



□ Boris Gloger

(boris.gloger@borisgloger.com)

war der weltweit erste, direkt von Ken Schwaber ausgebildete Certified Scrum-Trainer. Er hat Scrum in Europa verbreitet und anhand seiner eigenen Praxiserfahrungen weiterentwickelt. Mit seinem Team berät und begleitet er Management und Scrum-Teams von Unternehmen aller Größen in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei der agilen Transition.

Scrum: Zertifizierung ist gut, aber nur die Praxis zählt

Wie überprüft man, ob jemand Scrum tatsächlich „kann“? Zertifizierungen sind mögliche Anhaltspunkte, sollten aber kein K.-o.-Kriterium bei der Mitarbeiterauswahl sein, weil man nicht durch eine Prüfung über Nacht agil wird. Welche Zertifizierungen werden derzeit überhaupt angeboten und wie aussagekräftig sind sie? Dieser Artikel soll einen Überblick über die mittlerweile vier Zertifizierer geben und die Bedeutung der Scrum-Zertifizierungen beleuchten.

In der Softwareentwicklung sind agile Projektmanagement- und Produktentwicklungsmethoden mittlerweile Standard. Vor allem das Management-Framework Scrum war zunächst eine „Revolution von unten“, von Softwareentwicklern, die von der Ineffizienz eingefahrener Arbeitsweisen frustriert waren. Die Ziele von Scrum lauten: den Spaß an der Arbeit neu entdecken, besser kommunizieren und damit Wissen im Team teilen, laufendes Kundenfeedback in den kurzen Entwicklungszyklen einfließen lassen, um bessere Produkte schneller auf den Markt zu bringen. Dazu braucht man das Wissen über das Zusammenspiel von Rollen, Meetings und Artefakten – aber das ist nicht einmal die halbe Miete.

Scrum basiert auf den Werten Respekt, Offenheit, Fokus, Mut, Commitment und auf Prinzipien wie Selbstorganisation und cross-funktionale Zusammenarbeit. Dazu braucht es mehr als faktisches Wissen. In Scrum gehen wir davon aus, dass geistig arbeitende Menschen ein prinzipielles Interesse daran haben, ihre Ideen einzubringen, Dinge zu verbessern oder überhaupt zu entwickeln. Das ist eine grundsätzliche Einstellung, eine Haltung oder auf gut Neudeutsch: ein Mindset.

Eine solche Haltung kann man natürlich mit der Zeit entwickeln. Trainings zu den Scrum Basics, wie sie teilweise die Grundlage der Zertifizierungen zum Scrum-Master und Product Owner sind, können eine solche Entwicklung anstoßen oder fördern – Brief und Siegel belegen trotzdem nicht, dass jemand mit dem heutigen Tag agil ist.

Jeden Monat gibt es im DACH-Raum mindestens eine Konferenz, bei der heftig darüber diskutiert wird, wie wichtig ein agiles Mindset ist, um der Dynamik des globalisierten Marktes gewachsen zu sein – und der Zulauf zu diesen Konferenzen zeigt, dass Arbeitgeber wie Arbeitnehmer einen gewissen Drang verspüren, sich mit Agilität zu beschäftigen. Dass bei diesen Konferenzen Unternehmen wie Telekom, AUA, Cisco oder Deutsche Post als Sponsoren auftreten, ist ebenfalls ein Indiz dafür, wie wichtig das Thema „Agile“ geworden ist und wie intensiv die Suche nach Mitarbeitern ist, die den Anforderungen agiler Methoden gewachsen sind.

Die HR-Abteilungen werden aktiv: Eine Suche bei www.jobpilot.de am 13.3.2013 listet für ScrumMaster mehr als 50 Stellen,

die Suche nach Product Ownern immerhin noch 15 Stellen. Wir selbst, die Consultants von bor!sgloger, sind mittendrin in diesem agilen Hype und erleben jeden Tag, dass Unternehmen in Größenordnungen bis hin zu multinationalen Konzernen bei uns anklopfen, damit wir sie bei der Transition unterstützen.

Mittlerweile geht es aber nicht mehr nur um die Fitness einzelner Teams. Scrum kann ganze Organisationen umkrepeln und spricht damit immer häufiger das Ziel des Topmanagements an: die Organisation grundlegend zu verändern, um zukunftsfit zu werden.

Doch woran macht man fest, ob ein Kandidat wirklich in der Lage ist, als ScrumMaster ein Team zur Selbstorganisation zu führen oder als Product Owner durchschlagende Produktideen zu entwickeln und das Team mit faszinierenden Visionen zu motivieren?

