



Leseprobe

Boris Gloger, André Häusling

Erfolgreich mit Scrum - Einflussfaktor Personalmanagement

Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen

ISBN: 978-3-446-42515-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42515-6>

sowie im Buchhandel.

3

Personalbeschaffung und Personalauswahl

■ 3.1 Wie Sie die besten Mitarbeiter erst gar nicht bekommen

Die Führungskraft will eine Stelle besetzen. Für das Team wird ein ScrumMaster gesucht: motiviert, kommunikativ, hervorragend qualifiziert, schnell im Denken.

„Setzen wir uns mal zusammen und erstellen das Anforderungsprofil?“

„Ja, machen wir, nur diese Woche kann ich nicht und nächste Woche ist auch schlecht. Ich mail dir ein paar Stichworte, vielleicht kannst du da draus ja schon mal eine Anzeige basteln.“

2 Wochen vergehen.

Die Personalabteilung hat gebastelt. Nach bestem Wissen und Gewissen ist, basierend auf den mit viel Motivation ausgedachten und schnell gelieferten qualifizierten Stichworten, eine ansprechende Stellenanzeige entstanden:

ScrumMaster (m/w)

Ihre Aufgaben

- Als ScrumMaster unterstützen Sie ein Team und entwickeln auch noch gerne selbst mit.
- Sie sind dafür verantwortlich, den Scrum-Prozess zu kontrollieren und ihn voranzutreiben.
- Zusammen mit Product Ownern und dem Management stellen Sie sicher, dass die Sprintziele erfüllt werden.
- Sie unterstützen Ihr Team in seiner Kreativität, fördern geschickt Eigeninitiative und helfen, die anspruchsvollen Projekte zum Erfolg zu führen.

Ihre Qualifikationen

- Entweder haben Sie ein Informatik-Studium abgeschlossen oder Sie können eine vergleichbare Ausbildung nachweisen.

- Mit agilen Methoden kennen Sie sich bestens aus.
 - Ihre fundierten Kenntnisse der objektorientierten Programmierung sind überzeugend. Vor allem kennen Sie sich mit PHP5, Javascript, SQL (MySQL, Doctrine), xHTML und CSS aus.
 - Sie sind sehr webaffin und haben idealerweise Erfahrung mit Unit Testing und Design Patterns.
- Sie bringen Erfahrung in dem Bereich Internetanwendungen unter Unix/Linux mit.

Es geht jetzt zügig und pragmatisch, wie es sich für ein IT-Unternehmen gehört. Am Wochenende wird die erste Anzeige geschaltet: auf der eigenen Website und in den bekannten Online-Jobportalen.

4 Wochen sind vergangen.

„Du, hat sich schon jemand auf die Stellenanzeige gemeldet?“

„Ja ... nein ... nicht so wirklich. Die passen irgendwie alle nicht. Ich werde jetzt mal einen Berater dazunehmen, vielleicht finden die schneller jemanden.“

„Kennt sich der Berater mit Scrum aus?“

„Wir nehmen den manchmal auch für die Besetzung anderer Positionen. Ob der sich mit Scrum auskennt, weiß ich nicht So wichtig ist es doch auch nicht.“

7 Wochen sind vergangen.

Mit Müh und Not haben sich ein paar Bewerber gefunden. Sie sind ziemlich auf ein hohes Gehalt fixiert, aber sollen sie haben, es ist schließlich schwer, gute Leute zu finden.

9 Wochen sind vergangen.

„Wir hätten da jetzt drei Kandidaten, wann hast du denn Zeit für die Gespräche?“

„Welche Kandidaten? Aaah, ach so ... diese Woche geht's nicht mehr, ab nächster Woche dann.“

„Ok, ich schick dir ein paar Termine und arrangiere das dann mit den Leuten.“

„Danke, es wäre vielleicht nicht schlecht, wenn sie dann auch noch mit dem Product Owner und dem Team sprechen.“

„Glaubst du, dass das nötig ist? Das verzögert die Sache ja nur, du hast doch selbst so ein gutes Gespür.“

„Stimmt eigentlich.“

12 Wochen sind vergangen.

„Freut uns, dass Sie mit uns arbeiten wollen! Wann können Sie anfangen?“

„Ich habe noch ein Monat Kündigungsfrist, danach kann ich anfangen. Ich habe eine Frage: Warum arbeitet Ihr Unternehmen mit Scrum?“

„Es macht einfach so schnell!“

16 Wochen sind vergangen.

An dieser Stelle wird der Neankömmling seinem Schicksal überlassen. Bei der Vertragsunterzeichnung sieht er die Kollegen aus der Personalabteilung zum vorerst letzten Mal. Er würde gerne mal mit dem Product Owner und seiner Führungskraft intensiver über Scrum reden. Und mit den Teammitgliedern über die aktuellen Projekte, womit soll er beginnen? Naja, hat vielleicht Zeit, er muss sich sowieso erst mal darum kümmern, dass sein Arbeitsplatz eingerichtet wird. Also wenn er nicht wegen des Jobs umgezogen wäre, würde er sich das eigentlich noch mal überlegen wollen

Ein Jahr ist vergangen. Die Stelle muss nachbesetzt werden.

■ 3.2 Agilität ist Wertschätzung für Talente

Natürlich laufen Prozesse der Personalauswahl in den meisten Fällen weniger desaströs ab, wie wir das gerade etwas plakativ beschrieben haben. Leider haben wir aber in der Praxis auch solche Fälle schon erlebt. In Unternehmen ohne Scrum kann das vielleicht noch so klappen. Aber wenn ein Unternehmen, das Scrum einsetzt, so agiert, dann läuft auf jeden Fall etwas falsch. Besser man besetzt die Stelle mit einem Androiden, der nicht merkt, dass ihm von Anfang an keine Wertschätzung entgegengebracht wird.

Rufen wir uns in Erinnerung, dass wir auf der Suche nach hochtalentierten Menschen sind. Nach Menschen, die nicht in erster Linie einen Job brauchen, sondern eine Herausforderung suchen. Sie bleiben einem Unternehmen treu, wenn sie dort ein Umfeld finden, das sie motiviert und in dem sie Möglichkeiten für ihre fachliche und persönliche Weiterentwicklung erkennen. Bevor ein Unternehmen noch richtig in Verbindung mit diesen Menschen getreten ist, kann es ihre Intelligenz schon auf zwei Arten beleidigen:

- **Durch Vorspiegelung falscher Tatsachen:** Nur weil in einer Stellenanzeige etwas von Scrum steht, heißt das noch lange nicht, dass Scrum auch wirklich gelebt wird. Erfahrene Bewerber erkennen falsche Federn sofort und haben außerdem ihre Netzwerke, über die sie leicht herausfinden können, wie der Hase in einem Unternehmen tatsächlich läuft.
- **Durch einschläfernde Trägheit:** Wer zunächst mal lange keine Antwort bekommt, dann einen endlosen Gesprächs- und Vorgeplänkel-Marathon durchlaufen muss und zum Schluss in der Einarbeitungszeit von allen im Regen stehen gelassen wird, kommt erst gar nicht, sucht nach der Probezeit das Weite oder hat innerlich schon gekündigt und sitzt nur noch die Zeit bis zum nächsten Angebot ab.

■ 3.3 Grundsätze agiler Personalsuche

Wie kann oder sollte der Personalbeschaffungs- und -auswahlprozess in einer agilen Organisation aussehen, die Scrum tatsächlich nutzt und dafür die besten Mitarbeiter anziehen möchte?

