

6. Auflage



Boris GLOGER

Scrum für die neue Ära

EINE AGILE EVOLUTION

HANSER

Gloger
Scrum für die neue Ära – eine agile Evolution



Blieben Sie auf dem Laufenden!

Der Hanser Computerbuch-Newsletter informiert Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der IT. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Boris Gloger

Scrum für die neue Ära – eine agile Evolution

6., vollständig überarbeitete Auflage

HANSER

Der Autor:
Boris Gloger, Moosbrunn

Print-ISBN: 978-3-446-48518-1
E-Book-ISBN: 978-3-446-48520-4
E-Pub-ISBN: 978-3-446-48800-7

Die allgemein verwendeten Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.
Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2026 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
Vilshofener Straße 10 | 81679 München | info@hanser.de
www.hanser-fachbuch.de
Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek, Kristin Rothe
Herstellung: Grazyna Lada
Coverkonzept: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München
Covergestaltung: Thomas West
Titelmotiv: © Joachim Legat, Wien
Bilder erstellt vom Autor mit Google Gemini Nano Banana
Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig
Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen
Printed in Germany

Inhalt

Vorwort	VII
1 Teil I – GRUNDLAGEN	1
1.1 Führung – Was ich 20 Jahre lang gemacht habe, ohne es zu wissen	2
1.2 Wie Scrum wirklich funktioniert – und wie man beginnt	18
1.2.1 Maringá	21
1.3 Drei Wege anzufangen	25
1.4 Drei Perspektiven auf Scrum	29
1.5 Die dritte Perspektive Der Scrum Flow – die praktische Umsetzung	35
1.6 Fokus und Exploration – Warum weniger tatsächlich mehr ist	55
1.7 Die vierte Perspektive auf Scrum Scrum 3.0	68
1.7.1 Scrum 3.0 und das radikale Vertrauen in Teams	73
2 Teil II – DIE ROLLEN	87
2.1 Die Rolle: Product Owner	88
2.1.1 Der Handschlag, der alles veränderte	89
2.1.2 Von Rugby zu Scrum 3.0	93
2.1.3 Die vergessene Wahrheit: Produkte sind Constraints	100
2.2 Die multifunktionale Führungskraft Scrum Master	115
2.2.1 Leader:in – Die Scrum Master:in als Führungskraft	118
2.2.2 Die Scrum Master:in als Manager:in des Scrum-Prozesses	123
2.2.3 Facilitator:in – Der Scrum Master als Meister der Gruppenprozesse	127
2.2.4 Trainer:in – Der Scrum Master als Befähiger des Teams	132

2.2.5	Team Coach – Der Scrum Master als Coach für Teamentwicklung	136
2.2.6	Change Agent – Der Scrum Master als Veränderer der Organisation	145
2.2.7	Zusammenfassung: Die sechs Funktionen als Ganzes	152
2.3	Das Development Team: Die Unmöglichkeit des Wir	154
2.4	Der Auftraggeber – Die vergessene Macht hinter dem Produkt	163
2.5	Der Manager	169
2.6	Der User	181
3	Teil III – WARUM SCRUM SCHEITERT – DIE SECHS DYSFUNKTIONALITÄTEN	191
3.1	Übersicht	191
3.2	Multitasking – Die Produktivitätslüge	193
3.3	Frontloading – Warum Planung nicht Lernen ist	199
3.4	User-Ferne	207
3.5	Meetings	229
3.6	Fehlerkultur	240
3.7	Silos	247
3.8	Zusammenfassung	256
4	Teil IV – WIE SCRUM GELINGT	263
4.1	Einleitung zu Teil IV	263
4.2	Das 6D-Modell – Warum Transformation auf sechs Ebenen gleichzeitig geschieht	264
4.3	Change-Management – Wie man auf den sechs Ebenen konkret Veränderung bewirkt	279
4.4	Skalierung – Meine Abrechnung mit den Skalierungsframeworks	302
4.4.1	SAFe – Das Scaled Agile Framework	304
4.4.2	Tesla und SpaceX – Die Umkehrung von Conway's Law	316
5	Teil V – KI IN SCRUM – DIE AUGMENTATION ALLER EBENEN ...	323
	Warum es sich lohnt	363
	Index	369

Vorwort

„Es gibt kein Recht auf Gehorsam.“¹ Als Hannah Arendt diesen Satz sagte, meinte sie damit nicht Anarchie. Sie meinte Verantwortung. Wer gehorcht, gibt Verantwortung ab. Wer Verantwortung abgibt, hört auf zu denken. Und wer aufhört zu denken, schadet – nicht nur sich selbst, sondern auch dem System, dem er dient.

Dieses Buch handelt davon, den Gehorsam in unseren Unternehmen aufzugeben. Nicht gegen die Unternehmen. Sondern für sie.

Ich schreibe das, weil ich fünfundzwanzig Jahre lang beobachtet habe, wie Menschen in Organisationen gehorchen. Wie sie Prozesse befolgen, die keinen Sinn ergeben. Wie sie in Meetings sitzen, die niemand braucht. Wie sie Pläne erstellen, an die niemand glaubt. Wie sie aufhören, Fragen zu stellen – weil Fragen unbequem sind. Weil Gehorsam einfacher ist. Weil das System es so will.

Das System frisst seine Kinder. Aber das muss nicht so sein.

Dieses Buch ist kein Scrum-Guide. Es ist ein Leadership-Buch für das 21. Jahrhundert, das Scrum als Vehikel nutzt. Wenn du eine Anleitung suchst, wie man eine Retrospektive durchführt – lege dieses Buch weg. Oder frag eine KI. Die kann das mittlerweile besser erklären als ich.

Was du hier findest, ist etwas anderes: Fünfundzwanzig Jahre Erfahrung. Hunderte von Organisationen. Tausende von Menschen. Und die Frage, die mich seit Jahren umtreibt: Warum scheitern so viele Scrum-Einführungen – obwohl das Framework funktioniert?

Die Antwort: nicht, weil die Teams nicht wissen, wie Scrum geht. Sondern weil die Organisationen um sie herum dysfunktional sind. Multitasking. Frontloading. User-

¹ „Kein Mensch hat bei Kant das Recht zu gehorchen.“ Hannah Arendt im Gespräch mit Joachim C. Fest, NDR-Hörfunk, 9.11.1964.

Ferne. Meetings. Fehlerkultur. Silos. Das sind die echten Probleme. Und genau darum geht es in diesem Buch.

20 Jahre nachdem ich mein erstes Buch geschrieben habe, sitze ich wieder in meiner Küche, dieses Mal in Moosbrunn bei Wien. 2005 saß ich zum ersten Mal in einer Küche am Esstisch und schrieb. Damals hatte ich noch nie ein Buch geschrieben. Ich kannte keine Verlage, wusste nicht, wie man mit Lektoren arbeitet. Ich hatte einen Auftrag – der Hanser Verlag bat mich, ein Buch zu schreiben. Ein Buch über diese neue Methode: Scrum. Über ein Framework, das kaum jemand kannte. Ich musste nicht nur erklären, wie es funktioniert. Ich musste beweisen, dass es überhaupt funktioniert. Ich war unsicher, ob irgendjemand dieses Buch lesen würde.

2025 ist alles anders. Ich habe die Erfahrung. Die Routinen. Die Kontakte. Vor allem aber habe ich fünfundzwanzig Jahre gesehen, wo Scrum funktioniert und wo es scheitert. Jahre, in denen ich eine Organisation mit mehr als hundert Menschen aufgebaut habe. Genau das macht es schwieriger. Ich kann nicht mehr so tun, als wäre alles einfach.

Du hältst die sechste Auflage in den Händen – die zweite Version davon, denn die erste ging verloren. Was war passiert? Ende September 2025. Die Cassini-Übernahme war durch. Ich hatte nicht aufgepasst, als es hieß, wir sollten die alten Laufwerke löschen. 180 Seiten Manuskript – futsch. Ich starrte auf einen leeren Bildschirm. Und ich war erschöpft.

Zwanzig Jahre Scrum-Trainings. Hunderte von Organisationen. Tausende von Menschen. Was hatte es gebracht? Die meisten Organisationen waren immer noch dysfunktional. Die meisten Teams litten immer noch. Scrum hatte sich zu einem Commodity-Produkt gewandelt. Manager glaubten, agil zu arbeiten, während ihre Mitarbeiter an Multitasking und Stress zugrunde gingen.



Innehalten.
Klarheit.
Weite. Stille.
Gipfelglück.

Österreichische Alpen, 2024

Ich musste raus.

Meine Frau und ich wollten unseren Hochzeitstag wandernd verbringen. Der Wallfahrtsweg nach Mariazell. Ich packte meinen Rucksack – viel zu schwer, obwohl ich es hätte besser wissen müssen. 28 Kilometer nach Bad Vöslau. Die erste Blase nach zehn Kilometern. Am Abend kam ich völlig fertig im Hotel an.

Am zweiten Tag war ich Ballast los. Die fünf Kilo weniger machten sich sofort bemerkbar. Es wurde klarer – draußen und in meinem Kopf. Die Sonne kam raus. Ich stand auf einem Kamm, vor mir die Berge, hinter mir das Tal. Plötzlich dachte ich: Was, wenn das ganze Buch anders aussieht? Was, wenn ich nicht noch einmal erkläre, wie ein Sprint Planning funktioniert? Was, wenn ich konsequent ein Buch für 2025 schreibe?

Am dritten Tag, beim Frühstück in einer kleinen Pension, schrieb ich auf eine Serviette: „Dysfunktionalitäten.“ Darunter: „Multitasking. Frontloading. User-Ferne. Meetings. Fehlerkultur. Silos.“

Das waren die echten Probleme. Nicht dass Teams nicht wussten, wie Scrum funktioniert. Sondern dass die Organisationen um sie herum nicht funktionierten.

Am vierten Tag fuhren wir zurück. Das Wetter war zu schlecht geworden. Aber ich war leichter als ich gekommen war. Nicht weil der Rucksack leichter war. Sondern weil ich wusste, was ich schreiben würde.

Gehen, essen, schlafen, wiederholen. Das war Scrum. Nicht die Meetings. Nicht die Artefakte. Sondern der Rhythmus. Die Iteration. Das Fokussieren auf das, was heute wichtig ist.

Ich setzte mich wieder in meine Küche. Und ich begann – so wie 2005.

Das Buch, das du jetzt in den Händen hältst, beschäftigt sich mit moderner Führung. Wie führe ich ein Team? Wie führe ich ein Unternehmen? Wie gehe ich mit den Dysfunktionalitäten um, die jede Organisation hat? Nach zwanzig Jahren und dem Aufbau einer eigenen Organisation kann ich aus Erfahrung erzählen – nicht nur theoretisch, sondern aus der harten Praxis.

Ich habe dieses Buch als Essay aufgebaut. Es gibt Überschriften und einen roten Faden. Aber es ist kein Handbuch. Keine Anleitung. Kein Rezept. Es ist der Versuch, dich auf eine Gedankenreise mitzunehmen. Ähnlich wie in einem Roman, in dem nicht jedes Kapitel vorneweg erklärt, worum es geht.

Am Ende wirst du verstehen, warum ich mit Hannah Arendt begonnen habe. Warum Gehorsam das Problem ist – und warum die Lösung nicht von oben kommt, sondern von uns. Von den Menschen in den Organisationen, die verstanden haben, wie es besser geht. Die aufhören zu gehorchen und anfangen zu gestalten.

Nicht gegen die Unternehmen. Sondern für sie.

Ich danke meinem Verlagsteam um Brigitte Bauer-Schiewek, die keine Sekunde zögerte, als ich sagte: „Das wird ein völlig anderes Buch.“ Ich danke den Menschen, die

bei borisgloger consulting gearbeitet haben – ohne sie wären all diese Erfahrungen nie möglich gewesen. Ich danke unseren Kunden, die sich hier möglicherweise wiederfinden. Ich hoffe, ich habe genug anonymisiert. Jedes Beispiel ist wohlwollend gemeint. Es geht nie darum, jemanden anzuklagen.

Ich danke meiner Familie, die es erträgt, dass ich mit meinem Kopf in den Seiten eines Buches verschwunden bin – und in diesen Stunden völlig abgetaucht bin.

Scrum ist mehr als ein Framework. Es ist eine Art zu denken, zu führen, zu arbeiten. Lass mich dir auf den nächsten Seiten zeigen, wie das geht – und warum es sich lohnt.

Legen wir los.

Boris Gloger, Moosbrunn bei Wien, im Dezember 2025



Wenn du wissen willst, wie Scrum grundsätzlich funktioniert, ohne den Scrum Guide lesen zu müssen – frag eine KI. Der folgende Prompt funktioniert:

„Schreibe mir einen Prompt, damit ich dich fragen kann, wie Scrum wirklich funktioniert und ich den Scrum Guide nicht lesen muss.“

Das Ergebnis dann wieder ins Chatfenster eingeben. Fertig.

