



Fabian Schiller • Martin Heider

Scrum Master Kompagnon

Mit agilen Teams starten,
wachsen und Wirkung entfalten



Fabian Schiller hat seit den späten 90er-Jahren Erfahrungen in der agilen Produktentwicklung gesammelt. Seitdem hat er als Entwickler, Scrum Master und Agile Coach in und mit Teams in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen gearbeitet. Er unterstützt Teams dabei, ihre Potenziale zu erkennen und ihre Wirkung zu entfalten, und hat in den letzten Jahren zahlreiche Scrum Master und Agile Coaches als Trainer, Coach und Organisator von Veranstaltungen auf ihrem Weg begleitet. Fabian ist Mitbegründer der Initiative Coach Reflection Day, Co-Moderator des Agile Monday Nürnberg und Mitveranstalter der Konferenz Agile Open Fire sowie regelmäßig als Sprecher auf Veranstaltungen zu agilen Themen vertreten. Es ist ihm wichtig, dass theoretisch vermitteltes Wissen auch praxiserprobt ist, weshalb er bis heute immer wieder operativ in Teams mitarbeitet.



Martin Heider ist seit Anfang der 90er-Jahre in der Softwareentwicklung tätig. Er war Entwicklungsleiter und Geschäftsführer, als ihn 2004 agile Gedanken in den Bann zogen. Ab diesem Zeitpunkt unterstützte er Teams als Scrum Master und war Co-Creator verschiedener Community-Initiativen. So hat er das Agile Coach Camp Deutschland, die Play4Agile, den Coach Reflection Day, die Agile Open Fire sowie den Agile Monday in Nürnberg mit aus der Taufe gehoben. Auf diesen Veranstaltungen, aber auch als Sprecher auf Konferenzen ist er regelmäßig aktiv. Als selbstständiger Agile Coach und Trainer begleitet Martin heute Organisationen, Teams und Einzelpersonen und hilft ihnen, ihre Entwicklung wirkungsvoller zu gestalten. Bereits 2012 war er Mitgestalter der ersten berufsbegleitenden Scrum-Master-Ausbildung in Deutschland, weshalb ihm die Aus- und Weiterbildung wirkungsvoller Scrum Master besonders am Herzen liegt.



Zu diesem Buch - sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern - können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus+:

www.dpunkt.plus

Fabian Schiller · Martin Heider

Scrum-Master-Kompagnon

**Mit agilen Teams starten, wachsen
und Wirkung entfalten**



dpunkt.verlag

Fabian Schiller · Martin Heider

smk@agile-elevation.de

Lektorat: Christa Preisendanz

Lektoratsassistenz: Julia Griebel

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Layout & Satz: Birgit Bäuerlein

Illustrationen: Nathalie Kellenberger, www.nathaliekellenberger.ch

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-846-0

PDF 978-3-96910-567-2

ePub 978-3-96910-568-9

mobi 978-3-96910-569-6

Copyright © 2022 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg



Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Geleitwort

Das vorliegende Buch schließt eine Lücke im deutschsprachigen Buchmarkt!

Beide Autoren waren im Dezember 2011 in Frankfurt mit acht weiteren Agile Coaches und Trainern am Visionsworkshop für die berufsbegleitende Scrum-Master-Ausbildung beteiligt. Ein Angebot an Scrum Master, die ersten Schritte im neuen Beruf nicht alleine gehen zu müssen.

Konsequenterweise bringt der Scrum-Master-Kompagnon zehn Jahre später dieselbe Idee zum Leben: **Die ersten Schritte nicht alleine gehen zu müssen.** Ein typisches Scrum-Training vermittelt Grundlagen und einige Ideen, was nötig sein wird. Hier im Buch wird dieses Wissen ergänzt aus der Lebens- und Berufserfahrung zweier hervorragender Agile Coaches. Mit den mehr als 20 Workshop-Formaten im Buch kann man als Scrum Master direkt von dieser Erfahrung profitieren. Kochrezepte zum Nachkochen! Und wie bei einem Rezept für ein leckeres Essen können diese Grundideen je nach eigener Erfahrung und Geschmack variiert und verändert werden.

Seit mehr als zehn Jahren - seit unserer gemeinsamen Zeit in der Organisation des ersten Agile Coach Camps Deutschland 2010 - kenne und schätze ich Martin. Und

auch mit Fabian verbindet mich eine gemeinsame Arbeitserfahrung – eine fast tägliche Zusammenarbeit über eineinhalb Jahre bei einem gemeinsamen Kunden 2014/2015. Wir haben viel zusammen und voneinander gelernt.

