



Kai H. Simons • Jasmine Simons-Zahno

Scrum- Training

Der Praxisleitfaden für Agile Coaches



dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

Widmung

Geleitwort von Jutta Eckstein

Geleitwort von Andreas Schliep

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

- 1.1 Wie du das meiste aus diesem Buch herausholst
- 1.2 Der Goldstandard der Scrum-Trainings
- 1.3 Über dieses Buch und seine Zielgruppe
- 1.4 Plädoyer zweier Coaches für die Nutzung von Trainingsinterventionen

2 Die Haltung eines erfahrenen Trainers

- 2.1 Was bedeutet es, ein guter Trainer oder eine gute Trainerin zu sein?
- 2.2 Wie lebe ich die Scrum-Werte in einem Training vor?
 - 2.2.1 Wie mache ich mich selbst durch Offenheit verletzlich?
 - 2.2.2 Wie verbinde ich die Bedürfnisse von Fokus mit der Flexibilität von Agilität?
 - 2.2.3 Wie lebe ich tiefen Respekt im Trainingsraum?
 - 2.2.4 Welche mutige Haltung bringe ich anderen Menschen entgegen?
 - 2.2.5 Welches Commitment brauche ich gegenüber meinen Teilnehmern?
- 2.3 Über Gestaltung und Begleitung von Lernreisen Ein Gastbeitrag von Björn Jensen
 - 2.3.1 Outcome über Output

2.3.2 Agilität leben

2.3.3 Die Lernreise

3 Die Geheimnisse eines erstklassigen Trainingskonzepts entschlüsseln

3.1 Das gute Gefühl eines klaren Plans

3.2 Hinter den Kulissen

3.2.1 Die ideale Startposition beziehen

3.2.2 Wann dein Training wirklich beginnt

3.2.3 Raum, Unterlagen, Logistik

3.3 Der erste Trainingstag

3.3.1 Eröffnen mit einem Paukenschlag

3.3.2 Fremde zu Teams zusammenschweißen

3.3.3 Den Lernsprint mit idealem Sprint-Ziel planen

3.3.4 Von Product und Sprint Backlogs lernen

3.3.5 Die Basis im Verständnis schaffen

3.3.6 Das Scrum-Wissen der Teilnehmer anzapfen

3.3.7 Simulation: Gemeinsam über die Grenze gehen

3.3.8 Die Eignung des Rahmenwerks entdecken

3.3.9 Sauber abschließen mit Sprint-Review und Sprint-Retrospektive

3.4 Der zweite Trainingstag

3.4.1 Ein Check-in am Morgen

3.4.2 Backlog Refinement und Sprint-Planung als Ritual

3.4.3 Die Scrum-Verantwortlichkeiten interaktiv begreifen

3.4.4 Die Perspektive von Managern und Projektleitern

3.4.5 Doppelte Verantwortung: Zebras unter der Lupe

3.4.6 Die Kraft der Gruppe für die Scrum-Ereignisse nutzen

3.4.7 Simulationen und ihre Bedeutung für das Lernen

3.4.8 Ausgleiten mit Lean Coffee

3.4.9 Den Puls fühlen im Abschlusskreis

3.5 Vom klaren Plan zum flexiblen Flow

3.5.1 Aus Erfahrung anders

3.5.2 Variationen und ihre Konsequenzen

3.5.3 Sein Scheitern verdauen

3.6 Vorbei ist nicht vorbei: Nachbereiten

3.6.1 Was deine Teilnehmer jetzt brauchen

3.6.2 Zusatzangebote, die Freude machen

4 Übertagende Lernerlebnisse im Seminarraum liefern

4.1 Die Dynamik der Gruppe verändern

4.2 Von Vielrednern und Egoisten

4.2.1 Störungen haben Vorrang

4.2.2 Eine Haltung der Neugierde und des Respekts

4.2.3 Jeder hat sein Bestes versucht

4.3 Die Bedeutung von Emotionen

4.4 Wissen, wo die Teilnehmer stehen

4.5 Das Timing im Blick halten

4.6 Weshalb wir beim Problem ansetzen sollten Mit einem Gastbeitrag von Olaf Bublitz

5 Die Remote-Herausforderung: Onlinekurse im virtuellen Seminarraum halten

5.1 Was online funktioniert und was nicht

5.1.1 Von Flipchart bis Prozessdesign

5.1.2 Technik, die begeistert oder auch nicht

5.1.3 Gesicht zeigen

5.1.4 Netz mit doppeltem Boden

5.1.5 Fast alles ist machbar Ein Gastbeitrag von Marc Bleß

5.1.6 Online braucht mehr Regeln

5.2 Digital gut aussehen, klingen und wirken

- 5.2.1 Fotografieren ist Malen mit Licht
- 5.2.2 Das richtige Kamerabild zusammenstellen
- 5.2.3 Hörbar guten Klang verwenden
- 5.2.4 Gestik, Mimik und Energie wählen