1

Teil I – GRUNDLAGEN

Zwanzig Jahre lang habe ich erklärt, wie Scrum funktioniert. Ich habe über Sprints gesprochen, über Backlogs, über Daily Scrums und Retrospektiven. Ich habe Tausende von Menschen trainiert. Hunderte von Teams begleitet. Geschrieben, geschrieben und geschrieben.



Dann brauchte es ein einziges Gespräch, damit mir klar wurde, worum es die ganze Zeit wirklich ging. Es ging nie um Scrum. Es ging um Führung.

In diesem ersten Teil lege ich die Grundlagen für alles, was folgt. Nicht indem ich erkläre, wie ein Sprint Planning abläuft – das kann heute jede KI besser als ich. Sondern indem ich zeige, was Führung im 21. Jahrhundert bedeutet. Was es heißt, Teams zu führen, ohne sie zu führen. Kommunikation zu gestalten, statt Menschen zu managen. Räume zu schaffen, in denen Wissen entsteht – jenes Tacit Knowledge, das Nonaka und Takeuchi vor fast vierzig Jahren entdeckt haben und das noch immer der Schlüssel zu allem ist.

Wir werden sehen, was Scrum ausmacht. Es ist mehr als eine Sammlung von Meetings und Artefakten, es ist das Führungswerkzeug des 21. Jahrhunderts. Wir werden drei Wege kennenlernen, wie man mit Scrum beginnt. Vom brasilianischen Softwareteam in Maringá bis zum improvisierten Jazz erfahrener Scrum Master. Wir werden verstehen, warum Fokus mathematisch beweisbar mehr Output erzeugt. Und wir werden eine vierte Perspektive entwickeln – Scrum 3.0 –, die alles auf den Kopf stellt, was wir über Product Owner und Backlogs zu wissen glaubten – und die wir dann ganz am Ende zu Scrum 4.0 machen.

Fangen wir an.

1.1 Führung – Was ich 20 Jahre lang gemacht habe, ohne es zu wissen

Es ist schon komisch. Da bringt man 20 Jahre seines Lebens damit zu, Menschen zu erklären, was Scrum ist. Man schreibt sogar Bücher über jeden Aspekt, der Scrum erst erfolgreich machte – zum Beispiel, dass Selbstorganisation Führung braucht. Oder wie man agile Organisationen aufbaut und gestaltet. Und dann braucht es nur ein einziges Gespräch, damit einem klar wird, worum es die ganze Zeit wirklich ging.

In diesem Fall war es Oliver van Laak, der CEO von Cassini Consulting. Im Zuge unseres Mergers machte er mich darauf aufmerksam, dass ich mich in Wirklichkeit die letzten 20 Jahre mit moderner Führung auseinandergesetzt habe. Ob ich mich nicht auf das Thema Leadership spezialisieren wolle im Kontext unserer Zusammenarbeit. Und in diesem Moment machte es Klick.

Ich hatte das zwar gemacht. Ich hatte herausgefunden, wie man mit Scrum-Teams tatsächlich effektiv zum Erfolg führt. Ich hatte eine Organisation aufgebaut mit zwischenzeitlich mehr als 100 Mitarbeiter:innen, die selbstorganisiert in unseren Projekten arbeiteten. Ich hatte dafür gesorgt, dass andere Menschen in Organisationen besser führen konnten. Ja, ich hatte sogar immer gesagt: Der Scrum Master ist eine Führungskraft. Und doch bin ich erst über diese eine Bemerkung darauf gekommen, dass ich mich tatsächlich 25 Jahre lang mit dem Thema Führung beschäftigt habe.

Vielleicht ist mir dieser eigene blinde Bewusstseinsfleck über das eigentliche Wesen, was ich da mache, deswegen passiert, weil wir uns in der agilen Welt ein Stück weit gegen das klassische Dogma von Command and Control gestellt haben. Wir waren der Meinung, dass wir Menschen nicht managen wollen – nicht im Sinne dessen, was ein Manager macht, der den Leuten erklärt, was sie zu tun haben. *Sondern wir wollten Systeme schaffen, in denen Menschen sich selbst führen.* Gleichzeitig wissend, dass wir diesen Rahmen erst einmal schaffen müssen. Insofern kann man die agilen Management Frameworks insgesamt als den Versuch verstehen, *Führung völlig anders zu denken.* Deshalb bin ich Oliver sehr dankbar, dass er sehr deutlich gemacht hat, dass es genau darum – um Führung – ging.

Wie in der Einleitung angekündigt, möchte ich dieses Buch aus der Sicht der Führung schreiben. Ich werde zunächst nicht nur definieren, was Führung ist, sondern auch, wie ich Führung verstehe.

Wenn man Führung im modernen Kontext tatsächlich verstehen will, dann muss man sich zunächst klar machen, *was man führt.* Das klassische Bild von Führung besagt, dass wir den Einzelnen führen. Wir sagen der einzelnen Person, was wir von ihr erwarten. Dieses Bild der klassischen Führung führt immer wieder dazu, dass wir glauben, Führung würde mithilfe von Werkzeugen wie ein Hebel etwas in Bewegung bringen. Als könnten wir Menschen in die Richtung schieben, die wir gerne hätten.

Ich möchte dieses Bild einmal komplett konterkarieren. So wie ich es in meinem, gemeinsam mit Dieter Rösner geschriebenen Buch *Selbstorganisation braucht Führung*¹⁾ schon einmal beschrieben habe, möchte ich deutlich machen: *Wir führen in erster Linie keine Menschen. Wir führen die Kommunikation in Organisationen.* Denn was macht das Menschsein aus? Was macht uns als soziale Wesen effektiver als alle anderen Säugetiere? Es ist unsere Fähigkeit, mithilfe von Kommunikation Sinn herzustellen – und Menschen innerhalb dieses erzeugten Sinnraums dazu zu bewegen, sich selbst in diese Richtung zu bewegen. Das klingt zwar jetzt sehr kompliziert, aber im Endeffekt bedeutet das nichts anderes als: **Wir als Führungskräfte erzeugen die Kommunikationsstrukturen, damit Menschen freiwillig mitmachen wollen.**

Simon Sinek hat uns in seinem wunderbaren Buch *Start with Why* gezeigt, wie wichtig es ist, dass Menschen den Sinn in unserer Arbeit erkennen. Dass dieser Sinn viel damit zu tun hat, für sich selbst zu erkennen, warum wir morgens aufstehen.²⁾ Daher ist es ein wesentlicher Aspekt von Führung, den Sinn zu erzeugen und ihn immer, bei

¹ Zitate und Buchhinweise habe ich in diesem Buch, anders als in meinen vorherigen, immer ans Ende des Kapitels gestellt. Es sollen Hinweise darauf sein, wo etwas zu finden ist. Doch dieses Buch hebt keinen Anspruch auf wissenschaftliches korrektes Zitieren.

² Sinek meint in seinem ersten Buch: *Start With Why* tatsächlich das deutsche Warum, also den Sinn. Das wird in vielen seiner Interviews deutlich. Dieses ist individuell und kann als Sinn/Purpose eine Marke definieren. In seinem späteren Buch: *The Infinite Game*, führt der den „Just Cause“ ein. Der Just Cause ist das Wozu – für eine gerechte Sache. Das Why wird durch dieses Wozu in den Nutzen transformiert und kann so wirksam werden.

jeder Handlung einfließen zu lassen. Warum ist das für Führung wichtig? Die Antwort ist sehr einfach: *Führung hat den Zweck, Zusammenarbeit von Menschen zu bewirken*. Eine Gruppe von Menschen, aufgestellt als Team, ist in der Regel effektiver als ein einzelner Mensch. Viele Dinge, die die Menschheit geschaffen hat, sind nur deswegen möglich, weil wir als Gemeinschaft Dinge gemeinsam bauen können. Ob das Häuser, Brücken, Straßen oder ganze Kathedralen sind – das funktioniert nur, weil Menschen zusammenarbeiten.

Kurz können wir hier festhalten: **Die Aufgabe von Führung ist, Menschen dazu zu bringen, zusammenzuarbeiten**. Wissend, dass wir – und das ist der moderne Ansatz – den Einzelnen nicht zwingen können mitzumachen. Sondern dass wir einen Weg finden müssen, dass der Einzelne *freiwillig* mitmacht. Dazu ist die erste Voraussetzung, dass wir Sinn stiften, sodass sich der Einzelne dann selbst führen kann.

Ein grundlegender Aspekt für das Verständnis von Führung besteht darin, sich bewusst zu machen, wie eine Organisation im Kern definiert und strukturiert ist. Hier gibt es unzählige Definitionen. Ich selbst bin nach wie vor davon überzeugt, dass uns Niklas Luhmann mit seiner Theorie der sozialen Systeme sehr deutlich gemacht hat: *Eine Organisation besteht aus ihren Kommunikationen*. Gleichzeitig ist die Organisation immer *mehr* als die Summe ihrer Teile. Diese Kommunikationen entstehen emergent, und die Organisation selbst ist gewissermaßen die Reaktion des Systems auf seine Umweltverhältnisse.

Unsere Ausgangslage ist also: **Wir führen Kommunikation**. Wir führen Menschen dabei indirekt mit – denn diese sind, auch wenn im Luhmannschen Sinne nicht Teil der Organisation, dennoch die Input-Geber für die Organisation. Sie, die Menschen, erzeugen die stattfindenden Kommunikationen. Die Kommunikation erzeugt sich noch nicht selbst. Unsere Aufgabe ist es daher, Kommunikation zu strukturieren – und so den Teams dabei zu helfen, effektiver zu kommunizieren.

Ich weiß, das klingt auf den ersten Blick etwas kompliziert. Deswegen kann man es in Wirklichkeit sehr vereinfachen: Alles, was man im Thema Führung tun muss, ist zu verstehen: Wir führen nicht den Einzelnen, sondern immer eine Gruppe von Menschen, denen wir ein Ziel geben. Aus dieser Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen – ich habe es oben Sinn genannt –, wird ein Team.

Wir führen also immer ein Team. Der Job (to be done)³ von Führung ist, ein Team zum Erfolg zu führen.

Was macht jetzt den entscheidenden Unterschied beim agilen Führen mit dem Management Framework Scrum? Denn, dass sie Menschen erfolgreich führen können, behaupten auch alle anderen Führungswerkzeuge. Sie alle erklären uns, dass sie Teams zum

³ Ich hoffe, diese leichte Anspielung auf Job-To-Be-Done von Clayton Christensen ist an dieser Stelle verständlich.

Erfolg führen könnten. Ob sie das nun „High-Performance Teams“ oder „Hyper-Productive Teams“ nennen.

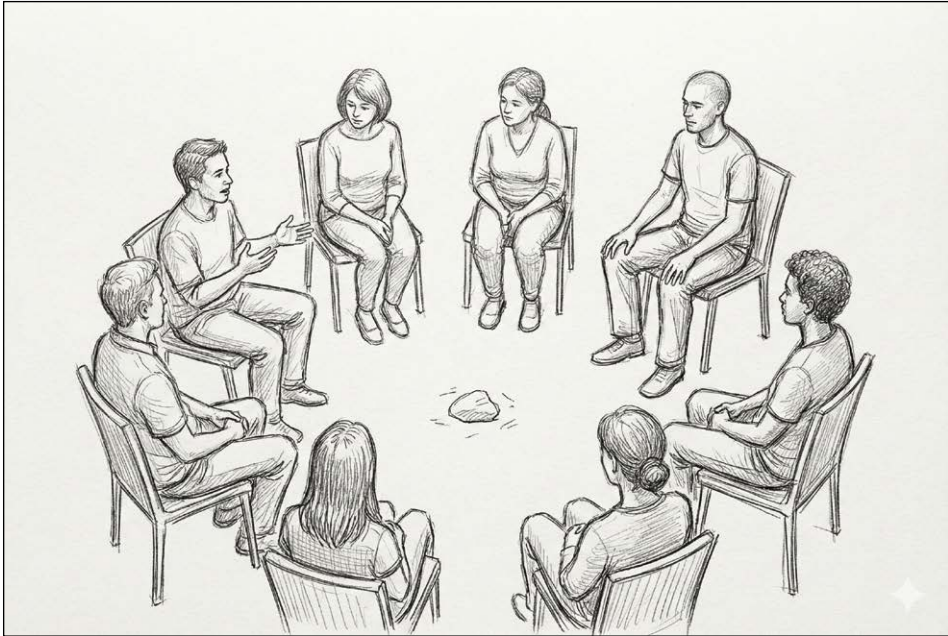
Der Unterschied zu Scrum ist: *Der Fokus bleibt immer auf dem Team, denn Scrum ist ein Management-Framework, das Kommunikation strukturiert.* Wir wissen, dass wir innerhalb dieser Grundidee – dass die Führungskraft immer ein Team führt und damit die Organisation und die Kommunikation dieses Teams führt – nicht den Einzelnen führen – ein Umstand, den viele anderen Methoden zwar behaupten, aber konsequent ignorieren.