Agilität bedeutet Wendigkeit. Die Hauptkriterien im agilen Personalbeschaffungs- und -auswahlprozess sind also:

1. Geschwindigkeit
2. Geschwindigkeit
3. Geschwindigkeit

Und dies bei einer sehr hohen Qualität im Prozess und im Ergebnis der Personalbeschaffung und -auswahl. Unternehmen, die die besten Mitarbeiter gewinnen wollen, müssen sich bewusst werden, dass sie nicht in eine Beziehung zu Bittstellern treten. Das Unternehmen ist das Produkt und die besten Mitarbeiter sind Kunden. „Das, was ein Bewerber von Unternehmen erwartet, die ihn für sich gewinnen wollen, ist die Wertschätzung seiner Zeit, schonungslose Aufrichtigkeit, professionelle Aufmerksamkeit während des Einstellungsprozesses, vorbereitete Gesprächspartner, ehrliche und zutreffende Stellenausschreibungen, ein effizientes System, laufendes Feedback (vor allem online), vielfältige Wege der Ansprache, eine klare Botschaft über die Erwartungen des Unternehmens, materielle und immaterielle Nutzen, einen fairen Arbeitsvertrag, Respekt vor seinen Anstrengungen, seiner Intelligenz und Kompetenz, und vieles mehr.“¹ Das bedeutet, dass sich jeder für die Personalsuche Verantwortliche in den Prozess der Suche und der Auswahl aktiv einbringen muss. Dieser Prozess ist in einem agilen Unternehmen nichts, was sich einfach auf die Personalabteilung abwälzen lässt. Schlussendlich soll ein neuer Mitarbeiter in oder mit einem Scrum-Team im Sinne des Unternehmens dazu beitragen, dass neue Produkte schneller entwickelt und geliefert werden.

- Der Manager (die disziplinarische Führungskraft) eines Teams ist der „Träger“ der langfristigen Ziele eines Unternehmens und auch der „Hüter“ der Unternehmenskultur. Gleichzeitig weiß er, dass sein(e) Team(s) im Rahmen der Kultur und der Ziele, die ihnen gesetzt werden, ihre spezifische Identität entwickeln.
- Der ScrumMaster kennt die Besonderheiten und Eigenheiten des Kern-Teams, das er in der Produktentwicklung begleitet. Er weiß, in welcher Phase der Teamentwicklung es ist, welche zusätzlichen persönlichen und fachlichen Kompetenzen es brauchen würde, um vorhandene Probleme zu überwinden und um einfach noch besser zu werden.
- Der Product Owner hat eine klare Vision für sein Produkt und ist auf der Suche nach Menschen, die ihn bei der Umsetzung dieser Vision unterstützen können. Er kennt die Anforderungen der Kundenseite und braucht daher Unterstützer, die sich dieser Sichtweise öffnen können.
- Das eigentliche Entwicklungs-Team kennt seine Fähigkeiten und Grenzen. Es ist eine Gruppe von Menschen, die sich mit ihren Persönlichkeiten aufeinander eingelassen hat und

¹ Pogorzelski et al. 2009

weiß, wie ein neues Mitglied „ticken“ muss, um sich in den ausgesprochenen und unausgesprochenen Strukturen einzufügen. Das Team hat das Gefühl dafür, mit wem es passen könnte.

- Die Personalabteilung muss den eigentlichen Such- und Auswahlprozess in die Wege leiten. Sie ist einerseits auf die Informationen angewiesen, die sie für die Gestaltung der Suche bekommt, muss aber selbst zunächst auch bereit sein, das Scrum-Mindset zu verstehen.

Zwischen allen beteiligten Rollen muss also ein reger Austausch darüber bestehen, worin die aktuellen Anforderungen an einen neuen Mitarbeiter bestehen sollen. Daraus lassen sich in späterer Folge Kompetenzprofile ausarbeiten, die den Kreis der potenziellen Kandidaten eingrenzen.

Schwierig wird es allerdings, wenn in einem Unternehmen selbst noch kein klares Verständnis von Scrum vorhanden ist. Sofern ein Mitarbeiter nicht über informelle Wege gefunden wird, ist die Stellenanzeige das erste Aushängeschild eines Unternehmens auf dem agilen Arbeitsmarkt. Ist sich das Unternehmen selbst nicht über das Rollenverständnis in Scrum im Klaren, wird es mit seinen Stellenanzeigen Mitarbeiter anziehen, die ihre Aufgaben in den Rollen ebenfalls nicht verstehen und daher auch nicht so ernst nehmen, wie sie sollten. Das höhlt die Erfolge, die mit Scrum erzielt werden können, von innen aus. Und noch schlimmer: Die Mitarbeiter, die Scrum wirklich verstanden haben und daher die richtigen Bausteine für den Erfolg wären, werden sich auf solche Stellenanzeigen erst gar nicht melden.

Sehen wir uns in diesem Zusammenhang noch einmal die Stellenanzeige aus dem Recruitment-Desaster zu Beginn des Kapitels an. Sie ist Ausdruck dessen, dass das suchende Unternehmen weder ein klares Bild von sich selbst hat, noch versteht, wie Scrum richtig eingesetzt wird und welche Menschen dafür nötig sind.

Ihre Aufgaben

- Als ScrumMaster unterstützen Sie ein Team *und entwickeln auch noch gerne selbst mit*
- Sie sind dafür verantwortlich, den Scrum-Prozess *maßgeblich zu kontrollieren* und ihn voranzutreiben
- Zusammen mit Product Ownern und dem Management *stellen Sie sicher, dass die Sprintziele erfüllt werden*
- Sie unterstützen Ihr Team in seiner Kreativität, fördern geschickt Eigeninitiative und *helfen*, die anspruchsvollen Projekte zum Erfolg zu führen

Ihre Qualifikationen:

- *Entweder haben Sie ein Informatik-Studium abgeschlossen oder Sie können eine vergleichbare Ausbildung nachweisen*
- *Mit agilen Methoden kennen Sie sich bestens aus*
- *Ihre fundierten Kenntnisse der objektorientierten Programmierung sind überzeugend. Vor allem kennen Sie sich mit PHP5, Javascript, SQL (MySQL, Doctrine) und xHTML, CSS aus*

- *Sie sind sehr webaffin und haben idealerweise Erfahrung mit Unit Testing und Design Patterns*
- *Sie bringen Erfahrung in dem Bereich Internetanwendungen unter Unix/Linux mit*

Um es gleich zu sagen: Alles, was kursiv geschrieben ist, ist zu beanstanden. Anscheinend wurde die Funktion des ScrumMasters nicht richtig verstanden. Denn ein ScrumMaster

- arbeitet nicht in der Entwicklung mit,
- stellt nicht die Sprintziele sicher,
- „kontrolliert“ das Team nicht,
- hilft zwar gerne, aber er hilft dem Team.

Offenbar soll dieser ScrumMaster auch ausschließlich ein guter Fachexperte sein. Wie sonst ist es zu erklären, dass in den Qualifikationen so gar keine sozialen und persönlichen Kompetenzen gefordert werden? Solche Anzeigen signalisieren einem potenziellen Bewerber nur eines: Hier wird kein richtiges Scrum gemacht. Dieses Unternehmen sucht einen Projektmanager, aber ganz sicher keinen ScrumMaster.

