

Mahmuzic, Nadja; Andelfinger, Urs

Article — Published Version

Empirische Analyse zur Relevanz der Zertifizierungskurse „Product Owner“ und „Scrum Master“ und Ableitung einer ergänzenden On-the-Job-Qualifizierung

HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik

Provided in Cooperation with:

Springer Nature

Suggested Citation: Mahmuzic, Nadja; Andelfinger, Urs (2022) : Empirische Analyse zur Relevanz der Zertifizierungskurse „Product Owner“ und „Scrum Master“ und Ableitung einer ergänzenden On-the-Job-Qualifizierung, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, ISSN 2198-2775, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, Vol. 60, Iss. 4, pp. 940-954, <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00910-8>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/307577>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Empirische Analyse zur Relevanz der Zertifizierungskurse „Product Owner“ und „Scrum Master“ und Ableitung einer ergänzenden On-the-Job-Qualifizierung

Nadja Mahmuzic · Urs Andelfinger 

Eingegangen: 17. Juni 2022 / Angenommen: 28. August 2022 / Online publiziert: 20. September 2022
© Der/die Autor(en) 2022

Zusammenfassung Im Laufe der Jahre haben Zertifizierungen wie Product Owner (PO) und Scrum Master (SM) im agilen Umfeld immer mehr an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig gilt hier wie bei vielen anderen beruflichen Weiterbildungen, dass Kompaktkurse und Zertifizierungen allein nicht ausreichen dürften, um die durch die Zertifikate bescheinigten Rollen wirksam ausfüllen zu können, sondern dass dazu weitere Kompetenzen erforderlich sind. Auch hierfür gibt es inzwischen vielfältige Ergänzungskurse und Trainingspfade. Diese sind aber typischerweise auch wieder modular nach Wissens- und Kompetenzgebieten strukturiert. Demgegenüber zeichnet sich die Praxis gerade dadurch aus, dass sie prozessorientiert ist und die verschiedenen Wissensbausteine und Kompetenzgebiete aus der Schulung deshalb in immer neuen Konstellationen und Kombinationen situativ angepasst angewendet werden müssen und gerade nicht in sauber getrennten Modulen. Insgesamt resultiert also eine Lücke zwischen dem, was die Zertifikatskurse einschließlich Aufbaukursen vermitteln (können) und was in der Praxis darüber hinaus benötigt wird, um die Rollen eines POs oder SMs kompetent ausüben zu können. Der Beitrag entwickelt am Beispiel der Rolle eines PO einen Vorschlag, wie diese Lücke auf der Basis einer Erstqualifizierung geschlossen werden könnte. Dazu wird eine berufsintegrierte und prozessorientierte On-the-Job-Qualifizierung vorgestellt, die die fehlende unmittelbare Umsetzung und situative Verbindung der verschiedenen Wissens- und

Der Beitrag beruht in Teilen auf der gleichnamigen Masterarbeit von Mahmuzic (2020). Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Beitrag die Sprachform des generischen Maskulinums verwendet. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass die Verwendung der männlichen Form unabhängig vom Geschlecht zu verstehen ist.

Nadja Mahmuzic · Urs Andelfinger (✉)
FB Informatik, Hochschule Darmstadt, Schöfferstraße 8b, 64295 Darmstadt, Deutschland
E-Mail: urs.andelfinger@h-da.de

Nadja Mahmuzic
E-Mail: mahmuzic@outlook.de

Kompetenzgebiete aus den Zertifikatskursen unter Begleitung von erfahrenen Mentoren in den Mittelpunkt stellt. Die Inhalte und die Grundstruktur der On-the-Job-Qualifizierung sind dabei mithilfe einer qualitativ-empirischen Vorgehensweise entwickelt und validiert worden. Der Ansatz ermöglicht es agilen Unternehmen, die Lücke zwischen den Zertifizierungsinhalten und den eigentlichen PO-Aufgaben in der Praxis zu schließen, so dass die PO rascher in ihrer Rolle wirksam werden können. Eine Übertragung des Ansatzes auf die Rolle des SM ist ebenfalls leicht möglich.

Schlüsselwörter Agilität · Agile Zertifizierung · Agiles Coaching · On-the-Job-Qualifizierung · Scrum Master · Product Owner · Scrum

Empirical analysis on the relevance of the certification courses “Product Owner” and “Scrum Master” and derivation of a complementary on-the-job qualification

Abstract Over the years, certifications such as Product Owner (PO) and Scrum Master (SM) and in the agile environment have become increasingly important. At the same time, it is true here, as with many other professional development courses, that compact courses and certifications alone are unlikely to be sufficient to effectively fill the roles certified by the certificates, but that additional competencies are required for this purpose. For this purpose, too, there are now a variety of supplementary courses and training paths. However, these are typically structured in modules according to knowledge and competence areas. In contrast, the practice is characterized by the fact that it is process-oriented and the various knowledge modules and competence areas from the training must therefore always be applied in new constellations and combinations adapted to the situation and not in clearly separated modules. All in all, there is a gap between what the certificate courses, including advanced courses, (can) teach and what is needed in practice to be able to perform the roles of a PO or SM competently. The article develops a proposal how this gap could be closed on the basis of an initial qualification using the example of the role of a PO. For this purpose, a job-integrated and process-oriented on-the-job qualification is presented, which focuses on the missing direct implementation of the different knowledge and competence areas from the certification courses under the supervision of experienced mentors. The contents and the basic structure of the on-the-job qualification have been developed and validated with the help of an empirical approach. The approach enables agile companies to close the gap between the certification content and the actual PO tasks in practice, so that the POs can become effective in their roles more quickly. Transferring the approach to the role of the SM is also easily possible.

