

1 Einleitung

Liebe Leserin und lieber Leser,

für ein Fachbuch beginnen wir jetzt sehr persönlich. Du wirst in diesem Buch neben konkreten Ideen, Werkzeugen und Methoden insgesamt viel über uns, Jasmine und Kai, erfahren – und das ist auch gut so. Denn man spürt ein Konzept am besten aus dem Blickwinkel derer, die es leben. Wir experimentieren seit Jahren mit Agilität im Alltag, in unserem Elternsein, ja sogar in unserer Beziehung und (eben auch) im Berufsleben. Agilität ist nicht die Lösung für alles, aber oft ein guter Kompass.

Wir brennen dafür, das Miteinander und damit auch die Arbeitswelt menschlicher und besser zu machen und genau das auch in unseren Seminaren vermitteln zu können.

Dieser Weg war auf so vielen Ebenen ein wichtiger Schlüssel für uns als Agile Coaches, dass wir dieses Wissen nun einfach mit dir teilen müssen. Aber lass uns kurz in die Vergangenheit schauen, wie es eigentlich dazu kam:

Es war im Frühjahr 2014, als ich ziemlich ausgebrannt die Koffer packte und mit meiner damaligen Freundin nach Neuseeland fuhr.¹ Über sieben Jahre war ich zu dem Zeitpunkt bereits als freiberuflicher Agile Coach und Interim Scrum Master unterwegs. Ich hatte Dutzende Teams und Unternehmen gesehen, in den unterschiedlichsten Branchen, mit den unterschiedlichsten Menschen. Doch irgendwie fühlte ich mich leer. Der Aufwand, als Selbstständiger Aufträge zu akquirieren, in digitale Sichtbarkeit zu investieren und Tage gegen Tagessätze zu tauschen, war aus der Balance gekommen.

1. Spannenderweise war zur gleichen Zeit Jasmine auch dort, auch wenn ich sie erst Jahre später auf einer agilen Konferenz kennenlernen sollte.

Ich begab mich auf eine Art Suche: **Wie könnte es gehen, in der Arbeitswelt positive Veränderung zu bewirken, ohne dabei Schritt für Schritt auszubrennen?** Was wäre ich auch für ein Beispiel für eine Kultur von »New Work«, wenn ich selbst keine nachhaltige Version derselben leben würde? Kann man wirklich ausbrennen, wenn man »sustainable pace«² lebt?

Ich stieß bei meiner Suche auf eine Handvoll Menschen, die irgendwie glücklicher schienen, irgendwie ausgeglichener, irgendwie erfolgreicher. Sie hatten mehr Zeit für Kreatives und weniger Zwang zur Akquise. Sie hatten mehr Sichtbarkeit am Markt und andere finanzielle Möglichkeiten. Sie hatten Familien und Zeit für diese. Trotzdem waren sie ebenfalls im gleichen agilen Markt unterwegs – teils unternehmerisch, teils als Berater angestellt. Irgendwas machte ich wohl falsch.

Ich musste einfach tiefer verstehen, wie genau diese Menschen handelten. Sie traten als Coaches, Trainer und Berater auf und machten doch vieles anders als ich, der täglich irgendwo in Deutschland oder der Schweiz als Coach arbeitete, teils bei zwei unterschiedlichen Kunden in der Woche. Langsam, aber sicher ging der Spaß an der Sache verloren und wenn ich es mir eingestand, fing ich auch an, den Sinn zu hinterfragen. Und ich war doch genau für dieses Ziel angetreten: für Sinn und Spaß bei der Arbeit!

In Neuseeland begriff ich wie nie zuvor, wie groß meine Liebe zur Freiheit eigentlich ist. Bei meinem Wertequartett wäre das wohl »mein Supertrumpf«, die Karte, die alles sticht. Umso mehr ich mit ein wenig Abstand mein Berater-Hamsterrad wahrnahm, in dem ich mich seit Jahren zerrieb, desto mehr wusste ich: So geht es nicht weiter.