■ 3.4 Kompetenzprofile für Product Owner und ScrumMaster

Die Selbstorganisation des Teams spielt bei Scrum die wesentliche Rolle. Der Coach und Moderator auf dem Weg zum Ziel ist der ScrumMaster, der bei der Einführung von Scrum zunächst die Aufgabe hat, die Prozesse zu etablieren. Er muss bereit sein, alle Hindernisse für das Team aus dem Weg zu räumen und sich dabei gegen organisationsinterne Widerstände durchzusetzen. Er unterstützt das Team auch dabei, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und in sämtlichen Bereichen, von der Kommunikation und Zusammenarbeit, von der Konfliktbewältigung bis zum Einsatz neuer Entwicklungspraktiken ständig besser zu werden. Um in die richtige Richtung zu marschieren, muss das Team aber auch die grundlegende Vision eines Unternehmens und eines Produktes verstanden haben. Also suchen wir auch noch einen Visionär, der die Rolle des Product Owners übernimmt. Die Definition, Vermittlung und Priorisierung klarer Anforderungen an das Entwicklungs-Team, das Verständlichmachen der Kundensicht und das Sicherstellen des wirtschaftlichen Erfolgs eines Projekts sind seine Aufgaben. In der Personalauswahl muss also sichergestellt werden, dass die Menschen, die das Team in diesen essenziellen Rollen begleiten, die richtigen Kompetenzen haben, um das Team rasch auf den richtigen Kurs bringen zu können. Und das sind die folgenden:

- **Fachkompetenz**
 - Unternehmerische Fachkompetenz: unternehmerisches Denken und Handeln im Hinblick auf Ursachen, Wirkungen und Kosten.
 - Aufgabenbezogene Fachkompetenz: konkretes, aufgabenbezogenes Handlungs- und Konzeptionswissen.
- **Methodische Kompetenz**
Effiziente Organisation des Arbeitens, der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie Projektsteuerung.
- **Soziale Kompetenz**
Kommunikation, Beratung und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.
- **Persönliche Kompetenz**
Bereitschaft zum Lernen, zur Veränderung und zum Teilen von Wissen.

Bevor es an die konkrete Suche via Talentpipeline, Berater oder Inserat geht, sollten für die Rollen des Product Owners und des ScrumMasters Kompetenzprofile ausgearbeitet werden. Darin werden die einzelnen Kompetenzfelder unternehmensspezifisch konkretisiert und es wird festgelegt, wie ausgeprägt die spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten sein sollen. Was soll der zukünftige Product Owner oder ScrumMaster kennen, können, beherrschen oder trainieren?

- **Kennen:** Theoretische Kenntnisse sind vorhanden, er/sie hat von der Materie schon gehört oder sie einmal gelernt (z.B. an der Uni).
- **Können:** Er/sie kann es unter Anleitung oder mit Hilfestellung, wenn es erklärt wird.
- **Beherrschen:** Er/sie kann es selbstständig.
- **Trainieren:** Er/sie versteht und beherrscht Inhalte, Methoden und Techniken so gut, dass er sie an andere weitergeben kann und Vorbildfunktion hat.

Wir hatten eigentlich bereits unsere Idealprofile für den ScrumMaster und den Product Owner entworfen. Dann dachten wir aber, dass die Scrum-Community doch am besten darüber Bescheid weiß, welche Hard- und Softskills gefragt sind. Also haben wir kurzerhand eine kleine Umfrage durchgeführt und aus den Ergebnissen die idealtypischen Kompetenzprofile für Product Owner und ScrumMaster abgeleitet. Die Teilnehmer konnten auch zusätzliche Anmerkungen machen, die das Bild noch ergänzen. Aus diesen qualitativen Antworten wurde für uns sehr deutlich, dass für die praktischen Scrum-Anwender persönliche und soziale Kompetenzen wesentlich größeres Gewicht haben als die fachlichen Fähigkeiten.



Teilnehmerstatistik

N=132

Teilnehmer nach aktuellen Scrum-Rollen

- ScrumMaster: 49%
- Product Owner: 12%
- Teammitglied: 8%
- Sonstige: 31%

Seit wann wird in deinem Unternehmen mit Scrum gearbeitet?

- <6 Monate: 11%
- 6 Monate bis 1 Jahr: 20%
- 1 bis 2 Jahre: 26%
- > 2 Jahre: 33%
- in meinem Unternehmen wird aktuell nicht mit Scrum gearbeitet: 10%

Wie viele Mitarbeiter hat dein Unternehmen?

- < 100 Mitarbeiter: 27%
- 100–250 Mitarbeiter: 18%
- 50–500 Mitarbeiter: 11%
- > 500 Mitarbeiter: 44%

Das ideale Kompetenzprofil für den Product Owner

Das Ergebnis der Umfrage hat gezeigt, dass der Schwerpunkt bei den **fachlichen Kompetenzen** des Product Owners im Bereich des Produktes und des Marktes liegt: Vor allem Branchen-Know-how und Marktkenntnis, Erfahrung im Produktmanagement, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, das Scrum-Mindset und Produktwissen wurden als Kernkompetenzen eingestuft. Kompetenzen in den Bereichen Marketing und Sales sollten durchaus vorhanden sein, werden aber nicht in gleich hoher Ausprägung gefordert. Skills in der Softwareentwicklung (ganz gleich ob klassisch oder agil) sind hingegen nicht notwendig.

Bei den **methodischen Kompetenzen** muss der Product Owner vor allem Methoden des Produktmanagements, agile Methoden der Produktentwicklung, Scrum-Methoden, Führungsinstrumente, Selbstführung, Präsentationsmethoden sowie Methoden aus Marketing und Sales gleich gut beherrschen. Hier zeigt sich ein in den Ausprägungen der einzelnen Kompetenzen gleichgewichtetes Profil. Lediglich Kompetenzen in Finance und klassischen Methoden der Produktentwicklung treten in ihrer relativen Bedeutung etwas zurück.

Als **soziale Kompetenzen** des Product Owners werden Empathie, Konfliktmanagement, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit in gleichermaßen starker Ausprägung erwartet.

Bei den **persönlichen Kompetenzen** stufen die Teilnehmer der Befragung Selbstdisziplin, Integrität, Kritikfähigkeit sowie Selbstreflexionsfähigkeit als gleichbedeutend ein. Diese müssen vom Product Owner beherrscht werden.

TABELLE 3.1 Kompetenzprofil Product Owner

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren
Fachkompetenz				
<i>Unternehmerische Kompetenz</i>				
Branchen-Know-how, Marktkenntnis			X	
Produktmanagement-Erfahrung			X	
Grundlagen der BWL			X	
Marketing		X		
Sales		X		
<i>Aufgabenbezogene Kompetenzen</i>				
Scrum-Mindset			X	
Produktkompetenz			X	
Technologie				
Klassisches Softwareengineering	X			
Klassische Softwareentwicklung	X			
Agiles Softwareengineering	X			
Agile Softwareentwicklung	X			
Methodische Kompetenzen				
Methoden Produktmanagement			X	
Klassische Methoden der Produktentwicklung		X		
Agile Methoden der Produktentwicklung (User Stories)			X	
Scrum-Methoden			X	
Führungsinstrumente			X	
Selbstführung			X	
Präsentationsmethoden			X	
Methoden aus Marketing, Sales, Finance		X		
Soziale Kompetenzen				
Empathie			X	
Konfliktmanagement			X	
Begeisterungsfähigkeit			X	
Durchsetzungsfähigkeit			X	
Kommunikationsfähigkeit			X	
Organisationsfähigkeit			X	
Überzeugungsfähigkeit			X	

(Fortsetzung nächste Seite)

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren
Persönliche Kompetenzen				
Selbstdisziplin			X	
Selbstreflexionsfähigkeit			X	
Kritikfähigkeit			X	
Visionäres Denken			X	
Unternehmerisches Denken			X	
Integrität			X	
Kreativität			X	

Die daraus resultierende Stellenausschreibung für den Product Owner

Die Stellenausschreibung für die externe Suche nach einem Product Owner könnte auf Basis des Kompetenzprofils zum Beispiel so aussehen:

Product Owner (m/w)

Für unseren Kunden, ein etabliertes und bekanntes Unternehmen der Internetbranche, suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen **Product Owner (m/w)**.

