

### 3 Die Geheimnisse eines erstklassigen Trainingskonzepts entschlüsseln

Jeder Mensch lernt anders. Ein erstklassiges Trainingskonzept zielt auf ideales Lernen aller Teilnehmer ab. In unseren Trainerausbildungen haben wir verschiedene Konzepte kennengelernt, um Informationen didaktisch so aufzubereiten, dass diese auch beim Gegenüber ankommen.

Während der *4mat*-Ansatz von Bernice McCarthy [McCarthy & McCarthy 2006] darauf setzt, dass verschiedene Menschentypen unterschiedliche Informationsarten spannend finden, haben wir im folgenden Trainerleitfaden Elemente des Modells »Training from the Back of the Room« von Sharon L. Bowman [Bowman 2009] gewählt, das bereits im vorherigen Gastbeitrag von Björn Jensen kurz erwähnt wurde. Dieser Ansatz orientiert sich an aktueller Lernforschung und hat verschiedene Kniffe, um ideales Lernen zu fördern. Unterm Strich würden wir die Grundintention so zusammenfassen:

Je mehr eine Teilnehmerin Dinge selbst tut, umso mehr wird sie es auch behalten.  
Je mehr Energie sie selbst investiert, umso mehr wird es ihr eigenes Wissen.

Der in den folgenden Seiten beschriebene Trainerleitfaden basiert auf einigen der Schlüsselkonzepte dieser Philosophie. Wir unterteilen dabei alle Lerninhalte grundlegend in einzelne Module, die wiederum jeweils aus vier verschiedenen Quadranten bestehen. Jedes Modul besitzt also ein konkretes Lernthema (z.B. »Product Backlog«) und jeder Quadrant hat einen eindeutigen Zweck in der Vermittlung des Lernthemas (einen der nachstehenden »4C«):

- ▶ **Connection (C1)**  
Eine Verbindung der Lernenden des neuen Themas mit bestehendem Wissen herstellen
- ▶ **Concepts (C2)**  
Die neu zu erlernenden Konzepte auf einer mentalen Ebene durchdringen

▶ **Concrete Practice (C3)**

Die neuen Ideen in der Praxis ausprobieren, um das theoretische Wissen mit Erfahrungen zu verankern

▶ **Conclusion (C4)**

Den Transfer des Erlernten in die Praxis des Teilnehmers vereinfachen

Durch diese Art der Strukturierung hast du eine klare Verankerung, welche Intention du eigentlich als Lehrender gerade verfolgst. Des Weiteren hilft diese Struktur dann eben auch beim Verinnerlichen der Lerninhalte. Eine Win-win-Situation sozusagen.

Gelegentlich wirst du merken, dass wir die konkrete Praxis (C3) vor die Konzepte (C2) schieben. Dies machen wir mit Absicht, um Referenzerfahrungen bei den Teilnehmern zu schaffen. Aus diesem am eigenen Leib Erlebten leiten wir dann im Nachgang die Theorien fast selbsterklärend ab. Im Trainerleitfaden erkennst du diese Vorwegnahme des dritten Quadranten auch an einem großen Pfeilsymbol, das die Ablaufrichtung somit deutlich sichtbar verändert.

Des Weiteren haben alle Seiten im Trainerleitfaden, die lediglich den Ablauf des Seminars thematisieren, zwar ein ähnliches Seitenlayout, aber keine explizit genannten »C1«- bis »C4«-Quadranten, da dort diese Logik nicht greift. Alle Inhaltsmodule mit zu vermittelnden Inhalten benutzen aber durchgängig wie erwähnt das »4C«-Format.

### 3.1 Das gute Gefühl eines klaren Plans

Führung braucht Klarheit und (Selbst-)Sicherheit. Während deines Seminars obliegt dir die Führung. Deine Teilnehmer verlassen sich auf deine Expertise, deine Übungen und deine Interventionen. Du schützt den Raum und steuerst die Interaktionen mit deiner Intention mit. Da bietet es sich natürlich an, für ein erstklassiges Training auch ein überzeugendes Konzept in der Tasche zu haben.

Die gute Nachricht: Wir haben in den letzten 14 Jahren gemeinsam mit anderen die Vorarbeit erbracht, die ein solides Scrum-Seminarkonzept braucht. Du kannst dieses Konzept in den allermeisten Situationen eins zu eins umsetzen und genau damit starten.

Wir würden aber auch ein Geheimnis für uns behalten, wenn wir dir nicht sagen würden, dass es ab einer gewissen Erfahrung mit diesem Konzept durchaus Sinn ergibt, deine eigene Variante zusammenzustellen.

Mittlerweile spielen wir mehr mit den Ideen und Konzepten dieses Leitfadens, als dass wir ihn immer exakt eins zu eins umsetzen. Manchmal liegen die Bedürfnisse der Teilnehmenden etwas abseits des Plans und wir gehen dann auf die Spezialthemen ein oder wandeln das Training entsprechend ab.

Nichtsdestotrotz haben wir genau diesen Fahrplan immer in der Tasche, denn er gibt uns Sicherheit, er funktioniert und er ist für uns zu einem Fundament geworden, auf dem wir gerne aufbauen. Also lass uns zu diesem Zeitpunkt unser erprobtes Konzept als Ausgangsbasis nehmen, damit wir daran strukturiert die Vermittlung von Scrum erfahren können. Im Nachwort gehen wir dann nochmals auf deine eigene weitere Reise mit diesem Konzept ein.

Wir wollen nun also gemeinsam in unser zweitägiges Scrum-Zertifizierungstraining<sup>1</sup> einsteigen. Der Trainerleitfaden wird dir dabei immer wieder aufzeigen, an welcher Stelle des Seminars wir stehen und was als Nächstes kommt.

Prinzipiell erleben unsere Teilnehmenden eine Lernreise, die schon mit der Seminarbuchung beginnt und sich in mehreren Schritten von der Vorbereitung über das Seminar hin zur Nachbereitung zieht.

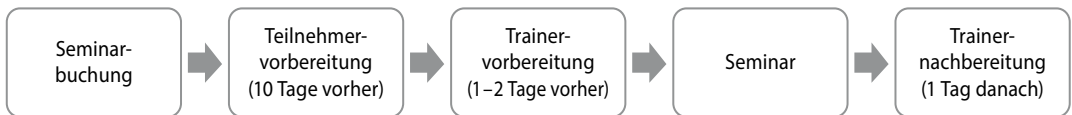


Abb. 3-1 Eine typische Lernreise unserer Teilnehmenden

## 3.2 Hinter den Kulissen

Ein Konzert beginnt weit vor den jubelnden Fans, eine Politikshow vor deren Liveaufzeichnung und ein Scrum-Training vor dem Präsenz- oder Remotetermin. Auf den nachstehenden Seiten geht es um all die Dinge, die wir vor unserem Seminar bereitstellen können, damit wir wirkungsvoll agieren und eine gute Zeit haben.