Die vielleicht prägendste Situation, in der man das wunderbar nachvollziehen kann, ist ein Meeting. Ein Meeting, das mithilfe eines modernen Führungswerkzeugs geführt wird: dem Circle Way.

Circle Way (auch „The Circle Way“ oder „PeerSpirit Circle Process“) ist eine Methode der gleichberechtigten Gesprächsführung, die von Christina Baldwin und Ann Linnea entwickelt wurde. Die Methode basiert auf der jahrtausendealten Tradition des Council – des Ratssitzens im Kreis. Im Circle Way sitzen alle Teilnehmenden gleichberechtigt im Kreis. Es gibt klare Strukturen: ein Check-in (jede Person wird gehört), ein gemeinsames Zentrum (ein symbolischer Mittelpunkt, der das gemeinsame Ziel repräsentiert), Rederecht durch einen Gegenstand (wer spricht, hält einen „Talking Piece“), drei Rollen rotieren (Guardian hütet die Zeit, Host lädt ein, Scribe dokumentiert), Check-out (Reflexion am Ende). Die Kraft liegt darin: Es gibt keine hierarchische Führung im klassischen Sinne. *Die Führung liegt in der Struktur der Kommunikation.* Jede Stimme hat den gleichen Wert und das Team führt sich durch den Prozess selbst – angeleitet durch die Form des Kreises.

Wir waren bei borisgloger consulting als Management-Team – aus heutiger Sicht – ziemlich gescheitert. Wir hörten uns nicht gegenseitig zu. Wir wussten zwar alle voneinander, dass wir gemeinsam zusammenarbeiten wollten. Und doch gab es Misstrauen, Missverständnisse und ein ziemliches Defizit bei der Zusammenarbeit. Ich befragte dann eine befreundete Organisation, die Kommunikationslotsen, geleitet von Holger Scholz, ob sie uns unterstützen könnten. Ich wollte, dass eines unserer Management-Meetings – wir hatten uns einen ganzen Tag dafür Zeit genommen – erfolgreich werden sollte.

Holger Scholz schickte uns seine Kollegin Marion. Marion führte bei uns den **Circle Way** ein. Sie stellte eine Klangschale in die Mitte eines Raumes, legte Notizbücher dazu, und wir sollten uns alle im Kreis herumsetzen. Ähnlich wie man das aus einem Kindergarten kennt, wenn die Kinder im Morgenkreis sitzen. Marion erklärte uns, wie der Circle Way ablaufen würde: Sie würde eine Frage stellen, und wir würden dann reihum auf diese Frage antworten. Jeder dürfe so lange sprechen, wie er möchte. Wenn er fertig sei, gehe es einfach weiter. Wenn wir nichts sagen wollten, wäre es völlig in Ordnung, einfach weiterzugeben.



Als sie dann auch noch sagte: „Wir gehen im Lauf der Sonne weiter“, stand einer unserer Kollegen abrupt auf. Sein Stuhl scharrte laut über den Boden. „Da mache ich nicht mit“, sagte er. Seine Stimme war fest, seine Körperhaltung angespannt. „Das ist mir zu esoterisch.“

Die Stimmung im Raum kippte. Einige schauten zu Boden. Andere zu Marion. Wieder andere zum Kollegen. Es war ein Moment der Spannung, der Unsicherheit. Was würde jetzt passieren? Würde das Meeting scheitern, bevor es überhaupt begonnen hatte?

Marion blieb ruhig. Sie nickte. „Ich verstehe“, sagte sie. Dann richtete sie sich an uns alle: „Der Circle Way hat manchmal einen Vibe, der nicht jedem liegt. Für manche fühlt es sich zu schamanisch an. Zu spirituell. Das ist in Ordnung.“

Wir redeten miteinander. Ich bat den Kollegen: „Komm doch bitte zurück. Finde mal wieder deinen Platz. Hör mal zu.“ Er zögerte. Setzte sich dann doch wieder hin. Verschränkte die Arme. Aber er blieb.

Marion passte an. Sie nahm die Klangschale aus der Mitte. „Wir können auch ohne das arbeiten“, sagte sie. „Das Entscheidende ist nicht die Klangschale. Nicht der Spruch 'im Lauf der Sonne'. Das Entscheidende ist: Wir sitzen im Kreis. Jeder wird gehört. Niemand wird unterbrochen. Und wir antworten ko-kreativ aufeinander.“

Und so begannen wir. Ohne Klangschale. Ohne spirituelle Worte. Einfach nur: im Kreis sitzen. *Zuhören*. Sprechen.

Was dann passierte, hatte ich nicht erwartet. Nach der ersten Runde – vielleicht 45 Minuten später – sagte der Kollege etwas. Nicht viel. Aber er sagte etwas. Und dann, in

der zweiten Runde, sagte er mehr. Und am Ende des Meetings – zweieinhalb Stunden später – sagte er: „Das war anders als ich dachte. Das hat funktioniert.“

Aber zu verstehen, was der Circle Way wirklich bedeutet, dauerte bei uns ungefähr ein Jahr. Seit diesem ersten Meeting arbeiteten wir immer mit dem Circle Way.

Ich erinnere mich an mehrere Coaching-Sessions mit Marion, in denen sie mir beibrachte, wie ich als Führungskraft in einem Circle sitzen muss. Ich dachte, ich hätte es verstanden. Ich saß im Kreis. Ich hörte zu. Aber Marion beobachtete mich genau. Nach einem Meeting nahm sie mich zur Seite. „Boris“, sagte sie, „du wippst auf deinem Stuhl.“ Ich war verwirrt. „Und?“ „Wenn du wippst, wenn du dich nach vorne lehnst, wenn du nickst oder den Kopf schüttelst – dann greifst du nonverbal in die Diskussion ein. Die Leute sehen das. Sie reagieren darauf. Sie orientieren sich an dir. Im Circle Way bist du kein Moderator, der lenkt. Du bist ein Teilnehmer, der zuhört. Also hör auf damit.“

Das war eine harte Lektion. Ich musste lernen: still sein. Wirklich still sein. Nicht nur mit meinen Worten. Sondern auch mit meinem Körper. Keine Zustimmung zeigen. Keine Ablehnung zeigen. Einfach nur: da sein. Zuhören. Aufnehmen. Das war schwieriger, als ich dachte. Denn als Führungskraft hatte ich gelernt, durch meine Körperhaltung zu führen. Nicken, wenn ich zustimmte. Stirnrunzeln, wenn ich skeptisch war. Mich nach vorne lehnen, wenn ich interessiert war. All das sind Signale. Aber im Circle Way sind sie kontraproduktiv. Sie verhindern, dass die Menschen frei sprechen. Sie verhindern, dass das Wissen des Teams zum Vorschein kommt.

Es gibt eine Geschichte von Nelson Mandela, die mir später half zu verstehen, warum das so wichtig ist. Nelson Mandela wurde einmal gefragt, wie er gelernt hatte, eine so gute Führungskraft zu sein. Seine Antwort war frappierend: Er hatte seinem Vater zugehört – oder genauer gesagt, dem Stammeshäuptling Jongintaba, der ihn aufgezogen hatte (Stengel 2008). Als Junge begleitete Mandela seinen Adoptivvater zu den Versammlungen des Stammesrats. Dort beobachtete er zwei Dinge: Erstens, sie saßen immer im Kreis. Nicht an einem rechteckigen Tisch, wo einer am Kopfende sitzt. Nicht hierarchisch. Sondern im Kreis – wo jeder den gleichen Status hat, wo jeder jeden sehen kann. Zweitens, der Häuptling sprach immer als Letzter. Erst hörte er allen zu. Allen Ältesten. Allen Meinungen. Allen Perspektiven. Und erst dann, ganz am Ende, nachdem alle gesprochen hatten, äußerte er seine eigene Meinung.

Mandela lernte daraus eine fundamentale Lektion: Die Aufgabe einer Führungskraft ist nicht, den Menschen zu sagen, was sie tun sollen. *Die Aufgabe einer Führungskraft ist, einen Konsens zu formen.* Und um einen Konsens zu formen, muss man erst verstehen, was die Menschen denken. Man muss zuhören. Wirklich zuhören. Richard Stengel, der Journalist, der mit Mandela an seiner Autobiographie *Long Walk to Freedom* arbeitete, beschrieb, wie Mandela diese Praxis später als Führungskraft umsetzte:

„Mandela würde in Meetings alle Meinungen hören und am Ende zusammenfassen, was jeder gesagt hatte. Dann würde er seine eigene Meinung äußern – aber auf eine Weise, die subtil die Entscheidung in die Richtung lenkte, die er wollte, ohne sie aufzuzwingen“ (vgl. Stengel 2008).

Das ist echte Führung. Nicht durch Macht. Nicht durch Autorität. Sondern durch Zuhören. Durch das Schaffen von Räumen, in denen Menschen sprechen können. Durch das Zusammenfassen und Synthetisieren. Durch das sanfte Lenken – nicht durch das harte Befehlen.

Diese Praxis bei uns einzuführen, hat schon etwas gedauert. Es war nicht nur ich, der lernen musste, still zu sein. Es war das ganze Team. *Wir mussten lernen, einander wirklich zuzuhören.* Nicht zu unterbrechen. Nicht schon die Antwort zu formulieren, während der andere noch spricht. Sondern: Aufnehmen. Nachdenken. Ko-kreativ antworten auf das, was gesagt wurde. Im Laufe der Jahre haben wir den Circle Way für uns angepasst. Wir haben die schamanischen Elemente weitgehend weggelassen. Keine Klangschalen mehr. Keine spirituellen Formulierungen. Manchmal stellen wir einen Blumenstrauß in die Mitte. Manchmal gar nichts. Aber das Grundprinzip – im Kreis sitzen, einander zuhören, ko-kreativ antworten, als Führungskraft zuletzt sprechen – das haben wir behalten. Denn das funktioniert.

Wir haben Circles mit bis zu 75 Personen durchgeführt. Und es hat funktioniert. Wie das aussah? Bei borisgloger consulting hatten wir eine Tradition: Alle drei Monate trafen wir uns zu einem sogenannten Company Day – einem Retreat, das zwei, manchmal drei Tage dauerte. Die gesamte Company kam zusammen, um miteinander über die Firma, ihre Probleme, ihre Themen, ihre Strukturen zu sprechen. Das war keine Kleinigkeit. Das war eine teure Aktion. Alle Consultants aus allen Ecken Europas – manchmal sogar der Welt – in ein Hotel zu fliegen. Für zwei bis drei Tage. Am Ende bestand es aus Party und Inhaltlichem. Und ich muss heute zugeben: Das Inhaltliche rückte oft in den Hintergrund. Aber die Party – das Zusammensein, das gemeinsame Essen, das Trinken, das Lachen – das war vielleicht das Wichtigste.

Warum war das so wichtig? Weil wir als Consultants durch die Welt flogen. Wir waren bei Kunden in München, Wien, Zürich, Berlin, Hamburg. Wir sahen uns nicht. Wir telefonierten. Wir mailten. Aber wir fühlten uns nicht mehr. Der Zusammenhalt zerbricht, wenn man sich nicht sieht. Man wird zu Namen in einer E-Mail. Zu Stimmen im Telefon.⁴ Man verliert das Gefühl für den anderen. Ich hatte dieses Prinzip von Ikujiro Nonaka abgeschaut. Ich war bei einem Vortrag in Wien, bei dem Nonaka über sein Konzept des *ba* sprach – ein japanisches Wort, das „Ort“ oder „Raum“ bedeutet. Nonaka erklärte, dass Wissen nicht vom Kontext getrennt werden kann. Wissen ist eingebettet in einen Raum – einen physischen, virtuellen oder mentalen Raum, in dem Menschen sich begegnen, Beziehungen entstehen, Wissen geteilt wird (Nonaka & Konno 1998). Nonaka sagte in dem Vortrag ungefähr, ich erinnere mich an seine Worte nicht mehr genau: „Um einen solchen Raum zu kreieren, braucht man in der Regel drei Tage.“ Nicht einen Tag. Nicht ein paar Stunden. Drei Tage. Weil es Zeit braucht, bis

⁴ Diese Erfahrung lässt mich im Beratungskontext immer sagen: „Lasst uns in den Firmen remote – aus dem Homeoffice – arbeiten, denn das erhöht die Produktivität, doch lasst uns die Menschen dann regelmäßig und systematisch zusammenbringen, um mit ihnen nur an der Beziehung zu arbeiten.“ Consulting Companies machen das schon immer. Lernen wir doch von ihnen.

Menschen sich öffnen. Bis die Masken fallen. Bis das implizite Wissen, das in uns steckt, zum Vorschein kommt. Das hatte mich tief beeindruckt. Und so führte ich bei borisgloger consulting diese Company Days ein. Alle drei Monate. Drei Tage. Ein *ba* für unsere Organisation.

Ich erinnere mich an einen bestimmten Company Day im Schindlerhof, einem für seine Teammotivation berühmten Hotel in der Nähe von Nürnberg. Ein wunderschöner Ort. Ruhig. Abgeschlossen. Perfekt für solche Retreats.