Ihre Verantwortung

- Bei der Leitung von Großprojekten arbeiten Sie nach dem Scrum Mindset.
- Um Ihre Produktvisionen verständlich zu vermitteln, verfassen Sie hochwertige Backlogs und User Stories.
- Sie erkennen eigenständig Optimierungsbedarf in der Scrum-Prozess-Landschaft und unterstützen andere Abteilungen und Business Owner.
- Estimation- und Priorisierungsmeetings werden von Ihnen sorgfältig vorbereitet und gestaltet.
- In Abstimmung mit der Softwareentwicklung betreiben Sie eine aktive Releaseplanung.
- Für die Weiterentwicklung unserer bestehenden Portal-Funktionen erarbeiten Sie selbstständig Produktkonzepte.
- Potenziale für die weitere Produktoptimierung erkennen Sie auf Basis Ihrer profunden Analysen von Tracking- und Businessdaten und durch die Beobachtung des Wettbewerbs.
- Sie erstellen nachhaltige Business Cases und ROI-Berechnungen.

Ihre Kompetenzen

- Mindestens 2 Jahre Erfahrung als Product Owner im agilen Umfeld
- Erfahrung im Bereich Software Entwicklung (Java), Internet, Portalgeschäft oder eCommerce-Umfeld mit Schwerpunkt Projektmanagement/Produktmanagement

- Erfahrung im Spezifizieren neuer Webfunktionen/Produkte
- Hohe Internetaffinität und sehr gute PC-Kenntnisse (MS-Office, Internet)
- Affinität zu Analyse und Auswertung von Business- und Trackingreports
- Sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse
- Schnelle Auffassungsgabe und der Wille, konstruktive Kritik und Vorschläge anzunehmen und zu verwerten
- Kreatives, frisches Denken bei gleichzeitig strukturiertem, methodischem Arbeiten
- Spaß an der Präsentation von Ideen und die Fähigkeit, Zusammenhänge und Produktvisionen für andere Menschen nachvollziehbar zu machen
- Teamfähigkeit, Humor, überdurchschnittliches Engagement und Belastbarkeit
- Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit

Das ideale Kompetenzprofil für den ScrumMaster

Für den ScrumMaster ergab die Umfrage bei den sozialen und persönlichen Fähigkeiten ein deutlich ausgewogeneres Bild bei der Ausprägung der Merkmale als bei den methodischen Kompetenzen oder den Fachkompetenzen. Letztere ließen eine deutliche Schwerpunktsetzung bei den relevanten Kompetenzen des ScrumMasters durch die Teilnehmer erkennen. So werden die höchsten Anforderungen an das Scrum-Mindset des ScrumMasters gestellt. Der ScrumMaster muss dieses nicht nur beherrschen, sondern auch trainieren und somit weitergeben können.

Darüber hinaus stellen **fachliche Kompetenzen** sowohl im Bereich des agilen Softwareengineering, des Change Managements und der Teamentwicklung als auch Führungs- und Managementkompetenz zentrale Punkte des ScrumMaster Profils dar. Branchen-Know-how, klassisches Softwareengineering und klassische Softwareentwicklung weisen hingegen die niedrigsten Werte des gesamten Kompetenzprofils auf und müssen lediglich „gekannt“ werden.

Bei den **methodischen Kompetenzen** sind das Beherrschen von Scrum-Methoden bzw. Tools und Moderationsmethoden gefragt. Selbstführung und Methoden des Change Managements werden von den Teilnehmern der Studie als ebenso wichtig eingestuft. Weniger relevant sind die Kompetenzen in den Methoden und Werkzeugen der Softwareentwicklung, die der ScrumMaster lediglich können sollte.

Bei den **sozialen Kompetenzen** ist das Profil des ScrumMasters sehr ausgeglichen: Empathie, Konfliktmanagement, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit werden in gleich starker Ausprägung des „Beherrschens“ gefordert.

Ausgewogen ist das Profil auch bei den **persönlichen Kompetenzen**: Selbstdisziplin, Integrität, Kritikfähigkeit sowie Selbstreflexionsfähigkeit stellen zentrale Fähigkeiten dar, die der ScrumMaster beherrschen muss.

TABELLE 3.2 Kompetenzprofil ScrumMaster

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren
Fachkompetenz				
<i>Unternehmerische Kompetenz</i>				
Branchen-Know-how	X			
Change Management, Teamentwicklung			X	
<i>Aufgabenbezogene Kompetenzen</i>				
Scrum-Mindset				X
<i>Technologie</i>				
Klassisches Softwareengineering	X			
Klassische Softwareentwicklung	X			
Agiles Softwareengineering			X	
Agile Softwareentwicklung		X		
Führungs- und Managementkompetenz			X	
Methodische Kompetenzen				
Scrum-Methoden/Tools			X	
Moderations-Methoden			X	
Change Management			X	
Werkzeuge der Softwareentwicklung		X		
Führungsinstrumente		X		
Selbstführung			X	
Soziale Kompetenzen				
Empathie			X	
Konfliktmanagement			X	
Begeisterungsfähigkeit			X	
Durchsetzungsfähigkeit			X	
Kommunikationsfähigkeit			X	
Organisationsfähigkeit			X	
Überzeugungsfähigkeit			X	
Persönliche Kompetenzen				
Selbstdisziplin			X	
Selbstreflexionsfähigkeit			X	
Kritikfähigkeit			X	
Integrität			X	

Die daraus resultierende Stellenausschreibung für den ScrumMaster

Die Stellenausschreibung für die externe Suche nach einem ScrumMaster könnte auf Basis des Kompetenzprofils zum Beispiel so aussehen:

ScrumMaster (m/w)

Wir entwickeln Systeme zur sicheren Informationsübertragung im Internet. Sie arbeiten mit hochqualifizierten Kollegen in effektiven Teams an der Entwicklung leistungsfähiger und sicherer Systeme. Stabilität, Performance und Nutzbarkeit sind die Werte, auf die wir setzen. Alle Teams arbeiten mit Scrum, und dies sehr nahe am „Lehrbuch“. Aktuell arbeiten drei Teams an zwei Produkten. Ziel ist es immer, die qualitativ hochwertigsten Produkte am Markt zu bauen.

Wir suchen einen ScrumMaster, dem man nicht erst alles erklären muss. Das Umfeld besteht aus absoluten High-Potentials und deshalb suchen wir für die Zusammenarbeit mit ihnen „Germany´s Best ScrumMaster“.

