

Rost, M., Peter, M., Mahringer, C.A., & Renzl, B. (2020).
Rollen-Anforderungen zur Zusammenarbeit in Scrum Teams.
Austrian Management Review, 10, 36-46.





Martin Rost

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Organisation, Universität Stuttgart,
martin.rost@bwi.uni-stuttgart.de



Matthias Peter

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Organisation, Universität Stuttgart,
matthias.peter@bwi.uni-stuttgart.de



Christian A. Mahringer

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Organisation, Universität Stuttgart,
christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de



Birgit Renzl

Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL und Organisation an der Universität Stuttgart,
birgit.renzl@bwi.uni-stuttgart.de

Rollen-Anforderungen für die Zusammenarbeit in Scrum Teams

Eine Analyse von Stellenanzeigen für Scrum Master und Product Owner

Unternehmen setzen agile Methoden wie Scrum ein, um schneller und flexibler auf sich ändernde Umweltbedingungen und Kundenwünsche reagieren zu können. Die Arbeit in Scrum Teams zeichnet sich durch iterative und inkrementelle Planung und Selbstorganisation aus und erfordert neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen. Um diese zu bestimmen, wurden 156 Stellenanzeigen für die Rollen Product Owner (PO) und Scrum Master (SM) analysiert. Den Schwerpunkt der Kompetenzanforderungen bilden für beide Rollen sozial-kommunikative und personale Kompetenzen. Das Kompetenzprofil des PO ist breiter als das des SM und die Fach- und Methodenkompetenzen haben auch eine höhere Bedeutung.

Einleitung

Im Rahmen der digitalen Transformation verkürzen sich Produktentwicklungszyklen. Unternehmen müssen deutlich schneller als bisher auf Kundenwünsche und Veränderungen im Umfeld reagieren. Um diese Reaktionsfähigkeit auf der Ebene der Organisation zu verwirklichen, müssen sie ihre Strukturen, Prozesse, Routinen, Projektma-

nagementmethoden und Formen der Zusammenarbeit adaptiver beziehungsweise agiler als bisher gestalten.¹ Organisationen benötigen aber auch MitarbeiterInnen, die die Kompetenzen haben, um an diesen flexiblen Strukturen und Prozessen teilzunehmen und den Wandel gestalten zu können.² Eine adaptive Form der Zusammenarbeit ist die agile Projektmanagementmethode Scrum. Sie zeichnet sich durch iterative und inkrementelle Planung des Produktentwicklungsprozesses und Selbstorganisation der Projektteams aus.³ Im Rahmen dieses Beitrags wird herausgearbeitet, welche Qualifikationen und Kompetenzen MitarbeiterInnen und Führungskräfte für die Arbeit in agilen Scrum Teams benötigen. Daraus werden Qualifikations- und Kompetenzprofile abgeleitet, die als Grundlage von Auswahl- und Entwicklungsprozessen für das Personalmanagement in einem agilen Kontext dienen.

Zunächst wird die agile Methode Scrum mit den Rollen Product Owner (PO), Scrum Master (SM) und Entwicklungsteam dargestellt. Auf der Grundlage der Literatur werden die zentralen Aufgaben dieser Rollen beschrieben. Um die Qualifikationen, notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen abzuleiten, die für die Bewältigung dieser Aufgaben in einem agilen Umfeld notwendig sind, wird die Methode der Stellenanalyse angewendet. Dabei werden 156 Stellenanzeigen für die Rollen PO und SM in Bezug auf die Anforderungen analysiert. Im Ergebnisteil werden diese Anforderungen dargestellt, diskutiert und die Kompetenz- und Qualifikationsprofile sowie Gestaltungsmaßnahmen für ein agiles Personalmanagement abgeleitet.

Theoretischer Hintergrund

Die agile Projektmanagementmethode Scrum ist ein „Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern.“⁴ Scrum wird schwerpunktmäßig in der Softwareentwicklung, zunehmend aber auch für die Entwicklung physischer Produkte eingesetzt. Der zentrale Unterschied zu traditionellen Projektmanagementmethoden wie beispielsweise „Wasserfall“ ist die inkrementelle Planung, d.h. ein Produkt wie beispielsweise ein Softwareprogramm wird zu Beginn des Projektes nicht vollständig mit allen seinen Funktionen geplant, sondern es werden relativ kurze Zeiträume definiert, in denen jeweils ein lieferfähiges Produktinkrement entwickelt wird. Auf dieses Produktinkrement aufbauend wird im folgenden Zeitraum ein weiteres Produktinkrement entwickelt. Diese Vorgehensweise wird wiederholt, bis das Projekt abgeschlossen und somit das Produkt vollständig entwickelt ist. Die Entwicklung geschieht dabei in Iterationen immer gleicher Dauer, die *Sprints* genannt werden und i.d.R. zwischen zwei bis vier Wochen dauern.⁵ Sprints strukturieren den Arbeitsprozess, der einerseits durch Selbstorganisation und Flexibilität geprägt ist und andererseits durch eine relativ starre Struktur. Ein Sprint beginnt stets mit einem Sprint Planning Meeting, in dem sich das Scrum Team auf ein Sprintziel einigt und festlegt, welche Teilmenge der Aufgaben aus dem Product Backlog im kommenden Sprint realisierbar ist. Diese Aufgaben und ein Plan für ihre Umsetzung sind im Sprint Backlog niedergeschrieben. Um die Herstellung des potenziell auslieferungsfähigen Produktinkrements optimal zu gewährleisten, koordiniert

