



Die Krise der Scrum Master

Der Scrum Master – ein Clown?



**Purple Bird
Technology**

Chris West
Thomas Maier
25.02.2025

Die Krise der Scrum Master

Die Rolle des Scrum Masters ist eine der zentralen Säulen des agilen Managements, wird aber oft nur als bloßer Kostenfaktor betrachtet oder belächelt, da ihr Beitrag zur Produktentwicklung nicht direkt messbar ist. Besonders problematisch ist, dass Scrum Master zwar für die Effektivität der Teams verantwortlich sind, jedoch keine Weisungsbefugnis besitzen. Dies führt dazu, dass sie oft in eine passive Support-Rolle gedrängt werden, anstatt als Führungspersönlichkeiten wahrgenommen zu werden. Zusätzlich dazu verharren viele Scrum Master nach der initialen Einführung agiler Methoden in starren Prozessrollen und sind aufgrund ihres breiten Aufgabenspektrums häufig überfordert. Um die Scrum Master Rolle wirklich zu entfesseln, sind laut den Autoren vier zentrale Maßnahmen erforderlich: Richtige Personalentscheidung und -entwicklung, Bildung eines Teams von Scrum Mastern, Hands-on-Mentalität einfordern und eine Führungskultur fördern. Nur wenn Scrum Master als echte Führungskräfte agieren dürfen, können sie einen nachhaltigen Mehrwert für agile Teams und die gesamte Organisation schaffen.

Der Scrum Master – ein Clown?

Wo agile Methoden eingesetzt werden, sind Scrum Master und Agile Coaches nicht weit. Im Folgenden werde ich mich der Einfachheit halber nur auf die Scrum Master Rolle konzentrieren. Die meisten Findings können auf Agile Coaches übertragen werden.

Bei der Scrum Master Rolle handelt es sich um eine der absolut grundlegenden Rollen im agilen Management. Gleichzeitig werden Scrum Master vom Management häufig als unliebsamer Kostenposten wahrgenommen, da Scrum Master nicht unmittelbar zur Entwicklung des Produkts beitragen. Als Folge wird im Falle von Kostendruck der Rotstift meist bei der Scrum Master Rolle angesetzt und diese komplett eingespart oder Anzahl der Scrum Master reduziert. Gleichzeitig ist es

meiner Erfahrung nach so, dass die in vielen Organisationen die Scrum Master von den Kollegen – Product Owner wie Entwickler – belächelt werden. Der gängige Vorwurf ist, Scrum Master würden, ähnlich wie ein Priester die Bibel, ihr agiles Manifest runterbeten, aber nichts zur tatsächlichen Lösung von Problemen beitragen. Es steht also der Vorwurf im Raum, die Scrum Master Rolle würde nicht ausreichend Mehrwert schaffen.

Der Scrum Master als tragischer Held

Anhand des Scrum Guides 2020 erschließt sich schnell, dass die Scrum Master Rolle in ihrer Definition bereits tiefe Herausforderungen enthält. So wird der Scrum Master zum wahren Anführer (true leader) ernannt und ist verantwortlich für die Effektivität eines Scrum Teams. Eine Weisungsbefugnis über das Team besteht jedoch nicht. Das heißt es besteht eine Ergebnisverantwortung für die Produktivitätssteigerung ohne Weisungsbefugnis. Dies ist eine Herausforderung, die ich gerne als das „Des Kaisers-neue-Kleider-Paradox“ bezeichne.

Jeder, der das Märchen kennt, weiß: Der Kaiser läuft darin nackt herum, doch alle Untertanen geben vor, er wäre in wunderbare Kleider gehüllt. Schließlich ruft ein Mädchen laut aus, der Kaiser hätte ja gar nichts an. Ähnlich verhält es sich mit der Führung der Scrum Master. Alle

Anweisungen, die sie geben, können sie nicht unmittelbar durchsetzen, weil ihnen die Weisungsbefugnis fehlt. In dem Moment, in dem sich ein Teammitglied querstellt und nicht folgt, ist es so, als würde es laut rufen, dass der Scrum Master sich eh nicht durchsetzen kann.