Verantwortungsbereich

- Sie übernehmen Verantwortung für ein Team (Prozessverantwortung) und verstehen es, als ScrumMaster das Team zu führen, ohne disziplinarische Konsequenzen durchzusetzen.
- Sie sind ein Meister darin, die Selbstorganisation des Teams zu stärken und einzufordern sowie eigenverantwortliches Arbeiten jederzeit zu fördern.
- Konflikte erkennen Sie bereits, bevor sie ausgebrochen sind, und scheuen sich nicht davor, sie so schnell wie möglich zu de-eskalieren.
- Sprints moderieren Sie proaktiv und Sie haben die ausgeprägte Fähigkeit, Impediments zeitnah zu lösen.
- Enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Product Owner.

Kompetenzen

- Abgeschlossenes Hochschulstudium, vorzugsweise in einem technischen Studiengang
- Mindestens 1–2 Jahre Erfahrung als ScrumMaster
- Enorme fachliche Kompetenz, vor allem detaillierte Scrum-Kenntnisse
- Sie haben Erfahrungen mit Projektmanagementmethoden und -werkzeugen, sind aber offen dafür, Gelerntes kritisch zu hinterfragen und an das Scrum Framework anzupassen
- Hohe eigene Weiterbildungsbereitschaft wird gefordert, aber auch gefördert
- Wichtig ist eine sehr gute technologische Kompetenz (vorzugsweise Erfahrung als Softwareentwickler/in)
- Organisationsvermögen, strukturiertes Arbeiten, Durchsetzungstalent

■ 3.5 Talentpipelines aufbauen

Eine agile Organisation fahndet immer nach hochqualifizierten Mitarbeitern. Nicht erst dann, wenn der akute Bedarf entsteht. Ziel sollte es sein, immer jemanden „in petto“ zu haben, damit keine zeitlichen Lücken durch die Neubesetzung entstehen und die Arbeit eines Teams nicht unter fehlender Kapazität leidet. Die „time to hire“ für frei werdende Stellen lässt sich wesentlich verkürzen, indem Sie den Großteil über Netzwerke, die Sie und Ihre Scrum-Experten aufbauen, besetzen. Die Personalsuche ist ein impliziter Bestandteil des Personalmarketings und Employer Brandings. Effektives Employer Branding bedeutet nicht, Hochglanz-Filmchen und -Broschüren zu produzieren. Softwareentwickler sind für die schöne Welt der ewig gleichen Bilderwelten glücklicher Menschen in Stellenanzeigen wenig empfänglich. Sie wollen den direkten Kontakt mit denjenigen, die wissen, wie es in einem Unternehmen läuft. Das Management eines Unternehmens sowie ScrumMaster und Product Owner sollten also viel unterwegs sein und jede Gelegenheit nutzen, mit Menschen aus der Scrum-Community in Verbindung zu kommen. Nur wer dort bekannt ist, baut im Laufe der Zeit aktiv eine Talentpipeline auf, in der sich mit größerer Wahrscheinlichkeit passend qualifizierte Mitarbeiter finden lassen als durch die üblichen Ausschreibungen.

- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an Kongressen, Konferenzen und Spezial-Jobmessen teilnehmen und dort Vorträge halten.
- Halten Sie gute Kontakte zu Ihren ehemaligen Mitarbeitern. Warum nicht ein Alumni-Netzwerk aus Ehemaligen knüpfen und dadurch einzelne Kontakte mit den Kontakten der Kontakte potenzieren?
- Knüpfen Sie Kontakte zu Universitäten und Fachhochschulen. Bieten Sie Praktika an, in denen junge Leute sofort aktiv in die Produktentwicklung eingebunden werden.

„Mittlerweile ist Scrum in der Rekrutierung ein Aushängeschild geworden, das gute Leute anzieht“, freut sich Stefan Klein, Abteilungsleiter Softwareentwicklung bei der INFONOVA GmbH in Graz. Im Sommer arbeiten bis zu 18 Praktikanten zusätzlich in den Teams. Anstatt Kaffee zu holen, arbeiten sie nach einer Woche an eigenen kleinen Tasks. So können Klein und seine Kollegen gleich erkennen, wem man für die Zeit nach Abschluss einer Höheren Technischen Lehranstalt oder dem Studium ein Angebot machen sollte. Meistens kommen die Praktikanten selbst zu Infonova zurück.

- Social Media Recruiting: Blogs, Facebook, XING und Twitter bieten Ihnen die Möglichkeit, direkter und ungezwungener mit Interessenten ins Gespräch zu kommen und gleichzeitig durch die wesentlich persönlichere Darstellungsweise von Inhalten ein emotionales Bild Ihres Unternehmens zu zeichnen.
- Wenn Sie sich bei der Suche auf externe Personalberater verlassen, dann sollten diese Berater auch etwas von Scrum verstehen.

■ 3.6 Der Auswahlprozess

Idealerweise haben sich durch den Rückgriff auf die Talentpipeline bereits Kontakte mit potenziellen Mitarbeitern ergeben, die über die nötigen Qualifikationen verfügen. Oder es haben sich über Berater und/oder Inserate neue, interessante Menschen gemeldet. In beiden Fällen ist wichtig: Kommunikation ist alles. Eine schnelle und persönliche Rückmeldung über den Stand der Dinge zeigt, dass sich das Unternehmen mit dem Bewerber auseinandersetzt und der Auswahlmotor läuft. Das ist ein kleiner, aber bedeutender Ausdruck von Respekt für die Lebensplanung anderer Menschen.

Anders als normalerweise üblich ist das Team in der Scrum-Organisation am Auswahlprozess beteiligt. Wenn es darum geht, einen Product Owner oder ScrumMaster zu finden, sollte das Team mitentscheiden. Wenn es darum geht, ein neues Teammitglied einzustellen, muss das Team auf jeden Fall mitentscheiden.

Tipps aus der Praxis für die Praxis

1. *Noten haben nur eine geringe Aussagekraft*

Schulnoten besitzen zwar eine gewisse Aussagekraft, aber nur sie als Maßstab für die Fähigkeiten eines Menschen zu verwenden, würde zu kurz greifen. Die schlechtesten Schüler werden oft die besten Führungskräfte, Schulabbrecher haben sich autodidaktisch oft mehr Skills in der Softwareentwicklung angeeignet als Einser-Kandidaten. Gerade in einem Scrum-Umfeld ist es wichtig, formale Qualifikationen in einem bestimmten Kontext zu sehen. Die methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen zum Beispiel eines ScrumMasters lassen sich wahrscheinlich besser an etwaigem sozialem Engagement ablesen.

2. *Telefoninterview spart Zeit und Kosten*

Oft reisen die Bewerber aus dem ganzen Land oder sogar aus anderen Ländern an, eine zeit- und kostenintensive Angelegenheit für alle Beteiligten. Auch am Telefon bekommt man einen ersten wichtigen Eindruck von der Persönlichkeit eines Menschen. Ein Telefoninterview sollte erfahrungsgemäß nicht länger als eine Stunde dauern und im Wesentlichen zwei große Abschnitte haben – die Vorstellung des Bewerbers und die Vorstellung des Unternehmens.