und synchronisiert sich das Entwicklungsteam täglich in den sogenannten Daily Scrum Meetings.⁶ Dabei handelt es sich um kurze Meetings, in denen alle Mitglieder darüber berichten, was sie gestern getan haben, ob dabei Hindernisse aufgetreten sind und was sie als Nächstes tun werden. Zum Abschluss des Sprints werden die Ergebnisse im Rahmen des Reviews begutachtet und in der Retrospektive prozessbezogene Verbesserungen identifiziert.⁷

Personell wird Scrum durch die *drei Rollen PO, das Entwicklungsteam und SM* umgesetzt. Innerhalb des Entwicklungsteams erfolgt die Verteilung und Koordination der Aufgaben selbstorganisiert auf der Grundlage der Fähigkeiten und vorhandenen zeitlichen Kapazitäten der einzelnen Teammitglieder. Den Rahmen für diese selbstorganisierte Koordination im Team geben der PO und der SM vor. In diesen beiden Rollen sind somit unterschiedliche Führungsfunktionen verankert. Während der PO als eine Art Auftraggeber für das Produkt agiert und in Abstimmung mit dem Team festlegt, was zu tun ist und in welcher Reihenfolge dies geschehen soll, leitet der SM den Arbeitsprozess als Coach und Moderator an und hilft dem Scrum Team bei der Entwicklung eines leistungsstarken Scrum Ansatzes.⁸ Neben der Verantwortlichkeit für das Produkt umfasst die Tätigkeit des PO Projektmanagement, das Testen und Beurteilen der Akzeptanz für das Produkt im Markt, die Berücksichtigung von Stakeholderwünschen sowie Wirtschaftlichkeitsanalysen. Der SM kümmert sich um die Bedürfnisse des Entwicklungsteams. Führung übernimmt der SM folglich indem sie/er die Teammitglieder bei der optimalen Entfaltung ihrer Leistungsfähigkeit unterstützt. Zudem gestaltet der SM die Entwicklung in einer Organisation als VeränderungsmanagerIn bzw. Change AgentIn mit.⁹ Um im agilen Kontext erfolgreich arbeiten zu können, benötigen gemäß dem agilen Manifest alle Rollen Fähigkeiten wie Anpassungsfähigkeit, Innovationsfreudigkeit und Initiative.¹⁰

Aus den Rollenbeschreibungen wird deutlich, dass SM und PO relativ breite Kompetenzprofile benötigen. Neben Erfahrungen und Qualifikationen in Bezug auf agiles Projektmanagement dürfte insbesondere die Fähigkeit neuartige komplexe Probleme in Interaktion mit anderen Menschen zu lösen relevant für SM und PO sein. Diese Fähigkeit wird durch das Kompetenzkonzept gut beschrieben, das die Fähigkeit zum selbstorganisierten Handeln in neuartigen komplexen Situationen abbildet.¹¹ Kompetenzen können nach Heyse und Erpenbeck in Abhängigkeit von dem Bezugsobjekt in die folgenden vier Kompetenzklassen eingeteilt werden: Sozial-kommunikative Kompetenz (S) für die Interaktion mit anderen Menschen, personale Kompetenz (P) für den selbstorganisierten Umgang mit der eigenen Person, Fach- und Methodenkompetenz (F) für die Handhabung von Dingen wie beispielsweise Maschinen und Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A) für die Aktivierung der drei anderen Kompetenzklassen. Jede dieser Kompetenzklassen umfasst 16 Einzelkompetenzen wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit (S).¹²

Das Human Resource Management (HRM) nutzt Kompetenzen, um damit die Anforderungen an einen Job oder eine Jobfamilie im Rahmen von *Kompetenzprofilen* zu beschreiben. Diese Profile umfassen in der Regel zwischen 15 und 20 Kompetenzen und

sind am Kompetenzmodell des Unternehmens ausgerichtet. Kompetenzmodelle bilden die zentrale Schnittstelle zwischen HRM und Unternehmensstrategie. So können Kompetenzmodelle eingesetzt werden, um die Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie und den Fähigkeiten einer Organisation auszurichten und somit die Entwicklung dieser organisationalen Fähigkeiten zu unterstützen.¹³ Auf diese Weise könnten Kompetenzmodelle und Kompetenzprofile auch genutzt werden, um die Agilität in Unternehmen zu fördern.

