

# EINLEITUNG

**T**ja, da stehst du nun. Neben deinem Flipchart. Etwas nervös vielleicht, aber guter Dinge, denn du bist gut vorbereitet. Alle deine Stifte sind ordentlich vor dir aufgereiht. Post-its in allen Regenbogenfarben liegen in Stapeln bereit. Die Wände sind schon mit Moderationspapier beklebt. – Vielleicht arbeitest du aber auch in einem Online-Setting, hast dein virtuelles Whiteboard im Vorfeld sorgfältig vorbereitet und eine Matrix voller Gesichter schaut dir gespannt von deinem Monitor entgegen. Du bist am Zug. Du moderierst dieses Meeting. Du bist der Agile Coach oder Scrum Master.

Von dir wird erwartet, dass du präsent bist, die Gruppe mitreißen und unterstützen kannst, dass du voller Energie steckst und das auch ausstrahlst, um in der gemeinsamen Zusammenarbeit einen Schritt voranzukommen, für das Produkt eine Vision zu entwickeln oder ein Backlog aufzubauen. Möglicherweise schlummert auch irgendwo ein Konflikt, den es zu bearbeiten gilt. Oder du hast ein Team von Führungskräften vor dir, die noch

Zweifel und Bedenken haben. In all diesen Situationen wird von dir erwartet, dass du weißt, wie am besten damit umzugehen ist. Die Erwartung ist, dass du diesen Workshop, diese Sitzung begleiten kannst, dass du der Master oder Coach bist, der diesen Prozess souverän zu unterstützen weiß.

Aber – wie soll das gehen? Wo genau kannst du die eine Übung finden, die am besten zu dieser Situation und dieser Gruppe passt? Wo gibt es Beispiele? Welche Schritte sind die richtigen – und in welcher Reihenfolge? Und – wie lange sollte das Ganze dauern? Wo gibt es Tipps und wer warnt dich vor den gefährlichsten Fallstricken? Wer oder was führt *dich* durch diesen Dschungel?

In den vergangenen Jahren standen wir immer wieder vor solchen Herausforderungen. Und glücklicherweise waren wir dabei nicht allein. Häufig haben wir sie gemeinsam gemeistert oder konnten auf erfahrene Kolleginnen und Kollegen zurückgreifen. Noch heute erreichen uns jede Woche E-Mails mit Fragen wie: »Hey, ich moderiere

*nächste Woche einen Workshop bei Kunde X mit Y Teilnehmenden, um Z zu erreichen. Kennt jemand ein passendes Workshop-Format dafür?» Und derzeit oft mit dem Zusatz: »Ach ja, und die meisten Teilnehmenden arbeiten remote ... Hat jemand noch 'ne gute Idee für eine Online-Aktivität?«*

Wir sind uns des Luxus bewusst, über ein großes kollegiales Netzwerk zu verfügen, das uns Zugang zu Dutzenden von versierten Coaches verschafft, die mit ihrer jahrelangen Erfahrung jederzeit Ideen und Anregungen beisteuern können.

Leider geht es nicht allen so gut. Viele Agile Coaches und Scrum Master sind auf sich allein gestellt. Sie sind die Expertinnen und Experten in ihren Organisationen. Von ihnen wird erwartet, dass sie genau wissen, was in einer bestimmten Situation zu tun ist. Doch woher nehmen sie ihre Inspiration? Wo finden sie schnell die zum konkreten Problem passende Aktivität? Bei Google? Ja, sicher auch dort. Aber dazu gehören Glück

und genau die richtigen Suchbegriffe, und dass sich zudem jemand die Mühe gemacht hat, eine Übung ausführlich zu beschreiben und zu veröffentlichen.

Das ist der Grund für dieses Buch. Wir möchten damit Agile Coaches und Scrum Master in kompakter Form mit 99 Übungen und Workshop-Formaten unterstützen, also einen Werkzeugkasten anbieten, den man zur Hand nimmt, wenn man Inspiration braucht. Es ist wie bei einem Kochbuch: Wer keine Ideen oder Inspiration hat, sucht nach einem Rezept. Manchmal folgt man dann dem Rezept sehr genau, Schritt für Schritt. Ein andermal variiert man es mit eigener Kreativität. Und hin und wieder kommt einem vielleicht selbst eine Idee für ein völlig anderes Gericht, einfach beim Durchblättern des Kochbuches.

