

DIE SCRUM MASTER JOURNEY

MARC LÖFFLER

**SO BRINGST DU DEIN
AGILES TEAM AUF DIE
NÄCHSTE STUFE**

MARC LÖFFLER

DIE SCRUM MASTER JOURNEY

**SO BRINGST DU DEIN AGILES TEAM
AUF DIE NÄCHSTE STUFE**

Marc Löffler

Die Scrum Master Journey

So bringst du dein agiles Team auf die nächste Stufe

2. Auflage 2022

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-626-6 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-627-3 (E-Book, pdf)

ISBN 978-3-86980-628-0 (E-Book, epub)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1135

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00

Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz | Sabine Kempke

Autorenfoto | Johannes Feederle Firma Emendare

Foto Dr. Jürgen Hoffmann | Firma Emendare

Druck und Bindung | www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	7
Das Downloadangebot zum Buch	8
Vorwort	9
Einführung	13
1. Wer bin ich als Scrum Master?	17
1.1 Was sind deine Werte?	19
1.2 Was für ein Typ bist du?	23
1.3 Scrum Master Kompetenzen	25
1.4 Veränderungen initiieren	37
1.5 Tools zur Reflexion	49
2. Tools, um Unternehmenskulturen zu verstehen und zu verändern	55
2.1 Business Culture Design	59
2.2 Arbeiten mit Glaubenssätzen	67
2.3 Gewohnheiten	70
2.4 PASSION Modell	76
2.5 Circle of Influence	84
3. So holst du alle ins Boot	89
3.1 Richtig zuhören	91
3.2 Powerful Questions	94
3.3 Empathie	95
3.4 Umgang mit Widerständen	98
3.5 Reflexionsprozess verbessern	109

4. Selbstmanagement der Teammitglieder fördern	119
4.1 Das Goldfisch Problem	120
4.2 Selbstmanagement	124
4.3 Psychologische Sicherheit	125
4.4 Vision	136
4.5 Fokus	144
4.6 Lernumgebungen schaffen	148
4.7 Weitere Tools für das Selbstmanagement	150
5. Agile Leadership für Scrum Master	163
5.1 Was ist agile Führung	165
5.2 Agile Führungsprinzipien	168
5.3 Agile Führungskompetenzen	173
5.4 Effectuation	177
5.5 Cynefin	180
5.6 SCARF Modell	184
5.7 Der Werkzeugkasten der agilen Führung	188
5.8 Agile Führung als Scrum Master	196
6. Überleben im hybriden Umfeld	199
6.1 Allgemeine Tipps und Tricks	202
6.2 Gute Remote Retrospektiven	215
7. Mach dich auf den Weg	221
Danksagungen	223
Literaturquellen und Links	226

**Wer bin ich
als Scrum Master?**

1

Ich kann mich noch gut an meinen ersten Job als Scrum Master in einem Großkonzern erinnern. Eigentlich hatte ich eine ganz andere Aufgabe und sollte als externer Mitarbeiter das Projekt dabei unterstützen, eine Software für verteilte Installationen an den Start zu bringen. Bei dieser Arbeit wurde ich allerdings auf ein Team aufmerksam, das gerade mit Scrum gestartet war. Zumindest dachten sie, dass das Scrum war. In Wirklichkeit hatte das Vorgehen noch recht wenig mit Scrum zu tun. Also bot ich dem damaligen Teamleiter an, dass ich das Team als Scrum Master unterstützen könnte, um ihnen zu zeigen, wie das mit Scrum tatsächlich funktioniert. Er erbat sich ein paar Tage Bedenkzeit und gab mir nach dem Wochenende das Go.

Und so stürzte ich mich in die Arbeit. Zuerst sorgte ich dafür, dass alle Elemente von Scrum zum Einsatz kamen: Sprint Planning, Daily's, Reviews und Retrospektiven. Das Product Backlog haben wir über mehrere Wochen mit Planning Poker einmal komplett durchgeschätzt, um überhaupt eine Idee davon zu bekommen, wo wir stan-

den. Im Teamraum baute ich eine Pinnwand mit dem Sprint Backlog auf, vor der wir uns zum Daily trafen. Für einige Monate lief es echt gut, bis es immer zäher wurde. Nachdem alle low hanging fruits geerntet waren, stießen wir an unsere Teamgrenzen.

Eigentlich war das Problem von Anfang an klar: Wir waren das einzige Team in einem recht großen Projekt, das nach Scrum arbeitete. Alle anderen Teams liefen im Wasserfall-Modus. Wir befanden uns in einer Situation, die ich heute gerne »Guerilla Scrum« nenne. Das ist ein bisschen so, als ob du eine schöne Blume in die Wüste pflanzt. Das sieht für einen kurzen Moment gut aus, aber schon nach kurzer Zeit geht die Blume ein. Ohne ein unterstützendes System rund um das Scrum Team, ist jede Scrum Implementation früher oder später zum Scheitern verurteilt.