Der große Saal im Schindlerhof war mit einem riesigen Stuhlkreis ausgestattet. Nicht 10 Stühle. Nicht 20 Stühle. 65 Stühle. Für 65 Menschen. Für unsere gesamte Company. Ich stand am Rand des Raumes und schaute auf diesen Kreis. 65 Stühle. Im Kreis. Und ich dachte: „Wie soll das gehen? Wie soll ein Circle mit 65 Menschen funktionieren?“

Aber wir versuchten es. Wir setzten uns. Alle 65. Im Kreis. Wir hatten ein Mikrofon und Lautsprecher in der Mitte aufgestellt, damit man sich hören konnte. Denn in einem Kreis dieser Größe kann man nicht einfach über den Kreis hinweg rufen. Dann begannen wir den Check-in. Jede Person sagte, wie es ihr geht. Was sie beschäftigte. Was sie bewegte. Nicht lang. Nicht ausschweifend. Aber ehrlich. Authentisch. Jede Stimme wurde gehört. Bei 65 Personen dauerte das 45 bis 50 Minuten. Stell dir das vor: 50 Minuten. Nur Check-in. Nur zuhören. Nur da sein.

Am Anfang war ich nervös. Würde das funktionieren? Würden die Leute unruhig werden? Würden sie abschalten? Würden sie auf ihre Handys schauen? Aber das Gegenteil passierte. Die erste Person sprach. Dann die zweite. Dann die dritte. Nach der zehnten Person war ich immer noch angespannt. Nach der zwanzigsten Person begann ich zu spüren: Es passiert etwas. Nach der dreißigsten Person war es deutlich: Die Menschen hörten einander zu. Wirklich zu. Niemand schaute auf sein Handy. Niemand flüsterte. Niemand war abgelenkt. Alle waren da. Präsent. Im Raum. Nach der vierzigsten Person begann ich zu fühlen: Diese Menschen sind nicht mehr nur Kollegen. Sie sind eine Gemeinschaft. Sie sind verbunden. Und nach der 65. Person – nach 50 Minuten – war es überwältigend. Es war ein Gefühl, das ich nur schwer beschreiben kann. Ein Gefühl der tiefen Verbundenheit. Ein Gefühl, dass wir alle zusammengehörten. Dass wir nicht nur eine Firma sind. Sondern mehr – eine Gang, eine Crew, ein Team.

Das ist *ba*. Das ist der Raum, von dem Nonaka gesprochen hatte. *Der Raum, in dem Wissen entsteht*. Der Raum, in dem Menschen sich öffnen. Der Raum, in dem das Wissen fließt. Wir arbeiteten dann an diesem Tag inhaltlich. Wir diskutierten Strategien. Wir trafen Entscheidungen. Alle wichtigen Entscheidungen der Firma wurden in solchen Stuhlkreisen getroffen. Nicht in Boardrooms. Nicht in Videokonferenzen. Sondern im Circle. Mit allen. Gemeinsam. Und am Ende des Tages machten wir wieder einen Check-out. Wieder 50 Minuten. Wieder hörten wir einander zu. Was hat jeder mitgenommen? Was hat sich verändert? Was war wichtig? Auch das war überwältigend. Manche weinten. Manche lachten. Manche sagten nur wenige Worte. Aber alle waren präsent. Alle waren da.

Später, als wir aufstanden und der Circle sich auflöste, sprach mich einer unserer frisch eingestellten Consultants an. Er hatte am Anfang des Tages skeptisch ausgesehen. Verschränkte Arme. Kritischer Blick. Jetzt lächelte er. „Das war das Beste, was wir je gemacht haben“, sagte er. „Ich habe heute mehr über meine Kollegen gelernt als über meine Kollegen in anderen Firmen in den letzten drei Jahren.“ Ein anderer Consultant sagte: „Ich fühlte mich nicht mehr allein. Ich dachte, ich bin der Einzige, der mit diesem Problem kämpft. Aber jetzt weiß ich: Wir sind alle in diesem Boot. Zusammen.“ Das ist die Kraft des Circle Way. Das ist die Kraft von *ba*. Das ist die Kraft von Führung durch Kommunikation. Heute ist der Circle Way unsere Standardmethode für fast alle Besprechungen bei borisgloger consulting. Nicht nur für kleine Meetings. Auch für große Company Days. Für Entscheidungen. Für Reflexionen. Für das Schaffen von Verbundenheit. Was war passiert? Wir hatten aufgehört, den Einzelnen zu führen. Wir hatten begonnen, die Kommunikation zu führen – durch die Struktur des Kreises. Und plötzlich führte sich das Team selbst. Das ist Leadership Design in Aktion.

Und dann kam Covid. Plötzlich konnten wir uns nicht mehr physisch treffen. Keine Company Days mehr. Keine Retreats. Keine Circles im Schindlerhof. Alles musste online passieren. Wir fragten uns, würde der Circle Way auch per Bildschirm funktionieren? Kann man die gleiche Verbundenheit über einen kleinen Laptop-Bildschirm erzeugen? Wir probierten es aus. Wir machten anfangs Zoom Calls, später MS Teams Calls, mit mehr als 60 Menschen. Alle schalteten ihre Kameras ein. Alle waren präsent. Wir hatten eine PowerPoint vorbereitet, auf der alle Namen als kleine Kärtchen dargestellt waren. Die Kärtchen waren so angeordnet, als würden wir nebeneinander sitzen – im Kreis. Dann gingen wir reihum. Bildlich gesprochen. Von Kärtchen zu Kärtchen. Jede Person sprach. Die Kamera ging auf die Person, die gerade sprach. Alle anderen hörten zu. Niemand unterbrach. Niemand schaltete sein Mikrofon ein, außer die Person, die an der Reihe war.

Funktionierte es? Ja. Es funktionierte. Nicht ganz so intensiv wie im physischen Raum. Die Energie ist anders, wenn man sich über Bildschirme sieht. Man spürt die Menschen nicht auf die gleiche Weise. Aber das Grundprinzip – im Kreis sitzen, einander zuhören, reihum sprechen – das funktionierte auch online.

Und das zeigte mir etwas Fundamentales: Der Circle Way ist nicht an einen physischen Raum gebunden. *Er ist an ein Prinzip gebunden. An eine Haltung. An eine Art der Kommunikation.* Und diese Haltung kann man überall praktizieren. In einem Saal. In einem Hotelzimmer. In einem Zoom Call. Es funktioniert in jeder Situation.

Wie wir am Beispiel des Circle Way sehen, gibt es also faszinierende Methoden, wie man diesen Gedanken – wir führen ein Team durch Kommunikation – tatsächlich strukturiert. Als ich in St. Gallen war, um dort meinen EMBA zu machen, erklärte uns ein Professor, dass man diese Idee des Führens von Kommunikationen als Leadership Design bezeichnen kann. Und dass man Leadership Design auf zwei verschiedenen Ebenen betrachten muss: die **Makro-Ebene** und die **Mikro-Ebene**.

Die **Mikro-Ebene** sind die Events oder Meetings. Das ist der Moment, wo Menschen aktiv zusammenarbeiten. Und es gibt noch:

Die **Makro-Ebene**. Das ist die Struktur: Über *welche Dinge* sprechen wir mit *wem*, in *welcher Häufigkeit*, mit *welcher Intensität*? Je seltener man zusammenkommt, desto intensiver – beziehungsweise länger – muss dann dieses Zusammentreffen sein, damit man wieder gemeinsam in die richtige Richtung läuft.

Das jährliche Familientreffen an Weihnachten zeigt: Läuft es schief, leidet das Miteinander lange. Daher wird viel Wert auf ein gelungenes Fest gelegt – alle sollen sich verstehen. Genau dieses Prinzip spiegelt sich im Leadership Design wider.

Zusammengefasst: Auf der einen Seite die Makro-Ebene: Wer spricht mit wem über was, wie oft und in welcher Intensität? Und die Mikro-Ebene: Wie führt man die einzelnen Events durch, die im Makro-Design definiert worden sind?

Wir saßen in St. Gallen, im Hörsaal und warteten darauf, dass der Professor uns das Thema für die Klausur gab. Das Thema war – wie konnte es anders sein: Wir sollten erklären, wie sich das Leadership Design in die Praxis umsetzen lässt. Der agile Coach in mir wurde sofort durch das Thema reflexive Prozesse getriggert. Wir hatten nämlich in der Vorbereitung auf die Klausur das St. Galler Management Modell 4.0 lesen müssen, und in diesem Buch steht sehr deutlich drin: *Management ist nichts anderes als das Einführen und Implementieren von reflexiven Prozessen*.

Die Aufgabe war also: Erzeuge ein Leadership Design, mit dem wir reflexive Prozesse implementieren. Das heißt: Es gibt immer einen Start und ein Ende des Prozesses. Danach gibt es irgendeine Form von Retrospektive, in der das Team reflexiv darüber nachdenkt, was gerade passiert ist. Mir war in diesem Moment sofort klar: *Scrum mit seinen Meetings erzeugt genau dieses Makro-Design*. Denn Scrum definiert tatsächlich: wer mit wem spricht, zu welchem Zeitpunkt, über was, in welcher Intensität. Jeder Sprint ist ein reflexiver Prozess: Er hat einen klaren Start (Sprint Planning), eine Arbeitsphase (der Sprint selbst), ein Ende (Review) und eine Retrospektive, die reflexiv darüber nachdenkt, was passiert ist. Die Durchführung der Scrum-Events, das ist dann wieder das Mikro-Design.

Gleichzeitig muss ich hier noch einschieben, für das Verständnis: Wir wissen ja jetzt, dass wir Kommunikationen führen. Dass wir die Entscheidungen darüber, wie gearbeitet wird und was wir genau tun wollen, den einzelnen Mitgliedern – also den Menschen im Team – überlassen. Denn dafür haben wir das Team. Damit wird aus dem Management dieses Prozesses ein Führungswerkzeug, das eine entscheidende Charakteristik hat: *Wir führen durch reflexive Prozesse*.

Wir führen also durch reflexive Prozesse, und Scrum ist eine Variante der agilen Management-Frameworks, die *alle* dieses Kriterium erfüllen.

Da das ein Buch über Scrum ist und nicht über die anderen Methoden, werde ich natürlich Scrum ausführlich erklären. Wir sollten uns aber auch hier an dieser Stelle klar

machen: Die agile Community hat wesentlich mehr reflexive Management-Frameworks entwickelt – oder vielleicht auch einfach nur gesammelt.

Die aus meiner Sicht wichtigsten sind: Objectives and Key Results (OKRs), Lean Startup, Design Thinking, Scrum, Kanban (für die IT entwickelt), Flight Levels (die skalierte Kanban-Variante). Ich bringe genau diese sechs Management-Frameworks, weil sie aus meiner Sicht alle notwendigen Aspekte für das Managen von Organisationen und das Entwickeln von Produkten durch Teams abdecken.

Jedes dieser Frameworks wurde für genau eine Problemstellung entwickelt. Sie lassen sich daher einordnen:

X-Achse: Team ↔ Organisation, Y-Achse: Bekanntes Umfeld ↔ Unbekanntes Umfeld.

Organisation + Bekanntes Umfeld: **Objectives and Key Results**. Das ist das Management-Framework, um in einem bekannten Umfeld den Wandel zu erzeugen – auf der organisationalen Ebene. Das Management möchte die Organisation mithilfe von OKRs durch den Wandel, also eine signifikante Veränderung bringen. OKRs wurden ursprünglich von Andy Grove bei Intel entwickelt und später von John Doerr popularisiert, der sie zu Google brachte. Die Idee ist einfach: Man definiert Objectives (qualitative Ziele, die inspirieren) und Key Results (messbare Ergebnisse, die zeigen, ob man das Ziel erreicht hat). OKRs schaffen Fokus und Alignment in der gesamten Organisation, weil jeder weiß, wohin die Reise geht – und jeder sehen kann, wie sein Beitrag zur Gesamtstrategie passt.