Das Buch skizziert die Verantwortung des Scrum Masters, widmet ein ganzes Kapitel dem Schaffen einer klaren Ausgangssituation und führt dann Schritt für Schritt über den Lift-off, die Begleitung des Teams bis zur natürlichen Trennung. Es folgen noch Kapitel zur Organisationsveränderung, der Reflexion der eigenen Wirksamkeit und des eigenen Wachstums.

Ich freue mich sehr über diesen wunderbar praktischen Beitrag zur deutschsprachigen Agile Community.

Dr. Jürgen Hoffmann

Autor von »Agile Unternehmen« und
Geschäftsführer Emendare GmbH & Co KG,
Karlsruhe, Deutschland

Vorwort

Im Frühjahr 2020 lehrte uns das Leben auf die harte Art, dass Veränderungsfähigkeit wichtig ist und wir uns nur sehr bedingt auf Planung verlassen können. COVID-19 veränderte die Welt, und plötzlich fuhren wir nicht mehr jeden Tag zur Arbeit, sondern saßen von heute auf morgen zu großen Teilen im Homeoffice. Remote-Arbeit in Organisationen, Büros, im Ausbildungs- und Weiterbildungsbereich und soweit möglich auch in Betrieben wurde der neue Standard und funktionierte sehr schnell erstaunlich gut. Vielleicht war Corona - auch wenn es sich angesichts der vielen so traurigen Ereignisse und Erlebnisse etwas befremdlich anhören mag - einer der besten Lehrer für Agilität und Selbstorganisation sowie Digitalisierung, die uns in den letzten Jahren begegnet sind. Auch dieses Buch ist eine Folge dieses Virus (und hoffentlich eine der positiven Folgen ;-)).

Als der Lockdown kam, wurden auch uns kurzfristig sehr viele Aufträge abgesagt. Plötzlich saßen wir - vorher voll beschäftigt - zu Hause und hatten beruflich unverhofft viel freie Zeit. Was machten wir als Agile Coaches mit dieser Situation? Wir akzeptierten die Veränderung und überlegten, wie wir diese möglichst gut nutzen könnten. In unserem Fall bedeutete dies, ein Vorhaben umzusetzen, das

uns schon lange am Herzen lag: ein Buch zu schreiben, das Scrum Master in ihrem nicht immer leichten Job tagtäglich und ganz pragmatisch bei ihrer Arbeit unterstützt. Die Idee vom »Scrum-Master-Kompagnon«, einem Begleiter durch dick und dünn, war geboren.

Damit konnten wir ein wichtiges Motiv in unserem Leben auch ohne die gewohnten Trainings und Vor-Ort-Begleitungen weiterhin leben: Menschen hilfreich zur Seite zu stehen, damit diese in ihrer Arbeit mehr Wirksamkeit entfalten und dies besser erkennen können. Mit dem vorliegenden Buch möchten wir zum einen Scrum Mastern, Agile Coaches und Teambegleitern die Möglichkeit geben, einen Überblick über ihre Aufgabenfelder zu bekommen. Zum anderen wollen wir hilfreiche Unterstützung zu konkreten Situationen nachschlagbar machen. Wir hoffen, dass uns dieser Spagat zwischen Überblick und konkreten praktischen Hilfestellungen gelungen ist. Wenn das Buch Leserinnen und Leser praktisch bei ihrer Tätigkeit unterstützt und einen Beitrag zu ihren individuellen Lernwegen leistet, dann haben sich die unzähligen Arbeitsstunden gelohnt.

Wir wünschen viel Freude sowie umfangreiche Erkenntnisse beim Lesen und Anwenden.