In der bisherigen Literatur zu Agilität und Scrum werden die Aufgaben von SM und PO zwar umfangreich spezifiziert, detaillierte Beschreibungen der kompetenzbezogenen Anforderungen an diese Rollen fehlen jedoch. Ziel dieser Forschungsarbeit ist es deshalb, derartige Kompetenzprofile auf der Grundlage von Stellenanzeigen von Unternehmen in Deutschland zu erstellen.

Methode

Als Methode wurde eine *Analyse von Stellenanzeigen* für SM und PO eingesetzt. Unter einer Stellenanzeigenanalyse versteht man dabei „die auf empirischer Basis gewonnenen Informationen aus Stellenanzeigen über derzeitige und künftige berufliche, personenbezogene und sozialkommunikative Ansprüche der Unternehmen bzw. Organisationen an spezifische Bewerbergruppen“¹⁴. Stellenanzeigenanalysen dienen der Prognose zukünftiger Aufgaben und Anforderungen und bieten somit die Möglichkeit der Früherkennung struktureller Veränderungen.¹⁵ Sie ermöglichen den Vergleich der eigenen Anforderungsprofile mit anderen Unternehmen aus einer Branche und können PersonalmanagerInnen bei der Identifizierung von Kompetenzlücken und der zielgruppen-orientierten Formulierung von Stellenanzeigen unterstützen.¹⁶ Für die Analyse in diesem Beitrag wurde am 26. Februar 2019 im Karriereportal StepStone nach Stellenanzeigen für SM und PO gesucht. Nach Bereinigung um Duplikate und der Auswahl von jeweils nur einer Stellenanzeige pro Unternehmen wurden dadurch *78 Stellenanzeigen für die Rolle SM* identifiziert. Die Stichprobe der Anzeigen für *PO war etwas höher, wurde jedoch auf 78 normiert*, um eine vergleichbare Datenbasis zu haben. Die Mehrzahl der Stellenanzeigen bezog sich auf die Funktionsbereiche Softwareentwicklung und IT, weitere relevante Bereiche waren Operations und E-Commerce. Es wurden bewusst nur diese beiden Rollen ausgewählt, weil Stellenanzeigen für Mitglieder des Entwicklungsteams teilweise sehr branchen- und bereichsspezifische Anforderungen haben und das Entwicklungsteam wiederum verschiedene Rollen in sich vereinigt (Designer, Tester,...). Die beiden Rollen SM und PO enthalten hingegen schwerpunktmäßig Koordinations- und Führungsaufgaben, die deutlich weniger vom jeweiligen organisationalen Kontext abhängig sind als die Aufgaben der MitarbeiterInnen im Entwicklungsteam.

Für die Auswertung der Stellenanzeigen wurde eine strukturierende Inhaltsanalyse mit Hilfe des Auswertungsprogramms MAXQDA durchgeführt. Die Kompetenzen wurden nach dem Kompetenzschema von Heyse und Erpenbeck¹⁷ kodiert, für die Qualifikatio-

Fachliche Qualifikationen & Erfahrungen		
	SM	PO
Erfahrungen in der jeweiligen Scrum Rolle	73,1%	44,9%
Studium	60,3%	83,3%
agile Methoden (allg.)	44,9%	38,5%
Softwareentwicklung	30,8%	29,5%
Projektmanagement	21,8%	43,6%
IT-Know-How	14,1%	21,8%
Führung von Teams	10,3%	6,4%
Programmiersprachen	10,3%	7,7%
Change Management	7,7%	2,6%
Produktmanagement	2,6%	21,8%
Technisches Verständnis	-	19,2%
Anforderungsmanagement	-	17,9%
E-Commerce	5,1%	11,5%
Agile Produktentwicklung	3,8%	10,3%
Sprachkenntnisse		
Deutsch	57,7%	52,6%
Englisch	62,8%	62,8%