3. *Bewerber first*

Manche Unternehmen wünschen sich von Anfang an gleichgeschaltete Mitarbeiter. Gerade in Scrum-Organisationen, die vom kreativen Potenzial und dem besonderen Talent ihrer Mitarbeiter leben, ist das aber kontraproduktiv. Lassen wir also am Beginn eines Gesprächs zunächst den Bewerber von sich erzählen und fügen wir die Bruchstücke, die wir zunächst durch die Bewerbungsunterlagen hatten, zu einer Lebensgeschichte zusammen. Wichtig ist, den Werdegang nachvollziehen zu können, ob Entscheidungen bewusst getroffen wurden und was die Motive dafür waren. Was treibt ihn oder sie also an, sich gerade für unser Unternehmen zu interessieren? Wenn Sie zuerst nur über das Unternehmen und die Stelle reden, besteht die Gefahr, sozial erwünschte Antworten zu bekommen. Wenn Sie erzählen, dass Sie jemanden suchen, der teamfähig, spontan und was auch immer sein soll, wird der

Bewerber Ihnen auch die entsprechenden Antworten liefern. Daher sollten Sie immer erst den Bewerber fragen, was seine Vorstellungen sind.

4. *Schnelles und professionelles Feedback*

Nach dem ersten Eindruck und mit genügend Informationen für eine Entscheidung, ob man den Menschen nach einem ersten Telefonat treffen will, bekommt der Bewerber einige wichtige Einblicke ins Unternehmen. Schließlich entscheidet hier nicht nur eine Seite über eine zukünftige Zusammenarbeit. Am Ende des Gesprächs sollte im positiven Falle ein Folgetermin festgelegt werden, der am besten wenige Tage später stattfindet. Aber auch im Fall einer Absage ist es ein Zeichen von Respekt, dem Bewerber sofort eine Rückmeldung zu geben. Dann haben Unternehmen nämlich die Nachrede: „Bei mir ist das damals zwar nichts geworden, aber die scheinen ganz ok zu sein.“ Und in der Scrum-Community spricht es sich schnell herum, wie ein Unternehmen Bewerber behandelt.

5. *Mitarbeiterintegration beginnt bereits vor dem ersten Arbeitstag*

Im Gegensatz zur klassischen Organisation sollte in einer Scrum-Organisation schon die Zeit bis zum möglichen Einstieg in das Unternehmen intensiv genutzt werden. Bewerber, die für eine Anstellung in Betracht kommen, könnten schon mal auf die Newsletter-Liste gesetzt oder zu Veranstaltungen eingeladen werden. Auch hier steht – nicht ausschließlich, aber auch – wieder der Netzwerk-Gedanke dahinter: Wenn aus irgendwelchen Gründen doch nichts draus wird, dann kennt dieser begabte Mensch möglicherweise wieder andere begabte Menschen in der Community, denen er oder sie die Erfahrungen mit unserem Unternehmen weitergibt.

Praxisbeispiel: Boris Gloger Consulting GmbH

Für unsere eigenen Zwecke haben wir einen „Einstellungsfilter“ entwickelt (siehe Bild 3.1), der sicherlich auch in anderen Unternehmen eingesetzt werden kann.

Sehen wir uns einzelne Schritte in diesem Einstellungsfilter genauer an:

Vorstellungsgespräch an ungewöhnlichen Orten zu ungewöhnlichen Zeiten

Die Vorstellungsgespräche sind bei uns immer etwas unkonventionell, weil es uns nicht in erster Linie darum geht, die fachlichen Qualifikationen zu prüfen. Uns geht es darum, ob ein Mensch, der mit uns arbeiten will, in seinem Charakter, seinen Werten und seiner Motivation zu uns passt. Das lässt sich in starren Prüfungssituationen, wie es konventionelle Vorstellungsgespräche sind, kaum feststellen. Umgekehrt bekommt der Bewerber auch einen besseren Einblick in unsere Kultur und kann immer noch entscheiden, ob er sich darin wiederfindet oder nicht. Wir laden unsere Kandidaten gerne zu einem unserer Scrum Cookings ein. Dabei wird abends nach einem Training mit anderen Teilnehmern die Scrum-Methodik beim Kochen eines mehrgängigen Menüs angewendet. Das zeigt uns gleich, wie teamfähig der potenzielle neue Mitarbeiter ist.

Die „Hausführung“

Wir wollen den Bewerbern zeigen, wie wir wirklich sind. Deshalb laden wir sie immer zu uns ins Büro ein. Es ist, so wie es ist, unser Aushängeschild. Flipcharts, offene Räume, klare Linien, ein wenig chaotisch – so ist unser Büro und so sind wir auch. Auf diese Weise prüfen wir,



BILD 3.1 Der Einstellungsfilter von Boris Gloger Consulting GmbH

ob sich der Bewerber bei uns wohlfühlt und ob ihm das gefällt, was er sieht. Bei dieser Hausführung merken wir schnell, ob die Chemie stimmt. Wir halten es in diesem Zusammenhang mit Jörg Knoblauch, der ebenfalls rät, Bewerbern die Realität eines Unternehmens zu zeigen und nicht die Schokoladenseiten.²

Vorstellungsgespräch im Team

Da die Entwicklung mit Scrum selbstorganisiert im Team abläuft, ist das Team auch ein wesentlicher Entscheidungsträger. Das Team führt bei uns die Auswahlgespräche und nur wenn das Team einstimmig den Bewerber als Teammitglied haben will, stellen wir ihn ein.

² Knoblauch 2010

Partneranalyse

Nach der Begegnung mit dem Team lernt der Bewerber auch noch andere Stakeholder kennen, manchmal aus dem Management oder auch wichtige Kunden, mit denen er zusammenarbeiten muss.

Optional: Arbeitsprobe

Bei uns zeigen zukünftige Consultants ihre Fähigkeiten zum Beispiel in zweitägigen Probe-Trainings. Softwareentwickler könnten Aufgaben zuhause vorbereiten und im Vorstellungsgespräch dem Team erläutern.

Einholung von Referenzen

Wir haben es uns angewöhnt, Referenzen einzuholen. Die Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter ist eine der wichtigsten Entscheidungen. Es kostet viel Zeit und Geld, wenn wir hier Fehler machen.

Arbeitsvertrag

Wenn von keinem der Beteiligten ein Veto kommt, erhält der Bewerber einen Arbeitsvertrag.

Probezeit

Die Probezeit ist bei uns fester Bestandteil des Auswahlverfahrens. In dieser Phase geht es aber auf keinen Fall nur darum, dass wir den Bewerber gut finden. In dieser Phase müssen auch wir uns dem Bewerber beweisen, denn wenn er uns nicht gut findet, ist er weg.

■ 3.7 Einarbeitung und Integration

Die Einarbeitungsphase ist aus zwei Gründen die wohl kritischste Phase in der Partnerschaft zwischen einem Mitarbeiter und einem Unternehmen. Der erste Grund hat einen unternehmerischen Fokus: Es ist zwar bei Scrum nicht gerade das Ziel, aber es ist nun mal Tatsache, dass Menschen heute nicht lange in ein- und demselben Unternehmen bleiben. Daher müssen Wege gefunden werden, damit sie so rasch wie möglich produktiv mitarbeiten können.

Der zweite Grund: Wie rasch ein Mitarbeiter das Unternehmen wechselt, wird teilweise schon in der Einarbeitungsphase vorherbestimmt. Es ist für beide Seiten eine Bewährungssituation. In den Auswahlverfahren wird eine Erwartung geweckt, die sich im Laufe der ersten Wochen zum Bild entwickelt, „wie es wirklich ist“. Wie viel Wertschätzung wird mir entgegengebracht? Wie viel Sicherheit wird mir vermittelt? Wie viel Orientierung wird mir gegeben? In der Probezeit entscheidet sich, welchen Weg der Mitarbeiter einschlagen wird. Level 2: lediglich die Probezeit aushalten oder Level 3: eine Partnerschaft mit dem Unternehmen eingehen.

