



Neue Holger Koschek • Rolf Dräther

Geschichten vom Scrum

Von Führung, Lernen
und Selbstorganisation
in fortschrittlichen Unternehmen

dpunkt.verlag



Dipl.-Inform. Holger Koschek (links im Bild) ist selbstständiger Berater, Trainer und Coach für fortschrittliches Management in kleinen und großen Projekten und Organisationen. Er unterstützt Teams und Führungskräfte im Projekt- und Produktmanagement sowie im Projektmarketing. Dabei legt er Wert auf eine klare Vision, wirksame Kommunikation, eine dynamische Arbeitsorganisation und eine von gemeinsamen Werten getragene Zusammenarbeit.

Holger Koschek gibt sein Wissen und seine langjährige Erfahrung gerne und regelmäßig in Form von Fachvorträgen und Büchern weiter. Dazu gehören die »Geschichten vom Scrum« (dpunkt.verlag) sowie die Bestseller »Scrum – kurz & gut« (O'Reilly) und »Management Y« (Campus).

<http://holger.koschek.eu>

Rolf Dräther (rechts im Bild) lebt und arbeitet in Hamburg als selbstständiger Berater und Coach. Aufbauend auf seinen langjährigen Erfahrungen, seinem ganzen Wissen, Können und seiner Intuition unterstützt er Teams, Führungskräfte und Unternehmen bei der Einführung, der Anpassung und dem täglichen Leben von Wandel und agilen Vorgehensweisen. Dabei ist ihm Freude bei der Arbeit ein besonderes Anliegen.

Im Oktober 2014 erschien bei O'Reilly sein Buch »Retrospektiven – kurz & gut«. Er ist Ko-Autor des Bestsellers »Scrum – kurz & gut« (O'Reilly 2013) und Übersetzer von Rini van Solingens »Der Bienenhirte« (dpunkt.verlag 2017), tritt regelmäßig als Sprecher auf (agilen) IT-Konferenzen auf und ist einer der Organisatoren von »Agile by Nature – Das Agile Camp des Nordens«.

<http://happycentric.de>



können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus+:

www.dpunkt.plus

Holger Koschek • Rolf Dräther

Neue Geschichten vom Scrum

**Von Führung, Lernen und Selbstorganisation in
fortschrittlichen Unternehmen**



dpunkt.verlag

Holger Koschek
holger@scrum-geschichten.de
<http://holger.koschek.eu>

Rolf Dräther
rolf@scrum-geschichten.de
<http://happycentric.de>

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Nadine Thiele
Herstellung: Susanne Bröckelmann
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100
Paderborn

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

ISBN:
Print 978-3-86490-273-4
PDF 978-3-96088-434-7
ePub 978-3-96088-435-4
mobi 978-3-96088-436-1

1. Auflage 2018
Copyright © 2018 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Abbildungen:
Mit freundlicher Genehmigung von PLAYMOBIL.
PLAYMOBIL ist ein eingetragenes Warenzeichen der geobra Brandstätter Stiftung &
Co. KG.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die
Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche

Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Für Andrea, Nele, Marit, Lotta und für meine Eltern.
H.K.

Für Kess. Und für meine Eltern.
R.D.

Inhalt

- 1 Einleitung
- 2 Prolog
- 3 Wieimmerland #meta

Tag 1

- 4 Vorbereitungen
- 5 Der Raum öffnet sich
- 6 Verbitterung
- 7 Markt der Ideen
- 8 Handel und Wandel
- 9 Überraschung
- 10 Auszeit
- 11 Open Space #meta
- 12 Inspizieren und Adaptieren
- 13 Auf Schatzsuche
- 14 Verantwortung und Selbstorganisation
- 15 Ein Rahmen für Scrum #meta
- 16 Audienz beim GROSSEN SCRUM-RAT
- 17 Komplexität organisieren #meta
- 18 Werte sind die wahren Schätze I
- 19 Das fünfte Prinzip
- 20 Werte sind die wahren Schätze II
- 21 Vollwertkost #meta
- 22 Konspiration
- 23 Schmetterlinge
- 24 Agilität und Führung

- 25 Abendnachrichten
- 26 Der Raum wird geschlossen #meta
- 27 Drachenspuk

Tag 2

- 28 Frühstück #meta
- 29 Morgennachrichten
- 30 Hilfsorganisation
- 31 Teamwork #meta
- 32 Anhänglich
- 33 Der Marktplatz ist bereitet
- 34 Scrum oder Kanban?
- 35 Entscheidungen #meta
- 36 Der Zauber der Truhe
- 37 Rollenkonflikte
- 38 Berater oder Coach
- 39 Rollen #meta
- 40 Seilschaften
- 41 Was auch immer geschieht
- 42 Burgtheater

Tag 3

- 43 Schlanker Tee
- 44 Un(t)ruhestifter
- 45 Retrospektive
- 46 Retrospektive #meta
- 47 Osmose
- 48 Abschied
- 49 Epilog

Anhang

- A Die Geschichte der Musketiere
- B Die Protagonisten
- C Gemmen der Wieimmerländer Staatsbibliothek
- D Begriffe

Index

1 Einleitung

Personen und Handlung dieser Erzählung sind frei erfunden. Sollten sich bei der Schilderung von Diskussionen zu agilen Themen Ähnlichkeiten mit Situationen in realen Projekten ergeben haben, so sind diese Ähnlichkeiten weder beabsichtigt noch zufällig, sondern unvermeidlich.

*frei nach Heinrich Böll,
»Die verlorene Ehre der Katharina Blum«*

Willkommen zurück in Wieimmerland!

Drei Jahre sind vergangen, seit die »Musketiere der Drachenfalle« mithilfe des Einhorns Bumaraia aus dem Lande Scrum die beste und flexibelste Drachenfalle aller Zeiten in kleinen Schritten geplant und gebaut haben. Auf Geheiß von König Schærmæn dem Weißnichtwievielten hatten sich alle Mitglieder des erfolgreichen Scrum-Teams anschließend auf die verschiedenen Fallenwerkstätten im Land verteilt. Dort sollten sie als Berater die Ideen von Scrum auf die Drachenfallenproduktion übertragen (wer das erste Buch »Geschichten vom Scrum« nicht gelesen hat, findet in Anhang A eine ausführlichere Zusammenfassung der Ereignisse).

Scrum hat in Wieimmerland seinen Siegeszug angetreten – genau wie in unserer Welt. Hier wie dort stellen die Projektmitglieder fest, dass das Erlernen von Scrum recht einfach ist, das erfolgreiche Arbeiten mit Scrum hingegen viele Fragestellungen aufwirft, für die der Scrum Guide keine Antworten parat hat. Da hilft nur eines: Man macht sich auf eigene Faust auf die Suche nach Antworten, indem man sich mit anderen Agilisten und Scrum-Anwendern vernetzt und austauscht – wohl wissend, dass das, was woanders gut funktioniert, nicht zwingend auch im eigenen Kontext erfolgreich sein wird. Es gibt keine Patentrezepte für erfolgreiche Projekte.

Eine gute Gelegenheit, um Gleichgesinnte zu treffen, sind bekanntlich Fachkonferenzen und Community-Treffen. Dieses Buch handelt vom zweiten

*Scrum ist einfach zu lernen,
aber schwer zu leben.*

*Das zweite Wieimmerländer
Scrum-Treffen*

Wieimmerländer Scrum-Treffen. Dort versammeln sich Anwender und Interessierte agiler Vorgehensweisen aus Wieimmerland und den Nachbarländern, um mit großer Freude und Neugier ihre Erfahrungen auszutauschen, neue Ideen zu entwickeln und Thesen kontrovers zu diskutieren. Veranaltet wird dieses Treffen von den Musketieren der Drachenfalle. Die Organisatoren haben aus der ersten Auflage des Wieimmerländer Scrum-Treffens viel gelernt und diese Erfahrung in das Format des zweiten Treffens einfließen lassen. Inspect & Adapt par excellence.

Nur Scrum?

Wenngleich die Veranstaltung »Scrum-Treffen« heißt, so wird in den Sessions eine große Bandbreite agiler Themen diskutiert: Es geht unter anderem um agile Führung, Kanban, Verantwortung und Selbstorganisation, Rollenkonflikte – und immer auch um agile Werte. Nicht umsonst bilden Werte die Basis aller agilen Konzepte und Methoden – vom Agilen Manifest über Scrum, XP und Kanban bis hin zu moderner Führung.

Die Protagonisten des Buches (die in Anhang B kurz skizziert werden) machen durch ihr Handeln die agilen Werte erlebbar. Manchmal zeigen sie auch, was passiert, wenn jemand diese Werte verletzt.

In Anhang B werden die Protagonisten kurz vorgestellt.

Für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die Anregungen für die Anwendung der gemeinhin als »agil« bezeichneten Projektmanagementmethoden im gesamten Unternehmen suchen und diese auf eine erzählerische Art und Weise vermittelt bekommen möchten. Sie haben schon praktische Erfahrungen mit agilen Methoden sammeln können und suchen nach Denkanstößen, um ihren agilen Horizont zu erweitern und neue Werkzeuge, Prinzipien und Praktiken kennenzulernen, die sie mit ihren Teams gemeinsam ausprobieren können. Dabei ist ihnen die thematische Breite wichtiger als die inhaltliche Tiefe.

Für neugierige Agilisten

Viele Diskussionsrunden des zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffens behandeln oder berühren Führungsthemen. Selbstorganisierte Teams verlangen eine andere Art von Führung. Das erfordert oft eine neue Haltung seitens der Führungskräfte – und viel Vertrauen auf allen Seiten. Dieses Buch bietet Führungskräften eine Vielzahl von Denkanstößen für die Reflektion und Neugestaltung ihrer Rolle.

Für Führungskräfte

Apropos Rolle: Die Zielgruppe des Buches umfasst alle Rollen, die man in agilen Projekten antrifft – vom Product Owner bis zum Scrum Master, von der

Für alle agilen Rollen

Entwicklerin bis zum Fachexperten. Es ist uns ein Anliegen, allen Rolleninhabern ein gemeinsames Grundverständnis von Agilität zu ermöglichen – gerade weil die gängigen Schulungen und Zertifizierungen ganz gezielt einzelne Rollen im Fokus haben. Immer wieder erleben wir in Projekten, dass einzelne Rollen eine Schulung durchlaufen haben, andere (meistens das Entwicklungsteam sowie die Auftraggeber und Führungskräfte) hingegen nicht. Dieses Ungleichgewicht an agilem Wissen sorgt oft für Missverständnisse und in der Folge für Probleme und Verzögerungen – die dann nicht selten der Methodik angelastet werden. Deshalb wollten wir ein Buch für alle an Agilität Interessierten schreiben.

Dieses Buch ist kein Scrum-Lehrbuch. Wir verwenden die Scrum-Begriffe, ohne sie zu erklären – erwarten also gewisse Grundkenntnisse in Sachen Scrum. Aber keine Angst: Die Mechanik und Terminologie von Scrum lässt sich schnell erlernen. Einen guten Schnelleinstieg vermittelt – neben dem offiziellen Scrum Guide♦ – unser Buch »Scrum – kurz & gut«♦. Aber was soll dieses merkwürdige Zeichen hinter dem Buchtitel bedeuten?

*Scrum-Grundwissen
erforderlich*

Weiterführende und vertiefende Literatur

Zur tiefer gehenden Beschäftigung mit einzelnen Themen verweist eine kleine *Gemme*♦ im Text auf die Links und Literaturtipps in Anhang C »Gemma der Wieimmerländer Staatsbibliothek«. Da dieses Buch wie erwähnt sehr breit und dafür weniger tief angelegt ist, lohnt sich der Blick in die »Gemma«, um den diskutierten Themen auf den Grund zu gehen.

*Die Gemme ♦ verweist auf
die Literatur in Anhang C.*

Ein Märchen – zwei Autoren

Viele Leser (und vor allem Leserinnen) der »Geschichten vom Scrum« ♦ haben das märchenhafte Wieimmerland liebgewonnen. Das mag daran liegen, dass dieses Land so ganz anders ist, aber doch sehr viele Ähnlichkeiten zu unserer alltäglichen Realität aufweist. Diese positiven Rückmeldungen haben uns dazu bewogen, die »Neuen Geschichten vom Scrum« wieder in Wieimmerland spielen zu lassen. Und wir haben es gewagt, die Fortsetzung als Autorenduo zu schreiben.

»Eine Geschichte von zwei Autoren? Das kann nicht funktionieren!« Diese Rückmeldung bekamen wir sehr früh, als wir uns auf die Suche nach Korrektoren und fachlichen Reviewern machten. Nachdem unser Kritiker anhand der ersten Kapitel nicht feststellen konnte, von wem welcher Text stammte, waren wir froh – und machten uns motiviert daran, den Rest des Buches zu schreiben.

Die Metaebene: Wo ist Bumaraia?

Ähnlich wie im ersten Buch gibt es eine Metaebene, auf der über die Handlung des

Buches reflektiert wird. In den »Geschichten vom Scrum« war es das Einhorn Bumaraia, das in der Geschichte als Scrum-Coach agierte und auf der Metaebene das Erlebte und Beobachtete kommentierte und sein Scrum-Wissen mit dem Leser teilte.

Im vorliegenden Buch sind die Experten *in* der Geschichte zu finden – lauter erfahrene Agilisten, darunter auch ein Einhorn aus dem Lande Scrum. Auf der Metaebene agieren wir, die Autoren, als »Reflecting Team«: Wir beobachten und kommentieren das Geschehen, leisten den Transfer in unsere Welt und schildern persönliche Erfahrungen aus der Praxis, greifen aber nicht in die Handlung ein.

Einige Leser des ersten Buches empfanden den Wechsel auf die Metaebene als störend, weil sie dadurch immer wieder aus dem Erzählfluss gerissen wurden. Lesern, die sich vollständig in die Welt von Wieimmerland versenken möchten, empfehlen wir deshalb, die Metaebene beim ersten Lesen zu überspringen. Die entsprechenden Kapitel sind in der Überschrift mit dem Hashtag *#meta* gekennzeichnet.

Backlog?

Alle agilen Methoden kommen aus dem englischsprachigen Raum. Die Fachbegriffe sind dementsprechend englisch. Wir haben überall dort, wo wir es für sinnvoll hielten, einen deutschen Begriff verwendet. Im Index sind sowohl die deutschen als auch die englischsprachigen Begriffe aufgeführt. Dadurch lassen sich leichter Querbezüge zur englischsprachigen Literatur herstellen. Einige Scrum-spezifische Begriffe wie Sprint oder Product Backlog haben wir – analog zum ersten Buch – nicht übersetzt, obwohl es auch dafür deutsche Begriffe gibt. In Anhang D »Begriffe« haben wir den im Buch verwendeten deutschen Begriffen die englischen Begriffe in einer Tabelle gegenübergestellt.

Danksagungen

An der Entstehung dieses Buches waren viele Menschen mittelbar oder unmittelbar beteiligt. Wir hoffen, dass wir nachfolgend niemanden vergessen haben.

Die sprachliche und fachliche Güte dieses Buches ist nicht zuletzt auch ein Verdienst unserer Reviewer. Sie haben verschiedene, teilweise sogar mehrere Fassungen des Manuskripts gelesen und kommentiert. Das ist, wie wir aus eigener Erfahrung wissen, eine große und mitunter anstrengende Aufgabe. Unser Dank gilt Andreas Christ, Andreas Erber, Ellen Friehe, Heinz Koschek, Veronika Kotrba, Hannes Kropf, Kathleen Kühmel, Thomas Lieder, Ralph Miarka, Silke Notheis und Juliane Schmid. Ursula Zimpfer hat als Copy-Editorin nicht nur unsere Rechtschreibund Grammatikfehler ausgemerzt, sondern ganz nebenbei ein paar logische Ungereimtheiten aufgedeckt.

Besonders hervorheben möchten wir den Beitrag von Jens Himmelreich zu diesem Buch. Er hat uns im Jahr 2011 mit seinem Vortrag »Das agile Ich« ♦ eine neue Perspektive auf die agile Welt eröffnet, die uns nachdenklich gestimmt hat. Ein Großteil der Diskussionen im Kapitel »Was auch immer geschieht ...« basiert auf

diesen Gedanken – und auf einem Text, den Jens für uns geschrieben hat, damit wir ihn ins Wieimmerland mitnehmen.

Wir freuen uns über die freundliche Genehmigung von PLAYMOBIL, Abbildungen ihrer Figuren in diesem Buch verwenden zu dürfen und damit die Bilderwelt aus dem ersten Buch fortführen zu können.

Ein besonderer Dank geht an unsere Lektorin Christa Preisendanz vom dpunkt.verlag für ihre Motivation, Begeisterung und die große Geduld, mit der sie dieses Buchprojekt begleitet hat.

Website

Mehr Informationen zum Buch und zu agilen Themen finden Sie unter www.scrum-geschichten.de.

*Holger Koschek & Rolf Dräther
Wedel/Hamburg, im Dezember 2017*

2 Prolog

In einer dunklen Drachenburg, hoch in den rauen Bergen

Die lange Tafel in der Großen Halle war bis auf den letzten Platz besetzt. Ein prasselndes Feuer im großen Kamin und Berge glühender Kohlen in gusseisernen Becken mühten sich, den hohen Raum zu erwärmen. Unzählige Fackeln flackerten entlang der Wände und konnten doch kaum die Schatten aus den Ecken vertreiben. Vom großen Kronleuchter mit seinen Dutzenden Kerzen fiel hin und wieder ein Tropfen Wachs herab.

An der Stirnseite des Raumes, unter Bannern und Trophäen, saß auf einem finsterschönen Thron aus schwarzem Obsidian ein großer alter Smok – der Drachenkönig. Rauch kräuselte von seinen Nüstern zur Decke. Zu seiner Linken und Rechten hatten die engsten Berater und Gefährten Platz genommen. Allesamt erfahren und kampferprobt. Man sollte meinen, sie hätten in ihren langen Leben schon so viel erlebt und gesehen, dass sie nichts mehr erschüttern könnte. Und doch lag eine deutlich spürbare Ratlosigkeit in der Luft.

