

Scrum für die neue Ära

eine agile Evolution

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

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.

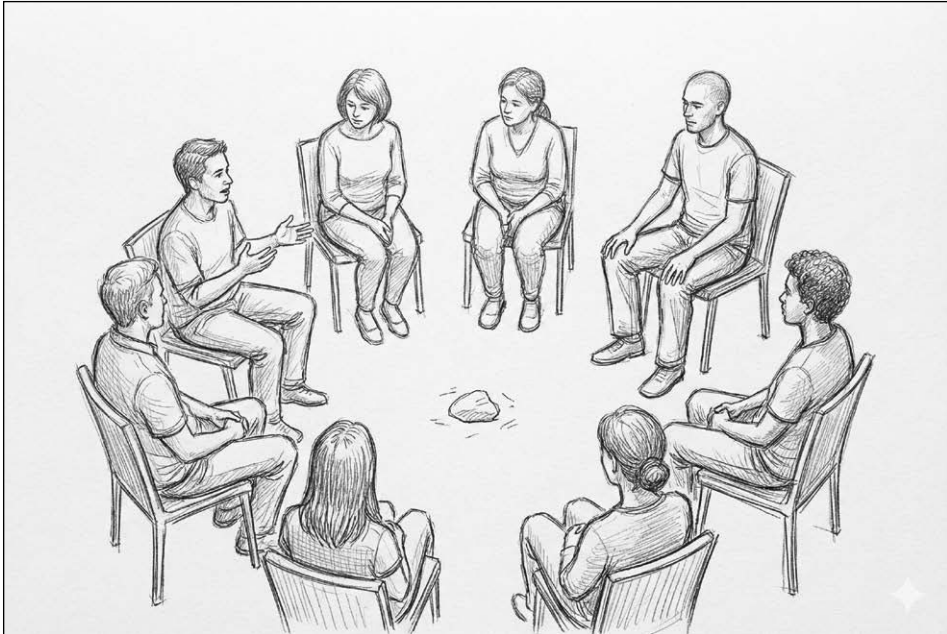
Der Unterschied zu Scrum ist: *Der Fokus bleibt immer auf dem Team, denn Scrum ist ein Management-Framework, das Kommunikation strukturiert.* Wir wissen, dass wir innerhalb dieser Grundidee – dass die Führungskraft immer ein Team führt und damit die Organisation und die Kommunikation dieses Teams führt – 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 Klangschaale aus der Mitte. „Wir können auch ohne das arbeiten“, sagte sie. „Das Entscheidende ist nicht die Klangschaale. 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 Klangschaale. 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 beschäftigt. 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⁾

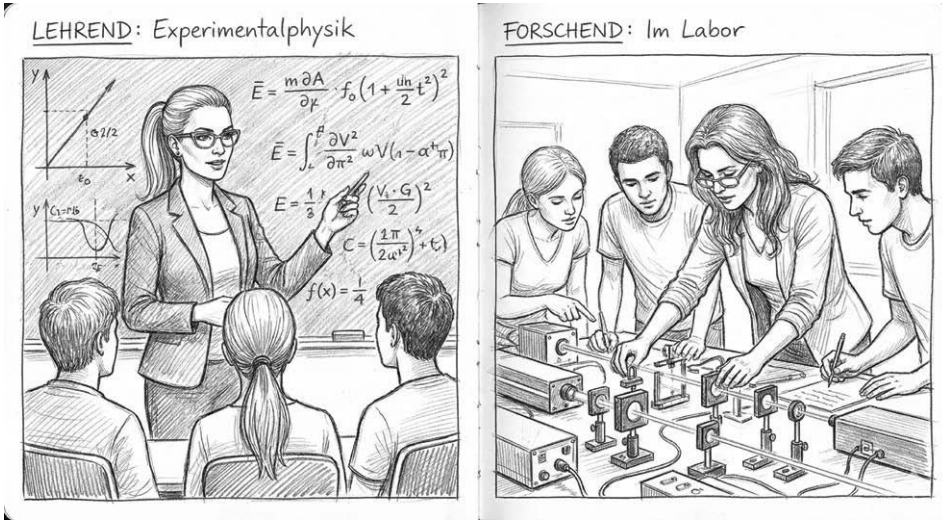
Gleichzeitig ist es paradox: *Die Führungskraft muss ein Stück weit mehr wissen als das Teammitglied.* Denn der Respekt für die Führungskraft in der wissensbasierten Organisation kommt daher, dass man etwas von dieser Führungskraft lernen kann. Wir sehen also, dass moderne Führung sich immer paradox 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 unbekannten 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.