Damals konnte ich das aber noch nicht sehen. Ich rüdelte und ackerte und versuchte alles, um Scrum und das Thema Agilität auch über die Teamgrenzen hinaus zu

etablieren. Ich stieß auf nickende Führungskräfte und verständnisvolle Blicke, aber geändert hat sich am Ende nichts. Der Einzige, der sich änderte, war ich. Ich bekam schlechte Laune, war demotiviert, schlief schlecht und saß zum Schluss nur noch meine Zeit im Büro ab. Ich trudelte in Richtung Burn-out und bat am Ende meinen Chef, mich vom Projekt abzuziehen. Schon wenige Monate später stürzte die ganze agile Pyramide, die ich davor so mühsam aufrecht gehalten hatte, einfach ein. Ich hatte meine ganze Energie komplett verschwendet.

Die Fragen, die ich mir damals viel zu spät gestellt hatte, waren: Wer bin ich als Scrum Master? Wie möchte ich wirken? Was ist mir wichtig? Was brauche ich unbedingt, um einen guten Job zu machen? Was sind die Werte, die mir besonders wichtig sind und die sich auch im Unternehmen spiegeln müssen? Was sind absolute No-Gos? Hätte ich mich weniger in die Arbeit gestürzt und stattdessen Antworten auf diese Frage schon damals parat gehabt, wäre mir so einiges erspart geblieben. Du hast als Scrum Master oder Scrum Masterin nur einen begrenzten Ener-

gievorrat und auch nur eine begrenzte Lebenszeit. Also setze deine Energie dort ein, wo du das Gefühl hast, einen Unterschied machen zu können. Dort, wo du das Gefühl hast, dass dein Arbeitsplatz mit dir und deiner Person in Resonanz steht. Dort, wo du dich wohlfühlst und gehört wirst. Und genau darum geht es in den nächsten Kapiteln.

1.1 Was sind deine Werte?

Im gleichen Großkonzern wie oben, gab es mal eine Initiative, mit der man die neuen Werte im Unternehmen kommuniziert hatte. Jetzt hing in jedem Büro ein Poster im A1-Format auf dem Dinge wie Transparenz, Vertrauen oder Respekt standen. Viele dieser Plakate wurden in den nächsten Wochen und Monaten »verschönert« oder man machte sich darüber lustig. Ganz abgesehen davon, dass diese Werte völlig austauschbar sind und im besten Fall in jedem gesunden Unternehmen gelebt werden, hatten diese Werte nichts mit der Realität im

Unternehmen gemein. Tatsächlich war oft das genaue Gegenteil der Fall. Der Arbeitsalltag war von Misstrauen, Micromanagement und Intransparenz durchzogen. Zwischen dem Management und den Teams gab es nahezu keine Kommunikation. Man blieb lieber unter sich. Kurz gesagt, die ganze Atmosphäre war vergiftet.

Natürlich macht es Sinn, so etwas zu verändern. Wer träumt nicht davon, in einer Organisation zu arbeiten, bei der gegenseitiges Vertrauen zur Normalität gehört? Allerdings reicht es dazu nicht, ein paar Poster in den Büros aufzuhängen. Es braucht weitaus mehr, um eine Unternehmenskultur zu ändern (mehr dazu im zweiten Kapitel).

Worauf ich hier hinaus will: Hast du dir schon einmal über deine persönlichen Werte Gedanken gemacht? Ich meine damit Dinge und Verhaltensweisen, die dir wichtig sind. Wie passen deine Werte zu den gelebten Werten an deinem Arbeitsplatz? Stehen diese in Resonanz miteinander oder hast du deine Werte bisher immer zur Seite

geschoben und den Werten deines Unternehmens untergeordnet? Deine eigenen Werte zu ignorieren, kann für kurze Zeit funktionieren. Auf Dauer wird ein solcher Weg aber nicht funktionieren und er hat Folgen: Am Ende führt das Zurückstellen der eigenen Werte und Bedürfnisse dazu, dass du dein volles Potenzial nie wirklich ausleben kannst. Deshalb ist es wichtig, sich seiner eigenen Werte bewusst zu werden und sich zu überlegen, wie du diese wieder mehr in den Vordergrund stellen kannst. Warum solltest du deine Lebenszeit an einem Arbeitsort verschwenden, wenn du bei einem anderen Arbeitgeber wirklich etwas verändern kannst?

Man muss aber nicht immer sofort den Arbeitsplatz wechseln. Oft reicht es schon aus, darüber zu reflektieren, wie du deine eigenen Werte wieder mehr in den Vordergrund stellen kannst. Dabei kann dir die folgende Übung helfen.

