

Gut zu wissen: Führung und Scrum-Teams – wie passt das zusammen?

23

Anne Maigatter

Zusammenfassung

Scrum ist in immer mehr Unternehmen etabliert. Gemäß dem Scrum-Guide bildet Scrum ein sogenanntes Rahmenwerk, welches u. a. aus einem Scrum-Team besteht, innerhalb dessen die Teammitglieder verschiedene Rollen (Scrum Master, Product Owner, Entwickler) einnehmen und ihre Arbeitserledigung selbst organisieren. Auch klassische Führungsaufgaben, so z. B. die Koordination und Überwachung der Arbeitserledigung, fallen nun in die Zuständigkeit des Scrum-Teams. Das Ziel des Beitrags ist es deshalb, das Verständnis von Führung aus Perspektive des Scrum-Teams und der Linienmanager zu erfassen sowie Führungsprofile von diesen Rollen (Scrum-Rollen und Linienmanager) zu erstellen. Die Ergebnisse zeigen, dass in Scrum-Teams geteilt geführt wird, d. h. sowohl seitens der Scrum-Rollen als auch der Linienmanager. Führung bei Scrum bedeutet, ein Team als selbstorganisierte Einheit zu formieren und es mit verschiedenen Möglichkeiten zu unterstützen. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die Notwendigkeit und der Bedarf an Linienmanagern weiterhin bestehen, allerdings unter der Prämisse, dass sich deren Aufgaben und Verantwortungsbereich ändern.

A. Maigatter (✉)
FHS Nordwestschweiz, Olten, Schweiz
E-Mail: anne.maigatter@fhnw.ch

23.1 Einleitung

Scrum ist ein Rahmenwerk, welches in der Softwareentwicklung in den letzten Jahren vermehrt angewendet wird. Gemäß dem im 2001 verfassten Scrum Guide von Ken Schwaber und Jeff Sutherland (2017), soll Scrum dazu dienen, den Prozess der Softwareentwicklung agiler zu gestalten. Der Scrum Guide sieht dabei vor, dass es fixe *Rollen* gibt (Scrum Master, Product Owner und Entwickler), regelmäßige *Events* (Sprint, Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Retrospektive und Sprint Review) sowie *Artefakte* (Produktinkrement, Product Backlog, Sprint Backlog). Diese drei Elemente (Rollen, Events und Artefakte) ermöglichen es, die Entwicklung komplexer Produkte transparenter, überprüf- und anpassbar zu machen (Schwaber und Sutherland 2017).

Kerngedanke bei Scrum ist, dass das Scrum-Team selbstorganisiert arbeitet (Schwaber und Sutherland 2017), d. h. dass das Scrum-Team selbst entscheidet, auf welchen Wegen es zum vereinbarten Ziel (z. B. dem zu entwickelnden Produkt) kommt (Hackman 2002). Dies impliziert, dass nun Tätigkeiten in das Scrum-Team fallen, die zuvor in den Zuständigkeitsbereich von Linienmanagern des mittleren Managements fielen. Konkret können dies z. B. die Arbeitszuweisung und -koordination, die Leistungsmessung, die Rücksprachen mit dem Auftraggeber oder auch die Gesamtverantwortung für das Produkt sein. Zentraler Gegenstand des Beitrags ist es nun zu eruieren, wer bei Scrum eigentlich welche Tätigkeiten, die in den Führungs- und Managementbereich des mittleren Linienmanagements fallen, übernimmt. Weiter wird den Fragen nachgegangen, mit welchen Herausforderungen dadurch die Linienmanager konfrontiert sind und ob das mittlere Linienmanagement überhaupt noch benötigt wird.

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, wurde daher untersucht, was Führung bei Scrum bedeutet und welche Rollen (Scrum-Rollen und die der Linienmanager) Führungs- und Managementfunktionen übernehmen sowie welchen Herausforderungen sich die Linienmanager konkret stellen müssen. Diese Aspekte wurden mit einer Onlineumfrage auf Basis des Team Diagnostic Surveys (TDS) von Wageman et al. (2005) erhoben, welches auf dem Modell der Teameffektivität von Hackman (z. B. Hackman 1986, 2002) beruht. Die TDS wurde für die Anwendung bei Scrum-Teams in ausgewählten Aspekten angepasst und um weitere Fragen zur Führung in Scrum-Teams ergänzt. Begonnen haben die Onlineumfrage 120 Teilnehmende aus 24 Teams und beendet wurde sie von 57 Teilnehmenden aus 11 Teams. Die Befragten waren Mitglieder in Scrum-Teams und deren jeweiliger Linienmanager.