Keywords Agility · Agile Certification · Agile Coaching · On-the-Job-Qualifizierung · Scrum Master · Product Owner · Scrum

1 Motivation und Zielsetzung

Scrum ist ein Framework, das es ermöglicht, komplexe Produkte in iterativen Zyklen zu entwickeln und so in überschaubaren Zeitabständen regelmäßig neue Ergebnisse bereitzustellen. Es wurde maßgeblich von Jeff Sutherland und Ken Schwaber in den frühen 90er-Jahren entwickelt (Schwaber und Sutherland 2020) und erstmalig 1995 von Sutherland und Schwaber (1995) beschrieben. Die Intention war, dem häufigen Scheitern von oft langfristig angelegten IT-Projekten entgegenzuwirken und die Projektprozesse flexibler und effizienter zu gestalten. Unter anderem durch die Bücher von Ken Schwaber aus den Jahren 2002 (Schwaber und Beedle 2002) und 2004 (Schwaber 2004) sowie mit der Veröffentlichung des Agilen Manifests im Jahr 2001 (Beck et al. 2001), wurden Scrum und die darin enthaltenen Grundgedanken von Agilität in vielen Unternehmen präsent.

Auch wenn zwischen Agilität im Allgemeinen und Scrum als ein konkretes Framework zur Umsetzung der Agilität unterschieden werden sollte, so wird Scrum aufgrund seiner weiten Verbreitung in der allgemeinen Diskussion häufig doch (fast) als Synonym von Agilität verwendet. Das dürfte auch einer der Gründe sein, weshalb die Zertifikatskurse zum Scrum Master und zum Product Owner so gefragt sind: wenn Unternehmen agil werden wollen, dann fangen sie eben häufig an, Scrum einzusetzen. Die große Sichtbarkeit, die Scrum dadurch in der Praxis gewonnen hat, führte dann 2001 zur Gründung der Scrum Alliance mit dem Ziel, die Arbeitswelt durch Zertifizierungen und die Schaffung einer Community im Scrum-Bereich zu verändern (Scrum Alliance 2022a). Nach der Scrum Alliance folgten mit der Zeit weitere Anbieter für Scrum-Zertifizierungen, z. B. Scrum.org (2022a). Stein (2020) zählt inzwischen 240 verschiedene Agile-Zertifizierungen mit 39 verschiedenen Zertifizierungsanbietern, was darauf hindeutet, dass sich in diesem Bereich ein großer Markt entwickelt hat.

Den Ausgangspunkt für die oft mehrstufigen Zertifikatskurse bilden dabei in der Regel die Kurse zum Certified Product Owner (PO) bzw. zum Certified ScrumMaster (SM). Sowohl die Scrum Alliance wie Scrum.org bieten darüber hinaus weitere Kurse und ganze Lernpfade an (z. B. (Scrum Alliance 2022b) und (Scrum.org 2022b)). Das ist durchaus ein Zeichen dafür, dass es für die kompetente Ausübung der Rollen noch weiteres Wissen und Kompetenzen braucht. Wie vielfältig und differenziert die praktischen Tätigkeiten und Anforderungen an einen SM sein können, hat auch Barry Overeem (2016) beschrieben. Er unterscheidet die folgenden acht typischen Haltungen, die ein SM insgesamt im Rahmen seiner Tätigkeit beherrschen sollte:

- Servant Leader
- Facilitator
- Coach
- Manager
- Mentor
- Teacher
- Impediment Remover
- Change Agent

Wie man hieran erkennt, gehören also vielfältige über das Wissen der Grundlagenkurse hinausgehende Kenntnisse und Fähigkeiten dazu, ein guter und in der Praxis wirksamer PO oder SM zu sein (vgl. hier auch vertiefend z. B. (Watts 2016)). Aber was macht genau die Lücke aus? Wie kann sie durch einen prozessorientierten Ansatz gefüllt werden, der möglichst gut integriert in die konkrete Arbeitssituation ist – anstatt wie die Mehrzahl der Angebote modulatorientiert zu sein? Die Integration in die konkrete Arbeitssituation ist schließlich auch wichtig, weil in vielen agilen Organisationen zwar in Anlehnung an Scrum gearbeitet wird, jedoch vielfältig angepasst an die spezifischen Bedingungen vor Ort (so auch z. B. (Tran und Sandwall 2020)).

Die Zielsetzung des Beitrags besteht also darin, zu klären, welche über die Grundlagenkurse hinausgehenden Kompetenzen ein PO oder SM im agilen Umfeld benötigt werden, und wie diese am besten umsetzungsorientiert erlernt und eingeübt werden können. Dabei soll auch herausgefunden werden, wie relevant und ausreichend die Zertifizierungen für eine erfolgreiche Ausübung der Rollen als PO und SM sind. Die Forschungsfrage und Arbeitshypothese, die dabei verfolgt wird, lautet:

Das in den Zertifizierungskursen „Certified Scrum Product Owner“ und „Certified ScrumMaster“ erworbene Wissen ist zwar am Markt gefragt, reicht aber für das eigentliche (Projekt-) Geschäft nicht aus. Zusätzlich wird deshalb eine On-the-Job-Qualifizierung benötigt, in der die in der Zertifizierung vermittelten Wissensgrundlagen praktisch eingeübt werden. Je nach individuellen Vorkenntnissen und unternehmensspezifischen Besonderheiten können dabei auch zusätzliche Wissensbausteine vermittelt werden.

Zur Klärung der Forschungsfrage werden in einer mehrstufigen empirischen Vorgehensweise (Analyse von Stellenausschreibungen, qualitativer Fragebogen und halbstandardisierte Interviews) folgende zentrale Fragestellungen geklärt:

- Welche spezifischen Qualifikationen werden in Stellenausschreibungen für PO und SM typischerweise gesucht?
- Inwieweit ist das erlernte Wissen aus den Zertifizierungen relevant und ausreichend, um die typischerweise geforderten Qualifikationen und später die den PO und SM in den Unternehmen übertragenen Aufgaben und Rollenbeschreibungen wirksam zu erfüllen?
- Was sind geeignete Ansätze, um das erworbene theoretische Wissen aus der PO und SM Zertifizierung erfolgreich in der Praxis umsetzen zu können? Ist ein zusätzliches Training, Trainee Programm, Mentoring oder Coaching in einem Unternehmen nach der Zertifizierung sinnvoll? Wenn ja, wie soll es genau aussehen?