Werteübung

Folgende Übung soll dir dabei helfen, dir deiner Werte bewusst zu werden. Du kannst dir dazu gerne die Wertetabelle auf <https://scrummasterjourney.de> herunterladen oder die Werte in Abbildung 1 auf der vorherigen Seite nutzen. Welche Werte sind dir wichtig und welcher am wichtigsten?

Die Übung will dir helfen, dass du dir deiner Werte bewusst wirst. Bedenke, erst wenn du deine Werte benennen kannst, hast du auch die Basis, sie aktiv in deine Arbeit als Scrum Master zu integrieren. Wie bei allem reicht es nicht, diese Übung ein einziges Mal zu machen. Wiederhole die Übung regelmäßig und reflektiere darüber, wie sich dein Verhalten über die Zeit ändert.

Übung: Was sind deine Werte?

1. Schau dir die Werte in der Tabelle oder in Abbildung 1 an.
2. Wähle zwölf Werte aus der Liste aus, die dir besonders wichtig sind.
3. Bringe die zwölf Werte in eine Reihenfolge von sehr wichtig bis wichtig.
4. Definiere für jeden Wert, was er für dich bedeutet und was diesen Wert ausmacht und inwieweit er deine Arbeit beeinflusst.
5. Reflektiere über jeden Wert: Auf einer Skala von 1 bis 10, wie sehr lebst du diesen Wert aktuell?
6. Überlege dir für jeden Wert, wie du ihn auf den nächsthöheren Wert bringen könntest, also zum Beispiel von einer 6 auf eine 7.
7. Wiederhole diese Übung alle drei Monate und reflektiere über die Veränderungen, die du bei dir wahrnimmst.

1.2 Was für ein Typ bist du?

Ich bin ein großer Fan von Persönlichkeitstests. Zum einen erfährst du viel über dich selbst, aber sie sind auch eine gute Basis, um sich weiterzuentwickeln. In meiner Vergangenheit musste ich die Erfahrung machen, dass eine Weiterentwicklung nach dem Gießkannenprinzip selten zielführend ist. Man muss sich kennen, um die passende Richtung einschlagen zu können. Natürlich darf man nicht übersehen, dass die meisten Persönlichkeitstests nur eine ungefähre Richtung vorgeben und sich das eigene Selbstbild auch vom tatsächlichen Fremdbild unterscheiden kann. Wenn du allerdings reflektiert genug bist, sind die Ergebnisse oft ziemlich gut.

Als ich vor einigen Jahren den Stärken-Test von Gallup gemacht habe, waren die Ergebnisse für mich ein richtiger Augenöffner. Laut der Analyse waren meine Top-5-Stärken:

1. Tatkraft
2. Kommunikationsfähigkeit
3. Kontaktfreudigkeit
4. Zukunftsorientierung
5. Selbstbewusstsein

Als ich danach begonnen habe, mich auf diese Stärken bewusst zu fokussieren, bemerkte ich, dass ich mich endlich in die richtige Richtung entwickelte. Ich begann meine Fortbildungen auf diese Stärken auszurichten, was mich dort hingebacht hat, wo ich heute stehe. Alles, was ich heute beruflich mache, nutzt jede meiner oben genannten Stärken aus. Als selbstständiger Trainer, Coach und Keynote Speaker habe ich meine berufliche Erfüllung, manche sagen Berufung, gefunden.

Warum ich das erwähne? Weil du das auch kannst! Es ist wichtig, dass du deine Stärken kennlernst, damit du diese in deinem beruflichen Alltag nutzen kannst. Außerdem kannst du dich viel fokussierter fortbilden und verschwendest keine Zeit mehr in Fortbildungen,

die dich gar nicht oder nur wenig weiterbringen. Die Auswahl an Weiterbildungsmöglichkeiten ist mittlerweile so groß, dass man oft das Gefühl hat etwas zu verpassen. Es gibt heute so unglaublich viele Angebote, davon konnten unsere Vorfahren nur träumen. Und auch wenn es noch so schön wäre: Du kannst nicht alles machen, du musst dich fokussieren! Deine Stärken sind dein Nordstern, sie helfen dir, dich auf die richtigen Dinge zu konzentrieren. Dinge, die zu dir passen und deine Stärken zum Schein bringen. Nur so kannst du dein volles Potenzial ausleben und ein erfülltes Berufsleben haben. Spannend ist natürlich auch, welche deiner Stärken dich in deinem Job als Scrum Master unterstützen.

Wie bereits erwähnt gehört die Stärkenanalyse nach Clifton Strength von Gallup zu meinem Lieblingspersönlichkeitstests. Außerdem bin ich ein großer Fan des 16-Personalities-Test, welcher auf dem Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) basiert. Während du für den Clifton Stärketest zahlen musst, ist der 16-Personalities-Test kostenlos (16 Personalities 2021).