Der König hatte diese Versammlung einberufen, weil das Leben für Drachen in den letzten Jahren immer gefährlicher und mühsamer geworden war. Das konnte so nicht weitergehen. Gerade trat ein Vertreter der vegetarischen Fraktion vor den Thron und wandte sich an den König.

»Euer Hoheit, wir wissen nicht mehr weiter. Seit die Wieimmerländer diese neuen Fallen verkaufen, können wir kaum noch unsere Familien mit dem Nötigsten versorgen. Immer wieder werden wir bei der Nahrungssuche auf den Feldern der Menschen zum Opfer dieser raffinierten Geräte. Über Generationen weiterentwickelte Strategien, mit denen wir früher viele Gefangene rechtzeitig befreien konnten, ehe die Ritter des Königs eintrafen, erweisen sich heute ein ums andere Mal als wirkungslos. Immer öfter müssen wir mit ansehen, wie unsere Kameraden in Gefangenschaft geraten oder sogar den Tod finden. Selbst Eure Drachenrettungskreuzer müssen häufig unverrichteter Dinge abdrehen, um nicht selbst unter ritterlichen Beschuss zu geraten.« Ein bestätigendes Murmeln ging durch die Reihen der Anwesenden, und so mancher Drache grollte lautstark: »Genau wie bei uns. Genau wie bei uns. Diese neuen Fallen

sind ein fürchterliches Übel!« Nach einem fauchenden Flammenstoß aus den königlichen Nüstern kehrte wieder Ruhe im Saal ein. »Was ist da los?«, fragte der König in die Runde seiner Berater. »Warum gelingt es uns nicht mehr, die Technik dieser Menschen zu überwinden und unsere Landsleute zu befreien?«

»Weil sich etwas an der Arbeitsweise der Menschen verändert hat.« Der Oberste Drachenfallen-Hacker trat vor den König, putzte umständlich die Gläser seiner Nickelbrille und wandte sich dann blinzelnd an die versammelte Runde. »Damals wie heute analysieren wir alle Fallenkonstruktionen sehr genau. Wir dokumentieren jede bekannt gewordene Schwachstelle und beschreiben, wie sie sich für Befreiungsversuche nutzen lässt. Und damit waren wir bisher sehr erfolgreich, denn es dauerte ewig, bis die Menschen die von uns genutzten Schwachstellen in der nächsten Fallenversion behoben hatten. Doch nie wurden alle Schwachstellen beseitigt. Zusätzlich gab's neue Lücken im System. Denn stets wurden bei der Fehlerbehebung und Weiterentwicklung unbemerkt neue Fehler gemacht.«

»Jaja, das wissen wir ja alles.« Der Drachenkönig schnaubte ungeduldig kleine Feuersäulen aus seinen Nüstern und trommelte mit den Krallen auf die Armlehne des Throns. »Kommt auf den Punkt. Warum seid ihr neuerdings so unfähig?« Nach einem Moment der Stille fuhr der Oberste Drachenfallen-Hacker an den König gewandt fort: »Bitte – nennt uns nicht unfähig, Majestät. Nicht wir, sondern die Menschen und die Fallen haben sich verändert. Kaum, dass wir heute eine neue Schwachstelle gefunden und zur Befreiung benutzt haben, ist sie auch schon behoben und die verbesserte Fallenversion im Einsatz. Und ganz im Gegensatz zu früher werden bei dieser Anpassung keine neuen Fehler gemacht. Die Fallen werden einfach immer besser. In immer kürzerer Zeit. Wir kommen nicht mehr hinterher.« Den letzten Satz hatte er leise und mit gesenktem Kopf gesprochen, denn er war nicht für die königlichen Ohren bestimmt. »Und alles nur«, rief er dann, vor unterdrückter Empörung Rauch und Funken speiend, »wegen dieses Scrum, mit dem sie nun arbeiten! Das macht sie so schnell und flexibel. Ich sage euch, Scrum ist das wahre Übel!«

Wieder erhob sich Tumult im Saal. Alle schnaubten, rauchten und grollten durcheinander, bis der König mit einem langen Flammenstoß donnernd dazwischenfuhr: »Seit undenklichen Zeiten leben wir hier. Das ist unsere Heimat. Und daran kann niemand und nichts etwas ändern! Wir werden dieses Scrum vernichten!«

Noch in derselben Nacht verließ ein dunkler Schatten die Drachenburg.

3 Wieimmerland #meta

Früher Abend, Holger und Rolf sitzen auf einem Mauerrest am Ufer des Mainstream.

Rolf: Einfach herrlich (schaut über den Mainstream und seufzt). So lässt es sich aushalten. Ich hätte nicht gedacht, dass es im Wieimmerland so schön ist. Wie fühlt es sich eigentlich für dich an, wieder hier zu sein?

Holger: Wundervoll (lehnt sich zurück, stützt beide Hände auf die Mauer und atmet die kühle Luft ein, die vom Fluss heraufweht). Seit ich die Geschichte des ersten Wieimmerländer Scrum-Projekts aufgeschrieben und in die Welt getragen habe, wollte ich immer noch einmal zurückkehren. Wollte wissen, was sich aus diesen Anfängen entwickelt hat. Und wie es den Musketieren der Drachenfalle dabei ergangen ist. Und so kam Bumaraias Anregung, das zweite Wieimmerländer Scrum-Treffen zu besuchen, gerade recht.

Rolf: Ja, die Musketiere. Ich bin gespannt, wie es Aschenputtel, Hexe, Prinz, Großväterchen, Gespenst und Ritter heute geht. Nachdem ich deine Geschichte oft gehört und selbst vorgelesen habe, fühlt es sich an, als wäre ich mit ihnen befreundet. Als würde ich die sechs schon ein Leben lang kennen. Sie kommen mir so vertraut vor.

Holger: Auf den Prinzen müssen wir wohl leider verzichten. Ich habe gehört, dass er in dringenden Regierungsgeschäften unterwegs ist. Aber seine Frau ist ja dabei. Du weißt, dass das Aschenputtel den Prinzen geheiratet hat, oder?

Rolf: Hmm-hmm (nickt). Nun – ich sollte sie wohl besser nicht mehr als Aschenputtel bezeichnen, sondern als Prinzessin, die sie ja jetzt ist.

Holger: Hattest du nicht auch das Gefühl, dass Bumaraias recht geheimnisvoll tat? Vor allem als sie sagte, wir sollten auf ein paar Überraschungen gefasst sein, hatte ich eine unbestimmte Vorahnung. Irgendwoher kommt mir das bekannt vor. Ich kann es nur noch nicht greifen.

Rolf (schaut einem kleinen Frachtsegler hinterher, der langsam um eine Flussbiegung

verschwindet): Jetzt, da du es sagst. Irgendwie schwang da eine sonderbare Vergnügtheit mit, als sie meinte, dass es nach dem festlichen Charakter des ersten Scrum-Treffens dieses Mal mehr um den Austausch von Erfahrungen gehe – mal sehen, was sich die Musketiere als Organisatoren des diesjährigen Treffens überlegt haben.

Holger: Weil ich die fünf und ihren Hang zu unkonventionellen Ansätzen kenne, bin ich umso neugieriger (schmunzelt, wirft einen Kiesel ins Wasser und betrachtet die auseinanderlaufenden Wellen). Aber ich muss mich wohl bis morgen in Geduld üben. Da hilft weder Grübeln noch Spekulieren. Davon schläft man höchstens unruhig.

Rolf: Franz von Assisi hat mal gesagt: »Habe Hoffnungen, aber keine Erwartungen. Dann erlebst du vielleicht Wunder, aber niemals Enttäuschungen.«

Holger: Da ist was dran. Apropos Hoffnungen: Ich bekomme langsam Hunger und habe die Hoffnung, dass uns die Wirtin in unserer Herberge ein Bier und ein Abendessen serviert.

Rolf: Ja, gute Idee! Lass uns zurückgehen und etwas essen. Und dann ab ins Bett, sodass wir morgen früh fit und ausgeschlafen sind. Wird sicher ein langer und spannender Tag werden. Übrigens: Schön, dass ich bei diesem Wieimmerländer Abenteuer dabei sein kann.

Holger: Ja – Abenteuer! Dieses Wort schoss auch mir nach den Andeutungen Bumaraias durch den Kopf. Ich freue mich, dass wir das gemeinsam erleben werden. Lassen wir uns überraschen!

Tag 1



4 Vorbereitungen

Die Sommerresidenz des Wieimmerländer Königshauses an einem nebligen Maimorgen

Als das Großväterchen die hohen Flügeltüren des Ballsaals öffnete und die frische Morgenluft einatmete, die eine leichte Brise in den Saal trug, ebbte das Gewimmel und Gemurmel in seinem Kopf langsam ab. Über den Wasserfällen des Mainstream bahnte sich die Sonne ihren Weg durch die Wolken. Licht, Luft und Ruhe – endlich!

Das Großväterchen trat an das Geländer der Veranda und schaute lange in den Garten der Sommerresidenz, der an diesem Frühlingsmorgen ruhig und menschenleer vor ihm lag. »So wie früher, als ich allein in meiner Hütte im Wald lebte«, erinnerte es sich an die Zeit zurück, als ihm tagelang keine Menschenseele begegnet war.

Und dann hatte der Bau der besten Drachenfalle aller Zeiten sein Leben gehörig auf den Kopf gestellt.

Vom Musketier zum Mentor

Mit einer bunt zusammengewürfelten Gruppe

Wieimmerländer Bürgerinnen und Bürger hatte das Großväterchen eine Falle gebaut, die so flexibel erweitert und verändert werden konnte, dass die Konstruktion den Befreiungsversuchen der schlaun Drachen immer einen Schritt voraus war. Das Großväterchen, einst ein begabter Drachenfallenbauer, hatte wieder Gefallen an der Arbeit innerhalb einer Mannschaft gefunden. Und so war es traurig gewesen, als dieses Projekt, bei dem sie das Einhorn Bumaraia aus dem Lande Scrum methodisch unterstützt hatte, plötzlich zu Ende war. Einerseits. Andererseits erfüllte es ihn mit Stolz, dass ihn König Schærmæn der Weißnichtwievielte höchstpersönlich mit der Aufgabe betraut hatte, sein bei diesem Projekt erworbenes Wissen in die Fallenwerkstätten des Landes zu tragen.

All das war nun schon drei Jahre her, und seitdem spazierte das Großväterchen wie in jungen Jahren jeden Morgen zu Fuß in die Fallenwerkstatt, um dort den Baumeistern und Gesellen die Kunst des Fallenbaus mithilfe der Methodik aus dem Lande Scrum zu lehren. Diese Tätigkeit entsprach seinem Naturell, und es verfügte über das erforderliche Fachwissen und genügend Lebenserfahrung, um seinen Schützlingen ein guter Lehrer zu sein.

Einzig das fehlende Vertrauen in die Fähigkeiten und Fertigkeiten der anderen hinderte das Großväterchen so manches Mal daran, loszulassen und die Entscheidungen in die Hände der Fachexperten zu legen. Diesen Mangel an Grundvertrauen hatte das Großväterchen auch heute wieder an sich selbst beobachtet, als es sich hier im Ballsaal der Sommerresidenz um jede Kleinigkeit persönlich kümmern wollte. Schließlich sollte dieses zweite Wieimmerländer Scrum-Treffen perfekt werden.

»Das Scrum-Treffen!« Das Großväterchen hatte tatsächlich für einen Moment vergessen, warum es zu früher Stunde auf der Terrasse der Sommerresidenz stand. Sofort waren die Zweifel wieder da. War es wirklich eine gute Idee, das kommende Treffen so ganz anders zu gestalten?

Auf Geheiß des Königs hatte der Hofmarschall vor eineinhalb Jahren die Vorbereitung und Organisation des ersten Wieimmerländer Scrum-Treffens übernommen. Es war eine pompöse Zusammenkunft geworden, eine einzige große Zeremonie. Kein Wunder: Mehr als ein Jahr nach dem Erfolg des ersten Scrum-Projekts auf Wieimmerländer Boden hatten sich die neuen Vorgehensweisen in den Fallenwerkstätten im ganzen Land und darüber hinaus herumgesprochen. Die Scrum-Euphorie war von Beginn an groß gewesen. Und obwohl das Großväterchen sonst eher zurückgezogen lebte, war es unbestritten auch angenehm, so im Mittelpunkt des allgemeinen Interesses zu stehen und gefeiert zu werden. Die Musketiere der Drachenfalle hatten die Begeisterung genossen und mit Hoffnungen verbunden.

Das erste Wieimmerländer Scrum-Treffen

Beim ersten Wieimmerländer Scrum-Treffen hatten Empfänge, Würdigungen, Grußbotschaften und Expertenvorträge einander in detailliert geplanter Folge abgelöst. Es war viel über Scrum gesprochen worden, aber kaum einer der Festredner war an anderen Meinungen ernsthaft interessiert. Im Gegenteil – ein jeder hatte seine Auffassungen so vertreten, als wären sie die einzig wahren. Schon damals hatten sich dabei besonders die Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS hervorgetan.

Wie sich das Großväterchen später erinnerte, hatten die wirklich fruchtbaren Diskussionen in den wenigen kurzen Pausen stattgefunden. In kleinen Gruppen, die spontan bei einem Kräutertee auf der Terrasse oder in den Gängen zusammengetroffen waren, hatte man leidenschaftlich über eigene Erfahrungen bei der Umsetzung der »reinen Lehre« diskutiert. Und häufig war es passiert, dass jemand neu hinzukam und etwas sagte wie: »In der anderen Gruppe habe ich gerade dieses und jenes gehört. Das passt doch genau zu eurem Thema, oder?« und damit dem Gespräch einen neuen und ungeahnten Impuls gab. Wären diese Pausengespräche nicht gewesen, hätte das Großväterchen von diesem Scrum-Treffen wohl gar keine neuen Denkanstöße mitgenommen.

So war es kein Wunder, dass das Großväterchen in der Folgezeit oft darüber nachgedacht hatte, wie man diese Kraft der Pausen stärker nutzen könnte. Zumal der alte Mann auch während seiner täglichen Arbeit als Lehrer in den Fallenwerkstätten immer wieder ähnliche Beobachtungen machte. In den Pausen oder am Ende der Zusammenkunft standen die Menschen in kleinen Gruppen beisammen und

besprachen die wirklich interessanten Themen. Jetzt kamen die eigentlichen Probleme und Fragen zur Sprache. So reifte nach und nach in ihm ein verrückter Gedanke: Was, wenn eine solche Zusammenkunft ganz und gar aus Pausen bestünde? Das müsste doch großartig sein, weil alle Zeit dann für die wirklich bedeutsamen Themen genutzt würde. Aber – wie könnte so etwas aussehen? Wie müsste er ein solches Treffen organisieren? Und mit wem?

Lange hatte er hin und her überlegt, ehe er seine Ideen und Beobachtungen mit den anderen Musketieren teilte und ihnen – noch unsicher – sein neues Konzept für das nächste Scrum-Treffen vorstellte. Er wollte einen Rahmen, einen Raum schaffen, in dem jeder

*Ein Konzept für das zweite
Wieimmerländer Scrum-
Treffen*

Teilnehmer seine eigenen Themen vorstellen und mit anderen diskutieren konnte. In einer offenen und ungezwungenen Atmosphäre, genau wie in einer Pause.

Der Ritter war sofort begeistert. Und dann hatten sie gemeinsam überlegt, wie so ein Treffen genau aussehen könnte: Alle von den Teilnehmern eingebrachten Themen würden auf Schiefertäfelchen an einer großen Wand gesammelt und jeweils einem Raum und Zeitpunkt, an dem das Thema besprochen werden sollte, zugeordnet werden. So könnte ein Programm entstehen, das die Teilnehmer selbst mitbrachten und zusammenstellten. Außerdem sollte sich niemand zur Teilnahme an Sitzungen gezwungen fühlen, sondern frei auswählen können. Diese und noch ein paar andere einfache Regeln für ein solches Treffen hatten sie gemeinsam zusammengetragen und waren damit voller Euphorie zum König gelaufen.

Im Taumel der Begeisterung hatte damals alles so schlüssig ausgesehen. Aber ohne ein vorbereitetes Programm zu starten – diese Vorstellung bereitete dem Großväterchen auch heute immer noch die größten Bauchschmerzen. Und das, obwohl es in den Werkstätten schon mehrfach erlebt hatte, dass es funktionierte. Schlagartig stieg sein Puls an, und sein Kopf schaltete wieder in den Arbeitsmodus. Eilig ging es im Geiste noch einmal die Liste der wichtigsten Aufgaben durch: »Der Stuhlkreis ist aufgebaut, Schiefertäfelchen und Griffel liegen bereit, die Wand für die Themen ist vorbereitet. Speisen und Getränke müssten jeden Moment eintreffen. Ich muss den Hofmarschall fragen, wie viele Anmeldungen er für das Treffen registriert hat, um gegebenenfalls noch weitere Stühle zu besorgen. Und dann muss ich noch überprüfen, ob in allen Räumen die Arbeitsmaterialien ...« »Ähem ...« – neben dem Großväterchen war ein junges Mädchen erschienen, das sich offensichtlich nicht traute, den alten Mann aus seinen Gedanken zu reißen. Das Großväterchen drehte sich um und blickte das Mädchen fragend an: »Ja, bitte?« »Ich wollte nur sagen ...« »Wenn Ihr es sagen wollt, warum tut Ihr es dann nicht einfach?«

»Also, ich kann Euch mitteilen, dass in allen Räumen die gewünschten Arbeitsmaterialien in ausreichender Zahl vorhanden sind.« »Und die Regeln

Alles ist vorbereitet.

für den Ablauf des Treffens?«, wollte der Alte wissen. »Hängen im Ballsaal gut sichtbar aus.« »Gut.« Das Mädchen war im Begriff, in den Ballsaal zurückzukehren, als sich das Großväterchen räusperte. »Wartet bitte!« »Ja?« Das Mädchen blickte ihn fragend an. »Ich danke Euch, dass Ihr diese Aufgaben so gewissenhaft erledigt habt«,

sagte das Großväterchen mit einem freundlichen Lächeln. »Jetzt sind wir bestens vorbereitet – und mir ist auch gleich viel wohler. Danke!« »Keine Ursache – gern geschehen!« Die Überraschung, die in der Stimme des Mädchens mitschwang, ließ das Großväterchen schmunzeln. »Es ist doch immer wieder erstaunlich, dass ein ehrlicher Dank überrascht aufgenommen wird. Dabei sollte das etwas Selbstverständliches sein. Andererseits – auch ich habe eine Weile gebraucht, ehe ich ganz selbstverständlich ›Danke‹ sagen konnte. Wie gut, dass Bumaraia mich während des Drachenfallenprojekts immer wieder daran erinnert hat ...«

Tief in Gedanken versunken, spürte das Großväterchen plötzlich ein Zupfen am Ärmel. Die Hexe stand neben ihm und schaute ihm in die Augen. »Lasst uns anfangen, es ist Zeit.« Damit wandte sie sich der Terrassentür zu. Das Großväterchen seufzte noch einmal kurz und atmete tief ein. Beim Ausatmen straffte es sich und folgte der Hexe in den Saal.