6 Teamspezifische Workshopformate im Coaching nutzen

- 6.1 Der »User Story Writing«-Workshop
 - 6.1.1 An Vorwissen anknüpfen
 - 6.1.2 Das Konzept von User Stories vermitteln
 - 6.1.3 User Stories schreiben mit Zwischenfeedback
 - 6.1.4 Nächste Schritte definieren
- 6.2 Der »User Story Splitting«-Workshop
 - 6.2.1 Relevanz des Themas herstellen
 - 6.2.2 Die Story-Splitting-Muster vermitteln
 - 6.2.3 User Stories teilen üben
 - 6.2.4 Die Erfahrungen auswerten
- 6.3 Der »Definition of Done«-Workshop
 - 6.3.1 Einstieg mit einer Erfahrung
 - 6.3.2 Fakten am Flipchart lehren
 - 6.3.3 Definition of Done erstellen
 - 6.3.4 Transfer in die Praxis klären
- 6.4 Der initiale Schätz-Workshop
 - 6.4.1 Relative Schätzungen veranschaulichen
 - 6.4.2 Relative Schätzungen veranschaulichen
 - 6.4.3 Planungspoker durchführen
 - 6.4.4 Die Intention des Verfahrens herausarbeiten

7 Überzeugende Konzepte selbst entwerfen

- 7.1 Vom Funken der Inspiration entfacht
- 7.2 Sortieren, Auswählen, Verdichten

7.3 Der Praxistest eines Lernmoduls

7.4 Eigene Simulationen entwerfen

Anhang

A Nachwort

A.1 Eine gemeinsame Reise

A.2 Über Agile Growth®

B Danksagung

C Referenzen

Index

4Überragende Lernerlebnisse im Seminarraum liefern

Nachdem wir uns also um die Haltung des Trainers oder der Trainerin und Inhalte für ein hervorragendes Training gekümmert haben, geht es nun um die konkreten Interventionen, die wir im Verlauf eines Seminars nutzen können, um das entstandene »System im Raum« in einem guten Zustand zu halten. Auch die Ergänzung des Seminarkonzepts um neue, wirksame Bestandteile kann dabei eine Maßnahme sein.

Unser System startet leider nicht immer automatisch in einem »guten Zustand«, noch bleibt es längere Zeit ohne Einwirkung verlässlich darin. Um in dem von [Appelo 2011] verwendeten Bild zu sprechen: Wenn du deinen Garten einfach wachsen lässt, kommt zwar auch ein großes Stück Natur heraus, doch ob es dem Betrachter gefällt, ist dann eher zweifelhaft – zumindest wenn du kein Fan von kompletten Wildgärten bist.

Komplexe adaptive Systeme wie Gruppen in einem Seminar »wuchern« auch erst mal auf gewisse Art und Weise, bis jemand Führung übernimmt und durch seine Intention einen definierten Zustand anstrebt. Für das große Ganze, also den Rahmen, sind wir als Trainer verantwortlich, die beobachten, bewerten und handeln, um das Lernen für alle zu erleichtern.

4.1Die Dynamik der Gruppe verändern

Ist es heute ein lauer Morgen oder ächzen unsere Teilnehmer, wenn es direkt mit voller Kraft im Programm weitergeht, obwohl dem ein oder anderen noch ein zweiter Kaffee fehlt? Wie auch immer der aktuelle Zustand unserer Gruppe ist: wir als Trainer wirken darauf ein, ihn zu ändern.

Die Gruppendynamik in einem Seminar lässt sich prinzipiell auf unterschiedliche Arten beeinflussen. Viele der Elemente, die wir zur Steuerung verwenden, hast du bereits im Verlauf dieses Buches kennengelernt.

Als Einflussfaktoren zählen zum Beispiel:

- die konkrete Gestaltung der Trainingsräumlichkeiten,
- der signifikante Unterschied zwischen Vor-Ort- und Remote-Seminare,
- die Anordnung der Übungen im Seminarverlauf,
- die Ansprache verschiedener Sinneskanäle,

- die Art und Weise, wie Übungen konzipiert sind,
- der Feedbackkanal der Gruppe zu sich selbst in Retrospektiven und im mittäglichen Daily Scrum,
- die Regeln, die wir gemeinsam für das Seminar vereinbart haben, und
- unsere Laune und Energie als Seminarleiter.

Dir fallen da sicher noch mehr Elemente ein. Alle diese Faktoren tragen zur Gruppendynamik bei. Des Weiteren benutzen wir gerne bewusst zusammengestellte Musik-Playlisten, um unsere Gruppen zu konkreten Stimmungen einzuladen.

Darüber hinaus braucht es ein schlüssiges Pausenkonzept, bei dem die Teilnehmer ihre Pausen zusammen verbringen und sich bestenfalls bei leckeren Getränken und Essen austauschen können.