2 Methodik

Zur Klärung der im vorigen Abschnitt beschriebenen Fragestellungen wurde eine mehrstufige empirische Vorgehensweise verfolgt. Im Folgenden werden die metho-

dischen Schritte in verkürzter Form beschrieben. Der Zeitraum für die Durchführung der hier beschriebenen methodischen Schritte war Mai bis August 2020.¹

2.1 Analyse der Stellenausschreibungen

Stellenausschreibungen für PO und SM finden sich zunehmend auf einschlägigen Online-Plattformen wie Stepstone und XING. Diese beiden Plattformen wurden deshalb auch für die Analyse der geforderten Qualifikationsprofile ausgewählt. Insgesamt wurden von Stepstone 417 Ausschreibungen für PO und 181 für SM sowie von XING 714 Ausschreibungen für PO und 820 für SM initial in Betracht gezogen. Nach einer zufälligen Auswahl von je 17 Ausschreibungen für PO und für SM konvergierten die genannten Qualifikationsmerkmale sehr schnell. Daher wurden die übrigen Stellenausschreibungen nicht mehr im Detail analysiert.

2.2 Semistrukturierte Fragebogen und Sampling der Teilnehmer

Aus der Analyse der Stellenausschreibungen und den in Abschn. 1 beschriebenen zentralen Fragestellungen wurde ein semistrukturierter Online-Fragebogen entwickelt, der auf den Empfehlungen von Hussy et al. (2013) und Kuckartz et al. (2009) strukturiert wurde. Er umfasste 24 offene und 13 standardisierte Fragen, als technische Plattform wurde QuestionPro eingesetzt. Für den Fragebogen wurde dann ein Pretest unter Anlehnung an Lenzner et al. (2015) durchgeführt.

Für das Sampling und die letztliche Auswahl der Teilnehmer an den Fragebogen wurde in mehreren Schritten vorgegangen. Zunächst wurden alle 534 im Mai 2020 offiziell durch die Scrum Alliance zertifizierten CSP-POs und/oder CSP-SMs (Experten mit der höchsten Scrum Alliance Zertifizierung) identifiziert. Von den 534 Experten wurde nach einem Zufallsverfahren jeder Vierte ausgewählt, so dass insgesamt 134 Zertifikatsinhaber in die engere Auswahl kamen. Über die jeweiligen XING-Profile wurden 61 davon angefragt, ob sie bereit wären, einen Fragebogen zu beantworten. Da hiervon 54 bereit waren, sich zu beteiligen, wurden keine weiteren potenziellen Kandidaten angefragt. Am Ende wurden dann 37 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Die Auswertung wird in Abschn. 3 beschrieben.

2.3 Halbstandardisierte Leitfadeninterviews

Im Rahmen des oben beschriebenen Fragebogens wurde auch die Bereitschaft zu einem Folgeinterview abgefragt. Dem stimmten 29 zu. Insgesamt wurden 18 halbstandardisierte Leitfadeninterviews nach Helfferich (2009) durchgeführt. Das Interview sollte folgenden Zielen dienen:

- Klärung von Verständnisfragen aus dem Fragebogen
- Erhebung von Feedback zu Aussagen und Antworten aus dem Fragebogen

¹ In (Mahmuzic 2020) findet sich eine ausführliche Darstellung und Diskussion der Methodik, die Arbeit kann bei Interesse bei den Autoren elektronisch angefordert werden. Dort wird auch ausführlich auf die Bildung der Auswahlkriterien für jeden einzelnen Schritt und auf weitere methodische Besonderheiten eingegangen.

- Vorstellung und Durchsprache der ersten Version des On-the-Job-Qualifizierungskonzeptes, u. a. mithilfe hypothetischer Fragen

Bei der Erarbeitung der Interviews wurde ebenfalls ein Pretest durchgeführt. Das Interview begann mit einem kurzen Abriss des Themas, der die bisherigen Ergebnisse zusammenfasste. Anschließend erfolgte der Übergang zu einem Teil, in dem nochmals ausgewählte Antworten aus dem Fragebogen vertiefend besprochen wurden. Außerdem wurde die erste Version der On-the-Job-Qualifizierung vorgestellt und mithilfe hypothetischer und auch direkter Fragen validiert.

2.4 Transkription und Ableitung der Themenschwerpunkte für das Trainingskonzept („Grounded Theory“)

Die 18 Interviews wurden im Sommer 2020 vollständig transkribiert. Anschließend erfolgte eine offene Kodierung nach Boehm (1994), um die Erarbeitung einer Grounded Theory aus der Vielzahl der erhaltenen Ergebnisse zu unterstützen. Die Grounded Theory wurde dann auch zur Bildung der Themenschwerpunkte des On-the-Job-Qualifizierungskonzeptes genutzt. Interessanterweise wurde dabei deutlich, dass allgemein der Wert und der Bedarf für ein solches Trainingskonzept gesehen wird. Uneinigkeit herrschte jedoch darüber, ob die Zertifizierung zuvor hilfreich ist oder ob darauf verzichtet werden kann.

3 Ergebnisse der empirischen Analyse

3.1 Ergebnisse der Analyse der Product Owner und Scrum Master Stellenausschreibungen

Auffällig war, dass bei gut 50 % der 17 Ausschreibungen für SM eine formale Zertifizierung gefordert oder stark gewünscht war, während dies nur für 10 % der 17 ausgewerteten PO Stellen zutraf. Außerdem konnten bereits in dieser ersten Phase einige Themengebiete identifiziert werden, die zwar oft in den Stellenausschreibungen genannt wurden (und damit vermutlich auch für die Praxis wichtig sind), die aber in den Zertifizierungskursen nur begrenzt oder gar nicht behandelt werden.