5 Der Raum öffnet sich

Im Ballsaal der Sommerresidenz

Eine bunte Gesellschaft hatte sich im Ballsaal eingefunden. Da waren junge Männer, die Barette in allen Farben der Wieimmerländer Fallenwerkstätten trugen. Bärtige Magier mit spitzen Hüten und wallenden Umhängen saßen neben Waldarbeitern in schlichten Gewändern. Die Vertreter der Schmiedegilden trugen ihre besten Lederschürzen. Hier und da wippten Federbüsche auf ritterlichen Helmen. Besonders fielen jedoch die prunkvollen Gewänder und reich verzierten Kopfbedeckungen der Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS ins Auge. Vereinzelt sah man mit Turbanen, Pluderhosen und anderen fremdartigen Gewändern gekleidete Gäste aus den nahen und fernen Nachbarländern. Und zur allgemeinen Freude war auch ein Einhorn aus dem Lande Scrum angereist.

Einfache Stühle mit bequemen Polstern waren in konzentrischen Kreisen rund um eine aufwendig beschlagene hölzerne Truhe aufgereiht. Auf dieser Schatzkiste flackerten Kerzen in einem mehrarmigen Leuchter. Ringsum häuften sich Schiefertäfelchen und Griffel. Der Ballsaal war bis auf den letzten Platz besetzt und von einem auf- und abschwellenden Gemurmel erfüllt. Mit einer Mischung aus Anspannung und Vorfreude musterten die Teilnehmer einander und spekulierten über das, was sie in den nächsten Stunden erwarten würde. Zu ungewöhnlich war diese runde Sitzordnung, die nur an einer Seite offen blieb. Dort, an der Stirnseite des Ballsaals, standen die Musketiere der Drachenfalle: Prinzessin, Hexe, Großväterchen, Gespenst und Ritter. Das Großväterchen warf noch einmal einen kurzen Blick nach rechts und links zu seinen Mitstreitern, dann trat es einen Schritt nach vorn und hob eine Hand in die Höhe. Einer nach dem anderen folgten die Gefährten seinem Beispiel. So standen sie einen Augenblick. Nach und nach reckten sich immer mehr Arme der Teilnehmer im Raum nach oben und die Gespräche verebbten. Irgendwann war auch das letzte Wispern verstummt. Ein Schmunzeln stahl sich auf das Gesicht des Großväterchens.

Der Stuhlkreis

»Danke«, sagte es, nahm den Arm herunter und schaute in die Runde. »Danke,

dass wir gleich zu Beginn dieses Treffens auf so eindrucksvolle Weise miteinander erleben durften, wie Selbstorganisation funktioniert.« Es begann langsam entlang der vorderen Stuhldreihe im Kreis zu laufen. »Vielleicht können wir miteinander dieses Signal verabreden, wann immer die Aufmerksamkeit aller gebraucht wird. Einfach das Sprechen einstellen und eine Hand heben.« Wieder schaute es in die Gesichter im Saal und registrierte nach ersten verwunderten Blicken mehrheitlich zustimmendes Nicken. Der Knoten in seinem Bauch wurde spürbar kleiner.

»Herzlich willkommen zum zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffen. Schön, dass Ihr so zahlreich den Weg in die königliche Sommerresidenz gefunden habt.« Es nahm seine Wanderung entlang der Stuhldreihen wieder auf. »Ich denke, es ist für jeden offensichtlich, dass dieses Treffen anders werden wird als unsere letzte große Zusammenkunft. Aber bevor ich Euch erkläre, worin die Unterschiede bestehen«, dabei wies es auf die Wand hinter sich und die Griffel und Schiefertäfelchen in der Mitte, »bitte ich unseren König, das Treffen zu eröffnen. Verehrte Teilnehmer – bitte erhebt Euch!«

König Schærmæn der Weißnichtwievielte begrüßte zunächst die Gäste aus dem Ausland und dankte den Wieimmerländer Teilnehmern für deren aktives Engagement und die spürbaren Fortschritte in der Fallenproduktion. Durch die Neuerungen in der Herangehensweise, sagte er, sei es gelungen, die Konstruktion, Qualität und Zuverlässigkeit der Wieimmerländer Fallen deutlich zu verbessern. Als Beweis führte er an, dass es in den vergangenen Monaten den Drachen immer seltener gelungen sei, sich wieder aus den Fallen zu befreien. »Und«, hob er hervor, »wann immer eine Schwachstelle in der Konstruktion bekannt wurde, konnte diese zeitnah behoben und eine neue, zuverlässigere Version der Drachenfalle ausgeliefert werden. Das wäre noch vor drei Jahren undenkbar gewesen.« Dann ging er noch einmal auf das inzwischen legendäre erste Wieimmerländer Scrum-Projekt ein. »Die Konstruktion der besten und flexibelsten Drachenfalle der Welt – das war meine Vision. Fünf Wieimmerländer Bürgern – mittlerweile bekannt als ›Musketiere der Drachenfalle‹ – ist es gelungen, mittels einer neuen Herangehensweise aus dieser Vision etwas zu entwickeln, das heute ein Exportschlager unseres Landes ist. Dafür brauchte es viel Mut und persönlichen Einsatz. Nicht einmal die Musketiere selbst waren von Anfang an davon überzeugt gewesen, dass dieses Projekt gelingen würde.« Dabei schaute der König schmunzelnd in Richtung Hexe. »Ihr alle kennt diese fünf, denn nach Abschluss des Projekts haben sie auf meinen Wunsch ihr Wissen und ihre Erfahrungen in die Fallenwerkstätten getragen und mit teils ungewöhnlichen Ansätzen beachtliche Fortschritte erzielt. Für dieses unablässige Engagement möchte ich heute, zum Auftakt des zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffens, meinen königlichen Dank aussprechen.«

*König Schærmæn – ein
würdiger Gastgeber*

Im Saal erhob sich tosender Beifall. Der Ritter nahm – soweit das möglich war – eine noch stattlichere Haltung an, das Gespenst leuchtete vor Glück in allen Farben des Regenbogens, die Hexe schaute lächelnd in die Runde und auch der Prinzessin, dem früheren Aschenputtel, war die Freude anzusehen. Einzig das Großväterchen blickte etwas verlegen zu Boden. »Und ich habe keinen Augenblick gezögert«, fuhr der König

fort, »als mich diese fünf aufsuchten, mir ihre neuen Ideen vortrugen und mich baten, dieses zweite Scrum-Treffen auf eine andere, ungewöhnliche Weise gestalten zu dürfen. Aber ich will nicht zu sehr vorgreifen. Werte Teilnehmer! Die Räume der königlichen Sommerresidenz stehen Euch offen, die Köche der Schlossküche werden für Euer leibliches Wohl sorgen, und so mancher gute Tropfen aus dem königlichen Weinkeller sowie mehrere Fässer Bier sollen an den Abenden den Gedankenaustausch beflügeln. Darüber hinaus werden die Musketiere und ihre Helferinnen und Helfer Sorge dafür tragen, dass es Euch in den kommenden Tagen an nichts fehlt. Nutzt die Zeit, tauscht Euch aus, lasst Euch inspirieren. Ich wünsche allen dabei viel Freude und Erfolg. Und glaubt mir: Was auch immer geschieht, ist das Einzige, was zu diesem Zeitpunkt geschehen kann. Deshalb rufe ich Euch zu: Seid bereit für Überraschungen!«



Lang anhaltender Jubel, Applaus und Hochrufe begleiteten den König, als er den Saal verließ. Dann traten die Musketiere einen Schritt nach vorn. Wie schon zu Beginn hob das Großväterchen die rechte Hand in die Höhe. Dieses Mal reagierte die Runde deutlich schneller auf das Signal. Bald hatten alle Teilnehmer Platz genommen. Es machte sich eine erwartungsvolle Stille im Saal breit und so mancher fragte sich, wie es jetzt wohl weitergehen würde.

Die Hexe und das Großväterchen begannen, etwas versetzt zueinander, langsam entlang der Stuhlreihen im Kreis zu gehen. »Ich freue mich sehr«, begann das Großväterchen, »dass Ihr alle zum zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffen gekommen seid. Unser König hat es bereits angedeutet: Dieses Treffen wird anders verlaufen als unsere erste Zusammenkunft vor einem Jahr.« »Zur Einstimmung«, nahm die Hexe den Faden auf, »möchte ich Euch eine kleine, sehr persönliche Geschichte erzählen.« Während sie weiter mit dem Großväterchen in der Runde lief, erzählte die Hexe, wie sie seinerzeit in die Drachenfallenmannschaft gekommen war

Den Raum öffnen

und dass sie damals von der ganzen Sache überhaupt nicht überzeugt gewesen sei. Und, wie sich jeder vorstellen könne, hätte sie daraus auch gar keinen Hehl gemacht. Der Prinz als Scrum-Meister und alle anderen Musketiere hatten sicher anfangs sehr darunter gelitten. Was sie irritiert hatte, war das unbedingte Vertrauen, das der König dieser bunt zusammengewürfelten Truppe entgegenbrachte. Noch heute hört sie ihn fragen: »... wenn ich an diese Mannschaft glaube, warum in aller Welt solltet Ihr das dann nicht ebenfalls tun? Ich habe Euch meine volle Unterstützung zugesagt und ich stehe zu meinem Wort.« Das hatte ihr immer wieder zu denken gegeben. Vertrauen als Vorschuss – so etwas hatte sie bis dahin noch nicht erlebt. Deshalb hatte sie sich erst einmal halbherzig auf die Herausforderung des Projekts einlassen wollen.

Was dann geschah, hat ihr Leben wohl für immer verändert. Sie hatte gesehen, wie die Mannschaft mit jedem Tag enger zusammengedrückt war. Wie jeder sein Bestes gegeben und entsprechend seinen besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Erfolg beigetragen hatte. Und als sie erlebte, dass das Vertrauen und die volle Unterstützung des Königs keine leeren Worte waren, hatte auch sie endlich ihre Zweifel beiseite geschoben. Und sie hatte Vertrauen fassen können: in die Herangehensweise, den Produktverantwortlichen, das Fallenprojekt an sich und am Ende in die eigene Kraft. So erfuhr sie die magische Wirkung, die in den Scrum-Werten steckte, am eigenen Leibe und lernte viel über Offenheit, fokussiertes Arbeiten, mutiges Voranschreiten und wie befreiend es sein kann, auch mal einen Fehler machen zu dürfen. Vor allem aber, was es bedeutet, wenn man von den anderen angenommen und respektiert wird, so wie man ist.

Die Augen der Hexe strahlten: »Seither ist meine Begeisterung für die ungeheure Kraft, die den Scrum-Werten – Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt – innewohnt, weiter gewachsen. Und bei der Arbeit mit Mannschaften, die versuchen, nach Scrum zu arbeiten, ist mir noch etwas klar geworden: Gerät bei deren täglicher Arbeit das Wertesystem von Scrum in Vergessenheit, dann bleibt am Ende nur reine Mechanik übrig, die kaum Nutzen stiftet.« »Das fühlt sich an, als beherrschte man beim Ball zu jedem Tanz die korrekten Schritte, folgte ihnen jedoch ohne jegliche Leidenschaft«, fügte das Großväterchen an. »Ich frage Euch, würdet Ihr gern mit einer solchen Marionette tanzen? Und – würdet Ihr das überhaupt einen Tanz nennen?« Vereinzelt war beifälliges Murmeln zu hören.

Agile Schätze

»Vielleicht habt Ihr Euch gefragt, wozu diese Truhe hier steht.« Die Hexe hatte sich herabgebeugt und strich mit der Hand über den kunstvoll beschlagenen Deckel. »Nun, in ihr sind unsere wertvollsten Schätze – die agilen Werte – sicher verwahrt. Dazu gehören auch die erwähnten Scrum-Werte, ohne die es kein funktionierendes Scrum gibt. Aber nicht allein Scrum hat eine Wertebasis. Ich erinnere mich an das uralte ›Manifest des Drachenfallenbaus‹, in dem vier Wertepaare eine zentrale Rolle spielen. Ich weiß, dass ich diese Pergamentrolle irgendwo habe – sie wäre eine Diskussion wert ... Wie auch immer: Als Sinnbild für die zentrale Rolle dieser Werte steht die Truhe im Mittelpunkt der Stuhlkreise und unseres Treffens. Lasst uns deshalb gemeinsam dafür sorgen, dass dieser Schatz nicht in Vergessenheit gerät oder gar verloren geht.« Nach einem Moment der Stille fuhr die Hexe fort: »Ich möchte Euch

nun alle bitten, Euch mit den Nachbarn in Dreiergruppen zusammenzufinden und darüber auszutauschen, welche Erfahrungen Ihr bereits mit den Scrum-Werten gemacht habt. Ihr bekommt dafür fünf Minuten Zeit.« Bei diesen Worten zog die Prinzessin eine Uhr auf, die mit deutlichem Glockenschlag das Ende dieses Zeitrahmens verkünden würde.

»Werte? Pah!« Sichtlich empört erhob sich ein Mitglied des GROSSEN SCRUM-RATS von seinem Platz und steuerte den Nebenraum des Ballsaals an. Dort war ein reichhaltiges Büfett aufgebaut. Und während die anderen Teilnehmer angeregt über die Werte diskutierten, genehmigte sich der Scrum-Advokat ein spätes Frühstück.

»Wer von Euch beim ersten Scrum-Treffen bereits dabei war«, sagte das Großväterchen, »dem ist es vielleicht ein wenig wie mir ergangen. Die interessantesten und inspirierendsten Gespräche, so schien es mir, habe ich in den wenigen und knappen Pausen geführt. Wie gern wollte ich das eine oder andere Thema vertiefen, statt im nächsten Festvortrag Wahrheiten und Weisheiten der eher allgemeineren Art vorgetragen zu bekommen. Je länger das Treffen dauerte, umso mehr freute ich mich auf jede einzelne Pause. Denn in diesen kurzen Momenten zwischen den Vorträgen und Referaten kamen Themen zur Sprache, die mich als Fallenbauer wirklich bewegten.« Das Großväterchen schaute in die Runde. Vereinzelt war Getuschel und unruhiges Füßescharren zu hören. »Dieses Phänomen ist mir, nachdem ich erst einmal darauf aufmerksam geworden war, in der Folgezeit auch in den Fallenwerkstätten immer wieder begegnet: Es gibt eine Zusammenkunft zu einem Thema. Alle gehen hin und verbringen dort eine Menge Zeit. Und dennoch werden die wichtigen Fragen beim Tee in der Pause oder danach, auf dem Gang oder auf dem Heimweg, diskutiert. Deshalb habe ich mich gefragt, wie wohl ein Treffen aussehen könnte, das gefühlt nur aus Pausen besteht. Denn dann wären die wirklich wichtigen Themen der Teilnehmer Inhalt der Zusammenkunft.«

Offener Raum

»Aus dieser Idee heraus«, übernahm die Hexe, »haben wir in der Runde der Musketiere den Rahmen für ein solches Pausentreffen entwickelt. Innerhalb dieses Rahmens kann nun jeder von Euch genau die Fragen stellen und die Themen ansprechen, die ihm wirklich am Herzen liegen. Und gemeinsam mit anderen Teilnehmern Antworten finden, die bei der täglichen Arbeit weiterhelfen. Wir haben dem Ganzen den Namen ›Offener Raum‹ gegeben.« Im Saal wurde das Gemurmel lauter. Während die einen beifällig nickten, schüttelten andere ungläubig den Kopf. Wieder andere Teilnehmer schienen erbost darüber, was man ihnen zumuten wollte – waren sie doch hier erschienen, um sich einfach mal unterhalten zu lassen.

Das Handzeichen half auch jetzt. Nach und nach kehrte wieder Ruhe ein, sodass Großväterchen und Hexe erklären konnten, wie diese Zusammenkunft ablaufen sollte.

»Prinzip Nummer eins!«, begann das Großväterchen und zeigte dabei auf eines der großen Aquarelle an der Wand. Darauf war eine Gruppe von Menschen abgebildet. Diese standen im Kreis und streckten die rechte Hand in die Mitte, sodass die Handflächen übereinander lagen – ein starker Ausdruck von Zusammengehörigkeit. Unter dieser

Vier Prinzipien und ein Gesetz für den »Offenen Raum«

Abbildung stand geschrieben: »Die, die da sind, sind genau die Richtigen.« Das Großväterchen erläuterte, dass es nicht darauf ankomme, wer oder wie viele Personen einer Diskussionsrunde beiwohnen, sondern dass sich genau diejenigen zusammenfinden werden, die Interesse an dem Thema haben und etwas voranbringen wollen. Das können drei, aber auch dreißig Personen sein. Die Größe der Gruppe sei kein Indiz für die Relevanz des Themas, so das Großväterchen. Und sollte einmal niemand zu einem angekündigten Thema erscheinen, dann kann derjenige, der das Thema eingebracht hat, einen Beitrag zu einer anderen Gruppe liefern. Oder sich zurückziehen und ganz einfach die eigenen Gedanken und Ideen neu sortieren.