23.2 Bei Scrum führen alle

Die Erkenntnisse, die in den kommenden Abschnitten vorgestellt werden, beruhen alleamt auf der Datengrundlage von Maigatter (2015).

23.2.1 Definition von Führung bei Scrum

Aus den Angaben der Befragten, was unter erfolgreicher Führung bei Scrum zu verstehen ist, ergab sich folgende Kurzdefinition: Führung ist die Fähigkeit, ein Team als selbstorganisierte Einheit aufzusetzen und auf verschiedene Arten und Weisen zu unterstützen. Ein Team als selbstorganisiert aufzusetzen, bedeutet, für entsprechende Bedingungen zu sorgen sowie einen sicheren Rahmen für Teamarbeit zu setzen. Darunter fallen das Setzen von klaren, hohen und erreichbaren Zielen, die Weitergabe von notwendigen Informationen sowie das Vermitteln eines Zweckes (engl.: *purpose*), die adäquate Personalauswahl, -zuteilung sowie -entwicklung, Ressourcenzuteilung und Autonomie. All diese Bedingungen gehören laut der Befragten zu den *basalen* Führungsaktivitäten und ermöglichen, dass das Team zur Selbstorganisation fähig ist. Damit das Team auch eine Einheit wird, bedarf es Team- statt Individualziele sowie eines Fokus auf Partizipation und Teamverantwortung. Die erforderliche Unterstützung des Teams in seiner Selbstorganisation beschrieben die Befragten u. a. wie folgt: Hindernisse aus dem Weg räumen, das Team nach außen schützen (z. B. externe Anfragen an das Team ablehnen, wenn das Team ausgelastet ist), dem Team vertrauen, offene Gesprächskultur herstellen und lösungs- statt problemorientiert verhandeln, regelmäßiges und konstruktives Feedback geben (inkl. ehrlicher Kritik), Beziehungsarbeit und individuelle Führung einzelner Personen sowie die Identifikation und Förderung von Talenten. Hinzu kam, dafür zu sorgen, dass das Team auch als organisationale Einheit innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird. Wer diese Führungsaktivitäten ausführt, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

23.2.2 Führungs- und Managementprofile bei Scrum

Nachfolgend werden die Führungs- und Managementprofile der Scrum-Rollen sowie der Linienmanager vorgestellt, die auf insgesamt neun Managementfunktionen beruhen. Diese Managementfunktionen basieren zum einen auf Mohrman et al. (1995) und zum anderen auf Aussagen des Praxispartners in dem Projekt (Maigatter 2015):

- 1) das Aufgabenmanagement, d. h. Aufgabenzuweisung, Arbeitsplanung, Koordination innerhalb des Teams, Sitzungsleitung;
- 2) das Leistungsmanagement, d. h. Teamentwicklung, individuelle und Teamleistungsmessung, Verbesserungsempfehlungen;
- 3) das Grenzmanagement, d. h. Verbindung zu anderen Teams, Lieferanten und Kunden und deren Anforderungen ausbalancieren;
- 4) die Führung im eigentlichen Sinne – individuelle Personal- bzw. Linienführung, die in Konfliktfällen deeskaliert, bei Schwierigkeiten eingreift, strategische Ziele definiert und überwacht, Mitarbeitergespräche führt sowie Coaching zur Verfügung stellt;
- 5) das Bereitstellen von relevanten Informationen;
- 6) das Bereitstellen von relevanten Arbeitsmitteln;

- 7) Verantwortung für Bezahlung und Anreize;
- 8) die Übernahme der Verantwortung für Erfolg und
- 9) die Übernahme der Verantwortung bei Misserfolg.