Tabelle 1: Qualifikationen & Erfahrungen

Methoden und Prozessen (44,9%), Softwareentwicklung (30,8%) und Projektmanagement (21,8%). Für die *Rolle des PO* ist ein erfolgreich absolviertes *Studium* die wichtigste Anforderung (83,3%). Während der Schwerpunkt beim SM eher auf einem Studium mit Schwerpunkt in der Informatik liegt und wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse als Ergänzung gesehen werden, wird für die Rolle des PO der Schwerpunkt stärker auf die wirtschaftswissenschaftlichen Kenntnisse gelegt, die durch informationstechnische Kenntnisse ergänzt werden sollten. Insbesondere werden daher AbsolventInnen eines Studiums der Wirtschaftsinformatik sowie der Wirtschaftswissenschaften durch die analysierten Stellenanzeigen angesprochen. Von BewerberInnen wird darüber hinaus teilweise eine mehrjährige *Erfahrung als PO* erwartet (44,9%). Im Vergleich zur Rolle des SM ist diese Zahl jedoch relativ gering (SM Erfahrung in 73,1% aller Stellenanzeigen). Zu den weiteren Anforderungen an die Rolle des PO zählen insbesondere: Projektmanagement (43,6%), Kenntnisse in agilen Methoden und Prozessen (38,5%) sowie Kenntnisse in Softwareentwicklung (29,5%). Die Anforderungen an einen PO sind somit im

nen, Erfahrungen und die Kenntnisse von agilen Methoden wurde aus dem kodierten Material heraus eine eigene Struktur entwickelt.

Ergebnisse

Im Folgenden werden die fachlichen Qualifikationen, die Kenntnisse agiler Methoden, die notwendigen Erfahrungen sowie die Kompetenzen beschrieben, die SM und PO benötigen, um ihre Rollen erfolgreich ausführen zu können.

Erfahrungen und fachlichen Qualifikationen

SM benötigen an *Erfahrungen und fachlichen Qualifikationen* insbesondere Erfahrung als SM (73,1%), Englischkenntnisse (62,8%), ein Studium (60,3%), Deutschkenntnisse (57,7%), Kenntnisse in agilen

Spezifische agile Anforderungen		
	SM	PO
Scrum Zertifizierungen		
SM Zertifizierung	44,9%	-
PO Zertifizierung	-	9%
Agile Methoden		
Kanban	33,3%	12,8%
Design Thinking	5,1%	7,7%
DevOps	6,4%	2,6%
XP	6,4%	-
Lean Startup	2,6%	1,3%
Agile Projektmanagement Tools		
Atlassian JIRA	16,7%	11,5%
Atlassian Confluence	11,5%	9%
VersionOne	1,3%	-
Scaling Agile		
SAFe	16,7%	5,1%
LeSS	11,5%	-
Scrum of Scrums	2,6%	1,3%

Tabelle 2: Agile Methoden, Werkzeuge & Zertifizierungen

fachlichen Bereich bereiter angelegt als die des SM.

Neben den allgemeinen Angaben zu Kenntnissen in agilen Methoden (38,5% PO, 44,9% SM) wurden in einem Teil der Stellenanzeigen auch Kenntnisse in bzw. Erfahrungen mit *spezifischen agilen Methoden und Werkzeugen* sowie *Zertifizierungen* genannt (siehe Tabelle 2). Auffällig daran ist allerdings, dass diese in agilen Teams weit verbreiteten Methoden verhältnismäßig selten explizit als Anforderung in Stellenanzeigen beschrieben sind. Am häufigsten wurde für die Rolle des SM eine Zertifizierung als SM genannt (44,9%). Bei jeder dritten Stellenanzeige (33,3%) werden auch Kenntnisse der Vorgehensweise Kanban vorausgesetzt. Bei PO Ausschreibungen finden sich in den Stellenanzeigen keine spezifischen Methoden, die für die Rolle des PO als prägend bezeichnet werden könnten.

Kompetenzanforderungen

Im *Zentrum von Personalauswahlprozessen* für die Rolle als PO oder SM stehen die *Kompetenzen*. Durch die Häufigkeitsanalyse werden im Folgenden Kompetenzprofile für die Rollen SM und PO herausgearbeitet. Auffällig ist, dass die Kompetenzanforderungen an die beiden Scrum Rollen zu einem erheblichen Anteil ähnlich sind: Im Mittelpunkt beider Kompetenzprofile stehen Kommunikationsfähigkeit (62,8% SM, 60,3% PO), Teamfähigkeit (41% SM, 43,6% PO), Ergebnisorientierung (39,7% SM, 37,2% PO), Eigenständigkeit (21,8% SM, 35,9% PO) oder Selbstständigkeit (11,5% SM, 16,7% PO), agiles Mindset (35,9% SM, 11,5% PO), Überzeugungsfähigkeit (20,5% SM, 19,2% PO) und Spaß (14,1% SM, 25,6% PO). Für die *Rolle als SM* werden teilweise noch Kompetenzen wie Empathie (23,1%), Moderationsfähigkeit (21,8%), Problemlösungsfähigkeit (17,9%) und Motivationsfähigkeit (12,8%) genannt. Für den *PO* sind analytische Fähigkeiten (34,6%), Kundenorientierung (23,1%), Weitsicht (19,2%) und Reisebereitschaft (16,7%) charakterisierend.