»Prinzip Nummer zwei!« Die Hexe wies auf ein weiteres Aquarell, auf dem eine Kiste abgebildet war. Heraus sprang ein Narrenkopf, der auf einer Feder befestigt war. »Was auch immer geschieht, ist das Einzige, das geschehen konnte.« Worauf sie ergänzte, dass alles Rasonieren und ›Hätte, hätte ...‹ nichts bringe. Indem man Konjunktiven nachjage, vergeude man nur wertvolle Zeit. Es kann nur das geschehen und entstehen, was die Anwesenden mit ihren Ideen und ihrem Tun in Gang setzen.

»Prinzip Nummer drei«, übernahm wieder das Großväterchen, während es auf ein drittes Aquarell zeigte, auf dem eine Uhr Luftsprünge vollführte. »Es fängt an, wenn die Zeit reif dafür ist.« Der Alte schaute in die Runde der Teilnehmer und registrierte gespannte Aufmerksamkeit. Dann fuhr er fort, dass grandiose Ideen oder Weisheiten selten pünktlich zum Beginn einer Diskussionsrunde einfach so vom Himmel fallen. Manches Thema braucht etwas Zeit, ehe es Fahrt aufnimmt und eine Diskussion beginnen kann. Und manchmal bringt erst ein neu hinzugekommener Teilnehmer den entscheidenden Impuls mit. Wann immer dies passiert: Es ist der richtige Augenblick.

»Prinzip Nummer vier!« Wieder schaltete sich die Hexe ein. »Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.« Auf dem zugehörigen Aquarell rekelte sich eine Uhr in einer Hängematte. Wenn also nach zwanzig Minuten, so die Hexe, alles gesagt ist und ein tolles Resultat erarbeitet wurde, dann können die Teilnehmer besser andere Diskussionen mit ihren Ideen befruchten. Oder eine Pause einlegen. Denn nichts ist schlimmer, als ein gutes Ergebnis zu zerreden! Und wenn sich die tollen Ideen erst sehr spät einstellen, dann können die Diskussionsteilnehmer bleiben und weiterarbeiten. Oder sich neu verabreden und an einen anderen Ort umziehen. Wichtig ist dabei, auf jeden Fall im Ideenfluss zu bleiben, bis alles besprochen ist.

Noch immer war im Ballsaal kaum ein Räuspern zu hören. Die Hexe und das Großväterchen schritten weiter langsam den Stuhlkreis ab. Der Luftzug ihrer Bewegung ließ die Kerzen auf dem großen Leuchter flackern. Es war für einen Augenblick so still, dass deutlich zu hören war, wie ein Wachstropfen zu Boden fiel.

»Bleibt noch das eine Gesetz.« Das Großväterchen schaute kurz hinauf zur Stuckdecke des Ballsaals, bevor es fortfuhr: »Wir haben es ›Das Gesetz der Füße‹ genannt, denn wann immer jemand das Gefühl hat, dass er zu einem Thema nichts mehr beitragen kann, er nichts mehr lernt oder ihm langweilig wird, dann möge er seinen Füßen folgen und sich von ihnen zu einem neuen Thema oder in eine Pause tragen lassen.«

»Genau! Niemand soll sich bei unserem diesjährigen Treffen gezwungen fühlen, von Anfang bis Ende in einer Diskussionsrunde zu bleiben«, übernahm die Hexe.

»Jeder kann kommen und gehen, wann und wie es ihr oder ihm gefällt. Ihr sollt Euch allein von Eurer Wissbegierde leiten lassen. Da kann es also durchaus passieren«, fügte sie mit einem Augenzwinkern hinzu, »dass so mancher Monologisierer bald allein ist. Das nennt man dann ›Direkte Rückmeldung‹.«

»Dieses ›Gesetz der Füße‹ begünstigt unterschiedliches Verhalten der Teilnehmer. Manche von Euch werden vielleicht wie Hummeln schwärmen und neue Eindrücke und Ideen von Gruppe zu Gruppe tragen, damit sich die Themen miteinander vernetzen und quergedachte Impulse auslösen.« Das Großväterchen wies dabei auf ein Aquarell an der Ballsaalwand, auf dem einige der schwarzgelb geringelten Wesen zu sehen waren, die eifrig zwischen Blüten hin- und herflogen. »Wieder andere verhalten sich eher wie Schmetterlinge, die an den schönsten und gemütlichsten Stellen flanieren, pausieren und fernab vom allgemeinen Trubel mit Gleichgesinnten Gedankenaustausch pflegen – gleichsam die Pausendiskussion in der Pausendiskussion führen.« Die Blicke der Teilnehmer wanderten ein Aquarell weiter, auf dem sich ein wunderschöner Schmetterling auf einem Blatt unter Blütenranken niedergelassen hatte. »Da können wir aber froh sein, dass nicht auch noch Drachen unterwegs sind!«, rief einer der Teilnehmer übermütig in die Runde. Kurz schwappte Lachen durch den Ballsaal. Das Großväterchen wartete lächelnd, bis wieder Ruhe einkehrte: »Ganz gleich, auf welche Weise Ihr die kommenden zwei Tage verbringt – eines ist gewiss: Wenn es Euch gelingt, für einen Augenblick die gewohnten Denkmuster und Glaubenssätze zur Seite zu schieben und für Neues und Ungewohntes offen zu sein, dann werdet Ihr mit positiven Überraschungen belohnt werden. Ich rufe Euch zu: Hebt diese Schätze!«

»Ach ja, ehe wir es vergessen: Einen gibt es allerdings, der nicht vom Gesetz der Füße Gebrauch machen darf. Na, ahnt jemand von Euch schon, wer das ist?« Verschmitzt lächelte die Hexe in die Runde. »Och – das ist doch einfach, oder? Der Gastgeber! Die Person, die zur Diskussion eingeladen hat und von der das Thema stammt. Die bleibt bis zum Schluss und sorgt dafür, dass die Ergebnisse der Diskussion für die Teilnehmer und die Nachwelt festgehalten werden. Und bitte – solltet Ihr in dieser Rolle sein – vergesst nicht, Euch bei den Teilnehmern Eurer Gruppe für die wertvollen Gedanken, die sie miteinander geteilt haben, zu bedanken.«

Ein paar Schritte lang schauten die beiden einfach nur schweigend in die Runde, um den Teilnehmern die Chance zu geben, all diese Informationen ein wenig einsinken zu lassen. »Nun, da Ihr alle wisst, nach welchen Prinzipien unser Scrum-Treffen ablaufen wird, fehlt uns noch das Programm«, nahm das Großväterchen den Faden wieder auf. »Und dazu brauchen wir gleich die Schiefertäfelchen und die Griffel – vor allem aber brauchen wir Euch!«

»Das dort an der Wand ist der Marktplatz unseres Treffens.« Die Hexe wies auf die Stirnseite des Ballsaals. Dort waren links untereinander fortlaufend die vollen Stunden von 11:00 Uhr bis 17:00 Uhr angeschrieben. So entstanden für jede Stunde Zeilen, die über die ganze Breite der Wand reichten. Darüber, wie Spaltenüberschriften, hingen in regelmäßigen Abständen Schilder, die mit »Ballsaal«, »Ritterzimmer«, »Jagdzimmer«, »Turmzimmer« und anderen Raumnamen beschriftet

Der Marktplatz

waren. Auf diese Weise entstand ein Raster, in dessen Schnittpunkten Haken montiert waren. »Wie Ihr seht, ist dies ein leerer Plan für den heutigen Tag. Ihr möchtet zum Beispiel Eure Scrum-Erfahrungen mit anderen teilen oder ein Thema diskutieren, das Euch besonders am Herzen liegt? Dann beschriftet eines von diesen Schiefertäfelchen.«

»Umreißt dazu bitte Euer Thema so knapp und verständlich wie möglich«, übernahm das Großväterchen. »Das ist wichtig, denn auch heute Nachmittag sollen sich die anderen Teilnehmer, wenn sie das Täfelchen sehen, noch vorstellen oder erinnern können, was Euer Anliegen ist. Und – bitte schreibt gut lesbar. Vielleicht, indem Ihr Versalien verwendet.« Er schaute kurz in die Runde und fuhr fort: »Jeder bekommt dann die Möglichkeit, mit wenigen Sätzen sein Thema vorzustellen. Danach muss er nur noch an der Wand einen geeigneten Raum und eine Zeit wählen und das Täfelchen an den zugehörigen Haken hängen – und schon ist es geschafft. Weiter geht es dann mit dem nächsten Teilnehmer und dessen Thema.«

»Und vergesst bitte eines nicht: Schreibt unbedingt Euren Namen dazu!« Etliche Teilnehmer fuhren kurz zusammen, denn diesen Satz hatte die Hexe sehr laut und fordernd ausgesprochen. Schmunzelnd schaute sie in die Runde und wusste schon jetzt, dass der eine oder die andere trotzdem mit namenlosem Täfelchen vor dem Marktplatz stehen würde. »Noch Fragen?« »Ja, eine Frage habe ich noch!« Eine junge Teilnehmerin stand auf und schaute das Großväterchen selbstbewusst an. »Ihr sagtet, dass ich für meine Diskussionsrunde einen geeigneten Raum finden soll. Woher weiß ich denn, welcher Raum geeignet ist?« »Oh, das ist eine gute Frage! Ich habe tatsächlich vergessen zu erwähnen, was die Zahl bedeutet, die Ihr auf den Schildern neben dem Raumnamen findet. Diese gibt an, für wie viele Personen der betreffende Raum geeignet ist. Wie viele Teilnehmer Ihr erwarten könnt – nun, darüber kann auch ich nur spekulieren. Achtet auf die Reaktionen der anderen Teilnehmer, nachdem Ihr Euer Thema vorgestellt habt – das ist ein gutes Indiz. Ansonsten vertraut einfach Eurem Bauchgefühl!«

»Nun lasst uns endlich anfangen, den Marktplatz zu füllen!« Die Hexe war voller Tatendrang. »Und denkt daran: Das soll *Euer* Treffen mit *Euren* Themen werden. Vielleicht glaubt Ihr, dass das, was Euch gerade bewegt, für die anderen Teilnehmer nicht interessant ist. Oder Ihr findet Eure Frage banal. Glaubt mir: Ihr werdet es erst wissen, wenn Ihr es ausprobiert habt.« Das Großväterchen blickte die Teilnehmer ermunternd an. »Seid mutig! Traut Euch und stellt Euer Thema vor! Denn was für Euch und Eure Werkstatt bereits Normalität ist, kann für andere neu, spannend und inspirierend sein. Die Frage, die Euch seit Wochen bewegt, beschäftigt vielleicht auch andere. Gemeinsam könnt Ihr einer Antwort näher kommen. Aber nur, wenn Ihr die Frage offen zur Diskussion stellt. Also greift zu, bewaffnet Euch mit Griffel und Schiefertafel und legt los!« Mit diesen Worten und einer einladenden Geste übergaben das Großväterchen und die Hexe den Marktplatz an die Teilnehmer.

Im Raum war es mucksmäuschenstill. Einzig das Brummen einer Fliege, die sich in den Saal verirrt hatte und einen Ausweg suchte, war deutlich zu hören. Etliche Teilnehmer schauten zu Boden. Andere schienen tief in Gedanken versunken zu sein. Niemand wagte es, den Anfang zu machen. Die Stille wurde quälend. Da riss sich die

kleine Anna-Belle von der Hand ihrer Amme los. Sie packte ein Täfelchen und einen Griffel, rannte damit zur Prinzessin und streckte ihr beides entgegen. »Mama, da!«, rief sie. Ein befreiendes Lachen wogte durch den Saal und spülte die Anspannung fort. Die Prinzessin hockte sich nieder und nahm die Kleine lächelnd in die Arme. Dann begann sie zu schreiben. Damit war der Bann gebrochen.

6 Verbitterung

Drei Wochen früher, zu vorgerückter Stunde in der finsternen Hafenschänke »Zum heiteren Blick« am Ufer des Mainstream

Als die Tür geöffnet wurde, wirbelte ein Schwall kühler Nachtluft die Rauchschwaden unter der niedrigen Holzbalkendecke durcheinander. Die Kerzen auf den Leuchtern flackerten. Wie auf Kommando drehten sich alle Köpfe am Tresen in Richtung Eingang.

»He, Brett zu!«, lallte es vom Stammtisch. Ein Moment Stille. Dann fiel knarrend und krachend die Tür ins Schloss, und das Lachen und Johlen setzten wieder ein. Die Köpfe am Tresen kehrten in die Ausgangsposition zurück. Auch der Fallenbauer stierte wieder in seinen halbleeren Humpen Bier und lehnte sich mit der rechten Schulter an die rußgeschwärzte rückwärtige Wand der Schänke, in der die Theke wie in einem weit geöffneten Schlund zu verschwinden schien.

»Wisst Ihr«, nahm er seinen Monolog mit dem Wirt wieder auf, »jeden verdammt Tag habe ich mich in dieser Fallenwerkstatt krummgelegt. Jede noch so besch... Arbeit gemacht. Und das ist nun der Dank.« Er nahm einen kräftigen Schluck und schaute dem Wirt geistesabwesend auf den beachtlichen Bauch. »Hab' mich hochgedient. Nach entbehrungsreichen Jahren bin ich endlich Oberfallenbauer geworden. Mit ein paar Mitarbeitern unter mir, die machen müssen, was ich sage. Endlich am Ziel, dachte ich.« Der Wirt polierte Gläser, ohne aufzuschauen. »Und dann das!« Der Oberfallenbauer rülpste. »Da habe ich mir endlich das Häuschen im Grünen gekauft. Zwischen den Hügeln. Abseits vom Mainstream. Naja – gekauft, gekauft ... gehört ja alles diesen Halsabschneidern von der Wieimmerländer Banken- und Immobilien-Gilde. Jedenfalls (kurzer Schluckauf) dachte ich: endlich geschafft! So kann's bleiben. Und dann das!« Wieder stierte er vor sich hin. Von hinten rempelte ihn jemand auf dem Weg zur Latrine an. Die letzte Pfütze Bier schwappte in seinem Krug hin und her. »Was denn – ›das‹?«, brummte endlich der Wirt. »Na, dieses Scrum!« Der Oberfallenbauer war nun nicht mehr zu bremsen. »Da kommen diese Typen in unsere Fallenwerkstatt. So'n alter Gevatter und 'ne Hexe. Und nehmen mir alles weg! Behaupten, Oberfallenbauer würden abgeschafft. Die braucht man bei Scrum nicht. Da

gibt es nur Fallenbauer.« Er haute mit der Hand auf den Tresen, dass die Gläser klirrten, und lachte kurz und bitter. »Oder noch besser: Als Oberfallenbauer soll ich lernen, mich selbst abzuschaffen. Mich verändern, verwandeln. Mich überflüssig machen.« Wieder schlug er auf den Tresen. »Aber nicht mit mir! Das lasse ich mir nicht bieten! Und – wer soll denn die Fallenbauer führen, hä? Ihnen sagen, was sie zu tun haben? Und – wie soll ich mein Häuschen abbezahlen? Nee, Scrum ... nicht mit mir! Die Suppe werde ich denen versalzen. Die werden schon sehen!« Dann sackte er wieder in sich zusammen.

Kurze Zeit später schob ihm der Wirt einen frisch gezapften Humpen zu. Der Oberfallenbauer schaute auf. »Von dem da hinten.« Der Wirt wies durch den Raum. »Sollst mal an seinen Tisch kommen.« Der Oberfallenbauer drehte sich schwerfällig um und starrte durch den Rauch und Dunst in die hinterste Ecke des Raumes. Dort saß eine geheimnisvolle Gestalt, in eine dunkle Kutte gehüllt, die Kapuze tief ins Gesicht gezogen. Sie winkte ihm kaum wahrnehmbar mit behandschuhter Hand. Er zögerte kurz, griff dann nach dem frischen Bier, knurrte noch irgendetwas und drängte sich leicht schwankend zwischen den Tischen und Stühlen hindurch.



Als der Oberfallenbauer weitere zwei Humpen später in Richtung Droschkenhaltestelle wankte, waren die Sorgenfalten von seinem Gesicht verschwunden. Sie hatten einem diebischen Grinsen Platz gemacht – eine Verwandlung, die mit ein paar Bier allein nicht zu erklären war.

7 Markt der Ideen

Im Ballsaal der Sommerresidenz

Gereon erhob sich. Er zögerte kurz, schaute sich um und stellte sich dann an das Ende jener Menschengschlange, die sich auf seiner Seite des Saales gebildet hatte. Dann beobachtete er interessiert die Teilnehmer, die sich auf der anderen Seite in die zweite Schlange einreiheten. Sie hielten beschriebene Schiefertäfelchen in der Hand. Wie er. Sein Blick schweifte über den Saal, den er von hier aus erstmals vollständig überblicken konnte. Gereon erschrak: Mit so vielen Teilnehmern hatte er nicht gerechnet. Es schien, als hätten alle Fallenwerkstätten des Landes Delegierte entsandt.

Gereon kannte viele Fallenbauexperten von den regelmäßigen Treffen der Führungskräfte. Ziel dieser Treffen war es, einheitliche Standards für den Fallenbau zu erarbeiten und zu verabschieden. Über die Jahre hatte

*Veränderungen beim Treffer
der Führungskräfte*

sich eine feste Gruppe herausgebildet, die sich immer wieder dort traf. Doch in den vergangenen zwei Jahren war Bewegung in die Gruppe gekommen. Plötzlich nahmen Fallenbauer teil, die er auch bei seinen Besuchen in den anderen Werkstätten nie als Führungskraft wahrgenommen hatte. Beim nächsten Treffen war diese Person dann nicht mehr zugegen. Auf Nachfrage erfuhr Gereon den Grund: In einer der Werkstätten wurde mit einem Rotationssystem gearbeitet. Zu jedem Treffen wurde ganz bewusst eine andere Kollegin oder ein anderer Kollege entsandt, um das Wissen besser auf mehrere Köpfe zu verteilen.