Praxistipps zur Mitarbeiterintegration

1. Der erste Tag – ein perfekter Eindruck

Am ersten Arbeitstag nehmen sich Führungskraft und ScrumMaster die Zeit, den neuen Mitarbeiter noch einmal mit dem gesamten Team willkommen zu heißen und stellen ihn allen weiteren Kollegen vor, die zumindest in den Wochen der Probezeit wichtige Kontakte sind.

Die Führungskraft sollte sich in den ersten zwei Wochen mindestens eine Viertelstunde am Ende eines Arbeitstages Zeit für den neuen Mitarbeiter nehmen. Dabei beantwortet die Führungskraft alle Fragen, die der neue Mitarbeiter noch hat, und es ist Raum für ein gegenseitiges Feedback. Danach sollte es in der Probezeit zumindest ein Mal pro Woche ein Feedbackgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geben.

4. Klare Ziele für die Probezeit festlegen

Bei aller Wertschätzung und Harmonie auf persönlicher Ebene muss ein neuer Mitarbeiter auch Ergebnisse liefern, an denen er gemessen werden kann. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, ihm gleich am ersten Tag der Probezeit eindeutige Ziele zu setzen und Erwartungen an ihn zu artikulieren. Die Erreichung der Ziele wird laufend mitverfolgt. Schlimmstenfalls stellt sich am Ende der Probezeit nach einer objektiven Bewertung heraus, dass einer der beiden Partner sich die Partnerschaft nicht vorstellen kann. Die Zielformulierung gibt ihm im Laufe der Einarbeitungszeit aber auf jeden Fall die Chance, Dinge zu ändern und rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

Es geht hier nicht um formalisierte Mitarbeitergespräche, sondern viel mehr darum, klare Erwartungen von beiden Seiten zu äußern. Die Probezeit ist klarer Bestandteil des Auswahlverfahrens. Für beide Seiten. Der Mitarbeiter wird sich genau überlegen, ob er zukünftig Lust hat, mit der Führungskraft zu arbeiten, und wird einschätzen, ob er sich in dem neuen Umfeld seinen Vorstellungen entsprechend weiterentwickeln kann. Auch die Führungskraft wird kontinuierlich prüfen, ob die Einstellungsentscheidung haltbar ist.

5. ScrumMaster: Prozessmentor & Impediments aus dem Weg des neuen Mitarbeiters räumen

Der ScrumMaster sorgt in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung dafür, dass der neue Mitarbeiter am ersten Tag alles vorfindet, was er für seine Arbeit braucht. Was ihm noch fehlt, sei es am Arbeitsplatz, seien es organisatorische Angelegenheiten wie zum Beispiel Umzug oder Behördenwege, nimmt der ScrumMaster in die Hand. Wenn Impediments durch Schwächen im Prozess entstanden sind, meldet das der ScrumMaster an die Führungskraft, damit die Schwächen in Kooperation mit der Personalabteilung beseitigt werden können.

6. Die fachliche Einarbeitung

Bei der Frage „Wer übernimmt die Einarbeitung?“ müssen wir im Wesentlichen zwei Situationen unterscheiden:

A) Scrum ist bereits implementiert

Das Team übernimmt die fachliche Einarbeitung neuer Teammitglieder. Idealerweise gibt es einen Teamkalender und das Team kann sich im Vorfeld schon darauf einstellen, ab wann der Kreis erweitert wird und Aufgaben neu verteilt werden müssen. Bei laufenden Sprints kann der neue Mitarbeiter daher sofort in die Daily Scrums eingebunden werden

und sofort „hands on“ dabei sein. Bei allen fachlichen Fragen hilft in der Einarbeitungszeit das Team. Eine Möglichkeit wäre auch, einen fachlichen Mentor zu nominieren.

Wichtig ist, dass der Mitarbeiter nicht nur von der Führungskraft, sondern auch vom Team in den Sprint Reviews Feedback bekommt.

- *Neuer ScrumMaster*: Ein neuer ScrumMaster sollte auf jeden Fall einen Sprint gemeinsam mit dem bisherigen ScrumMaster absolvieren.
- *Neuer Product Owner*: Die fachliche Einarbeitung erfolgt zum Beispiel durch den Director Product Management. Alles, was in der Einarbeitung den Scrum-Prozess und die Methodik betrifft, wird vom ScrumMaster übernommen.

B) Scrum wird gerade implementiert

Diese Situation ist eine besondere Herausforderung, weil alle gleichzeitig an den Start geschickt werden. Die vernünftigste Reihenfolge wäre: Zuerst kommt der Product Owner, dann der ScrumMaster, dann das Team. Die Produktvision bildet die Basis der gesamten Zusammenarbeit und muss zunächst vom Product Owner entwickelt werden. Aus der Vision entsteht das Backlog, aus dem sich auch ableiten lässt, welche fachlichen Qualifikationen es für die Umsetzung braucht, und daraus entsteht das Team.

7. Das Ende der Probezeit: Party

In vielen Elite-Organisationen werden neue Mitglieder mit verschiedensten Zeremonien und Ritualen offiziell aufgenommen. Das mag manchmal seltsame Formen annehmen, aber solche „Initiationen“ bezeichnen signifikante Übergänge und Veränderungen im Leben. Auch am Ende der Probezeit in einer Scrum-Organisation sollte das Team eindeutig signalisieren: „Du bist jetzt einer von uns.“ Also warum nicht eine Party schmeißen oder etwas anderes veranstalten, was gemeinsam Spaß macht?

■ 3.8 Die Rolle der Personalabteilung

Der Personalabteilung kommt in der agilen Organisation eine verbindende Querschnittsfunktion zu (siehe Bild 3.2). Sie unterstützt das Management dabei, den Personalbedarf zu identifizieren und die Beschaffungsprozesse in die Wege zu leiten. Um die richtige Besetzung zu finden, führt sie die Anforderungswünsche in Kompetenzprofilen zusammen und entwirft darauf aufbauend Stellenausschreibungen. Sie strebt aber auch danach, aus den Kontakten von Mitarbeitern in der Scrum-Community aktiv eine Talentpipeline aufzubauen. Im Auswahlprozess übernimmt sie die Verantwortung für rasche Rückmeldungen, schnelle Kontaktaufnahme und Terminkoordination, organisiert das Kennenlernen mit Führungskraft und Teams, arbeitet die Arbeitsverträge aus. Und schließlich sorgt die Personalabteilung in der Einarbeitungs- und Integrationsphase gemeinsam mit dem ScrumMaster dafür, dass dem neuen Mitarbeiter gleich am ersten Tag alles zur Verfügung steht, was er für eine schnelle Einarbeitung braucht.

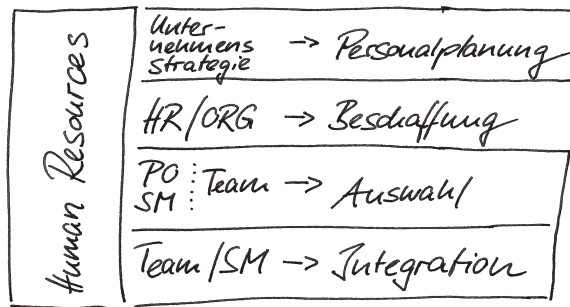


BILD 3.2 Die Querschnittsfunktion der Personalabteilung

Damit sie diese Funktion ausüben kann, müssen zwei Grundvoraussetzungen gegeben sein.

