

# Kompetenzprofile von Scrum Master und Product Owner

Summary Report des Surveys 2011



---

## Zusammenfassung der Ergebnisse

*Im Zeitraum vom 18.01.2011 bis zum 31.01.2011 wurde erstmals von Boris Gloger Consulting und Scrumjobs eine Umfrage zu den Kompetenzprofilen von Scrum Masters und Product Owners durchgeführt. Die Ergebnisse basieren auf Rückmeldungen der 132 Teilnehmer, bei denen wir uns recht herzlich für ihre Mitarbeit bedanken.*

### A.) Allgemeine Informationen

Zur Abbildung eines Kompetenzprofils wurden vier verschiedene Kompetenzfelder eines Scrum Masters und eines Product Owners definiert:

1. Fachkompetenz: Konkretes, aufgabenbezogenes Handlungs- und Konzeptionswissen
2. Methodische Kompetenz: Effiziente Organisation des Arbeitens, der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie Projektsteuerung
3. Soziale Kompetenz: Kommunikation, Beratung und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen
4. Persönliche Kompetenz: Bereitschaft zum Lernen, zur Veränderung und zum Teilen von Wissen

Die Ausprägung der Kompetenzen wurde wie folgt vorgesehen:

**Kenntnisse:** Theoretische Kenntnisse sollten vorhanden sein; er/sie hat von der Materie schon gehört

**Können:** Er/sie sollte diese Kompetenz unter Anleitung oder mit Hilfestellung, wenn es erklärt wird, anwenden können

**Beherrschen:** Er/sie sollte diese Kompetenz in der Praxis beherrschen

**Trainieren:** Er/sie versteht und beherrscht Inhalte, Methoden und Techniken so gut, dass er diese an andere weitergeben kann und Vorbildfunktion hat

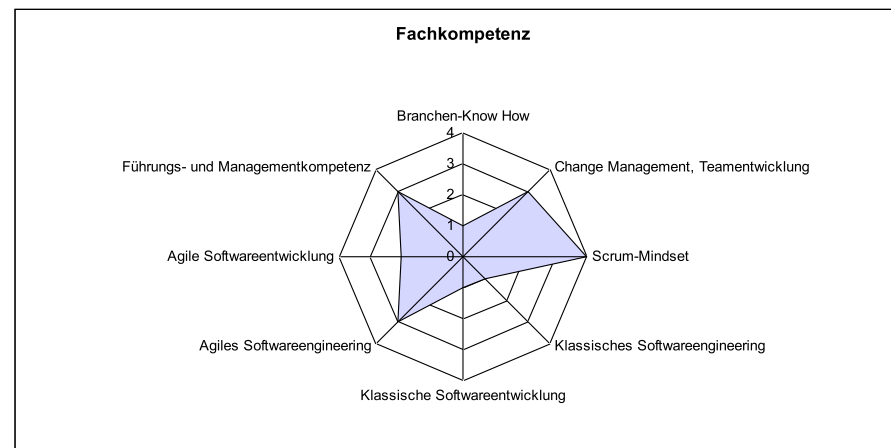
## B.) Das Kompetenzprofil des Scrum Masters

Die Ergebnisse ergeben bei den sozialen und persönlichen Fähigkeiten ein deutlich ausgewogeneres Bild in Bezug auf die Ausprägung der Merkmale als bei den methodischen Kompetenzen oder den Fachkompetenzen. Bei letzteren wurde eine deutliche Schwerpunktsetzung bei den relevanten Kompetenzen des Scrum Masters durch die Teilnehmer sichtbar.

So werden die höchsten Anforderungen an das Scrum-Mindset des Scrum Masters gestellt. Der Scrum Master muss dieses nicht nur beherrschen, sondern auch trainieren und somit weitergeben können.

Darüber hinaus stellen Kompetenzen im Bereich des agilen Softwareengineerings, des Change Managements und der Teamentwicklung als auch Führungs- und Managementkompetenz zentrale Punkte des Scrum Master Profils dar.