Unsere Erfahrung zeigt: Wer einen Kandidaten für Berufsbilder sucht, die es gerade mal fünf Jahre gibt, greift auf die wenigen Informationen zurück, die derzeit zur Verfügung stehen. Dazu zählen nicht nur, aber auch, Nachweise über die Teilnahme an Zertifizierungs- und Weiterbildungspro-

grammen. Werfen wir einen Blick darauf, welche Anbieter es gibt und was zu tun ist, um eine Zertifizierung zu erlangen.

Die Mutter der Scrum-Zertifizierungen – Scrum Alliance

2003 wurde die Scrum Alliance gegründet und mit ihr auch die ersten Zertifizierungen für ScrumMaster. Heute bietet die Scrum

Alliance vollständige Zertifizierungspfade vom „ausführenden“ Scrum-Praktiker bis zum unterstützenden Scrum Coach an:

- **Entry Level:** Certified ScrumMaster (CSM), Certified Scrum Product Owner (CSPO) und Certified Scrum Developer (CSD)

- **Advanced Level:** Certified Scrum Professional (CSP)
- **Ambassadors:** Certified Scrum Coach (CSC) und Certified Scrum Trainer® (CST)

Auf dem „Entry-Level“ müssen zunächst Trainings bei einem Certified Scrum Trainer besucht werden. Während die Zertifizierung zum CSM mit der Online-Prüfung erledigt ist (die Zertifikate für CSPO und CSD sind nicht prüfungsabhängig), muss für die Level CSP, CSC und CST neben anderen Voraussetzungen vor allem die praktische Erfahrung mit Scrum nachgewiesen werden.

Die Statistik der Zertifizierungen, die von der Scrum Alliance auf ihrer Website veröffentlicht wird, ist ein beeindruckendes Zeugnis für die rasante Entwicklung, die Scrum vor allem seit 2008 genommen hat. Alleine die Scrum Alliance hat zwischen 2002 und 2012 quer durch alle Rollen und Pfade 240.321 Personen zertifiziert.

Übrigens hat Ken Schwaber in seiner Zeit als Gründer der Scrum Alliance die Wortkombination „Certified Scrum“ schützen lassen und die Rechte an „Certified Scrum“ der Scrum Alliance überschrieben. Daher ist die Scrum Alliance die einzige Organisation, die „Certified Scrum“-Programme anbietet. Alle später von anderen Organisationen initiierten Programme bieten ähnliche Inhalte, dürfen aber den Namen nicht führen. Obwohl ihre Trainer oftmals selbst Certified Scrum Trainer sind (siehe [Tabelle 1](#)).

Der Herausforderer – Scrum.org

Wie es in den meisten „Bewegungen“ früher oder später passiert, kam es auch innerhalb der Scrum Alliance irgendwann zu Richtungsstreits. Ken Schwaber, Begründer des Zertifizierungsprogramms der Scrum Alliance, beschloss eigene Wege zu gehen und gründete „Scrum.org“.

Das 2009 entstandene Unternehmen bezeichnet sich selbst als „the home of Scrum“. Was bei der Alliance mit „Certified“ beginnt, beginnt bei Scrum.org mit „Professional“: Professional Scrum Master, Professional Scrum Product Owner, Professional Scrum Developer. [Tabelle 2](#) zeigt den Zertifizierungspfad.

Interessant ist, dass im Gegensatz zur Alliance die Zertifizierung von Scrum.org bis zum Level PSM II nicht zwingend vom Besuch eines Trainings bei einem lizenzierten Trainingsanbieter abhängt (für den

	Training/Voraussetzung	Zertifizierungsprozess
CSM	CSM-Kurs (2-tägig)	- Online-Prüfung: 24 von 35 Multiple-Choice-Fragen müssen richtig beantwortet werden - Gültigkeit: 2 Jahre
CSPO	CSPO-Kurs (2-tägig)	keine Prüfung
CSD	CSD-Kurs (5-tägig)	- Der Kurs muss 3 Tage agile Engineering-Techniken, einen Tag Scrum und einen frei wählbaren Tag beinhalten. Assessment durch den Trainer.
CSP	Aktiver CSM, CSPO oder CSD	- Mindestens 2000 Stunden Erfahrung in Scrum-Projekten in den letzten 2 Jahren - Beaufsichtigte Prüfung: 150 Multiple-Choice-Fragen - Gültigkeit: 2 Jahre
CSC*	Aktiver CSP	- Nachweis über mind. 1500 Stunden aktive Coaching-Erfahrung in den letzten 5 Jahren - Zwei voneinander unabhängige Referenzschreiben - Aktives Engagement in der Scrum Community - Gültigkeit: 3 Jahre
CST*	Aktiver CSP	- Motivationsschreiben - Nachweis, dass der Bewerber erfolgreich Scrum-Trainings durchgeführt hat; Erfahrung als Co-Trainer empfohlen - Beispiele für Kursmaterialien, Übungsbeschreibungen usw., die der Bewerber in seinen Trainings verwendet - Falls keine CSC-Zertifizierung vorliegt: Nachweis über umfassende Erfahrung mit Scrum als Ausführender und/oder Mentor - Referenzen von anderen CST - Peer-Review-Prozess - Persönliches Interview im Rahmen eines Scrum Gatherings - Gültigkeit: 2 Jahre

