



Coaching-Skills für Scrum Master

Beitrag von Petra Frieß | Juli 2018

Scrum ist wohl heute das bekannteste Methoden-Framework im agilen Kontext für Softwareentwicklung und Projektmanagement. Zugleich experimentieren inzwischen auch immer mehr Organisationen in den unterschiedlichsten Bereichen damit. Im folgenden Beitrag stellt Petra Frieß, PROFESSIO-Management-Beraterin und -Trainerin vor, wo es in der praktischen Umsetzung genau hinzusehen gilt. Sie geht darauf ein, wie Coaching-Kompetenzen hilfreich sind, um den notwendigen Kulturwandel herbeizuführen. Diese Fähigkeiten vermittelt sie – gemeinsam mit ihren Kolleginnen Annabelle von Creyzt und Alexandra Battenberg – in dem PROFESSIO-Seminar: „Coaching-Skills für Scrum Master und agile Leaders“. Das nächste Training findet vom 15. bis 16.10.2018 in Ansbach statt.

Die Scrum-Prinzipien sind relativ einfach zu verstehen und schnell umsetzbar. Dies ist mit Sicherheit ein Grund dafür, dass die Anwendung von Scrum sowie die Ausbildungen zum Scrum Master oder Product Owner gerade im Trend liegen. Doch in der Praxis angekommen wird sichtbar, dass die Intention, mit dem Scrum-Framework agil zu arbeiten, in der Umsetzung gar nicht so einfach ist. Selbstorganisation und Selbstverantwortung kollidieren häufig mit hierarchisch geprägten Strukturen. Und wo Leistungserbringung kundenorientierter, einfacher und schneller werden soll, wird nun sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene ein „Culture Clash“ sichtbar.

Herausragende Bedeutung des Scrum Masters

Im Scrum Guide wird der Scrum Master als „Servant Leader für das gesamte Scrum Team“ bezeichnet. Er ist somit derjenige, der dafür sorgt, dass das Team möglichst effektiv und ungestört arbeiten kann. Eine seiner Aufgaben ist es ebenso, darauf zu achten, dass die Scrum-Regeln reibungslos für das Scrum Team funktionieren. Dies bedeutet in der Quintessenz, dass der Umgang mit kulturellen Unterschieden und weiteren – im Sinne des für das Ziel relevanten Hindernissen – in die Zuständigkeit des Scrum Masters fallen¹.

Inwiefern können nun Coaching-Skills für den Scrum Master hilfreich sein? Deutlich wird dies im Zusammenhang mit drei beispielhaften Herausforderungen eines Scrum Masters:

1. Stichwort „Fehlerkultur“

Es gibt zwei Arten von Lernen: Wissen und Können. Sich Wissen anzueignen erfolgt in Schule, Studium, Selbststudium und wird als Fähigkeit bezeichnet, über etwas oder jemanden zuverlässige Aussagen machen zu können². Wissen ist vergangenheitsbezogen und in tayloristisch geprägten Unternehmen häufig ein hohes Gut. Da Wissen für die Bewältigung bekannter Probleme oft ausreicht, wurden in Unternehmen vielfach KVP-Prozesse implementiert, eine Null-Fehler Toleranz propagiert und dies auch häufig incentiviert. Leider reichen diese Vorgehensweisen für komplexe Herausforderungen auf Dauer nicht aus. Hier braucht es Können – reflektierte Erfahrung in Form von Üben bzw. disziplinierter Praxis³. Dazu gehört es, Fehler zu machen, zu scheitern und dies in

¹ Siehe Ken Schwaber und Jeff Sutherland, Der Scrum Guide, 2017

² Siehe <https://www.duden.de/rechtschreibung/wissen>, Abrufdatum 2.7.2018

³ Siehe Pfläging / Hermann, Komplexitmethoden, Redline Verlag 2015



Coaching-Skills für Scrum Master

Beitrag von Petra Frieß | Juli 2018

einem angstfreien Rahmen reflektieren und lernen zu können, sowohl individuell als auch organisational. Ein Scrum Master, der in der Lage ist, das Team dabei zu unterstützen, angstfreie Denk- und Handlungsräume zu schaffen, leistet hier einen wertvollen Beitrag. Er sollte fähig sein, dysfunktionale Kommunikationsmuster zu erkennen, vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten und auf Augenhöhe wertfrei Verhaltensweisen zu spiegeln.

2. Stichwort „Selbstorganisierte Teams“

Das hinter uns liegende Industriezeitalter hat – im Sinne der Optimierung von Produktionsprozessen – in Organisationen zu Standardisierung und Prozessoptimierung beigetragen. „Frederick W. Taylor hat dazu das perfekte Organisations-Paradigma für diese Zeit [geliefert]: die strikte hierarchische Trennung des Denkens vom Handeln und der konsequenten Steuerung des Unten durch das Oben“⁴. Agile Methoden wie das Scrum Framework stehen diesem Konzept diametral gegenüber. Hier wird in den Rollen sowohl Denken als auch Handeln wieder vereint. Konsequenz daraus ist eine marktseitige Steuerung des Unternehmens, quasi von außen nach innen. Dieser Paradigmenwechsel erfordert ein Umdenken bei MitarbeiterInnen, Management und Organisationsspitzen.