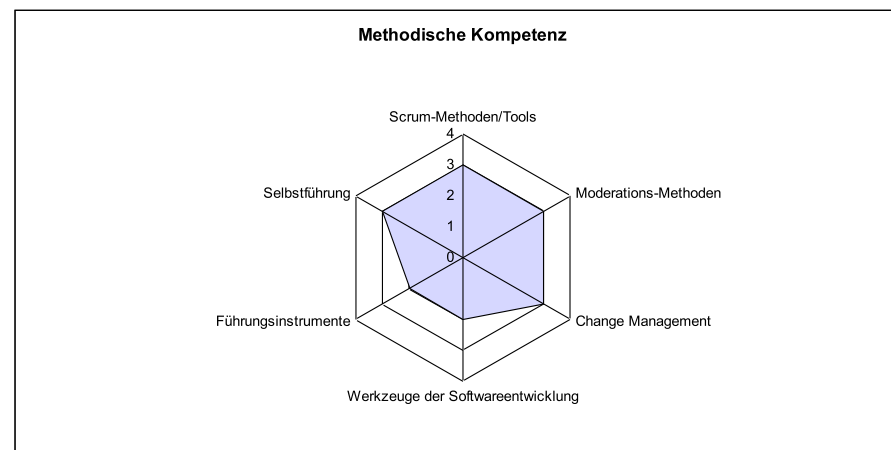
Branchen-Know How, klassisches Softwareengineering und klassische Softwareentwicklung weisen hingegen die niedrigsten Werte des gesamten Kompetenzprofils auf und müssen lediglich „gekannt“ werden.



1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

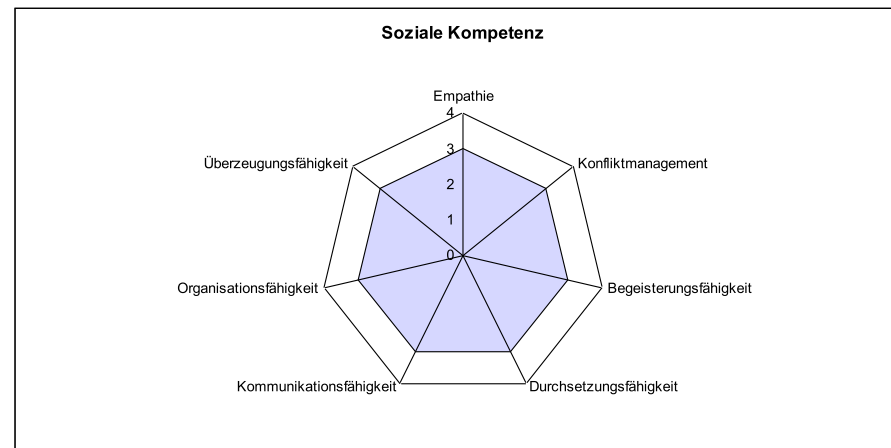
Bei den methodischen Kompetenzen ist das Beherrschen von Scrum-Methoden bzw. Tools sowie Moderationsmethoden gefragt. Selbstführung und Change Management werden von den Teilnehmern der Studie als ebenso wichtig eingestuft.

Weniger relevant sind die Kompetenzen in den Methoden und Werkzeugen der Softwareentwicklung, die der Scrum Master lediglich können sollte.



