

1 Einleitung

1.1 Was lernst du in diesem Buch? Was nicht?

Der Scrum-Master-Job umfasst endlos viele Gebiete, weshalb es den Rahmen eines einzelnen Buches sprengen würde, alle ausführlich zu beschreiben. **Wir legen daher unseren Fokus auf die Kernkompetenz des Scrum Masters: die Begleitung und Unterstützung eines Scrum-Teams.** Dazu liefern wir dir nicht nur Theorie, sondern auch direkt anwendbare Workshop-Formate, die du mit deinen Teams sofort nutzen kannst.

Du lernst,

- wie vielfältig deine Verantwortlichkeiten als Scrum Master sind,
- deinen Startpunkt zu reflektieren, um deine Lernreise aktiv zu gestalten,
- was ein gutes Team ausmacht und was es dabei zu beachten gilt,
- was du zum Start mit einem neuen oder bestehenden Team tun kannst,
- dein Team effektiv zu begleiten und dessen Weiterentwicklung zu fördern,
- beim Verlassen von Teams Potenziale zu heben und Verbindungen zu stärken,
- organisatorische Rahmenbedingungen mitzugestalten,
- deine eigene Wirksamkeit unter verschiedenen Blickwinkeln zu reflektieren und
- deine persönliche Weiterentwicklung bewusster wahrzunehmen und zu steuern.

Um den gesetzten Lernzielen genügend Raum geben zu können, gehen wir davon aus, dass du bereits ein gutes Grundverständnis für agile Prinzipien und das Scrum-Framework mitbringst. Sollte dies nicht der Fall sein, empfehlen wir dir vor dem Einstieg in dieses Buch den Besuch eines Grundlagentrainings, die Lektüre eines guten Buches zum Thema Scrum (z. B. [Rubin 2014]; [Wolf & Roock 2021]) und zumindest das Lesen des offiziellen Scrum Guide [SG].

Den Bereich Trainingskompetenz werden wir in diesem Buch nur am Rande behandeln. Zur eigenständigen Erarbeitung von Trainings empfehlen wir dir ausgehend von den Trainingszielen als Praktik *Pair Working*¹ sowie Sharon L. Bowmans Buch »Training from the back of the Room!« [Bowman 2009]. Letzteres liefert mit seiner 4C-Idee (Connection, Concept, Concrete Practice, Conclusion) zugleich eine Metastruktur, die auch den Austausch von Formaten zwischen Trainern erleichtert. Für die Vermittlung von Scrum-Inhalten bietet dir das Buch »Scrum-Training« von Kai H. Simons und Jasmine Simons-Zahno einen guten Einstieg [Simons & Simons-Zahno 2021].

Auf die Zusammenarbeit mit dem Product Owner werden wir eingehen, ohne sie zu sehr zu vertiefen. Hier verweisen wir auf andere Werke, z.B. »Inspired« [Cagan 2018], »Agiles Produktmanagement mit Scrum« [Pichler 2013] und »Strategize« [Pichler 2016].

Auf alle übrigen Bereiche wollen wir vertieft eingehen, wohlwissend, dass Coaching, Moderation und Organisationsentwicklung alle für sich selbst Bücher füllen können. Wir wollen dir hier genügend Handwerkszeug mitgeben, um Teams wirkungsvoll begleiten zu können, und gleichzeitig die Lust auf mehr wecken. Wenn uns das gelingt, dann haben wir unser Ziel mit diesem Buch erreicht.