Organisation + Unbekanntes Umfeld: **Lean Startup**. Wer eine Organisation entwickeln möchte, aber noch nicht weiß, was diese Organisation tatsächlich für ein Geschäftsmodell hat – kurz wer eine Firma gründen will, für den ist dieses Framework das richtige. Eric Ries entwickelte Lean Startup aus der Frustration heraus, dass viele Startups scheitern, weil sie Produkte bauen, die niemand braucht. Die Kernidee: Build-Measure-Learn. Man baut ein **Minimum Viable Product** (MVP), misst, wie echte Kunden darauf reagieren, und lernt daraus. Statt Jahre in ein perfektes Produkt zu investieren, testet man Hypothesen schnell und billig. Funktioniert die Hypothese? Weiter. Funktioniert sie nicht? Pivot – also Richtungswechsel. *Lean Startup ist radikal kundenzentriert und evidenzbasiert.*⁵⁾

Team + Bekanntes Umfeld: **Scrum**. Man benutzt Scrum, wenn man weiß, welches Produkt oder welchen Service man grundsätzlich entwickeln möchte, und ein Team managen und erfolgreich machen will. Scrum, wie wir bereits gesehen haben, ist ein flexibler Prozess in festen Zeitboxen (Sprints). Das Team weiß, was es bauen soll – vielleicht

⁵ Viele Gründer:innen übersehen diesen Aspekt. Sie sind bereits zu ihrem Gründungszeitpunkt in ihre Produktidee so verliebt, dass sie erst das Produkt entwickeln und dann versuchen ein:e Kund:in zu finden. Gilt aber vor allem für große Organisationen, die neue Business Opportunities ausprobieren wollen. Hier wird geplant und Business Case gerechnet, bis das berühmte Window of Opportunity sich wieder geschlossen hat.

nicht bis ins letzte Detail, aber die Produktvision ist klar. Die Herausforderung ist nicht „Was bauen wir?“, sondern „Wie bauen wir es am besten?“ Scrum schafft den Rahmen, in dem ein Team iterativ liefert, lernt und sich verbessert. Der Product Owner priorisiert, das Team liefert, und der Scrum Master sorgt dafür, dass der Prozess funktioniert.

Team + Unbekanntes Umfeld: **Design Thinking**. Wer ein neues Produkt entwickeln will, der fährt am besten mit diesem Framework. Es ist nahezu genial, wird aber leider viel zu oft falsch eingesetzt. Design Thinking wurde von David Kelley und seiner Firma IDEO sowie der Stanford d.school populär gemacht. Es ist ein *menschenzentrierter* Innovationsprozess: Verstehe den User (Empathize), definiere das Problem (Define), entwickle Lösungsideen (Ideate), baue Prototypen (Prototype) und teste sie (Test). Design Thinking beginnt nicht mit einer Lösung, sondern mit einem Problem – oder genauer: mit dem Versuch, das Problem überhaupt erst richtig zu verstehen. Es ist explorativ, kreativ und iterativ. Man arbeitet mit Prototypen, die bewusst unfertig sind, um schnell Feedback zu bekommen.

Erweitere ich das oben erzeugte Bild mit den beiden Achsen, und füge noch eine dritte Ebene hinzu: Prozesse oder Wertströme, dann beginnt man oft – und zu Recht – mit diesen beiden Frameworks: Kanban und Flight Levels.

Team + Existierende Prozesse: **Kanban**. Hat man existierende Prozesse, die sich nicht großartig verändern können, kann man die Lean-Management-Varianten benutzen. Man nutzt Kanban, um ein Team zu steuern. Kanban kommt ursprünglich aus dem Toyota Production System und wurde von David J. Anderson für Wissensarbeit von Software-Entwicklern adaptiert. Die Grundidee: Mache Arbeit sichtbar (visualisiere den Workflow), begrenze die Arbeit im System (Work in Progress Limits) und manage den Fluss. Kanban ist evolutionär – es verlangt keine radikale Umstellung, sondern beginnt dort, wo das Team steht. Man optimiert kontinuierlich, indem man Engpässe identifiziert und beseitigt. Kanban ist besonders gut geeignet für Teams, die mit einem kontinuierlichen Strom von Aufgaben arbeiten (z. B. Support, Wartung, Operations) – und kann natürlich auch bei allen anderen Formen von Arbeit eingesetzt werden.

Organisation + Existierende Prozesse: Flight Levels. Klaus Leopold hat dieses Framework entwickelt. Seine Ausgangsfrage: „Wie skaliert man Kanban?“ Die Antwort: Man macht die Arbeit auf jeder Ebene der Organisation sichtbar – von den Teams bis zur Gesamtsteuerung. Flight Level 1 ist die operative Ebene (Koordination innerhalb eines Teams), Flight Level 2 die taktische Ebene (Koordination zwischen Teams), Flight Level 3 die strategische Ebene (Portfolio- und Organisationssteuerung). Auf jeder Ebene gibt es ein Kanban-Board, das den Wertstrom visualisiert. Die Kunst liegt darin, die drei Ebenen miteinander zu verbinden: Strategische Entscheidungen müssen auf Teamebene ankommen – und operative Realitäten müssen in die Strategie einfließen.

Allen diesen sechs Frameworks ist gemeinsam, dass sie zulassen, dass sich Menschen innerhalb der Rahmenbedingungen – die eine gegebene Organisation, ein gegebener Markt oder ein gegebenes Produkt vorgeben – auf das Ziel hin *selbst organisieren*.

Wir hatten oben schon gesagt: Der Zweck von Leadership ist, dafür zu sorgen, dass Menschen zusammenarbeiten können. Wir hatten auch schon gesagt: Es gibt einen Sinn und damit ein Ziel. Ein Team geht auf dieses Ziel zu, und das ergibt für die Menschen in diesem System – oder besser gesagt, im Luhmannschen Sinne für diejenigen, die an diesem System beteiligt sind – die Orientierung. Die Ziele unterstützen die Ausrichtung und durch die gegebenen Rahmenbedingungen sind nur gewisse Dinge möglich, die trotz Selbstorganisation passieren können.

Wir werden später sehen, dass *Rahmenbedingungen* zum Beispiel Budget, Zeitvorgaben, aber auch Ressourcen und Material beinhalten können.

Ein aus meiner Sicht extrem wichtiger Aspekt, der bei dem Thema Rahmenbedingung gerne übersehen wird, ist jedoch: *Menschen können nur, was sie können*.

Mit „können“ meine ich jetzt klassisch Fähigkeiten – also: Was ist für einen Menschen möglich? Das ist eingeschränkt durch das System, in dem er arbeitet. Grundsätzlich haben Menschen Fähigkeiten. Wir werden später im Change-Management sehen, dass Menschen sich deswegen oft nicht bewegen – im Sinne von sich verändern – und die Veränderungen in Organisationen nicht mittragen können, weil sie die Fähigkeit dazu nicht haben. Also: *Ein System ist immer dadurch eingeschränkt, welche Fähigkeiten die Mitglieder dieses Systems haben*. Oder besser gesagt: durch die Fähigkeiten der Menschen, die dieses System konstituieren.

Hier ist es also deutlich zu sehen, dass Führung auch bedeuten muss, zu berücksichtigen, welche Fähigkeiten das System – durch den Wissens-/Fähigkeits-Input der am System beteiligten Menschen – hat.

Das ist die entscheidende neue Note, die ich deutlich herausstellen möchte. *Als Führungskräfte müssen wir dafür sorgen, dass sich unsere Mitarbeiter:innen weiterentwickeln können*. Wir müssen ihnen die Möglichkeit geben, dass sie selbst neue Fähigkeiten erwerben können und wollen. Denn wir bewegen uns in Umfeldern, die sich ständig verändern. Für ständig sich verändernde Umfelder brauchen unsere Organisationen *ständig neue Skills*.

Wer andere fördern will, muss ihnen fachlich voraus sein, oder? Hier entsteht eine Art von Paradoxie. Führungskräfte sollten wissen, dass ihre Mitarbeiterinnen noch nicht all das können, was gebraucht wird. Noch wichtiger – *Führungskräfte sollten sich darüber klar sein, dass sie selbst gar nicht wissen können, was gerade gebraucht wird*. Das beste Beispiel dafür ist die gerade stattfindende technologische Revolution, eingeleitet durch Generative KI. Es sollte ihnen klar sein, dass die meisten Mitarbeiter:innen noch gar nicht wissen können, wie man mit Gen AI arbeitet. Das ist kein banales Know-how-Defizit, sondern ihre Mitarbeiter:innen können prinzipiell darüber nichts wissen, da Generative KI ja gerade erst als Technologie entwickelt wird.

Also: Wir wissen bereits als Führungskräfte, dass wir es mit Mitarbeiter:innen zu tun haben, die gar nicht wissen können, was gerade möglich ist. Gleichzeitig haben wir Führungskräfte möglicherweise das Problem, dass wir selbst noch nicht genau wissen, was die neuen Technologien können. Also: Auch wir Führungskräfte sind nicht in der Lage, unsere Mitarbeiter:innen anzuleiten.

Die gute Nachricht. *Diese Paradoxie lässt sich durch den Modus der Selbstorganisation aufbrechen.*

Dazu nimmt man die Haltung der „Agile Journey“ ein oder macht sich das Mantra „Fail Fast“⁶⁾ zu eigen. Also: Zu wissen, dass wir alle noch nicht genau wissen, wie es geht, bedeutet, dass wir uns gemeinsam auf den Weg machen müssen. Wir müssen gemeinsam *herausfinden, gemeinsam auf Erkundung gehen, um im Prozess selbst zu erfahren, was wir erfahren können.*

Das ist der einzige Ansatz, der Ansatz der Forscher, damit umzugehen, dass man sich in einem Umfeld bewegt, in dem man noch nicht genau wissen kann, wie das Umfeld genau ist.

Das ist der Paradigmenwechsel innerhalb der modernen Führung. Denn klassische Führung ging ja immer davon aus, dass es einen Meister und einen Gesellen gibt – und der Meister genau weiß, wie es geht.⁷⁾

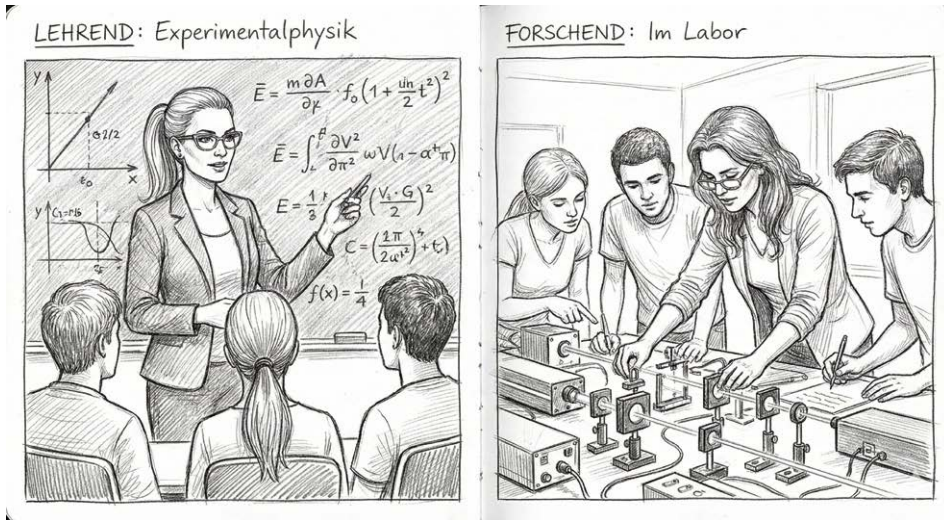
Gleichzeitig ist es paradox: *Die Führungskraft muss ein Stück weit mehr wissen als das Teammitglied.* Denn der Respekt für die Führungskraft in der wissensbasierten Organisation kommt daher, dass man etwas von dieser Führungskraft lernen kann. Wir sehen also, dass moderne Führung sich immer paradox verhält: Sie schafft Rahmenbedingungen, in denen Lernen möglich ist, wissend, dass nicht alle Mitarbeiter:innen alles wissen können – und gleichzeitig muss die Führungskraft, die selbst nicht mehr alles weiß, doch anleitend arbeiten.

Insofern verhält sich eine moderne Führungskraft wie ein:e forschende:r Professor:in⁸⁾, der bzw. die, während er bzw. sie gerade forscht, mit den Studenten das neue Feld gerade erst entdeckt. Dabei deswegen glänzt, weil er/sie doch noch ein wenig mehr Erfahrung und Kontextwissen hat und Zusammenhänge sieht, die möglicherweise seine/ihre Studierenden noch nicht sehen können. All das erklärt, wieso die agilen Management-Frameworks in der Lage waren, seit den 1990er-Jahren eine paradoxe Situation glänzend zu meistern.

⁶⁾ Zu „Fail fast“, hier sind die Arbeiten von Amy Edmondson bahnbrechend und notwendig zum besseren Verständnis. Dazu aber weiter unten noch ausführlichere Gedanken.

⁷⁾ Einige Organisationen ersetzen den Meister durch Richtlinien, wodurch die Struktur im Unternehmen starrer wird. Diese mangelnde Flexibilität kann sich in einem sich verändernden Umfeld als selbst geschaffene Falle erweisen.

⁸⁾ Und wer jetzt sagt – wie kann er nur eine gutaussehende Frau in dem Bild darstellen? Ich war als 12-jähriger, natürlich in meine Mathe- und Physiklehrerin verliebt, Tatsache. Die sah umwerfend gut aus – und auch meine erste Philosophieprofessorin war so unglaublich schön, dass ich jedes Mal weiche Knie bekam, als ich sie sah. Beide Frauen haben mein Leben sehr stark beeinflusst – vielleicht sogar geprägt.