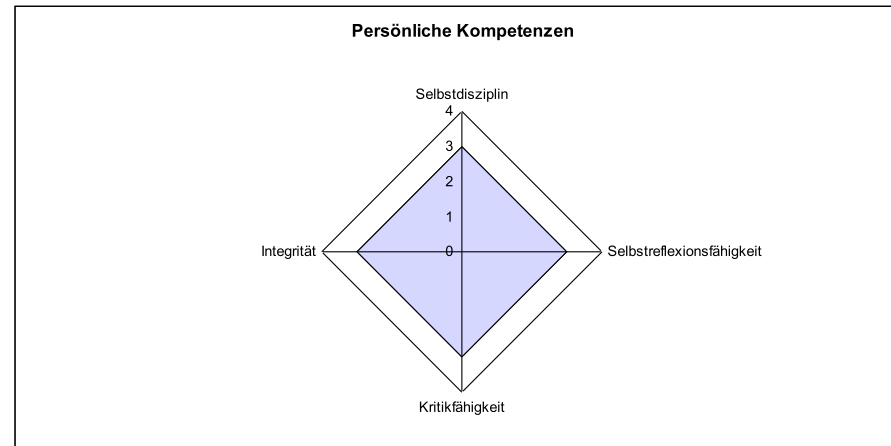
1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

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



1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

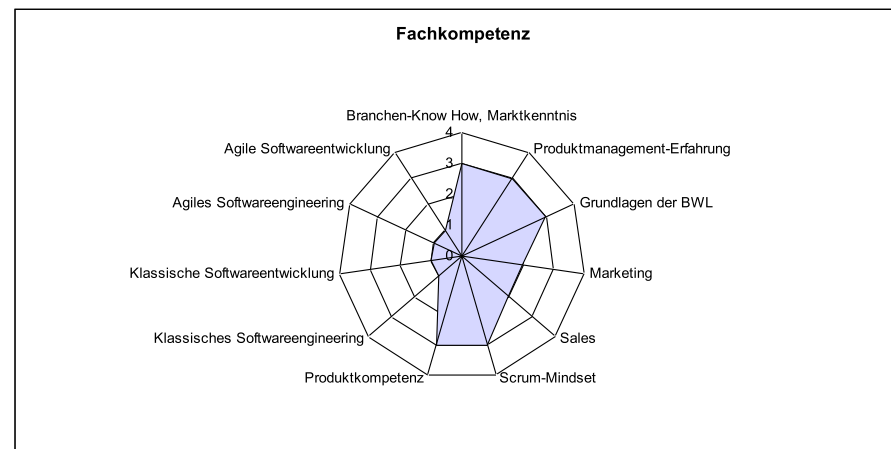
Wie bei den sozialen Kompetenzen findet sich bei den persönlichen Kompetenzen ein ausgewogenes Profil: Selbstdisziplin, Integrität, Kritikfähigkeit sowie Selbstreflexionsfähigkeit stellen zentrale Fähigkeiten dar, die der Scrum Master beherrschen muss.



1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

### C.) Das Kompetenzprofil des Product Owners

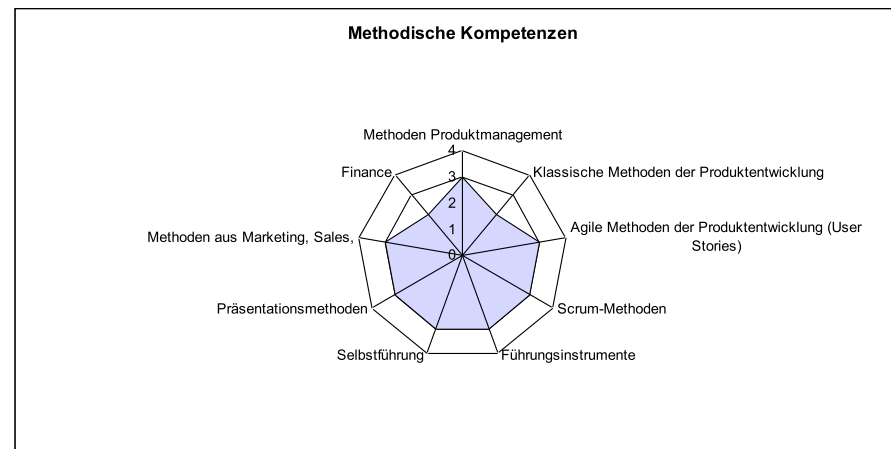
Der Schwerpunkt bei den fachlichen Kompetenzen des Product Owners liegt im Bereich des Produktes und des Marktes: Vor allem Branchen-Know How und Marktkenntnis, Produktmanagement-Erfahrung, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, das Scrum-Mindset sowie Produktkompetenz wurden als Kernkompetenzen eingestuft. 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.