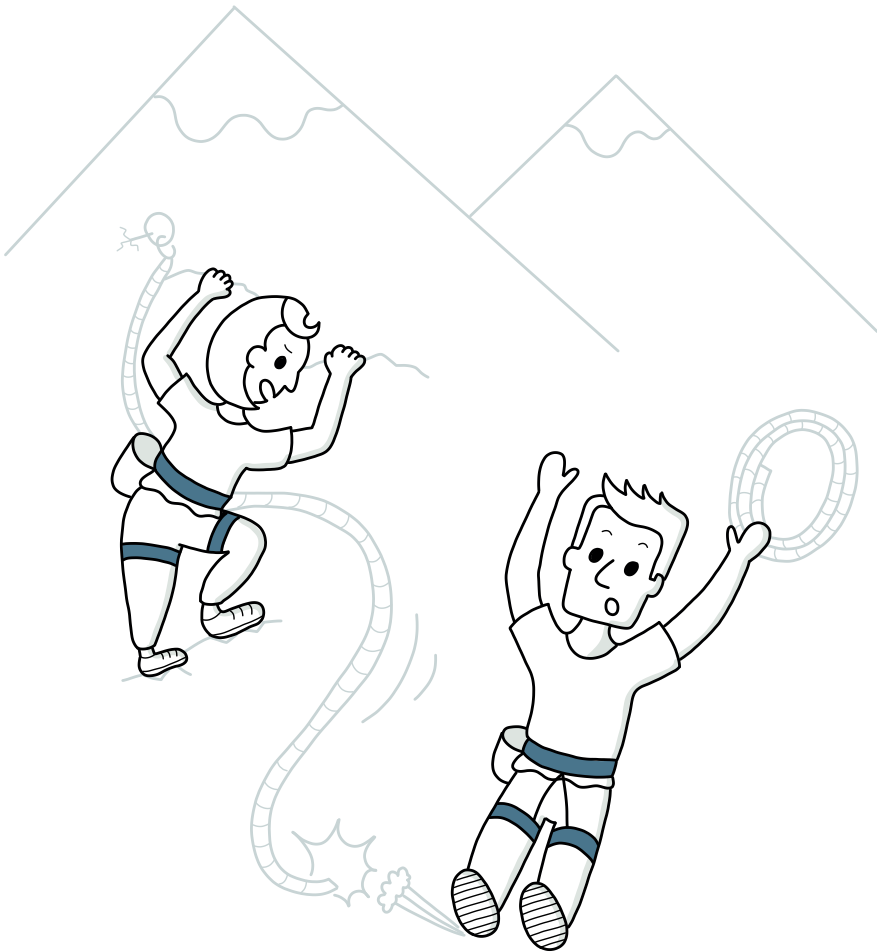
Um dieses Ziel zu erreichen, orientieren wir uns an dem Prozess, den ein neuer Scrum Master üblicherweise durchläuft: Du lernst zuerst ganz allgemein Wissenswertes über deine Verantwortlichkeiten als Scrum Master (Kap. 2). Dann möchten wir dir gerne einige hilfreiche Gedanken zu deinem Startpunkt/Reiseplan (Kap. 3) mitgeben. Nachdem wir deine Verantwortlichkeiten als Scrum Master und deine persönliche Motivation geklärt haben, wollen wir dir mit dem Team Development Radar einen Überblick zu den wichtigsten Teamaspekten vermitteln (Kap. 4). Anschließend betrachten wir, wie du dein Team kennenlernen und starten (Kap. 5) kannst und was du hierbei beachten solltest. Wenn das Team gut gestartet ist, wirst du im Folgenden für einige Zeit dein Team begleiten (Kap. 6). Hier geben wir dir hilfreiche Werkzeuge an die Hand, die dich auch in herausfordernden Situationen, wie beispielsweise bei Konflikten im Team, unterstützen können. Irgendwann kommt die Zeit, in der du dein Team verabschieden (Kap. 7) wirst. Auch diesen letzten Schritt des Prozesses unterstützen wir mit einigen hilfreichen Ideen, um einen guten Abschluss zu finden.

Nun hast du als Scrum Master auch die Aufgabe, dich um deine Organisation (Kap. 8) zu kümmern und mit dieser zu arbeiten. Dieses Thema werden wir kurz erläutern und dir dann dabei helfen, deine Wirksamkeit (Kap. 9) nicht nur im Team, sondern auch am Produkt und in der Organisation besser erkennen zu können. Nachdem dieses Buch sicherlich keine erschöpfende Quelle allen Scrum-

1. Pair Working ist eine Verallgemeinerung des Begriffs »Pair Programming«, eine Praktik, die aus dem eXtreme Programming stammt und bedeutet, dass man sich Aufgaben in 2er-Gruppen strukturiert gemeinsam vornimmt statt einzeln zu arbeiten. Pair Working verallgemeinert dieses Arbeitsprinzip und wendet es auf beliebige Aufgaben an. Das vorliegende Buch ist beispielsweise in größeren Teilen im Pair Working zwischen Martin und Fabian entstanden.

Master-Wissens ist, möchten wir dir abschließend helfen, deine Weiterentwicklung zu planen, und dir dafür hilfreiche Mittel und Referenzen an die Hand geben (Kap. 10).