Nach der Analyse der SM Stellenausschreibungen sollte ein SM neben den eigentlichen Aufgaben, so wie sie im *Scrum Guide* (Schwaber und Sutherland 2020) aufgeführt sind, beispielsweise die folgenden „zusätzlichen“ Aufgaben übernehmen:

- Die agilen Entwicklungsteams steuern
- Mitarbeiterende bei dem „T- and E-shaping“ führen
- Alle Sprint-relevanten Metriken sowie deren Status in einem Bericht verfassen
- Hilfe bei der Schaffung von Schnittstellen zu anderen Teams, um teamübergreifende Synergien zu nutzen und damit die Geschwindigkeit der Produktentwicklung zu erhöhen

Nach der Analyse der PO Stellenausschreibungen sollte ein PO neben den eigentlichen Aufgaben, so wie sie im *Scrum Guide* aufgeführt sind, beispielsweise die folgenden „zusätzlichen“ Aufgaben übernehmen:

- Budgetanforderungen im Blick behalten
- Abhängigkeitsmanagement betreiben
- Konzepte der IT-Projekte erstellen und verantworten
- Verantwortung für das Risikomanagement
- Entwicklung neuer Business-Modelle

Die Analyse der Stellenausschreibungen und der Betrachtung der „zusätzlichen“ Aufgaben zeigt zusammenfassend, dass von den Rollen SM und PO in der Praxis deutlich mehr verlangt wird, als die Grundlagenkurse zum CSM und CSPO an Wissen vermitteln. Dies führt zu der Bestätigung des ersten Teils der Forschungsfrage und Arbeitshypothese: *„Das in den Zertifizierungskursen ‚Certified Scrum Product Owner‘ (CSPO) und ‚Certified Scrum Master‘ (CSM) erworbene Wissen ist am Markt gefragt, reicht aber für das eigentliche (Projekt-) Geschäft nicht aus.“* Zugleich ergeben sich durch die Analyse der Stellenausschreibungen klare Hinweise, worin die Lücke für die beiden Rollen aus Sicht der Praxis konkret besteht. Schließlich wird an den Formulierungen auch deutlich, dass sich in den Erwartungen der Unternehmen oft noch ein klassisches (linienorientiertes) Verständnis von PO und SM mit einem neuen agilen Rollenverständnis mischt.

3.2 Ergebnisse des Fragebogens

Von 61 versendeten Fragebögen wurden 37 ausgefüllt, die durchschnittliche Bearbeitungsdauer betrug 46 min. Im Folgenden wird auf wesentliche Erkenntnisse eingegangen, die aus der Auswertung gewonnen werden konnten:

- CSPO- und CSM-Zertifizierungen werden überwiegend erst nach einer gewissen Berufserfahrung (allgemein oder auch schon in agilen Rollen) besucht.
- Mehr als die Hälfte der teilnehmenden CSP-PO und/oder CSP-SM bezeichnen sich als Agile Coaches und nicht als PO oder SM. Auch wenn der Begriff des Agilen Coaches nicht genau definiert ist, drückt dies vermutlich ein intuitives Verständnis aus, dass sie in der Praxis mehr können und für mehr Themen zuständig sind als nur als zertifizierter PO oder SM eingesetzt zu werden.
- Es wird mehrheitlich betont, dass die Kurse zwar Wissensgrundlagen legen können und ein Grundverständnis für die agilen Rollen und Agilität vermitteln können, nach der Zertifizierung ist die Qualifikation für eine erfolgreiche Tätigkeit in den beiden Rollen PO und SM aber nicht zu Ende. Eine typische Antwort im Fragebogen war daher: *„Durch eine Zertifizierung können Impulse und erste Grundlagen gegeben werden. Alles andere ist ein weiter langer Weg, den jeder selbst gehen muss.“* Die unmittelbare praktische Nützlichkeit der initialen Zertifizierungen wurde entsprechend als eher begrenzt angesehen. Hierfür wurden verschiedene Metaphern in den Antworten verwendet, z. B. *„Türöffner“* oder *„Führerschein“*.
- Es wurden konkrete Themen und Aufgaben benannt, die über die Zertifizierungskurse hinausgehen, die aber in der Praxis beherrscht werden sollten, beispiels-

weise Coaching (von Teams und von Einzelpersonen), teambezogene Themen, Projekt- und Produktmanagementthemen, psychologische und soziologische Themen.

- Mehrheitlich wurde betont, dass man nicht alles von den ersten Zertifizierungen erwarten sollte, sondern dass gewisse Lücken (aus Sicht der Praxis) eher normal wären. Coaching, Mentoring und On-the-Job-Qualifizierung werden daher als bessere zielführende Konzepte des Wissenstransfers und der Weiterbildung angesehen, welche nach der Zertifizierung im Unternehmen eingesetzt werden können, um die Lücken zwischen Zertifizierung und Anforderungen der Praxis auszugleichen.

Die Auswertung der Fragebögen und insbesondere der Freitextantworten kann als eine erste Bestätigung des zweiten Teils der Forschungsfrage und Arbeitshypothese angesehen werden: eine gezielte weitergehende Qualifizierung nach der Zertifizierung wird als hilfreich angesehen, um die Rollen des PO und SM erfolgreich in der Praxis ausüben zu können. Die Qualifizierung ist dabei je nach individuellen Vorkenntnissen und unternehmensspezifischen Besonderheiten auszugestalten.

Nach der Auswertung der Fragebögen wurde daher anhand der Ergebnisse ein erstes inhaltliches Konzept für eine ergänzende On-the-Job-Qualifizierung für neu zertifizierte POs im Unternehmen mit einem dreiteiligen Aufbau erstellt².

3.3 Ergebnisse der durchgeführten Interviews

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der 18 durchgeführten halbstandardisierten Interviews beschrieben. Die durchschnittliche Berufserfahrung der Interviewpartner als PO, SM oder als Agile Coach lag bei sechseinhalb Jahren.

In den Interviews wurde zunächst angeknüpft an die zuvor im Fragebogen gegebenen Antworten. Dadurch konnten unklar formulierte Antworten geklärt werden und man war auch wieder gemeinsam ins Thema eingestiegen. Danach erfolgte eine Überleitung und Durchsprache der ersten Version des Qualifizierungskonzeptes. Um einen Eindruck von der Differenziertheit der Einsichten zu geben, die hierdurch gewonnen wurden, werden nachfolgend wichtige Ergebnisse zusammen mit Auszügen aus der Transkription dargestellt.