Doch das Schicksal hatte ein nettes Ass im Ärmel. Ich fand eine neue berufliche Heimat in der kleinen Schweizer Unternehmensberatung DasScrumTeam, die von Menschen geführt wurde, die auf ihrem Weg weiter als ich waren. Während der kommenden fünf Jahre lernte ich dort, dass ein großer Schlüssel zur Freiheit als Agile Coach in der Kraft hervorragender Trainings liegt: Scrum-Seminare sind nicht nur inhaltlich und menschlich hochinteressant, sie sind auch der ideale Ort, um neue Aufträge zu akquirieren. Durch die Bindungen, die bereits in einem Seminar entstehen, und das gemeinsame Wissensgebäude macht eine Fortführung im Kontext des eigenen Unternehmens häufig Sinn. Dabei fällt es sowohl

2. Dies ist eine Anspielung auf eines der agilen Prinzipien des Agilen Manifests. Mehr darüber erfährst du in unserer Podcast-Folge #003: »Alles muss agil sein? Über Missverständnisse zum ›Unwort des Jahres‹« unter [agilegrowth.de/alles-agil](https://www.agilegrowth.de/alles-agil).

leichter, durch das gemeinsam Erlebte anzuknüpfen wie auch Pläne für ein besseres Morgen in der Organisation oder Abteilung zu schmieden. Die Frage »Bietet ihr auch Coaching an?« hörte ich oft in meinen Kursen.

Darüber hinaus erwirtschaftet ein gut besuchtes Training den gleichen Umsatz, den sonst viele Tage Coaching bedeuten. Das ist vielleicht an sich nicht so spannend, aber die Möglichkeiten, die in dieser Dimension liegen, sind wundervoll. Über Jahre hatte ich dadurch einen Kalender, der abseits der Seminare nachmittags ab 14 Uhr den Kindern gewidmet war. Unsere große Tochter kam mit dem städtischen Hort nicht zurecht und so konnte ich neben meinem Job gut abfedern, was sie in dieser Zeit brauchte. Und auch unsere Dreijährige ließen wir nur mit schlechtem Gewissen lange im Kindergarten, denn wir sahen, wie sehr sie durch unsere Nähe aufblühte.

Nun, das alles war für uns persönlich sehr angenehm – doch in diesem Buch geht es um dich. Wo stehst du gerade? Wie empfindest du deine Wirkung auf die Arbeitswelt? Was sind deine aufgeschobenen Träume? Was nagt seit Jahren an dir und sollte längst passieren?

Für uns war es in den letzten Jahren beispielsweise wichtig, die verschiedenen Achsen des Lebens integrieren zu können: Podcasten, Bloggen, Sport, Familien- und Paarzeit, musizieren, Freundschaften. All diese Dinge bereichern unser Leben auf wundervolle Art und Weise. Die Entscheidung, unser Coaching durch Seminare zu bereichern, hat dabei sehr geholfen. Was ist es bei dir? Was fehlt?

Wir zeigen dir in diesem Buch unsere konkreten Schritte, um die eigene Wirkung durch die Kunst herausragender Scrum-Seminare so zu verstärken, dass mehr Menschen von deiner Arbeit profitieren und du auf diese Weise mehr von der Freiheit findest, die du dir wünschst.

Du magst dich vielleicht fragen, weshalb wir dir all dieses Wissen so freigiebig anvertrauen. Nun, das hat gleich mehrere Gründe.

Mit diesem Buch suchen wir Verbündete auf unserer Reise, die Arbeitswelt menschlicher zu machen. Scrum und Agilität sind dafür ein starker Katalysator. Aber die Arbeitswelt von heute ächzt. Wir erleben immer mehr Menschen, die unzufrieden und unglücklich an ihrem Arbeitsplatz sind. Psychische Krankheiten nehmen zu – und spürbare Innovation im gleichen Maße ab. Die Anzahl der psychisch bedingten Krankheitsfehltag hat sich in den letzten zwanzig Jahren mehr als verdoppelt, psychische Erkrankungen sind mit 16 % der drittgrößte Verursacher von Arbeitsausfällen [Marschall et al. 2019]. Die Veränderungen durch die Corona-Pandemie haben die Belastung unserer Gesellschaft dabei zusätzlich signifikant erhöht.