Fabian & Martin

Cadolzburg, Fürth, im Oktober 2021

Danksagungen

Fabian

Würde ich allen Menschen danken, denen ich danken müsste, weil ohne sie dieses Buch niemals zustande gekommen wäre, so würde allein diese Liste vermutlich mehrere Seiten verschlingen. Das vorliegende Buch steht auf den Schultern von Giganten. Ohne die Unterstützung und die Impulse vieler Menschen aus der agilen Trainer- und Coach-Community wäre es nicht verwirklicht worden. Das Buch wäre bildlos, hätte nicht die großartige Nathalie Kellenberger in stundenlanger Arbeit aus unseren Kritzeleien wirklich ansehnliche Illustrationen gezaubert. Zahlreiche inhaltliche und formale Anregungen und Fragen von Christa Preisendanz haben uns sehr geholfen, aus einem Manuskript ein Buch zu machen. Ganz besonders hervorheben möchte ich hier auch Dr. Jürgen Hoffmann (aka mentos), der mir in den letzten Jahren immer wieder mit Rat und Tat zur Seite stand und von dem ich unglaublich viel gelernt habe. Außerdem sind da natürlich meine Kollegen von /agile elevation/, Martin Heider und Björn Andersson, mit denen mich ein intensiver und inspirierender Austausch verbindet.

Für die Fertigstellung dieses Buches war allerdings zusätzlich zur fachlichen und inhaltlichen Unterstützung

die motivierende Unterstützung in meinem privaten Umfeld nötig. Hier möchte ich mich ganz besonders bei meinen Kindern Jonathan und Nieke bedanken, die mich immer wieder auf das Buchprojekt angesprochen haben und durch ihr Interesse und die Neugier meine Motivation aufrechterhalten haben. Auch meiner Lebensgefährtin Emel Siegel gebührt besonderer Dank, da sie mit ihren wunderbaren Reaktionen nach dem Testlesen einzelner Abschnitte einen nachhaltigen Effekt auf die Motivation beider Autoren hatte! Nicht zuletzt möchte ich meiner Mutter danken, die mir in schwierigen Situationen immer den Rücken gestärkt hat und auf die ich mich immer verlassen kann.

Martin

Mittlerweile bin ich seit mehr als 30 Jahren im IT-Umfeld und seit über 15 Jahren im agilen Umfeld unterwegs. In dieser Zeit haben unzählige Menschen meinen Werdegang beeinflusst und dazu beigetragen, dass dieses Buch heute in dieser Form existiert.

Zuallererst möchte ich in diesem Zusammenhang Clemens Dachs danken, der mich für zwei gemeinsame Firmenabenteuer begeistern konnte und mit seinem Blick auf die Welt sowie unser Buch immer wieder inspiriert. Des Weiteren bin ich Johannes Link und Frank Westphal dankbar, dass sie mir bei meinem allerersten Konferenzbesuch die Welt von XP und Agile eröffneten. Meine Begeisterung für Retrospektiven und Reflexion wurde durch Jutta Eckstein gestärkt, die mich zu meinem ersten Retrospective Facilitator Gathering einlud und später über einen längeren Zeitraum coachte. Stefan Roock und Josef Scherer ermöglichten mir, in einem größeren Coaching-Team Erfahrung im Konzernumfeld zu sammeln. Impulse von Deborah Hartmann-Preuss und Bernhard Findeiss machten mich

2010 zum Mitorganisator des Agile Coach Camps Germany sowie des Community-Treffens Agile Monday in Nürnberg. Eine Open Space Session über LEGO® Serious Play® ließ mich ein Jahr später als Mitorganisator der ersten Play4Agile wiederfinden. Parallel hat mich Dr. Jürgen Hoffmann für die Ausarbeitung und Durchführung der ersten berufsbegleitenden Scrum-Master-Ausbildung gewonnen, weshalb es mich sehr freut, dass mentos das Geleitwort zu dem Buch verfasst hat. Denn er ist sicherlich auch ein Grund, warum mir die Ausbildung von Scrum Mastern bis heute sehr am Herzen liegt.

In jüngster Vergangenheit ist es vor allem der Austausch mit Fabian Schiller, mit dem mich unzählige gemeinsame Aktivitäten (Coach Reflection Day, Agile Open Fire, Konzeption & Durchführung von Trainings etc.), nicht zuletzt dieses Buchprojekt, verbinden. Danke Fabian, dass du mit mir dieses Buch hast Wirklichkeit werden lassen, ich bin stolz auf uns. Und danke an Emel Siegel, dass sie unser Vorhaben mit ihrer Begeisterung für die ersten Entwürfe bestärkt hat. Dankbar blicke ich auch auf die Diskussion mit Rebekka Mander zurück, wovon die Ausarbeitung unseres Teammodells profitiert hat. Enorm aufgewertet wurde das Buch durch die Illustrationen von Nathalie Kellenberger, was uns in der Fertigstellung des Buches noch einmal einen Motivationsschub gegeben hat. Den letzten Schliff hat das Buch durch Christa Preisendanz bekommen, die uns jederzeit mit hilfreichem Feedback und einer Engelsgeduld zur Seite stand.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Frau Christine Neidhardt, die das Leben tagtäglich liebevoll mit mir teilt und mich immer wieder einmal aus der Komfortzone schubst. Sie hat mich ermutigt, vor mehr als zehn Jahren erstmals als Scrum Master aktiv zu werden. Viele Jahre später hat sie eine Scrum-Master-