1.2 Wie du dieses Buch lesen kannst



Karl & Nieke – Begegnung

Es ist ein frühherbstlicher und sonniger Tag. Die Blätter wehen mit der typischen wundervollen rötlichen Färbung in den Bäumen und das Sonnenlicht dringt durch die Wipfel wie ein Vorhang. Eine leichte Brise streift über Karls Arme und die Sonnenstrahlen auf dem Rücken sorgen für eine wohlige Wärme. Karl lässt seine Seilpartnerin die letzten Meter ab und entscheidet sich, den wundervollen Herbsttag am Fels um einen kleinen Spaziergang zu bereichern. Er genießt die wundervollen

Farben, die das abendliche Licht in den Wald zaubert. Vermutlich – denkt er – einer der letzten schönen Klettertage der Saison.

Etwas verträumt läuft er am Fuß des Felsens entlang. Trotz der Idylle geht ihm seine Arbeit nicht ganz aus dem Kopf. Er hat gerade neue Verantwortlichkeiten in einem kleinen Unternehmen übernommen und weiß noch nicht so recht, was ihn dort erwartet. Vor wenigen Tagen war er noch Softwareentwickler. Plötzlich soll er Verantwortung für ein Team übernehmen und dieses begleiten. So viele unbeantwortete Fragen schwirren durch seinen Kopf. Was genau erwarten seine Chefs eigentlich von ihm? Was das Team? Und wie kann er diesen Erwartungen entsprechen?

Plötzlich hört er ein lautes Peitschen kurz vor ihm am Boden. Ein Seil knallt unmittelbar vor seiner Nase auf den Boden. Gefolgt von einem sorgenvollen, ängstlichen Schrei: »Bist du taub?«

Karl sieht erschrocken auf und ist wieder ganz im Hier und Jetzt. Eine sportliche Frau steht nur fünf Meter entfernt von ihm und hat gerade das Seil abgezogen. Offenbar hat er ihren Warnruf überhört. Beinahe hätte es ihn erwischt. Die Frau kommt auf ihn zu und fragt fürsorglich: »Ist Ihnen etwas passiert?«

Karl erwidert: »Nein. Alles in Ordnung. Ich war gerade völlig in Gedanken und hatte nur meinen Job im Kopf.«

»Na, das muss ja ein spannender Job sein, den Sie da haben!«, entgegnet die Frau.

»Ja, sehr spannend! Besonders, weil der Job für mich ganz neu ist. Ich bin in meiner Firma gerade Scrum Master geworden. Ich weiß – das sagt Ihnen vermutlich nichts. Ich habe ja selbst noch kaum verstanden, was ich da genau zu tun habe!«

»Verrückt!«, entfährt es der Frau. »Ich bin schon seit einigen Jahren Agile Coach bei der Moloch AG! Ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, als ich vor vielen Jahren das erste Mal die Verantwortlichkeiten eines Scrum Masters übernommen habe. Es ging mir offenbar genau wie Ihnen. Plötzlich sollte ich anderen Leuten Dinge beibringen, Meetings moderieren, das Team irgendwie führen, und das alles ohne formale Autorität. Und ich hörte viel darüber, dass ich jetzt die Rolle eines »Coaches« inne hätte. Ich war damals völlig überfordert. Und es hat tatsächlich einige Jahre gedauert, bis ich das Gefühl hatte, den Job halbwegs ordentlich zu machen. So ganz ist dieses Gefühl der Überforderung übrigens bei mir nie verschwunden. Aber ich habe mich inzwischen recht gut damit arrangiert! Ich merke schon – ich rede zu viel ... Aber das ist wirklich ein sehr interessanter Job, den wir da haben. Mein Name ist übrigens Nieke.«

»Sehr erfreut! Karl. Damit hätte ich jetzt nicht gerechnet. Hier am Fels jemanden zu treffen, der sofort versteht, was ein Scrum Master tut.«

»Wo arbeitest du denn, Karl?«

»Ich arbeite bei Dynamic Solutions. Kennst du sicherlich nicht. Wir sind ein kleines Unternehmen mit nur 50 Personen. Kaum zu vergleichen mit der Moloch AG. Ihr habt ja bestimmt 50.000 Mitarbeiter, oder?«

»Ja – das trifft es ziemlich genau. Es würde mich sehr interessieren, wie die Verantwortlichkeiten eines Scrum Masters in einem so kleinen und überschaubaren Unternehmen gelebt werden. Ich habe zwar sehr viel Erfahrung in dieser Rolle gesammelt, aber meist in großen bis sehr großen Unternehmen. Ich fände es super spannend, von dir zu hören, wie sich das in einem so kleinen Unternehmen anfühlt.«

»Machen wir einen Deal«, sagt Karl, »ich erzähle dir von meinem Alltag und meinen Herausforderungen in meinem Kontext und du erzählst mir im Gegenzug von deinen Erfahrungen! Das wäre doch ein Gewinn für uns beide!«

Nieke reicht Karl die Hand und zwinkert mit einem Auge: »Deal!«

»So jetzt muss ich aber los. Wie kann ich dich denn erreichen?«

Nieke schreibt ihre Kontaktdaten auf einen Zettel und sagt: »Melde dich einfach in den nächsten Tagen, dann finden wir schon eine Gelegenheit.«

Karl schnappt sich den Zettel und kehrt zu seiner Seilpartnerin zurück. Er ist aufgeregt und freut sich innerlich schon darauf, Nieke bald zu kontaktieren und ihr die vielen Fragen stellen zu können, die ihn gerade umtreiben.