Gereon konnte sich nur schwer mit diesen ständigen Überraschungen anfreunden, zumal jedes Treffen, bedingt durch die verschiedenen Denkweisen und Wissensstände der Teilnehmer, ganz anders verlief als das vorige. Früher hatten sich die Führungskräfte immer über dieselben Probleme unterhalten. Sie waren sich jedes Mal einig, dass etwas passieren müsste, um effektivere Fallen bauen zu können, und hatten auch jedes Mal neue und gute Ideen entwickelt. An diesem Ideenreichtum hatte sich glücklicherweise nichts geändert. Nur fragten jetzt einige der neuen Teilnehmer bei jedem Treffen, ob und wie die Ideen der vergangenen Sitzung umgesetzt worden waren. Einige gingen sogar so weit, am Ende der Sitzungen für jede beschlossene

Maßnahme aus der Runde der Teilnehmer einen Verantwortlichen zu bestimmen, der auf die Umsetzung der entsprechenden Maßnahme achten sollte. Ein Abgesandter der Hohen Werkstatt, in der auch Gereon arbeitete, sprach in diesem Zusammenhang immer von einem »Paten« für die Maßnahme, da diese Person nur für die Umsetzung sorgen, sie aber nicht zwingend allein durchführen sollte.

Gereon fühlte sich von der neuen Verbindlichkeit anfangs unter Druck gesetzt. Doch als er feststellte, dass einige von ihm umgesetzte Maßnahmen tatsächlich zu einem besseren und erfolgreicherem Arbeiten führten, war er begeistert. Jetzt sah auch er einen Mehrwert in der expliziten Verantwortung. Von nun an fiel es ihm leichter, die Patenschaft für ein Thema zu übernehmen, dieses in seiner Werkstatt vorzustellen und dessen Umsetzung zu begleiten. Auch mit Fehlschlägen konnte er zunehmend besser umgehen, denn er wusste jetzt, dass Fehler immer eine Möglichkeit zum Lernen sind. Auch das hatte ihn der Kollege aus der Hohen Werkstatt gelehrt, obwohl dieser bestimmt zehn Jahre jünger war. All diese Erkenntnisse hatten Gereon schließlich auf das zweite Wieimmerländer Scrum-Treffen geführt. Er wollte weiter lernen. Vor allem aber wollte er eine Frage diskutieren, die im vergangenen halben Jahr in ihm gereift war und die ihn seitdem nicht mehr losließ.

»... und ich möchte dieses Thema heute um 11 Uhr im Turmzimmer mit Euch diskutieren!« Die junge Frau nahm ihre Schiefertafel, hängte sie vorsichtig an den Haken, an der die Zeile mit der angekündigten Uhrzeit die Spalte kreuzte, die mit »Turmzimmer« beschriftet war, und wandte sich den Teilnehmern zu. Niemand hatte eine Frage zu ihrem Thema. Das war ihr nur recht. Es hatte sie bereits große Überwindung gekostet, sich überhaupt hier vorne hinzustellen. Erleichtert blickte sie kurz Gereon an und huschte schnell wieder auf ihren Platz. Gereon fühlte, dass jetzt alle Augen auf ihn gerichtet waren. Das machte es nicht unbedingt leichter, den Platz am Kopf der Reihe zu verlassen und sich allein vor die Marktplatzwand zu stellen.

*Gereons erste Einreichung
beim Offenen Raum*

Gereons Beine fühlten sich mit jedem Schritt schwerer an. Er hatte das Gefühl, dass sein Kopf mit den Kerzen im Saal um die Wette glühte. Seine linke Hand umklammerte das Barett, in der rechten zitterte das Schiefertäfelchen, auf dem er sein Thema und seinen Namen notiert hatte. Plötzlich überkamen ihn Zweifel. War sein Thema wichtig genug, dass er es diesem kundigen Gremium zur Diskussion anbieten durfte? Alle bisher vorgestellten Themen waren ihm unglaublich relevant, intelligent und innovativ erschienen. Viele waren zudem brillant formuliert. Die Menschen, die diese Themen vorgestellt hatten, vermittelten ausnahmslos den Eindruck, dass ihnen ihr Thema sehr am Herzen lag. Konnte Gereon in dieser Liga mitspielen?

»Seid begrüßt! Ich bin Gereon. Ich arbeite als Oberfallenbauer in der Hohen Werkstatt. Und ich habe große Angst, mich hier vor der versammelten agilen Elite zu blamieren.« Den letzten Satz hatte Gereon nur gedacht. Stattdessen sagte er: »Viele von Euch sind bereits Experten der agilen Vorgehensweisen. Deshalb möchte ich von Euch wissen, wie Ihr in Euren Mannschaften mit dem Thema Verantwortung umgeht. Mein Vorgesetzter verlangt von mir, dass ich ihm jederzeit sagen kann, wer von meinen Leuten was bis wann erledigt. Das funktioniert bislang ganz gut. Aber wie

organisieren das jene Mannschaften, die Führungsverantwortung nach einem Rotationsprinzip abwechselnd wahrnehmen? Hier gibt es ja anscheinend nicht die eine Person, die für alles die Verantwortung trägt. Ich glaube, mein Vorgesetzter würde verrückt werden, wenn jeden Tag und für jedes Thema jemand anderes den Hut aufhätte.« Im Saal hielten sich zustimmendes Nicken und mitleidige Blicke sowie ungläubiges Augenrollen und Murren in etwa die Waage. Gereon filterte unbewusst die Signale der Zustimmung heraus – und die taten ihm gut. Die Nervosität verflüchtigte sich, und mit fester Stimme und offenem Blick richtete er seinen Appell an das Plenum: »Wie passen Verantwortung und Selbstorganisation zusammen? Wie kann ich verhindern, dass die Verantwortung beim Aufteilen auf mehrere Personen nicht in dermaßen kleine Stücke zerfällt, dass sich diese zwar leicht tragen lassen, aber genauso leicht verloren gehen? Wie stelle ich sicher, dass es immer jemanden gibt, der auskunftsfähig ist, an den sich ein Vorgesetzter jederzeit mit der Bitte um einen Statusbericht wenden kann? Dies möchte ich mit Euch diskutieren.« Gereon drehte sich zur Wand und suchte einen freien Platz in einem angemessen großen Raum. »... und zwar um 13 Uhr im Jagdzimmer.«

Als Gereon auf dem Mittelgang zurück zu seinem Platz marschierte, erhob sich in der letzten Reihe ein Teilnehmer und begann zu klatschen. »Bravo! Endlich mal jemand, der ein wirklich wichtiges Problem auf die Tagesordnung setzt. Daran erkennt man die erfolgreiche Führungskraft. Den Termin lasse ich mir bestimmt nicht entgehen, werter Kollege!« Dieses Übermaß an Zustimmung traf Gereon so unvermittelt, dass er kurz vor seinem Platz ins Stolpern geriet. Er musste sich an der Rückenlehne festhalten und hätte beinahe das rote Samtpolster seines Stuhls verfehlt. Kurz musterte er den Zwischenrufer: ein Mann etwa in Gereons Alter, unauffällig gekleidet, der eine natürliche Autorität ausstrahlte, wenngleich Gereon in den wachen Augen des Unbekannten auch einen Anflug von Angst auszumachen glaubte. Vielleicht hatte der Mann sich mit seiner spontanen und öffentlichen Zustimmung sehr weit aus der eigenen Komfortzone herausgewagt – genau wie Gereon, der jetzt, da er sicher auf seinem Stuhl saß, sehr stolz war. Stolz darauf, dass er es gewagt hatte, diese Frage zu stellen, die ihn so sehr beschäftigte.

*Applaus für das Verlassen
der Komfortzone*

»Was ist eigentlich dieses Scrum?« Die Frage riss Gereon aus seinen Gedanken, in denen abwechselnd sein Thema das meistdiskutierte auf diesem Scrum-Treffen war oder sich niemand dafür interessierte und er eine Stunde lang allein im Jagdzimmer sitzen musste – in der Hoffnung, dass doch noch jemand kommt. »Wie geht das? Und warum ist Scrum so viel besser als die gegenwärtige Art und Weise, in der wir unsere Produkte herstellen?« Ein älterer Herr mit Nickelbrille, dessen grauer Arbeitskittel mit Farbklecksen und Sägespänen übersät war, blinzelte fragend in die Runde. Und die Runde blickte fragend zurück. »Ich wüsste gern, wer diese interessante Frage stellt«, durchbrach die Prinzessin das Schweigen. »Oh – ich vergaß, mich vorzustellen. Wilhelmus ist mein Name.« Mit einer weit ausholenden Geste schloss er den gesamten Saal ein. »Ich bin mit einigen Kollegen aus dem fernen Zarzadzan angereist. Lange Zeit hat unser oberster Regulator neue Herangehensweisen

Was ist Scrum?

in der Produktherstellung als reine Modeerscheinung abgetan. Aber als sich die Kunde von der außerordentlichen Wirksamkeit der neuen Wieimmerländer Drachenfallen wie ein Lauffeuer verbreitete, wollte er dann doch wissen, welches Geheimnis hinter diesem Scrum steckt. Deshalb sind wir hier: um von Euch zu lernen. Um 13 Uhr im Ritterzimmer. Wohlan!«

Wilhelmus wartete gar nicht erst ab, ob jemand Fragen zu seinem Thema hatte – schließlich hatte er selbst gerade die vermutlich grundlegendste Frage dieses Treffens formuliert. Umso überraschter war er, als ein älterer Teilnehmer – dem äußeren Anschein nach ein Magier – aufstand und sich an ihn wandte. »Könnt Ihr mir bitte einen Gefallen tun und Euer Thema an einen anderen Platz verschieben? Dann könnte ich gemeinsam mit Euch den Scrum-Experten lauschen *und* der Diskussion des Herrn Gereon beiwohnen. Beide Themen interessieren mich brennend, und es wäre schade, wenn ...« »Aber verschiebt bitte nicht auf 16 Uhr, denn da läuft parallel die Diskussion über Fortschrittskontrolle!«, meldete sich ein galant gekleideter Mittdreißiger zu Wort. »15 Uhr geht auch nicht, weil ...« – und dann ging es drunter und drüber. Immer mehr Teilnehmer meldeten sich zu Wort oder redeten einfach drauflos, um auf eine ihrer Meinung nach passende oder unpassende Uhrzeit hinzuweisen. Wilhelmus war mittlerweile wieder zur Marktplatzwand zurückgekehrt und hatte sein Täfelchen an sich genommen, um es an einen anderen Platz zu verschieben. Dort stand er nun und versuchte, alle Vorschläge und Einwände aufzunehmen, um daraus die bestmögliche Alternative zu ermitteln. Doch die Zurufe und Wünsche, die auf ihn einprasselten, verwirrten ihn mehr und mehr. Am Ende stand er entmutigt da, sein Täfelchen fest an die Brust gepresst, und schaute hilfesuchend in die Runde.

Terminkonflikte

Die Hexe und das Großväterchen hatten die Eskalation der Lage zunächst nur mit Sorge zur Kenntnis genommen, sich dann aber schnell aus der Schockstarre gelöst und die Köpfe zusammengesteckt, um gemeinsam eine Lösung zu finden. Nun stellten sie sich zu beiden Seiten der Marktplatzwand auf und hoben zeitgleich die Hand. Es dauerte dieses Mal etwas länger, bis die ersten Teilnehmer das Signal bemerkten und ihrerseits die Hand hoben. Nach und nach folgten alle Teilnehmer deren Vorbild und verstummten.

»Bitte setzt Euch«, erhob die Hexe ihre Stimme. Alle nahmen ihre Plätze wieder ein, langsam kehrten Ruhe und Ordnung in den Ballsaal zurück. »Vielen Dank. Wir können nun gemeinsam versuchen, eine Lösung für das Problem der Themenverteilung zu finden. Ich glaube allerdings, dass es keine Lösung gibt, die allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gerecht wird. Damit haben wir ein Luxusproblem geschaffen. Es spricht für die Qualität und Relevanz der von Euch eingereichten Themen, dass ständig das Gefühl aufkommt, etwas zu verpassen.« Nun schaltete sich auch das Großväterchen ein. Es hatte sichtlich Mühe, die Freude über den großartigen Erfolg seiner Idee zu verbergen. Andererseits wollte der alte Herr die Sorge der Teilnehmer ernst nehmen. Das Resultat war ein gequält sorgenvolles Lächeln, aus dem niemand so recht schlau wurde. Umso klarer war dann seine Ansprache.

»Glückwunsch! Ihr seid das beste Plenum, das wir

uns für einen offenen Raum wünschen können – das habt Ihr gerade eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Auch ich kann dieses Luxusproblem, wie die werthe Hexe es so schön genannt hat, nicht lösen. Aber ich will

Die Lösung: Dokumentation und das Gesetz der Füße

Euch an zwei Dinge erinnern, die es hoffentlich ein wenig kleiner erscheinen lassen. Da ist zum einen das Gesetz der Füße. Ihr habt jederzeit die Möglichkeit, eine Diskussionsrunde zu verlassen und Euch zu einem anderen Thema zu gesellen. Nehmt Ideen aus der einen Diskussion mit und bringt sie in die andere ein – so können wir die Themen vielleicht miteinander verweben. Und dann möchte ich Euch noch daran erinnern, dass jedes Thema von einem Gastgeber moderiert und dokumentiert wird. Das kann jene Person sein, die dieses Thema eingebracht hat, aber auch jeder andere Teilnehmer, der sich dazu berufen fühlt. Ihr seht: Es gibt viele Möglichkeiten, aus diesem Treffen ein Maximum an Ideen, Informationen und Inspirationen mitzunehmen – aller Parallelität zum Trotz.« Das Großväterchen blickte die Hexe an, die nickte zustimmend und wandte sich an die Teilnehmer: »Hat jetzt noch jemand das Bedürfnis, dringend ein Thema an der Marktplatzwand verschieben zu wollen? Nein? Dann bitte ich Euch, werter Wilhelmus, Euer Täfelchen zu platzieren. Alle Teilnehmer, die ihre Themen bisher noch nicht vorstellen konnten, kommen bitte wieder nach vorne.« »Und sollte inzwischen jemand eine Idee für ein weiteres Thema haben, dann möge er oder sie nicht zögern, sondern sich ein Täfelchen schnappen«, fügte das Großväterchen hinzu, bevor es seinen Platz für die Themenpaten freigab, die sich erneut zu beiden Seiten der Marktplatzwand aufreichten – allen voran ein Einhorn. Es strahlte Ruhe und Zuversicht aus, und sein seidiges Fell glänzte in einem makellosen Weiß. Als das Sonnenlicht, das jetzt durch die hohen Fenster in den Ballsaal drang und den Marktplatz erhellte, auf das Einhorn traf, begann das Tier am ganzen Körper zu funkeln und zu glitzern.

»Ich, Valoré aus dem Lande Scrum, überbringe mit Freude die besten Grüße meines Volkes. Wir sind sehr stolz, dass unsere Schwester Bumaraia vor drei Jahren ihre Fähigkeiten in den Dienst des Volkes von

Eine Geschichte über agile Werte

Wieimmerland stellen durfte, um die beste Drachenfalle aller Zeiten zu bauen. Leider kann Bumaraia nicht am heutigen Treffen teilnehmen. Sie bat mich, Euch ihr Bedauern über diesen Umstand zu übermitteln. Sie lässt Euch alle grüßen – ganz besonders die Musketiere der Drachenfalle, mit denen sie so viele Erinnerungen teilt und die mit diesem Treffen einen wundervollen Rahmen für den persönlichen Austausch geschaffen haben. Dafür möchte ich den Musketieren, die dieses Treffen so vortrefflich organisiert haben, innigst danken!« Applaus brandete auf, aber Valoré blieb auch die Unruhe nicht verborgen, mit der einige Teilnehmer zum Ausdruck brachten, dass diese Rede hier fehl am Platz war – schließlich sollte nur kurz das eigene Thema vorgestellt werden. Das Einhorn war sich dieser Tatsache wohl bewusst, hatte aber keinen geeigneteren Moment gefunden, um ihre Grußbotschaft zu überbringen. Deshalb beeilte es sich jetzt, zum eigentlichen Thema zu kommen. »Wie Ihr vielleicht wisst, vertreten wir Einhörner vom Scrum einen wertebasierten Ansatz. Ohne gemeinsam getragene und gelebte Werte kann eine Methodik wie Scrum nicht

funktionieren. Das ist unsere feste Überzeugung. Nun ist es so, dass andere Verfechter dieser Vorgehensweise das Befolgen der Scrum-Regeln als wichtigste Voraussetzung für den Erfolg verstehen.« Valoré versuchte krampfhaft, nicht zur Abordnung des GROSSEN SCRUM-RATS zu schauen. »Deshalb bieten sie gegen bare Münze ihre Unterstützung beim schablonenhaften Anwenden dieser Regeln an. Wir glauben, dass das nicht ausreicht, und ich kenne eine Geschichte, die dies belegt. Mit dieser Geschichte möchte ich um 15 Uhr im Pavillon mit Euch in die Diskussion einsteigen. Vielen Dank!« Valoré hängte die Schiefertafel an die entsprechende Stelle der Marktplatzwand und trabte langsam hinüber zur Fensterseite des Ballsaals. Ihr funkelndes und glitzerndes Fell zog die Aufmerksamkeit vieler Teilnehmer auf sich. Nicht alle hatten zuvor Bekanntschaft mit einem der Einhörner aus dem Lande Scrum gemacht, das seinen Namen dem sagenumwobenen Scrum-Gebirge verdankt. Natürlich kannten alle die Geschichte von Bumaraia, aber von der besonderen Ausstrahlung dieser Wesen erzählt zu bekommen ist nicht zu vergleichen mit dem persönlichen Erleben.