Advanced-Ausbildung für einen Kunden mit mir ins Leben gerufen und weitere meiner beruflichen Aktivitäten wohlwollend oder aktiv begleitet. So auch dieses Buch inklusive der vielen damit verbundenen Arbeitsstunden. Danke Christine für deine Unterstützung, ich liebe dich von hier bis zum Mond. Ein abschließender Dank gilt meinen Eltern Karl und Brigitte Heider, die mir stets viel Entscheidungsfreiheit gewährten und bis zum heutigen Tag immer an mich glauben.

Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung**
- 2 Deine Verantwortlichkeiten als Scrum Master**
- 3 Dein Startpunkt und Reiseplan**
- 4 Ein Modell für dein Team**
- 5 Dein Team kennenlernen und starten**
- 6 Dein Team begleiten**
- 7 Dein Team verabschieden**
- 8 Deine Organisation**
- 9 Deine Wirksamkeit**
- 10 Deine Weiterentwicklung**

Anhang

Verzeichnis Workshop-Formate

Literaturverzeichnis

Index

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

- 1.1 Was lernst du in diesem Buch? Was nicht?
- 1.2 Wie du dieses Buch lesen kannst

2 Deine Verantwortlichkeiten als Scrum Master

- 2.1 Der schwierigste Job der Welt
- 2.2 Deine Aufgaben als Trainer
- 2.3 Deine Aufgaben als Coach
- 2.4 Deine Aufgaben als Moderator
- 2.5 Deine Aufgaben als Teammitglied
- 2.6 Deine Aufgaben als Veränderungskraft in der Organisation
- 2.7 Konflikte zwischen den Verantwortlichkeiten
- 2.8 Scrum Master - eine Frage der Haltung
- 2.9 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)
 - 2.9.1 Self-Assessment
 - 2.9.2 Handlungsoptionen

3 Dein Startpunkt und Reiseplan

- 3.1 Was ist deine Motivation?
- 3.2 Was kommt da auf dich zu? (Verantwortung)

- 3.3 Was wird von dir erwartet? (Auftrags- und Zielklärung)
- 3.4 Was kannst du schon? Was gilt es zu entwickeln?
- 3.5 Wie und wo kannst du Unterstützung bekommen?
- 3.6 Was solltest du immer dabei haben?
- 3.7 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)
 - 3.7.1 Erkunde deine eigene Motivation
 - 3.7.2 Handlungsoptionen

4 Ein Modell für dein Team

- 4.1 Was ist ein Team?
- 4.2 Wann solltest du mit Teams arbeiten?
- 4.3 Gute Rahmenbedingungen für Teamarbeit
 - 4.3.1 Die Aufgaben
 - 4.3.1.1 Klares und sichtbares Ziel
 - 4.3.1.2 Sichtbare Wirksamkeit
 - 4.3.1.3 Interdependenz
 - 4.3.2 Die Strukturen
 - 4.3.2.1 Klare Teamgrenzen
 - 4.3.2.2 Zeitliche Stabilität
 - 4.3.2.3 Diversität in Teams
 - 4.3.2.4 Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten
 - 4.3.2.5 Transparenz über strategische Ziele und Planung
 - 4.3.2.6 Passende Belohnungssysteme
 - 4.3.2.7 Zugang zu Ausbildung
 - 4.3.2.8 Zugang zu Information
 - 4.3.2.9 Feedback
 - 4.3.3 Die Beziehungen
 - 4.3.3.1 Offenheit und Vertrauen

- 4.3.3.2 Zuverlässigkeit
- 4.3.3.3 Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- 4.3.3.4 Gemeinsames Lernen
- 4.3.3.5 Wertschätzung

4.4 Spezialitäten

- 4.4.1 Self Designing Teams
- 4.4.2 Fluid Teams

4.5 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

- 4.5.1 Dein erster Team Development Radar
- 4.5.2 Handlungsoptionen

5 Dein Team kennenlernen und starten

5.1 Im Kontext ankommen

- 5.1.1 Auftrag klären
- 5.1.2 Die Menschen kennenlernen
- 5.1.3 Teamkontext erkunden