### 3.2.1 Die ideale Startposition beziehen

Wir geben zu, wir sind Fans von Ritualen. Ein bis zwei Tage vor einem Training arbeiten wir die Vorbereitungscheckliste ab. Wann sonst kann man noch klaren Routinen und gleichartigen Abläufen folgen, wenn man nicht gerade ein Pilot ist?

---

1. Du kannst dieses Konzept natürlich auch für nicht zertifizierte Seminare nehmen. Es gibt mittlerweile über 100 Zertifizierungen in der agilen Community. Wir halten unsere Seminare im System des größten Dachverbands der Scrum-Praktiker weltweit, namentlich der Scrum Alliance.

Unsere Welt ist so chaotisch und bunt geworden, dass es richtig erfrischend ist, einen mentalen Prozess wie den eines neuen Seminars mit der immer gleichen Routine zu beginnen.

Dies hilft auch automatisch dem Gehirn dabei, in den richtigen Zustand zu kommen. In etwa so, wie wenn wir uns vor unserer LinkedIn-Liveshow schick machen. Das signalisiert dem Gehirn: »Jetzt ist Interviewzeit.« So ähnlich ist es, wenn man eine Checkliste benutzt:

Dienstag steht ein Certified Scrum Master®-Seminar an. Ich drucke meine »Checkliste Kursvorbereitung«<sup>2</sup> aus, gleich werde ich Punkt für Punkt ausführen und dann jeweils abhaken. Von meinem Homeoffice aus drucke ich so Namensschilder und die Teilnehmerliste aus und packe noch dazu ein paar Seminar-Goodies ein: ein Lautsprecher für die Pausenmusik, eine alte Canon-AE-1-Kamera als Symbol für die ersten Produkte, die mit einem Rugby-Ansatz entwickelt wurden, sowie einen Time Timer, um meine Übungen zeitlich zu begrenzen. Ein paar witzige Moderationsbälle kommen auch noch dazu. Ich lese mir die Antworten der Teilnehmenden am Kurs auf den Vorbereitungsfragebögen durch. Es sind zwei ziemliche Skeptiker dabei, alle anderen haben wohl Lust auf das Training oder stehen irgendwo dazwischen. Ich kenne die üblichen Bedenken der Argwöhnenden, lese dennoch aufmerksam nochmals alle Kommentare und markiere mit einem grünen Textmarker Besonderheiten, Themenwünsche und Erwartungen. Alles zusammen wandert durch routinierte Handgriffe in meinen Rucksack – ich fühle mich einsatzbereit.

Solch eine kleine Checkliste wirkt hier mentale Wunder und hilft dabei, sich auf das Seminar einzustimmen. Stell dir am besten deine Version der Packliste zusammen, sofern du eine solche noch nicht hast. So ausgestattet gehst du dann mit dem guten Gefühl in dein Seminar, dass du alles Wichtige dabei hast. Im Trainingsraum warten sowieso noch genug unkontrollierbare Überraschungen.<sup>3</sup> Deshalb ist es durchaus sinnvoll, dass du die eigene Vorbereitung nicht dem Zufall überlässt.

---

2. Du kannst diese Checkliste unter [agilegrowth.de/kurscheckliste](http://agilegrowth.de/kurscheckliste) herunterladen.

3. Unser persönliches »Highlight« war bisher der Seminarraum, der direkt über einer Werkshalle lag. Alle acht Minuten donnerte ein schwerer Lastenkran unter uns durch, sodass man sein eigenes Wort kaum verstand. So bekam man bereits ungewollt ein gutes Gespür für einige Herausforderungen bei diesem Kunden.

### 3.2.2 Wann dein Training wirklich beginnt

Dein Seminar beginnt idealerweise bereits vor dem Remote- oder Präsenztermin, denn jedes Lernen braucht Vorbereitungs- und Verarbeitungszeit. Daher dürfen wir uns eher eine Lernreise vor dem geistigen Auge vorstellen, die einige Wochen oder Monate dauert, als lediglich eine zweitägige Druckbetankung. Diese Lernreise lebt für unsere Teilnehmerinnen davon, an verschiedenen Punkten Inhalte, Aufgaben und Betreuung zu erhalten.

Aus der Praxis hat sich für Scrum-Einstiegsseminare eine grundlegende Begriffslektüre als gute Vorbereitung für die Teilnehmer eingebürgert. Wir bitten unsere Teilnehmenden daher, im Vorfeld den Scrum Guide<sup>4</sup> zu hören oder zu lesen und mögliche Unklarheiten zu notieren.

Welche anderen Kontaktpunkte, Lernaufgaben oder Reflexionsfragen du im Vorhinein noch anbietest, hängt eher von deiner machbaren Zeitinvestition und deinem Qualitätsverständnis ab als davon, was didaktisch sinnvoll ist. Auch ein kurzes Onlinetraining »aus der Konserve« ist vorab möglich und setzt mitunter einen guten Rahmen. Hier geht es inhaltlich um Herkunft, Grundidee und Kernelemente von Scrum.<sup>5</sup>

Bei Inhouse-Workshops führen wir gerne auch mal im Vorfeld kurze Gespräche mit den Teilnehmenden, bevor das Seminar stattfindet. Es handelt sich dabei meist um viertel- bis halbstündige Videoanrufe, in denen wir uns ein erstes Bild der Lage jedes Einzelnen verschaffen. Das hilft uns bereits, erste Beziehungen aufzubauen und den Trainingsinhalt individuell auf die Menschen abzustimmen. Insofern beginnt auch dann das Seminar ebenfalls schon mit diesem ersten Kontakt zu uns als Trainern.

Wir haben es zudem als positiv erlebt, den Teilnehmern vorab eine Mitteilung zu schicken und sie daran zu erinnern, für die gesamte Zeit des Trainings anwesend zu sein. Denn vereinzelt abwesende Teilnehmer üben immer einen nachteiligen Effekt auf die Gesamtgruppe wie auch auf die Kernerfahrung jedes Einzelnen aus. Bei einer solchen Vorbereitung sind Kurse oft sehr intensiv und die Teilnehmer, die nicht zwischendurch E-Mails checken müssen, parallel an anderen Terminen teilnehmen oder zwischendurch andere Dinge erledigen wollen, nehmen eine intensivere und für sich selbst zufriedenstellendere Lernerfahrung mit.

