


# 40 Jahre Scrum Masterei

Lektionen für die nächste Generation aus 2x2 Jahrzehnten



Wolfram Nogge | Marc Kaufmann 16.06.2026

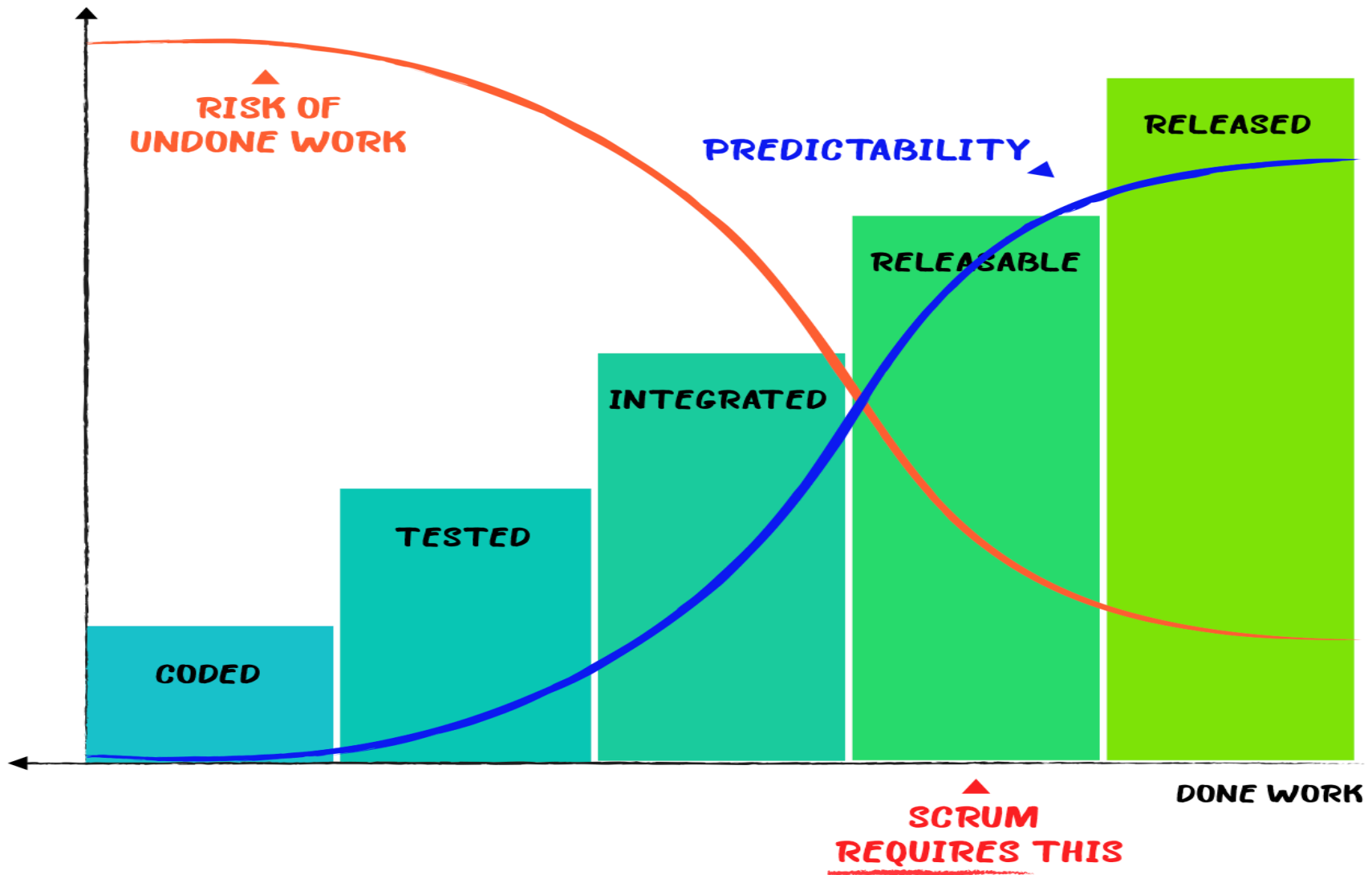


„Wir erzählen heute nicht, wie SCRUM funktioniert!“

„Wir erzählen, was wir gerne früher verstanden hätten.“



LIEFERN



# Der Scrum Master als Flow-Verbesserer

## Was verhindert Wertfluss?

### NICHT FRAGEN

„Wie bekommen wir mehr Arbeit ins Team?“

DAMALS GEDACHT

### BESSER

- **Wartezeiten** reduzieren
- **Abhängigkeiten** eliminieren
- Fehlende **Entscheidungen** ermöglichen
- Für klare **Ziele** sorgen
- **Übergaben** reduzieren