1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

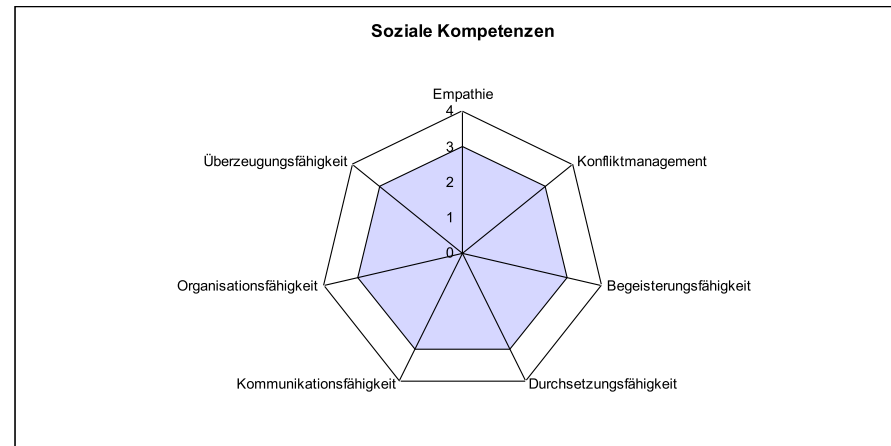
Bei den methodischen Kompetenzen muss der Product Owner vor allem Methoden des Produktmanagements, agile Methoden der Produktentwicklung, Scrum-Methoden, Führungsinstrumente, Selbstführung, Präsentationsmethoden sowie Methoden aus Marketing und Sales gleich gut beherrschen.

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.



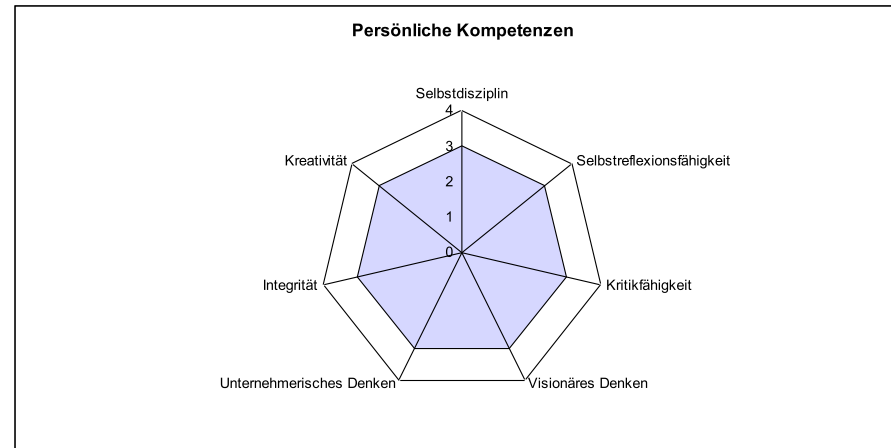
1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

Wie bei dem Scrum Master werden bei den sozialen Kompetenzen des Product Owners Empathie, Konfliktmanagement, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit in gleichermaßen starker Ausprägung erwartet.