Stellenwert der Zertifizierungen: Auch wenn viele der Teilnehmer sagen, dass die Zertifizierungen nicht (unmittelbar) praktisch nützlich sind, meinen sie damit in der Regel nicht, dass die Zertifizierungen nichts wert sind, sondern dass der praktische Nutzen durch die Praxis gewonnen wird. Eine typische Äußerung in den Interviews drückte dies so aus: „*Die Scrum Alliance hat schon immer gesagt, dass die Kurse und Zertifizierung eine absolute Grundbasis sind. Es ist niemals dafür gedacht gewesen: du hast jetzt die Zertifizierung und gehst in ein Unternehmen und kannst das. ... Das ist die alte Denke. Das ist alles (eher wie) eine Reise und die passiert erst,*

² Das Konzept wurde im Rahmen der Masterarbeit für die Rolle des PO ausgearbeitet. Eine Übertragung auf die Rolle des SM ist mit wenigen inhaltlichen Anpassungen möglich. In Abschn. 4 wird näher darauf eingegangen.

in der Regel, hoffentlich nach dieser Zertifizierung oder mittendrin. Dann kommt das Wichtige erst wie Erfahrung sammeln, Austausch.“ In einzelnen Interviews wurde auch erwogen, generell auf die Zertifizierung zu verzichten und nur auf eine On-the-Job-Qualifizierung zu setzen, aber ein einheitliches Bild hierzu zeichnete sich nicht ab.

Die in den Interviews vorgestellte erste Version der On-the-Job-Qualifizierung mit einem integrierten Mentoring & Coaching geht nach übereinstimmender Einschätzung der Interviewpartner in die richtige Richtung. Allerdings sind einige Verbesserungsvorschläge hinzugekommen, typische Äußerungen aus den Interviews drücken dies so aus:

Gesamteindruck zur On-the-Job-Qualifizierung mit Mentoringansatz: *„Der Gesamteindruck ist gut. Wir brauchen mehr Training-on-Job. Also begleitetes Lernen ... aber alles im Rahmen der eher, wie soll ich sagen, der regeltechnischen Vorgaben. Was bei Scrum leider Gottes oft passiert, ist, dass die Leute so eine eigene Art Framework entwickeln. ‚Wir machen Scrum, aber ...‘. Das wäre hier durch den Mentor ja verhindern. Der Mentor würde mich gleich drauf hinweisen, wenn ich die Standardparadigmen verlasse.“*

Zeithorizont: *„Ich finde deinen Zeithorizont, schon ganz gut, also sechs – zwölf Monate. Viel länger sollte der Mentor eigentlich nicht dabei sein, sonst würde ich der Persona in diesem Fall vorwerfen, dass sie dann nie lernt.“*

Rückmeldung zum individuell anpassbaren Rahmenansatz: *„Du hast gesagt, dass es ein Rahmen ist. Und das ist auch cool, wenn es ein Rahmen ist. Ich erlebe Organisationen so, dass das der perfekte Plan ist und für mich gibt es halt keinen perfekten Plan (der auf alles passt. Anmerkung der Autoren).“*

Kritische Rückmeldung zum Anspruch: *„Die Frage ist, ob sowas so überhaupt aufgeht. Da habe ich ein dickes Fragezeichen. Das kann man alles ‚on-the-Job‘ machen und das sind mit Sicherheit alles relevante Punkte. Das ist aber nichts, was die Person meines achtens nach verkraftet. Also die Frage ist, ist das zu viel? Agile Mindset, die Haltung, Wertekultur, das ist alles, was nach und nach kommt. Das braucht Zeit. ...Dieser Agile Mindset ist für mich, ich weiß nicht, wie man es in einen sinnvollen Baukasten bauen will.“*

4 Ableitung der ergänzenden On-the-Job-Qualifizierung für Product Owner

4.1 Das On-the-Job-Qualifizierungskonzept – Überblick

Das Qualifizierungskonzept ist abgeleitet aus den in Abschn. 3 beschriebenen Ergebnissen der empirischen Analyse und Validierung der ersten Version des Konzepts. Die wesentliche Herausforderung bestand darin, die vielfältigen Anregungen und Meinungen aus den Fragebögen und den Interviews in einer nachvollziehbaren Wei-

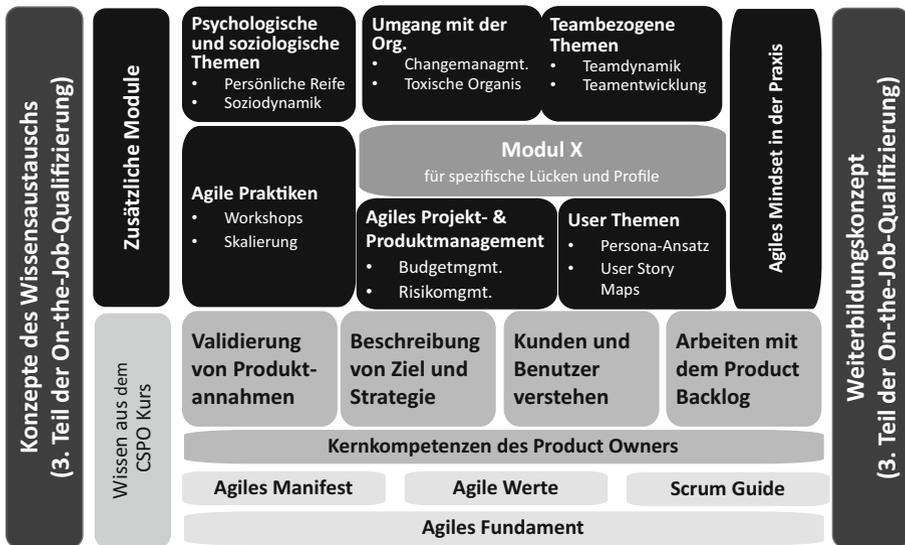


Abb. 1 Inhalt der CSPO-Zertifizierung (*unterer Bereich*) und die zusätzlichen Module der ergänzenden On-the-Job-Qualifizierung (*oberer Bereich*)

se zu strukturieren und zu einer handhabbaren inhaltlichen Struktur zu verdichten. Gemäß den oben (Abschn. 2.2–2.4) beschriebenen methodischen Schritten ergab sich hieraus induktiv eine Grounded Theory, die überblicksartig in Abb. 1 dargestellt ist. Die Abbildung dient als Rahmen für eine prozessorientierte Umsetzung des Qualifizierungskonzeptes. Dabei kann je nach individuellen und unternehmensspezifischen Anforderungen auch eine Auswahl oder auch Ergänzung erfolgen.