Persönlichkeitstest

Für den Anfang reicht es, wenn du den kostenlosen Test von 16 Personalities machst (wenn du ihn nicht schon bereits gemacht hast). Aber nur den Test zu machen, bringt dich natürlich noch nicht weiter. Ich erinnere mich noch an die Psychotests in der Bravo. Ja, das hat uns als Teenager Spaß gemacht, aber wirklich weitergebracht hat es einen am Ende dann doch nicht. Am besten gehst du wie folgt vor.

Übung: Wie passt deine Persönlichkeit zur Rolle des Scrum Masters?

1. Mache den kostenlosen 16-Personalities-Test (siehe oben).
2. Dann liest du dir die Beschreibung deines Persönlichkeitstests durch.

Danach suche dir einen Stift und Papier und beantworte die folgenden Fragen:

- Welche deiner Persönlichkeitseigenschaften passen gut zum Job des Scrum Masters?
- Welche Persönlichkeitseigenschaften passen weniger? Warum?
- Wo setzt du deine Stärken aktuell ein? Wie könntest du deine Stärken noch besser einsetzen?

Na, überrascht? Welche deiner Stärken hast du in der Vergangenheit besonders ignoriert? Wie können dir deine Persönlichkeitseigenschaften und Stärken dabei helfen, ein besserer Scrum Master zu werden? Wie kannst du mit deinen Stärken deine Schwächen ausgleichen?

All das sind wichtige Fragen, wenn du zu einem besseren Scrum Master werden willst. Und wie du ja bereits weißt: Die Welt braucht mehr herausragende Scrum Master, die in tollen Projekten etwas bewegen (können).

1.3 Scrum Master Kompetenzen

Vor ein paar Jahren habe ich ein Team in einem Konzernumfeld beraten. Der Scrum Master des Teams war ehemaliger Projektleiter, dessen Aufgaben im Prinzip darin bestanden, zu den Meetings einzuladen und diese zu moderieren. Blöderweise finden Meetings in Scrum typischerweise am Anfang beziehungsweise Ende eines Sprints statt. Die restliche Zeit wusste er nichts mit sich

anzufangen. Das ging so weit, dass er sich während des Sprints mit anderen Dingen beschäftigte.

Zu Recht kommen in einem solchen Fall die Fragen auf: Was macht ein Scrum Master eigentlich den ganzen Tag? Das soll ein Hundert-Prozent-Job sein? Kann das nicht jemand nebenher machen? Kann ein Scrum Master nicht auch gleich mehrere Teams begleiten? Meine Antwort dazu ist ein Zitat von Michael James (Certified Scrum Master):

Gute Scrum Master begleiten zwei Teams, sehr gute Scrum Master EINS(!).

Michael James (CST)

Das Ganze habe ich auch schon zum Thema in meinem Podcast gemacht (Passionate Scrum Master Podcast 2019). Das passende Übersichtsbild findest du in Abbildung 2.

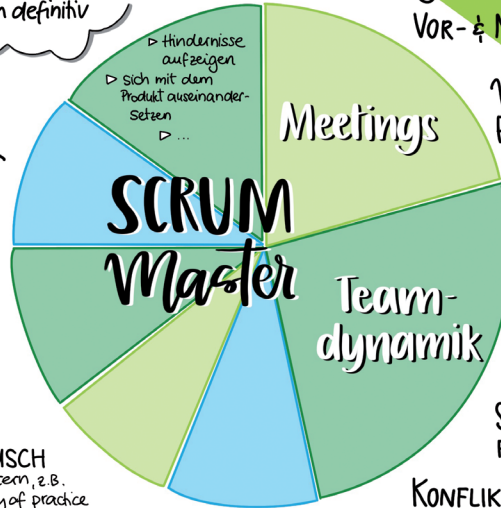
Dazu ein kleines Gedankenspiel: Nehmen wir an, ein Scrum Master ist Teil eines Fünf-Personen-Teams. Wenn er oder sie es schaffen, die Effizienz des Teams um nur zwanzig Prozent zu steigern, hat sich ihre Rolle im Team schon komplett bezahlt gemacht. Und eine Effizienzsteigerung um zwanzig Prozent ist in den meisten Projekten kein Problem.

Tatsächlich nimmt der Aufgabenbereich »Meetings moderieren und nachbereiten« nur einen Bruchteil der Arbeitszeit eines guten Scrum Masters ein. Zusätzlich muss man die folgenden Kompetenzen mitbringen:

- Coaching des Teams und der Teammitglieder
- Lehren
- Weiterbilden
- Befähigen
- Beobachten
- Veränderungen initiieren
- Facilitation

Was macht ein Scrum Master den ganzen Tag?

Wenn der Scrum Master dafür sorgt, dass das Team 20% effektiver arbeiten kann, hat sich die Rolle schon definitiv abbezahlt - auf Lebenszeit!