Denn die Aufgabenstellung war in den 1990er-Jahren – als das Internet Fahrt aufnahm – auf den ersten Blick unüberwindbar: Es gab neue Technologien, diese neuen Technologien waren noch nicht bekannt, Menschen, die Produkte erstellen sollten, kannten diese neuen Technologien noch nicht, es gab auch niemanden, den man hätte fragen können, wie man das genau macht, selbst die Geschäftsmodelle, die man mit diesen neuen Technologien entwickeln konnte, gab es noch nicht. In diesem Umfeld war die Aufgabenstellung dennoch: funktionierende Geschäftsmodelle mit funktionierenden Produkten zu entwickeln – und die Menschen gleichzeitig auszubilden.

Es zeigt sich, dass moderne Führungskräfte vor grundlegenden Herausforderungen stehen. Sie sind gefordert, mit Teams in dynamischen und teilweise unbekanntem Umgebungen zusammenzuarbeiten und gemeinsam Lösungswege zu entwickeln, deren Ausgestaltung im Vorfeld oft unklar ist. Zudem besteht oftmals Unsicherheit hinsichtlich der Tragfähigkeit neuer Geschäftsmodelle. Agile Management-Frameworks wurden entwickelt, um diesen spezifischen Anforderungen wirksam zu begegnen.

Nach meiner Auffassung stehen wir jetzt, 25 Jahre lang im 21. Jahrhundert seiend, genau vor dieser Problematik: Die Klimakatastrophe zwingt uns, Lösungen zu finden, die es noch nie gab. Wir müssen Technologien entwickeln, Verhaltensweisen ändern und Wirtschaftssysteme transformieren – und das alles in einem Tempo, das die Menschheit so noch nie gesehen hat. Komplexe politische Probleme konfrontieren uns mit Situationen, in denen die alten Lösungen nicht mehr funktionieren. Die Globalisierung, Migration, digitale Transformation, geopolitische Spannungen – all das sind Herausforderungen, für die wir noch keine bewährten Antworten haben. Neue Technologien verändern fundamental, wie wir arbeiten und leben. Und hier gibt es eine besonders prominente neue Technologie, die uns gerade beschäftigt: generative KI.

Von generativer KI – ChatGPT, Claude, Midjourney und all den anderen Tools, die seit Ende 2022 unsere Welt verändern – wissen wir noch nicht genau, wie sie uns dabei unterstützen kann, all diese Probleme zu lösen. Wird sie uns helfen, die Klimakrise zu bewältigen? Wird sie neue Formen der politischen Zusammenarbeit ermöglichen? Wird sie Produktentwicklung beschleunigen oder grundlegend verändern? Wir wissen es nicht. Aber wir wissen, dass wir es herausfinden müssen – und zwar schnell.

Genau jetzt, an dieser Stelle, sitze ich – ein Stück weit auch der Grund – nach 25 Jahren wieder an meinem Küchentisch und schreibe ein Buch darüber, wie Scrum funktioniert. *Weil wir jetzt ein Führungswerkzeug brauchen, mit dem wir genau diese Probleme angehen können.* Wissend, dass wir diesmal weniger Zeit haben als in den vergangenen Jahrzehnten. Wissend auch, wie in den letzten 25 Jahren die klassischen Führungswerkzeuge und die klassische Bürokratie immer wieder in den Organisationen entstehen – sich also quasi immer wieder gegen das agile Lernen stellen. Wir wissen, dass sich diese existierenden Systeme dagegen wehren werden, ihre Dysfunktionalitäten aufzubrechen.

Warum ist das so? Warum kehren Organisationen immer wieder zu alten Mustern zurück? Weil es auf den ersten Blick immer einfacher scheint, das Bekannte zu managen, als sich experimentell auf das Unbekannte vorzubereiten. Das Bekannte fühlt sich sicher an. Wir kennen die Prozesse, die Strukturen, die Rollen. Wir wissen scheinbar, wie man Projekte plant, wie man Budgets verwaltet, wie man Reports schreibt.

Das Unbekannte hingegen macht Angst. Es verlangt von uns, Kontrolle aufzugeben. Es verlangt von uns, zu experimentieren, zu scheitern, neu zu beginnen. Es verlangt von uns, Menschen zu vertrauen und Prozesse zu gestalten, die mit Unsicherheit umgehen können.

Und doch – wir sollten endlich akzeptieren: **Das Unbekannte lässt sich nicht durch Bekanntes bewältigen.**

Die Probleme, vor denen wir heute stehen – Klimawandel, KI-Revolution, geopolitische Umbrüche – sie lassen sich nicht mit den Werkzeugen der Vergangenheit lösen. Wir brauchen neue Ansätze. Wir brauchen Führung, die mit Komplexität und Unsicherheit umgehen kann. Wir brauchen agile Management-Frameworks.

Was sich in den letzten 25 Jahren verändert hat, ist nicht nur die Art der Probleme. Es ist auch die Geschwindigkeit, mit der wir Lösungen finden müssen. In den 1990er-Jahren, als Scrum entstand, hatten wir noch Zeit zu experimentieren. Wir konnten lernen, scheitern, neu anfangen. Die Softwareindustrie war jung, der Markt verzeihend, die Kunden waren geduldig. Heute haben wir diese Zeit nicht mehr. Die Klimakrise wartet nicht. Die KI-Revolution wartet nicht. Die Märkte warten nicht. Wir müssen schneller lernen, schneller liefern, schneller besser werden. Genau dafür sind agile Management-Frameworks da.

In den nächsten Kapiteln werde ich den reflexiven Managementprozess Scrum in drei Perspektiven plus einer vorstellen, um zu zeigen, wie dieses Denken sich praktisch auswirken kann. Wir werden verstehen, wie ein Leadership Design grundsätzlich

funktioniert und wie wir als Führungskraft uns dieses Tools bemächtigen können. Damit – und das ist ja der Scope dieses Buches – Teams befähigt werden, erfolgreich Produkte zu entwickeln.

Produkte, die die Probleme unserer Zeit lösen.

Produkte, die mit Unsicherheit umgehen können.

Produkte, die in einer Welt funktionieren, die sich schneller verändert als je zuvor.

1.2 Wie Scrum wirklich funktioniert – und wie man beginnt

2025, agiles Arbeiten hat sich durchgesetzt, wenn auch in vielen Organisationen verkehrt umgesetzt. Ja, es ist sogar schon so weit, dass viele Organisationen sagen: „Dieser agile Hype muss vorbei sein, und es hätte nie funktioniert.“ Und das ist – muss man 2025 konstatieren – in vielen Organisationen auch der Fall! Denn es ist leider nicht gelungen, meine Vision umzusetzen, die ich vor 20 Jahren im ersten Vorwort dieses Buches formuliert hatte: *dafür zu sorgen, dass Menschen mit Spaß zur Arbeit gehen und Lust auf ihren Job haben.*

In den meisten Organisationen hat sich in den letzten 20 Jahren gar nicht so viel verändert. Noch immer herrscht Bürokratie, noch immer wird in vielen Projekten der Wandel verhindert, indem man sagt: „Man muss sich an Regularien halten.“ In den meisten Organisationen wird noch immer viel zu viel gleichzeitig gemacht. **Multitasking hat nicht abgenommen, Fokus existiert nicht.** Noch immer sitzen Menschen nicht nur in einem Projekt, sondern sie sollen in zwei bis fünf Projekten mitwirken, während sie in der Linie ihren Job machen sollen – und natürlich müssen sie eine Auslastung von mehr als 100 Prozent auf die Uhr schreiben.

Auch hat sich meine Idee nicht umgesetzt, dass Teamleiter und/oder Projektleiter Scrum Master werden. In vielen Organisationen gibt es nach wie vor Teamleiter, Projekte und Projektmanager. Zusätzlich werden zwar Scrum Master und Product Owner eingeführt, doch das Management erlaubt den Product Ownern nach wie vor nicht, Entscheidungen zu treffen. Development Teams sind nach wie vor nicht auf ein Projekt oder Produkt fokussiert, sondern werden zusammengewürfelt, arbeiten nebeneinander her und sollen dann Dailys machen, die unproduktiv sind, weil die Menschen gar nichts miteinander zu tun haben.

Dennoch hat sich in den letzten 20 Jahren viel verändert. Wir haben die Möglichkeit, Video-Calls überall auf der Welt und mit sehr geringen Kosten durchzuführen. Teams können remote arbeiten, die Globalisierung hat sich durchgesetzt. Große Organisationen nutzen heute Software-Entwicklungsmannschaften im Nearshore- oder Offshore-Bereich genau so, als würden sie im anderen Gebäude nebenan sitzen.

Die Agile Community hat in den letzten 20 Jahren, vor allem in der Softwareentwicklung, viele neue Tools entwickelt. Wir sprechen heute nicht mehr von Software-Development, sondern von **Software-Delivery**. Die ersten Ansätze, die ich damals entwickelt hatte, um Software-Developer dazu zu bringen, direkt auch den Maintenance-Teil zu übernehmen, heißen heute DevOps. Entwicklungsteams arbeiten heute mit „fully automated deployments“. Dennoch wird dieses Wissen in den meisten großen Organisationen in Deutschland und Österreich nicht genutzt. Denn noch immer gibt es Testmannschaften, Qualitätssicherungs- und Betriebsmannschaften. Selbst in kleineren Organisationen und ihren kleinen Software-Entwicklungsteams fehlt das Wissen darüber, wie man mit diesen Tools effektiv arbeitet.

Hatte ich 2005 mehr oder weniger halluziniert, als ich sagte, diese Form des Arbeitens funktioniert auch für die Hardware-Entwicklung, hat sich das mittlerweile verändert. Heute kann man agiles Arbeiten genauso in der Hardware-Entwicklung durchführen wie im Service-Bereich, in Schulen als Unterrichtsmethode, im Veranstaltungsmanagement oder um NGOs dabei zu helfen, ihren administrativen Aufwand zu reduzieren. Scrum ist als universelle Managementmethode angekommen.

Das Versprechen, das uns Ken Schwaber und Jeff Sutherland vor mehr als 30 Jahren gegeben hatten – dass Agile und insbesondere Scrum im Grunde ein *Management-Framework* ist –, hat sich erfüllt.

Und doch – in vielen Organisationen hat sich die Idee noch immer nicht durchgesetzt. Noch immer verweigern viele Führungskräfte die Erkenntnis, dass Scrum genauso wie Design Thinking, Objectives and Key Results, Lean Startup, ja selbst Kanban und die skalierte Variante Flight Levels in Wirklichkeit Führungswerkzeuge sind, die sie effektiver machen würden – würden sie sich darauf einlassen.

Das ist nicht nur schade für die betroffenen Teams, sondern – und ich muss es so radikal sagen – eine Katastrophe für unsere Organisationen. Es wäre so leicht. Produktivitätsfortschritt könnte einkehren und die Innovationskraft, die wir alle haben, könnte endlich wirken. Wir könnten in Europa wettbewerbsfähig bleiben.⁹

Ich werde Scrum in diesem Buch als konkretes Führungswerkzeug zeigen und ich werde dir zeigen, dass wir Scrum heute anders denken müssen, um die 2001 im Agilen Manifesto verbrieften Ideen umzusetzen. Sie sind noch gültig, die Prinzipien des Agilen Manifestos. Viele Anwendungsformate, die mal in Scrum steckten und die unter Rahmenbedingungen der 2000er-Jahre entstanden sind, passen nicht mehr. Wir müssen Flow-Working oder Mob-Programming berücksichtigen, mittlerweile kennen wir Design Thinking – und da funktionieren, wenn man sich das alles genau anschaut, einige der Grundideen, die sich Ken Schwaber und Jeff Sutherland damals für Scrum überlegt haben, nicht mehr –, sondern wir müssen zurück zum Ausgangstext von Nonaka und Takeuchi.

⁹ Nein, ihr lest hier keine neutrale Beschreibung. Ich schreibe einen emotionalen Essay. So wie es damals auch die erste Auflage war.

Denn schauen wir uns die Geschichte von Scrum noch einmal an: *Es war ja eine Bewegung gegen den damaligen Regulierungswahn*, der sich mit dem Capability Maturity Model Integrated CMMi, eingestellt hatte. Scrum war, wie XP und Chrystal, ein Modell, in dem man systematisch und sehr erfolgreich darauf vertraute, dass sich die Mitarbeiter in den Projekten selbst das neue working-model aufbauen, das Know-how für ihre Produktentwicklung haben und dass all die Arbeit vom Entwicklungsteam geleistet wird.



Frontloading – meint, dass man sich zum Beispiel in Form einer Liste Arbeit vornimmt, das kann ein Backlog sein, eine User Story Map, eine simple Taskliste. Man plant, Arbeit zu tun, statt sie zu machen.

Es war das berühmte Backlog entstanden, um wegzukommen von der Idee, ein Lastenheft schreiben zu müssen. Ken Schwaber hatte zwar immer wieder erwähnt, dass man ein Scrum-Projekt dann anfängt, wenn genug Arbeit vorhanden ist, um den ersten Sprint zu starten – er war sich also schon darüber im Klaren, dass Frontloading eine schlechte Idee ist. Und doch hat sich bis heute nicht durchgesetzt: Teams loslaufen zu lassen, bevor man sich bereits darüber Gedanken gemacht hat, wie das Produkt genau aussieht, sondern man baut noch immer seitenlang Backlogeinträge.