Während wir dieses Buch geplant haben, ist uns aufgefallen, dass der Scrum-Master-Job doch einige Parallelen zum Klettersport aufweist. Das liegt vielleicht daran, dass Martin seinen Lebensmittelpunkt schon immer in der Nähe der fränkischen Schweiz – einem Kletter-El-Dorado in Europa – hat. Auch Fabians Leidenschaft für das Klettern wird eine gewisse Rolle gespielt haben. Jedenfalls haben wir beschlossen, dem Buch etwas Persönlichkeit zu geben, indem wir die uns auffallenden Parallelen in einer Geschichte verarbeiten. Diese Geschichte von Karl und Nieke findest du zu Beginn eines jeden Kapitels. Du kannst sie entweder als Einstimmung auf das anstehende Thema lesen oder auch in einem Stück, wenn du die Inhalte der Kapitel dafür zunächst überspringst. Du kannst die Geschichte aber auch vollständig weglassen und wirst damit keine wichtigen Inhalte verpassen.

Wir haben uns auch entschieden, dich in diesem Buch konsequent mit »du« anzusprechen, da wir nicht nur theoretisches Wissen vermitteln möchten, sondern es dir auch ermöglichen wollen, das erworbene Wissen möglichst direkt anzuwenden. Dafür finden wir die direkte Ansprache passender als einen unpersönlich formulierten Text. Wir unterstreichen diesen Gedanken mit einem »Und jetzt du!«-Abschnitt am Ende eines jeden Kapitels, um dir Ideen dafür zu geben, was du sofort mit dem erworbenen Wissen praktisch angehen kannst.

Grundsätzlich ist unser Anspruch an dieses Buch, dass es sowohl für Einsteiger als auch für erfahrene Scrum Master ein Leitfaden in unterschiedlichsten Situationen sein kann. Die Struktur des Buches orientiert sich an den Phasen, die du in deinem Scrum-Master-Leben mit einem Team typischerweise durchläufst: Wir geben dir Ideen und Hilfsmittel an die Hand, wie du mit einem Team starten kannst, wie du es begleitest und wie sich ein guter Abschied gestalten lässt. Zusätzlich wirst du einige Inhalte zur Arbeit mit dem Kontext oder Umfeld und auch mit dir selbst finden. Da wir Wert darauf legen, möglichst praxisnah zu bleiben, ergänzen wir die Inhalte an verschiedenen Stellen um eigene Erfahrungen. Wir schreiben dann von »wir«, wenn wir beide die Erfahrung gemacht haben. Ansonsten markieren wir mit »ich (Name)«, wer von uns beiden das entsprechende Erlebnis hatte.

Du kannst dieses Buch von vorne bis hinten in einem Stück durchlesen. Es ist aber auch möglich, zu konkreten Themen Unterstützung und Ideen zu bekommen, indem du direkt in den Abschnitt springst, der dich gerade beschäftigt. Eine Grundidee des Scrum-Master-Kompagnons ist, dass er ein wirklicher Begleiter in deinem Job ist und dir in möglichst vielen Situationen hilfreich beiseite steht. Daher gibt es in diesem Buch auch ein ausführliches Inhaltsverzeichnis und einen Index, in denen du hoffentlich schnell die Stelle findest, die dir gerade helfen kann.

Last, but not least: Wir haben an vielen Stellen konkrete Workshop-Formate beschrieben, die du in den entsprechenden Situationen direkt anwenden kannst. Du findest diese einfach über das Thema im Inhaltsverzeichnis oder auch in der Workshop-Übersicht im Anhang des Buches.

Wir hoffen, unserer Vision, ein Buch zu schreiben, das ein hilfreicher, ständiger Begleiter für jeden Scrum Master sein kann, mit dem vorliegenden Werk gerecht zu werden. Darüber hinaus wünschen wir dir viel Spaß bei der Lektüre und vor allem der Anwendung deines Wissens in deinem Scrum-Master-Abenteuer!