---

4. Siehe <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide> bzw. nachlesbar unter [agilegrowth.de/scrum-guide](http://agilegrowth.de/scrum-guide).

5. Ein Beispiel dafür findet sich unter [agilegrowth.de/ueberblick](http://agilegrowth.de/ueberblick).

### 3.2.3 Raum, Unterlagen, Logistik

»Hast du noch ein Flipchart irgendwo stehen?«

Wenn wir auf die Jahre in Seminar- und Workshopräumen zurückblicken, haben wir wohl mehr »gehausmeistert«, als es uns lieb war. Gerade Inhouse-Kunden waren oft nicht in der Lage, unsere speziellen Wünsche an Seminarflächen im Vorhinein umzusetzen. Oft ging die Aufbaucheckliste in der Flüsterpost des Großunternehmens einfach unter, meist fehlte jemand, der die Verantwortung dafür übernahm. So fanden wir uns regelmäßig dabei wieder, Flächen anders zu bestuhlen, Tische zu rücken und zusätzliche Flipcharts zu organisieren. Doch wieso haben wir uns das angetan, teils wörtlich im Schweiß unseres Angesichts an einem oft eh schon stressigen ersten Seminartagmorgen einen Raum neu zu bestuhlen, falls wir erst am Seminartag anreisen?

**Systeme prägen, wie sich Menschen verhalten.** Der amerikanische Physiker W. Edwards Deming formulierte dies etwas spitzer: »Ein schlechtes System wird einen guten Menschen jedes Mal übertrumpfen« [Deming 1993].

Die Frage, die unsere Umbauten hier also vorantreibt, kann man folgendermaßen zusammenfassen: **»Wie kann ein gutes System aussehen, das es ermöglicht, für unsere Lernenden das ideale Ergebnis zu erzeugen?«**

Ein Stuhlkreis erzeugt eine andere Dynamik als Tischgruppen, Monitore vor jedem Teilnehmer einen anderen Effekt als Kleingruppenarbeit am Flipchart. Du kennst das sicher selbst noch aus Schule und Vorlesungen: Man neigt dazu, sich berieseln zu lassen und weg zu dösen, wenn das System so aufgebaut ist, dass es sich zentralistisch mit Blick nach vorne ausrichtet.

Aus unserer Erfahrung ist der in Abbildung 3–2 dargestellte Aufbau für Seminare bis zu 18 Teilnehmern hilfreich, um ein sehr gutes Ergebnis für unsere Teilnehmer zu erzielen. Mit einem weiteren Lerngruppentisch können 24 Personen sinnvoll teilnehmen.<sup>6</sup>

**Grundsätzlich gibt es eine vorwiegend von uns als Trainer genutzte Fläche im Raum, die mit zwei Flipcharts, einem Stehtisch und gelegentlicher Beamer-Nutzung vor allem der Vermittlung von kurzen Lernimpulsen dient.** Eine Meta-planwand oder ein Stück freie Fläche dient als Agenda, die wir später im Format eines Product Backlog ausarbeiten werden.

Bei Gruppen bis zu 15 Personen arbeiten wir zusätzlich gerne auch im Stuhlkreis. Dies muss im Aufbau und der Wahl des Raumes dann entsprechend eingeplant werden. Durch unsere Trainerausbildungen hatten wir viele Gelegenheiten,

---

6. In diesem Fall bevorzugen wir es allerdings, mindestens zwei Trainer im Seminarraum zu sein, damit individuelle Themenstellungen hinreichend adressiert werden können.

auch andere Seminarleiter in Aktion zu sehen. Zusammenfassend haben wir den Eindruck gewonnen, dass der Raumaufbau schlussendlich zum Konzept und der Person des Trainers genauso passen muss wie zu den Bedürfnissen der Teilnehmenden. Durch wachsende Erfahrung stärkt sich die eigene Intuition dafür, wie ein Seminarraum verändert werden kann, um seinen Zweck zu erfüllen.

Der Raum war doppelt so groß, wie die Fläche, die wir benötigt hätten. Hell, freundlich, mit modernem Equipment ausgestattet – aber leider viel zu groß. Unsere 12 Teilnehmenden wären verloren gegangen in der Größe des Raums. Wir brauchten mehr Intimität, wenn wir irgendwie dahin kommen wollten, aus Fremden Lernteams zu machen. Am Raumende standen haufenweise Moderationswände vor einem Berg von Stühlen. Wir rollten sechs dieser Wände nebeneinander in die Hälfte der Fläche hinein. Diese Wände im Rücken der Teilnehmer schafften es, eine Art Schutz und Intimität auszustrahlen, auch wenn es nicht wirklich gemütlich wirkte.

Wir möchten dich an dieser Stelle ebenfalls ermutigen, mit deiner Raumgestaltung zu experimentieren. Was passt für dich als Trainerin und deinen Trainingsstil? Welche Arbeitsmodi möchtest du betonen? Was passt zur Größe deiner Gruppe?

Der Raumaufbau sagt dabei übrigens nichts darüber aus, dass es auch mal Aktivitäten in Paaren, in gemischten Kleingruppen oder in Großgruppen geben kann. Stühle sind schnell bewegt und auch an Stehtischen oder in einer Sofaecke, selbst beim gemeinsamen Spazieren im Freien, kann eine Übung hervorragend klappen.

Wenn du sehr mutig bist, besteht auch die Möglichkeit, den Seminarraum mit den Trainingsteilnehmern gemeinsam zu gestalten und umzubauen oder es ihnen selbst zu überlassen. Das ist dann der erste Programmpunkt deines Kurses. Es hat den schönen Effekt, dass die Teilnehmenden direkt mental im Seminar ankommen und für sich selbst lernen, eine optimale Lernumgebung zu schaffen. Außerdem kannst du dann als Seminarleiter potenziell in letzter Minute in den Seminarraum kommen, was dem ein oder anderen sicher liegt, aber definitiv nicht zu unseren Favoriten gehört.

Wir persönlich sehen uns eher als gestaltenden Gastgeber und stellen da unsere Bedürfnisse in den Vordergrund, aber das ist unser individueller Stil, den wir über die Jahre so für uns ergründet haben.

Sollte ein Barhocker in der Location vorhanden sein, gibt das von uns drei ideale Extrapunkte bei unserem Schwärmen vom bisher schönsten Raum, da die leicht erhöhte Sitzposition angenehm ist, um mit allen Teilnehmern Augenkontakt zu halten, und die Lebendigkeit des Seminars auch von unserer physischen

Bewegung abhängt. Hier gilt quasi »der Energieerhaltungssatz der Moderation«: Wenn du dich viel bewegst, bleiben auch deine Teilnehmer mit ihrer Aufmerksamkeit bei dir. Der Barhocker erhöht die Chance, nur kurz zu sitzen, und bewahrt gleichzeitig die Wirbelsäule vor einem ganzen Tag des Stehens.

