

Scrum für die neue Ära

eine agile Evolution



» Hier geht's
direkt
zum Buch

DAS VORWORT

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.