Diese Kompetenzanforderungen werden in Abbildung 1 eingeteilt nach den Kompetenzklassen von *Heyse und Erpenbeck* dargestellt. Dabei wird deutlich, dass sozial-kommunikative Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit für beide Scrum Rollen von zentraler Bedeutung sind, um die durch offene Interaktion geprägten Prozesse zu gestalten. Für die *Rolle des SM* sind insbesondere die *sozial-kommunikativen* und die *personalen Kompetenzen* notwendig, um Teams begleiten oder Konflikte moderieren zu können und mit viel Eigenverantwortung (P) und Offenheit für Veränderung (P) die Organisation im Sinne der Rolle eines Change Agent weiterzuentwickeln. Zudem sind *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen* wie ergebnisorientiertes Handeln oder zielorientiertes Führen notwendig, um agile Teams bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen zu können. Fach- und Methodenkompetenzen spielen hingegen eine eher untergeordnete Rolle. Für die *Rolle des PO* werden ähnlich wie beim SM *sozial-kommunikative* und *personale Kompetenzen* als zentrale Anforderungen in den Stellenanzeigen genannt. Eigenverantwortung (P) und Selbstmanagement (P) sind für einen PO wesentlich wichtiger als für einen SM, im Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenzen ist das Profil des PO weniger breit als das des SM. Zu-

dem bestimmen *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen* wie ergebnisorientiertes Handeln und zielorientiertes Führen das Kompetenzprofil des aus Unternehmenssicht idealtypischen PO. *Fach- und Methodenkompetenzen* wie analytische Fähigkeiten oder fachübergreifende Kenntnisse haben einen höheren Stellenwert als beim SM.