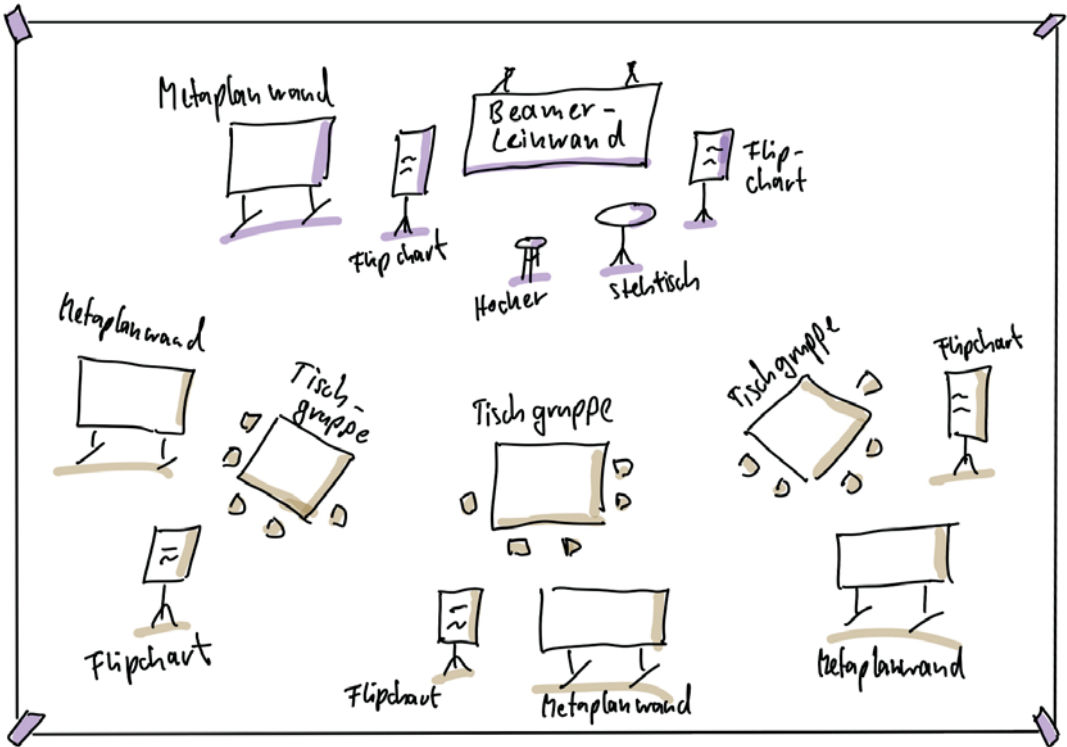


Abb. 3-2 Ein Seminaaraufbau, wie wir ihn bei Gruppen von 18 Teilnehmenden mögen.

Die Teilnehmer sitzen als Lernteams bei diesem Design an Tischgruppen, die einen direkten Kontakt untereinander begünstigen. Jeder Tisch hat dabei seinen eigenen Arbeitsbereich aus Flipchart und Metaplanwand zur Verfügung, um Übungen autonom zu bearbeiten und ebenfalls oft in die Bewegung zu kommen.

Dieses Setup braucht relativ viel Platz. Bisweilen fahren wir gut mit der Daumenregel, dass wir einen doppelt so großen Raum brauchen wie in der Auslastungsempfehlung angegeben.



**Auf jeden Tisch legen wir zu Beginn entsprechende Teilnehmerunterlagen aus.** Wir bevorzugen dabei eine gedruckte Version des Scrum Guide sowie ein leeres Notizbuch samt Kugelschreiber sowie ein wenig Marketingmaterial.<sup>7</sup> Da viele Inhalte interaktiv entstehen, ist ein klassisches Arbeitsheft nur sinnvoll, wenn du intensiv damit arbeitest – sonst fragen sich nach dem Seminar einige, wieso manche Seiten leer blieben. Unser Konzept kommt daher ohne ein solches Heft aus.

Spätestens beim 20. Kurs an einem anderen Ort denkst du vielleicht auch darüber nach, **die Teilnehmerunterlagen vorab an den Seminarort zu senden.** Ein Trainer mit kaputtem Rücken hat eine schwere Zeit – ohne die Fähigkeit, länger zu stehen, wird es mühsam. Und auch unser abendliches Yoga nutzen wir lieber zur Aufarbeitung des Stehpensums statt zur Kompensation des mühsamen Teils der Logistik. Solange du damit leben kannst, dass gelegentlich mal kein Kurspaket zu finden ist, weil es irgendwo verschollen ging, ist das eine große Erleichterung.

### 3.3 Der erste Trainingstag

Für deine Teilnehmer bedeutet der erste Trainingstag ein neues oder erneutes Kennenlernen von Scrum. Daraus entspringt der Wunsch, besonders an diesem ersten Tag eine große Referenzerfahrung zu schaffen, die in der Tiefe wirkt und vieles »durch das konkrete Tun« erklärt.

Eines der stärksten didaktischen Konzepte, das wir gerne einsetzen, ist die sogenannte »**Anwendung auf sich selbst**«. Wir demonstrieren dabei die Wirksamkeit eines Mechanismus, indem wir diesen direkt selbst nutzen. Das erübrigt die meisten Fragen, denn jeder konnte bereits sehen und spüren, dass etwas in der Praxis funktioniert hat.<sup>8</sup> Zu dieser Art und Weise, wie wir Scrum vermitteln, könnte man auch sagen: **Wir wollen Scrum durch Scrum vermitteln.**

Auf der ersten Inhaltsseite des Trainerleitfadens geht es also genau darum: einen Rahmen aufzubauen, der Scrum durch Scrum vermittelt. Unser Produkt ist das Wissen der Lernenden, unsere Agenda flexibel wie ein Backlog, unsere Werkzeuge im Rahmenwerk verankert und unsere Teams bald heiß darauf, endlich Wert zu liefern.

- 
7. Wenn du schöne Kleinigkeiten besitzt, die deinen Teilnehmern Mehrwert bieten und die gut bei Seminaren außerhalb dorthin versendet werden können, sind der Kreativität hier keine Grenzen gesetzt. Von Trinkflasche bis Stofftier (!) haben wir hier schon alles gesehen.
  8. Du kannst natürlich genauso zeigen, dass etwas in der Praxis so nicht funktioniert. Das hängt dann eher davon ab, was genau du vermitteln möchtest. Blöd wird es erst dann, wenn man während der Demonstration gemeinsam herausfindet, dass etwas nicht klappt, was eigentlich hätte klappen sollen ... Improvisationstalent ahoi!