Auftrags- und Rollenklärung

Hilfreich für die Arbeit des Scrum Masters kann hier Wissen zu Auftragsklärung und Rollenklärung sein – sowohl auf fachlicher als auch auf der Beziehungsebene. Dies sowohl in Bezug auf die eigene Rolle als auch in Bezug auf die verschiedenen Rollen im Scrum Framework. Damit unterstützt der Scrum Master das Team dabei, Klarheit zu unterschiedlichen Erwartungen zu erhalten. Er oder sie schafft eine konstruktive Arbeitsgrundlage mit klarem Rahmen und reduziert die Anfälligkeit des Teams für Reibungsverluste und Konflikte.

3. Stichwort „Motivation“

Bereits im Jahre 1960 veröffentlichte Douglas McGregor während seiner Professur am MIT in seinem Buch „The Human Side of Enterprise“ die Theorien X und Y und sah in ihnen eine implizite Grundlage der traditionellen hierarchischen Betriebsführung⁵. Die Annahmen der Theorie X entsprechen im Wesentlichen den Annahmen des Taylorismus, die den Menschen als faul und arbeitsvermeidend bezeichnen und somit die Notwendigkeit von Management begründet, die den Mitarbeiter stets von außen motivieren, kontrollieren, belohnen oder sanktionieren muss. Das Scrum Framework hingegen basiert auf der Y-Theorie, die den Menschen als intrinsisch motiviert und von Natur aus leistungsbereit beschreibt. Daher sieht Scrum Rahmenbedingungen vor, die Menschen motivieren, beispielsweise durch mehr Selbstbestimmung, größere Verantwortungsbereiche und die Selbstorganisation im Team.

⁴ Siehe Pfläging / Hermann, Komplexitmethoden, Redline Verlag 2015

⁵ Siehe <https://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie>, Abrufdatum 2.7.2018



Coaching-Skills für Scrum Master

Beitrag von Petra Frieß | Juli 2018

Hohe Anforderungen an die Persönlichkeit der Scrum Master

Für ein erfolgreiches Agieren als „Servant Leader“ ist es zunächst wichtig, dass der Scrum Master sich über seine eigene „innere Landkarte“ in Bezug auf Haltung und Menschenbild bewusst ist. Als reflektierte Persönlichkeit ist er in der Lage, über ressourcenorientierte Interventionen die Selbststeuerungskompetenz des Teams zu unterstützen. Hier leisten ihm beispielsweise systemische Fragetechniken oder Elemente der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung wertvolle Dienste.

Folgerung aus den drei Handlungsfeldern

Allein diese drei dargestellten Handlungsfelder zeigen, dass die Herausforderungen für Scrum Master, die sich mit einem oder mehreren Teams in einer Organisation auf den Weg gemacht haben, gewaltig sind. Um in ihrer Rolle erfolgreich agieren zu können, werden Kompetenzen wichtig, die in der bisherigen beruflichen Laufbahn möglicherweise nicht so stark im Fokus standen: ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten, Konfliktkompetenz, Empathie und eine reflektierte Persönlichkeit, die ein klares Verständnis von der Art und Weise entwickelt hat, wie sie ihre Rolle ausfüllen kann und möchte.

Spezielles Angebot von PROFESSIO für Scrum Master

Getreu dem Motto: „wenn etwas funktioniert, mache mehr davon – und wenn etwas nicht funktioniert mache etwas anderes“⁶ bietet PROFESSIO Scrum Mastern und allen, die mit dem Scrum Framework arbeiten, die Möglichkeit, einen ersten oder weiteren Schritt zur Stärkung der erforderlichen Kompetenzen zu machen. Mit dem Format „[Coaching-Skills für Scrum Master und agile Leaders](#)“ wollen wir als erfahrene Coaches und als ebenfalls ausgebildete Scrum Master wertvolle Hilfestellungen und Tools vermitteln, um im Scrum-Alltag wirksamer zu agieren. Wichtiger Bestandteil ist dabei der Blick auf die eigene Haltung und deren Wirkung in der jeweiligen beruflichen Rolle. Weitere Informationen finden Sie in der [Online-Seminarausschreibung](#). Kommen Sie bei Fragen gerne auf uns zu.

Über die Autorin:



Petra Frieß

Diplom Betriebswirtin (DH). Weiterbildungen in systemischer TA, gewaltfreier Kommunikation, Design Thinking. Systemischer Coach (DBVC), Scrum Master (PSM) sowie NLP Practitioner. Bei PROFESSIO als Management-Beraterin tätig. Schwerpunktthemen: Führungskräfteentwicklung für KMU, Führung zwischen Agilität und Hierarchie, Teamcoaching, wertschätzende Kommunikation und Konfliktlösung sowie Führungskräftecoaching. Arbeitssprachen: Deutsch, Englisch.

E-Mail: p.friess@professio.de

⁶ Steve de Shazer, Insoo Kim Berg: Grundprinzipien der lösungsfokussierenden Beratung