»Hoffentlich verwirrt das Einhorn die Teilnehmer nicht zu sehr«, dachte die Hexe und überlegte bereits, wie sie die Augen aller wieder zurück auf den

Ein später Gast

Marktplatz lenken sollte, als sie schnelle Schritte und ein lautes Keuchen vernahm. Die Geräusche kamen aus dem Vorraum und wurden mit jedem Schritt lauter. Wie auf ein stilles Kommando hin drehten alle Teilnehmer die Köpfe in Richtung Tür. Zwischen den weit geöffneten Flügeltüren erschien jetzt ein junger Mann. Völlig außer Atem lief er den Mittelgang entlang und kam schließlich direkt vor dem Marktplatz zum Stehen. Er ging leicht in die Knie, stützte seine Hände auf die Oberschenkel und atmete tief ein und aus, bis sich sein Atem wieder einigermaßen beruhigt hatte. Man sah ihm an, dass er seine Umgebung bisher noch gar nicht richtig wahrgenommen hatte. Der Tunnelblick, mit dem er in den Ballsaal gestürmt war, weitete sich. Der Mann richtete sich auf und schaute erstaunt in die Runde. Erst jetzt merkte er, dass ihn alle Teilnehmer des zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffens musterten. Er schaute an sich herab. Das Ergebnis war ernüchternd. Seine modischen Stiefel waren mit Schlamm bespritzt. Auch der Saum seiner Hose hatte ein paar schlammige Sprenkel abbekommen. Abgesehen davon saß das Beinkleid wie angegossen. Die kunstvoll gearbeitete Gürtelschnalle war von einem Zipfel seines weißen Hemdes verdeckt, das beim Laufen beinahe zur Hälfte aus der Hose gerutscht war. Unter der anderen Hemdhälfte, die an ihrem vorbestimmten Platz verblieben war, wölbte sich ein kleiner, kugelig Bauch. Das wäre unter anderen Umständen gar nicht aufgefallen, aber da das Hemd auf dem verschwitzten Körper des jungen Mannes klebte, blieb dem Betrachter keine noch so kleine Leibeswölbung verborgen. Über dem tadellosen Hemdkragen thronte ein kurzer, breiter Hals, auf dem ein kugelrundes Gesicht saß, von der jüngsten Anstrengung hellrot glühend. Die Haare klebten wirr auf der schweißglänzenden Stirn, die der Mann immer wieder mit dem für die Zunft der Fallenbauer typischen Barrett abtupfte. Wache Augen musterten das Publikum, das gespannt auf eine Erklärung wartete.

»Holla die Waldfee – das war vielleicht 'ne Reise! Hätte nicht gedacht, dass es auf

dem Weg zur königlichen Sommerresidenz so viele kleine Gräben gibt. Ein Ingenieur ist kein Springpferd – so viel steht fest!« Gemurmelt unter den Teilnehmern, die nicht verstanden, was dieser Auftritt bezwecken sollte.

*Ein Treffen ohne Programm
– was soll das bringen?*

»Ich bin so froh, dass ich es – fast! – pünktlich zum zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffen geschafft habe!« Mühsam stopfte der junge Mann das Hemd in seine Hose. »Ich hätte pünktlich sein können, aber mein Vorgesetzter ... was hätte ich ihm antworten sollen, als er mich fragte, ob es wirklich notwendig ist, die dringenden Arbeiten in der Fallenwerkstatt – ich meine die Werkstatt ›Zum Bogen‹, Ihr wisst schon, die im Süden, an der Schleife des Mainstream gelegen – also diese dringenden Arbeiten einfach stehen und liegen zu lassen, um zwei Tage lang nichts anderes zu tun als zu lauschen und zu reden. Ich sagte ihm, dass die Zeit in dieses Treffen gut investiert sei, aber er fragte, wie ich das denn beurteilen könne, wenn es doch nicht einmal ein Programm gibt. Eine Liste der Vorträge und der – hoffentlich hochkarätigen – Redner hätten ihn vielleicht überzeugt. Mein Argument, dass ein wesentlicher Vorteil solcher Treffen der persönliche Austausch mit Praktikern und Experten sei, zerrann schneller als ein Fass Butter im Glutstrom eines Feuer speienden Smok. Warum er meine wertvolle Arbeitskraft – das hatte er noch nie zuvor gesagt! – investieren solle, damit ich zu einer Veranstaltung gehe, auf der ich den ganzen Tag mit anderen Leuten rede, wollte er wissen. Ob ich von den Veranstaltern Geld für meine Teilnahme bekäme, fragte er mich allen Ernstes. Ganz schön harter Brocken, oder? Ich versprach, auch seine Fragen mit auf das Treffen zu nehmen und mit guten Antworten zurückzukehren. Und wisst Ihr, was er darauf entgegnete? Es gäbe nichts, was er nicht schon wüsste oder in der exzellent sortierten Wieimmerländer Staatsbibliothek nachlesen könne. Auch ich solle mir lieber ein gutes Fachbuch ausleihen und zu meiner Freizeitlektüre machen. Ich sagte, dass ich das gerne tun werde und dass ich ihm für den guten Rat sehr dankbar bin – eine devote Haltung zur rechten Zeit hat noch niemandem geschadet – und dass ich gerade deshalb zu diesem Treffen reisen müsste, um von den dort versammelten Experten zu erfahren, welche Bücher lesenswert sind. Dieses zugegeben schwache Argument leuchtete ihm eigenartigerweise ein. Er genehmigte mir die Teilnahme für einen Tag. Ich habe also die Beine in die Hand genommen und bin den langen Weg zur Sommerresidenz gerannt, als ginge es um mein Leben. Und hier bin ich nun. Habe ich was verpasst?«

»Wir freuen uns, dass Ihr hier seid, werter ...« »Rudgar, mein Name ist Rudgar, von der Fallenwerkstatt ›Zum Bogen‹ – Ihr wisst schon, die im ...« »... Süden, ja, ich weiß.« Die Hexe musste sich zusammennehmen, um nicht unhöflich zu werden. Wollte sie doch lediglich den Redeschwall des jungen Ingenieurs bremsen, ohne ihn dabei zu verärgern. Schließlich genoss auch er das Gastrecht. »Werter Rudgar, Ihr habt tatsächlich etwas verpasst: Dieses Treffen lebt vom Konzept des Offenen Raumes.« Sie nickte kurz in Richtung Großväterchen. »Dessen Prinzipien haben der Herr zu meiner Linken und ich heute Morgen erläutert. Anschließend durften die Teilnehmer ihre eigenen Themen vorstellen und sich dafür einen Platz an unserem Marktplatz reservieren. Wie Ihr seht, ist die Wand hinter uns schon gut gefüllt. Und sie wird sich weiter füllen, sobald Ihr Platz genommen habt, sodass die Herrschaften links und

rechts der Marktplatzwand ihre Themen weiter vorstellen können. Bitte setzt Euch. Schaut, hier neben mir ist noch ein Stuhl frei – dann kann ich Euch nebenbei ein paar Erläuterungen zu dieser ... Zeremonie geben.« »Danke – sehr freundlich von Euch!« Rudgar nahm die Hand der Hexe und schüttelte sie ungelenk, bevor er auf dem angewiesenen Stuhl Platz nahm und dem weiteren Geschehen folgte, während ihm die Hexe allerlei Wissenswertes zuflüsterte. Auf das Einhorn, das diese Szene schmunzelnd von der Fensterfront des Ballsaals aus genossen hatte, achtete mittlerweile niemand mehr.

8 Handel und Wandel

Im Ballsaal der Sommerresidenz

»... und wenn ich nach diesem Tag, von dem mir die Hexe versicherte, dass er inspirierend und überraschend wird, morgen wieder in meiner Fallenwerkstatt sitze, dann werde ich nicht mehr derselbe sein, der ich gestern noch war. Vertrauen, Selbstorganisation, eigenverantwortliches Handeln, Lösungsorientierung – wenn ich auch nur einen Bruchteil dieser inspirierenden Konzepte verinnerliche, dann wird das meine tägliche Arbeit verändern. Bin gespannt, wie sich das auf mein Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen auswirkt. Und was mein Vorgesetzter dazu sagt. Aber brauche ich überhaupt noch eine Führungskraft, wenn ich mich entschließe, selbst die Verantwortung für mein Handeln zu übernehmen?« Rudgar hielt eine Schiefertafel in die Höhe, auf die er hastig ein paar Worte gekritzelt hatte. »Braucht eine agile Mannschaft Führung?« – so habe ich die vielen Fragen, die mir wie ein Hornissenschwarm durch den Kopf jagen, auf den Punkt gebracht. Wir sehen uns! Um ... 17 Uhr ... im ... Jagdzimmer.«

Mittlerweile war die Marktplatzwand schon so gut gefüllt, dass Rudgar eine Weile brauchte, um noch einen freien Platz zu erspähen. Dass die Schiefertafeln annähernd dieselbe Farbe wie die Holzwand hatten, die zum Schutz der prunkvollen Verzierungen vor der eigentlichen Ballsaalwand stand, verkomplizierte die Suche zusätzlich. Unnötigerweise, wie das Großväterchen fand. Im Stillen machte es sich eine Notiz: Beim nächsten Offenen Raum sollten die Schiefertäfelchen einen farbigen Rand haben. »Schade, dass es Schiefer nicht in leuchtenden Farben gibt!«, dachte der alte Herr, »dann sähe der Marktplatz gleich viel farbenfroher aus. Aber auch so ist unser Programm äußerst attraktiv.« Er bedankte sich bei Rudgar, der wieder neben der Hexe Platz nahm, und wandte sich noch einmal an die Teilnehmer.

»Nun, da die Marktplatzwand für den ersten Tag kaum noch Lücken aufweist, wollen wir noch einmal schauen, ob alle Themen wohlplatziert sind.« »Aber hattet Ihr nicht gesagt, dass wir das bleiben lassen

Der Marktplatz ist gefüllt.

Themen verschieben – keine leichte Aufgabe

wollen, weil es ohnehin keine optimale Lösung gibt?«, wollte eine junge Teilnehmerin wissen. »Ja – und nein. Ja, das hatte ich gesagt und gemeint, und an meiner Meinung hat sich nichts geändert. Aber es gibt technische Gründe, die für eine Veränderung des Marktplatzes sprechen.« »Zum Beispiel?« Die junge Dame wollte sich mit Gemeinplätzen nicht zufriedengeben. »Nehmen wir diese Einreichung« – das Großväterchen musste eine Weile suchen, bis es das richtige Täfelchen fand. »Hier – ›Kontinuierliche Verbesserung selbst erleben‹ – ein interessantes Thema, finde ich!« Das Großväterchen kniff die Augen zusammen, um den Namen des Einreichers entziffern zu können. »Bei der Vorstellung seiner Idee hatte Federicus darauf hingewiesen, dass sein Zeitbedarf die Dauer einer Diskussionsrunde überschreitet. Deshalb hatte er zwei Schiefertäfelchen beschrieben und an zwei aufeinander folgende Haken gehängt. Und sich damit den Zeitraum zwischen 12 und 14 Uhr reserviert.« »Darf man das nicht?« Die junge Frau wurde ungeduldig. »Kann dieses Väterchen nicht endlich mal auf den Punkt kommen?«, dachte sie bei sich. »Doch, doch – aber der Zeitraum ist unglücklich gewählt. Ich bin vermutlich nicht der Einzige, der pünktlich um 12 Uhr eine Mittagspause einlegt. Die könnte ich problemlos auf 13 Uhr hinausschieben, ohne vor Hunger umzufallen. Aber bis 14 Uhr halte ich es sicher nicht aus.« Er zwinkerte der jungen Frau schmunzelnd zu. »Deshalb schlage ich vor«, wandte er sich wieder an die Runde, »diese lange Diskussion auf einen früheren oder späteren Zeitpunkt zu verlegen. Wer ist bereit, seinen Themenplatz zu tauschen?« Schnell fanden sich vier Freiwillige. Aber deren Täfelchen folgten nicht aufeinander, sodass das Großväterchen nun jene Teilnehmer nach vorne rief, deren Themen in zeitlicher Nähe zu denen der Freiwilligen lagen.

Die Hexe hatte von ihrem Platz aus zugeschaut – bereit, sofort einzuspringen, sobald das Großväterchen Unterstützung benötigte. Nun war sie kurz davor zu assistieren, denn mittlerweile standen so viele Leute vor

*Selbstorganisiert
reorganisiert*

der Marktplatzwand, dass das Großväterchen kaum noch zu sehen war. Die Hexe seufzte und erhob sich, blieb dann aber unvermittelt stehen. Sprachlos schaute sie zu, wie sich der wilde Haufen wie von Zauberhand organisierte, obwohl das Großväterchen keine weiteren Anweisungen gab. Schiefertäfelchen wanderten von Hand zu Hand über die Wand, bis alle zur Disposition stehenden Themen einen neuen, passenden Platz gefunden hatten. All dies geschah sehr ruhig und konzentriert, ohne viel Gerede – und ganz ohne Streit. Die Augen der Hexe begannen zu leuchten.

Das Großväterchen hatte sich inzwischen von der Gruppe gelöst und betrachtete das Schauspiel von der anderen Saalseite. Es wusste nicht so recht, wie es sich jetzt verhalten sollte, und schaute zur Hexe hinüber. Die bemerkte dessen Unbehagen sofort. Sie trat einen Schritt vor und sprach: »Seht, liebe Teilnehmer – so funktioniert Selbstorganisation! Das Großväterchen hat sich genau in dem Augenblick zurückgezogen, als allen das Ziel klar war und sie gemeinsam darauf hinarbeiten konnten, weil alle erforderlichen Personen verfügbar waren. Ist das nicht wunderbar?« »Ääähhh ... fürwahr ... das hat gut funktioniert«, murmelte das Großväterchen verlegen und schaute die Hexe dankbar an. Dann fasste es sich wieder und wandte sich souverän an die Runde: »Ich übergebe somit an die Experten vor der Marktplatzwand.

Wenn es noch weitere Themen gibt, die es zu schieben lohnt, so wisst Ihr ja nun, was Ihr tun müsst. Die verehrte Hexe und ich unterstützen Euch gerne. Länger als fünf Minuten wollen wir auf diese Aktivität aber nicht mehr verwenden. Dann sollen die Diskussionsrunden starten – denn dafür seid Ihr ja alle heute in die Sommerresidenz gekommen, nicht wahr? Hochverehrte Prinzessin – wäret Ihr so freundlich ...« Mehr musste das Großväterchen nicht sagen, denn die Prinzessin hatte schon die Uhr aufgezogen, die mit hellem Glockenschlag das Ende auch dieses Zeitrahmens verkünden würde.

9 Überraschung

Eine Woche früher, irgendwo inmitten der grünen Hügel abseits des Mainstream

Der Fahrweg schlängelte sich sanft bergan. In den tiefen Wagenspuren stand das Wasser vom Regen der letzten Tage. Seine Stiefel und seine Hosen waren bis zu den Knien mit Schlamm bespritzt. Er hatte heute auf eine Droschke verzichtet. Deshalb stapfte er nun durch den Matsch nach Hause, hinein in den wohlverdienten Feierabend. Er wollte allen Ärger des Tages aus sich herauslaufen, sich beruhigen.

Wenn er an den Tag in der Werkstatt dachte, fing er wieder an zu kochen. Diese verdammten Veränderungen. Diese unnütze tägliche Zusammenkunft. Jeden Tag berichten, was er seit gestern getan hatte. Das fühlte sich so erniedrigend an. Mit welchem Recht kontrollierte man ihn fortwährend? Dazu dieses ständige Händchenhalten, den Redestab weiterreichen, Schiefertäfelchen rücken. Was, wenn irgendwer mit dem Finger auf ihn zeigte und ihn faul oder unfähig nannte? Wenn er nicht genügte? Inzwischen hielt er alles für möglich. Und das machte ihm Angst. Jeden Tag ging er mit weichen Knien und einem dicken Knoten im Bauch zur täglichen Zusammenkunft. Gleichzeitig fühlte er Wut in sich – über diese ständigen Erniedrigungen, das Bloßstellen, den Mangel an Entscheidungsfähigkeit bei seinem Vorgesetzten. Wie anders war die Tatsache zu erklären, dass immer mehr Verantwortung auf die Mannschaft abgewälzt wurde? Er hatte Mühe, seinen Sarkasmus, der langsam in Zynismus überging, im Zaum zu halten. Angst und Wut – eine brisante Mischung.

Nachdem ihm heute in der täglichen Zusammenkunft gerade noch rechtzeitig eingefallen war, was er seit gestern getan hatte, war er sicher gewesen, noch einmal davongekommen zu sein. Doch dann hatte diese Scrum-Hexe gefragt, was er denn heute in Angriff nehmen wolle. Hatte ihn angeschaut und auf eine Antwort gewartet. Unerbittlich. Bis er den Blick gesenkt und auf das Schiefertäfelchen »Optimierung der Tarnung auf Sandböden« gezeigt hatte. Vom Rest der Zusammenkunft hatte er nichts mehr mitbekommen, weil seine innere Empörung alle anderen Wahrnehmungen überlagerte.

»Verdammter M...« Er fluchte so laut, dass einige Vögel erschreckt aus den nahen

Bäumen aufstiegen und mit schnellem Flügelschlag davoneilten. Er war in eine tiefe Fahrspur geraten. Wasser hatte seinen linken Stiefel geflutet. Wütend trat er gegen einen Grasballen, der wie ein Geschoss davonflog und klatschend im Matsch landete. Einen zornigen Moment lang ballte der Oberfallenbauer die Fäuste, dann zuckte er resigniert mit den Schultern. An einen Baumstamm gelehnt goss er das Wasser aus dem Stiefel, wrang den Strumpf aus und schlüpfte zurück in sein Schuhwerk. Dann wanderte er weiter. Der nasse Fuß machte bei jedem Schritt schmatzende Geräusche.

Am Nachmittag war das Fass restlos übergelaufen. Er hatte zwei Mitarbeitern klare Anweisungen geben wollen, wie der Fallen-Notöffnungsmechanismus technisch umzusetzen sei. Zu diesem Zweck hatte er sogar ein ausführliches und detailliertes Konzept verfasst. Doch die beiden hatten lapidar geantwortet, dass diese Entscheidung von der Mannschaft gemeinsam getroffen würde. Er könne seine Gedanken im Rahmen der kurzen Abstimmungsrunde am Nachmittag gern einbringen. Da war ihm die Zornesröte bis unter die Haarwurzel gestiegen. Unter Aufbietung aller Selbstbeherrschung, der er noch fähig war, war er wortlos an seinen Platz zurückgekehrt, anstatt diesen beiden Ignoranten gehörig die Meinung zu sagen.