5.2 Mit deinem Product Owner arbeiten

- 5.2.1 Inspirierende und motivierende Produktvision
- 5.2.2 Von der Vision zum Backlog
- 5.2.3 Wirksamkeit sichtbar machen
- 5.2.4 Priorisierung
- 5.2.5 Teamarbeit fördern

5.3 So startest du mit deinem neuen Team - ein Lift-off

- 5.3.1 Bevor es losgeht
- 5.3.2 Was ist ein »Lift-off«?
- 5.3.3 Kennenlernen & Vertrauen aufbauen
- 5.3.4 Vision & Richtung
- 5.3.5 Gemeinsame & persönliche Ziele
- 5.3.6 Teamregeln
- 5.3.7 Teamzusammenstellung

- 5.3.8 Blick in die Zukunft: Kontext- und Risikoanalyse
- 5.3.9 Ein zweitägiger Workshop
- 5.3.10 Nachbereitung
- 5.4 Die ersten Meetings moderieren
 - 5.4.1 Backlog-Verfeinerung
 - 5.4.2 Sprint-Planung
 - 5.4.3 Daily Scrum
 - 5.4.4 Sprint-Review
 - 5.4.5 Sprint-Retrospektive
- 5.5 Wie startest du mit einem bestehenden Team?
- 5.6 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)
 - 5.6.1 Dein Team-Lift-off
 - 5.6.2 Handlungsoptionen

6 Dein Team begleiten

- 6.1 Team-Assessments durchführen
- 6.2 Deinen Product Owner begleiten
 - 6.2.1 Erwartungen erkennen und abgleichen
 - 6.2.2 Planung und Meilensteine erstellen
 - 6.2.3 Product Backlog pflegen
- 6.3 Teamzusammenstellung reflektieren
- 6.4 Moderieren
- 6.5 Kreativität fördern
- 6.6 Retrospektiven moderieren
- 6.7 Konflikte begleiten
- 6.8 Feedback geben und nehmen
- 6.9 Motivation fördern
- 6.10 Entscheidungsprozesse unterstützen
- 6.11 Erfolge sichtbar machen und feiern

- 6.12 Zusammenhalt stärken
- 6.13 Einzelgespräche führen
- 6.14 Wissen vermitteln/Impulse setzen
- 6.15 Dein Team verändert sich
 - 6.15.1 Eine neue Mitarbeiterin kommt ins Team
 - 6.15.2 Eine Mitarbeiterin verlässt das Team
- 6.16 Mit Extremfällen umgehen
- 6.17 Virtuell zusammenarbeiten
 - 6.17.1 Herausforderungen & Vorteile
 - 6.17.2 Gutes Setup & Werkzeuge
 - 6.17.3 Tipps & Tricks
 - 6.17.4 Hybrides Arbeiten - ein Ausblick
- 6.18 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)
 - 6.18.1 Dein Team begleiten
 - 6.18.2 Handlungsoptionen

7 Dein Team verabschieden

- 7.1 Grundlegendes
- 7.2 Du gehst
- 7.3 Alle gehen
- 7.4 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

8 Deine Organisation

- 8.1 Das System verstehen
 - 8.1.1 Kontext & Wirkzusammenhänge
 - 8.1.2 Unternehmensgröße & Wachstum
 - 8.1.3 Werte & Kultur
 - 8.1.4 Verteilte Teams & verschiedene Kulturen
 - 8.1.5 Abhängigkeiten
- 8.2 Das System verändern
 - 8.2.1 Change-Modelle

- 8.2.2 Kommunikation bewusst gestalten
- 8.2.3 Hilfreiche Muster für Veränderung
- 8.2.4 Hilfreiche Strukturen für Veränderung

8.3 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

9 Deine Wirksamkeit

9.1 Im Team

9.2 Am Produkt

9.3 In der Organisation

9.4 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

10 Deine Weiterentwicklung

10.1 Dich selbst managen und führen

10.2 Ziele setzen und nachhalten

10.3 Tage bewusst gestalten - Tagebuch führen

10.4 Themen effektiv abarbeiten

10.5 Verhaltensweisen wahrnehmen und ändern

10.6 Erreichtes überprüfen und reflektieren

10.7 Neues lernen und Impulse bekommen

10.8 Und jetzt du! (Impulse und Fragen)

Anhang

Verzeichnis Workshop-Formate

Literaturverzeichnis

Bücher und Artikel

Onlinequellen

Index

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 Grundagentrainings, 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].

