, sondern legt die Grundlagen dafür, dass das **Team produktiv arbeiten** kann und die **Scrum-Prozesse einhält**.

Eigenschaften eines Scrum Masters

Ein Scrum Master muss in seiner Rollen naturgemäß über **umfangreiches Scrum-Wissen** verfügen, muss die **Prinzipien und Praktiken** im Detail kennen. In seiner Rolle als **Trainer und „Wächter über Scrum“** muss er alle Belange von Scrum so verinnerlicht haben, dass er sie anderen optimal vermitteln kann.

Ein zurückhaltender Fachexperte kann selten ein guter Scrum Master sein. In seiner Eigenschaft als **Trainer, Coach und Moderator** sind folgende Eigenschaften besonders wichtig:

- **Kommunikationsstärke:** Beim Einführen neuer Prozesse, Ausräumen von Hindernissen sowie Schulung und Beratung von Personen sind gute kommunikative Fähigkeiten unabdingbar.
- **Gutes Zuhören:** Ein Scrum Master erfährt durch Zuhören von möglichen Problemen im Scrum Prozess.
- **Fähigkeit zur Vermittlung von Wissen:** Als Trainer muss er in der Lage sein, Scrum-Prozesse und -Methoden zu vermitteln.
- **Teamfähigkeit:** Ein Scrum Master sieht sich nicht als steuernde Führungskraft, sondern als Teil eines Teams, das auf gemeinsame Ziele hinarbeitet.
- **Schützendes Verhalten:** Scrum Master stellen sich schützend vor ihr Team und halten störende Einflüsse fern.

Der Scrum-Master als Servant Leader

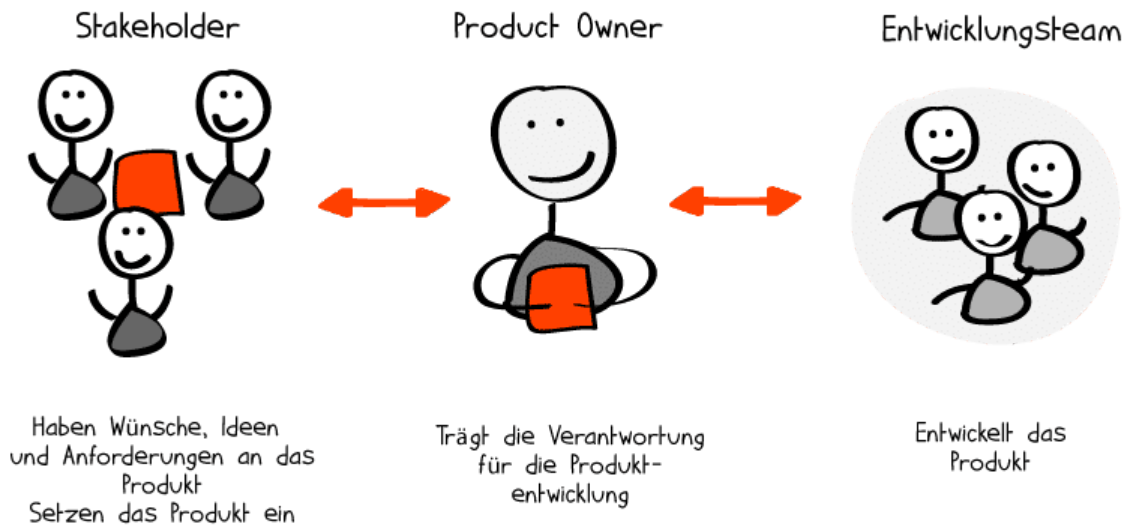
Ein Scrum Master **kontrolliert nicht und gibt keine Anweisungen**, sondern stellt sich mit seiner Arbeit **in den Dienst des Teams**. Er **räumt Hindernisse aus dem Weg**, **schützt vor Einflüssen von außen** und sorgt mit seiner Arbeit dafür, dass die **Leistung des Teams maximiert** wird. Ein guter Scrum Master stellt sich täglich die Frage:

„Was kann ich tun, damit das Team gute Arbeit leisten kann?“

Der Product Owner

Der Product Owner fungiert als **„Wertemaximierer“**: Er ist dafür verantwortlich, den **Wert eines Produkts** und die **Leistung des Entwicklungsteams zu maximieren**. Er spielt eine zentrale Rolle im Scrum-Team und ist Ansprechpartner für alle Belange der **Produktentwicklung**. Er muss dafür sorgen, dass die verfügbaren Ressourcen auf **wirtschaftlich vernünftige Weise** eingesetzt werden

Der Product Owner **vermittelt zwischen den Bedürfnissen der Stakeholder**, der **Organisation** und dem **Entwicklungsteam**:



Aufgaben des Product Owners

Ein Product Owner gilt häufig als die anspruchsvollste aller Scrum-Rollen. Er „besitzt“ das Produkt und hat somit die **komplette Verantwortung für die Produktentwicklung**. Um diese Rolle effektiv ausführen zu können, muss er alle Befugnisse haben, über das Produkt entscheiden zu können. Die übergeordnete Organisation und insbesondere das Management muss diese Entscheidungen akzeptieren.