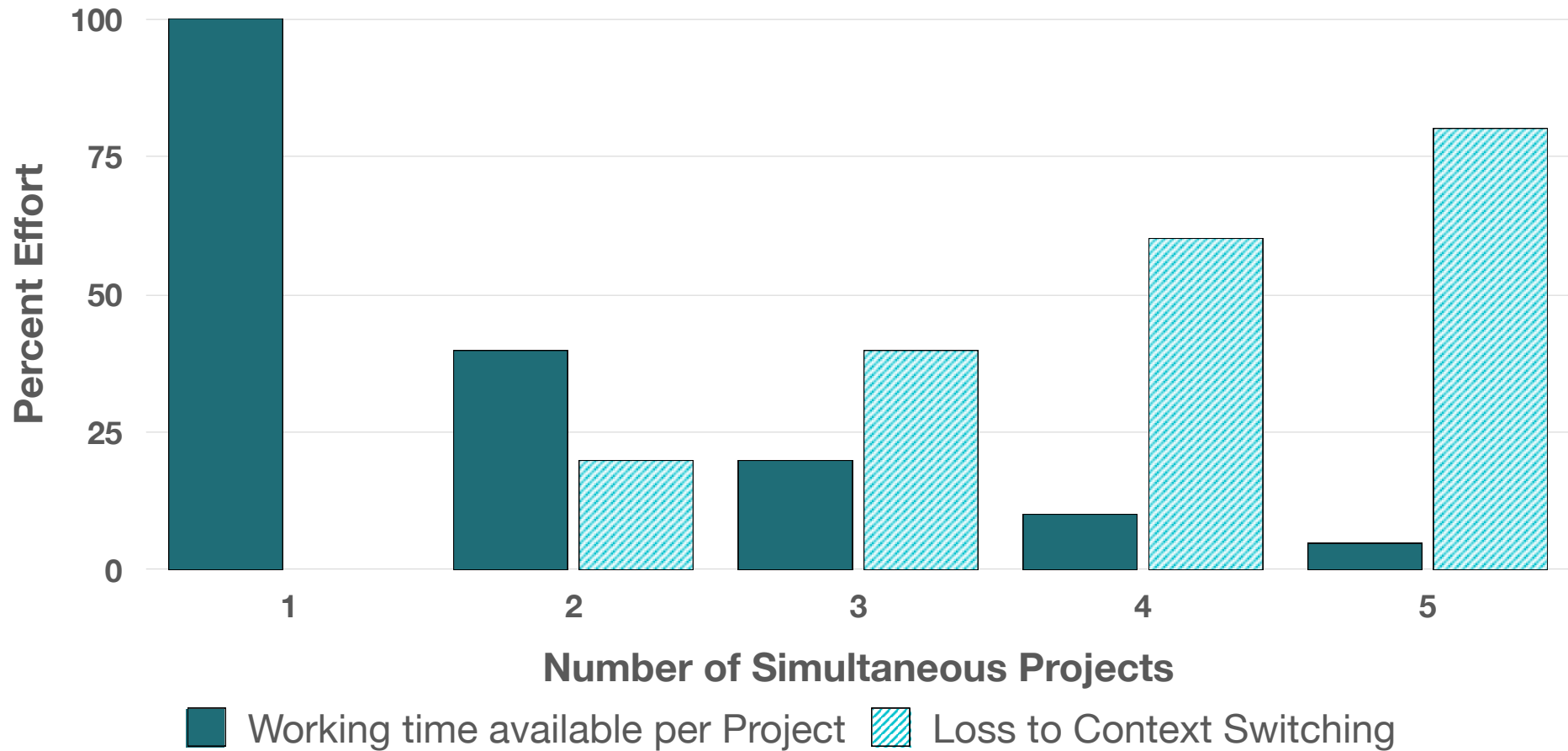
HEUTE VERSTANDEN



FOKUS

# Multitasking fühlt sich produktiv an

## Aber Kontextwechsel zerstören Flow



Source: Gerald Weinberg, Quality Software Management: Systems Thinking

# Fokus ist eine Führungsentscheidung

## Kontextwechsel vermeiden

### Typische Frage:

~~„Ist mein Team ausgelastet?“~~

- „100% Auslastung ist gut.“
- X EUR/h → "Da muss was rauskommen!"
- Multitasking („Kannst Du noch, ...“)
- Arbeiten in Silos statt zusammen



DAMALS GEDACHT

### Stattdessen:

„Was würden wir stoppen, wenn Fokus wirklich wichtig wäre?“

- Prioritäten setzen
- WIP-Limits
- Klarheit
- Gemeinsame Ziele entwickeln



HEUTE VERSTANDEN



**VALUE**

# Die Output-Falle

Output  $\neq$  Wert

**Wir messen oft:**

- Story Points
- Features
- Geschwindigkeit
- Anzahl gelöster Tickets



DAMALS GEDACHT

# Die Output-Falle

Output  $\neq$  Wert

**Wir messen oft:**

- Story Points
- Features
- Geschwindigkeit
- Anzahl gelöster Tickets



DAMALS GEDACHT

**Stattdessen:**

**„Welche positive  
Veränderung beim  
Kunden wollen wir  
erzeugen?“**



HEUTE VERSTANDEN

# Evidence statt Bauchgefühl

Outcome messen!