Frontloading ist nach wie vor ein gigantisches Problem. Viele der Tools, die sich die Agile Community, die vielen Scrum Master, die vielen agilen Coaches haben einfallen lassen, sind nur deswegen entstanden, weil es nicht gelungen ist, konsequent den Führungskräften in den Unternehmen zu erklären, dass man einfach mal nach bestem Wissen und Gewissen anfängt. Dass aber „einfach mal anfangen“ nicht bedeutet, sinnlos oder drauflos zu coden, sondern dass da gut ausgebildete Menschen sinnvoll Produkte für die Fachabteilungen schreiben sollen. Genau diesen Gedankengang werden wir in diesem Buch miteinander beleuchten, und wir werden dabei alle Stationen und alle wichtigen Erkenntnisse aus den letzten 25 Jahren Agilität anschauen.

Wer mit Scrum anfangen will, der liest in den Büchern, im Scrum Guide: Man brauche eine Projektvision oder vielmehr eine Produktvision. Man brauche ein Backlog, man brauche Sprints, man brauche Meetings, man brauche Daily Scrums und ..., um Scrum erfolgreich durchzuführen. Consultants erklären die Bedeutung des Task Board, was ein Product Increment ist, und all diese Dinge. Es wird auch gerne lange und breit über Werte gesprochen und Coaching-Techniken und ... – es ist eben eine Industrie geworden.

Wer Scrum in seiner Gesamtheit richtig verstehen möchte, und wenn man wissen will, warum es Fokus, Mut, Offenheit, Commitment und Respekt in den Teams braucht, sollte das alles zu gegebener Zeit wissen.

Doch wer erfolgreich ein Scrum-Projekt anfangen möchte – oder besser: *ein Team dazu bringen möchte, produktiver zu werden* – und das mit einem agilen Ansatz machen möchte, der fängt besser so an, wie ich es in den folgenden Geschichten beschreibe.

1.2.1 Maringá

Ich war auf einer Software-Quality-Konferenz in Recife, einer der schönsten Städte im Nordosten Brasiliens. Dort lernte ich eine brasilianische Consulting-Kollegin kennen. Sie arbeitete für ein lokales Beratungsunternehmen und hatte einen interessanten Auftrag: Sie sollte einem ihrer Kunden bei der Einführung von CMMI – dem Capability Maturity Model Integration – helfen. Aber sie wollte das nicht mit klassischen, schwerfälligen Prozessen machen. Sie wollte agile Methoden einsetzen, um CMMI Level 2 zu erreichen.

Sie fragte mich, ob ich ihr dabei helfen könnte. Ob ich mit ihr zu ihrem Kunden fahren würde. Ich sagte zu. Ein paar Tage später fuhren wir gemeinsam nach Maringá.

Angekommen in Maringá, erlebte ich eine der vielleicht schönsten Städte Brasiliens. Wunderschöne Baumalleen zieren die Stadt – was ihr auch den Namen „Cidade Verde“ eingebracht hat. Wir fahren zu einer kleinen Fabrikhalle am Rande eines Vororts. Das unscheinbare Gebäude steht in einer einsamen Straße. Hier, so erfahre ich später, wird Software für den Lebensmitteleinzelhandel gebaut – mehr oder weniger ein ERP-System für Supermärkte.

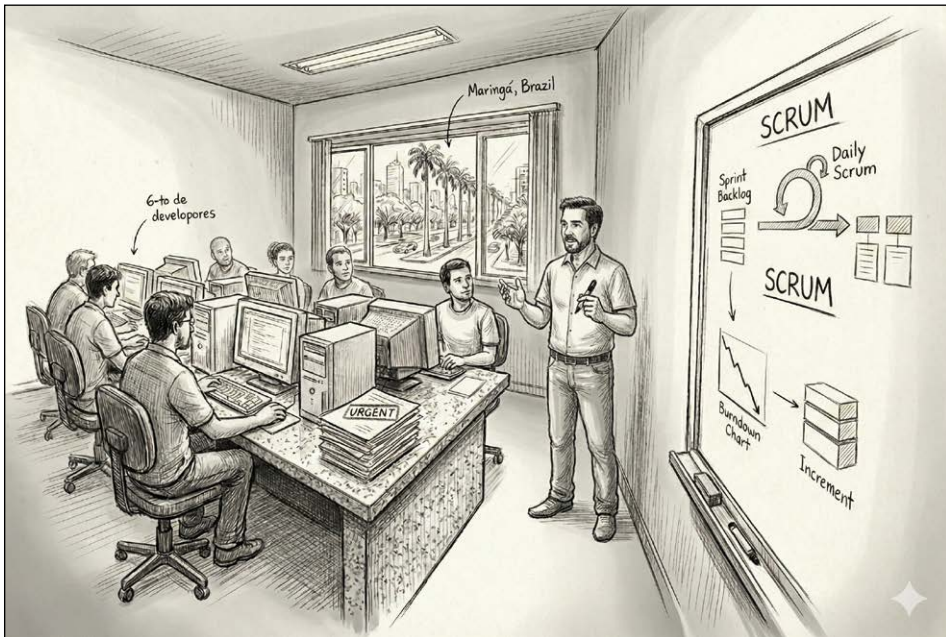
Das Team aus neun Personen sitzt in einem unscheinbaren Büro von circa 20 Quadratmetern. An den Wänden sind die Schreibtische keine echten Schreibtische, sondern eher Konsolen. Denn es ist günstig in diesem Teil des Landes, die Schreibtische aus Granit zu machen und diese Granitkonsolen quasi in die Mauer zu integrieren. Das heißt: Acht Developer sitzen aufgereiht von links nach rechts im Halbkreis und haben vor sich einen kleinen Bildschirm (breiter als hoch) und auf der linken Seite einen Tower neben sich stehen, dann ihre Tastatur und ein bisschen Platz für einen Zettel und die Maus. Ich bin geschockt! Ein solcher Arbeitsplatz wäre in Deutschland oder Österreich unmöglich gewesen.

Aber wir gehen rein. Die Leute sind alle sehr freundlich. In dem Raum gibt es noch einen Schreibtisch, und auf diesem Schreibtisch findet sich ein Stapel Papier. Das Team ist hoch erfreut, dass ich vorbeikommen kann, und ich soll ihnen ein bisschen darüber erzählen, wie agiles Arbeiten funktioniert. Denn das Problem dieses Teams ist: Sie bekommen einen Auftrag – wir würden dazu Ticket sagen – nach dem anderen und sollen die abarbeiten. Aber der Chef ist unzufrieden mit seinem Software-Entwicklungsteam, die Qualität passt nicht.

Ich beginne nicht, indem ich erkläre, was ein Scrum Master, ein Product Owner oder sonst noch etwas ist, sondern *ich höre mir an, was das Problem ist*. Es zeigt sich, dass dieses Team offensichtlich permanent Defects produziert. Das kündigt sich dadurch an, dass der Chef der Firma jeden Tag zwei- bis dreimal in den Raum hineinläuft, mit einem Zettel in der Hand, auf dem die Beschwerde eines Kunden kurz beschrieben ist. Er nimmt scheinbar einen großen Stempel und stempelt auf die einzelnen Zettel manchmal zwei bis drei Mal „URGENT URGENT URGENT“ drauf. Ganz so wie man sich

das manchmal in einem Comicfilm ansieht. Das Team, ganz brav wie es ist, bekommt dann sofort von seinem Teamleiter diesen Zettel und sie sollen daran arbeiten. Die Situation wird aber nicht besser. Über die Zeit werden es mehr und mehr Zettel, obwohl so viel Druck auf dem Team lastet und sie wirklich sehr viel arbeiten, sogar Überstunden machen. Also, irgendwas scheint an diesem System nicht zu funktionieren.

Ich schaue mich um und entdecke unter den Konsolen – das waren ja keine Schreibtische – eine kleine Schublade. Jeder dieser Entwickler hat unter seiner Konsole diese kleine Schublade, und auf dem Tisch, manchmal oben auf dem Desktop – weil sie sehr wenig Platz haben –, liegt ein Zettel. Meine Vermutung ist, dass das das jeweilige Ticket ist, an dem die Developer aktuell arbeiten. Meine zweite Vermutung ist, wenn der Chef mit dem neuen Ticket reinkommt und da „urgent urgent urgent“ draufsteht, dann lässt der Developer, der ja keinen Platz auf seinem Tisch hat, das Ticket, das er gerade bearbeitet, in der Schublade unter dem Tisch verschwinden, um dann an dem neuen Ticket zu arbeiten.



Ich bitte also die Developer, in diese Schublade zu greifen und alle Tickets aus dieser Schublade herauszuholen. Sie schauen mich alle ganz verwundert an, weil – wie konnte ich wissen, dass in dieser Schublade diese Tickets sind? Aber meine Vermutung ist korrekt: Jeder der Developer greift in die Schublade und holt dort – ungelogen – einen Stapel Papier heraus, der mindestens zwei bis fünf Zentimeter dick ist. Also richtig viele Tickets, die offensichtlich gar nicht bearbeitet worden sind.

Wir legen all diese Tickets auf den Tisch des Teamleiters. Der Stapel ist groß, und auf all diesen Tickets steht „URGENT URGENT URGENT“. Dem Chef, der das sieht, fällt sprichwörtlich alles aus dem Gesicht. Der ist so wütend, man sieht es ihm an, dass ich ihn rausschicke: „Können Sie uns bitte für einen Moment allein lassen?“

Dann erkläre ich den Entwicklern noch einmal kurz, wie Scrum gedacht war. Dass man sich von einem Stapel – ich brauche den Entwicklern nicht zu erklären, dass das ein Backlog ist, aber es gibt ja diesen Papierstapel, also ein sichtbares Backlog – systematisch Aufgaben nimmt und diese abarbeitet. Ich bitte den Teamleiter, dieses riesige Backlog, dass wir jetzt haben, mal kurz zu sortieren. Es gibt unter all diesen „Urgents“ wichtigere „Urgents“. Er sortiert sie in die richtige Reihenfolge.

Dann führe ich einen einfachen Prozess ein. Ich bitte sie, ab sofort, für eine Woche: Die Entwickler sollen sich jeder eines dieser Tickets nehmen, und wann immer sie mit einem Ticket fertig sind, sollen sie das fertige Ticket auf den Stapel „Fertig“ legen und einen Strich an ein Whiteboard, das in der Ecke hängt, machen. Also diese Striche, die man macht, wenn man etwas abzählt. Den Teamleiter bitte ich, dafür zu sorgen, dass jedes neue Ticket auf dem Stapel landet, den wir gerade erzeugt haben, und er soll das neue Ticket entsprechend in den Stapel einsortieren. Alle sollen die Regel beherzigen: Ein Entwickler nimmt sich erst dann, wenn er etwas fertig hat, ein neues Ticket. Ganz systematisch.

Alle stimmen dem ungewöhnlichen Plan zu und wollen ihn eine Woche lang testen.

Ich verlasse mit meiner brasilianischen Consulting-Kollegin Maringá. Wir fahren zu anderen Orten in Brasilien, um dort ähnliche Probleme zu lösen, und kommen eine Woche später zurück.

Was mich erwartet, hatte ich vorausgesehen. Sie haben weniger Tickets geliefert, als sie geglaubt hatten. Also statt der geschätzten 20 Tickets – sie waren ja zu acht und hatten fünf Tage Zeit – stellte sich heraus: Sie hatten nur sieben (7) Tickets gelöst. Auf den ersten Blick klingt das sehr wenig. Doch de facto beginnt sich das Erscheinen des Chefs in dem Raum zu reduzieren. Denn diese sieben Tickets waren ja vom Teamleiter priorisiert worden und deswegen waren es die wichtigsten sieben Defects, die diese Applikation hatte. Die waren plötzlich behoben – und zwar wirklich behoben, nicht nur halbherzig.

Dadurch, dass sich dieses Team auch auf diese Art synchronisieren konnte, wurde der Code, den sie schrieben, wieder qualitativ besser. Insgesamt verbesserte sich in dieser einen Woche bereits ihre Codebasis, auf der sie in Zukunft weiterentwickeln konnten.

Als der Chef nach dieser Woche merkte, dass die Tickets tatsächlich abgearbeitet worden waren – und die Anrufe im Call Center geringer wurden, wurde auch er ruhiger. Die Entwickler wurden weniger oft gestört und waren in der Lage, die Dinge tatsächlich fertig zu machen. Das wirkte sich sehr schnell auf die Performance des Teams aus, wie mir meine brasilianische Kollegin später erzählte. Der Chef verstand langsam, dass sein ständiges Reinplatzen mit neuen „URGENT“-Zetteln das Problem verschlimmerte, statt es zu lösen.

