

Geleitwort von Jutta Eckstein

Nicht viele, die mich kennen, kennen auch mein Geheimnis, von dem ich in meinem Berufsleben profitiere: Mein Geheimnis ist, dass ich vor meinem Ingenieurstudium, d. h. in meinem »früheren Leben«, ein Studium auf Lehramt abgeschlossen habe und von daher auf meine pädagogisch-didaktische Ausbildung zurückgreifen kann.¹ Ganz im Gegensatz zu vielen meiner Kolleg:innen. Üblicherweise wird im Berufsleben von nahezu allen früher oder später gefordert, sich – eben ohne entsprechende Ausbildung – als Trainer:in zu engagieren. Manchmal handelt es sich dabei nur um kurze Sessions, bei denen man einem Kollegen oder einer Kollegin etwas erklärt, manchmal sind es angesetzte Meetings, um einer größeren Gruppe die Details einer Funktionalität näherzubringen, und wieder zu anderen Zeiten werden daraus Schulungen, die auch als solche bezeichnet werden. Fast immer gilt dabei, dass der oder die Lehrende Spezialist:in des Fachgebiets ist und dass er oder sie (leider) keinerlei Ausbildung darin hat, wie man Dinge vermittelt. Das heißt, man geht meist davon aus, dass alle irgendwoher wissen, wie man Wissen weitergibt. Dies ist jedoch beileibe nicht der Fall. Das ist auch der Grund, warum es manchmal schwerer und manchmal leichter fällt, dargebotenes Wissen zu verstehen und zu verinnerlichen.

Darüber hinaus werden – sowohl interne als auch externe – Mitarbeiter:innen generell und ganz im Speziellen Coaches zunehmend gefordert, agil agieren zu können, um schnell mit Veränderungen umgehen zu können. Das heißt, gefordert wird eine Offenheit für lebenslanges Lernen. Dieses lebenslange Lernen erfordert aber auch ein lebenslanges Lehren.

1. Nur für das Protokoll: Nach meinem erstem Studienabschluss auf Lehramt, folgte der Abschluss zum Dipl.-Ingenieur und vor nicht allzu langer Zeit noch ein M.A. in Business Coaching & Change Management. Lernen ist mein Hobby ...

Vor diesem Hintergrund kann ich die Wichtigkeit des vorliegenden Buchs von Jasmine und Kai nicht hoch genug einschätzen. Ich bin mir sicher, für viele wird das Buch ein regelmäßiger Begleiter sein, um als Trainer:in ständig besser zu werden.

Die Offenheit, der Mut und der Fokus auf die Werte von Jasmine und Kai als Trainer:in und Autor:in ist beispielhaft und ansteckend. Sie zeigen nicht nur auf, wie man Scrum mittels Scrum vermitteln kann und damit direkt einen Erlebnisraum aufspannt, sondern greifen auch auf essenzielle pädagogische Muster zurück.² Dazu gehören beispielsweise:

▶ **See before Hear**

Da ein Vorgehen, bei dem man zuerst hört und dann erst sieht, recht abstrakt ist, verhindert dieses Vorgehen oft, dass die Lernenden später tatsächlich von den Konzepten Gebrauch machen. Aus diesem Grund sollte man den Lernenden die Möglichkeit geben, zunächst das Konzept zu sehen, bevor die Erklärung erfolgt.

▶ **Own Words**

Auch wenn Lernende oft in der Lage dazu sind, Definitionen oder Konzepte u.Ä. verbal wiederzugeben, bedeutet dies nicht automatisch, dass sie diese auch verstanden haben. Aus diesem Grund lade die Lernenden dazu ein, die Schlüsseli-
dees mit den eigenen Worten auszudrücken. Drücken sich Lernende mit ihren eigenen Worten aus, fällt es leichter zu beurteilen, inwiefern die Konzepte wirklich verstanden wurden.

▶ **Explore for Yourself**

Häufig schrecken Lernende davor zurück, Selbstverantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen. Aus diesem Grund biete Lernenden an, Themen eigenständig zu erarbeiten und diese anschließend zu präsentieren.

2. Pedagogical Patterns Editorial Board: Pedagogical Patterns: Advice for Educators. Joseph Bergin Software Tools, 2012, S. 46, 87, 107.

Jasmine und Kai machen mit der Verwendung dieser pädagogischen Muster deutlich, wie sich der Lerneffekt bei den Lernenden auch darüber verbessern kann, indem man ihnen ermöglicht, selbstverantwortlich zu lernen, und sich nicht darauf verlässt, dass »vorgekauft« Wissen automatisch in die Köpfe einsickert. Wie im sogenannten »Adult Learning« weisen die beiden den Lernteams nicht einfach Aufgaben zu, sondern sie stellen ihnen Aufgaben, die das eigenständige Lernen und damit auch die persönliche Entwicklung einfordern. Sie unterstützen dadurch die Auseinandersetzung über Werte und Überzeugungen in der Lerngruppe.