4.2 On-the-Job-Qualifizierung – ‚Onboarding‘ (die ersten zwei Monate)

Der erste Teil der On-the-Job-Qualifizierung umfasst die ersten ca. zwei Monate (siehe Abb. 2). Er hat die folgenden wesentlichen Aufgaben:

- Gegenseitiges Kennenlernen der Teilnehmer (insbesondere Junior-PO und Mentor bzw. Coach)
- Integration in ein geeignetes Team und ‚Hospitieren‘ als mitlaufender Junior-PO
- Vorbereitung der Übernahme der ‚echten‘ PO Rolle
- Bestimmung der ersten individuellen Bausteine für die begleitende Weiterbildung

Eine mögliche Umsetzung des Onboardings könnte beispielsweise entlang der folgenden Darstellung erfolgen.³

Das Beispiel geht von einer Persona aus, die einen Bachelor-Abschluss und keine Erfahrung als PO hat, sich aber als CSPO zertifizieren lassen hat. Es ist auch denkbar, dass sie bereits einige Erfahrungen in der IT oder im Management gesammelt hat

³ Die konkrete Umsetzung kann hiervon abweichen. Wichtig ist jedoch, dass alle wesentlichen Aufgaben des Onboardings abgedeckt sind.

und deshalb als Quereinsteigerin in eine PO-Position wechselt. Die Persona wird unabhängig von ihren Vorkenntnissen im Folgenden jedoch vereinfachend als Junior PO bezeichnet, um Verwechslungen mit dem „Begleiter“, der die Aufgaben eines Coaches und Mentor übernimmt, der ebenfalls PO ist, zu vermeiden.

Der erste Monat der Qualifizierung beginnt mit dem Kennenlernen des Begleiters (PO) und des SMs im Unternehmen. Dies soll helfen, eine Beziehung und Vertrauen von Anfang an aufzubauen. Anschließend lernt der Junior PO das agile Team des Begleiters kennen (es ist das Team, in das Junior PO später integriert wird) und hospitiert für einen Sprint. Ziel der Hospitation ist es, in einer vertrauten Umgebung beobachten zu können, wie die anderen Teammitglieder, aber vor allem der PO ihre Arbeit verrichten. Denkbar ist auch, dass der Junior PO kleine Aufgaben übernimmt, um das Gefühl zu bekommen, dass er bereits im ersten Sprint einen Mehrwert für das Team generiert. Nach der Hospitation sollte gemeinsam mit der Begleitung und dem SM eine Reflexion durchgeführt werden, um immer näher die konkreten Inhalte und Erwartungen für die weitere On-the-Job-Qualifizierung zu bestimmen.

Der zweite Monat beginnt mit der Integration des Junior POs in das Team des Begleiters und der „Übernahme“ der PO-Rolle für das Produkt, das der Begleiter zuvor selbst als PO betreute. Auch dieser Sprint sollte noch mit voller Begleitung absolviert werden. Denn dieser Sprint stärkt die Rolle des Junior POs im Team und es werden neue Erfahrungen gesammelt.

Nach dem zweiten Monat soll die weitere Begleitung des Junior POs dann weniger intensiv ausfallen als zu Beginn. Außerdem erfolgt nun (d. h. am Ende des

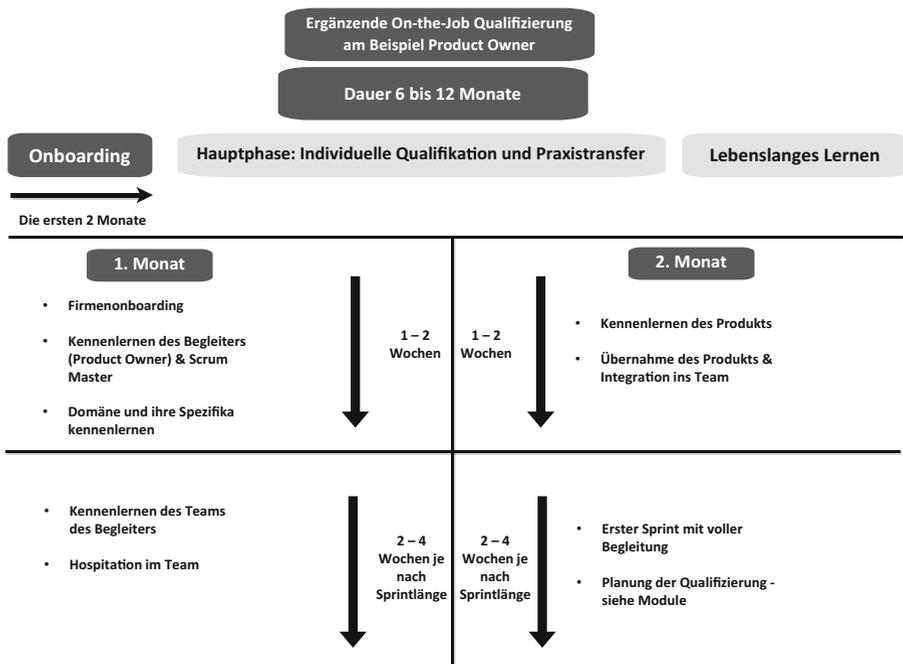


Abb. 2 Die ersten zwei Monate der ergänzenden Qualifizierung (Onboarding)

zweiten Monats) die konkrete Planung der ersten Schritte für den Hauptteil der On-the-Job-Qualifizierung. An dieser Stelle erfolgt auch die initiale Auswahl der Wissensbausteine aus dem Gesamtkonzept gemäß den individuellen und unternehmensspezifischen Anforderungen und der Hauptteil der On-the-Job-Qualifizierung beginnt.