Von da an hatte der Oberfallenbauer den Rest des Tages nur noch so getan, als ob er arbeitete. Er hatte auf die verschiedenen sandfarbenen Muster gestarrt, sie ab und zu neu angeordnet und sich ansonsten seiner Wut und seinem Selbstmitleid überlassen. Wieder und wieder war bittere Empörung in ihm aufgestiegen. Ein ums andere Mal hatte er einfach alles hinwerfen und davonlaufen wollen. Nur – wie sollte er dann sein Haus und das komfortable Leben seiner jungen Familie bezahlen? Die Angst, das alles zu verlieren, hatte ihm den Mund verschlossen und ihn vor unüberlegten Handlungen bewahrt. Nichts wünschte er sich sehnlicher, als dass alles wieder so wie früher wäre. Noch vor wenigen Wochen hatte er hier alles im Griff gehabt. Da war seine Welt noch in Ordnung gewesen.

Die Sonne war hinter den Hügeln verschwunden und nur ein schmaler Streifen Licht erhellte noch den Himmel. Müde und hungrig erreichte der Oberfallenbauer sein Haus. Vor der Tür klopfte er notdürftig den Schlamm von den Stiefeln. Dann trat er in die Diele, nahm das Barett vom Kopf und hängte den Überrock an den Haken. Seine Frau stand in der Tür zur Stube und betrachtete ihn stumm. Ihr konnte er nichts vormachen. Sie sah den Ärger, der wie ein grauer Schleier seine Stirn umwölkte. Er streifte die nassen Stiefel und Socken von den Füßen. Ließ sie einfach fallen und schlüpfte wohligh seufzend in seine Hausschuhe.

»Dein Abendessen steht bereit«, sagte die Frau und reichte ihm den Hausmantel. Er zog ihn über und setzte sich zu Tisch. Sie schöpfte Suppe in seinen Teller und rückte den Brotkorb zurecht. Ein Duft von Gemüse und frischen Kräutern stieg vom Teller auf. Gierig schlang er die ersten Happen hinunter. Sie schaute ihm einen Moment zu, dann wies sie hinüber zum kleinen Sekretär unter dem Fenster. »Das dort ist heute für dich abgegeben worden.« Der Oberfallenbauer schaute auf, knallte den Löffel auf den Tisch und herrschte sie an: »Kannst du das nicht gleich sagen?« Rot vor Wut sprang er auf. Der Stuhl fiel scheppernd zu Boden. Erschrocken schaute sie ihn an. Ihre Lippen zitterten. Dann drehte sie sich um und verließ bleich und traurig den Raum.

Einen Moment später war sein Jähzorn verraucht. Nun tat ihm sein Verhalten unendlich leid. Vor allem, weil es schon wieder passiert war. Was war nur aus ihm geworden? Kopfschüttelnd ging er hinüber zum Sekretär. Dort lagen eine lederne Börse und ein versiegelter Brief. Der Oberfallenbauer wog den Geldbeutel in der Hand und erfreute sich am leisen Klingen der Münzen. Er zwinkerte seinem diebisch grinsenden Spiegelbild im Fenster zu. Dann brach er neugierig das Siegel auf – und erstarrte. In seinen zitternden Händen hielt er ein Billett für das zweite Wieimmerländer Scrum-Treffen. Ausgestellt auf seinen Namen.

10 Auszeit

Auf der Terrasse der Sommerresidenz

»Das ist Euch vorzüglich gelungen, alter Knabe!« Ritter Magnolius fühlte sich prächig. Er hatte seinen Helm abgenommen und ihn vor sich auf den Tisch gelegt, um den sich die Musketiere versammelt hatten. Die späte Vormittagssonne glitzerte im blankpolierten Metall und zauberte Lichtreflexe ins Rund.

Magnolius klopfte dem Großväterchen jovial auf die Schulter. »Wie Ihr da so im Kreise gelaufen seid, dachte ich erst: ›Nun fängt er an, esoterisch zu werden.‹ Aber nichts dergleichen! Das war einfach grandios! Alle sehen und von allen gesehen werden. Könnte von mir stammen, diese Idee.« Er lehnte sich mit dem Rücken an die Wand, strich sich das Kinn und ließ den Blick über den Garten der Sommerresidenz wandern.

Das Großväterchen rieb verstohlen seine Schulter und freute sich im Stillen. Es kannte den Ritter lange genug, um zu wissen, was ihn diese anerkennenden Worte kosteten. Der alte Mann schaute zur Hexe, die ihm gegenüber Platz genommen hatte. »Mein lieber Magnolius, werdet Ihr Euch wohl jemals ändern?«, fragte diese mit aufgesetzter Strenge. Sie schaute ihn mit einer hochgezogenen Braue an, musste jedoch bald vor all dem Sonnengefunkel auf seiner Rüstung die Augen abwenden. Dann zwinkerte sie zum Großväterchen hinüber. Das Großväterchen nickte seiner Mitstreiterin zu. »Beste Hexe, Ihr wart eine großartige Ko-Moderatorin. Was Ihr von Euch und unserem ersten Projekt erzählt habt, hat mich tief berührt. Danke. Es war, als hätte sich plötzlich die Atmosphäre im Raum verändert. Und auch allen anderen ebenfalls ein herzliches Dankeschön. Es tat gut, zu wissen, dass Unterstützung stets nur ein Kopfnicken oder einen Blick entfernt ist.« Es schaute den Ritter und das Gespenst an. Letzteres zeigte Anzeichen von Müdigkeit – im hellen Sonnenlicht war es nicht viel mehr als ein schemenhaftes Flimmern. Dennoch konnte der Alte sehen, wie sich auch der luftige Geselle über den erfolgreichen Start des Scrum-Treffens freute. »Wo ist eigentlich unser wertees Aschenputtel?«, wollte er dann wissen.

»Ihr meint die Prinzessin?«, erkundigte sich der Ritter. »Aschenputtel? Prinzessin?«, das Großväterchen

*Aschenputtel – oder
Prinzessin?*

zuckte mit den Schultern, »ich weiß manchmal gar nicht mehr, wie ich sie ansprechen soll. Damals, im Projekt, war das irgendwie klarer, oder?« Es wandte sich nun direkt dem Ritter zu: »Wie würdet Ihr sie denn anreden?« »Immer mit ihrem königlichen Titel. Oder denkt Ihr, sie hätte den Prinzen geheiratet, um dann weiter ›Aschenputtel‹ gerufen zu werden?« Mit leicht blasiertem Blick schaute er in die Runde. »Alles Mutmaßungen«, entgegnete ihm die Hexe. »Wir können es nicht wissen, wenn wir sie nicht selber fragen. Aber da kommt sie ja!« – die Hexe wies hinaus in den Garten. »Lasst sie uns doch einfach fragen, sobald sie hier ist.« Damit war für die Hexe das Thema vorerst erledigt. Sie winkte der Prinzessin freundlich zu und wandte sich dann wieder an die anderen Musketiere.

»Was mich viel mehr interessiert«, fuhr die Hexe fort, »Wie geht es nun weiter mit unserer Zusammenkunft? Ja, wir haben ein Programm. Das hat wunderbar funktioniert. So weit so gut.« Sie schaute niemanden im Speziellen an und fuhr fort: »In einer Viertelstunde starten die ersten selbstorganisierten Gesprächsrunden. Das ist für fast alle Teilnehmer eine völlig neue Erfahrung. Und möglicherweise fühlt sich der eine oder die andere von der Aufgabe, eine Diskussion zu leiten und gleichzeitig die Ergebnisse zu dokumentieren, beim allerersten Mal überfordert? Vielleicht reicht unsere Erklärung von vorhin nicht aus?« »Ach, das wird schon klappen. Sind doch alles erwachsene Menschen und keine kleinen Kinder.« Magnolius winkte mit der behandschuhten Hand ab und streifte dabei seinen Helm, der klappernd ein Stück über den Tisch schlitterte. »Denkt nur daran, wie oft am Ende der Name auf den Schiefertäfelchen fehlte, trotz aller ausführlichen Erklärungen«, wandte die Hexe ein. Auch dem Großväterchen war anzusehen, dass es die Ansichten des Ritters nicht vorbehaltlos teilte. Es strich mit der Hand über seinen Stoppelbart. Die Falte zwischen den Brauen war ein deutliches Zeichen dafür, wie sehr es hinter seiner Stirn arbeitete. »Wir teilen uns auf und jeder von uns geht in eine Diskussionsrunde!« Das Gespenst war bei diesen Worten deutlich präsenter geworden. »Dann können wir im Falle eines Falles unterstützen und zeigen, wie eine solche Moderation oder Dokumentation aussehen könnte. Und sollte das nicht erforderlich sein, dann haben wir ganz viele verschiedene Themen kennengelernt und können uns anschließend über unsere Erfahrungen aus den Diskussionsrunden austauschen.«

*Die Musketiere als
Moderationshelfer*

Einen Augenblick herrschte Stille. Dann dröhnte der Ritter: »Grandios! Könnte von mir stammen, diese Idee!«, und fegte beim Versuch, dem Gespenst jovial auf die Schulter zu klopfen, seinen Helm endgültig vom Tisch. Der rollte klappernd und scheppernd der Prinzessin vor die Füße.

»Welch außergewöhnlicher Willkommensgruß, werter Magnolius!« Die Prinzessin stand jetzt auf der Terrasse und lächelte in die Runde. Dann wandte sie sich um und ergriff die Hände der kleinen Anna-Belle. »Mein Schatz, Mama hat dich lieb. Aber sie muss jetzt wieder den Leuten hier helfen. Spielst du bitte in der Zwischenzeit mit Ursa dein Lieblingsspiel ›Wer ist die allerliebste kleine Prinzessin‹? Mama kommt so schnell es geht zu dir zurück.« Die Kleine nickte ernst und lief dann zur Amme hinüber. Sie griff nach deren Hand, drehte sich noch einmal kurz um und winkte ihrer Mutter. Die schaute den beiden nach, bis sie im Garten der Sommerresidenz

verschwunden waren. Dann riss sie sich los und wandte sich dem Tisch zu. »Zurück zum Scrum-Treffen. Verzeiht bitte die kurze Auszeit. Wie machen wir jetzt weiter?« »Wir wollen uns auf die Diskussionsrunden aufteilen und die Gastgeber unterstützen, wo immer unsere Hilfe gebraucht wird.« Die Hexe erhob sich, nickte den anderen Musketieren kurz zu und nahm die Prinzessin am Arm. »Kommt, ich erzähle es Euch unterwegs.«

»Wie geht es Euch?« Die Hexe schaute zur Prinzessin hinüber. »Bestens. Warum fragt Ihr?« »Ihr seht blass und müde aus. Und während Blässe einer Prinzessin durchaus steht«, die Hexe schmunzelte, »so ist Müdigkeit im Allgemeinen nur hilfreich, wenn man abends einschlafen möchte. Aber nicht am helllichten Tage mitten in einem der spannendsten Ereignisse der Wieimmerländer Geschichte.« »Da habt Ihr wohl recht, beste Hexe.« Ein kleines müdes Lächeln huschte über ihr Gesicht. »Es stürmt im Moment so viel auf mich ein: Da sind die Aufgaben als Mitglied der königlichen Familie, die Beraterarbeit in den Fallenwerkstätten, das Scrum-Treffen und manches mehr. Dazu kommt, dass der Prinz, mein Gemahl, ständig auf Reisen ist. Schaut – selbst heute kann er nicht hier sein! Er ist in Staatsangelegenheiten unterwegs. Und zu alledem kommt das Gefühl hinzu, eine Rabenmutter zu sein, weil ich kaum Zeit für meine kleine Anna-Belle finde. Manchmal glaube ich, es wächst mir alles über den Kopf.« Ihr Blick fixierte den Weg, stets einen Schritt vor ihren Schuhen. Die Hexe nahm sie beim Arm und drehte sie zu sich herum. »Vielleicht solltet Ihr besser ein wenig ruhen.« Stumm musterte sie die Prinzessin: die dunklen Augenränder, die steile Falte zwischen den Brauen. Dann fuhr sie fort: »Wisst Ihr, wenn ich das Gefühl habe, dass mir scheinbar alles entgleitet, dann suche ich mir neuerdings jemanden, mit dem ich einfach mal reden und den ganzen Kram sortieren kann. Hat bei mir bisher immer geholfen. Vielleicht hilft's Euch ja auch? Ausprobieren schadet jedenfalls nicht. Und – es wäre mir eine Freude, Euch dabei zu unterstützen.«

Rollenkonflikte

Die Prinzessin schaute die Hexe einen Augenblick sinnend an. Dann, als ginge ein Ruck durch sie hindurch, strafften sich ihre Schultern. »Danke, beste Freundin. Doch nicht jetzt. Gern komme ich später auf Euer Angebot zurück. Jetzt müssen wir erst einmal ein Scrum-Treffen moderieren.« Damit wandte sie sich um und stürmte erhobenen Hauptes davon, sodass die Hexe nur mit Mühe folgen konnte.

11 Open Space #meta

Auf der Empore des Ballsaals, Rolf und Holger sind durch einen Vorhang vor den neugierigen Blicken der Teilnehmer geschützt.

Holger: Offener Raum – Aha!

Rolf: Wie sonst sollte dieses Veranstaltungsformat in Wieimmerland heißen?

Holger: Nicht falsch verstehen – ich find's gut. Ich hätte vermutlich nach einem »besonderen« Namen gesucht. Dabei ist das Naheliegende oft das Beste.

Rolf: Das gilt auch für das Veranstaltungsformat selbst. Ich nehme an, dass etliche Menschen erkannt hatten, wie viel Energie in den Kaffeepausengesprächen auf Konferenzen, Workshops oder ähnlichen Gruppenveranstaltungen steckt. Aber Harrison Owen hat aus dieser naheliegenden Beobachtung die Konsequenz gezogen und in den 1980er-Jahren das Format Open Space ♦ entwickelt.

Holger: ... und damit in den nachfolgenden Jahren aus vielen Konferenzen mit Frontalbeschallung einen Ort des Austauschs unter den Teilnehmern gemacht. Ich erinnere mich noch an mein erstes Open Space am Community Day der XP Days 2009 ♦ in Karlsruhe. Ich habe mich damals nicht getraut, ein eigenes Thema einzubringen, aber allein die Teilnahme an den vielen Diskussionen und die ständige Wahlfreiheit hatten mich sofort überzeugt.

*Open Space auf
Konferenzen*

Rolf: Das zweitägige Agile by Nature Camp ♦ besteht Jahr für Jahr ausschließlich aus einem Open Space. Keine Vorträge, keine Keynotes – nix. Nur am Donnerstagabend, zur Eröffnung, spontane Lightning Talks ♦ von den Teilnehmern. Und ein leerer Marktplatz an jedem Morgen, der sich binnen einer halben Stunde füllt. Mit vielen ganz unterschiedlichen Angeboten, die das gesamte Spektrum agiler Themen abdecken. Und einmal gab's da die Fragezeichen-Session, die völlig ohne ein Thema startete und doch zu verblüffenden Einsichten (ver-)führte. Daneben gibt es Einladungen zum Spaziergang nach dem Mittagessen, zum

Geocaching ♦ oder zum gemeinsamen Musizieren. Austausch kann schließlich überall stattfinden. Und nicht jeder Teilnehmer kann und will kontinuierlich über Fachthemen reden. Die Angebote außer der Reihe machen für mich den besonderen Reiz des Open Space aus, weil sie mir das Gefühl und die Möglichkeit geben, dass ein temporäres Ausbrechen aus dem fachlichen Rahmen okay ist. Man darf auch mal Schmetterling sein!

Holger: Das funktioniert nicht nur bei Veranstaltungen, deren Teilnehmerkreis solche interaktiven Formate gewohnt ist, sondern auch auf »ganz normalen« Konferenzen. Die SEACON ♦ in Hamburg ist ein gutes Beispiel. Dort gehörte von Anfang an – seit 2009 – ein Open Space zum Konferenzprogramm. Viele Teilnehmer hatten eine durch und durch traditionelle Konferenz erwartet, sich aber bereitwillig auf das Abenteuer Open Space eingelassen. Eine Umfrage unter den Teilnehmern und das Presse-Echo belegen seitdem immer wieder, dass das Konzept aufgegangen ist: klassische Vorträge, in denen sich die Teilnehmer Inspiration und Fragen für den interaktiven Open Space holen können.

Rolf: Es kommt auch immer auf den Kontext und das angestrebte Ziel an. Soll der Austausch im Mittelpunkt stehen, dann ist ein reiner Open Space sicher eine gute Wahl. In der Kombination mit Impulsvorträgen hingegen wird eine fachliche Basis und Orientierung vorgegeben, was den nachfolgenden Austausch vielleicht in eine bestimmte, gewünschte Richtung lenkt. Und dennoch genügend (offenen) Raum lässt.

Holger: Von dieser Richtung weichen manche Diskussionen in einem Open Space recht schnell ab. Der Gastgeber darf die Teilnehmer darauf aufmerksam machen, wenn sich die Diskussion vom ursprünglichen Thema entfernt – nicht etwa, um sie wieder auf die Spur zu bringen, sondern um gemeinsam zu entscheiden, in welche Richtung man weiterdiskutieren möchte. Aber das größte »Luxusproblem« ist und bleibt das Gefühl, in den parallel stattfindenden Diskussionen etwas Wichtiges zu verpassen. Da hat die Hexe völlig recht. Deshalb gehört es zu den Aufgaben des Gastgebers, die Diskussion zu moderieren und die wichtigsten Erkenntnisse und Fragen zu dokumentieren. Allen Teilnehmern, die später zu einer Diskussion hinzustoßen, erleichtert diese Dokumentation den Einstieg in das Gespräch. Auf vielen Konferenzen hat es sich bewährt, die Dokumentation aller Diskussionen in einer Galerie zu präsentieren – etwa, indem alle Flipcharts auf eine Wäscheleine gehängt werden.

Rolf: Doch die Arbeitswelt besteht nicht nur aus Konferenzen – obwohl ich nichts dagegen hätte. Hast du schon mal einen Open Space im Unternehmenskontext durchgeführt?