## Wir messen oft:

- Story Points
- Features
- Geschwindigkeit
- Anzahl gelöster Tickets



DAMALS GEDACHT

## Stattdessen:

### Wert messen & sichtbar machen

- Kundenzufriedenheit
- Time-to-Market
- Lernfähigkeit
- Innovationsfähigkeit



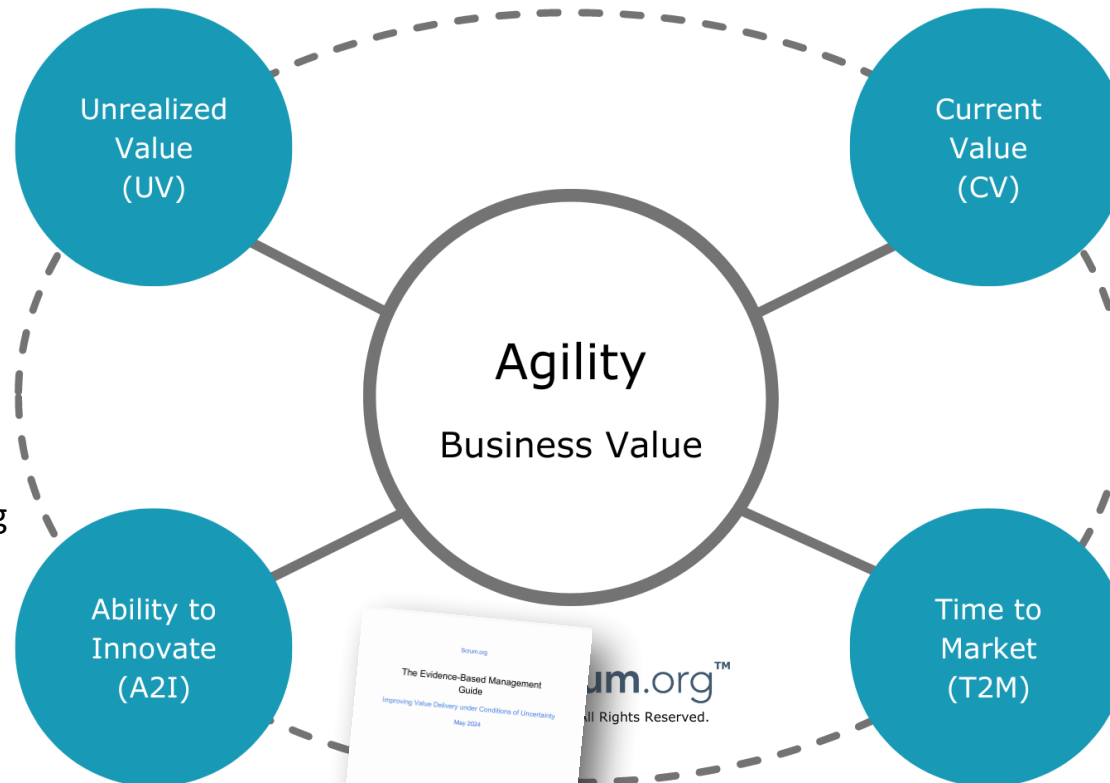
HEUTE VERSTANDEN

# Candidate Value Measures

## Evidence-Based Management for Software Organisations

- Market Share
- Customer or User Satisfaction Gap

- **Innovation Rate**
- Time spent context switching
- **Installed Version Index**
- Technical Debt
- Defect Trends
- Production Incident Count
- **On-Product-Index**



- Revenue per Employee
- Product Cost Ratio
- Employee Satisfaction
- Customer Satisfaction
- **Usage Index**

- Build & Integration Frequency
- Release Frequency
- Release Stabilization Period
- Mean Time to Repair
- Cycle Time
- Lead Time
- Time to Learn

Read the EBM Guide at: [scrum.org/ebm](https://scrum.org/ebm)



**„RESTRAIN FROM SOLVING“**

Die Haltung des Nichtwissens

# Die gefährlichste Falle des Scrum Masters

## Der Held im System

**Haltung: „Ich weiß, wie es geht“.**

- Symptom: Alle kommen zum Scrum Master.
- Problem: Der Scrum Master wird zum Engpass



DAMALS GEDACHT




HEUTE VERSTANDEN






A B C

R B A



**Neugierig  
bleiben**

**„Fragen  
schaffen mehr  
Wirkung als  
Antworten!“**



**Neugierig  
bleiben**

Wozu (~~Warum~~)

Klärungsfragen

Hypothetische Fragen

Perspektivische Fragen

...

# Fördere Veränderung

Befähige eigene Entscheidungen

**Haltung: „Ich weiß, wie es geht“.**

- Symptom: Alle kommen zum Scrum Master.
- Problem: Der Scrum Master wird zum Engpass

DAMALS GEDACHT

**„Haltung des Nichtwissens“ einnehmen und fragen:**

- Was beobachten wir?
- Welche Annahme steckt dahinter?
- Was können wir ausprobieren?
- Was lernen wir?