4.3 On-the-Job-Qualifizierung – der umsetzungsorientierte Hauptteil (sechs – zehn Monate)

Der Hauptteil der Qualifizierung umfasst je nach Voraussetzungen und Zielsetzung des Qualifizierungsprogramms einen Zeitraum von ca. sechs – zehn Monaten. Die Umsetzung erfolgt in Form von Qualifizierungssprints, so dass die Planung der konkreten On-the-Job-Qualifizierung fortlaufend im Sprint Rhythmus aktualisiert wird und nicht von vornherein für die Gesamtdauer festgelegt wird:

Angelehnt an den Sprintrhythmus des betreuten agilen Projektes werden in Abstimmung mit dem Begleiter und je nach anstehenden Themen im agilen Projekt die am besten passenden Wissensbausteine für den nächsten Qualifizierungssprint ausgewählt. Der Junior PO erarbeitet sich dann die Wissensgrundlagen *und* wendet sie unmittelbar in der Praxis an. Abb. 3 stellt diese Zusammenhänge und die Verzahnung im Überblick dar. Darin sind die sieben aus der empirischen Analyse abgeleiteten Wissensbausteine mit exemplarischen Inhalten benannt, sowie ein „Modul X“ als Platzhalter für individuelle oder unternehmensspezifische Themen und Anforderungen. Die Wissensbausteine haben keine feste Reihenfolge und sind unab-

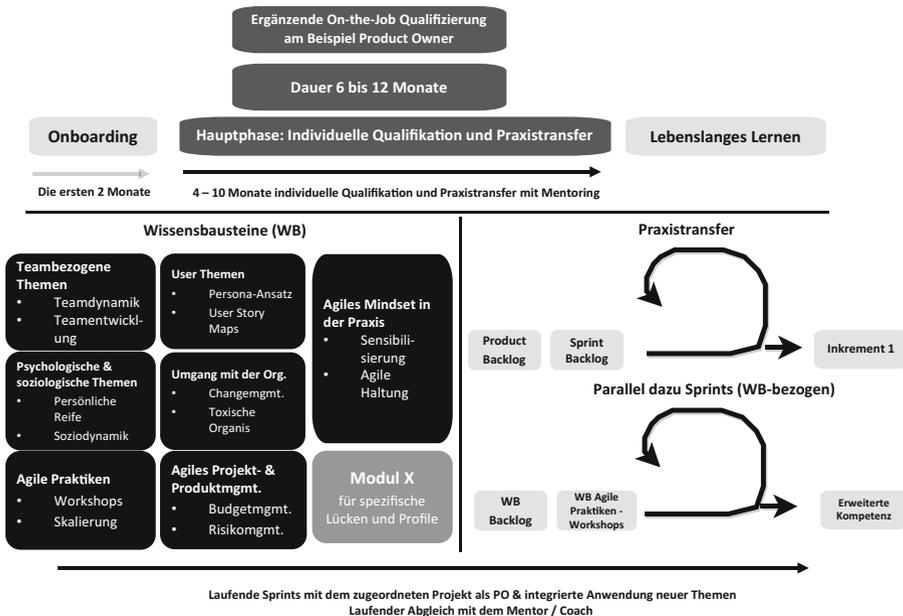


Abb. 3 Die Hauptphase der On-the-Job-Qualifizierung: Integration von Wissensbausteinen und direkter praktischer Anwendung

hängig voneinander durchführbar. Das Rahmenkonzept (Abschn. 4.1) ist also einem Product Backlog vergleichbar, aus dem bei jeder Sprint Planung ein oder mehrere passende Wissensbausteine ausgewählt werden, die direkt praktisch ausprobiert bzw. angewendet werden. Für das Zeitbudget des Junior PO ist anzustreben, dass er seine Arbeitszeit immer zwischen Weiterbildungsanteilen und dem produktiven Einsatz als PO angemessen aufteilen sollte. Am Ende eines solchen Qualifizierungssprints steht dann wieder die Reflexion und Beratung mit dem Begleiter.

Von besonderer Bedeutung für die Wirksamkeit der On-the-Job-Qualifizierung ist schließlich, dass für die Begleitung ausreichend und regelmäßige Zeit eingeplant wird. Dabei werden die Häufigkeit und Intensität der Betreuung mit der Zeit abnehmen, je nach Bedürfnissen im Unternehmen und Zugewinn an Erfahrung des Junior PO.

4.4 On-the-Job-Qualifizierung – Übergang zu lebenslangem Lernen

Nach der Hauptphase der On-the-Job-Qualifizierung bietet es sich an, einen Übergang zu lebenslangem Lernen und der kontinuierlichen (selbstorganisierten) Weiterbildung zu schaffen. In der Hauptphase der ergänzenden Qualifizierung wurden bereits vielfältige Formen der Verzahnung von Weiterbildung, Umsetzung in die Praxis und fortlaufende Reflexion des Fortschrittes kennengelernt und eingeübt. Vielleicht hat sich auch der Junior PO inzwischen so weiterentwickelt, dass er oder sie selbst zu Begleitern für die nächste Generation von Junior POs werden möchte. In der Praxis sollte daher das Momentum genutzt werden, die On-the-Job-Qualifizierung in einer angepassten Weise fortzuführen. Auch wenn es in der Praxis ganz viele verschiedene Formen und Techniken dafür gibt, sind die in Abb. 4 dargestellten Kernpunkte aus unserer Sicht hilfreich, um hieraus einen Ansatz des lebenslangen

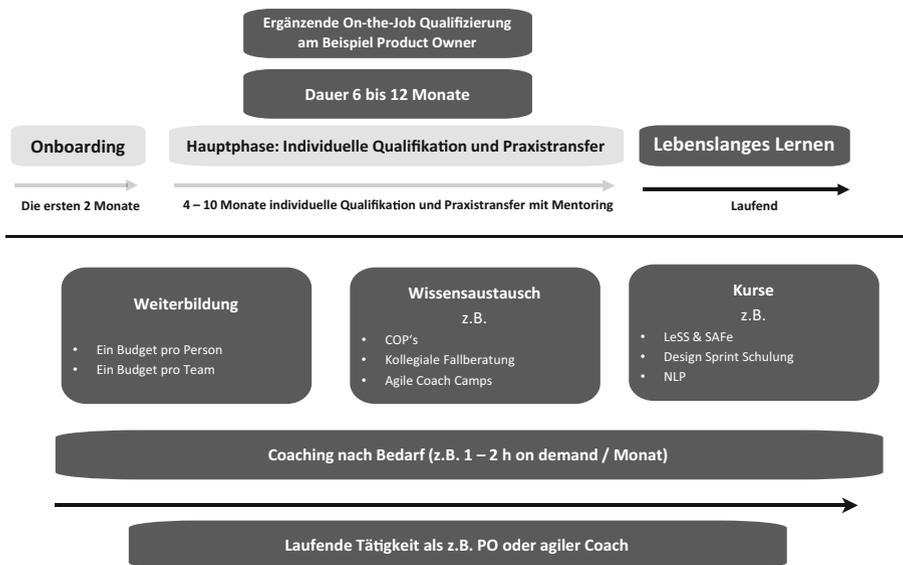


Abb. 4 Der Übergang zu einem Konzept des lebenslangen Lernens

Lernens zu entwickeln. Dabei sollte stets auch die Verzahnung mit der praktischen Umsetzung und der Rückkopplung der Erfahrungen in die Weiterbildung beachtet werden.