Wir werden immer wieder verleitet, insbesondere die Mittagspause kürzer als eine Stunde zu gestalten. Für uns hat sich aber gezeigt, dass genau diese Interaktionen und der Erfahrungsaustausch bei einer kürzeren Mittagspause fehlen und sich negativ auf die Teamdynamik auswirken, weshalb wir bei mindestens einer Stunde, gelegentlich auch 75 Minuten bleiben.

Was wir weiter aktiv mitgestalten, ist, in welchen Gruppenkonstellationen gearbeitet wird. Wenn die um Tische gruppierten Teams produktiv sind und gut funktionieren, verstärken wir diese Interaktionen. Stellt sich andererseits jedoch heraus, dass diese Teams nicht wirklich zusammenfinden, haben wir immer noch die Möglichkeit, die Zusammenarbeit und interaktive Übungen in Zweier-, Dreier- oder Viererkonstellationen durchführen zu lassen, die frei von unserer initialen Teamaufteilung sind.

Grundsätzlich bemerken wir, dass durch die verkürzte Teamselbstselektion¹ gelegentlich die Notwendigkeit einer Änderung der Lernteamzusammensetzung besteht. Aus unserer Erfahrung war es aber nur eins von gut zwanzig Seminaren, in dem die Teamdynamik einer Lerngruppe grenzwertig schlecht auf uns wirkte. Den Schachzug, alle Gruppen neu zu durchmischen, hätten wir sicher auch noch in der Hinterhand, haben diesen aber bisher nicht eingesetzt, da der Aufwand für die neue Teamzusammenfindung den erwarteten Effekt aus unserer Sicht überschatten würde.

So simpel das klingen mag, aber natürliches Licht im Raum und genügend frische Luft haben ebenfalls einen Einfluss auf deine Gruppe und deren Energieniveau. Wir lüften in Pausen und während Arbeitsphasen und thematisieren öfters in den kurzen Tagesretrospektiven die

Temperaturbedürfnisse unserer Lernenden zwischen antarktischer Kälte und subtropischer Wärme. Meist findet sich in der Gruppe ein Kompromiss aus persönlich-zwiebelschalenartiger Kleidung und aktivem Heizungs- und Frischluftmanagement durch einen freundlichen Helfer im Raum, der diese Verantwortung übernimmt.

Falls du häufig Seminare abhältst, willst du vielleicht sogar ein Kohlenstoffdioxid-Messgerät anschaffen, das dich daran erinnert, dass die Luft im Workshopraum schlechter wird und es Zeit zum Lüften ist. Zu unserem Erstaunen ist die Luftqualität häufig schlechter, als wir dies intuitiv gedacht hätten.

Du siehst: **Es gibt eine ganze Fülle von Faktoren, die du aktiv beeinflussen kannst.** Um nun einen bestimmten Zielzustand mit deiner Gruppe zu erreichen, hilft dabei eine dir vermutlich mehr als bekannte Strategie: Einen Faktor mit einer Intention ändern, inspizieren und adaptieren, so lange bis wir im gewünschten Zustand sind.

In diesem Sinne wünschen wir dir viel Spaß beim Erschaffen deiner Zielvorstellung für deine individuelle Seminaratmosphäre, die du mit den Lernenden erfahren möchtest. Unser Seminargeist ist geprägt von möglichst großer Menschlichkeit und den vorab beschriebenen Scrum-Werten. Ob uns das immer gelingt, liegt dabei wohl schlussendlich im Auge des Betrachters. Wir sind zumeist zufrieden – und unsere Stakeholder sind es laut ihrem Feedback auch.

4.2 Von Vielrednern und Egoisten

Der eine redet zu viel, der andere möchte auf Teufel komm raus im Vordergrund stehen. Ein weiterer macht ständig zu laute und vor allen Dingen zu viele Witze. Und eine »guckt ganz böse drein«.

Obwohl es verlockend wäre, sie alle in kleine gedankliche Kisten zu stecken und die idealen Handlungsmuster im Umgang mit ihnen zu erlernen, verzichten wir an dieser Stelle bewusst auf die Kategorisierung von störenden Teilnehmern und deren Mustern.

In unseren Augen sind solche Kategorisierungen im konkreten Umgang vielleicht kurzfristig hilfreich, jedoch für uns nicht so relevant, um sie zu vertiefen, anzuwenden oder sie zu lehren. Meist sind wir als Trainer im Seminar so gefordert damit, den Raum zu erfassen und die Dynamik zu steuern, dass die

Wahrnehmung einer solchen Kategorisierung auf einer Metaebene uns auch wenig praktikabel erscheint.

4.2.1 Störungen haben Vorrang

Grundsätzlich setzen wir in Seminaren auf das zweite Postulat der themenzentrierten Interaktion [Langmaack 2011]: »Störungen haben immer Vorrang.«

Störungen entstehen dabei nicht einfach so. Meist entstammen sie einer Situation, die wir als Trainer durchaus hätten beeinflussen können. Im Nachgang ist es also sicher spannend, herauszufinden, wie wir dieses Problem zuerst miterschaffen haben und auch wie wir es verhindern können, dass es im nächsten Seminar erneut auftaucht. Doch zunächst ist diese Situation nun da. Jetzt, in diesem Moment, in deinem Seminarraum. Was nun?