1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

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



1 = Kennen; 2 = Können; 3 = Beherrschen; 4 = Trainieren

---

**D.) Fragen und Anmerkungen**

Für Rückfragen, Anmerkungen und Feedback wenden Sie sich bitte an:

**Scrumjobs**

Frau Kristina Zimmermann

Hansaring 68-70

50677 Köln

Tel: 0221/ 45396889

Email: [Kristina.Zimmermann@scrumjobs.com](mailto:Kristina.Zimmermann@scrumjobs.com)

# Das Kompetenzprofil des Scrum Masters



## 1. Welche Fachkompetenzen sollte ein Scrum Master besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht notwendig	Weiß nicht
Scrum-Mindset	3.8%	3.8%	39.4%	53.0%	0.0%	0.0%
Technologische Kenntnisse des klassischen Softwareengineerings	34.8%	31.8%	19.7%	1.5%	7.6%	4.5%
Technologische Kenntnisse des agilen Softwareengineerings	14.4%	31.8%	33.3%	11.4%	4.5%	4.5%
Technologische Kenntnisse der klassischen Softwareentwicklung	36.4%	31.8%	16.7%	3.8%	7.6%	3.8%
Technologische Kenntnisse der agilen Softwareentwicklung	15.9%	34.1%	31.1%	10.6%	4.5%	3.8%
Führungs- und Managementkompetenz	4.5%	15.2%	71.2%	9.1%	0.0%	0.0%
Branchenwissen	38.6%	31.1%	12.1%	3.8%	10.6%	3.8%
Change Management/Teamentwicklung	4.5%	12.9%	63.6%	18.2%	0.0%	0.8%

## 4. Welche weiteren Fachkompetenzen, die sollte ein Scrum Master besitzen?

(Zusammenfassung qualitativer Antworten, )

Neben den oben dargestellten Fachkompetenzen sollten nach Auffassung der 132 Teilnehmer außerdem folgende Fachkompetenzen bei einem Scrum Master vorhanden sein:

- Herzberg-Theorem
- Präsentations- und Visualisierungstechniken
- Personal Coaching
- Prozessmanagement
- Theorie des Lean Software Development
- Zeitmanagement, Organisationsfähigkeiten
- Kenntnis der Unterschiede zwischen klassischem Projektmanagement und anderen Projektmanagement-Methoden
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement
- Kenntnis gruppensdynamischer Prozesse

## 2. Welche methodischen Kompetenzen sollte ein Scrum Master besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht notwendig	Weiß nicht
Scrum-Methoden/Tools	3.0%	5.3%	46.2%	45.5%	0.0%	0.0%
Moderations-Methoden	2.3%	9.1%	81.1%	7.6%	0.0%	0.0%
Change Management Methoden	7.6%	26.5%	56.1%	9.1%	0.0%	0.8%
Werkzeuge der Softwareentwicklung	34.8%	41.7%	15.2%	2.3%	4.5%	1.5%
Selbstführung	0.8%	12.1%	65.9%	18.2%	0.0%	3.0%

## 3. Gibt es weitere methodischen Fachkompetenzen, die ein Scrum Master besitzen sollte? (Zusammenfassung qualitativer Antworten)

- Eskalationsmanagement
- Grundlagen des Projektmanagements und der Personalführung
- Unternehmensprozesse
- Feedbackmethoden
- Moderation & Präsentation

#### 4. Welche Sozialkompetenzen sollte ein Scrum Master besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht notwendig	Weiß nicht
<b>Empathie</b>	4.5%	19.7%	68.9%	3.0%	0.0%	3.8%
<b>Konfliktmanagement</b>	3.0%	11.4%	69.7%	15.9%	0.0%	0.0%
<b>Begeisterungsfähigkeit</b>	0.8%	18.9%	66.7%	13.6%	0.0%	0.0%
<b>Durchsetzungsfähigkeit</b>	1.5%	15.2%	78.0%	5.3%	0.0%	0.0%
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	2.3%	5.3%	65.9%	26.5%	0.0%	0.0%
<b>Organisationsfähigkeit</b>	2.3%	11.4%	62.9%	23.5%	0.0%	0.0%
<b>Überzeugungsfähigkeit</b>	1.5%	15.2%	75.8%	7.6%	0.0%	0.0%

---

## 5. Gibt es weitere Sozialkompetenzen, die ein Scrum Master besitzen sollte?

(Zusammenfassung qualitativer Antworten)