HEUTE VERSTANDEN



TEAM

# Teamdesign entscheidet über Erfolg

**Spezialisten = Silo**

**Haltung:**

**„Menschen = Ressourcen“**

- Team = Gruppe von Spezialisten
- Ein neues Team ist von Tag 1 an produktiv
  
- Problem: Abhängigkeiten & Übergaben



DAMALS GEDACHT



HEUTE VERSTANDEN

Teamgröße	2	3	4	5	6
<b>1:1</b> <b>Komm.kanäle</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

1. „Size Matters“ — Halte die Teamgröße wenn möglich bei 5 +/- 2 Personen + 1 PO + 1 ScM
2. „Location Matters“ — Wenn möglich alle zusammen (co-located)
3. „Diversity Matters“ — Achte, dass das Team das richtige Skill-Set hat (Functional-Team)
4. „Trust Matters“ — Vertraue darauf, dass sie den Job erledigen und helfe, wenn sie dabei gebraucht werden
5. „Avoid mental overload“ — Realisierung + Weiterbildung + Teamentwicklung + Transformation + ...
6. „Bus-Factor“ — Vermeide Abhängigkeiten von einer Person

**„Menschen machen keine Teams.  
Zusammenarbeit macht Teams!“**

**HEUTE VERSTANDEN**

# Teamdesign entscheidet über Erfolg

Befähige eigene Entscheidungen

**Haltung:**  
**„Menschen = Ressourcen“**

- Team = Gruppe von Spezialisten
- Ein neues Team ist von Tag 1 an produktiv
- Problem: Abhängigkeiten & Übergaben

DAMALS GEDACHT

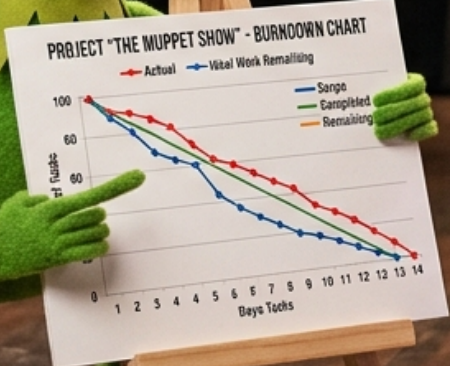
**Besser: Vertrauen, Offenheit,  
gegenseitigen Respekt fördern**

- Es kostet Zeit und Energie ein neues Team aufzubauen!
- Kleine Teams funktionieren besser
- funktionale Teams liefern schneller
- stabile Teams lernen schneller

HEUTE VERSTANDEN



# TRANSPARENZ



# Die Realität sichtbar machen

Transparenz KANN für Vertrauen sorgen

**Haltung:  
„Scrum löst Probleme“**

- „Wir sind agil! Alles wird gut!“
- Glaube, dass Agilität alle Probleme löst.



DAMALS GEDACHT



HEUTE VERSTANDEN

## **Stakeholder**

Wer bezahlt, möchte wissen wofür sein Geld verwendet wird **und Fortschritt sehen.**

## **Scrum Master**

Du kannst nicht persönlich das Projekt retten (Überstunden, ...).

Aber du kannst die **Knackpunkte gnadenlos transparent** machen.

Herausforderungen gehen nicht weg, weil wir jetzt agil sind. Sie werden nur früher sichtbar.

Arbeite mit dem System (Team und den Stakeholder gemeinsam) um die Herausforderungen zu lösen.

**„Die Wahrheit früh zu kennen ist  
günstiger als Überraschungen spät zu  
erleben.“**

**HEUTE VERSTANDEN**

# Transparenz ist eine Superkraft

Scrum löst nicht die Probleme, macht sie aber sichtbar

## Haltung: „Scrum löst Probleme“

- „Wir sind agil! Alles wird gut!“
- Glaube, dass Agilität alle Probleme löst.

DAMALS GEDACHT

## Scrum löst nicht die Probleme, macht sie aber sichtbar

- **Probleme früh ansprechen** & wenn Unterstützung einholen
- Sorge für **Sicherheit** für Ehrlichkeit
- **Fortschritt** sichtbar machen
- **Feedback** einholen

HEUTE VERSTANDEN



# SKALIERUNG

# Skalierung ist kein Kopieren

**Viel ≠ hilft viel!**

**Haltung: „Wie bekommen wir mehr Ressourcen?“**

- Meetings / Bürokratie
- Abhängigkeiten intern oder von externen Dienstleistern
- Personen werden zugewiesen ohne Einarbeitung, Ziel, Auftrag, ...