Flankierend können unternehmensweite Policies helfen, dass z. B. mindestens einmal pro Jahr ein Weiterbildungskurs besucht werden sollte – unabhängig davon, ob die Personen noch Junior sind oder bereits seit vielen Jahren im Unternehmen tätig sind. Es kann schließlich auch sein, dass nicht alle Konzepte in einem kleineren Unternehmen praktikabel sind. Ist dies der Fall, können z. B. externe CoPs besucht werden, was den Wissensaustausch sowohl für das externe als auch für das eigene Unternehmen fördert. Aber auch wenn genügend Mitarbeitende für die internen CoPs vorhanden sind, sollte ein Besuch der externen CoPs in Erwägung gezogen werden, um auch einmal „über den eigenen Horizont hinausblicken“ zu können.

4.5 Anpassung der On-the-Job-Qualifizierung für die Scrum Master Rolle

Obwohl die On-the-Job-Qualifizierung am Beispiel des POs vorgestellt wurde, kann sie mit kleinen Modifizierungen auch von neu zertifizierten SM genutzt werden. Die Persona wird dann lediglich als Junior SM und nicht mehr als Junior PO ausgestaltet und die zugeordnete Begleitperson ist ein SM. Das Themenspektrum, das für die Hauptphase durch das Rahmenkonzept vorgegeben ist, kann ebenfalls weitestgehend so übernommen werden. Lediglich der thematische Fokus für die Qualifizierungssprints des Junior SM kann sich dann leicht vom Profil für einen Junior PO unterscheiden. Während ein PO eher Interesse und Bedarf an Controlling Wissen haben wird, wird der SM beispielsweise eher den Fokus auf die teambezogenen Themen legen.

5 Fazit und Ausblick

Die ergänzende On-the-Job-Qualifizierung ist ein Ansatz, der auf den Ergebnissen einer mehrstufigen empirischen Analyse zur Praxisrelevanz der Zertifizierungskurse zum PO bzw. zum SM basiert. Die Qualifizierung bestimmt einen inhaltlichen Rahmen und zeigt einen umsetzungsorientierten, dreistufigen Weg auf, wie neu zertifizierte POs und SMs die ermittelten Lücken zwischen den CSPO- und CSM-Zertifizierungen und den Anforderungen in der Praxis schließen können. Der Ansatz nutzt dazu ein agiles Vorgehen und arbeitet mit Qualifizierungssprints, die es erlauben, je nach individuellen Voraussetzungen und unternehmensspezifischen Anforderungen genau die relevanten Lücken zu schließen. Der Ansatz ermöglicht weiterhin, neu zertifizierte POs und SMs direkt im eigenen Unternehmen aus- und fortzubilden. Das Ziel der Qualifizierung besteht letztlich darin, das Momentum zu nutzen und die Idee des lebenslangen Lernens zu unterstützen, ohne dabei auf die Dauer der Qualifizierung beschränkt zu sein.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in

jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Beck K et al (2001) Manifesto for agile software development. <https://agilemanifesto.org/>. Zugegriffen: 5. Mai 2020
- Boehm A (1994) Grounded Theory – wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In: Boehm A, Mengel A, Muhr T (Hrsg) Texte verstehen : Konzepte, Methoden, Werkzeuge. Schriften zur Informationswissenschaft, Bd. 14. UVK Univ.-Verl, Konstanz, S 121–140
- Helfferrich C (2009) Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 3. Aufl. VS, Wiesbaden
- Hussy W, Schreier M, Echterhoff G (2013) Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Springer, Berlin, Heidelberg
- Kuckartz U et al (2009) Evaluation online: internetgestützte Befragung in der Praxis. VS, Wiesbaden
- Lenzner T, Neuert C, Otto W (2015) Kognitives Pretesting https://doi.org/10.15465/gesis-sg_010 (Unter Mitarbeit von GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften)
- Mahmuzic N (2020) Empirische Analyse zur Relevanz der Zertifizierungskurse „Certified Scrum Product Owner“ und „Certified Scrum Master“ und Ableitung einer ergänzenden On-the-Job-Qualifizierung. Masterarbeit. FB Informatik, Hochschule, Darmstadt
- Overeem B (2016) The 8 stances of a scrum master. <https://www.scrum.org/resources/blog/8-stances-Scrum>. Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Schwaber K (2004) Agile project management with Scrum. Microsoft Professional. Microsoft Press, Redmond
- Schwaber K, Beedle M (2002) Agile software development with scrum. Series in agile software development. Pearson Education
- Schwaber K, Sutherland J (2020) Der Scrum Guide. 2020. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-ScrumGuide-German.pdf>. Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Scrum Alliance (2022a) Transforming the world of work. <https://www.scrumalliance.org/>. Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Scrum Alliance (2022b) Certification types and tracks. <https://www.scrumalliance.org/get-certified>. Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Scrum.org (2022a) Welcome to the home of scrum. <https://www.scrum.org/>. Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Scrum.org (2022b) Scrum master learning path. [https://www.scrum.org/pathway/Scrum Master](https://www.scrum.org/pathway/Scrum%20Master). Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Stein F (2020) 240 agile Zertifizierungen. <https://www.lean-agility.de/2020/01/240-agile-zertifizierungen.html>. Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Sutherland J, Schwaber K (1995) The SCRUM methodology. In: Business object design and implementation: OOPSLA workshop
- Tran D, Sandwall H (2020) Scrum in practice: multiple case study on three different levels. Bachelor thesis Jönköping university, school of engineering, JTH, computer science and Informatics. <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1395779/FULLTEXT01.pdf>. Zugegriffen: 5. Mai 2022
- Watts G (2016) Scrum mastery. Von gutem zu großartigem Servant Leadership. Inspect & Adapt Ltd, Cheltenham