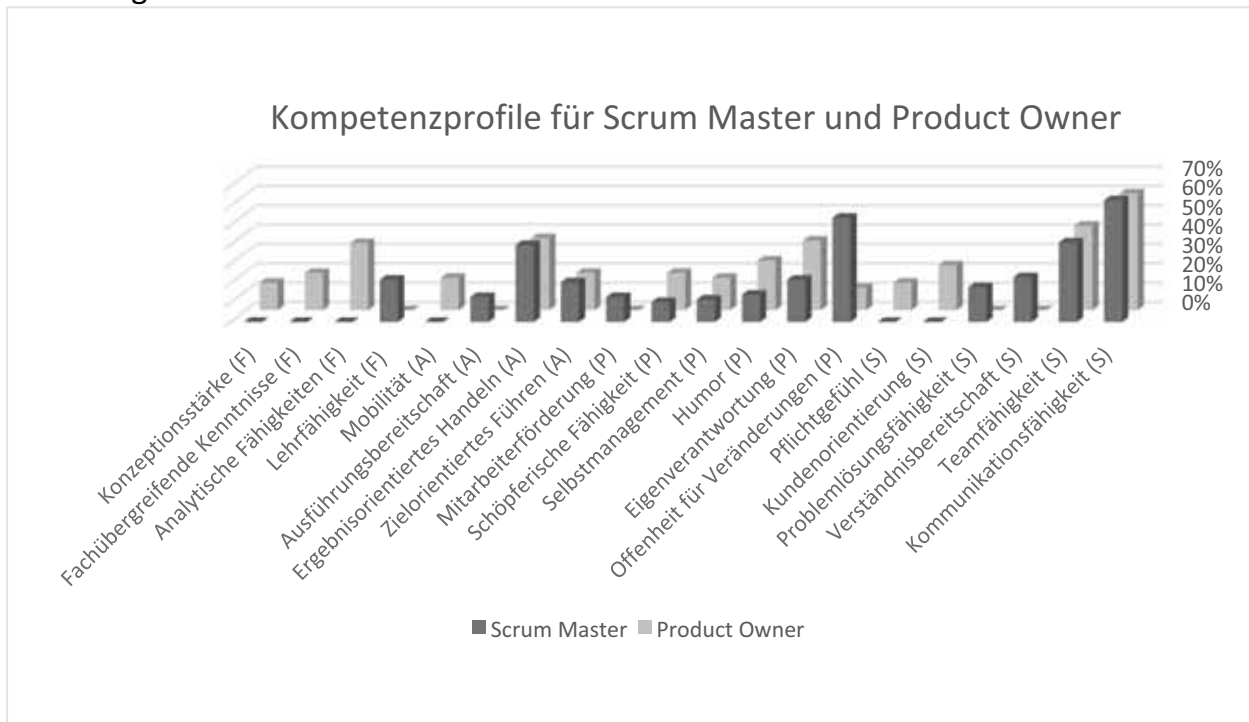


Abbildung 1: Kompetenzanforderungen an PO und SM

Fazit

Zentraler *Beitrag dieses Artikels* ist es, die Anforderungen an die beiden Scrum Rollen PO und SM in der betrieblichen Praxis auf der Grundlage einer Analyse von Stellenanzeigen herauszuarbeiten. Aus dem Bereich der Qualifikationen bildet ein Studium der Wirtschaftsinformatik oder Wirtschaftswissenschaften die zentrale Grundlage für eine Tätigkeit als SM oder PO. Bei vielen Stellen wird zudem Erfahrung in der jeweiligen Scrum Rolle verlangt.

Aus dem Bereich der *Kompetenzen für die Rolle des SM* sind insbesondere die sozial-kommunikativen und die personalen Kompetenzen von Bedeutung. Zu den wichtigsten Kompetenzen des SM gehören Kommunikationsfähigkeit (S), Teamfähigkeit (S), Offenheit für Veränderungen (P) und ergebnisorientiertes Handeln (A). Für die *Rolle des PO* sind ebenfalls die sozial-kommunikativen und die personalen Kompetenzen am wichtigsten, allerdings haben auch die Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sowie die Fach- und Methodenkompetenzen einen relativ hohen Stellenwert. Das PO Profil umfasst folglich alle vier Kompetenzklassen mit relativ starken Ausprägungen. Die wichtigsten Kompetenzen für diese Rolle sind Kommunikationsfähigkeit (S), Teamfähigkeit (S), ergebnisorientiertes Handeln (A), Eigenverantwortung (P) sowie analytische Fähigkeiten (F).

! Management-Empfehlungen

Gestaltung von Kompetenzprofilen für Scrum Rollen

Die Personalabteilung kann eine Organisation durch die Entwicklung von Kompetenzprofilen für die Scrum Rollen bei der Einführung von agilen Methoden unterstützen. Diese Kompetenzprofile stellen Listen von etwa 15 bis 20 Kompetenzen dar, die zentrale Anforderungen an Rollen, Stellen oder Jobfamilien beschreiben. Kompetenzprofile bilden die Grundlage für die zentralen Prozesse des Personalmanagements wie insbesondere Personalauswahl und -entwicklung. Folgende Punkte sind für die Entwicklung von Kompetenzprofilen für Scrum Rollen von zentraler Bedeutung:

1. Analyse der Aufgaben des SM oder PO und Abgleich mit den in der Literatur beschriebenen Scrum Rollen. Inwieweit entsprechen die Rollen im Unternehmen denen in der Literatur? Gibt es für die Abweichungen organisationsspezifische Gründe? Sofern ein Customizing erfolgt, sollten Sie darauf achten, dass der Kern der Methode und somit seine Produktivität erhalten bleibt, d.h. kein „slow Scrum state“ entsteht, wie Sutherland das Phänomen in einer Keynote 2011 in Zürich bezeichnete.
2. Fragen Sie PO und SM in ihrer Organisation nach erfolgskritischen Situationen (critical-incident Methode) bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Aggregieren Sie diese Situationen und bilden Sie daraus Kompetenzen mit jeweils etwa fünf Verhaltensankern (Beschreibungen von performancerelevantem Verhalten).
3. Gleichen Sie die eigenen Kompetenzprofile mit den Anforderungen an SM und PO aus der Literatur ab. Prüfen Sie, ob Themen wie soziale Interaktion, Eigeninitiative, Selbstorganisation, Offenheit für Veränderung, Anpassungsfähigkeit, Innovationsfreudigkeit oder ergebnisorientiertes Handeln ausreichend in den Profilen berücksichtigt wurden.
4. Prüfen Sie, welche fachlichen Qualifikationen und agilen Methoden für die Profile von hoher Bedeutung sind. Formulieren Sie die Profile aussagekräftig und spezifisch. Machen Sie in den Profilen deutlich, welche Elemente für die Erfüllung der Rolle bereits bei der Einstellung erforderlich sind und welche entwickelt werden können. Fachliche Kenntnisse können häufig zügig erlernt werden, während sozial-kommunikative und personale Kompetenzen nachhaltig nur über einen längeren Zeitraum entwickelt werden können.
5. Setzen Sie den Schwerpunkt im Personalauswahlprozess auf jene Elemente des Anforderungsprofils, die nur langfristig entwickelt werden können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass den *sozial-kommunikativen und den personalen Kompetenzen eine zentrale Bedeutung* zukommt, um Scrum als adaptive Form der Zusammenarbeit zu unterstützen. Die zentrale Aufgabe der PO und SM Rollen ist es, den Entwicklungsteams einerseits Raum für Kreativität zu geben und andererseits die Zusammenarbeit der Teams so zu bündeln, dass innovative marktfähige Produkte entstehen und die Organisation sich schnell an wandelnde Kundenwünsche und Umweltbedingungen anpassen kann. Dafür benötigt eine Organisation adaptive Strukturen, Prozesse, Routinen und Projektmanagementmethoden¹⁸ sowie MitarbeiterInnen und Führungskräfte, die über Kompetenzen verfügen, Zusammenarbeit flexibel und bereichsübergreifend zu organisieren und durch ihre kommunikativen Fähigkeiten und ihr persönliches Auftreten Menschen in Organisationen zu gewinnen.¹⁹