Scrum bietet unserer Erfahrung nach eine Chance, ein Umfeld zu schaffen, in dem ein Scrum Master aktiven Einfluss auf das psychische Wohlergehen eines Teams nehmen kann. Wir sind daher der Meinung, dass es mehr Menschen braucht, die in die Welt rausgehen und Agilität und Scrum auf eine nahbare und umsetzbare Weise vermitteln und Organisationen dabei helfen, dieses Wissen auch in der Praxis umzusetzen. Durch intensive Seminare wird jeder Agile Coach gleichzeitig auch Multiplikator und wir durchdringen mehr und mehr unsere aktuelle Arbeitskultur.

Ein weiterer, eher persönlicher Grund treibt uns zusätzlich an: **Wir hatten Lust, eine neue Tiefe in unsere Arbeit zu bringen.** Dieses Buch zwang uns dazu, intensiv über die Art und Weise nachzudenken, wie und warum wir viele Dinge tun. Wir hoben so unser Lernen auf eine neue Ebene. Anders könnten wir dir gar nicht erklären, was wir tun und mit welcher Intention. Salopp gesagt könnte also gesagt werden: Wir hatten Lust darauf, dieses Buch zu schreiben, um uns weiterzuentwickeln. Unsere gemeinsame Firma heißt genau deshalb auch sehr absichtsvoll Agile Growth Academy. Wir mögen es einfach, andere und damit auch uns selbst im Wachstum zu begleiten. Und wir hoffen natürlich, dass dies auf dich abfährt – zumindest haben wir das Buch die ganze Zeit mit dir als Leserin oder Leser im Hinterkopf geschrieben. Solltest du an Agilität interessiert sein oder als Agile Coach oder Scrum Master arbeiten, so ist dieses Buch für dich gemacht.

Uns beschäftigte vor der Veröffentlichung auch die Frage, inwieweit die Konzepte und Ideen dieses Buches auch in Zukunft, in einer Welt mit und nach dem Corona-Virus relevant bleiben. Lass uns dazu zwei Punkte beleuchten:

1. Agilität ist mittlerweile unstrittig zu einem Mainstream-Thema in der IT geworden.

Bei der Frage, wie sie sich weiterentwickelt, haben wir leider keine Glaskugel, doch frage dich selbst: Wird die IT-Branche zukünftig eher wachsen oder schrumpfen? Wie sieht es in anderen Industrien aus? Werden wir in Zukunft mehr Fließbandarbeit oder mehr Wissensarbeit in Europa haben? Welches Potenzial siehst du für den Einsatz von Agilität bei Branchen fernab der IT-Industrie? Welche Auswirkung hatte das Corona-Virus auf die Notwendigkeit von Unternehmen, erfolgreich auf Veränderungen zu reagieren? Du merkst an unseren Fragen: Wir sind der Überzeugung, dass die digitale Transformation anhält und der Bedarf an Scrum Mastern und Agile Coaches steigt. Gut für alle, die das mögen. Gut für alle, die ihre Erfahrungen auch in Seminaren weitergeben wollen.

2. Die Arbeitswelt kann noch an sehr vielen Stellen von echter Agilität profitieren.

Was ist dein Eindruck? Wie oft gibt es echte Agilität in Unternehmen? Wir sprechen hier also von Unternehmen, die ihre Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt stellen und erfolgreich auf Veränderungen reagieren und dabei noch die Mitarbeitenden begeistern können. Wir meinen: Es gibt viel zu wenige. Das ist sehr schade angesichts der immensen Wirkung, die Scrum auf die Menschen in Unternehmen hat. Gerade im deutschsprachigen Raum haben wir nach wie vor einen großen Nachholbedarf, was eine echte Innovationskultur und menschenfreundliche Arbeitsbedingungen angeht. Schritt für Schritt könnten wir so das Rennen um Technologieerfolge und Experten oder Expertinnen global gedacht verlieren – was sich langfristig auch auf den Wohlstand und unseren Einfluss in der Welt auswirken wird.