1. Scrum als Wettbewerbsvorteil im Kampf um Talente sehen

Man kann Scrum einsetzen, weil es andere auch tun. Damit lassen sich auf Dauer aber keine nachhaltigen Erfolge erzielen. Sich dann auch noch mit etwas zu brüsten, was gar nicht vorhanden ist, geht auf jeden Fall schief. Aber gehen wir mal davon aus, dass Ihr Unternehmen Scrum wirklich verstanden hat: Dann entwickelt sich damit eine Kultur, die nach außen kommuniziert werden sollte bzw. werden muss. An den Schnittstellen zur „Außenwelt“ eines Unternehmens ergibt sich die Notwendigkeit zur Kommunikation zwangsläufig: Gerade bei Scrum müssen Kunden und Lieferanten wissen, wie in einer Organisation gearbeitet wird, weil sie durch ihr Mitziehen oder Nichtmitziehen die Entwicklungsprozesse ganz wesentlich fördern oder stören können.

Auch potenzielle Mitarbeiter sind zunächst einmal Kunden. Sie überlegen sich, ob sie ihr Talent in ein Unternehmen investieren sollen. Scrum ist in der Welt der Softwareentwicklung ein Asset mit dem Potenzial, nicht passende Mitarbeiter abzuschrecken und die richtigen anzulocken. Damit das funktioniert, muss ihnen aber auch auf den unterschiedlichsten Kanälen – noch vollkommen unabhängig von einem bestimmten Bewerbungs- und Auswahlprozess – vermittelt werden, welchen Stellenwert Scrum im Unternehmen hat, wie die Rollen definiert sind und mit welchen Menschen man es zu tun hat. Es ist Aufgabe der Führung eines Unternehmens, diese Aspekte zu formulieren und gemeinsam mit HR Leitbilder und Rollenprofile zu formulieren, die als strategischer Bestandteil in das Employer Branding einfließen und sich in sämtlichen – proaktiven – Kontakten zu potenziellen Mitarbeitern widerspiegeln.

Das Unternehmen muss nach außen hin als Marke präsent sein. Das fängt schon auf der Website an: Im Recruitingbereich von Internetpräsenzen erfährt man meist nur, dass jemand gesucht wird und dass man doch bitte das dazugehörige Formular ausfüllen möge. Dabei besteht hier die Chance, für einen Bewerber schon einmal ein Bild davon zu schaffen, wie es ist, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Hier kann dargestellt werden, warum Scrum eingesetzt wird und wie es eingesetzt wird. Mitarbeiter können in Videos zu Wort kommen, der Ablauf eines Daily Scrums kann präsentiert werden, Mitarbeiter-Blogs zu Scrum können eingebettet werden – die Möglichkeiten sind endlos. Auch traditionelle PR kann zum Markentransport eingesetzt werden: Die PR-Abteilung oder externe Berater können dabei helfen, den Kontakt zu Fachmedien und den Karriere-Ressorts von Print- und Onlinemedien herzustellen, um zum

Beispiel in Fallstudien die Zusammenhänge zwischen Projekterfolgen und Scrum-Arbeitsweise eines Unternehmens aufzuzeigen. Genauso wichtig ist die interne PR, durch deren Instrumente wie Newsletter, Intranet, Mitarbeiterveranstaltungen usw. das Selbstverständnis der Organisation laufend vermittelt werden kann. Daran knüpfen sich auch Mitarbeiterempfehlungsprogramme. Dabei werden Mitarbeiter belohnt, die aus ihrem eigenen Netzwerk erfolgreich neue Kollegen „akquirieren“. Natürlich können solche Empfehlungsprogramme auch auf Lieferanten und Partner ausgedehnt werden. Es gibt also die unterschiedlichsten Wege, die man beschreiten kann, um ein Unternehmen als Scrum-Marke bekannt zu machen und dadurch die besten Leute anzulocken, wenn man es ernsthaft will.

2. Die Personalabteilung muss Scrum verstehen

Menschen mit den nötigen fachlichen Qualifikationen zu finden, ist keine Schwierigkeit. Scrum ist aber eine Einstellungssache und bringt Menschen in offenere Formen der Interaktion. Mit dieser Offenheit muss man erst einmal umgehen können. Um die passenden Menschen zu finden, die sich in dieser Dynamik wohlfühlen, müssen die Mitarbeiter der Personalabteilung diese Dynamik selbst erleben. Es spricht alles dafür, dass sie sich als stiller Beobachter an Daily Scrums und Sprint Reviews beteiligen oder die Task- und Storyboards täglich mitverfolgen. Probieren geht über studieren: Eigentlich könnte die Personalabteilung Scrum sogar für die eigenen Aufgaben einsetzen. Das Eingebundensein in Scrum verhindert außerdem, dass gut gemeinte Unterstützung nach hinten losgeht. Eine Personalabteilung, die aus Unwissenheit zum Beispiel in Stellenanzeigen klassische Positionsbeschreibungen lediglich mit dem neuen Schleifchen „Scrum“ versieht, handelt schlussendlich kontraproduktiv.



Zusammenfassung

Personalsuche und Personalauswahl sind jene Prozesse, in deren Rahmen ein potenziell innovationskräftiges Talent seine ersten Erfahrungen mit einem Unternehmen als möglichem Arbeitgeber sammelt. Wie diese Prozesse gestaltet sind, sagt bereits einiges über die Haltung und Wertschätzung gegenüber einem Know-how-Träger aus. Kontraproduktiv ist eine Einstellung, die den zukünftigen Mitarbeiter als Bittsteller und Ressource sieht, die sich einem langwierigen und von allen nur halbherzig betriebenen Auswahlprozess zu stellen hat.

Agile Unternehmen setzen in ihren Auswahlprozessen auf Geschwindigkeit in Form von raschem und professionellem Feedback und frühe Einbindung des neuen Mitarbeiters in das Unternehmensgeschehen. Das setzt voraus, dass alle in das Einstellungsverfahren involvierten Personen – und das sind in Scrum die zuständige disziplinarische Führungskraft, ScrumMaster, Product Owner, Teammitglieder und Vertreter der Personalabteilung – ihre Aufgabe ernst nehmen und sich vor allem für das Gelingen der in allen Unternehmen heiklen Einarbeitungsphase verantwortlich fühlen. Um jene Talente anzuziehen, die Scrum verstehen und ernst nehmen, muss ein Unternehmen zunächst aber sein eigenes Scrum-Selbstverständnis klären. Bereits in den Stellenanzeigen wird sichtbar, ob das Mindset tatsächlich in Fleisch und Blut übergegangen ist oder ob Scrum nur als oberflächliche Maßnahme eingesetzt

wird. Scrum selbst kann bei Maßnahmen des Employer Brandings zu einem Aushängeschild für das Unternehmen werden. Für die Suche nach geeigneten Mitarbeitern empfiehlt sich im Vorhinein die Ausarbeitung von Kompetenzprofilen, die berücksichtigen, welche fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen ein Kandidat mitbringen sollte. Auf dieser Basis werden die passenden Stellenausschreibungen erstellt. Idealerweise muss ein agiles Unternehmen aber nur einen geringen Teil seiner Mitarbeiter für Scrum-Teams über Ausschreibungen suchen. Vielmehr sollte durch persönliche Kontakte in der Scrum-Community zu hochqualifizierten Personen eine Talentpipeline aufgebaut werden