Einladung



VOR- & NACHBEREITUNG

Moderation & Facilitation

- Sprint Planning
- Sprint Review
- Sprint Retrospektive
- Daily
- Backlog Refinement
- ...

COACHING VON TEAMMITGLIEDERN

Team-support

Dem Team dabei zu helfen, zu einer Entscheidung zu gelangen

SELBSTMANAGEMENT FÖRDERN

KONFLIKTLÖSUNG & MEDIATION

- ▷ fachlich: „Qualität vs. „noch mehr Features“
- ▷ persönliche Konflikte



Feedback

- Team den „Spiegel Vorhalten“
- an Regeln & Werte erinnern



AUSTAUSCH

- intern & extern, z.B.
- Community of practice
- lean coffee / Open Space
- Vorträge halten, Blogartikel schreiben

persönliche Weiterbildung

- Bücher & Blogs lesen, um auf dem neuesten Stand zum Thema Agilität zu bleiben
- Ausbildung zum agilen Coach machen

Sichtbarkeit



- Arbeit des Teams aufzeigen
- Reportings f. Management
- Stakeholder einbeziehen
- Informationsradar

AWARENESS für Agilität schaffen

Visual Memo von Karina Stolz

Abbildung 2: Was macht ein Scrum Master den ganzen Tag

Wie du sehen kannst, sind die Aufgaben und Kompetenzen eines Scrum Masters vielfältiger als gemeinhin angenommen. Jeder, der glaubt, dass du derartige Fähigkeiten mal eben im Vorbeigehen erlernen kannst, wird bald merken, dass das weitaus mehr Arbeit macht als gedacht. Meiner Meinung nach ist Scrum Master ein eigener Ausbildungsberuf. Nicht umsonst gibt es bereits die ersten berufsbegleitenden Scrum Master Ausbildungen.

Solange du dich aber nicht mit diesen sehr wichtigen Kompetenzen auseinandersetzt, wirst du dich weiter wundern, wie Scrum Master mit der Ausübung ihrer Rollenfunktion den ganzen Tag füllen wollen. Als erfahrener Scrum Master Mentor, der wirklich viel gesehen und erlebt hat, sage ich aus voller Überzeugung und mit voller Leidenschaft immer wieder: Wir brauchen mehr gute Scrum Master. Nur so wird der Mehrwert der Scrum Master Rolle auch für andere sichtbar und erlebbar. Ich bin sicher, du bist bald einer davon.

Coaching

Der Begriff »Coach« ist in Deutschland nicht geschützt. Jeder darf sich Coach nennen, ohne eine entsprechende Ausbildung vorweisen zu müssen. Wenn du heute Abend entscheidest, dass du ein »Tschakka« Coach werden möchtest, dann kannst du direkt loslegen. Schmeiß einfach ein paar glühende Kohlen in deinen Garten und lade deine Nachbarn zum Kohlelaufen ein. Natürlich müsst ihr dabei immer laut »Tschakka« rufen, nur dann ist es authentisch.

Die ICF (International Coaching Federation) definiert Coaching wie folgt:

Definition: Coaching (ICF)

Die ICF definiert Coaching als »partnerschaftlichen und zum Nachdenken anregenden Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potenzial zu steigern«.

Durch den Coaching-Prozess können Klienten umfassend lernen, ihre Leistungen zu verbessern und die Lebensqualität zu erhöhen.

In jeder Coaching-Sitzung wählt der Klient den Schwerpunkt der Konversation, während der Coach intensiv zuhört und mit Beobachtungen und Fragen zur Seite steht.

Die Interaktion führt den Klienten zu umfassender Klarheit und aktivem Handeln.

Coaching beschleunigt die Fortschritte des Klienten, indem es ihm die Konzentration auf Schwerpunktthemen und die deutlichere Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten anbietet.

Der Coach konzentriert sich darauf, wo sich die Klienten heute befinden, und fördert ihre Bereitschaft, Veränderungen herbeizuführen, um dorthin zu gelangen, wo sie morgen sein möchten.

Das gleiche gilt auch für den Titel des Agile Coach. Vor einigen Jahren war es noch so, dass du dich einfach »Agile Coach« genannt hast, wenn du der Meinung warst, dass du als Scrum Master genug Erfahrung gesammelt hast. Niemand konnte dich davon abhalten. Mittlerweile gibt es zwar die eine oder andere Ausbildung zum Agile Coach, aber auch diese sind zum Teil mit Vorsicht zu genießen. Die Teilnahme an fünf Modulen mit jeweils zwei Tagen sagen noch nichts über deine Erfahrung aus.