Wenn nun mehr Branchen profitieren können und es noch viel zu tun gibt, bis wir echte Agilität vermehrt leben, stellt sich die Frage: Wer soll dieses notwendige Wissen in alle Branchen und in alle Nischen verbreiten?

Viele Kolleginnen und Kollegen in der Agile Community teilen mit uns diese Mission einer neuen Arbeitswelt. Wir selbst sind jetzt schon viele Jahre dabei, dies mit und in verschiedenen Firmen umzusetzen – und doch ist das meiste noch ungetan.

Wir sind überzeugt, dass es mehr branchenspezifische Experten und Expertinnen braucht, um einen nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel unserer Arbeitskultur zu erreichen: Menschen, die aus ihrem einzigartigen Blickwinkel auf Scrum schauen. Menschen, die die agilen Ideen adaptieren und so dazu beitragen, die Arbeitswelt nachhaltig zu verbessern – für uns alle und nicht zuletzt für die Generationen nach uns.

Die Bühne ist also für dich bereit: **Welche Facette trägst du zum Thema Scrum bei?** Was ist deine einzigartige Vorprägung, deine Vorerfahrung? Finanzwesen? BWL? Mechatronik? Philosophie? Unsere Arbeitswelt braucht Menschen mit spezieller Nischenexpertise, die Scrum nicht nur verstehen – sondern auch vermitteln können. In genau ihrer jeweiligen Version, mit genau ihrer Haltung und ihrem Wissen. Gesell dich dazu! Es wird dich und die Welt bereichern. Und die intensiven Kontakte aus einem mehrtägigen Seminar helfen dabei, deinen Wirkungskreis Stück für Stück zu erweitern.

Wir sind überzeugt: Wenn du nur zwei, vielleicht drei Trainings im Jahr in deinen Koffer als Agiler Coach packst, dreht sich das Spiel schon zu deinen Gunsten. Und falls du schon jetzt Seminare gibst, wird unser Konzept dich sicher inspirieren, wie du deine Teilnehmer noch gezielter erreichst und deine innere Haltung weiterentwickeln kannst.

Viel Spaß beim Eintauchen!
Jasmine Simons-Zahno und *Kai H. Simons*,
Mannheim, Juli 2021

PS: Sende uns gerne nach der Lektüre dein Feedback³ zu.
Wir freuen uns schon darauf!

3. Hier und auf den sozialen Medien freuen wir uns auf deine Resonanz zum Buch:
buch@agilegrowth.de.

1.1 Wie du das meiste aus diesem Buch herausholst

Dieses Buch ist das Praxishandbuch, das wir uns zu Beginn unserer Agile-Coach-Karrieren gewünscht hätten. Zwar gab es damals schon ein wenig Literatur zur Vertiefung der Scrum-Master-Verantwortlichkeit, doch zu Workshops als Wirkkanal für Agilisten existierte in Buchform damals auf dem deutschsprachigen Markt unserer Kenntnis nach nichts.

Doch immer wieder stießen wir auf die Situation, anderen Menschen Scrum näherbringen zu wollen, weil es einfach im jeweiligen Kontext Sinn machte und notwendig war. Firmeninterne Akademien oder externe Dienstleistungsunternehmen fragten nach, auch da sie ihre Kunden und Kundinnen über eine gemeinsame Sprache erreichen wollten, Veränderungs-Communitys hatten den Wunsch, sich weiterzubilden, Agile-Coaching-Teams hatten sich zum Ziel gesetzt, die Mitarbeitenden auszubilden.

Wir trugen zusammen, was wir unterwegs von anderen lernten, fügten an, was wir selbst entwickelt hatten und unternahmen und wie wir dachten. **Dieses Buch wurde mehr und mehr zum Handbuch, das bewährte Workshopelemente vermittelt, wie man Menschen von Scrum überzeugt.**⁴

Trainings sind für uns dabei eine spezifische Wirkungsart eines jeden Agile Coaches. Lyssa Adkins beschreibt in ihrem Standardwerk acht verschiedene Haltungen, die ein Scrum Master oder Agile Coach einnehmen kann [Adkins 2010].⁵ Dieses Buch konzentriert sich auf die Facette des »Coach as Teacher«, den Coach als Lehrenden.