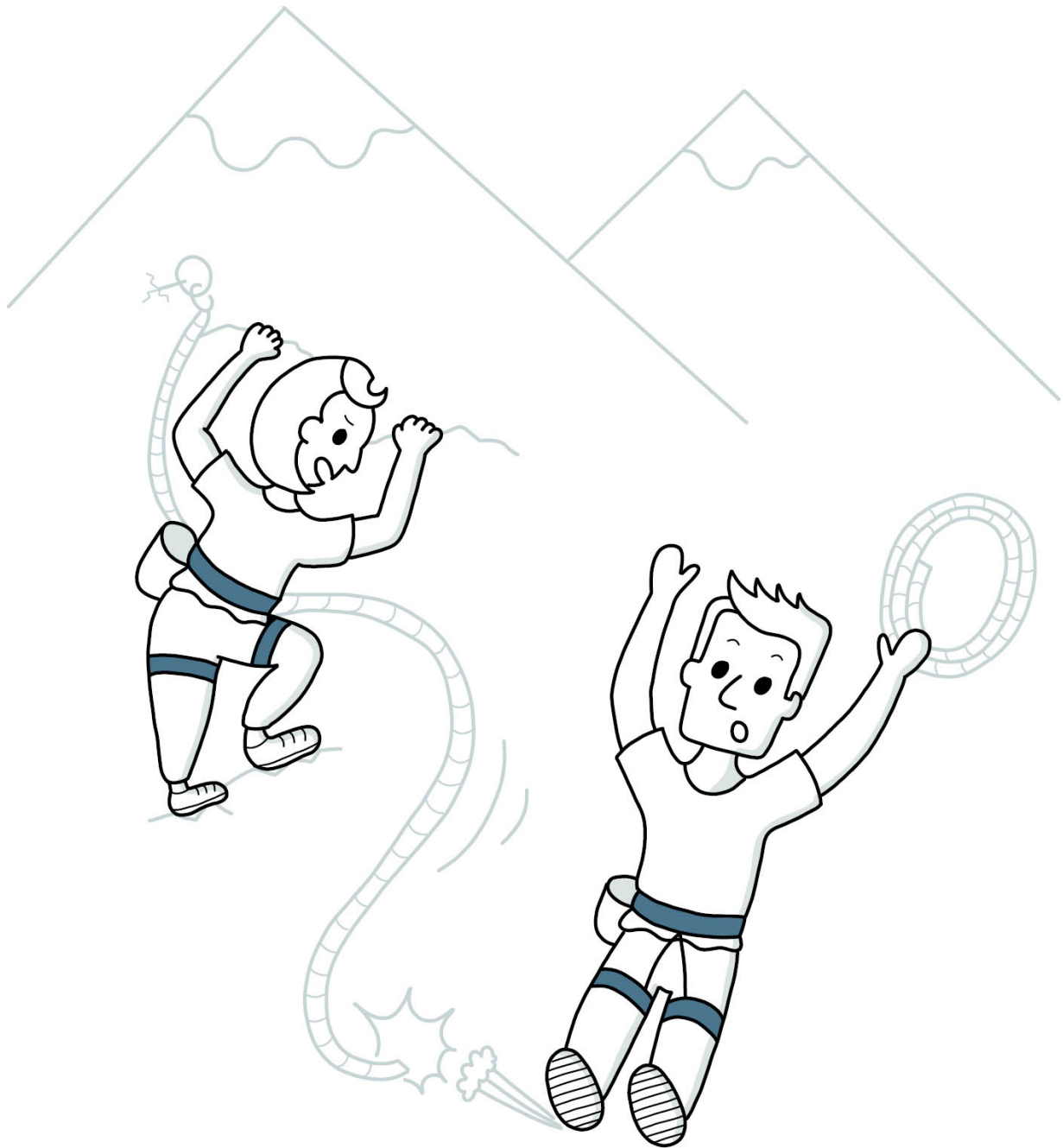
Auf alle übrigen Bereiche wollen wir vertieft eingehen, wohlwissend, dass Coaching, Moderation und Organisationsentwicklung alle für sich selbst Bücher füllen können. Wir wollen dir hier genügend Handwerkszeug mitgeben, um Teams wirkungsvoll begleiten zu können, und gleichzeitig die Lust auf mehr wecken. 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-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