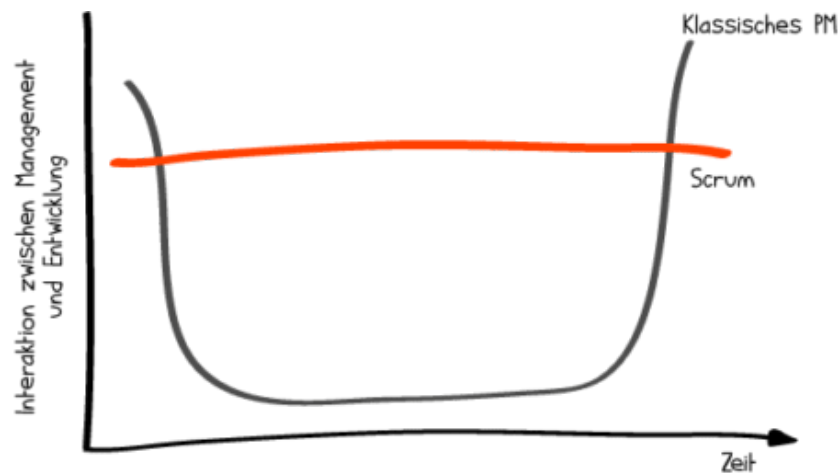
Der Product Owner ist der **einzige Kontaktpunkt für Stakeholder, Kunden und das Management**, um **mit dem Entwicklungsteam in Kontakt** zu treten. Alle Kommunikation von Stakeholdern an das Team läuft über ihn. Auch dem Team muss der Product Owner umgekehrt jederzeit für Fragen zur Verfügung stehen.

Eigenschaften eines Product Owners

Die Rolle des Product Owners ist **anspruchsvoll** und verlangt nach einer Reihe von **Eigenschaften und Qualifikationen**:

- **Fachliches Hintergrundwissen:** Er muss über genügend technisches Wissen verfügen, um Wünsche in technische Sprache übersetzen und die Machbarkeit einschätzen zu können.
- **Teamfähigkeit:** Ein Product Owner sollte daran interessiert sein, das Produkt als Teil eines Teams zu entwickeln. Er weiß, dass allein das Entwicklungsteam entscheidet, welche Elemente des Product Backlogs es im nächsten Sprint bearbeitet und wie es die Aufgabenstellung umsetzt.
- **Kommunikationsstärke:** Als Bindeglied zwischen Stakeholdern und Scrum-Team muss der Product Owner gewillt sein, regelmäßig und offen Informationen auszutauschen.
- **Entscheidungsstärke:** Product Owner müssen in der Lage sein, (auch unbeliebte) Entscheidungen bezüglich der Priorität von Funktionen treffen zu können.
- **Verhandlungsstärke:** Als Bindeglied zwischen verschiedenen Interessengruppen muss der Product Owner Kompromisse zwischen Zeit, Budget und Qualität aushandeln können.

- **Visionär:** Ein Product Owner hat eine klare Vision vom Produkt und kann diese dem Team motivierend vermitteln.
- **Verfügbarkeit:** Der Product Owner muss bereit sein, ständig mit dem Team zusammenzuarbeiten und jederzeit für Fragen zur Verfügung zu stehen. Dies steht im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement, bei dem die Interaktion besonders zu Beginn und am Ende des Projektes stark ausgeprägt ist:



Das Entwicklungsteam

Das Entwicklungsteam gilt als eine Scrum-Rolle, besteht jedoch aus mehreren Mitgliedern. Es **erledigt die Entwicklungsarbeit** und erstellt ein **potenziell auslieferbares Produktinkrement** am Ende eines jeden Sprints, das der „Definition of Done“ entspricht.

Es besteht aus **3-9 Mitgliedern**, die Vollzeit für ein Scrum-Team arbeiten. Das Team sollte klein genug sein, um Kommunikationsaufwände zu reduzieren und groß genug, um **alle nötigen Qualifikationen abzudecken**. Der Product Owner und der Scrum Master gehören nicht zu den 3-9 Mitgliedern.

Aufgaben des Entwicklungsteams

Das Entwicklungsteam hat die **Verantwortung** darüber, **wie die Entwicklungsarbeit geplant, ausgeführt und überwacht** wird. Folgende **Aufgaben** werden vom Entwicklungsteam erledigt:

- Kümmt sich um **Design, Programmieren/Erstellen, Integrieren, Testen** der Elemente des Product Backlogs
- Führt täglich das **Daily Scrum** durch, um „Inspect & Adapt“ anzuwenden
- Arbeitet während des Sprints gemeinsam mit dem Product Owner am **Product Backlog** (Backlog Refinement). Diese Aktivität sollte maximal 10% der verfügbaren Kapazität einnehmen.
- Definiert während der Sprint-Planung gemeinsam mit Product Owner und Scrum Master das **Sprint-Ziel**