Man könnte sagen, es geht hier um zeitlich begrenzte Intensiv-Coaching-Interventionen, die wir in einer Haltung als Trainer oder Trainerin bieten. Du verstehst durch die Lektüre dieses Buches unsere Haltung zu gelungenen Erkenntnis-Workshops. Darüber hinaus erlebst du ein über hundertmal durchgeführtes Seminar-konzept Schritt für Schritt, sodass du es ideal in deine Praxis integrieren kannst. Das Werk eignet sich gut, um es einmalig von vorne nach hinten durchzulesen, fungiert danach aber eher als eine Art Handbuch, in dem du von Fall zu Fall eine Übung recherchieren oder ein Praxisproblem im Training reflektieren kannst.

-
4. Wir diskutieren später im Buch noch, ob man Menschen wirklich überzeugen kann – schlussendlich geht es um von uns gestaltete Erkenntnisprozesse, nach denen Menschen anders denken, fühlen und handeln.
 5. Über die Unterschiede zwischen Agile Coach und Scrum Master sprechen wir ausführlich in unserer Podcast-Folge #024: »Wie werde ich Agile Coach?« unter agilegrowth.de/agile-coach.

Das gesamte hier gezeigte Seminarkonzept haben wir darüber hinaus als Bonus für dich in einem praktischen Trainerleitfaden komprimiert, den du als Ergänzung zum Buch nutzen kannst.⁶

Wir beziehen uns immer wieder auf diesen Leitfaden und bilden ihn auch hier im Buch vollständig in etwas kleinerer Darstellung ab, damit du weißt, auf welche Seite des Leitfadens wir uns gerade beziehen.

Lade den Trainerleitfaden am besten jetzt als PDF-Dokument zur einfachen Nutzung begleitend herunter, drucke ihn aus oder kopiere ihn auf dein Tablet – so hast du eine gut lesbare Größe und das Dokument direkt einsatzbereit für ein Seminar.



Abb. 1–1 Kai nutzt gerne ein iPad Pro 12" als gut einsehbare Möglichkeit, während des Seminars im Trainerleitfaden kurz zu spicken.

6. Du erhältst die aktuelle Version kostenfrei zu jeder Zeit unter agilegrowth.delleitfaden.

Wer nicht gerne mit dem Tablet im Raum arbeitet, druckt sich den Leitfaden in DIN-A5-Größe auf DIN-A4-Blättern aus, sodass immer eine freie Fläche neben dem Anleitungsblatt existiert. Wenn du die Blätter laminierst, kannst du so im Vorfeld des Trainings auf der weißen Fläche mit einem Folienschreiber spezifische Notizen machen. Danach kann das Dokument fürs nächste Training wieder gereinigt werden.

Wir hoffen, so unser Bestes gegeben zu haben, damit du neben wichtigem theoretischem Wissen auch interessante Praxisfälle für dich mitnehmen kannst, die dazu anregen, dein Verständnis zu vertiefen.

1.2 Der Goldstandard der Scrum-Trainings

Zugegeben – es ist ein wenig vermessen, von dem Goldstandard zu sprechen. Mittlerweile gibt es recht viele unterschiedliche Angebote am Markt, die eine Fortbildung in puncto Scrum darstellen. Ob kurzes vorproduziertes Online-Videotraining, Blended Learning oder Präsenzkurs – sie alle versprechen, die wichtigen und relevanten Erkenntnisse in Bezug auf die beliebte agile Methode zu liefern.

Wenn wir von Goldstandard sprechen, beziehen wir uns darauf, was das am häufigsten angebotene und genutzte Angebot weltweit ist. Als Scrum-Alliance-zertifizierte Weiterbildner sind wir durch die Arbeit dieses weltweiten Dachverbands ähnlich stark geprägt wie viele andere Menschen in der Industrie, denn die Scrum Alliance⁷ hat mittlerweile über 1 Million Menschen ausgebildet. Sie war der erste Zusammenschluss der Scrum-Praktiker durch Ken Schwaber und Mike Cohn im Jahr 2001 und hat somit den Rahmen, in dem man üblicherweise Scrum vermittelt, stark mitgeprägt.