<b>CHECK-IN, VISION UND AGENDA</b>		 45'	<b>AB-LAUF</b>	<b>POSITIVER START FÜR ALLE, VERBINDUNGEN AUFBAUEN</b>
<b>Smalltalk</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schön, dass du da bist ...</li> <li>• Wie war deine Anreise?</li> <li>• Hast du das Gebäude gut gefunden?</li> <li>• Was war das letzte Training, das du hattest?</li> <li>• Von welcher Abteilung/Firma bist du nochmal?</li> <li>• Zeit für einen Kaffee?</li> </ul>				<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Investment: 2 Tage, um Scrum, Wurzeln, Wirkungsweise zu verstehen</li> <li>• Mein Weg zu Scrum (»Weiß der Trainer was?«)</li> <li>• Teilnehmerängste und -sorgen ansprechen             <ul style="list-style-type: none"> <li>• »Bin ich richtig hier?«</li> <li>• »Kann ich genug?«</li> </ul> </li> <li>• Erste Infos zur Zertifizierung (falls angestrebt)</li> </ul>
<b>Kennenlernen:</b> Aufstellung im Raum <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografisch auf einer Landkarte relativ zum Trainingsort (Geburtsort oder Wohnort)</li> <li>• Dauer der Firmenzugehörigkeit (bei Inhouse)</li> <li>• Gruppiert nach aktueller primärer Rolle</li> <li>• Selbst geschätzte Scrum-Erfahrung auf einer Linie</li> </ul>		 15'	 10'  20'	<b>Heterogene Lernteams bilden</b> (4–7 Personen) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Findet euch in ähnlich großen <b>Lernteams zusammen</b></li> <li>2. Überlegt euch einen <b>Teamnamen</b> und schreibt ihn auf einen großen Haftnotizzettel</li> <li>3. Erstellt ein <b>Lern-Backlog</b>, das ich als Product Owner als Input für unsere Sprint-Planung gleich nutzen kann</li> </ol>

Abb. 3–3 Trainerleitfaden Seite 4: Check-in, Vision und Agenda

### Smalltalk – ins Gespräch kommen

Es ist Dienstagmorgen, 08:11 Uhr in Bern. Das Training beginnt erst in über einer Stunde, um halb zehn. Ich habe die Materialkiste seit guten fünfzehn Minuten offen und verteile die Unterlagen. Ein lässig angezogener Mann um die 40 betritt den Raum mit einem schnellen Schritt. Ich lasse das Material auf einem Tisch liegen und gehe freundlich auf ihn zu, sage »Guete Morge«<sup>9</sup>.

Das war es dann mit der Vorbereitung, denn **das Training beginnt, sobald der erste Teilnehmer den Raum betritt** – ob es uns gefällt oder nicht. Egal, was wir noch zu erledigen hatten: Unsere Pflicht als Gastgeber beginnt in genau jenem Moment. Denn überlege einmal: Was würden deine Teilnehmer über dich und dein Seminar denken, wenn du weiterhin mit dem Rücken zu der Person an Flipcharts malst und an der Technik bastelst. Fühlt sich eine Teilnehmerin da willkommen? Vertraut sie deiner Führung für die nächsten Tage in Bezug auf eine neue Arbeitswelt, wenn du diesen ersten Kontakt nur beiläufig wahrnimmst? Du

9. Das schweizerdeutsche Äquivalent zu »Guten Morgen«. Wir könnten jetzt bei einem Aperó sicher trefflich darüber diskutieren, ob man das als Deutscher so in Mundart tun sollte ...

merkst da schon unsere eindeutige Haltung: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools. Wir wenden uns daher unseren Gästen im Moment des Ankommens zu.

Im Trainerleitfaden führen wir einige Anregungen für erste Gespräche im Seminarraum auf. Du darfst da natürlich deinem eigenen Gespür trauen, wie genau du eine erste Beziehung aufbaust. Das ist übrigens nicht nur eine nette Geste, sondern auch als Trainer deine später auszahlende gruppenspezifische Lebensversicherung: **Wenn Dinge grandios schiefgehen, werden Menschen aus deiner Teilnehmerschaft dich als Trainer vor anderen in Schutz nehmen, wenn du vorher eine gute Basis aufgebaut hast.** Selbst wenn nichts schiefgeht, tut es einfach gut, das zu wissen: Du bist hier im Seminar zwar exponiert, aber in Sicherheit. Du kannst dich hier zeigen. In gewisser Weise gehen hier also Menschlichkeit und Opportunismus Hand in Hand.

Wir sind der Überzeugung, dass ein gutes Seminar davon lebt, dass du dich immer wieder verletzlich zeigen kannst, nicht zuletzt in den Geschichten, die du über dich, was dich gerade bewegt und deine Scrum-Erfahrung erzählen wirst. Deswegen ist es umso wichtiger, dass du dir bereits zu Beginn eine für dich angenehme und sichere Atmosphäre im Trainingsraum schaffst. Das beginnt beim Ordnen der Stühle und beim Vorbereiten deiner Bühne als Trainer. Wir haben hier immer wieder ganze Trainingsräume umgebaut, einfach weil es sich für uns falsch angefühlt hat, dort zu stehen, wo das Facility Management uns hin platziert hat – und es geht eben damit weiter, dass wir die Teilnehmer herzlich begrüßen und auch ihnen somit einen sicheren Raum bieten.

Für uns hat es sich als sehr wertstiftend herausgestellt, bei Präsenzseminaren **ein kleines Frühstück für die Teilnehmer zu organisieren, das eine halbe Stunde vor offiziellem Seminarstart beginnt.** Somit können die Teilnehmer in einer gelassenen und gemeinschaftlichen Atmosphäre ankommen. Sie haben gleich zu Beginn einen netten Start und Gelegenheit zum Networking. Zudem entlässt uns ein bereits vorbereitetes Frühstück schnell wieder aus der aktiven Gastgeberrolle. Wir können, wenn unbedingt nötig, dann eben doch noch schnell das eine oder andere im Raum herrichten, denn auch wir sind hin und wieder spät dran. Win win.