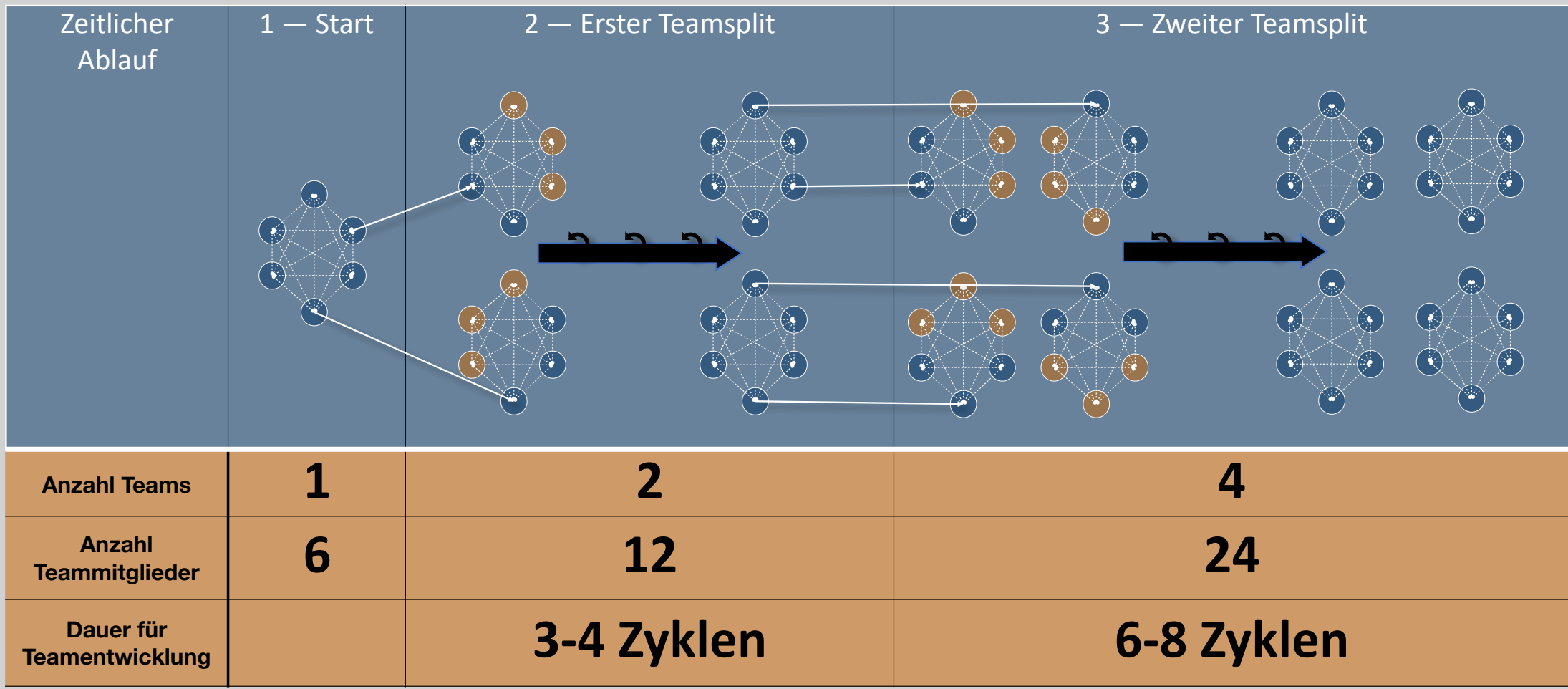
DAMALS GEDACHT



HEUTE VERSTANDEN

**„Entwickle Teamkultur. Fange klein an und skalierere dann (Zellteilung).“**

**HEUTE VERSTANDEN**



1. „Fange klein an“ — Wenn möglich mit 1 Team
2. „Functional Teams“ — Spalte die Teams anhand von Funktionen (nicht von Komponenten)
3. „Teamkultur beibehalten bzw. schrittweise verbessern“ — Teile die Teams wie bei einer Zellteilung → die Kultur vererbt sich
4. „Fördere den Austausch zwischen den Teams“ — Community of Practice, gemeinsame Ziele (OKR), ...

