

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Was lernst du in diesem Buch? Was nicht? .....	1
1.2	Wie du dieses Buch lesen kannst .....	3
<b>2</b>	<b>Deine Verantwortlichkeiten als Scrum Master</b>	<b>7</b>
2.1	Der schwierigste Job der Welt .....	9
2.2	Deine Aufgaben als Trainer .....	10
2.3	Deine Aufgaben als Coach .....	11
2.4	Deine Aufgaben als Moderator .....	12
2.5	Deine Aufgaben als Teammitglied .....	13
2.6	Deine Aufgaben als Veränderungskraft in der Organisation .....	15
2.7	Konflikte zwischen den Verantwortlichkeiten .....	16
2.8	Scrum Master – eine Frage der Haltung .....	17
2.9	Und jetzt du! (Impulse und Fragen) .....	21
	2.9.1 Self-Assessment .....	21
	2.9.2 Handlungsoptionen .....	22
<b>3</b>	<b>Dein Startpunkt und Reiseplan</b>	<b>23</b>
3.1	Was ist deine Motivation? .....	25
3.2	Was kommt da auf dich zu? (Verantwortung) .....	27
3.3	Was wird von dir erwartet? (Auftrags- und Zielklärung) .....	28
3.4	Was kannst du schon? Was gilt es zu entwickeln? .....	31
3.5	Wie und wo kannst du Unterstützung bekommen? .....	34
3.6	Was solltest du immer dabei haben? .....	35
3.7	Und jetzt du! (Impulse und Fragen) .....	36
	3.7.1 Erkunde deine eigene Motivation .....	36
	3.7.2 Handlungsoptionen .....	38

<b>4</b>	<b>Ein Modell für dein Team</b>	<b>39</b>
4.1	Was ist ein Team? .....	42
4.2	Wann solltest du mit Teams arbeiten? .....	43
4.3	Gute Rahmenbedingungen für Teamarbeit .....	43
4.3.1	Die Aufgaben .....	45
4.3.1.1	Klares und sichtbares Ziel .....	46
4.3.1.2	Sichtbare Wirksamkeit .....	47
4.3.1.3	Interdependenz .....	48
4.3.2	Die Strukturen .....	49
4.3.2.1	Klare Teamgrenzen .....	50
4.3.2.2	Zeitliche Stabilität .....	51
4.3.2.3	Diversität in Teams .....	53
4.3.2.4	Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten .....	53
4.3.2.5	Transparenz über strategische Ziele und Planung .....	54
4.3.2.6	Passende Belohnungssysteme .....	54
4.3.2.7	Zugang zu Ausbildung .....	56
4.3.2.8	Zugang zu Information .....	56
4.3.2.9	Feedback .....	57
4.3.3	Die Beziehungen .....	58
4.3.3.1	Offenheit und Vertrauen .....	59
4.3.3.2	Zuverlässigkeit .....	60
4.3.3.3	Konstruktiver Umgang mit Konflikten .....	61
4.3.3.4	Gemeinsames Lernen .....	62
4.3.3.5	Wertschätzung .....	62
4.4	Spezialitäten .....	63
4.4.1	Self Designing Teams .....	64
4.4.2	Fluid Teams .....	67
4.5	Und jetzt du! (Impulse und Fragen) .....	69
4.5.1	Dein erster Team Development Radar .....	70
4.5.2	Handlungsoptionen .....	71
<b>5</b>	<b>Dein Team kennenlernen und starten</b>	<b>73</b>
5.1	Im Kontext ankommen .....	77
5.1.1	Auftrag klären .....	77
5.1.2	Die Menschen kennenlernen .....	78
5.1.3	Teamkontext erkunden .....	79
5.2	Mit deinem Product Owner arbeiten .....	81
5.2.1	Inspirierende und motivierende Produktvision .....	81
5.2.2	Von der Vision zum Backlog .....	83
5.2.3	Wirksamkeit sichtbar machen .....	85
5.2.4	Priorisierung .....	86
5.2.5	Teamarbeit fördern .....	88