### 3.3.1 Eröffnen mit einem Paukenschlag

#### Eröffnung

Du hast Schopenhauers Ausspruch sicher<sup>10</sup> schon gehört: »Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck.«

Welchen Eindruck möchtest du als Trainerin vermitteln? Uns ist es wichtig, **kompetent, selbstsicher und klar** wahrgenommen zu werden. Außerdem finden wir es gut, wenn die Teilnehmer intuitiv erkennen: »Hey, die könnte mir vielleicht etwas beibringen, **ich habe zwar Respekt vor der Wanderung, aber die kommt für mich als Wanderführerin meiner schon mal infrage.**«

Aus dieser Intention heraus geht es also darum, in den ersten Minuten einen vertrauensvollen Kontakt zu allen Teilnehmern aufzubauen.

Dazu eignet sich besonders eine persönliche Geschichte<sup>11</sup>, die erkennen lässt, weshalb genau du der »richtige Wanderführer« für deine Zuhörer bist. Welche Erfahrungen hast du in der Vergangenheit gesammelt, die du mit deinen Zuhörern teilst? Welche Hindernisse hast du in der Praxis gesehen, die deine Teilnehmer so oder so ähnlich ebenfalls kennen? Was ist deine Intention, Scrum zu vermitteln? Donald Miller zeigt ein Kommunikationskonzept auf, das die eigenen Erfahrungen in einer Art *Heldenreise* für unsere Kunden ausdrückt [Miller 2017].

Wenn du dich entsprechend als Begleiter zur Erreichung von mehr Meisterschaft in Sachen Agilität positionieren willst, sind nach Millers Darstellung zwei Punkte als Auswahlkriterien für den passenden Helfer besonders relevant:

1. Was gibt dir die **Autorität**, als Begleiter auf der agilen Reise gelten zu dürfen?
2. Inwiefern hast du die Situationen, in denen deine Teilnehmer waren, schon selbst erlebt, kannst also **empathisch** auf diese eingehen?

Wir gehen danach gerne über unsere Geschichte hinaus. Unsere Teilnehmer wollen zwar von uns lernen, doch geht es den meisten Menschen primär um den eigenen Fortschritt – sprich: Es hilft, die Situation der Teilnehmer anzusprechen und sie von dort aus in das Seminar zu führen.

---

10. Fairerweise muss man sagen, dass nicht 100 % sicher ist, dass Arthur Schopenhauer dies genau so gesagt hat – im Lichte seines Essays »Religion; A Dialogue« könnte es aber durchaus sein: »An odor affects us only when we first come in contact with it, and the first glass of wine is the one which gives us its true taste: in the same way, it is only at the first encounter that a face makes its full impression upon us.«

11. Du kannst Kais Seminareröffnung unter [agilegrowth.de/trainingsbeginn](http://agilegrowth.de/trainingsbeginn) hören.

Wir finden es hilfreich, uns vor unseren Kursen ein wenig Zeit zu nehmen, um unsere Eröffnung tatsächlich konkret zu planen. Wenn du aktuell noch keine oder gerade keine Trainings gibst, also nicht in der Praxis üben kannst, kannst du dein Intro auch mit einem Smartphone als Audio- oder Videoaufnahme mitschneiden und anhören, ob es für dich funktioniert. Auch Kolleginnen geben da sicher gerne ihr Feedback dazu. So kannst du im Zweifelsfall in den ersten für dich nervösen Minuten des Seminars das wiedergeben, was du schon vorher erdacht und geübt hast. Im Idealfall beruhigt dich das genauso wie die Zuhörenden.

Eine alternative Version des Seminarbeginns ist es, von Anfang an durch ein Stück Selbstoffenbarung in Beziehung zu den Teilnehmern zu treten. Dazu teilen wir eine Geschichte, einen Gedanken oder eine Situation, die für uns in Bezug zu diesem speziellen Training steht.

»Als ich heute Morgen darüber nachdachte, seit Längerem mal wieder ein Seminar für eine staatliche Organisation wie eure hier zu halten, fiel mir auf, dass ich letztens mit unseren Kindern versucht habe, ...«

Mit solch einem persönlichen Einstieg nehmen uns unsere Seminarteilnehmer vom ersten Augenblick an als nahbare Menschen wahr. Manchmal teilen wir auch unsere persönliche Intention für diesen Kurs oder welche Gedanken wir beim Durchlesen der Vorbereitung hatten.

Hier wandelt man seine Eröffnung also so ab, wie sie gerade zu einem, zu der Situation und der des jeweiligen Kurses passt. Aber auch diese Eröffnung planen wir meistens erst kurz vorher, gegen 7:00 Uhr beim Frühstück im Hotel, oder aber spätestens wenn wir den Raum für die Teilnehmer herrichten bzw. beim Kaffeemachen, bevor wir uns digital einloggen.

Zusammenfassend darf deine Eröffnung also gerade lang genug sein, um das Interesse deiner Teilnehmenden zu wecken und ihnen das Gefühl zu geben, in guten Händen zu sein. Schlecht funktioniert es meist, wenn zur Eröffnung der ganze Lebenslauf auf den Tisch kommt – außer du bist ein Oscar-nominiertes Hollywood-Filmstar, dann lassen wir das als unterhaltsam durchgehen.

Wenn es relevant ist, kannst du zu einem späteren Zeitpunkt im Seminar auch mehr zu dir erzählen.

## Kennenlernen

In kleineren Seminaren kann man eine Vorstellungsrunde klassisch »auf der Tonspur« machen: Jeder sagt, wie er heißt, wo er arbeitet und was ihn in dieses Training brachte. Das ist zwar wenig kreativ, bietet aber einen ersten Kontakt. Nun, wir sind eher Fans von ein wenig Bewegung und Überraschung zu Beginn.

Mit meiner persönlichen Vorstellung als Trainer bin ich gerade fertig, die Einführung ist grundlegend erfolgt. Auf der vorderen Kante meines Stuhls sitzend sage ich: »Ihr habt jetzt ein wenig über mich erfahren. Ich – und vermutlich auch ihr – seid sicher neugierig, wer hier die nächsten Tage zusammen unterwegs ist – deswegen machen wir jetzt eine etwas andere Vorstellungsrunde!« Ich stelle mich hin. »Steht doch mal auf.«

»Wir zeichnen jetzt mit allen Teilnehmern eine Landkarte im Raum. Dazu brauchen wir etwas freie Fläche. Dort, wo ich stehe, ist der Mittelpunkt – unser Seminarraum.« Ich erkläre, in welche Richtung welche Himmelsrichtung liegt, und bitte die Teilnehmer, sich entsprechend ihrem Geburts- oder Wohnort passend hinzustellen.