Aus den Ergebnissen in Tab. 23.1 wird ersichtlich, dass gemäß der Befragten alle Scrum-Rollen sowie Linienmanager die oben genannten neun Managementfunktionen übernehmen. Für jede Managementfunktion lassen sich diejenigen Rollen klar identifizieren, die dort hauptsächlich zuständig sind.

So werden im Folgenden die Führungs- und Managementprofile der fünf Rollen (Scrum Master, Product Owner, Entwickler, Scrum-Team, Linienmanager) genauer vorgestellt. Zu Beginn eines jeden Führungs- und Managementprofils werden zunächst die quantitativen Daten aus Tab. 23.1 interpretiert. Anschließend werden diese Befunde mit den Führungsaktivitäten ergänzt, die die Befragten den jeweiligen Rollen zugesprochen haben (abgefragt im offenen Frageformat).

23.2.2.1 Führungs- und Managementprofile der Scrum-Rollen

Damit das Scrum-Team über die entsprechende Arbeitsausstattung verfügt, stellt diese der **Scrum Master** zusammen mit dem Linienmanager zur Verfügung. Die Befragten sahen in dieser Aufgabe den primären Fokus des Scrum Masters. Interessanterweise ist das Bereitstellen von Arbeitsmitteln nicht explizit im Scrum Guide erwähnt. Wenn man jedoch davon ausgeht, dass fehlende Arbeitsmittel ein Hindernis für effiziente Arbeitserledigung sind, dann fungiert der Scrum Master hier in seiner „Servant-Leader“-Funktion für das Entwicklerteam und hat damit die Aufgabe, Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Gemäß Scrum Guide (Schwaber und Sutherland 2017) ist der Scrum Master dafür verantwortlich, dass Scrum verstanden und entsprechend umgesetzt wird. In diesem Sinne arbeitet er für die Entwickler, den Product Owner und die Organisation (z. B. in der Rolle des Linienmanagers). Im genannten Scrum Guide wird davon gesprochen, dass der Scrum Master diesen Anspruchsgruppen „dient“. Die Befragten gaben dem Scrum Master nun ein Profil, welches sich zu fast gleichen Teilen aus den vier Managementfunktionen nach Mohrman et al. (1995) bildet. Das heißt, er unterstützt sowohl bei dem Aufgaben-, Leistungs- und Grenzmanagement als auch bei der Führung im eigentlichen Sinne. Hier kann man also erkennen, dass die Befragten im Sinne des Scrum Guides antworteten: Die Hauptverantwortung für jede dieser Managementfunktionen obliegt klar einer bzw. zwei Rollen und der Scrum Master unterstützt diese, „dient“ ihnen also. Ein Beispiel: Verglichen mit den anderen drei Managementfunktionen erhielt das Leistungsmanagement die meisten Nennungen als eine der Managementfunktion des Scrum Masters. Die Hauptverantwortlichkeit für das Leistungsmanagement – also Teamentwicklung, individuelle und Teamleistungsmessung sowie Empfehlungen für Verbesserungen – obliegt zwar dem gesamten Scrum-Team, aber der Scrum Master beruft und leitet diese ein. Dies kann bspw. die Sprint Retrospektive sein, ohne die das Scrum-Team seine Zusammenarbeit während des letzten Sprints gar nicht reflektieren und Verbesserungsmöglichkeiten herausarbeiten würde.

Tab. 23.1 Übersicht darüber, wie viele der Befragten (n=103) welche Managementfunktionen bzw. zusätzliche Verantwortungen bei welchen Rollen verorten. (Quelle: Maigatter 2015)

	Aufgabenmanagement	Leistungsmanagement	Grenzmanagement	Führung im eigentl. Sinne	Bereitstellen von Informationen	Bereitstellen von Arbeitsmitteln	Bezahlung und Anreize	Verantwortung für Erfolg	Verantwortung für Misserfolg	Anzahl Nennungen
Scrum Master	12	19	14	14	18	38	7	4	4	130
Product Owner	30	6	33	2	52	4	3	6	8	144
Entwickler	12	4	3	1	1	3	1	4	4	33
Scrum-Team	34	31	19	13	17	9	6	80	78	287
Linienmanager	2	17	15	52	13	47	80	7	7	240
Anzahl Nennungen	90	77	84	82	101	101	97	101	101	