»In der Theorie des Konstruktivismus wird erklärt, dass es nicht möglich ist, diese Art von Wissen von einer Person auf eine andere zu übertragen, da dieses Wissen von jeder Person auf Basis der eigenen Wahrnehmung wieder neu konstruiert wird. Dieses transformative Lernen folgt üblicherweise auf eine Phase des Chaos. [...] Normalerweise ermöglicht dies einer Person, eine breitere Perspektive einzunehmen und so ihre Beziehung zu anderen Menschen grundlegend zu verändern. Transformatives Lernen ist also in der Regel nicht kontinuierlich, sondern zeigt sich in plötzlichen großen Entwicklungsschritten. Eine transformative Führungsperson hilft seinen Mitarbeitenden periodisch, oft durch Reflexion, beim Erlangen von grundlegend neuen persönlichen Fähigkeiten.«³

Folglich haben auch auf den ersten Blick Nebensächlichkeiten wie eine lange Mittagspause oder die Lernruhezeit einer Nacht zwischen zwei Schultagen eine große Bedeutung, vergrößern sie doch den Lernraum, da gerade diese Pausen zur Reflexion einladen.

Jasmine und Kai erläutern dies nicht mittels grauer Theorie⁴, sondern anhand ihrer Praxis und machen so ihr eigenes Erleben nachvollziehbar und nach-erlebbare. Für die einfache Übertragung des Trainings in die Praxis liegt der Fokus unter anderem auch auf der organisatorischen, methodischen, persönlichen sowie der inhaltlichen Vorbereitung für eine:n Trainer:in. Darüber hinaus laden die oft ergänzenden Verweise auf die Website von Agile Growth dazu ein, anhand von sehr konkreten Beispielen tiefgehend in die Materie einzusteigen und immer auf dem aktuellen Stand des Buchinhalts zu bleiben.

3. Jutta Eckstein & John Buck: Unternehmensweite Agilität: Wie Sie Ihr Unternehmen mit den Werten und Prinzipien von Beyond Budgeting, Open Space, Soziokratie und Agilität fit für die Zukunft machen. Vahlen, 2020, S.84–85.

4. Im Gegensatz zu mir in diesem Geleitwort 😊

Jasmine und Kai ist es mit diesem Buch gelungen, einen sehr praktischen Einstieg in Scrum-Trainings zu geben, der weniger auf den inhaltlichen Aspekt von Scrum abzielt, sondern vielmehr effektive Methoden der Vermittlung aufgreift und die direkte Anwendbarkeit ermöglicht. Mit vielen Beispielen bleiben die beiden dabei immer praxisnah, sodass man motiviert wird, sofort loszulegen. Ganz nach der Empfehlung von William Butler Yeats:

»In einer Schulung geht es nicht um das Füllen eines Eimers,
sondern um das Anzünden eines Feuers.«

Jutta Eckstein

Autorin von u. a.

»Agile Softwareentwicklung in großen Projekten«,

»Agile Softwareentwicklung mit verteilten Teams« und

»Unternehmensweite Agilität (kurz BOSSA nova)«

Geleitwort von Andreas Schliep

»Bewerbe dich doch als Scrum Trainer!« Diese Aufforderung von meinem Mentor Boris Gloger bildete vor etwa 15 Jahren den Auslöser meiner Reise zum Certified Scrum Trainer der Scrum Alliance. Ich erwiderte damals, dass ich keine Lust hätte, den Leuten immer wieder das Gleiche zu erzählen. Denn das war meine Sicht auf Schulungen: den Leuten immer wieder das Gleiche zu erzählen. Heute sehe ich das anders. Inzwischen habe ich sehr viel über Training, Menschen, über mich selbst gelernt. Das meiste durch Erfahrung. »Du hast es in dir!« Eine initiale Motivation, die mir vor 15 Jahren weitergeholfen hat – und auch jetzt noch weiterhilft. Um als Trainer erfolgreich zu sein, braucht man »es«, da würden die meisten Menschen sicherlich zustimmen. Doch was ist »es«? Ich bin meinen Weg als Trainer mit Intuition, Empathie und Spontaneität gegangen. Ich habe dabei mit der Zeit gelernt, den ganzen Ideen, Konzepten und Praktiken auch einen roten Faden zu verleihen. Als Trainer in meinen Kursen, als Sparringspartner und Mentor für andere, bin ich sehr stark von meinem Gefühl für Wirkung ausgegangen. Immerhin hatte mir Boris das Geschenk gemacht, Trainings auf Erfahrungen und Emotionen aufzubauen, nicht auf Folien und Plänen.