Nach dieser kleinen Warm-up-Frage folgt eine Aufstellung nach den primären Verantwortlichkeiten. »Bildet einmal Grüppchen im Raum entsprechend eurer aktuell am meisten gelebten Rolle. Also z. B. Scrum Master, Projektleiter, Managerin usw.«

Nach einer kurzen »Sortierphase« stehen verschiedene Kleingruppen im Raum. Ich frage bei einer ersten Gruppe nach: »Und wer seid ihr?« So bekommen die Teilnehmer mehr Wissen dazu, wen vielleicht ähnliche Themen interessieren – und ich als Trainer weiß, wer vermutlich welche Herausforderungen hat. Die anderen Grüppchen folgen.

Eine letzte Information ist noch spannend: Wer weiß hier schon wie viel über das Seminarthema? Wen könnt ihr als Mitwissende hier gut einspannen in Gruppenarbeiten? »Bitte stellt euch einmal auf einer gedanklichen Linie durch den Raum auf – hier vorne ist: »Scrum ist völlig neu für mich« und hier hinten »Ich könnte das Seminar eigentlich auch selbst halten!«. Alle stellen sich auf. Nacheinander frage ich jeden, was ihn mit Scrum in Kontakt gebracht hat und weshalb er hier im Training ist.«

Nach diesen drei im Raum »aufgestellten« Fragen haben die Teilnehmer und wir ein erstes Gefühl dafür, wer hier im Raum ist und mit welcher Intention. Wir können an etlichen Stellen im Seminar später anknüpfen an die genannten Wünsche,

Hoffnungen und Erfahrungen und haben auch eine erste innere Einschätzung, wer unfreiwillig hier ist, weil ihn der Chef geschickt hat.<sup>12</sup>

Wenn die Gruppe vor dem Seminarbeginn sehr ruhig und verhalten ist, lohnt es sich auch, schon vor der Aufstellungsübung einen kleinen Eisbrecher einzufügen. Dafür benutzen wir sehr gerne eine Struktur, die von dem Format Impromptu Networking aus dem Fundus der Liberating Structures [Lipmanowicz & McCandless 2016] inspiriert wurde. Sie beinhaltet folgende Fragen, die sich die Teilnehmenden selbst stellen und dann mit den anderen teilen sollen:

- ▶ Wie geht es mir?
- ▶ Wozu bin ich hier?
- ▶ Wie werde ich dazu beitragen, dass ich meine Ziele hier erreiche?

Das führt dazu, dass die Gruppe mehr Energie hat, das Eis bereits gebrochen ist und bei den folgenden Aufgaben die Kommunikation besser fließt.

### 3.3.2 Fremde zu Teams zusammenschweißen

Wie oben schon beschrieben, ist eine Grundidee unseres Seminarkonzepts, Scrum zu simulieren. Eine Voraussetzung dafür sind geeignet große interdisziplinäre Teams. Die Arbeit in solchen Lernteams hat für das Seminar viele Vorteile: Unsere Teilnehmer vermitteln sich Antworten auf kleinere Fragen einfach beiläufig selbst. Schon häufig haben wir beobachtet, dass erfahrene Teilnehmer das auch sehr gerne tun. Für die, die ein Konzept vermitteln, festigt sich der Stoff nochmals durch aktive Wiederholung – und auch eigene Lücken werden einem klar. Beim Lehren merkt man schnell, was man wirklich verstanden hat und wann die Beschreibung eines Konzepts noch schwerfällt wie das Umlegen des Sattel-Stellhebels eines angerosteten Trekkingrads.

Neben dem Wissensaustausch haben Lernteams noch eine weitere wichtige Funktion: Sie vermeiden das gefährliche Fragen-Ping-Pong-Spiel im Stuhlkreis, das ein Seminar in Windeseile in eine politische Debatte feinsten Natur verwandeln kann und es gleichzeitig durch Seminarkritiken in den Abgrund reißt.

---

12. Diese Tatsache an sich können wir leider nicht ändern, auch wenn sie das Lernen oft stört – jedoch hilft in der Regel ein an der Kaffeemaschine geführtes Einzelgespräch samt Neugierde und einer guten Portion Empathie dabei, dass ein Teilnehmer sich dann doch irgendwann entschließt, mit uns und den anderen eine gute Zeit zu haben.

Es ist schon einige Jahre her, ich hatte mein erstes richtig großes Training mit 24 Teilnehmenden, die meisten gestandene Berater und Manager. Das Seminar fand in einem großen, lichtdurchfluteten Raum in einem dieser modernen Münchener Büoparks statt, bei dem man intuitiv versteht, wieso Facility Management als eigener Schwerpunkt existiert. Nach meinem Trainer-Input am Flipchart meldete sich ein Teilnehmer mit einer Frage. Während ich seine Frage beantwortete, schien es im Stuhlkreis mit jedem weiteren Stück meiner Antwort Menschen zu geben, die dadurch angeregt wurden, neue, leicht anders gelagerte Fragen zu stellen. Ich war hin- und hergerissen. Auf der einen Seite wollte ich nicht als derjenige dastehen, der jetzt Antworten verweigert, auf der anderen Seite schien die Runde langsam zu eskalieren. Ich blickte in immer mehr verwirrte bis gelangweilte Gesichtsausdrücke einiger Teilnehmer, während wir in Dialogen um Antworten rangen. Manche begannen unruhig mit den Füßen auf ihren Plätzen zu scharren. Trotzdem kamen neue Fragensteller immer wieder auf irgendwelche Begriffe und Konzepte mit ihren Fragen, die wir bislang höchstens gestreift, geschweige denn erklärt hatten. Nach guten 25 Minuten Rede-und-Antwort-Stehen zu allem, was aus meiner Gruppe raussprudelte, drehte ich meinen Laber-Hahn zur Überraschung einiger dann sehr ruckartig zu und schickte alle etwas holprig moderiert in eine Simulation.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer war mittlerweile geistig abwesend, da viele Fragen sie nicht mehr direkt betrafen oder ihnen der Kontext zur Einordnung der Antwort fehlte. Ich war in die Ping-Pong-Falle getappt.

Lerntteams regeln solche Stolperfallen oft intuitiv selbst, wenn du ihnen Diskussions- oder Arbeitsaufträge gibst. Sie verhindern das große Feststecken im Plenum. Zudem geben sie den Teilnehmern die Möglichkeit, gesehen und gehört zu werden. Schüchterne oder introvertierte Menschen haben dort oft die Gelegenheit, in den Lerntteams mitzumachen, statt in großen Runden hervortreten zu müssen.

### Heterogene Lerntteams bilden

Wie kommen wir nun an Teams, wenn diese für die Erfahrung so hilfreich sind?

Wir lassen die Menschen Verantwortung übernehmen und sie ihre Teams selbst auswählen.