Aus den offenen Angaben zu den Führungstätigkeiten des Scrum Masters ist ebenfalls die Nähe zum Scrum Guide herauszulesen. Denen zufolge sichert der Scrum Master das Stattfinden der Scrum-Events und leitet diese. Er vermittelt Beratung und Unterstützung, wenn Probleme auftauchen. Weiter garantiert er, dass die Arbeit koordiniert sowie organisiert ist, formt das Team als (soziale) Einheit und gibt Orientierung. Die Tätigkeiten des Scrum Masters sind also mannigfaltig und es gibt keine einzige Managementfunktion, in der der Scrum Master die Hauptverantwortung trägt.

Der **Product Owner** geht gemäß der Befragten hauptsächlich drei Managementfunktionen nach: dem Aufgaben- und Grenzmanagement sowie der Bereitstellung von Informationen. Dabei trägt er die Verantwortung für die beiden letztgenannten Managementfunktionen auch maßgeblich alleine.

Gemäß dem Scrum Guide ist der Product Owner die einzige Rolle, die das Product Backlog managen darf (Schwaber und Sutherland 2017). Das heißt, dass er dafür sorgt, dass die Einträge im Sprint bzw. Product Backlog klar und verständlich sind sowie der Wert des Produktes bzw. Inkrements maximiert wird. Über den Sprint und das Product Backlog wird klar, welche Aufgaben anfallen und wie diese priorisiert sind. Dabei muss er die dafür notwendigen Entscheidungen nicht selbst treffen, sondern kann sie an das Entwicklerteam delegieren. Der Sprint bzw. das Product Backlog ermöglicht daher entscheidende Aspekte des Aufgabenmanagements, wie z. B. die Aufgabenplanung und -koordination, innerhalb des Scrum-Teams.

Damit klar ist, welche Eigenschaften das zu entwickelnde Produkt haben soll, also welche Aufgaben in den Sprint bzw. Product Backlog kommen, hält der Product Owner den entsprechenden Kontakt zum Auftraggeber. Gleichzeitig kommuniziert er dem Auftraggeber die Kapazitäten der Entwickler. Der Product Owner vermittelt daher zwischen den Interessen des Entwicklungsteams und dem Auftraggebenden, weshalb er gemäß der Befragten für die Bereitstellung von relevanten Informationen und für das Grenzmanagement zuständig ist. Vor allem die Weiterleitung von Informationen ist für die Befragten die Hauptverantwortlichkeit des Product Owners. Dies womöglich nicht zuletzt, weil der Erfolg des Scrum-Teams entscheidend davon abhängt, ob ihr Ergebnis am Ende eines Auftrages auch den Vorstellungen des Auftraggebers entspricht. Ohne die entsprechenden korrekten Informationen ist dies unmöglich.

Die offenen Nennungen, welche Führungsaktivitäten der Product Owner ausführt, unterstützen die zuvor genannten Interpretationen: Der Product Owner trägt demzufolge die Verantwortung dafür, dass die Aufgaben priorisiert sind, damit der Umfang der Arbeit geklärt ist, und er übernimmt die Zielklärung und -überwachung. Die Zielklärung hängt eng mit der Rücksprache des Product Owners mit dem Auftraggebenden zusammen, was die essenziellen Bestandteile des zu entwickelnden Produktes sind und somit was ins Product Backlog kommt. Die Zielüberwachung findet im Rahmen des Sprint Reviews statt. Weil sich der Product Owner mit dem Auftraggeber über Fachspezifika des Produktes austauscht, wurde er von den Befragten auch als fachlicher bzw. fachspezifischer Leiter genannt.