# Zellteilung statt Wachstumsschmerz

Skalierung braucht Zeit und Systemsicht

**Haltung: „Wie bekommen wir mehr Ressourcen?“**

- Meetings / Bürokratie
- Abhängigkeiten intern oder von externen Dienstleistern
- Personen werden zugewiesen ohne Einarbeitung, Ziel, Auftrag, ...

DAMALS GEDACHT

**Besser:  
„Wie bewahren wir  
Zusammenarbeit?“**

- Zuerst **1 Team stabilisieren**
- Dann daraus **2 Teams entwickeln**
- Dabei **Teamkultur übertragen**  
(Verantwortung, Zusammenarbeit, Lernen)

HEUTE VERSTANDEN



„Das hätten wir gerne gewusst, ...“

„... als wir angefangen haben!“

# Die größte Überraschung am Anfang

**SCRUM ist einfach. Veränderung ist SCHWER.**

- Scrum Master = Scrum erklären
- Events moderieren
- Impediments entfernen



- Menschen begleiten
- Systeme verstehen
- Lernen ermöglichen



# Unsere 5 größten Scrum-Master- Lektionen nach 2 x 2 Jahrzehnten

1. Wir sind nicht die Retter  
– wir sind Ermöglicher
2. Transparenz ist unbequem  
– aber billiger als Illusion
3. Fokus schlägt Auslastung
4. Teams sind  
Verantwortungsträger
5. Lernen ist der wichtigste Skill

# Real erlebte Situationen / Irrtümer

Wie würdet Ihr jetzt damit umgehen?

Situation	Irrtümer
<b>Kunde eskaliert wegen zu später Lieferung / mangelnder Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Überstunden werden angeordnet / erwartet</li><li>• Neue Leute werden dem Projekt von außen zugeordnet („Viel hilft viel!“)</li><li>• <b>Ergebnis:</b> verzögerte das Projekt noch mehr!</li><li>• <b>Ergebnis:</b> keine Integration der Team-Mitglieder — kein Know-How Aufbau</li></ul>
<b>Team soll Arbeit near-shore abgeben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Irrtum:</b> Kosten sinken</li><li>• <b>Ergebnis:</b> Team macht Arbeit nach Vorschrift</li><li>• <b>Ergebnis:</b> Einzelne Teammitglieder haben sich innerlich verabschiedet</li></ul>
<b>Design, UI &amp; Screen-Layout macht Team A / Backend macht Team B (Zeitdifferenz 9h)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Irrtum:</b> Es ist effizient, Spezialisten in einem Feld zusammen zu tun.</li><li>• <b>Ergebnis:</b> Projekt gestoppt. Die Arbeiten konnten nicht integriert werden. Millionen an Kosten</li></ul>
<b>Team hat nicht die richtigen Skills</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skills werden hinzugekauft (extern) oder neuer Spezialist im Team</li><li>• <b>Irrtum:</b> Skill geht inhouse über</li><li>• <b>Ergebnis:</b> kein Übergabe des Know-Hows ins Team</li></ul>

**„Die besten Scrum Master sind nicht diejenigen mit den meisten Antworten.**

**Es sind diejenigen, die Menschen helfen, bessere Fragen zu stellen um gemeinsam bessere Lösungen zu finden.“**

**Wolfram | Marc – Statement für die nächste Generation**

# „Welche Situationen möchtet ihr euch ersparen?“



Wolfram Nogge | Marc Kaufmann 16.06.2026

**DANKE!**