Die beschriebene Situation ist eine Herausforderung, jedoch beherrschbar. Wir alle kennen dies von Projektleitern und Stabstellen, die häufig einen starken informellen Führungsanspruch formulieren, weil ihnen die Linienführung fehlt.

In der Praxis tappen die Scrum Master nun jedoch meist in die Falle. Diese ist, dass die Rolle des Scrum Masters bereits im Scrum Guide zwar als Führungsrolle beschrieben wird, aber als sehr dienende Funktion. Bei den zwölf genannten Aufgaben wird nur ein einziges Mal Führen (Leading) genannt, jedoch fünfmal helfen bzw. unterstützen (helping/facilitate). Diese Beschreibung führt dazu, dass Scrum Master ihre Rolle häufig als Support-Rolle statt Führungsrolle leben.

Zum tragischen Helden werden die Scrum Master nun endgültig, indem sie voll und ganz in die Support-Rolle fliehen und den Führungsanspruch aufgeben. Sie entfernen sich von greifbaren Ergebnissen und konzentrieren sich auf weiche Themen.



Die zwei entscheidenden Dolchstöße für die Scrum Master

Zwei weitere Faktoren, die bereits in der Scrum Rolle angelegt sind, führen in der Praxis zu einer Verschärfung der Problematik.

Der erste Faktor ist, dass die Rolle im Zuge der Einführung agiler Arbeitsmethoden zwar sehr gewürdigt wird, jedoch gerade am Anfang logischerweise die Scrum Master sich sehr darauf konzentrieren, dass die agilen Prozesse definitionsgemäß gelebt werden. Sobald die Prozesse jedoch grundlegend eingeübt sind, kommen die meisten Scrum Master aus diesem engen Rollenbild nicht mehr hinaus beziehungsweise haben es sich darin bequem gemacht. Dies ist Gift, da sich mit zunehmender Reife der agilen Organisation die Aufgabe des Scrum Masters zunehmend verlagert konkrete Probleme zu lösen. Man denke hier zum Beispiel an die Beseitigung von Blockern und die Mediation von Konflikten.

Der zweite Faktor ist eine massive Überforderung. Das Aufgabenfeld des Scrum Masters ist extrem breit. Es reicht von der Beseitigung aller Arten von Blockern über Produktivitätssteigerung bis zur Mediation bei Konflikten. Kein Mensch kann in all diesen Bereichen Expertise haben. Dies führt nun zu einem Problem, weil Scrum Master fest Entwicklerteams zugeordnet sind. Das heißt für ihre Teams

müssen sie die ganze Bandbreite an Aufgaben wahrnehmen. Dies führt häufig zu einer Überforderung und der Vermeidung von kritischen Maßnahmen, welche aufgrund der mangelnden Qualifikation Schwierigkeiten bereiten.

Was Sie jetzt tun müssen, um die Scrum Master Rolle zu entfesseln

Diese vier Maßnahmen müssen Sie jetzt umsetzen, um die Misere der Scrum Master Rolle in ihrer Organisation zu lösen:

Richtige Personalentscheidung und -entwicklung

Es ist essenziell für die Rolle des Scrum Masters, passendes Personal auszuwählen. Dabei ist es nicht zwingend nötig, ausschließlich Senior Personal einzusetzen, sondern auch juniorere Kollegen können die Rolle des Scrum Master übernehmen. Wichtig ist über Scrum Master zu verfügen, die unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen, um sich so gegenseitig zu ergänzen. Dabei brauchen Sie keine große Mannschaft. Bereits zwei Scrum Master mit einem unterschiedlichen Skill Profil können sich wirkungsvoll ergänzen. Gegebenenfalls können Sie situativ Experten für bestimmte Themen hinzuziehen.