Entwickler übernehmen laut der Befragten, genau wie andere Scrum-Rollen bzw. der Linienmanager, zwar auch Managementaufgaben, aber insgesamt zum kleinsten Anteil (n=33). Zum Beispiel bei der Führung im eigentlichen Sinne, der Bereitstellung von

Informationen oder auch der Bezahlung und den Anreizen ist der Beitrag der Entwickler eher vernachlässigbar. Es zeichnet sich jedoch ab, dass sie zu gleichen Teilen wie der Scrum Master für das Aufgabenmanagement zuständig sind, was folgendermaßen zu erklären ist: Unter dem Aufgabenmanagement wird die Aufgabenzuweisung, der Arbeitsplan und die Koordination untereinander verstanden, aber auch die Sitzungsleitung. Da Scrum-Teams ihre Arbeit selbst organisieren, wird die Arbeit entweder im Kollektiv verteilt oder man bedient sich einfach am Sprint Backlog, d. h. entscheidet selbstständig, welche Aufgabe man als nächstes übernimmt. Der Scrum Master ist dabei eher in der Funktion, dass er dafür sorgt (nicht: sie übernimmt), dass die Aufgabenzuweisung, -koordination und -erledigung erfolgt und er die entsprechenden Meetings (Sprint Planning, Daily Scrum etc.) leitet.

Gemäß den offenen Nennungen zum Führungsprofil der Entwickler sind diese für die Entwicklung des Inkrements (Teilproduktes) und für die Qualität sowie dessen Verbesserung zuständig. Zudem wird den Entwicklern die technische Leitung zugewiesen, die sich aufgrund der Expertise einzelner Entwickler ergeben kann.

Die meisten Managementfunktionen wurden mit Abstand dem **Scrum-Team** als Gesamteinheit zugewiesen ($n=287$). Daran ist erkennbar, dass alle zuvor beschriebenen Scrum-Rollen zwar ihr eigenes Führungs- und Managementprofil besitzen, sie aber bei Scrum interdependent zusammenarbeiten. Unterstützt wird dies durch den Befund, dass die Verantwortung für Erfolg aber auch für Misserfolg ganz klar vom gesamten Team – also nicht von einzelnen Rollen oder dem Linienmanager – getragen wird ($n=80$ bzw. $n=87$ von 101). Zudem ist das Scrum-Team als Einheit am meisten für das Aufgaben-, Leistungs- und Grenzmanagement verantwortlich. Dies zeigt erneut, dass nicht nur jede einzelne Scrum-Rolle Managementfunktionen übernimmt, sondern alle Scrum-Rollen zusammenwirken.

Die offenen Angaben zu den Führungsaktivitäten des Scrum-Teams bestätigen diese Interpretation, da Befragte hier die gegenseitige Hilfe und Interdependenz der Teammitglieder betonen. Ebenso erachten die Befragten das selbstständige Planen und Entscheiden des Scrum-Teams als wichtige Führungsaktivität. Dies entspricht der Prämisse des Scrum Guides, da Scrum-Teams selbstorganisiert sind (Schwaber und Sutherland 2017). Als Notwendigkeit wird dabei die Einhaltung des vorgeschriebenen Scrum-Prozesses gesehen, um die Arbeit zu erledigen bzw. Lösungen zu finden. Zudem erfährt das Scrum-Team ebenfalls eine Assoziation mit dem Führungsbegriff, nämlich mit Begriffen wie Selbstführung („Das Team führt sich selber“), Servant Leadership oder dass jeder Führung übernehmen darf.

23.2.2.2 Führungs- und Managementprofile der Linienmanager

Insgesamt erhielt die Rolle des Linienmanagers die zweithöchste Anzahl an Nennungen ($n=240$), was zeigt, dass er neben dem Scrum-Team ($n=287$) die zweitwichtigste Bedeutung bei der Führung einnimmt. Die Befragten, also sowohl die Scrum-Teammitglieder als auch Linienmanager selbst, sehen das Aufgabenmanagement sowie die Verantwortung für Erfolg bzw. Misserfolg am wenigsten in der Rolle des Linienmanagers verortet. Der primäre

Fokus der Linienmanager liegt eher darin, die Bezahlung der Mitarbeitenden sowie adäquate Anreize festzusetzen. Der sekundäre Fokus liegt dann in der Führung im eigentlichen Sinne sowie der Bereitstellung von Arbeitsmitteln. Die Personal- und Linienführung liegt also weiterhin im Linienmanagement. Dieses greift bei Konflikten und Schwierigkeiten ein und setzt sowie überwacht die strategischen Ziele. Die Rolle des Linienmanagements liegt also darin, das Scrum-Team in die Organisation zu integrieren und in Notfällen zu unterstützen.