Ein paar Tage später führen wir wieder zu einer anderen Firma. Diese entwickelte ERP Software für Schlachthäuser. Auch hier zeigte sich das gleiche Bild: Entwickler, die auf engem Raum saßen. Vor lauter Veränderungen, die sie machen mussten – weil sie ihre eigenen Defects permanent wieder bearbeiten mussten –, kamen sie nicht dazu, neue Features einzuführen. Es war ein Teufelskreis.

Auch hier ging ich ähnlich vor. Wir erzeugten erst eine Art Backlog mit den offenen Aufgaben, die zu tun waren. Wir ließen das priorisieren. Wir ließen es abarbeiten. Fokus. Eines nach dem anderen. Fertig machen, bevor man das nächste anfängt.

Die Mitarbeiterin der Consulting-Firma steigerte die Produktivität des Teams gezielt durch Dailys und Retrospektiven. Sie führte Scrum ein – nicht als starres Framework, sondern als Haltung: Fokussiere dich. Mach Dinge fertig. Reflektiere. Lerne. Verbessere dich.

20 Jahre später

Ich habe leider nie wieder von diesen Teams gehört. Also, jetzt, fast zwei Dekaden später, weiß ich nicht, was daraus geworden ist. Vielleicht haben sie weitergemacht. Vielleicht haben sie aufgehört. Vielleicht gibt es diese Firmen nicht mehr. Ich weiß es nicht.

Was aber entstanden ist durch meine Arbeit in Brasilien, ist eine zündende Flamme. Viele der Leute, die ich damals besucht habe, haben sich für Agilität begeistert. Nein, ich bin nicht allein dafür verantwortlich, dass es in Brasilien agiles Arbeiten gibt. Aber einige der ersten Gehversuche wurden mit mir gemacht. Und für einige Menschen hat sich dadurch ihre Karriere dramatisch nach vorne entwickelt.

Ich denke manchmal an diese beiden Teams in Maringá und in der Firma für Schlachthof-Software. Sie haben weitergelernt. Sie haben verstanden: Es geht nicht darum, alle Meetings und Artefakte von Scrum perfekt zu implementieren. Es geht darum, die Grundprinzipien zu leben: Fokus. Transparenz. Liefern. Lernen. Verbessern.

War das jetzt Scrum in voller Blüte? Na, selbstverständlich nicht. Hat es diese Teams dazu gebracht, fokussierter und effektiver miteinander zusammenzuarbeiten und wieder mehr Spaß an ihrem Job zu haben? Auf jeden Fall!

Was hatte ich getan? Ich identifizierte zuerst: Was wird geliefert? In Maringá und bei der Schlachthof-Software waren das Tickets – ja, Defects. Es wurde kein neues Produktteilchen gebaut. Doch für den Anfang ist das egal. Solange etwas geliefert wird – und zwar schneller als vorher. Die meisten Teams sind bereits mit irgendetwas zugegangen. Dort wird bereits an etwas gearbeitet. Was nicht stattfindet – fertig werden.

Genau das hatte ich erreicht, indem ich die Teammitglieder gebeten hatte, an einer Sache zu arbeiten – an einem Ticket – so lange, bis sie es abgeschlossen haben. Erst dann das nächste beginnen. Ich hatte ihnen nebenbei eine Iterationslänge gegeben. Wir nennen das in Scrum den Sprint, und ich habe nur gesagt: „Nehmt euch eine Woche Zeit.“ Ich war zufällig an einem Freitag in diesem Team angelangt, und deswegen war die Iterationslänge bis zum nächsten Freitag – also von Freitag auf Freitag. Jeden Freitag konnten wir dann zählen, wie viel fertig ist. Im obigen Beispiel waren das die sieben Tickets.

Als ich eine Woche später zurückkam, habe ich mit den Kolleginnen und Kollegen dort vor Ort eine Art Retrospektive durchgeführt, weil ich sie gefragt habe, was ihnen an diesem Prozess gefallen hatte und was sie davon übernehmen möchten, und wo sie noch Verbesserungspotenzial sehen würden.

Ohne dass ich über die Rollen von Scrum auch nur ein einziges Wort verloren hatte, hatte ich sie eingeführt. Ich hatte das Development Team kreiert, eine der wichtigen Rollen in Scrum. Ich hatte ihnen einen Scrum Master gegeben – das war ihr Teamleiter, der dafür sorgen sollte, dass sie in dieser Art und Weise konzentriert und fokussiert zusammenarbeiten können. Und der dafür sorgen sollte, dass der Chef den Zettel auf dieses Backlog legt, also auf den Stapel. Es gab den Product Owner, der in diesem Fall der Chef selbst gewesen ist. Der reinstürmte und sagte: „Ich brauche das als Nächstes.“ Dass der Teamleiter das dann ein bisschen sortiert und ein bisschen abpuffert und „als Nächstes“ nicht sofort bedeutet: Er rennt zum Teammitglied und lässt es abarbeiten. Das ist genau die Funktion, die wir bei einem Scrum Master sehen wollen.

Alle Elemente hatte ich diesen Teams mit wenigen Worten und innerhalb von 90 Minuten erklärt. Ich hatte das große Glück, dass sie es gemacht haben, ganz ohne Widerstand. Ich weiß heute, das ging nur deswegen, weil sie verzweifelt waren, weil sie keine Lust hatten, von ihrem Chef ständig genervt zu werden, und weil für diese Teams etwas Besonderes passiert war. Da kam jemand aus Deutschland, der sich die Mühe machte, mit ihnen zu arbeiten. Und da bemüht man sich und probiert es aus – und war damit erfolgreich.

1.3 Drei Wege anzufangen

Wir werden weiter unten noch andere Methoden sehen, wie man mit Scrum tatsächlich in einer Organisation anfängt. Aber die meisten werden ja nicht von außen gerufen und sollen dann ein *Pilotprojekt* beginnen und bekommen drei bis vier Wochen Zeit, mit ihren Teams Scrum systematisch einzuführen. Ihnen wird ein Product Owner gestellt. Dann setzt man ein Team zusammen. Redet ewig lang über Teamschnitte und baut dann dort genau für ein Projekt eine Pilotprojekt-Software. Wie man so einen Change anspricht und anstößt, schauen wir uns dann in einem der nächsten Kapitel an.

Nein, die meisten wollen mit den Teams anfangen, die sie haben. Die Geschichte aus Maringá zeigt uns ja, wie man tatsächlich anfängt. Man sammelt erst einmal die existierenden Arbeiten, die wirklich da sind, macht sie sichtbar.

Make Work Visible – mache Arbeit sichtbar – ist mehr als nur ein netter Spruch. Es ist ein fundamentales Prinzip aus dem Toyota Production System, das David J. Anderson für Wissensarbeit adaptiert hat (Anderson 2010). Dominica DeGrandis hat in ihrem

Buch *Making Work Visible* zeigt, wie unsichtbare Arbeit Teams überlastet, wie sie zu Kontextwechseln, Blockaden und Stress führt (DeGrandis 2017). Wenn Arbeit unsichtbar ist – in Köpfen, in E-Mails, in Schubladen –, kann man sie nicht managen. Man kann nicht priorisieren. Man kann nicht sehen, wo Engpässe sind. Man kann nicht erkennen, was fertig ist und was nicht.

In Maringá haben wir genau das gemacht: die Arbeit aus den Schubladen geholt. Auf einen Stapel gelegt. Sichtbar gemacht. Plötzlich konnte das Team sehen: Das ist die Arbeit. Das muss getan werden. Und plötzlich konnte der Teamleiter priorisieren. Und plötzlich konnte jeder Entwickler fokussiert arbeiten – an einem Ticket, bis es fertig ist. Dann schaut man, dass man das Team dazu bringt, fokussiert an diesen Dingen systematisch und ungestört zu arbeiten. Das steckt eigentlich dahinter. Das ist der Weg, der funktioniert immer.

Damit haben wir dann schon zwei Methoden, wie mit Scrum anzufangen ist:

Die **Maringá-Methode**: existierende Arbeit sichtbar machen, priorisieren, fokussiert abarbeiten. Das funktioniert mit jedem Team und jeder Arbeitsform, sofort, ohne große Vorbereitung.

Das **Pilotprojekt**: von außen kommend, ein Team wird zusammengestellt, ein Product Owner wird bestimmt, man redet über Teamschnitte, man plant ein Projekt von Anfang an mit Scrum. Das ist der klassische „Big Bang“-Ansatz, der oft in Organisationen gewählt wird, die Scrum zum ersten Mal einführen wollen.

Dann gibt es noch die dritte Variante: die **Improvisationsmethode**. Für erfahrene Scrum Master, die wissen, wie Scrum funktioniert. Man improvisiert mit den agilen Tools und Methoden, so ähnlich wie eine Jazz-Combo. Oder, weil wir gerade in Brasilien sind, eine Samba-Combo. Dort wird aufeinander aufbauend miteinander spielend das gemacht, was als Nächstes notwendig ist.

Diese dritte, spielerische improvisierende Methode empfehle ich nicht für Leute, die gerade damit anfangen, agiles Arbeiten zu erlernen. Wer mit Scrum wirklich Erfahrung hat, der weiß, worauf es ankommt. Der kann auf der Scrum-Klavatur alle Akkorde spielen. Fühlt den Rhythmus – der weiß, was als Nächstes passieren wird. Man fängt vielleicht mit einer Retrospektive an und findet auf diese Art heraus, was in diesem Team das nächste Wertvollste wäre, was diesem Team hilft.

Hier kann man auch die Verfahren des Improvisationstheaters (Ja – und) nutzen, indem man einfach immer wieder sagt: „Ah, wenn das der Fall ist, dann machen wir das Nächste und probieren etwas aus.“ Wenn die Retrospektive zum Beispiel herausarbeitet, dass sich die Teammitglieder gerade nicht wirklich verstehen, nicht genau wissen, wo sie stehen, dann führt man möglicherweise als Nächstes ein Daily ein, indem man einfach zu seinem Team kommt: „Leute, lasst uns doch morgen mal zusammensetzen, ich organisiere Frühstück, und während des Frühstücks reden wir mal darüber, wer jetzt gerade an was arbeitet.“ Über die Zeit entsteht aus dieser Zusammenkunft ein Daily.

**Die Prinzipien des Improvisationstheaters:**

„Ja, und ...“: Du nimmst das Angebot der anderen an und baust darauf auf – statt zu blocken.

Zuhören ist wichtiger als sprechen: Du reagierst auf das, was tatsächlich passiert, nicht auf deinen Plan.

Angebote machen: Jede Zeile, Geste oder Handlung liefert Material, das die Szene voranbringt.

Scheitern ist erlaubt (und nützlich): Fehler werden zu Wendepunkten; Mut schlägt Perfektion.

Status & Beziehung spielen: Szenen leben von Dynamik – wer führt, wer folgt, wie kippt das?

Im Moment bleiben: Präsenz vor Pointe; die Komik entsteht aus der Situation, nicht aus Witzen.

„Make your partner look good“: Du unterstützt die anderen, damit das Ganze gewinnt.

Einfachheit zuerst: Klarheit in Ort, Beziehung, Bedürfnis – Komplexität wächst später organisch.

Gemeinsame Verantwortung: Niemand „rettet“ allein; die Gruppe trägt Rhythmus, Energie und Richtung.

Im Improvisationstheater entsteht eine Szene, weil Menschen Angebote annehmen („Ja, und ...“), aufmerksam zuhören und gemeinsam weiterschreiben – genau dieses Prinzip nutzt Scrum, wenn Teams iterativ Wert liefern sollen. Statt auf einen perfekten Plan zu setzen, handeln beide Disziplinen mit Unsicherheit: kleine Schritte, schnelles Feedback, Kurskorrektur. Wie im Impro lebt Scrum von klaren Rollen und einfachen Regeln, die Freiheit im Handeln ermöglichen, ohne Chaos zu erzeugen. Entscheidend ist die Haltung, den Mitspielenden gut aussehen zu lassen: In Scrum heißt das, Abhängigkeiten sichtbar zu machen, Wissen zu teilen und gemeinsam Verantwortung zu tragen. So wird aus „Theater“ bzw. „Prozess“ eine lebendige Praxis, in der Lernen wichtiger ist als Rechthaben und das Ergebnis aus dem Zusammenspiel entsteht.

Vielleicht kann man das auch gleich als Stand-up aufsetzen, und der geübte Scrum Master mag dann gleich ein Task Board aufstellen, um genau da weiterzumachen, wo wir in Maringá gestartet sind. Wer dann die nächste Retrospektive wieder mit dem Team durchführt und das einfach systematisch alle zwei Wochen macht, kann so systematisch das Team unterstützen, agile Tools einzuführen.

Ja, das ist wahrscheinlich eher „Doing Scrum“ statt „Being Agile“. Aber das ist für den ersten Moment ja auch vollkommen egal.

Being Agile vs. Doing Agile. Die Unterscheidung zwischen „Doing Agile“ und „Being Agile“ stammt aus der agilen Community und wurde besonders durch Dave Thomas – einen der Autoren des ursprünglichen Agilen Manifests – popularisiert. In