*In Pilotprogrammen können derzeit auch alternative Wege zur Zertifizierung als CSC oder CST gegangen werden (siehe www.scrumalliance.org)

Tab. 1: Zertifizierungen der Scrum Alliance

PSPO I+II und PSD I müssen – derzeit noch – Kurse besucht werden; eine Änderung ist geplant). Wie man das Wissen erwirbt, wird also ganz im Sinne des agilen Prinzips der Selbstorganisation weitgehend den Zertifikats-Aspiranten überlassen. Schwaber argumentiert, dass eine Zertifizierung nicht vom Besuch eines bestimmten Trainings, sondern ganz einfach vom Wissensstand abhängen sollte.

Ken Schwaber segmentiert den Zertifizierungspfad innerhalb der Rollen noch einmal stärker. Sowohl für den Professional ScrumMaster als auch für den Professional Product Owner gibt es zwei Zertifizierungsgrade. Als schlagendes Argument der Differenzierung von der Scrum Alliance betont Scrum.org immer wieder den hohen Schwierigkeitsgrad ihrer Prüfungen. So *verlangt* Scrum.org für die Level PSM II und PSPO II zwar keinen Nachweis von praktischer Erfahrung als Voraussetzung für die Prüfungszulassung, legt es den Interessenten aber stark ans Herz. Eben mit dem Hinweis, dass die Prüfung „incredibly difficult“ sei.

PMI: Die traditionelle Antwort auf die neuen Player am Markt

Seit Ende 2012 bietet auch das Project Management Institute ein eigenes Zertifikat an, das eine Brücke zwischen traditionellem und agilem Projektmanagement schlagen soll: PMI Agile Certified Practitioner® (PMI-ACP). Dabei setzt das PMI erst gar nicht bei den Basics an, sondern spricht direkt Personen mit agiler Projekterfahrung an.

Das PMI war immer daran interessiert zu zertifizieren, dass jemand tatsächlich die entsprechende Praxis besitzt und hat das mit einem harten Regelwerk umgesetzt. So sieht es auch beim PMI-ACP aus: Mehr als 2.000 Stunden klassische Projekterfahrung (oder alternativ PMP® oder PgMP®) sind nachzuweisen. Allerdings interessant: Man braucht nur 1.500 zusätzliche Stunden an Erfahrung in einem agilen Umfeld innerhalb der letzten drei Jahre vor der Bewerbung und man muss 21 Stunden Training bei einem vom PMI anerkannten Anbieter absolvieren. Der Test umfasst 120 Multiple-Choice-Fragen, die Zertifizierung ist drei Jahre gültig.

Zu begrüßen ist, dass die Anforderungen sehr hoch sind, denn sie sind auch in der Praxis sehr hoch. Irritierend ist aber, dass mit dem starken Fokus auf das traditionelle Projektmanagement einer der grundlegenden Aspekte der agilen Metho-

	Training/Voraussetzung	Zertifizierungsprozess
PSM I	Training nur optional	- Online-Prüfung: 85 % der Multiple-Choice- und True/False-Fragen müssen richtig sein
PSM II	PSM I	- Online-Prüfung: 85 % der Multiple-Choice-Fragen müssen richtig beantwortet werden und es muss ein Essay geschrieben werden
PSPO I	Professional Scrum Product Owner	- Online-Prüfung: 85 % der Multiple-Choice- und True/False-Fragen müssen richtig sein
PSPO II	PSPO I	- Online-Prüfung: 85 % der Multiple-Choice-Fragen müssen richtig beantwortet werden und es muss ein Essay geschrieben werden
PSD I	Professional Scrum Developer	- Online-Prüfung: 85 % der Multiple-Choice- und True/False-Fragen müssen richtig sein

Tab. 2: Zertifizierungen von Scrum.org

den verschleiert wird: Nämlich die Auflösung des Gedankens, dass man Projekte managen würde.

