



Agile Potenziale erkennen

Assessment-Center-Übung für angehende Scrum-Master

Die Nutzung agiler Ansätze wie Scrum hat in den letzten zehn Jahren auch außerhalb der Softwareindustrie Fuß gefasst. Im Hinblick auf die steigende Nutzung agiler Ansätze, zum Beispiel in der Kombination mit Six Sigma, ist es notwendig, geeignete Bewerber für Stellen zu erkennen, für die besondere Kenntnisse in diesem Bereich notwendig sind.

Siegfried Stumpf, Thomas Münster, Till Zenses

Wird eine ausgeschriebene Stelle mit einem Kandidaten besetzt, der für das Anforderungsprofil der späteren beruflichen Tätigkeiten nicht geeignet ist, kostet dies dem Unternehmen unter Umständen viel Geld. Dies kann vermieden werden, wenn geeignete Verfahren verwendet werden, um einen späteren beruflichen Erfolg eines Kandidaten besser vorhersagen zu können. Agile Kompetenzen von Kandidaten zu bewerten, ist schwierig. Eine Literaturrecherche zeigt, dass die Rolle des Scrum-Masters bisher eher im Hinblick auf die Aufgaben und das Verhalten im Scrum-Prozess beschrieben wird. Die Anforderungen an die Fähigkei-

ten, das Wissen oder die Einstellungen wurden in der Literatur bis dato unzureichend diskutiert. Die Studie von Stumpf et al. geht jedoch genau auf diese Punkte ein, indem innerhalb einer empirischen Untersuchung ein Anforderungsprofil für den Scrum-Master erstellt wird. Ausgehend von diesem Anforderungsprofil wurde eine Assessment-Center-Übung entwickelt, die einen Beitrag dazu leisten soll, geeignete Kandidaten für die Scrum-Master-Rolle mit einer hohen Treffsicherheit zu identifizieren.

Ein Assessment-Center (AC) ist ein Verfahren, um geeignete Bewerber für eine vakante Stelle in einem Unternehmen zu erkennen. In einem AC werden die Bewerber

auf Grundlage eines Anforderungsprofils in verschiedenen Übungen beobachtet und bewertet. Charakteristisch für ein AC ist die Mischung unterschiedlicher Verfahren (Multimethodalität). Insgesamt besteht ein AC aus den Verfahrenselementen Simulationsübungen (zum Beispiel Gesprächssimulationen, Fallbearbeitungen), den Einsatz von Fragebögen oder Tests sowie Interviews zum Lebenslauf oder zum Verhalten in kritischen Anforderungssituationen.

Postkorbübung für Scrum-Master

Postkorbübungen gehören zu den Verhaltenssimulationen und zeichnen sich dadurch aus, dass die Kandidaten eine Zu-

sammenstellung von 15 bis 25 Kurzfällen bearbeiten, die einen gemeinsamen organisatorischen Rahmen haben. Dazu zählt zum Beispiel das Lösen von Problemfällen oder das Erkennen von Prioritäten. Eine Herausforderung für den Kandidaten ist die vorgegebene Zeit, in der dieser die Fälle eigenständig bearbeitet werden. Bedingt durch die Vielzahl an unterschiedlichen Aufgaben gibt eine Postkorbübung einen sehr guten Einblick in die Fähigkeiten des Bewerbers zum strukturierten Denken. Die hier vorgestellte Übung zielt darauf ab, vier der neun von Stumpf et al. spezifizierten erforderlichen Kompetenzen von Scrum-Mastern zu erfassen: Team- und Prozessorientierung, Organisationsfähigkeit und Problemlösekompetenz, Kommunikations- und Moderationsfähigkeit sowie die Fähigkeit im Umgang mit Stress.

Der Kandidat soll im Postkorb mit Situationen aus der Welt eines Scrum-Masters konfrontiert werden: Inwieweit setzt er sich für die Effektivität und Effizienz des Teams ein? Wie beseitigt er Hemmnisse für die Arbeit des Teams? Wie geht er mit Stress um? Ebenso soll deutlich werden, inwieweit er fähig ist, gut zu kommunizieren und zu moderieren.

Aufgaben aus der Praxis

1. Im Rahmenszenario wird festgelegt, dass der Kandidat seit kurzem die Rolle eines Scrum-Masters in einem Unternehmen aus der Elektronikbranche übernommen hat. In dem laufenden Projekt geht es um die Entwicklung eines innovativen Kopfhörers. In dem Projekt arbeiten zehn Entwickler mit und es gibt einen Product-Owner, der die Kundeninteressen vertritt.
2. Um die Fähigkeiten überprüfen zu können, wurden 15 verschiedene Memos entwickelt. Diese bestehen aus Nachrichten von Mitarbeitenden an den Scrum-Master. Jedes Memo schildert eine andere Situation, in der der Scrum-Master verschiedene Hemmnisse beseitigen und Probleme lösen muss. Mit jedem Memo sind ein bis drei der genannten Kompetenzanforderungen verbunden, die anhand der auf ein Memo gezeigten Reaktionen bewertet werden. In einem Memo geht es beispielsweise darum, dass ein Entwickler erstzunehmende Fähigkeitsdefizite im

Team beobachtet und er deswegen befürchtet, dass die Projektziele nicht erreicht werden können.