Insgesamt erscheinen die in den Stellenanzeigen kodierten Kompetenzen gut zu den in der Literatur allgemein beschriebenen Anforderungen für die beiden untersuchten Scrum Rollen zu passen. Einzelne Anforderungen wie beispielsweise die im agilen Manifest genannte Anpassungsfähigkeit oder die Innovationsfreudigkeit²⁰ werden in den Stellenanzeigen zumindest explizit deutlich weniger stark betont, als dies aufgrund der Rollenbeschreibung in der Literatur zu erwarten wäre. Zudem fällt auf, dass Kompetenzen, die den Umgang mit den negativen Folgen des Einsatzes von Scrum beschreiben, wie Stressresistenz oder Frustrationstoleranz, in den Stellenanzeigen kaum vorkommen. PersonalmanagerInnen sollten bei der Erstellung von Anforderungsprofilen daher prüfen, ob sie in den Stellenanzeigen alle *Kompetenzen, Qualifikationen und Kenntnisse abgebildet haben, die für die Leistung des Inhabers der jeweiligen Scrum Rolle relevant* sind. Eine Stellenanzeigenanalyse kann in Bezug auf diese Fragestellung nur teilweise Antworten geben. Stellenanzeigenanalysen spiegeln wider, welche Kompetenzen und Fähigkeiten PersonalmanagerInnen in einer Branche oder einem Land für eine Stelle derzeit oder zukünftig für wichtig halten. Sie eignen sich damit sehr gut dazu, bestehende Anforderungsprofile zu aktualisieren.²¹ Stellenanzeigen stellen zum Teil aber auch Wunschvorstellungen dar.²² Um ein detaillierteres Bild in Bezug auf jene Kompetenzen und Qualifikationen zu erhalten, die relevant für die Leistung in der Ausübung einer Scrum Rolle sind, wäre daher eine Längsschnittbefragung der jeweiligen Unternehmen nach Besetzung der Stelle notwendig. Es ist aber davon auszugehen, dass sich aus der vorliegenden Analyse ein guter Überblick über die Anforderungen an die Scrum Rollen SM und PO ableiten lässt und die Ergebnisse eine solide Grundlage für die Entwicklung von *organisations- und stellenbezogenen Qualifikations- und Kompetenzprofilen* bilden.

Literatur

-
- ¹ Hasenzagl, R., & Link, K. 2017. Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung? *Austrian Management Review*, 7, S. 72-80; Mahringer, C.A., Gabler, M. & Renzl, B. 2017. Agilität in wissensintensiven Organisationen. Von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung. *IM+io*, 1: 38-41.
 - ² Mahringer, C.A., Rost, M. & Renzl, B. 2019. How Individuals Perform Customer Knowledge Absorption Practices – A Contextual Approach to Open Innovation. *International Journal of Technology Management*, 79, 3: 274-298; Renzl, B., Rost, M. & Kaschube, J. 2012. Gestaltung des Wandels mit struktureller und kontextueller Ambidextrie am Beispiel eines Technologieführers in der Automobilzulieferbranche. *Jahrbuch strategisches Kompetenzmanagement*, 6: 77-100; Uhl-Bien, M. & Arena, M. 2018. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1): 89-104.
 - ³ Gloger, B. 2016. *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*, 5. Aufl., München; Röpstorff, S. & Wiechmann, R. 2016. *Scrum in der Praxis. Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren*, 2. Aufl., Heidelberg; Rubin, K. S. 2014. *Essential Scrum. Umfassendes Scrum-Wissen aus der Praxis*, Frechen.
 - ⁴ Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. *Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*, 5. Aufl., in: scrumguides.com.
 - ⁵ Mahringer, C.A. 2017. Scrum. *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 12: 1345; Rubin, K. S. 2014. *Essential Scrum. Umfassendes Scrum-Wissen aus der Praxis*, Frechen.
 - ⁶ Coplien, J.O. 1994. Borland Software Craftsmanship. A New Look at Process, Quality and Productivity. *Proceedings of the 5th Annual Borland International Conference*, Orlando.