- Diplomatie
- Einfühlungsvermögen
- Kompromissbereitschaft
- Toleranz & Konsequenz
- Mut gegenüber Kunden und Vorgesetzten,
- Selbstbewusstsein & Souveränität
- Geduld mit anderen
- Emotionen auslösen und dadurch Menschen begeistern
- Wille, sich permanent weiterzuentwickeln
- Wechseln zwischen verschiedenen Führungsstilen, um das Beste aus jedem Teammitglied zu holen
- Vermittlung eines win-win-Gefühls

## 6. Welche persönlichen Kompetenzen sollte ein Scrum Master besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht notwendig	Weiß nicht
<b>Selbstdisziplin</b>	0.8%	19.7%	65.9%	12.1%	0.8%	0.8%
<b>Selbstreflexionsfähigkeit</b>	1.5%	10.6%	65.9%	22.0%	0.0%	0.0%
<b>Kritikfähigkeit</b>	1.5%	12.1%	66.7%	19.7%	0.0%	0.0%
<b>Integrität</b>	2.3%	8.3%	75.0%	14.4%	0.0%	0.0%

## 7. Gibt es weitere persönliche Kompetenzen, die ein Scrum Master besitzen sollte?

(Zusammenfassung qualitativer Antworten)

- Kein Selbstdarsteller oder Schwätzer
- Ergebnisorientierung
- Verlässlichkeit, Ethik, Wertschätzung, Offenheit
- Geduld mit sich selbst
- Loslassen können
- Belastbarkeit, in schwierigen Situationen Ruhe bewahren
- Bewusstsein über die Vorbildfunktion

# Das Kompetenzprofil des Product Owners



## 1. Welche Fachkompetenzen sollte ein Product Owner besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht notwendig	Weiß nicht
Branchen-Know How, Marktkenntnis	3.8%	6.8%	59.1%	30.3%	0.0%	0.0%
Produktmanagement-Erfahrung	6.1%	28.8%	51.5%	12.9%	0.8%	0.0%
betriebswirtschaftliche Kompetenzen	9.1%	32.6%	47.7%	9.8%	0.0%	0.8%
Marketingkompetenzen	12.9%	50.0%	32.6%	2.3%	1.5%	0.8%
Saleskompetenzen	21.2%	47.0%	25.8%	2.3%	2.3%	1.5%
Scrum-Mindset	7.6%	28.8%	52.3%	9.8%	0.0%	1.5%
Produktkompetenz	1.5%	9.1%	59.8%	28.0%	0.0%	1.5%
Technologische Kenntnisse des klassischen Softwareengineerings	52.3%	14.4%	5.3%	0.8%	27.3%	0.0%
Technologische Kenntnisse des agilen Softwareengineerings	53.0%	22.0%	6.8%	3.0%	15.2%	0.0%
Technologische Kenntnisse der klassischen Softwareentwicklung	51.5%	14.4%	5.3%	0.0%	28.8%	0.0%
Technologische Kenntnisse der agilen Softwareentwicklung	48.5%	23.5%	8.3%	2.3%	17.4%	0.0%

## 2. Gibt es weitere Fachkompetenzen, die ein Product Owner besitzen sollte? (Zusammenfassung qualitativer Antworten)

- Controlling
- Hausverstand
- Unterschiede zu klassischem Projektmanagement & Softwareengineering

### 3. Welche Methodenkompetenzen sollte ein Product Owner besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht notwendig	Weiß nicht
Methoden Produktmanagement	6.8%	18.9%	63.6%	9.8%	0.0%	0.8%
Klassische Methoden der Produktentwicklung	18.9%	38.6%	35.6%	3.8%	2.3%	0.8%
Agile Methoden der Produktentwicklung (User Stories)	3.0%	15.9%	57.6%	23.5%	0.0%	0.0%
Scrum-Methoden	8.3%	35.6%	47.7%	8.3%	0.0%	0.0%
Führungsinstrumente	13.6%	35.6%	42.4%	2.3%	6.1%	0.0%
Selbstführung	4.5%	20.5%	65.9%	4.5%	1.5%	3.0%
Präsentationsmethoden	5.3%	18.2%	62.1%	13.6%	0.8%	0.0%
Methoden aus Marketing, Sales, Finance	23.5%	42.4%	25.0%	4.5%	0.8%	3.8%