Das Trainingskonzept in diesem Buch stellt unser absolutes »Lieblingsmenü« dar, ein all-time favorite. Wie Sterneköche in der Lehre durften Jasmine und ich in der letzten Dekade von den besten Köchen im Land lernen. Viele Übungen, die für uns die Basisrezepte unseres Seminars sind, stammen aus eben besagter Scrum-Alliance-Community, oft von **Andreas Schliep**, **Peter Beck**, **Siegfried Kaltenecker** und **Dr. Jürgen Hoffmann**. Ein herzlicher Dank dafür!

Bei der Komposition des abgerundeten Menüs fehlten uns dann aber doch noch ein paar Details: Wir verfeinerten die Reihenfolge, fügten Saucen und Zwischengänge hinzu – und suchten die Weinbegleitung aus, um in diesem Bild zu bleiben. Auch unsere »Haltung im Service« und eine gelungene Inszenierung beschäftigten uns. Wir inspizierten und adaptierten – über hundertmal.

7. Siehe <https://www.scrumalliance.org>.

So ergab sich Stück für Stück ein Seminar, das den meisten Menschen »herausragend schmeckt«, abseits des Gewöhnlichen überzeugt und lange in Erinnerung bleibt. Also genau so, wie wir uns einen perfekten Scrum-Intensiv-Workshop vorstellen.

Aus dieser Fülle der weltweiten gesammelten Erfahrungen hat sich vor allem ein mehrtägiges Scrum-Training als äußerst effektiv herausgestellt. Während dreitägige Seminare etwas mehr Luft für Detailfragen lassen, sind eintägige Scrum-Kurse aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer meistens vorbei, bevor sie richtig angefangen haben. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf das zweitägige Format in dem Wissen, dass du vermutlich selbst noch über eigenes Material verfügst oder dieses entwickeln möchtest, falls du einmal dreitägige Seminare planst.

Bei zwei Tagen hast du die Chance, einen starken Aufschlag zu machen, eine Nacht darüber zu schlafen, um dann an der Vertiefung anzusetzen und das Ganze abzurunden. Und genau deshalb fokussiert sich dieses Buch auf ebendiese Trainingslänge, auch wenn wir in der Praxis manchmal eintägige und oft auch dreitägige Seminare gegeben haben. Zweitägige Seminare sind pragmatisch, am Markt etabliert und didaktisch sinnvoll.

Während das Format eines Kurses den wesentlichen Rahmen steckt, haben wir bis dato noch nicht über die Inhaltsebene gesprochen. Scrum kennt ja mittlerweile viele unterschiedliche Auslegungen, weswegen es wichtig ist, sich der Quelle bewusst zu werden, aus der wir inhaltlich schöpfen: **Unser Scrum-Verständnis in diesem Buch stützt sich auf den internationalen Scrum Guide.**⁸ Dieser beinhaltet die jeweils gültigen Spielregeln, wie Scrum »gespielt werden sollte«. Er wird von Ken Schwaber und Jeff Sutherland regelmäßig aktualisiert und bildet so die gemeinsame Grundlage für Scrum-Praktizierende weltweit.

Darüber hinaus verstehen wir unter einem Scrum-Training **eine hochinteraktive Workshopveranstaltung, die Menschen selbst die Erkenntnisse gewinnen lässt, die sie jeweils brauchen, um das Rahmenwerk in ihrem konkreten Kontext anzuwenden.**

Das heißt, dass wir den Teilnehmern und Teilnehmerinnen einen Raum im Seminar bieten wollen, in dem sie einen individuellen Transformationsprozess durchlaufen können, sobald sie bereit dazu sind. **Was für uns dabei gute von herausragenden Trainings unterscheidet, ist, dass herausragende Seminare sowohl das kognitive Wissen der Teilnehmer adressieren, jedoch auch eine Möglichkeit der Reflexion und Transformation von Verhalten, Haltung und Werten bieten.**

8. Nachlesbar im Scrum Guide unter agilegrowth.de/scrum-guide bzw. <https://scrumguides.org/index.html>.

Zu dieser Art der Seminare trägt im Hintergrund vieles bei, das du steuern kannst. Sei es deine Haltung, das konkrete Raum-Setup und wie genau du welche Inhalte verpackst – all dies findest du aufbereitet in den kommenden Kapiteln.