Zuallererst: Wir als Seminarleiter müssen mit diesen Störungen umgehen, das ist unser Job. Dabei ist es unsere tiefe Überzeugung, dass wir alle Dysfunktionen am besten genauso handhaben, wie wir es auch als Agile Coaches tun würden. So lernen unsere Teilnehmer direkt am praktischen Beispiel und nehmen uns als authentisch wahr.

Daher beschreiben wir nun die Art und Weise, wie wir mit Störungen umgehen.

Zuerst akzeptieren wir innerlich die Störung erst mal als eine Informationsquelle. Wir betrachten sie abseits der emotionalen Ladung, dissoziiert von außen, als etwas, was nun einfach hier ist und unsere Aufmerksamkeit erfordert. So betrachtet ist die Störung weniger bedrohlich für Erfolg oder Misserfolg des weiteren Seminarverlaufs. Störung ist mit einer Information gleichzusetzen, die meistens mit leidenschaftlichen Gefühlen einhergeht.

Nachdem wir also die Störung als »interessante Information« kategorisiert haben, begegnen wir unseren Teilnehmern in ihren wichtigsten Sorgen mit unserer Haltung und dem dazugehörigen adäquaten Verhalten, das wir in den kommenden Abschnitten darstellen.

4.2.2 Eine Haltung der Neugierde und des Respekts

In der Auseinandersetzung mit einer oder mehreren Personen in Bezug auf die Störung versuchen wir den agilen Werten und Prinzipien möglichst treu zu

bleiben. Das heißt, wir stellen Individuen und Interaktionen in den Vordergrund. Analog hat unser Menschenbild einen großen Einfluss auf die Art, wie wir in einer solchen Situation weiter kommunizieren. Lass uns daher tiefer in den Geist eintauchen, der unser Handeln lenkt.

Wir mögen die Vorstellung eines grundsätzlich ressourcenvollen Menschen, der durch Erfahrungen und Erlebnisse zu der Person geworden ist, wie sie ist.

Uns hilft es dabei, so wie viele Coaches es auch tun, mit Neugierde ein Seminar zu beginnen, um jedem Teilnehmer neu begegnen und das Wissen und die Persönlichkeit eines jeden Teilnehmers wertschätzen zu können.

4.2.3 Jeder hat sein Bestes versucht

Bei einer vielleicht irritierenden Handlung eines einzelnen Teilnehmers oder einer Gruppe berufen wir uns gerne auf die von Norman Kerth [Kerth 2013] beschriebene Haltung, die wir bereits aus Retrospektiven als die sogenannte »oberste Direktive« kennen:

»Unabhängig davon, was wir entdecken, verstehen und glauben wir wirklich, dass jeder die beste Arbeit geleistet hat, die er in Anbetracht seines damaligen Wissens, seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten, der verfügbaren Ressourcen und der aktuellen Situation leisten konnte.«

Diese innere Haltung hilft uns, den Menschen eben nicht in eine Schublade zu stecken, sondern davon auszugehen, dass auf der systemischen Ebene Veränderungen angestoßen werden können, die die Handlungen in Zukunft positiv beeinflussen – und dass eben eine solche Veränderung bisher fehlte.

Kommunikationstrainer Bert Feustel hat uns eine gute Leitfrage mit auf den Weg gegeben: Sobald eine Störung von uns wahrgenommen wird, fragen wir uns:

Stört es nur uns oder stört es die gesamte Gruppe?

Sollte Ersteres der Fall sein, lohnt es sich meistens nicht, Energie in die Auflösung der Störung zu investieren. Wir versuchen uns dann in mentaler Entspannung und merken uns das Thema für den inneren Aufräum- und Wachstumsprozess am Abend. Etwas in uns ist getriggert und arbeitet. Das mag unbequem sein, doch jetzt und hier ist der falsche Ort, diese Arbeit im Dialog mit den Teilnehmenden zu tun.

Stellen wir fest, dass ein Verhalten die gesamte Gruppe stört, ändern wir entweder den Kontext durch eine Gruppenübung oder treten mit der Person in

Kontakt, die aus unserer Sicht die Störung initiiert.

So wie wir es als Agile Coaches machen würden, suchen wir in einer Kaffeepause den direkten und vertraulichen Kontakt und versuchen im Gespräch herauszufinden, was diese Person zu dem jeweiligen Verhalten bringt.