Die Grundwerte von Lean gelten aber auch für Scrum: »Respektiere Menschen« und »Kontinuierliche Verbesserung« zählen neben den Scrum-Werten zu den Leitplanken meines Lebens. Deshalb war ich schon seit der ersten Begegnung mit Kai Simons von seiner Strukturiertheit und Zielstrebigkeit fasziniert. Ich hatte gemerkt, dass er »es« auch in sich hatte – und »es« auch noch mit dem Streben nach Perfektion, der Einbindung von psychologischen Hintergründen und modernen Schulungsstrategien verknüpfen konnte. Frei nach Deming: Es kommt nicht nur darauf an, das Richtige zu tun, sondern es auch auf die richtige Art und Weise anzugehen. Die komplexen Themen, die wir als agile und Scrum-Trainer vermitteln, erfordern besonderes Fingerspitzengefühl. Zum großen Teil müssen wir ein regelrechtes Marketing für die Ideen und Erkenntnisse innerhalb unseres Kurses durchführen. Haben wir das Problem unserer Teilnehmer:innen erkannt? Bieten wir ihnen

eine akzeptable Lösung? Ist diese Lösung für sie auch machbar? Sind Aufwand und Schmerzen vertretbar? Die Produktgestaltung eines agilen Kurses hört nicht vor der Tür des Schulungsraums auf. Das hat Kai besonders gut verstanden und in der Integration unserer Kursansätze und seiner Vermittlungsmethoden zur Meisterschaft gebracht. Konsequenterweise bedeutet das auch, diese Vermittlungsfähigkeit an andere weitergeben zu wollen.

Jasmine Zahno, inzwischen Jasmine Simons-Zahno, kenne ich auch schon fast so lange wie Kai. Jasmine bringt ihr psychologisches Fundament in ihre Arbeit mit Scrum, bei der Ausbildung und dem Coaching von Menschen ein. Viele selbst proklamierte »Agile Coaches« können Psychologie gerade mal buchstabieren oder setzen ihr Weltbild durch eine Ansammlung von populärwissenschaftlichen Artikeln, Büchern und Websites zusammen. Echte – dafür grundlegend ausgebildete – Expert:innen für die Arbeit mit Menschen, die gleichzeitig einen Draht zu den Entwickler:innen finden können, sind in unserer Szene eher selten. Auch ich zähle zu den Menschen, die aus einem technischen Hintergrund kommen und sich die »menschlichen« Themen erst aneignen mussten. Von Jasmine habe ich zum Beispiel viel über den Unterschied zwischen Wohlbefinden – Harmonie, Komfort – und Wohlsin – Integrität, Resilienz – gelernt. Jasmines Schwerpunkt ist nicht ohne Grund die psychologische Sicherheit. Für sie beginnen diese Fragestellungen schon weit vor dem Kurs: Wie können wir eine Umgebung gestalten, in der Lernen und Kreativität gefördert werden? Wie nehme ich die Gruppe wahr? Wie gehe ich mit Spannungen und Verletzungen um, ohne ins Therapeutische abzudriften?

Jasmine und Kai zusammen sind nicht nur Lebens- und Ehepartner, Eltern und gute Freunde. Sie ergänzen sich auch fachlich wunderbar. Ein Beispiel ist ihr erfolgreicher »Agile Growth Podcast«, der agile Themen mit einer persönlichen Note verknüpft und so auch Menschen zugänglich macht, die nicht tief in der agilen Entwicklung verwurzelt sind. Dieses Buchprojekt ist ein weiteres Beispiel ihrer unvergleichlichen Chemie, der Synthese von unterschiedlicher und kontinuierlicher Integration – kleiner Scherz unter Entwickler:innen – von Ideen, Konzepten und Praktiken. Auf den Bereich des Trainings angewendet, vermittelt dieses Buch die Begeisterung für das Thema und die Meisterschaft in den Methoden. Denn die agilen Werte und Prinzipien verbunden mit kompetenter Didaktik und dem richtigen Draht zu den Menschen – das ist es, was einen großartigen Trainer, eine großartige Trainerin in unserem Feld ausmacht.

Es gibt schon etliche hervorragende Bücher über Scrum, über das Coaching von agilen Teams, über wirkungsvolle Moderation, ja auch über Trainings im Allgemeinen. Was aber noch fehlte, ist ein Leitfaden, eine Orientierung für all die Scrum Master und Agile Coaches, die nicht an ihrem jetzigen Entwicklungsstand stehen bleiben möchten. Agile Methoden und Scrum kann man Menschen nicht einfach beibringen, man muss sie dafür begeistern. Was ist das Geheimnis? Wie funktioniert das genau? Um das herauszufinden, ist man mit diesem Buch schon einen gehörigen Schritt weiter. Ich würde allen Lesenden empfehlen, nicht gleich zu den praktischen Leitfäden zu springen, sondern etwas Zeit und Aufmerksamkeit auf die Haltung des Trainers oder der Trainerin zu richten. Alleine dieses Kapitel birgt schon unschätzbare Unterstützung bei der Gestaltung und erfolgreichen Durchführung von Kursen. Auch wenn bei mir mal ein Training in Schiefelage geraten ist, hat mich meine konsequent ausgerichtete Haltung wieder auf Kurs gebracht, mir geholfen, den bestmöglichen Kurs für meine Teilnehmer:innen und mich zu gestalten. Das alles lernt man aus Erfahrung. Ich wünschte mir allerdings, ich hätte ein solches Buch schon zu Beginn meiner Entwicklung als Trainer gehabt.

Andreas Schliep,
Bremerhaven, März 2021

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.