1.3 Über dieses Buch und seine Zielgruppe

Dieses Buch richtet sich an **alle, die Agilität leben oder leben möchten und diese Haltung anderen vermitteln wollen.**

Wenn du dich in irgendeiner Form als **Berater, Coach, Trainerin, Scrum Master, Agile Coach, Führungskraft oder Personaler** verstehst, so haben wir dieses Buch für dich geschrieben. Wir meinen hierbei alle Menschen in diesen Rollen, unabhängig von Geschlecht oder Herkunft.⁹

Dieses Praxisbuch enthält die Essenz aus über 20 Jahren kombinierter Erfahrung, **wie Menschen intensiv in das beliebte agile Rahmenwerk »Scrum« eingeführt werden können** – unabhängig von deren Vorbildung oder eventuell vorhandener Skepsis. Es ist ein Buch von Praktikern für Praktiker.

Du solltest unser achtsam zusammengestelltes Trainingshandbuch definitiv lesen, **wenn du deine Wirkung als Coach, Trainerin oder Beraterin weiter ausbauen möchtest**, denn Seminare sind ein effektiver Ort, deine Strahlkraft zu stärken, eine neue Wirk- und Einkommensebene für dich und dein Unternehmen zu schaffen und größeren Sinn als Agile Coach zu verspüren.

1.4 Plädoyer zweier Coaches für die Nutzung von Trainingsinterventionen

Neben meiner Rolle als Certified Scrum Trainer® bin ich, Kai, einer von zwölf Beraterinnen und Beratern im deutschsprachigen Raum, die ebenfalls Certified Enterprise Coaches® sind. Ohne im Scrum-Alliance-Jargon zu sprechen, heißt das: Ich habe ziemlich viel gecoacht über die Jahre, auch in großen Umgebungen mit mehr als 18 Scrum-Teams.

In diesem Buch geht es um ein Handwerkszeug und eine Haltung als Agile Coach, die nur wenige intensiv ausgeprägt haben: Es geht um die Kraft herausragender Scrum-Trainings. Was bringt mir das nun als Coach? Wir haben es im letzten Abschnitt bereits angerissen: Früher oder später treffen wir auf Menschen, die nicht überzeugt davon sind, dass Scrum eine gute Idee ist. Das können Menschen

9. In diesem Buch wechseln wir gelegentlich auch in Beispielen zwischen Geschlechtern, um dies auch inhaltlich auszudrücken.

sein, die einfach noch kein Vorwissen darüber haben, oder auch Mitarbeitende, die das Ganze für grundfalsch halten oder schlechte Erfahrungen damit gemacht haben.

Für alle – egal ob Skeptikerinnen, Neueinsteiger oder Neugierige – brauchen wir passende Interventionen, um eine Verhaltensänderung zu ermöglichen.

Nun sind wir leider der festen Überzeugung, dass man Menschen nicht ändern kann, das müssen sie schon selbst tun. Aber was man ändern kann, ist, wer man selbst ist und welche Erfahrungsräume man Menschen mit seiner eigenen Haltung aufspannt.

Für uns sind Seminarräume dabei viel mehr als ein paar Stühle und Tische und große Fenster. Es sind psychologische Räume, die das Sammeln relevanter Erfahrungen ermöglichen, das Entdecken zutiefst verändernder Grundglaubenssätze über das (Arbeits-)Leben. Nur wenn wir diesen Job gut hinbekommen, verdient unserer Meinung nach ein Training wirklich diesen Namen.

Was ist ein Seminar, bei dem ich so herauskomme, wie ich reinging? Verschwendete Zeit meinen wir. Nette Selbstbestätigung. Dann lieber ein Dankbarkeits-Tagebuch schreiben am Pool mit einem Cocktail in der Hand – das gibt auch Selbstwert.