Es mag nur eine philosophische Frage sein, die ich hier nicht weiter vertiefen möchte, allerdings macht es von außen betrachtet doch ein wenig den Anschein, dass diese Zertifizierung unter Zugzwang entstanden ist. Vieles ist ohne agiles Know-how nicht mehr zu verkaufen und die Gedankengänge bahnen sich allmählich auch den Weg in andere Sparten, vor allem aber in die Diskussion um Managementprinzipien.

Die deutsche Alternative – certified by bor!sgloger

Sowohl die Zertifikate der Scrum Alliance als auch jene von Scrum.org orientieren sich hauptsächlich an den Bedürfnissen des US-amerikanischen Marktes. Was mich selbst, als weltweit ersten Certified Scrum Trainer, ab 2010 persönlich immer stärker gestört hat, war die zunehmende Abhängigkeit von einer amerikanischen und nicht nur für mich damals und heute völlig undurchsichtigen Organisation. Meine Erfahrungen bei Scrum-Implementierungen von Brasilien über Südafrika bis Skandinavien – vor allem aber in Deutschland – hatten mir außerdem gezeigt, dass sich Arbeitsweisen und Managementstile in unterschiedlichen Kulturkreisen sehr stark unterscheiden können.

Ich beschloss daher, zumindest den deutschen, österreichischen und schweize-

rischen Unternehmen eine Alternative zu den amerikanischen Zertifizierungen zu bieten. Die Zertifizierungs-Trainings werden von mir bzw. von direkt von mir ausgebildeten Trainern gehalten, mit denen ich mich täglich austausche. Es sind Trainer, die nicht 100 % ihrer Zeit mit Trainings verbringen, sondern ständig in Kundenprojekte eingebunden sind und dort Veränderungsprozesse begleiten.

Dieser Aspekt, dass nur vermittelt wird, was wir im Feld bereits erprobt haben und die Teilnehmer davon profitieren lassen, war mir besonders wichtig. Die Zertifizierungen von bor!sgloger bauen ebenfalls auf dem Prinzip „Kursteilnahme + Online-Test“ auf. **Tabelle 3** zeigt, welche Level wir derzeit anbieten.

Mit dem Scrum ChangeManager tragen wir dem Umstand Rechnung, dass Scrum-Implementierungen meist zu einem Projekt der Organisationsentwicklung werden. Für diese Aufgabe braucht man einerseits gefestigtes Scrum-Wissen und Erfahrung, andererseits ein breites Spektrum an sozialen und methodischen Fertigkeiten. Daher muss der Scrum ChangeManager nicht nur anhand von Referenzen und ausführlichen Projektbeschreibungen seine umfassende Praxis nachweisen, sondern zusätzlich persönlichkeitsbildende und methodische Trainings absolvieren, um jene Skills aufzubauen und zu schulen, die ihn für die Veränderungsarbeit wappnen: Teamentwicklung, systemisches Management, Meeting Moderation, Selbstor-

	Training/Voraussetzung	Zertifizierungsprozess
ScrumMaster Advanced certified by bor!sgloger	Training „ScrumMaster Advanced“	<ul style="list-style-type: none"> - Onlineprüfung innerhalb von 4 Wochen nach dem Training - mind. 70 % der Fragen müssen richtig beantwortet werden - Gültig: Unbegrenzt
Product Owner Advanced certified by bor!sgloger	Training „Product Owner Advanced“	<ul style="list-style-type: none"> - Onlineprüfung innerhalb von 4 Wochen nach dem Training - mind. 70 % der Fragen müssen richtig beantwortet werden - Gültig: Unbegrenzt
Scrum ChangeManager certified by bor!sgloger	Zertifizierung zum ScrumMaster oder Product Owner Advanced	<ul style="list-style-type: none"> - Absolvierung von 3 zusätzlichen Trainings, die Themen aus dem Change Management behandeln - mindestens 4 Monate praktische Erfahrung mit Scrum - 3 schriftliche Referenzen - Einreichung eines Papers, in dem ein Projekt näher beschrieben wird - Reviewprozess - Gültig: Unbegrenzt

Tab. 3: Zertifizierungen von bor!sgloger

ganisation und den Umgang mit Konflikten und Hindernissen.

Was sagt eine Zertifizierung aus?