Durch die im Raum aufgestellte Vorstellungsrunde haben unsere Teilnehmer bereits ausreichendes Wissen zur Heterogenität oder Gleichförmigkeit der Gruppe sammeln können. Diese Erkenntnisse machen wir uns jetzt zunutze und bitten die Teilnehmer, sich in ähnlich großen Lerntteams von vier bis sieben Personen zusammenzufinden.



Dafür erarbeiten wir mit den Teilnehmern noch kurz, was es für richtig gute Scrum-Teams braucht. Meistens kommen Kriterien zur Sprache wie Heterogenität, verschiedene Erfahrungsgrade, aber auch so etwas wie Sympathie. Wenn wir das Gefühl haben, dass die Gruppe es braucht, ergänzen wir Kriterien, die uns wichtig sind. Danach teilen sich die Teams selbstständig in Lerngruppen auf. Manchmal tauschen Teams Leute untereinander aus, damit offensichtliche Dysfunktionen ausgeglichen werden.

Damit haben die Teilnehmer also auch direkt eine kleine Simulation erlebt, wie die Grundidee eines Team-Self-Selection-Workshops aussehen kann. Meistens finden aus den Beobachtungen von [Mamoli & Mole 2019] in diesen Selbstselektionsrunden ohne Managementvorgaben die Menschen zusammen, die aus dem Blickwinkel von guten Arbeitsbeziehungen sehr gut zueinander passen.

An dieser Stelle ist etwas wichtig, was auch im Verlauf des weiteren Trainings immer wieder essenziell sein wird – wir vertrauen der Gruppe voll und ganz! Wir führen die Gruppe im Seminar, wie wir auch ein Scrum-Team führen würden: auf Augenhöhe und mit maximalem Vertrauen. Wir vertrauen darauf, dass die Gruppe die Lernteams wählt, die die Teilnehmer als optimale Lernerfahrung benötigen. Das sind manchmal nicht die funktionalen Lernteams und auch nicht die angenehmsten Zusammenstellungen, aber die, die die meisten Lernerfahrungen für die individuellen Teilnehmer bieten.

Für ein vielleicht noch besseres Ergebnis wäre noch ein wenig mehr Facilitation und Zeit hilfreich, doch nach kurzer Zeit gibt es so bereits mehrere Teams, die fast immer hinreichend gut funktionieren. Und diese dürfen dann auch gleich mit zwei Aufgaben loslegen: Erstens spürt jedes Team mehr Identität mit einem selbsterdachten Namen und zweitens brauchen wir alle Themen, Fragen und Wünsche unserer Teilnehmer, um gleich unseren ersten Lern-Sprint zu planen.

Die zweite Aufgabe konfrontiert die Teilnehmer dabei direkt mit dem Konzept eines Backlogs, denn es soll eine für das Team nach Wert sortierte Liste erstellt werden, die noch fehlende Funktionalitäten unseres Seminar-Wissensprodukts<sup>13</sup> enthält.

Diese Vorabaufgabe ist für die Teilnehmer zugegeben ein Sprung ins kalte Wasser. Allerdings sind sowohl dabei passierende Fehler wie auch die Erfahrung der Moderation und das entstandene Ergebnis selbst dann ein gefundenes Fressen für den wenig später gegebenen theoretischen Inhalt zum Product Backlog. Wir schaffen so also bereits eine Referenzerfahrung für das spätere Lernziel des »Pro-

---

13. Unter dem Wissensprodukt verstehen wir hier das gesamthafte Lernergebnis der zwei Tage aus Wissen, Erfahrungen und Erkenntnissen.

duct Backlog« und thematisieren gelegentlich auch schon die Herausforderungen, als Gruppe von Menschen Entscheidungen zu treffen.

### 3.3.3 Den Lernsprint mit idealem Sprint-Ziel planen

Unsere Teilnehmer können bis dato mit dem Begriff eines Lern-Sprints noch wenig anfangen. Wir sollten ihnen daher ein wenig erklären, was wir uns darunter vorstellen und wie so ein Lern-Sprint abläuft.





<b>SCRUM QUA SCRUM – DEN LERN-SPRINT PLANEN</b>		 45'	<b>SCRUM-KERN</b>	<b>DIE DYNAMIK EINER SPRINT-PLANUNG ERLEBEN, BACKLOGS IN AKTION SEHEN</b>
C1 – Connection	<b>Eckdaten klären</b> »Wir wollen jetzt gleich unseren ersten <b>Lern-Sprint planen</b> ... Doch bevor wir loslegen, einige Punkte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht unser Sprint aus?</li> <li>• Was ist unser Produkt?</li> <li>• Welche Stakeholder gibt es?</li> <li>• Wer ist der Product Owner?«</li> </ul>		C2 – Concepts	<b>Detailfragen beantworten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woher wissen wir, wie groß ein Backlog-Eintrag ist?</li> <li>• Welche Art von Konsens brauchen wir für die Vorhersage?</li> <li>• Wo kommt das Sprint-Ziel her und was ist das?</li> </ul> Weitere Fragen: Auf die Lern-Backlogs verweisen
	C3 – Concrete Practice			<b>Den Sprint planen</b> Eine echte Sprint-Planung durchführen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Sprint-Ziel vorstellen: »Das Scrum-Fundament begreifen«</li> <li>• Welche Backlog-Einträge zahlen darauf ein?</li> <li>• Was ist mir als Product Owner besonders wichtig? (Reihenfolge des Product Backlog)</li> <li>• Gemeinsame Einigung auf eine Vorhersage</li> </ul>
			10' 9' 25' 1'	C4 – Conclusion
© Kai H. & Jasmine Simons – Agile Growth Academy GmbH			Dieses Werk ist lizenziert als Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz	

Abb. 3–4 Trainerleitfaden Seite 5: Scrum qua Scrum – den Lern-Sprint planen

### C1 – Eckdaten klären

Dazu setzen wir gerne ein Flipchart ein, was die organisatorischen Aspekte zusammenbringt.

	Di	Mi
Start	9 <sup>00</sup>	9 <sup>00</sup>
☕ 10 <sup>40</sup>	10 <sup>40</sup>	10 <sup>40</sup>
Weiter	11 <sup>00</sup>	11 <sup>00</sup>
☕ 12 <sup>30</sup>	12 <sup>30</sup>	12 <sup>30</sup>
Weiter	13 <sup>30</sup>	13 <sup>30</sup>
☕ 15 <sup>00</sup>	15 <sup>00</sup>	15 <sup>00</sup>
Weiter	15 <sup>20</sup>	15 <sup>20</sup>
Ende	17 <sup>00</sup>	16 <sup>45</sup>

Abb. 3-5 Agenda-Flipchart für ein 2-tägiges Seminar mit Korrekturen + Working Agreements