An dieser Stelle soll nochmals an die im Abschn. 23.2.1 vorgestellte Kurzdefinition von Führung bei Scrum erinnert werden, nach der das Set-up eines Teams als selbstorganisierte Einheit einen der beiden Kernaspekte für erfolgreiche Führung bildet. In dieser Funktion sorgt das Linienmanagement auch für entsprechende Rahmenbedingungen, wie z. B. dass ausreichend Ressourcen wie Arbeitsmittel vorhanden sind sowie dass die Bezahlung und finanziellen Anreize auch die Teamarbeit unterstützen. Laut der offenen Nennungen der Befragten können Linienmanager nur noch administrative Aufgaben übernehmen bzw. dem Scrum-Team helfen, Hindernisse zu bewältigen. Hier sei es sogar erwünscht, auch mal aktiv einzugreifen, wenn es notwendig ist (Management by Exception). Das Überwinden von Hindernissen für das Scrum-Team ist laut Scrum Guide explizit eine Verantwortung des Scrum Masters. Dass es hier jedoch auch vom Linienmanagement erwartet wird, zeigt, dass diese beiden Rollen zusammenarbeiten – ähnlich wie sie dies bei der Bereitstellung von Arbeitsmitteln für das Scrum-Team machen (siehe hierzu auch Abschn. 23.2.2.1). Der Linienmanager unterstützt z. B., wenn der Scrum Master im Rahmen einer Sprint-Retrospektive von einem Hindernis erfährt, jedoch nicht über entsprechende Ressourcen verfügt, dieses aus dem Weg zu schaffen. In diesem Fall ist die Zusammenarbeit von Scrum Master und Linienmanager zwingend.

Aus den offenen Nennungen geht auch hervor, dass mit dem Linienmanagement verschiedene Führungsarten assoziiert werden. So ist der Linienmanager zum einen die formelle vorgesetzte Person, die die administrative Führung übernimmt, zum anderen wird er mit der Personalführung in Verbindung gebracht. Dass es die Rolle des traditionellen Linienmanagers jedoch bei Scrum gar nicht mehr geben wird, gaben nur drei Personen an.

Wie eingangs erwähnt, liegt es nahe, dass Linienmanager durch Scrum vor gewisse Herausforderungen gestellt werden. Laut der Teilnehmenden bestehen die Herausforderungen für Linienmanager nun darin, dass sich ihre bisherigen Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten entweder 1) *stark verändern* oder 2) *neue Aufgabenbereiche hinzukommen*. Zu den 1) sich stark veränderten Aufgaben von Linienmanagern gehören z. B. die individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, die Personalauswahl sowie die Leistungsbeurteilung. Auch jegliche Teamaktivitäten, wie z. B. das Teambuilding bzw. die Teamentwicklung, werden für Linienmanager anspruchsvoller durch Scrum. Manche Befragte sehen die Tätigkeiten der Linienmanager sogar eindeutig nur auf die folgenden Bereiche limitiert: administrative Aufgaben, Human Resources (HR) sowie Strategieentwicklung. Im Rahmen der 2) neuen Aufgabenbereiche wird vom Linienmanagement durch Scrum erwartet, Selbstorganisation innerhalb des Teams zu akzeptieren sowie verstärkt die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg aber auch entsprechende Kompetenzen an das Scrum-Team abzugeben und ihm somit mehr Vertrauen

entgegenzubringen. Sich zurückzunehmen und dem Team stattdessen zu dienen, indem die Linienmanager das Team schützen und ihr Wissen, ihre Informationen und ihre Verantwortung abgeben, wird für und von Linienmanagern als die größte Herausforderung angesehen.