Tatsächlich ist das Coaching etwas, das du lernen kannst und auch mit dem nötigen Ernst erlernen solltest. Gerade als Scrum Master ist das eine deiner wichtigsten Fähigkeiten. Die professionelle Weiterbildung, die ich in meiner Selbstständigkeit gemacht habe, war die Ausbildung zum Co-Active Coach. Ich wollte nicht länger mit dem Titel »Agile Coach« durch die Weltgeschichte tigern, ohne tatsächlich eine fundierte Ausbildung in diesem Bereich genossen zu haben. Es war vermutlich eine der besten Entscheidungen, die ich je getroffen habe. Aus meiner Sicht kannst du Coaching nicht aus einem Buch

lernen, weshalb ich das Thema an dieser Stelle nicht weiter vertiefen werde.

Wenn du also den Job des Scrum Masters ernst nimmst, kommst du früher oder später an einer professionellen Coaching-Ausbildung nicht vorbei. Eine gute Coaching-Ausbildung kannst du zum Beispiel daran erkennen, dass sie von der ICF akkreditiert ist.

Moderation und Facilitation

Moderation kann nicht so schwierig sein, oder? Weit gefehlt! Kennst du die IAF? Die IAF ist die International Association of Facilitators, welche die Standards für gute Facilitation definieren. Tatsächlich ist der deutsche Begriff »Moderation« eine unzureichende Übersetzung. Der Begriff »Facilitator« ist wesentlich treffender und beschreibt die Rolle des Scrum Masters in Meetings und Workshops viel klarer. Der Begriff leitet sich aus dem lateinischen Wort »facilitare« ab, was so viel wie »erleichtern« bedeutet. Es geht also darum deinem Scrum Team dabei zu helfen, einfacher zu seinen Ergebnissen

zu kommen. Als Facilitator erleichtert man sozusagen den Weg dorthin.

Wenn du tiefer in dieses Thema einsteigen möchtest, dann empfehle ich dir das Buch »The Skilled Facilitator« von Roger Schwarz (Schwarz 2017) und »Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making« von Sam Kaner (Kaner 2014).

Lehren

Gerade bei neuen, unerfahrenen Scrum Teams wirst du nicht darumkommen, ein Training für alle Teammitglieder durchzuführen. Hier geht es primär darum, relevante Basics zu vermitteln und ein einheitliches, gemeinsames Verständnis für die Methode zu schaffen.

Idealerweise ist es der Scrum Master, der sich im Team am besten mit Scrum auskennt. Also bist du am Ende dann auch prädestiniert, die internen Trainings durchzuführen.

Aber auch Lehren will gelernt sein. Nicht umsonst kannst du Lehramt und Pädagogik studieren. Ich kann mich noch gut an meine ersten eigenen Scrum Trainings erinnern. Sie waren am Anfang noch sehr stark durch die Verwendung von PowerPoint-Folien geprägt. Es gab zwar ein paar interaktive Elemente, aber den Großteil der Zeit haben Teilnehmende mir dann doch beim Reden zugehört und gebannt auf meine Folien geschaut. Das war noch nicht der ideale Weg, um Wissen zu vermitteln. Über die Jahre haben sich dann meine Trainings zu einem interaktiven Format gewandelt, bei dem die Teilnehmenden ihr Wissen selbst erarbeiten. Inspiration waren dafür unter anderen Konzepte aus »Training from the back of the room« (Bowman 2008). Hier ist der Trainer jemand, der einen Raum schafft, in dem Lernen stattfinden kann.

Mittlerweile gibt es zu diesem Thema Lehren von Scrum halten hervorragende Bücher. Erst 2021 ist das Buch »Scrum-Training« von meinen Kollegen Jasmine Simons-Zahno und Kai Simons erschienen (Simons/Simons-Zah-

no 2021). Das Buch bietet einen guten Einstieg in das Thema und hilft dabei, die typischen Anfängerfehler zu umschiffen.

Weiterbildung

Getreu dem Motto »Inspect and Adapt« kommst du als Scrum Master nicht drumherum, dich ständig weiterzubilden. Nein, eine zweitägige Scrum Master Schulung ist nicht genug, um ein guter Scrum Master zu werden. Mein Kollege Ralf Kruse vergleicht diese Trainings gern mit dem amerikanischen Führerschein. Nach Bestehen der amerikanischen Fahrprüfung weißt du zwar, wo Gas, Kupplung und Bremse zu finden sind, aber gut fahren kannst du deshalb noch lange nicht. Ich vergleiche es gern mit dem Kick-off zu einer Lernreise. Nicht umsonst heißt dieses Buch »Scrum Master Journey«.

Zum Glück gibt es heutzutage genug Möglichkeiten, sich zum Thema Agilität und Scrum fortzubilden. Es gibt unzählige Blogs und Podcasts, zu allen möglichen agilen Themen. Auch an Büchern mangelt es mittlerweile nicht

mehr. Vor fünfzehn Jahren war die Auswahl hier noch wesentlich überschaubarer. Eine weitere Möglichkeit sind die zahlreichen Meetups, die es heute in jeder größeren Stadt gibt. Schau dich dazu einfach mal auf der Webseite der Scrum Alliance um oder such nach einem Meetup bei [meetup.com](https://www.meetup.com). Dort kannst du dich mit Gleichgesinnten austauschen und vernetzen. Das ist der einfachste Weg, um keinen agilen Trend zu verpassen.