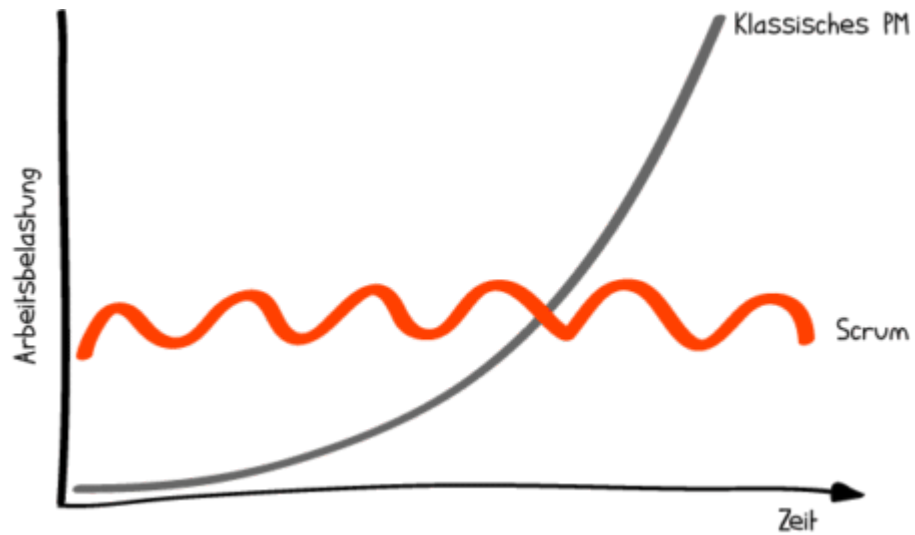
- Wählt die **am höchsten priorisierten Elemente** des Product Backlogs aus und überführt sie in das Sprint Backlog
- **Präsentiert das fertige Produktinkrement im Sprint Review** vor Product Owner, Scrum Master und Stakeholdern
- Prüft während der Scrum-Retrospektive die Prozesse und **definiert Verbesserungsmaßnahmen**

Ausschließlich das Entwicklungsteam hat Verantwortung für die Elemente des Sprint Backlogs.

Eigenschaften des Entwicklungsteams

Ein Entwicklungsteam muss **alle Qualifikationen** besitzen, um ein Produktinkrement herstellen zu können, das den Kriterien von „Done“ entspricht. Übersetzt in die Sprache des traditionellen Projektmanagements bedeutet das: Das Ergebnis muss den **Abnahmekriterien** entsprechen. Entwicklungsteams **organisieren sich selbst** und sind **funktionsübergreifend** aufgestellt.

- **Selbstorganisierend (self organizing):** Entwicklungsteams organisieren sich selbst und fokussieren sich auf die Erreichung des Sprint-Ziels innerhalb der vorgegebenen Timebox. Das Team entscheidet selbst, in welcher Reihenfolge und wie es die Aufgabenstellungen erledigt.
- **Funktionsübergreifend (cross functional):** Ein Entwicklungsteam muss über alle Qualifikationen verfügen, um ein Produktinkrement vollständig herzustellen. Die Team-Mitglieder müssen daher über unterschiedliche Hintergründe und Kenntnisse verfügen. Liegen diese Kenntnisse vor, können verschiedene Lösungsstrategien auf die anliegenden Probleme angewendet werden.
- **Gemeinschaftlich verantwortlich:** Aufgaben können von einzelnen Mitgliedern übernommen und bearbeitet werden, jedoch trägt immer das Entwicklungsteam als Ganzes die Verantwortung für die Erreichung des Sprint-Ziels. Ist beispielsweise ein Designer für die Erstellung des Designs verantwortlich, wird er nicht allein zur Rechenschaft gezogen, falls dieses Fehler oder Unklarheiten enthält.
- **Langlebig:** Produktive Entwicklungsteams können sich aufeinander verlassen, sind eingespielt und ihre Qualifikationen sind aufeinander abgestimmt. Ständige Wechsel der Teammitglieder sind nicht vorgesehen. Ein Austausch von Team-Mitgliedern kann nötig sein, führt aber oft zu einem temporären Abfall der Produktivität
- **Arbeit in einer nachhaltigen Geschwindigkeit:** Ein Verzicht auf Überstunden, Gewaltmärsche und Kapazitätsspitzen? Im Scrum ist ausdrücklich gewünscht, dies alles zu vermeiden. In klassischen Projekten werden oft wichtige Aufgaben wie Integrations- und Akzeptanztests ans Ende des Projektes geschoben, sodass Probleme erst spät sichtbar werden. Für das Einhalten von Terminen muss dann das Arbeitspensum oft deutlich erhöht werden. Entwicklungsteams im Scrum sollen in einer nachhaltigen Geschwindigkeit arbeiten, die über einen langen Zeitraum aufrecht erhalten werden kann. Dies wird unter anderem durch kurze Sprints ermöglicht, in denen kontinuierlich Tests durchgeführt werden.



Fazit

Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam: Diese drei Scrum-Rollen bilden das Scrum-Team. Jeder Beteiligte sollte wissen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten jeweils von wem übernommen werden – um ein effizientes Scrum-Projekt zu ermöglichen und Missverständnisse zu vermeiden.