In unserer täglichen Arbeit machen wir die Erfahrung, dass eine Zertifizierung vor allem bei der Suche nach ScrumMastern eine der Grundvoraussetzungen in den Stellenausschreibungen ist. Wenn wir noch einmal auf die Anfänge zurückblicken, waren die Zertifizierungen ursprünglich auch für die ScrumMaster gedacht: Schließlich werden sie daran gemessen, ob sie anderen deutlich machen können, wie Scrum funktioniert. Das Problem ist nur: Papier ist geduldig.

Vor allem Personalabteilungen sollten sich davor hüten, bei der Auswahl von Mitarbeitern das Vorhandensein eines „Zettels“ als Qualitätskriterium zu betrachten. Denn was sagt eine Zertifizierung – egal von welcher Organisation oder von welchem Unternehmen – im Grunde aus? Auf den ScrumMaster- und PO-Levels zunächst einmal nur, dass der Zertifizierte wahrscheinlich einen Kurs besucht hat und zwei Tage versucht hat zu verstehen, worum es bei Scrum und Agilität geht.

Nicht das Zertifikat ist aber dabei entscheidend, sondern der Trainer. Ob das Wissen über das agile Management-Framework Scrum vermittelt werden kann, ist von Trainer zu Trainer und von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Die Qualität hängt in erster Linie davon ab, welche Erfahrungen die Trainer selbst ge-

macht haben. Haben sie das, was sie vermitteln, selbst erprobt? Waren sie selbst einmal ScrumMaster oder Product Owner? Kennen sie die Tücken des Alltags wirklich aus aktivem Tun?

Was diese (Basis-)Zertifizierungen zum ScrumMaster und Product Owner mit Sicherheit nicht aussagen: Ist der Bewerber tatsächlich in der Lage, Scrum umzusetzen? Hat es irgendeinen Nutzen, wenn ein Mitarbeiter einen zweitägigen Kurs bei einem Scrum-Trainer besucht hat, aber davor oder danach nie in einem Scrum-Umfeld gearbeitet hat? Dennoch ist er dann Certified ScrumMaster, PSM oder ScrumMaster Advanced.

Scrum.org macht es sogar noch einfacher – man besteht ohne Kurs einen Test und ist Professional ScrumMaster Level 1. Das gilt auch für unsere eigenen Zertifizierungen: Ob jemand am Ende des Tages ein guter ScrumMaster oder Product Owner ist, können wir zumindest auf den Einstiegs-Leveln nicht beurteilen, das Zertifikat alleine sagt nichts aus.

Wirklich aussagekräftig werden die Zertifizierungen daher erst ab den Stufen, auf denen stichhaltige Referenzen erbracht werden müssen. Die noch relativ „junge“ Disziplin Scrum geht mit der Anforderung von Praxisnachweisen einen ähnlichen Weg, wie es das Project Management Institute (PMI) in ihren „traditionellen“ Bereichen schon lange tut, und ich bin davon überzeugt, dass das auch dringend notwendig ist.

Keine Empfehlungen, Erfahrung ist gefragt

Welchen Zertifizierungsanbieter man wählt, sollte grundsätzlich nicht davon abhängen, welcher Organisation er angehört oder nicht angehört. Und wie wir es in der Praxis erleben, ist es für Unternehmen eher nebensächlich: Manche bestehen auf einem Zertifikat der Scrum Alliance, grundsätzlich sind am deutschen Markt aber alle Zertifizierungen akzeptiert und anerkannt.

Worauf erfahrene Einkäufer bei Dienstleistern in der letzten Zeit jedoch immer mehr schauen, ist **die Erfahrung des Anbieters**. Der Lebenslauf und das Engagement für das neue Mindset sind entscheidend. Wir haben jetzt, mehr als 10 Jahre nach dem Agilen Manifest, ein Stadium erreicht, in dem es viele Menschen gibt, die bereits in Scrum-Trainings waren. Aber es gibt noch immer zu wenige Menschen, die echte Erfahrungen mit tatsächlich agilen Projekten gemacht haben (nicht nur mit solchen, auf denen „agil“ draufstand).

Diese Wissensträger sind nach wie vor selten, aber es werden Jahr für Jahr mehr. Sehen Sie eine Zertifizierung daher als eine sinnvolle Ergänzung. Egal, ob Scrum Alliance, Scrum.org oder bor!sgloger: Die Zertifizierung wird Ihnen helfen zu verstehen, worum es eigentlich geht. Aber „scrummen“ oder agil sein ist wie Autofahren: **Man kann es erst, wenn man es macht.** ■