Im Zuge der Personalentwicklung sollten Sie ebenfalls sicherstellen, dass sich das Repertoire an Fähigkeiten Ihrer Scrum

Master Mannschaft erweitert. Beispielsweise kann ein Scrum Master auf eine Fortbildung zur Mediation gehen, während der andere eine Fortbildung zur Konfiguration von Jira Boards macht (falls Sie Jira im Unternehmen nutzen). Sehr wirkungsvoll ist es auch, den Scrum Mastern einen Austausch mit Scrum Mastern aus anderen Organisationen zu ermöglichen, um voneinander intensiv zu lernen.

Bildung eines Teams von Scrum Mastern

Formen Sie ein Team von Scrum Mastern, die zusammenarbeiten. Dabei können Sie weiterhin jedem Scrum Master fest Scrum Teams zuteilen, welche dieser federführend betreut. Gleichzeitig sollten Sie die Zuteilung jedoch nicht starr handhaben, sondern Scrum Master sollten sich gegenseitig unterstützen. So kann der Scrum Master mit der meisten Erfahrung in der Vorbereitung von Retros eine Vorlage für die Retro aller Teams erstellen. Wichtig ist, dass sich die Scrum Master in der Betreuung der Scrum Teams gegenseitig unterstützen. Dabei ist es nicht notwendig (sondern sogar hinderlich), dass ein Scrum Team ausschließlich Kontakt zu dem Scrum Master hat, der es federführend betreut. Die Organisation muss so aufgestellt werden, dass diese Zusammenarbeit gefördert wird.

Hands-on-Mentalität einfordern

Nehmen Sie die Scrum Master in Verantwortung, hands on Verbesserungen einzuführen, statt nur von der Seitenlinie zu coachen. Aufgaben wie die Erfassung von KPIs (auf Basis der von den Teams generierten Daten) gehört genauso zu den Aufgaben des Scrum Masters wie selbst Hand anzulegen bei der Konfiguration von Arbeits-Tools für die Scrum Teams.

Führungskultur fördern

Fordern Sie von den Scrum Mastern Führung und Verantwortung für die Produktivität der Teams ein. Wichtig ist, dass Sie dies nicht nur gegenüber den Scrum Mastern kommunizieren, sondern den Scrum Mastern bei den Scrum Teams und Stakeholdern den Rücken stärken. Die Wertschätzung und Wahrnehmung der Unterstützung der Scrum Master muss gleich sein wie bei Führungskräften. Wenn Führungskräfte ihre Teammitglieder unterstützen, wird dies sehr positiv gesehen und gleichzeitig wird die Führungskraft deshalb nicht als Support-Rolle empfunden. Stattdessen wird die Führungskraft als modern und fähig wahrgenommen. Die Kultur der Organisation muss diese Wahrnehmung auch für die Scrum Master Rolle verankern.

Über die Autoren



Chris West

Geschäftsführer

Purple Bird Technology International, Dubai

Christian West ist Geschäftsführer der Purple Bird Technology International in Dubai, ein Unternehmen der Purple Bird Technology Gruppe. Während seiner akademischen Laufbahn absolvierte er ein Studium in Technologiemanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität und der Technischen Universität München. Als Gastwissenschaftler war er an der UC Berkeley in Kalifornien tätig, wo er im Bereich Digitalisierung forschte. Als ausgewiesener Experte für agiles Management berät er seit über 15 Jahren Unternehmen bei der agilen Transformation sowie der Optimierung ihrer Prozesse.



Thomas Maier

Geschäftsführer

Purple Bird Technology, München

Thomas Maier ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Purple Bird Technology. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität und dem Honors Elitestudiengang an der Universität Regensburg absolvierte er Stationen als angestellter Unternehmensberater, freiberuflicher Berater und im Konzern. Im Jahr 2020 gründete er die Digitalisierungs- und Organisationsberatung Purple Bird Technology mit Hauptsitz in München. Prestigeträchtige Unternehmen, wie DAX 40 Konzerne, zählen zu ihren Kunden. Darüber

hinaus absolvierte er verschiedene mehrmonatige Lehrgänge wie die Ausbildung zum Business Coach, das Certificate of Human Capital Management (Ludwig-Maximilians-Universität) und die Ausbildung zum Business Trainer.