3. Die Reaktionen der Kandidaten werden über ein Antwortformular erfasst. Auf diesem Formular befinden sich zu jedem Memo einige Fragen wie zum Beispiel „Welche wichtigen Informationen entnehmen Sie dem Memo?“ und „Was sind die Schritte, die Sie als nächstes durchführen werden?“ Die Antwort des Kandidaten könnte hier auf das genannte Beispiel lauten: „Das ist ein sehr wichtiges Problem. Ich würde dem Entwickler zunächst mal mitteilen, dass ich dankbar für seine Hinweise bin und dass ich morgen beim Team-Meeting dieses Punkt ansprechen werde. Ich werde mit ihm und dem Team genau abklären, welche Fähigkeiten im Team fehlen. Dann sollten wir gemeinsam besprechen, wie wir ein mögliches Fähigkeitsdefizit beheben können. Vielleicht hilft auch eine kurze Schulung. Wenn nicht werde ich mich im Unternehmen erkundigen, und dies sehr rasch, wer solche Fähigkeiten im Unternehmen hat und wie man eine entsprechende Person ins Team integrieren könnte.“
4. Für jedes Memo wurde eine Musterlösung entwickelt. Diese Lösung wird dann mit den von den Kandidaten gelieferten Antworten abgeglichen und so die Leistung eines Kandidaten mittels Punktvergabe bewertet. Anschließend werden die vergebenen Punkte für jedes Anforderungsmerkmal addiert und die erreichten Punktzahlen errechnet.
5. Abschließend wurde ein Feedbackleitfaden entwickelt, anhand dessen jedem Kandidaten ein Feedback zu seinen Leistungen und zu seinen Stärken und Schwächen in der Übung mitgeteilt wird. Ein Feedbackgeber sollte dabei eine positive Grundhaltung zeigen, um die Akzeptanz des Feedbacks zu unterstützen.

Erprobung und Feedback

Die Durchführung der Übung lässt sich in folgende Schritte unterteilen: Zuerst wird dem Kandidaten der Ablauf erklärt und die Materialien zur Bearbeitung ausgeteilt. Im Anschluss wird den Kandidaten 75 Minuten

Zeit gegeben, die Übung zu bearbeiten. Danach werden diese Antworten durch Abgleich mit der Musterlösung bewertet und die Gesamtbewertung erstellt. Abschließend wird dem jeweiligen Kandidaten sowohl schriftliches als auch mündliches Feedback gegeben.

Die Übung wurde mit acht studentischen Teilnehmenden aus den Ingenieurwissenschaften erprobt. Die Kandidaten füllten nach der Übung und dem Feedback zusätzlich einen Akzeptanzfragebogen aus, mit dem erfasst wird, wie die Teilnehmenden die Übung wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kandidaten insgesamt die Postkorbübung als realitätsnahe empfanden und das Feedback als nachvollziehbar und hilfreich. Allerdings fühlten sich einzelne Teilnehmenden auch überfordert und haben die Übung als anstrengend empfunden. Weiterhin wurde die Postkorbübung mit zwei Scrum-Experten aus der Praxis diskutiert. Beide Experten fanden die Übung sowohl realitätsnah als auch für Diagnostikzwecke geeignet.

Gegenwärtig wird diese Übung weiterentwickelt und erprobt. Dazu gehören eine noch realistischere Erfassung der Teilnehmerreaktionen an. Hierzu könnte man von dem bisherigen Antwortformular abrücken und stattdessen die Reaktionen des Teilnehmers über zu schreibende Nachrichten oder Anrufe direkter erfassen. Insgesamt sind die Übungen ein sinnvoller Baustein innerhalb eines Assessment-Centers zur Erfassung des Potenzials für die Scrum-Rolle im agilen Six-Sigma-Projektmanagement. Übungen wie diese geben Unternehmen, die sich mit der Implementierung von agilen Strukturen beschäftigen, geeignete Assessment-Instrumente an die Hand, die im Rahmen der Personalauswahl einsetzbar sind. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Prof. Dr. Thomas Münster ist Professor an der Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften der Technischen Hochschule (TH) Köln.

KONTAKT

Prof. Dr. Siegfried Stumpf
siegfried.stumpf@th-koeln.de