5.3	So startest du mit deinem neuen Team – ein Lift-off . . . . .	89
5.3.1	Bevor es losgeht . . . . .	89
5.3.2	Was ist ein »Lift-off«? . . . . .	92
5.3.3	Kennenlernen & Vertrauen aufbauen . . . . .	93
5.3.4	Vision & Richtung . . . . .	96
5.3.5	Gemeinsame & persönliche Ziele . . . . .	99
5.3.6	Teamregeln . . . . .	101
5.3.7	Teamzusammenstellung . . . . .	104
5.3.8	Blick in die Zukunft: Kontext- und Risikoanalyse . . . . .	108
5.3.9	Ein zweitägiger Workshop . . . . .	111
5.3.10	Nachbereitung . . . . .	113
5.4	Die ersten Meetings moderieren . . . . .	114
5.4.1	Backlog-Verfeinerung . . . . .	114
5.4.2	Sprint-Planung . . . . .	116
5.4.3	Daily Scrum . . . . .	117
5.4.4	Sprint-Review . . . . .	118
5.4.5	Sprint-Retrospektive . . . . .	119
5.5	Wie startest du mit einem bestehenden Team? . . . . .	119
5.6	Und jetzt du! (Impulse und Fragen) . . . . .	120
5.6.1	Dein Team-Lift-off . . . . .	120
5.6.2	Handlungsoptionen . . . . .	121
<b>6</b>	<b>Dein Team begleiten</b>	<b>123</b>
6.1	Team-Assessments durchführen . . . . .	127
6.2	Deinen Product Owner begleiten . . . . .	130
6.2.1	Erwartungen erkennen und abgleichen . . . . .	130
6.2.2	Planung und Meilensteine erstellen . . . . .	131
6.2.3	Product Backlog pflegen . . . . .	134
6.3	Teamzusammenstellung reflektieren . . . . .	136
6.4	Moderieren . . . . .	138
6.5	Kreativität fördern . . . . .	142
6.6	Retrospektiven moderieren . . . . .	147
6.7	Konflikte begleiten . . . . .	154
6.8	Feedback geben und nehmen . . . . .	158
6.9	Motivation fördern . . . . .	164
6.10	Entscheidungsprozesse unterstützen . . . . .	167
6.11	Erfolge sichtbar machen und feiern . . . . .	171
6.12	Zusammenhalt stärken . . . . .	174
6.13	Einzelgespräche führen . . . . .	176
6.14	Wissen vermitteln/Impulse setzen . . . . .	178

6.15	Dein Team verändert sich	180
6.15.1	Eine neue Mitarbeiterin kommt ins Team	181
6.15.2	Eine Mitarbeiterin verlässt das Team	182
6.16	Mit Extremfällen umgehen	183
6.17	Virtuell zusammenarbeiten	185
6.17.1	Herausforderungen & Vorteile	186
6.17.2	Gutes Setup & Werkzeuge	188
6.17.3	Tipps & Tricks	189
6.17.4	Hybrides Arbeiten – ein Ausblick	190
6.18	Und jetzt du! (Impulse und Fragen)	191
6.18.1	Dein Team begleiten	191
6.18.2	Handlungsoptionen	191
<b>7</b>	<b>Dein Team verabschieden</b>	<b>193</b>
7.1	Grundlegendes	196
7.2	Du gehst	197
7.3	Alle gehen	199
7.4	Und jetzt du! (Impulse und Fragen)	201
<b>8</b>	<b>Deine Organisation</b>	<b>203</b>
8.1	Das System verstehen	207
8.1.1	Kontext & Wirkzusammenhänge	207
8.1.2	Unternehmensgröße & Wachstum	211
8.1.3	Werte & Kultur	215
8.1.4	Verteilte Teams & verschiedene Kulturen	219
8.1.5	Abhängigkeiten	221
8.2	Das System verändern	223
8.2.1	Change-Modelle	223
8.2.2	Kommunikation bewusst gestalten	227
8.2.3	Hilfreiche Muster für Veränderung	230
8.2.4	Hilfreiche Strukturen für Veränderung	232
8.3	Und jetzt du! (Impulse und Fragen)	234
<b>9</b>	<b>Deine Wirksamkeit</b>	<b>237</b>
9.1	Im Team	240
9.2	Am Produkt	242
9.3	In der Organisation	243
9.4	Und jetzt du! (Impulse und Fragen)	244

---

<b>10</b>	<b>Deine Weiterentwicklung</b>	<b>247</b>
10.1	Dich selbst managen und führen . . . . .	248
10.2	Ziele setzen und nachhalten . . . . .	250
10.3	Tage bewusst gestalten – Tagebuch führen . . . . .	252
10.4	Themen effektiv abarbeiten . . . . .	254
10.5	Verhaltensweisen wahrnehmen und ändern . . . . .	255
10.6	Erreichtes überprüfen und reflektieren . . . . .	256
10.7	Neues lernen und Impulse bekommen . . . . .	257
10.8	Und jetzt du! (Impulse und Fragen) . . . . .	259
 <b>Anhang</b>		 <b>261</b>
 <b>Verzeichnis Workshop-Formate</b>		 <b>263</b>
 <b>Literaturverzeichnis</b>		 <b>265</b>
	Bücher und Artikel . . . . .	265
	Onlinequellen . . . . .	269
 <b>Index</b>		 <b>275</b>