Doch muss es immer ein Training sein, in dem diese Konzepte vermittelt werden? Viele der Übungen, die wir hier in diesem Buch beschreiben, haben wir auch außerhalb des Seminarraumes in unserer Praxis als Agile Coaches angewandt. Die ergebnisoffene Haltung eines Coaches ist in vielen Fällen sehr hilfreich für seine Kundinnen, um zu persönlichen Erkenntnissen zu gelangen und diese zu vertiefen. Manchmal sind wir aber in der Situation, dass schlicht zu wenig Wissen über die mit agilen Vorgehensweisen verbundene Haltung und Werkzeuge vorhanden ist und die Reflexion insbesondere im Gruppen- oder Teamkontext dann zu ungerichtet ist. Eigene Glaubenssätze können folglich nicht ausreichend verstanden und erkundet werden.

So ging es uns bei einem Kunden:

Es war eine brenzlige Situation, die dem Kunden die Existenz hätte kosten können. Das Projekt war gut angelaufen, aber nach und nach wurde es komplexer, das Team immer langsamer, zwischenmenschliche Beziehungen schwieriger und niemand hatte mehr das Gefühl, Herr der Lage zu sein. Eine Retrospektive ergab, dass die Verteilung der Verantwortlichkeiten unklar war und die drei Verantwortlichkeiten von Scrum auch unterschiedlich (miss-)verstanden worden waren. Die in diesem Buch beschriebene Verantwortlichkeiten-Übung führte bei allen Beteiligten zu der notwendigen Klarheit, um Veränderungen anzustoßen.

Unter anderem wurde erkannt, dass die Verantwortung des Product Owners mehrfach besetzt war und dies zu einer Diffusion dieser Verantwortlichkeit und Entscheidungen geführt hatte. Auch die Verantwortlichkeit des Scrum Masters war missverstanden worden und die Fähigkeiten, diese Verantwortung auszufüllen, waren zudem in dem Team (noch) nicht vorhanden. Die Entwickler hatten sich aus der Not heraus immer mehr in die jeweiligen Spezialisierungen »verkrochen«, statt zusammenzuarbeiten. Am Ende hat der geschriebene Quellcode weder zusammen- noch zu den Anforderungen gepasst. Notwendige Fragen konnten nicht gestellt werden und das für eine so große Herausforderung nötige Vertrauen zueinander fehlte. Zusammen wurde entschieden, die Scrum-Master-Verantwortlichkeit extern zu besetzen, die Product-Owner-Verantwortlichkeit neu zu schärfen und hier die Erwartungen vom Product Owner an die Entwickler und umgekehrt zu klären.

Anforderungen wurden des Weiteren nun so geschrieben, dass eine Zusammenarbeit erleichtert wurde. Auch die Rolle des Softwarearchitekten wurde nur noch übergangsweise so akzeptiert, wie sie war. Nach und nach sollte sie künftig als ein Mentor für das Team fungieren und das Team darin unterstützen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen.

Diese und weitere Maßnahmen waren das Ergebnis einer zweistündigen Trainingsintervention. Als direkt am Erkenntnisprozess Beteiligte wurden die Veränderungen vom Team mitgetragen. Das Team selbst hatte seine Dysfunktionen herausgearbeitet und Lösungsideen generiert. Eine ideale Ausgangsbasis für die weitere Coaching-Begleitung.

Also, wann auch immer du als Scrum Master, Agile Coach oder Beraterin andere Menschen in ihrer Haltung beeinflussen möchtest – und nichts anderes ist lernen –, legen wir dir als Interventionswerkzeug eine kurze oder längere Trainingssequenz ans Herz. Aus unserer Erfahrung dürfen wir im Gegensatz zu Rat schlägen sagen: Seminar-Sequenzen als gezielte Coaching-Interventionen funktionieren und liefern, was sie sollen: relevante Erkenntnisse, die die Menschen jetzt brauchen, mit denen wir arbeiten.