Es war Herbststimmung in Bern. Vom Seminarraum aus konnte ich die mit Wolken verhangenen Berge sehen und ein wenig Regen war am Morgen auch schon gefallen. Die Stimmung war eigentlich gut, doch etwas irritierte mich: Meine zwanzigminütige Kaffeepause um 10 Uhr hatte ich auf einer großen, offen zugänglichen Stoppuhr eingestellt, die für alle sichtbar im Seminarraum stand. Als ich nach gut 18 Minuten von der Kaffecke zurückkehrte, war der Timer auf weitere 40 Minuten eingestellt worden. Ich dachte mir nichts Großes dabei, stellte ihn auf 2 Minuten und rief alle zum Weiterarbeiten zurück.

Seltsam wurde es dann, als auch am Nachmittag der Timer wieder verdreht wurde. Meine Verwunderung wurde langsam zu Verärgerung. War dies nun nur meine Baustelle oder ein Problem für alle? Ohne die Uhr war es für alle Teilnehmenden schwerer, die Restzeit der Pausen zu erkennen. Ich entschied mich, aktiv zu werden, und fragte irritiert in die Gruppe rein: Hat jemand an der Uhr gespielt? Ein Teilnehmer meldete sich. Als ich ziemlich konsterniert in sein Gesicht schaute, entgegnete er, das hätte ihm Spaß gemacht, er hätte nicht gewusst, dass ich die Zeit für etwas bräuchte. Auch wenn ich nicht hundertprozentig überzeugt war, dass das nun die reine Wahrheit war, endete das Verhalten damit und die Störung war behoben.

Wir haben schon oft die Erfahrung gemacht, dass das Verhalten durch ein Gespräch und allein durch das »Gesehenwerden« bereits verändert wird. Oft formulieren wir unsere Rückmeldung im Format der gewaltfreien Kommunikation [Rosenberg 2016] mit Wahrnehmung, ausgelöstem Gefühl bei uns, Bedürfnis und konkretem Handlungswunsch. Das kommt zwar manchmal etwas hölzern rüber, ist aber – wenn es von Herzen kommt – hochwirksam.

Wir erarbeiten daraufhin falls nötig mit der jeweiligen Teilnehmerin eine neue Vereinbarung für die verbleibende Seminarzeit. Danach kann der Kurs im gewohnten Rahmen weitergehen.

4.3 Die Bedeutung von Emotionen

Emotionen finden wir in jeder möglichen Alltagssituation wieder. Nicht nur die großen Gefühle wie bei einer Hochzeit oder einem Unfall schlagen zu einem

durch, auch der Anruf der Eltern oder die Zeichnung des eigenen Kinds können uns emotional berühren.

Prädestiniert für das Auftreten von Emotionen sind nach [Brandstätter et al. 2018] Interaktionen mit anderen Menschen, in denen es um das Knüpfen, Pflegen oder den Verlust sozialer Beziehungen geht oder eben um soziale Interaktionen im Alltäglichen. Somit sind wir im Seminarraum genau am richtigen Ort, um Emotionen zu spüren, und können auch davon ausgehen, dass andere »emotional werden können«.

Aus unserer Beobachtung können wir die Anzahl und Dichte von Emotionen eines Trainings gut an solch einfachen Dingen erkennen wie:

- Wie häufig lachen wir zusammen?
- Wann geht jemand an die Decke in Bezug auf ein Thema?
- Wann ist die Gruppe eher konzentriert und wann gelöst?

Doch hilft uns diese verstärkte Chance auf Emotionen im Seminarkontext oder hindert sie uns eher? Aus psychologischer Sicht ist es unumstritten, dass emotional relevante Ereignisse gegenüber neutralen einen Gedächtnisvorteil aufweisen [Brandstätter et al. 2018]. Wenn du selbst kurz überlegst, was aus deiner Kindheit an Erinnerungen hängen geblieben ist, fällt dir vermutlich auf, dass es eher die schönen oder schmerzhaften Momente sind, die sich hervorragend abrufen lassen.

Folglich hilft einem bei der Seminarkonzeption die Frage: Wie schaffen wir die Rahmenbedingungen für eine Vielzahl von Emotionen bei unseren Teilnehmern? Im hier beschriebenen Konzept bieten vor allen Dingen die Gruppenübungen den notwendigen Raum, um anderen emotional zu begegnen, allen voran die Aquarien-Simulation (siehe Abschnitt 3.3.7) und die Verantwortlichkeiten-Klärung (siehe Abschnitt 3.4.3).

4.4 Wissen, wo die Teilnehmer stehen

Sofern du ein Seminar hältst, das mit einem Zertifikat abschließt, haben deine Seminarteilnehmerinnen nach Abschluss oder je nach Gestaltung auch im Seminar bereits die Möglichkeit, ihr Wissen gegen einen umfangreich gestalteten Test zu validieren. Solch eine Lernkontrolle ist hilfreich zur Verankerung des Wissens, sagt natürlich darüber hinaus wenig über tatsächliche Erfahrungen im Thema aus.

Sofern du über keinen Abschlusstest verfügst, obliegt dir noch stärker als ohnehin schon die Verantwortung, irgendwie mitzubekommen, was von den von dir vermittelten Inhalten bei den Teilnehmenden tatsächlich angekommen ist.