### 4. Gibt es weitere Methodenkompetenzen, die ein Product Owner besitzen sollte? (Zusammenfassung qualitativer Antworten)

- Strukturiertes Arbeiten
- Priorisierung

## 5. Welche sozialen Kompetenzen sollte ein Product Owner besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht notwendig	Weiß nicht
Empathie	6.8%	37.9%	46.2%	3.0%	1.5%	4.5%
Konfliktmanagement	8.3%	34.8%	49.2%	5.3%	2.3%	0.0%
Begeisterungsfähigkeit	1.5%	18.2%	56.8%	23.5%	0.0%	0.0%
Durchsetzungsfähigkeit	1.5%	18.9%	70.5%	7.6%	1.5%	0.0%
Kommunikationsfähigkeit	1.5%	4.5%	80.3%	13.6%	0.0%	0.0%
Organisationsfähigkeit	2.3%	22.7%	64.4%	8.3%	2.3%	0.0%
Überzeugungsfähigkeit	3.0%	9.8%	70.5%	16.7%	0.0%	0.0%

## 6. Gibt es weitere sozialen Kompetenzen, die ein Product Owner besitzen sollte? (Zusammenfassung qualitativer Antworten)

- Bildung von Netzwerken

## 7. Welche persönlichen Kompetenzen sollte ein Product Owner besitzen?

	Kennen	Können	Beherrschen	Trainieren	Nicht Notwendig	Weiß nicht
Selbstdisziplin	3.8%	28.8%	62.1%	3.8%	0.8%	0.8%
Selbstreflexionsfähigkeit	3.0%	29.5%	60.6%	4.5%	1.5%	0.8%
Kritikfähigkeit	1.5%	18.9%	68.9%	9.8%	0.8%	0.0%
Visionäres Denken	3.0%	4.5%	60.6%	31.1%	0.0%	0.8%
Unternehmerisches Denken	2.3%	12.9%	59.8%	24.2%	0.0%	0.8%
Integrität	1.5%	15.2%	72.7%	9.1%	1.5%	0.0%
Kreativität	4.5%	25.0%	56.8%	12.9%	0.0%	0.8%

## 8. Gibt es weitere persönliche Kompetenzen, die ein Product Owner besitzen sollte? (Zusammenfassung qualitativer Antworten)

- Stress- und Frustrationsresistenz
- Coolness & Kompromissbereitschaft
- Guter Umgang mit allen Stakeholdern
- Geradlinigkeit
- Geistige Flexibilität
- Wertschätzung
- ☒ Verlässlichkeit

# Anhang

+

## Die Teilnehmerstatistik

Anzahl der Teilnehmer: 132

### Teilnehmer nach aktuellen Scrum-Rollen

	Percent %
ScrumMaster	49,2 %
Product Owner	11,4 %
Team-Mitglied	8,3 %
Sonstige	31,1 %

### Seit wann wird in deinem Unternehmen mit Scrum gearbeitet?

	Percent %
< 6 Monate	10.6%
zwischen 6 Monate und einem Jahr	19.7%
zwischen einem Jahr und zwei Jahren	25.8%
> als zwei Jahre	33.3%
in meinem Unternehmen wird aktuell nicht mit Scrum gearbeitet	10.6%

**Wieviele Mitarbeiter hat dein Unternehmen?**

	<b>Percent %</b>
< 100 Mitarbeiter	27.3%
100 - 250 Mitarbeiter	18.2%
250 - 500 Mitarbeiter	10.6%
> 500 Mitarbeiter	43.9%