Befähigen

Ein gutes Scrum Team kann erst dann entstehen, wenn die Menschen im Team dazu in der Lage sind, den vorhandenen Raum aktiv zu nutzen und eventuell auch zu erweitern. Oft hast du es hier mit dem Goldfisch-Problem zu tun (siehe Kapitel 4.1).

Als Scrum Master ist es also meine Aufgabe, mein Team nach und nach zu Selbstmanagement zu befähigen. Wenn ich ständig nach meiner Meinung gefragt werde und am Ende alles entscheiden muss, dann habe ich noch einen langen Weg vor mir.

Das kann aber gerade zu Anfang bedeuten, dass ich mein Team aktiv unterstütze und zum Beispiel Hindernisse aus dem Weg räume oder das Team vor äußeren Einflüssen schütze. Dass ich Räume entstehen lasse, in denen jeder sein volles Potenzial ausschöpfen kann. Dass ich viel Zeit mit dem Coachen von Teammitgliedern verbringe, um diese dabei zu unterstützen, über sich hinauszuwachsen.

Beobachten

Vermutlich wird sich der ein oder andere an dieser Stelle fragen, was denn an »Beobachten« so schwer sein soll? Aber jetzt stell dir einfach mal vor, du siehst, wie dein Team in eine scheinbare Katastrophe läuft und du sollst die Füße stillhalten. Wie schwer würde dir das fallen? Beobachten hat auch immer mit einer neutralen Bewertung einer Situation zu tun. Als Menschen fällt uns das oft nicht leicht, das Beobachtete von unserer eigentlichen Beurteilung zu trennen. Zu leicht rutschen wir in das typische Schubladendenken und ordnen Dinge sofort ein. Aber ist das immer richtig? Könntest du die Si-

tuation auch aus einem anderen Blickwinkel sehen? Wie würde ich die Situation bewerten, wenn ich eine andere Person im Team wäre?

Nichts zu tun und einfach mal nur präsent zu sein, ist weitaus schwieriger als du denkst. Und doch ist es oft besser sich zurückzuhalten und Dinge einfach mal geschehen zu lassen. Einfach nur da sein und auch mal Stille zulassen.

Diese Beobachtungen baust du dann am besten in deine tägliche Reflexion ein. Was habe ich beobachtet? Wo gibt es Konflikte im Team oder wo bahnen sich Konflikte an? Wo tauchen Glaubenssätze auf, die uns und dem Team nicht guttun? Wo hat sich vielleicht das Verhalten einer Person in der letzten Zeit verändert? Was könnten die Ursachen dafür sein?

Aus der reinen Beobachtung lassen sich später prima Maßnahmen ableiten und Themen für die nächste Retrospektive ableiten. Und du wirst dich wundern, wie oft die

Katastrophe, die du ja bereits kommen gesehen hast, am Ende dann doch nicht eintritt.

Veränderungen initiieren

Agilität ist Veränderung. Eine Veränderung zum Besseren. Agilität ist ohne Veränderung nicht denkbar. Deshalb ist es nicht möglich, Scrum zu implementieren, ohne einen Willen zur Veränderung zu haben. Wenn alles so bleiben soll, wie es ist, dann solltest du von agilen Methoden die Finger lassen. Das gleiche gilt übrigens auch dann, wenn ich möchte, dass sich die anderen ändern, ich selbst aber so weitermachen kann wie bisher.

In früheren Versionen des Scrum Guides, ist der Scrum Master als »Change Agent« bezeichnet worden. Veränderung zu initiieren, gehört zu den Kernaufgaben eines Scrum Masters. Ob es darum geht, die Kultur im Unternehmen zu verändern, ein Teammitglied zu coachen oder Team Dynamiken zu beeinflussen. An dem Thema Veränderung kommst du nicht vorbei.

Immer wieder wirst du als Scrum Master auf die Frage stoßen, warum man denn etwas ändern soll, es ist doch alles gut, wie es ist. Die Firma steht gut da, eventuell ist man sogar Marktführer und Geld verdient man auch ordentlich. Man kann also nicht so viel falsch gemacht haben in den letzten Jahren. Das ist sicher richtig. Blöd ist nur, dass das einen nicht davor schützt, dass sich Dinge ändern. Firmen, die das nicht verstanden haben, gibt es wie Sand am Meer. Denken wir nur mal an Nokia oder Kodak.

Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie ich als Kind immer Kataloge gewälzt habe, wenn es in Richtung Weihnachten ging. Die Kataloge lagen bei uns in einer Eckbank und waren von Otto, Neckermann oder dem europäischen Marktführer Quelle. Quelle hat über Jahrzehnte ein lukratives Versandgeschäft aufgebaut. Jeder in meinem Alter kennt noch die blauen Kartons mit dem »Q« der Firma. Und dann kam das Internet. Als Quelle endlich verstanden hatte, wie es das Internet für sich nutzen konnte, war es leider schon zu spät. Das Prob-

lem war, dass sich Quelle in seine eigene Lösung verliebt hatte und darüber hinaus vergessen hatte, welches Problem sie ursprünglich gelöst hatten: bequem von zu Hause aus Produkte zu bestellen, anprobieren und bezahlen. Dazu musste niemand mehr das Haus verlassen. Dafür war der Hochglanzkatalog mit den vielen schicken Bildern lange die beste Lösung, aber mit der Erfindung des World Wide Webs, ging das genauso gut am Rechner. Das Ende vom Lied war dann die Insolvenz. Marktführer zu sein, schützt einen noch lange nicht davor, dass man sich nicht ändern muss. Nur wer ständig am Ball ist, wird auch in Zukunft am Markt überleben.

Wo stehst du mit deinen Kompetenzen?

In den vorangegangenen Kapiteln hast du einen ersten Eindruck von all den Kompetenzen bekommen, an denen du als guter Scrum Master oder gute Scrum Masterin arbeiten solltest. Ein paar der Themen decken wir auch hier in diesem Buch ab. Aber wie schätzt du selbst deine Fähigkeiten ein? Mache dazu die folgende Übung.

Übung: Scrum Masters Kompetenzen

1. Schau dir das Rad auf der folgenden Seite an und schätze deine Kompetenzen auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wobei die »0« den Kreismittelpunkt repräsentiert.
2. Verbinde die Bereiche miteinander, um ein »Rad« zu bekommen.
3. Wo ist das Rad besonders holprig?
4. Auf welche Kompetenz möchtest du in den nächsten Wochen und Monaten deinen Fokus setzen?
5. Welche Schritte möchtest du dafür einleiten?

Ja, ich gebe zu, ich mag Räder. Solche Räder kommen übrigens auch im Co-Active Coaching als »Wheel of Life« vor. Du kannst dir eine Vorlage für diesen Kreis auf <https://scrummasterjourney.de> herunterladen. Dein Ziel sollte sein, das Rad nach und nach runder zu bekommen. Es geht gar nicht darum, überall auf eine »10« zu kommen. Vielmehr soll dir das Rad dabei helfen, dich auf die Dinge zu fokussieren, bei denen du aktuell die größte »Delle« hast.

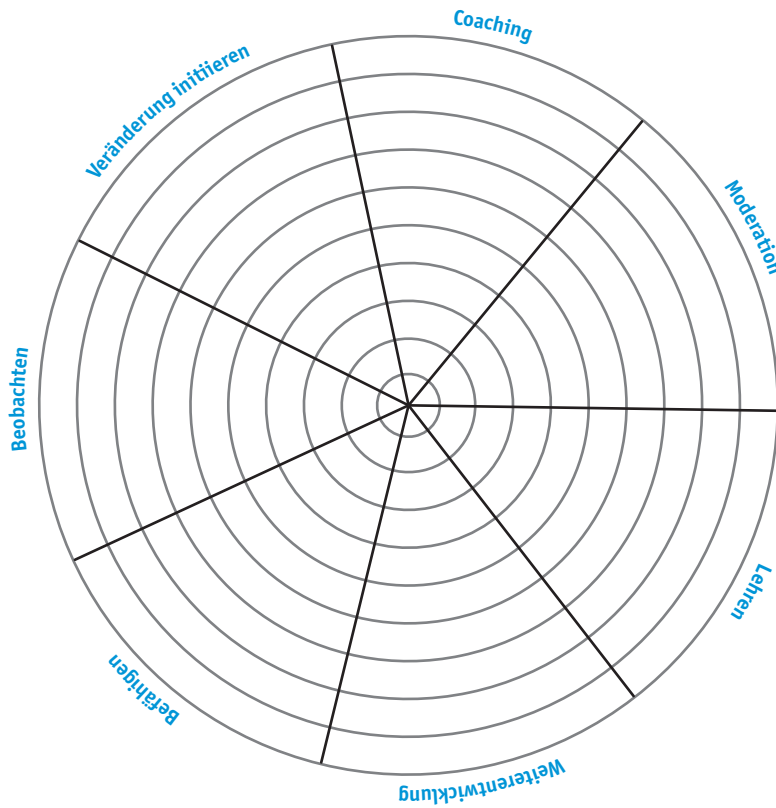


Abbildung 3:
Scrum-Master-Kompetenzen