Dieses Buch lässt sich ganz nach den eigenen Vorstellungen nutzen. Es kann zum Lotsen werden, der hilft und inspiriert. Zumindest dann, wenn es schnell gehen muss und die Zeit eigent-

lich viel zu knapp ist. Für diesen Fall gibt es vorne im Buch einen Entscheidungsbaum, der zu einer Aktivität<sup>1</sup> führt, die relativ schnell umgesetzt werden kann.

Ist dieses Buch vollständig? Ganz sicher nicht. Es existieren unzählige andere Übungen und Formate. Beispielsweise gibt es ein Buch mit speziellen Scrum-Übungen. Man kann auch Liberating Structures verwenden. Und es gibt Bücher voller Übungen und Formate, die überhaupt nicht für den agilen Kontext gedacht sind, in der einen oder anderen konkreten Situation jedoch sehr gut funktionieren können. Es gibt sogar Bücher, die speziell für Online-Übungen ausgerichtet sind! Beispiele finden sich weiter unten im Abschnitt »Weiterlesen«.

Und dennoch glauben wir, dass wir mit dieser Tool-sammlung einen Mehrwert für Agile Coaches und Scrum Master schaffen. Die Transformation einer Organisation verläuft nicht immer geradlinig, man muss dabei selbst agil und flexibel sein und für jede Situation abwägen, welche Intervention jetzt am besten passt. Das agile Umfeld erweist sich jedoch häufig als zu spezifisch, um auf eine generische Übung zurückgreifen zu können. Für solche Situationen ist dieses Buch gedacht. Es soll dabei helfen, den agilen Werkzeugkasten der Agile Coaches und Scrum Master weiter zu füllen und auszubauen.

Und wenn du dieses Buch irgendwann nicht mehr brauchst, ist das auch in Ordnung. Denn dann ist dein Werkzeugkasten mit Übungen und Formaten gut gefüllt. Mit Kochbüchern verhält es sich übrigens genauso – auch sie stehen die meiste Zeit ungenutzt im Regal. Aber sie warten dort geduldig, warten auf

---

<sup>1</sup> Anm. d. Übers.: Im Original wird als Oberbegriff für die verschiedenen Formate, Übungen, Events usw. das niederländische Wort »werk-vorm« verwendet, das man mit »Arbeitsform« übersetzen könnte. Da das jedoch sperrig und ungewohnt klingt, habe ich mich stattdessen für »Aktivität« entschieden. Wenn also künftig von Aktivitäten die Rede ist, so ist das in der Regel als generischer Begriff für die verschiedenen Spielarten von Tools zu verstehen.

diesen einen Moment, in dem dir dieses bestimmte Rezept einfach nicht einfallen will. Dann ziehst du es aus dem Regal, blätterst darin – und findest oft eine Antwort. Und – hat das Rezept funktioniert? Nun, dann wirst du dieses Buch in Zukunft sicher häufiger zur Hand nehmen, weil du weißt, dass es dir früher schon einmal bei einer wichtigen Entscheidung in der Küche (oder im Meetingraum) geholfen hat.

Wir hoffen, dass dich dieses Buch dabei unterstützt, ein noch besserer Agile Coach oder Scrum Master zu werden.

Wir wünschen dir viel Freude und Inspiration beim Lesen!

Delft, 1. Februar 2021

Charlotte Bendermacher  
Cleo Kampschuur  
Rini van Solingen

# WIE MAN DIESES BUCH LIEST

**D**ieses Buch ist wie ein Kochbuch aufgebaut. Die Aktivitäten sind in Kategorien eingeteilt. In einem Kochbuch sind das oft: Vorspeisen, Zwischengerichte, Hauptgerichte und Nachspeisen. Oder: Fleischgerichte, Fischgerichte und vegetarische Gerichte. Wenn du also nach einer geeigneten Übung suchst, überlege zuerst, in welche Kategorie sie gehört, und schau dir dann die Übungen an, die in dieser Kategorie enthalten sind. Wir haben uns entschieden, die Toolkits in die folgenden Kategorien zu unterteilen:

- 1 Einander kennenlernen** – Aktivitäten zum gegenseitigen Kennenlernen der Teammitglieder und um die Motivation des anderen zu verstehen
- 2 Mit einem Team starten** – Aktivitäten, um mit agilen Teams zu starten
- 3 Teams voranbringen** – Aktivitäten, um bereits bestehende Teams bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen
- 4 Managementteams unterstützen** – Aktivitäten, die sich speziell an das Management oder an Managementteams in einer agilen Organisation richten oder an diejenigen, die eine Organisation agiler gestalten wollen
- 5 Transparenz schaffen** – Übungen und Formate, um unter der Oberfläche schlummernde Probleme oder Konflikte in einem agilen Team (oder mit dem Unternehmensumfeld) sichtbar zu machen
- 6 Product Owner unterstützen** – Aktivitäten, die darauf abzielen, den Product Ownern zu helfen, ihre Rolle besser auszufüllen
- 7 Agile Meetings begleiten** – Formate für typische agile Meetings
- 8 Moderationstechniken** – Übungen und Formate allgemeiner Art, die sich auch für agile Teams eignen

**9 Kreative Formate** – Übungen und Formate, die etwas kreativer ausfallen oder einen größeren Spaßfaktor bieten und sich in der Praxis für die Arbeit mit agilen Teams als wertvoll erwiesen haben

**10 Nice2Haves** – Übungen und Formate, die nicht in die oben stehenden Kategorien passen, jedoch in der Praxis oft nützlich sind

### **ERSTE HILFE BEI UNVERHOFFTEN ANFRAGEN**

Manchmal wirst du gebeten, in einer Stunde ein Meeting zu moderieren. Oder du wirst eingeladen, an einem Meeting teilzunehmen, und kaum hat es begonnen, bittet man dich, es zu moderieren. Für diese Fälle, in denen dir kaum Vorbereitungszeit bleibt, gibt es vorne im Buch einen Entscheidungsbaum, der dich schnell zu ein oder zwei Aktivitäten führt, die nur wenig Vorbereitung erfordern. Betrachte das als eine Art Rettungsanker für den Notfall.

### **ERKLÄRUNG ZU DEN STERNEN**

Die Sterne ordnen die Aktivitäten in drei Schwierigkeitsstufen ein – von einfach bis schwierig:

★ = einfach – Alle können diese Aktivität begleiten.

★★ = mittel – Diese Aktivität sollte man zuvor schon einmal durchgeführt haben.

★★★ = schwierig – Dabei handelt es sich um Aktivitäten, die Erfahrung erfordern; falls du mit ihnen noch nie gearbeitet hast, solltest du zuerst einen Probelauf durchführen oder einen erfahrenen Coach bitten, dich zu unterstützen.

### **FÜR WEN SIND DIESE TOOLKITS GEDACHT?**

Die wichtigste Zielgruppe dieses Buches sind Neulinge, interne Agile Coaches und Scrum Master – vor allem diejenigen, die in ihren Organisationen als Expertinnen und Experten gelten, selbst jedoch der Meinung sind, dass sie noch immer viel zu lernen haben. Gerade als interner Coach erlebt man oft, dass nach einer gewissen Zeit die sehr erfahrenen

externen Agile Coaches wieder verschwinden. Auf der einen Seite ist das gut, denn eine Organisation muss selbst über die nötige Expertise verfügen. Andererseits verlässt jedoch mit dem externen Agile Coach auch dein Sparringspartner und deine Inspirationsquelle das Unternehmen. Tja, und jetzt? An wen kannst du dich nun mit einer Frage wenden oder bei wem Inspiration holen? Dafür sind die Toolkits in diesem Buch gedacht.

Soll das nun heißen, dass dieses Buch erfahrenen Agile Coaches oder Führungskräften in agilen Organisationen nichts zu bieten hat? Nein, natürlich nicht. Genau wie bei einem Kochbuch ist für alle etwas dabei. Auch für solche Personen, die sich selbst gar nicht für agil halten, sondern manchmal einfach nur eine Aktivität mit ins Meeting nehmen möchten, dient es als Handbuch oder Nachschlagewerk. Doch zu guter Letzt ist es für den internen Agile Coach und Scrum Master geschrieben, der sich hin und wieder in der eigenen Organisation in seiner Rolle recht einsam fühlt.