In unseren Seminaren nutzen wir dazu verschiedene Instrumente. Fragen sind ein guter Anhaltspunkt, als Kursleiter zu verstehen, wo wir ein Thema unzureichend dargestellt haben. Ermutige also gerne die Teilnehmenden, sich zeitnah zu äußern, wenn etwas unklar sein sollte. Auch wenn uns ein Stirnrunzeln auffällt, haken wir nach, um proaktiv in die Klärung einzusteigen.

So lesen wir also gerne auch in den Gesichtern der Menschen. Zwar können wir nicht jeden minimalen Emotionsausdruck korrekt interpretieren, wie es so manch ein FBI-Profiler nach jahrelanger Schulung wohl tun kann, doch dem ein oder anderen Teilnehmer steht ein Fragezeichen mehr als deutlich ins Gesicht geschrieben. Entdecken wir solch ein Zeichen starker mentaler Anstrengung oder offensichtlicher Verwirrung, halten wir die Inhalte an und sprechen die Teilnehmerin aktiv an: »Du siehst aus, als ob dich etwas ziemlich beschäftigt, Mareike, was fehlt dir noch?« Häufig klärt sich dann das Thema und unsere Teilnehmerin fühlt sich darüber hinaus gesehen, was auch der Gruppenatmosphäre wiederum guttut.

Scrum kennt darüber hinaus ein schönes Werkzeug, um zu überprüfen, ob Dinge fertig sind: die Definition of Done. Meist führen wir auch für unser Lern-Backlog eine solche ein, die wir gemeinsam mit den Teilnehmenden zusammenstellen. Dies vermittelt nicht nur das Konzept², sondern ergibt auch inhaltlich einen Sinn.

Diese Definition of Done enthält dann meist folgende Elemente:

- Es gibt keine Fragen der Teilnehmenden mehr, die jetzt gestellt werden wollen.
- Die Lernziele für das Thema sind erfüllt.
- Wir Trainer wollen nichts mehr anfügen.

So ergibt sich also nach jedem Lern-Backlog-Eintrag die Chance, für jeden Lernenden nochmals zu prüfen, ob ihm noch etwas Wichtiges fehlt. Nicken alle zuversichtlich bei der Abfrage unseres Definition-of-Done-Kriteriums, scheint ein gewisser Stand von Klarheit erreicht zu sein.

Als letzte Chance gibt uns das abendliche Sprint-Review einen Einblick in die Kernerkenntnisse und »Aha-Momente« der einzelnen Teilnehmer. Hier ist es oft spannend, mitzuverfolgen, wer welche neuen Perspektiven gewinnen konnte.

Gelegentlich biegt eine Erkenntnis in eine problematische Richtung ab, was uns dann genau in diesem Moment auffällt. Hier haben wir direkt nach Tagesende meist noch die Möglichkeit, auf diesen einen Teilnehmer zuzugehen und zu erfragen, wie oder was genau er meinte, als er eben seine Erkenntnis mitteilte – und dann ein kleines vertiefendes Gespräch zu führen.

Zusammenfassend gibt es also etliche Momente, die uns Inspektionspunkte bieten, um zu erkennen, wie unsere Wissensvermittlung fruchtet und wo jeder Einzelne steht.

4.5 Das Timing im Blick halten

Während wir uns in der ersten Sprint-Planung befinden, schauen wir gelegentlich in sorgenvolle Gesichter von Teilnehmenden: Aber kriegen wir das alles denn hin? Unsere flapsige Antwort darauf ist meist: »Mit Scrum liefern wir immer pünktlich. Die Frage ist nur was.« Während die Teilnehmer sich darüber meist amüsieren, wird ihnen irgendwie klar, dass das tatsächlich ernst gemeint ist.

Wir werden es vermutlich nicht schaffen, alle aufgekommene Ideen zu bearbeiten. Und das ist gut so, ist es doch ein Teil einer jeden gesunden Produktentwicklung: Wir haben mehr vor, als wir schaffen können.

Trotzdem möchten wir als Seminarleiter natürlich genauso eine runde Sache abliefern, wie die feste Länge eines jeden Sprints betonen. Deswegen endet jeder Tag unabhängig von den Inhalten dann, wenn der Lern-Sprint endet. Im Zweifel wird der gerade betrachtete Inhalt einfach unterbrochen – durch Sprint-Review und Sprint-Retrospektive.

An dieser Stelle »hart zu sein« simuliert die Arbeitsrealität in Scrum einfach am besten: An einem Sprint-Ende gibt es eben auch keine Verlängerung, um noch mal ein wenig weiterzuarbeiten.