-
- ⁷ Rubin, K. S. 2014. *Essential Scrum. Umfassendes Scrum-Wissen aus der Praxis*, Frechen; Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. *Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*, 5. Aufl., in: scrumguides.com.
- ⁸ Rubin, K. S. 2014. *Essential Scrum. Umfassendes Scrum-Wissen aus der Praxis*, Frechen.; Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. *Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*, 5. Aufl., in: scrumguides.com.
- ⁹ Röpstorff, S. & Wiechmann, R. 2016. *Scrum in der Praxis. Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren*, 2. Aufl., Heidelberg.
- ¹⁰ Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Greening, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. 2001. *Manifesto for Agile Software Development*, in: agilemanifesto.org
- ¹¹ Heyse, V. & Erpenbeck, J. 2009. *Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme*, 2. Aufl., Stuttgart, XIII.
- ¹² Heyse, V. & Erpenbeck, J. 2009. *Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme*, 2. Aufl., Stuttgart.
- ¹³ Briscoe, J.P. & Hall, D.T. 1999. *Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice*. *Organizational Dynamics*, 28: 37-51.; Renzl, B., Rost, M., & Kaschube, J. 2013. *Facilitating Ambidexterity with HR Practices: A Case Study of an Automotive Supplier*. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(2): 229–255.
- ¹⁴ Sailer, M. 2009. *Anforderungsprofile und akademischer Arbeitsmarkt. Die Stellenanzeigenanalyse als Methode der empirischen Bildungs- und Qualifikationsforschung*, Münster, 39.
- ¹⁵ Schuchert-Güler, P. 2009. *Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf. Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse*, Working Paper der HWR Berlin, Berlin, 25; Bensberg, F. & Buscher, G. 2017. *Berufsbilder und Kompetenzen zum Management der Informationssicherheit. Ergebnisse einer explorativen Stellenanzeigenanalyse*, Working Paper der Hochschule Osnabrück.
- ¹⁶ Bensberg, F. & Buscher, G. 2016. *Job Mining als Analyseinstrument für das Human-Resource-Management*. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 53 (6): 815; Sailer, M. 2009. *Anforderungsprofile und akademischer Arbeitsmarkt. Die Stellenanzeigenanalyse als Methode der empirischen Bildungs- und Qualifikationsforschung*, Münster, 41.
- ¹⁷ Heyse, V. & Erpenbeck, J. 2009. *Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme*, 2. Aufl., Stuttgart.
- ¹⁸ Mahringer, C.A., Gabler, M. & Renzl, B. 2017. *Agilität in wissensintensiven Organisationen. Von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung*. *IM+io*, 1: 38-41.
- ¹⁹ Rost, M. 2014. *Kompetenzmanagement und Dynamic Capabilities. Eine empirische Fallstudie bei einem Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie*, Lohmar.
- ²⁰ Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A.v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Greening, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. 2001. *Manifesto for Agile Software Development*, in: agilemanifesto.org
- ²¹ Dietzen, A. & Kloas, P.-W. 1999. *Stellenanzeigenanalyse - eine effektive Methode zur Früherkennung des Qualifikationsbedarfs*, in: Alex, L. & Bau, H. 1999. *Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung*, Bielefeld, S. 13-32.
- ²² Sailer, M. 2009. *Anforderungsprofile und akademischer Arbeitsmarkt. Die Stellenanzeigenanalyse als Methode der empirischen Bildungs- und Qualifikationsforschung*, Münster, 45-214.

Information zu den AutorInnen

Dr. Martin Rost ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Organisation an der Universität Stuttgart und forscht zur Rolle und dem Verhalten von Individuen in der Entstehung von organisationalen Fähigkeiten sowie Innovations- und Transformationsprozessen.

Matthias Peter, M.Sc., PSM I[®], PSPO I[®], ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Organisation der Universität Stuttgart. Sein Forschungsschwerpunkt ist das agile Projektmanagement.

Dr. Christian A. Mahringer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Organisation an der Universität Stuttgart. Er erforscht Methoden und Prinzipien der Koordination im Kontext von Innovation und Change.

Prof. Dr. Birgit Renzl ist Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL und Organisation an der Universität Stuttgart. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Strategie, Organisation und Leadership.