Beim Schreiben dieses Buches sind wir davon ausgegangen, dass die Leserinnen und Leser über grundlegende Kenntnisse von Agilität und Scrum verfügen. Dass sie das Agile Manifest (am besten auswendig) kennen und genau wissen, wie das Scrum-Framework funktioniert. Zertifizierungen sind nicht erforderlich, doch das Grundlagenwissen, das in den entsprechenden Schulungen vermittelt wird, setzen wir voraus. Agile Coach oder Scrum Master kann man meistens nicht ohne gewisse Vorkenntnisse oder Ausbildung werden. Es ist wie beim Kochen: Grundkenntnisse, Wissen und der Umgang mit (Küchen-)Geräten werden vorausgesetzt. Alle Übungen und Formate in diesem Buch helfen dann dabei, dieses Wissen zu erweitern und zu vertiefen, um in agilen Events und Teams zusätzlichen Mehrwert zu generieren.

### **AGILE COACHING UND ONLINE-AKTIVITÄTEN**

Immer häufiger wird hybrid gearbeitet. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass bei jedem Meeting alle vor Ort anwesend sind. Zugleich sind die meisten Online-Umgebungen in puncto Kreativität

tät, Kontakt und echte Interaktion nicht unbedingt die erste Wahl. Es ist deine Entscheidung, wie du damit umgehst. Einige Meetings funktionieren wunderbar remote (oder hybrid), bei anderen ist es besser, wenn sich alle physisch im selben Raum befinden. Das Wichtigste ist, dabei nichts dem Zufall zu überlassen, sondern klar zu kommunizieren, ob das Meeting eine Präsenzveranstaltung sein muss, oder ob es genauso gut online stattfinden kann.

In dieses Buch haben wir auch eine Reihe von Online-Aktivitäten aufgenommen. Aber eigentlich kann jede Aktivität auch online durchgeführt werden. Manchmal ist etwas Kreativität gefragt, doch das ist als Agile Coach oder Scrum Master meistens zu schaffen. Entscheidend ist jedoch das Ziel des Meetings und die Frage, ob es auch in einem Online-Setting adäquat erreicht werden kann. Sobald du dich auf dieses Ziel konzentrierst, findet sich die passende Aktivität von selbst.

## **VORBEREITUNG**

Wie das Sprichwort schon sagt: Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete. Das gilt für Agile Coaches und Scrum Master ebenso wie für die Aktivitäten in diesem Buch. Je gründlicher du dich vorbereitest, desto weniger musst du dich um Prozesse und Werkzeuge kümmern und desto mehr kannst du dich auf das konzentrieren, was wirklich passiert. Letztlich geht es nicht um die Übung oder das Format, sondern immer um die Interaktion zwischen den Teilnehmenden. Deshalb solltest du gut vorbereitet sein, damit du dich maximal auf diese Interaktion konzentrieren kannst.

Die Vorbereitung umfasst ganz praktische Dinge wie den Besprechungsraum, Materialien, Werkzeuge und Termineinladungen, aber auch tiefer gehende Themen, wie beispielsweise sich auf schlummernde Konflikte, Ängste, Motive, emotionale Hindernisse sowie Normen, Werte und Prinzipien der Teilnehmenden vorzubereiten. Manchmal lässt sich eine Vorbesprechung eines Meetings im Teilnehmerkreis nicht vermeiden – vor allem, wenn



es um Ergebnisse von entscheidender Bedeutung geht und sich tiefer liegende Probleme als großes Hindernis erweisen. Ein einfaches Meeting mit engagierten und begeisterten Menschen können fast alle moderieren. Der Agile Coach und der Scrum Master sind aber auch für solche Meetings da, die nicht so einfach verlaufen. Also noch einmal: Bereite dich immer gut vor, sodass du dich auf das konzentrieren kannst, was wirklich gerade passiert!

Hier sind noch ein paar praktische Tipps von uns, bevor du in diesem Buch nach der passenden Aktivität suchst:

- Du solltest die Aktivität immer erst einmal komplett durchlesen.
- Wenn du das Gefühl hast, dass du die Aktivität an die Situation anpassen musst – zögere nicht. Allerdings solltest du vorsichtig sein, wenn du Schritte weglässt – vor allem, wenn du die Übung noch nicht kennst oder sie noch nie vollständig durchgeführt hast. Jeder Schritt ist wertvoll, also pass auf, was du streichst.
- Unter »Was du dazu brauchst« findest du alles, was für die jeweilige Aktivität erforderlich ist, auf jeden Fall solltest du aber immer Flipchart-Papier, eine Rolle Klebeband, Post-its und Moderationsstifte dabeihaben.
- Falls du in einer Aktivität Post-its verwendest, dann erläutere den Anwesenden immer die folgenden Dinge (bis sie es nicht mehr hören können): nicht zu viele Wörter auf ein Post-it schreiben, mit einem Moderationsstift schreiben (Kugelschreiber ist nicht lesbar), auf ausreichenden Kontrast achten (blauer Stift auf blauem Post-it ist schlecht lesbar), verschiedene Vorschläge auf unterschiedliche Post-its verteilen, ein Post-it immer zügig vom Block abziehen, damit es später gut haftet.
- Erläutere jedes Mal, warum du eine bestimmte Aktivität ausgewählt hast und was du mit ihr erreichen willst. Die gemeinsame Verantwortung der Anwesenden für das Ziel des Meetings ist oft wichtiger als die Übung selbst.

- Mach dich mit den Basistechniken der Teammoderation vertraut, denn die kannst du bei nahezu allen Aktivitäten einsetzen. Dazu zählen wir beispielsweise: Dot Voting, Bilden von Kleingruppen, Check-ins, Check-outs und Ähnliches. Diese Techniken setzen wir als Grundwissen voraus und nehmen sie deshalb nicht in jede einzelne Aktivität auf.

## WEITERLESEN

Der Inhalt dieses Buches ist bei Weitem nicht vollständig und erhebt auch nicht den Anspruch darauf – wie es eben auch kein Kochbuch mit allen Rezepten gibt. Mehr (agile) Übungen, Formate und Werkzeuge gibt es unter anderem hier:

- Henri Lipmanowicz, Keith McCandless: »The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation«. Liberating Structures Press, 2014.
- Daniel Steinhöfer: »Liberating Structures: Entscheidungsfindung revolutionieren«. Vahlen, 2021.
- Fabian Schiller, Martin Heider: »Scrum Master Kompagnon – Mit agilen Teams starten, wachsen und Wirkung entfalten«. dpunkt.verlag, 2022.
- Marc Bleß, Dennis Wagner: »Agile Spiele und Simulationen – Praxiserprobte Games für Agile Coaches und Scrum Master«. O’Reilly, 2023.
- Marc Bleß, Dennis Wagner: »Agile Spiele – kurz & gut«. O’Reilly, 2020.
- Veronika Jungwirth, Ralph Miarka: »Agile Teams lösungsfokussiert führen«. dpunkt.verlag, 4. Auflage, 2022.
- Kai H. Simons, Jasmine Simons-Zahno: »Scrum-Training. Der Praxisleitfaden für Agile Coaches«. dpunkt.verlag, 2021.
- Robert Wiechmann, Laura Paradiek: »Agile Werte leben. Mit Improvisationstheater zu mehr Selbstorganisation und Zusammenarbeit«. dpunkt.verlag, 2020.
- Susanne Beermann, Monika Schubach, Ortrud Tornow: »Spiele für Workshops und Seminare«. Haufe, 4. Auflage, 2023.

- Dave Gray, Sunni Brown, James Macanuso: »Gamestorming - Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren«. O'Reilly, 2011.
- Erich Ziegler: »Das australische Schwebholz und 199 andere Spiele für Trainer und Seminarleiter«. Gabal (Whitebooks), 5. Auflage, 2012.
- Josef W. Seifert, Heinz-Peter Göbel: »Games - Spiele für Moderatoren und Gruppenleiter«. Gabal (Whitebooks), 5. Auflage, 2010.
- Sharon L. Bowman: »Training from the Back of the Room! 65 Wege, in Trainings Raum fürs Lernen zu schaffen«. dpunkt.verlag, 2021.



#### **HINWEIS MIT VERFALLSDATUM**

Beim Schreiben dieses Buches haben wir herausgefunden, dass viele der Aktivitäten auch online genutzt werden können. Die Tools, die dazu aktuell häufig verwendet werden, sind: Zoom, Microsoft Teams, Mural, Miro, Retromat, Confluence, Retros.work, Metro Retro, Trello. Wenn du dieses Buch in ein paar Jahren wieder zur Hand nimmst, solltest du unbedingt im Internet nach neuen Tools suchen, die dir die Arbeit weiter erleichtern können, denn die Entwicklung verläuft rasend schnell.