Somit ist die einzige Konsequenz, wenn wir im Seminar rumbummeln und vom Hölzchen aufs Stöckchen kommen, dass am Ende etwas hinten runterfällt. Da dies mehr und mehr auch den Teilnehmenden unserer Gruppe klar wird, sorgen wir durch Zauberhand unterwegs mehr und mehr Menschen dafür, dass ein wenig mehr Zug in die Diskussionen kommt. In der abendlichen Retrospektive oder im mittäglichen Daily Scrum werden oft Zeichen vereinbart, wie man als Teilnehmer signalisieren kann, dass ein Thema nicht mehr weiter von Interesse ist und die Gruppe bitte die Diskussion zu Ende bringen will.

Bei dieser Strategie gilt natürlich wie immer, dass die wichtigsten Inhalte auch zuerst geliefert werden sollten, damit im Zweifelsfall das am wenigsten Wichtige nicht mehr im Seminar thematisiert wird.

Manche Trainerkollegen nutzen an dieser Stelle auch gerne das Konzept eines *Product-Burndown-Graphen*³, um es nicht nur als Werkzeug einzuführen, sondern auch die Chance auf eine Punktlandung bei der aktuellen Lerngeschwindigkeit der Teilnehmenden zu visualisieren.

Als Ass im Ärmel haben wir dann immer noch unsere Strategie des Lean Coffee respektive Open Space, um in der Schlusskurve mit verändertem Arbeitsmodus die wichtigsten Fragen noch zu klären.

Aus diesem Grund legen wir kein besonderes Augenmerk auf die Einhaltung eines strikten Zeitplans neben den üblichen »Minimalsteuerungen«, damit eine Übung zum Beispiel kurz vor der Mittagspause als Punktlandung endet.

Auf der anderen Seite sind wir in der Einhaltung der Lern-Sprint-Zeiten und Pausen eher auf die Minute exakt. Mit Scrum liefern wir eben pünktlich, nur bleibt flexibel was.

4.6 Weshalb wir beim Problem ansetzen sollten

Mit einem Gastbeitrag von Olaf Bublitz⁴

Jedes hier im Konzept beschriebene Modul beginnt damit, eine Verbindung zum Lernenden herzustellen. Die meisten Menschen profitieren davon, vor einem Lernschritt verstanden zu haben, wieso es sich lohnt, die nachfolgenden Inhalte aufzunehmen. Denke gerne selbst einmal an die Schulzeiten zurück, in denen die einzige Motivation war, dass man das Gelernte wohl mal irgendwann für das eigene Leben brauchen könnte. So richtig half dieses Wissen eigentlich nicht. Die Verbindung zur eigenen Situation ist zu abstrakt, zu wenig spürbar, die Relevanz zu gering.

Unsere Tochter war mit sieben Jahren zum Beispiel auch kein großer Fan von Rechenaufgaben, bis wir ihr ein Taschengeld jede Woche bezahlten und wir sie nachrechnen ließen, ob wir ihr auch genügend Münzen gegeben haben. Natürlich haben wir uns aus schier unerfindlichen Gründen öfters dabei vertan, was in eifrigem wöchentlichem Nachzählen mündete und zumindest den zeitweiligen Wunsch nach mehr Fähigkeiten in der Addition in ihr aufkeimen ließ. Die Relevanz des Lernens war gestiegen.

Ohne innerlich erkannte und spürbare Herausforderung ist das Anknüpfen an ein Konzept oder gar eine Lösung deutlich schwerer. Ein Praxisbericht von Olaf Bublitz unterstreicht, was wir damit meinen:

Als ich einmal mit Kai zusammen von der SRH Hochschule Heidelberg die Einladung bekommen hatte, dort für einen Tag das Thema »Agile Softwareentwicklung mit Scrum« vorzustellen, hatten wir uns sehr gefreut, endlich mal wieder etwas gemeinsam im beruflichen Umfeld zu machen.

Wir beide hatten zu dem Zeitpunkt schon genügend Trainings absolviert, sodass die inhaltliche Vorbereitung sehr zügig verlief. Das Zusammenspiel zwischen uns hatten wir abgestimmt und die Auswahl an Übungen war schnell gefunden.

Zentrales Element war die LEGO-City-Simulation⁵, damit so die Studierenden die verschiedenen Elemente und Prinzipien von Scrum selbst erfahren konnten.

Uns war bekannt, dass es sich hier um frühe Semesterteilnehmende handelte, die zwar schon etwas Programmiererfahrung hatten, aber noch nicht in studieneigenen Projekten unterwegs waren. Daher waren wir auch nicht überrascht, als bei der am Anfang wichtigen Fragerunde »Was wollt ihr von diesem Seminar mitnehmen?« ausschließlich Erwartungen wie z. B.: »Grundlagen der Methode kennenlernen«, »Die Rollen verstehen« etc. genannt wurden. Da hatten wir bei Seminargruppen mit Berufspraxis schon tiefergehende Fragen kennengelernt.