Gründe für diese als Herausforderungen wahrgenommen Veränderungen durch Scrum liegen darin, dass es zum einen eine größere Distanz zwischen Scrum-Team und Linienmanagement zu geben scheint. Als das Linienmanagement vor Scrum noch maßgeblich für die Aufgabenzuweisung und -koordination (Aufgabenmanagement) zuständig war und auch die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg alleinig trug, war sie entsprechend nahe an der täglichen Arbeit ihrer Mitarbeitenden. Durch Scrum wird das neu geschaffene Scrum-Team nun eher als isolierte Einheit, gegebenenfalls auch als Black-box, wahrgenommen. Linienmanager sind hier also angehalten, sich auf andere Art und Weise einen Überblick über den aktuellen Arbeitstand zu verschaffen, z. B. indem sie an den Scrum-Events teilnehmen oder sich das Sprint und Product Backlog anschauen. Zum anderen wird Führung für das Linienmanagement auch herausfordernder wahrgenommen, weil Führung auf mehreren Ebenen bzw. von mehreren Rollen übernommen wird. So kommt es zu einer Unsicherheit und Unwissenheit, wer was erledigt und wofür verantwortlich ist.

23.3 Fazit und Implikationen

Das Ziel der des vorliegenden Beitrags war es, aufzuzeigen, was Führung bei Scrum bedeutet, welche Rollen (Scrum-Rollen und Linienmanagement) Führungstätigkeiten übernehmen und worin die Herausforderungen für Linienmanager bestehen. Dabei stellte sich heraus, dass Führung im Rahmen von Scrum kollektiv erfolgt, d. h., dass sie sowohl von den Scrum-Rollen als auch vom Linienmanagement übernommen wird. Es ist also tatsächlich der Fall, dass frühere Tätigkeiten des Linienmanagements nun in die Aufgabenbereiche des Scrum-Teams als selbstorganisierte Einheit fließen.

Einerseits wurden dabei klare Hauptverantwortlichkeiten bei den Managementfunktionen ersichtlich, andererseits können einer Managementfunktion mehrere Rollen zugeordnet sein, die diese in unterschiedlichem Maße ausführen. Rollen, die gemeinsam eine Managementfunktion ausfüllen, sollten hier Informationen miteinander teilen, zusammenarbeiten und Entscheidungen gemeinsam treffen. Friedrich et al. (2009) betonen in diesem Zuge sogar, dass sich Führung, die nur auf einer Führungsperson, wie z. B. dem Linienmanagement, beruht, eher nicht auszahlt und Führung als ein komplexer und dynamischer Prozess mit mehreren verschiedenen Beteiligten (also Scrum-Teammitglieder und Linienmanagement) anzusehen ist. Wer in welchem Bereich dabei die Entscheidungsmacht hat, entscheidet sich je nach Situation und Expertise. Wie komplex eine solche kollektive Führung sein kann, zeigt das von den Autoren eigens entwickelte „framework for understanding collective leadership“.

Eindeutig scheint auch zu sein, dass weiterhin der Bedarf an Linienmanagern besteht. Allerdings unter der Prämisse, dass sich deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten ändern: „Die fachliche Führung nimmt ab – die organisationale Führung wird anders“ (Aussage eines Befragten). Wichtig bei der Einführung von Scrum erscheint daher eine klare und explizite Rollenzuteilung der Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche hinsichtlich Scrum-Rollen und auch organisationalen Rollen. Dass sowohl das Scrum-Team als auch die Linienmanager die meisten Nennungen bei den Managementfunktionen erhielten, ist mit dem Führungsverständnis von Hackman (2002); Mohrman et al. (1995) zu vereinen. Gemäß dieser ist Führung zwar ein kollektiver Prozess, jedoch bedarf es bei manchen Führungstätigkeiten einer einzelnen Führungsperson, die z. B. das Team in die Organisation einbettet oder ein übergeordnetes Ziel festlegt. Dies entspricht hier durchaus dem Profil der Linienmanager.

Literatur

- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly: LQ An International Journal of Political, Social and Behavioral Science*, 20(6), 933–958.
- Hackman, J. R. (1986). *The design and management of work teams*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maigatter, A. (2015). *A psychological study of team effectiveness and leadership in scrum teams*. Olten.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M. (1995). *Designing team-based organizations. New forms for knowledge work* (2. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass management series).
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The definitive guide to scrum: The rules of the game. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>. Zugegriffen: 10. Mai 2018.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey. development of an instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373–398. <https://doi.org/10.1177/0021886305281984>.