Das Seminar verlief dann insgesamt sehr reibungslos, um nicht zu sagen, sogar zu reibungslos. Sämtliche Zeiten, die wir für die jeweiligen Reflexionseinheiten der Übungen oder Theoriemodule eingeplant hatten, wurden nicht annähernd ausgereizt. Wir stießen auf viel Stille und mussten durch Nachfragen und fast schon rhetorisches Hinleiten, die Kernaspekte des jeweiligen Moduls den Studierenden »aus der Nase ziehen«. Es war nicht so, dass die Studierenden keine Lust hatten oder nicht an den Übungen teilnahmen. Im Gegenteil, wir sahen eine hohe Begeisterung und Einsatzbereitschaft. Dahingehend war das Seminar ein voller Erfolg. Aber es fehlte schlicht und ergreifend das Problembewusstsein für die Praxissituationen, denen die Scrum-Prinzipien einen Rahmen bieten. Der Bezug vom Seminar auf ihre persönliche Praxis war nicht gegeben. Das ist vergleichbar mit der Erfahrung aus der eigenen Schulzeit: »Wozu brauche ich ...⁶ überhaupt im späteren Leben?«

Unsere Erkenntnis in der Selbstreflexion im Nachgang war: Wenn man als Trainer schon am Anfang bei den Erwartungen der Teilnehmer, aber spätestens am Ende in Diskussion und Praxistransfer durch die aufkommenden Fragen

nicht ein klein wenig in Schwitzen gerät, dann wird der Wert des Kurses für die Teilnehmer geringer ausfallen.

Für meine weitere Seminarpraxis konnte ich daraus folgendes Fazit ziehen:

Finde die Probleme heraus, die die Teilnehmer bereits hatten oder aktuell haben. Und stelle dann im Training an geeigneter Stelle dazu den Bezug her. Erst mit diesem Bezug kann ich den maximalen Wert des Trainingsinhalts für meine Kunden erreichen.⁷

Index

A

Affirmationen 123

Agile Impact Code 177

Akustik 155

Aufbaucheckliste 46

Aufstellungsübung 54

B

Ball Point Game 76

Beleuchtung 152

Box Breathing 120

Breakout-Raum 145

C

Check-in-Muster 96

Checkliste für die Eignung von Scrum 86

Coach as Teacher 7

Coaching-Intervention 159

Commitment 31

Cynefin-Modell 81

D

Das »4C«-Format 42

Das Haus vom Nikolaus 150

DEEP-Kriterien 65

Definition of Done-Workshop 165

Dramaturgie 40

Drittel-Regel 154

E

Ego 19

Eigene Module entwerfen 171

Eisbrecher 55

Emotionen 135

Empirische Prozesskontrolle 85

Eröffnung 53

F

Fokus 24

als Scrum Master 106

Fragenbehandlung 64

Fragen-Ping-Pong-Spiel 55

G

Gedächtnisvorteil 135

Gedanklicher Etikettenlöser 25

Gestik 156

Gewaltfreie Kommunikation 134

Gruppendynamik 16, 129

H

Haltung 15

Headroom 154

I

Individuelle kollektive Entwicklung 18

J

Journaling 26

K

Kamerabild 146

Kennenlernen 49

Komplexes adaptives System 18

Kosten von Veränderung 88

Kurs-Backlog 23

L

Lean Coffee 112

Lern-Backlog 23

Lernkontrolle 135

Lernreisen 33

Lerntteams 56

Luftqualität 131

M

Meditationspraxis 32

Mimik 156

Morgenritual 122

Mut 26

N

Neugierde 133

New New Product Development Game 69

O

Oberste Direktive 133

Offenheit 21

P

Pausen für Onlinetrainings 151

Planungspoker 168

Praxistest eines Lernmoduls 173

Product-Backlog-Eisberg 65

Product Backlog Refinement 65

Projektleiter 104

R

Redundanz 148

Relevanz 138

Remote-Workshops 141

Respekt 25

Retrospektive 94

Rituale 125

Rückmeldung 134

S

Schätzverfahren 168

Scheitern 119

Schmerzkörper 28

Scrum-Definition 73
Scrum-Ereignisse 108
Scrum erklären üben 70
Scrum-Werte 20
Seestern-Simulation 75
Sicherheit 19
Simulationen 112
Smalltalk 50
Sprint-Review 92
Stacey-Diagramm 81
Staffelholz-Vorgehen 83
Sternhändeschütteln 116
Störungen 132
Story-Splitting-Muster 164
Storytelling 34
Stuhlkreis 46

T

Team-Self-Selection 57
Temperature Reading 115
Timing 137
Tischgruppen 46
Tools 144
Trainerleitfaden 41
Training from the Back of the Room 41, 111
Transformationsprozess 10
Triggerpunkte 31

U

User Stories 160

V

Verantwortlichkeiten 99

Vereinbarungen 60

Verletzlichkeit 22

Visuelles Vokabular 35

Vorbereitungskheckliste 43

W

Wasserfallmodell 83

Z

Zebras 105

Zusatzangebote 126