Holger: Ja – erstmals bei einem Kunden, den ich bei seiner Transformation zu einem agilen Unternehmen begleitet habe. Die neue Strategie, zu der eine Umstrukturierung in selbstorganisiert und eigenverantwortlich arbeitende Teams

*Open Space in
Unternehmen*

gehörte, war in der täglichen Umsetzung für viele Kolleginnen und Kollegen noch ungewohnt und warf viele Fragen auf. Auf einem der regelmäßigen Strategiemeetings sollte diesen Fragen Raum gegeben werden. Da aber nicht alle Fragen im Vorhinein bekannt waren, schlug ich vor, das Treffen als Open Space zu gestalten. Das war für alle Beteiligten neu. Die Geschäftsführer fragten sich, ob auf diese Weise tatsächlich die wichtigsten Themen diskutiert würden. Ich entgegnete, dass die Entscheidung, welche Themen wichtig sind, im Open Space von allen Beteiligten getroffen wird. Und ich lud die Geschäftsführer ein, ihre wichtigen Themen einzureichen und dann zu schauen, was passiert. Wenn sich niemand für das eingereichte Thema interessiert, ist das keine Niederlage, sondern kann als Lernerfolg betrachtet werden. Sollte beispielsweise die Open-Space-Session mit dem Titel »Wie finden wir Kunden und Aufträge, die zu uns passen?« keine Teilnehmer finden, dann kann es bedeuten, dass die agilen Teams das Thema Vertrieb noch nicht auf dem Radar haben. Oder vielleicht unterschätzen sie die Bedeutung des Vertriebs. Das ist eine wichtige Erkenntnis, aus der die Geschäftsführer im genannten Fall den Schluss gezogen haben, dass sie ihren Teams dieses Thema bei Gelegenheit näherbringen werden. Sie haben dem Impuls widerstanden, für die Vertriebs-Session im Rahmen des Open Space eine Teilnahmepflicht vorzuschreiben und damit dem Wesen des Open Space zu widersprechen – ein wichtiger Schritt in Richtung moderne Führung. Ein Open Space und insbesondere das Gesetz der zwei Füße ist ein großartiger Seismograph für Unruheherde und die Interessenlage im Unternehmen – besser als jede Umfrage zur Mitarbeiter(un)zufriedenheit.

Rolf: Unzufrieden war ja auch unser Großväterchen. Der alte Perfektionist wollte alles richtig machen und hätte dabei fast übersehen, dass es oft erst dann richtig gut wird, wenn man etwas gemeinsam anpackt. Und die Hexe hat sich als eine kompetente Ko-Moderatorin entpuppt, oder?

Open Space einführen

Holger: Das stimmt. Trotzdem empfinde ich dieses Im-Kreis-Gelaufe zweier Gastgeber auch nach dem Besuch zahlreicher Open Spaces immer noch als esoterisch.

Rolf: Ich mag diese Zeremonie bei der Moderation eines Open Space. Wenn beide Gastgeber gut aufeinander eingespielt sind, entsteht ein Dialog, dem die Teilnehmer oft eher zu folgen bereit sind als dem Monolog eines einzigen Moderators. Die Unterschiede in der Stimme, der Sprechgeschwindigkeit und des Ausdrucks lockern diese erste Phase des Open Space auf. Und – selbst ein Open Space braucht ein wenig Theorie vorweg, wenn er gelingen soll. Wenn die dann noch locker-leicht vermittelt wird, bleibt sie den Teilnehmern besser in Erinnerung. So sind sie gut vorbereitet, wenn es darauf ankommt, sich aktiv in den Open Space einzubringen. Und was das Im-Kreis-Gelaufe angeht: Das ist wohl die einfachste Art und Weise, sich allen Teilnehmern in einem Stuhlkreis gleichermaßen zuzuwenden.

Holger: So habe ich das noch gar nicht betrachtet. Danke für diese neue Perspektive!

Rolf: Bitte – gerne!

Holger: Eine weitere Variante der Einführung in das Open-Space-Format setzt voraus, dass einige Teilnehmer bereits Erfahrungen damit gesammelt haben. Dann können diese Experten mit den Neulingen Kleingruppen bilden und ihnen das Format erläutern – jeder auf seine Weise. Dabei hilft es, wenn die vier Prinzipien und das Gesetz der zwei Füße im Raum für alle sichtbar zum Beispiel an der Wand angebracht sind. Das dient den Experten als Spickzettel und allen Teilnehmern als Erinnerung an den methodischen Rahmen.

Rolf: Auch eine schöne Idee! Ich glaube, dass es noch viele andere Erfahrungen mit der Einführung in den Open Space gibt. Es wäre toll, wenn die Leserinnen und Leser diese Erfahrungen mit uns teilen würden – beispielsweise per E-Mail an post@scrum-geschichten.de.

Holger: Ich bin jetzt gespannt auf die ersten Diskussionsrunden. Komm – wir starten den großen Lauschangriff (lacht)!

12 Inspizieren und Adaptieren

Zehn Minuten vor elf Uhr, in einem Gang in der Sommerresidenz

Die junge Frau hatte kein Auge für die in Ölfarben gebannte Ahnengalerie. Eilig strebte sie vorwärts. Die Sonne, die seit Tagesbeginn durch die Bleiglasfenster schien und deren Strahlen bizarre Muster auf die Ölgemälde zauberten, hatte den Gang angenehm erwärmt. »Viel zu warm!«, schoss es ihr durch den Kopf, während sie sich in Gedanken auf ihr Thema vorbereitete. Sie war jetzt nur noch wenige Schritte vom gemauerten Rundbogen entfernt, der den Eingang zum Turm markierte. Dann huschte sie um die Ecke – und hätte beinahe eine Kettenreaktion ausgelöst. Die Wucht des Aufpralls ließ den jungen, groß gewachsenen Fallenbaumeister schwanken, ein kurzer Schritt nach vorn brachte ihn wieder ins Gleichgewicht. Verdutzt drehte er sich um. Sie aber ignorierte ihn, schlängelte sich vorbei, wollte die Treppe hinauf. Erst jetzt bemerkte sie, dass auf jeder Treppenstufe mindestens ein Teilnehmer des Scrum-Treffens stand. »Die sind doch wohl nicht meinetwegen hier? Wie soll ich bloß ins Turmzimmer kommen?« An der Innenseite waren die Stufen der Wendeltreppe nur wenige Zentimeter tief. »Wie ein Gaukler auf dem Seil«, dachte sie, als sie auf Zehenspitzen Stufe für Stufe erklomm.

»Entschuldigung!« Vorsichtig tippte sie die vor ihr Wartenden an und schob sie sanft beiseite. »Dürfte ich bitte ...?« – die junge Frau ließ nichts unversucht, um in den kleinen Raum am Ende der Treppe zu gelangen. Sie war dabei stets um vornehme Zurückhaltung bemüht. Aber die Zeit saß ihr im Nacken, um elf Uhr sollte sie ihr Thema diskutieren, moderieren, dokumentieren. Noch hatte die Turmuhr nicht geschlagen, aber lange konnte es nicht mehr dauern, das spürte sie.

Auch das Turmzimmer war hoffnungslos überfüllt. Die fünf Sitzplätze um den kleinen runden Tisch waren belegt, ebenso die sieben Nischen unterhalb der schmalen Fenster. Dazwischen standen eng gedrängt weitere Teilnehmer. »Seid Ihr alle hier, um ... mein Thema zu diskutieren?« Mit einem scheuen Blick schaute sie in die Runde und nahm vereinzelt Nicken wahr. »Ja«, erwiderte das Gespenst, »das Thema ›Introvertierte Persönlichkeiten in agilen Mannschaften‹ sprach mich sofort an!« »Oh ... danke. Ich wusste ja gar nicht ... so viele ... ich dachte, ich wäre ein Exot.«

»Mitnichten«, flüsterte ein schlicht gekleideter Mittdreißiger, »Ihr glaubt gar nicht, wie viele schüchterne Agilisten es gibt. Ich habe es auch nicht geglaubt, bis ich es sah. War als Erster hier, wollte nicht zu spät kommen – das wäre unhöflich gewesen ...« »Und jetzt?«, fragte das Gespenst, »Wie wollt Ihr die Diskussion mit so vielen Menschen in einem so kleinen Raum führen?« »Mit einem so engen Zugang, dass man die Diskussion nicht einfach auf den Flur ausweiten kann?«, ergänzte der Vorredner. Die junge Frau dachte nach, aber sie war zu aufgeregt, um einen klaren Entschluss zu fassen.

Das Gespenst spürte, dass seine Hilfe gefragt war. »War eine gute Idee, die ersten Gesprächsrunden von den Musketieren begleiten zu lassen«, dachte es und schwebte unter die Decke des Turmzimmers, um von möglichst vielen Teilnehmern gesehen und gehört zu werden. »Wir werden die Diskussion verlegen! Nach draußen, in den Garten der Sommerresidenz. In einem der Buchenhaine habe ich ein Versteck entdeckt – eine Art luftige Kapelle, gerade groß genug, um uns allen Platz und Schutz zu bieten.« Die junge Frau blickte dankbar nach oben. Dann griff sie nach einer Schiefertafel und einem Griffel. »Für alle Nachzügler werde ich eine Nachricht hinterlassen.« Sie ließ sich vom Gespenst den Weg zum Versteck diktieren und lehnte die Tafel an den kleinen Kerzenleuchter auf dem Tisch, sodass sie von der Tür aus gut zu sehen war. Gemeinsam mit dem Gespenst machte sie sich dann auf den Weg in den Garten, gefolgt von den introvertierten Agilisten.

Wegen Überfüllung verlegt

13 Auf Schatzsuche

Mitten im Wald, am Rande einer Lichtung

Der Baumstumpf drückte am Hintern. Der Oberfallenbauer rückte ein wenig hin und her. Es wurde nicht besser. Mit zusammengezogenen Brauen starrte er auf die Schatzkarte und dann wieder über die Lichtung. Das da vorne konnte nichts anderes als der eingezeichnete eiförmige Findling sein. Von dem musste er zehn Schritte nach Süden und dann weitere achtzehn nach Südwesten gehen. Dort sollte die Drillingseiche mit dem großen Astloch stehen. Peilte man durch diese Öffnung von Ost nach West, dann würde der nächste Hinweis zu erkennen sein. Aber irgendetwas stimmte nicht!

Inzwischen war er in jede nur denkbare Richtung gerannt und hatte das Gras auf der Lichtung nahezu komplett plattgetreten. Aber – nichts! Nicht einmal eine gewöhnliche Eiche, geschweige denn ein Drilling war zu finden. Er nahm sein Barett ab, klemmte es zwischen Oberschenkel und linkem Ellenbogen fest und fuhr sich mit der anderen Hand durch die Haare. Was für eine blöde Idee, in der Mittagspause Schätze zu suchen, statt sich am wahrhaft königlichen Büfett zu verwöhnen. Was war er doch für ein Narr!

Es hatte einfach zu interessant geklungen, als Ritter Magnolius die Schatzsuche vorschlug. Der hatte erzählt, dass im Wald hier und da symbolische Schatztruhen versteckt seien. Dazu gäbe es passende Schatzkarten, auf denen der Weg verzeichnet sei. Unterwegs wären ein paar Rätsel zu lösen und am Ende könne man sich ins »Buch der Finder« eintragen. Das Ganze war in den letzten Jahren sehr in Mode gekommen. Die Schätze stammten von begeisterten Wieimmerländern, die mit viel Einfallsreichtum Rätsel und Verstecke ersonnen hatten, um die Suche so spannend wie möglich zu machen. Und so zogen Wochenende für Wochenende ganze Scharen von Glücksrittern durchs Land, um gemeinsam die versteckten Schätze zu heben. Inzwischen gab es in fast jedem Ort des Landes eine Ausgabestelle für die regionalen Schatzkarten. Genau dort hatte der Ritter einen Kartensatz beschafft und auf dem Scrum-Treffen nach Mitstreitern gesucht. Schnell hatte sich eine kleine Truppe zusammengefunden, die lachend und schwatzend in den Wald aufgebrochen war, jeder

bewaffnet mit Karte und Kompass.

Die Frühlingssonne schien bereits recht warm durch das Blätterdach. Irgendwo zwitscherten ein paar Vögel. Ein dicker Käfer raschelte durch das modrige Laub vom letzten Jahr. Der Oberfallenbauer studierte noch einmal die Karte, drehte sie hin und her, suchte nach etwas, das er übersehen haben könnte. Dann ließ er sie sinken und starrte den Findling an, als könne der ihm den entscheidenden Tipp geben.

Dabei hatte es anfangs so einfach ausgesehen. Als er seine Karte zum ersten Mal in den Händen hielt, war ihm klar gewesen, dass er es allen mal so richtig zeigen wollte. Er würde den Schatz finden, er ganz allein, während alle anderen noch schwatzend und lachend im Wald herumzogen und Händchen hielten. Deshalb hatte er sich etwas zurückfallen lassen und war bei passender Gelegenheit ungesehen im Dickicht verschwunden. Erst als er die Gruppe kaum noch hören konnte, hatte er sein Versteck verlassen und war den Anweisungen auf der Karte präzise gefolgt. Bis hierher. Und nun ging's nicht weiter! Er ließ die Karte fallen, trat mit dem Fuß nach ihr, fluchte heftig und schmiss in einer Aufwallung von Wut sein Barett auf den Boden. Beinahe wäre er aufgestanden und hätte darauf herumgetrampelt. »Verdammt!« Das Gesicht in beiden Händen, die Ellenbogen auf die Knie gestützt, schüttelte er wiederholt den Kopf.

Ein Knacken ließ ihn herumfahren. Hastig sprang er auf, strauchelte über den Baumstumpf und landete unsanft auf seinem Hinterteil – direkt neben Barett und Karte. Der Kompass rutschte aus seiner Rocktasche und komplettierte das Stilleben.

»Sieh da, sieh da – ein Schatzsucher! Und so alleine. Vor mir altem Weib nicht gleich zu Boden gehen du musst, Jüngelchen.« Die kleine Gestalt kicherte, kam näher und ließ einen schnellen Blick über die Lichtung schweifen. Dann pikte sie den Oberfallenbauer mit ihrem knotigen Stock in die Seite. »Komm schon, Jüngelchen – erhebe' dich und hör' auf zu glotzen. Doch wohl schon mal eine wie mich gesehen haben du wirst, hä?«

Mit offenem Mund starrte der Oberfallenbauer die kindsgroße, uralte Gestalt noch eine Weile an, ehe er endlich stockend herausbrachte: »Wer ... oder was ... seid Ihr?«

»Na gibt's denn so was? So'n großer Kerl – und keine Waldtrolle er kennt! Jüngelchen! Deine Mutter dir nie Geschichten erzählt hat? Steh' endlich auf – und hör' auf zu glotzen. Sonst du am Ende immer mit dieser Fratze rumlaufen musst. Glaub' mir – is' nicht die Vorteilhafteste.« Mit einem glucksenden Kichern stieß ihm die Alte noch einmal ihren Stock in die Seite. Dann nahm sie ihre Kiepe ab, setzte sich auf den Baumstumpf, kramte einen Apfel hervor und biss krachend hinein.

Eine trollige Begegnung

Der Oberfallenbauer rappelte sich auf, klaubte seine Sachen zusammen und lief ein paar Schritte hin und her. Plötzlich blieb er vor der Alten stehen und wies mit dem Finger auf sie. Er öffnete den Mund, als wollte er etwas sagen, winkte dann jedoch ab und marschierte weiter auf und ab. Schließlich ließ er sich im Schneidersitz auf seinen Umhang fallen und schaute die Alte an. Die hatte ihn die ganze Zeit amüsiert beobachtet und genüsslich ihren Apfel gegessen.

»Na endlich, Jüngelchen. Langsam zur Ruhe kommen du musst. So wie du hin und

her rennst, du mir ja selbst den Findling auf der Lichtung verrückt noch machst.« »Bin nicht Ihr Jüngelchen«, knurrte der Oberfallenbauer. »Und wenn Ihr – woher auch immer – wisst, dass ich ein Schatzsucher bin, dann könnt Ihr mir vielleicht sagen, wo das verdammte Ding versteckt ist. Ihr scheint euch ja hier im Wald auszukennen.« »Warum sollte ich?« Die Alte knabberte am Apfelgriebs herum und warf ihn dann ins Dickicht. »Ihn ohnehin nicht alleine finden du kannst, Jüngelchen. Scheinbar noch nicht viel begriffen du hast vom Schätze suchen und vom Leben, hä?« »Das muss ich mir von Euch nicht sagen lassen! Schließlich bin ich Oberfallenbauer! In einer der besten Werkstätten des Landes!« Dann hielt er plötzlich inne und senkte den Kopf. »Besser gesagt: Ich war es ...«

»Jüngelchen, Jüngelchen!« Die Alte schüttelte den Kopf, dass ihr wilder roter Haarschopf wie Flammen loderte. »Noch viel lernen du musst! Wirklich nicht viel begriffen du hast bis jetzt. Jedenfalls nicht von der Schatzsuche. Und wie's ums Leben steht – wer weiß ...« Sie griff in ihre Kiepe, zauberte noch einen Apfel hervor und warf ihn dem Oberfallenbauer in den Schoß. »Da, Jüngelchen – essen und mal 'n Weilchen nur zuhören!« Sie richtete sich auf, legte den Stock quer über die Knie, nickte und presste für einen Augenblick die Lippen aufeinander, sodass ihre lange Nase beinahe ihr Kinn berührte.

»Den Schatz alleine zu finden du glaubtest, hä? Der große Held du sein wolltest. Allen beweisen, was für 'n Kerl du bist. Einer, der nichts und niemanden braucht, der sich nur auf sich verlässt, der alles weiß und alles kann. Im Zweifel sogar alles besser weiß, hä? Auf die anderen herabschaut, sie geringschätzt.« Sie wiegte abschätzend den Kopf. »Aber ...«, wollte der Oberfallenbauer mit vollem Mund protestieren. »Nix >aber<! Essen und zuhören!« Die Alte schien auf einmal viel größer und präsenter. Sie strahlte etwas aus, das jeden seiner Proteste im Keim erstickte.

»Jüngelchen, hinter die Ohren dir's schreib: Die Schatzsuche gelingt nicht alleine. Ein Einzelner den Schatz nicht finden kann, es sei denn, er hielte alle Karten in den Händen.« Uralte grüne Augen schauten dem Oberfallenbauer mitten ins Herz. »Die Schatzsuche – eine Metapher auf das Leben sie ist. Jede einzelne Schatzkarte spezielle Markierungen und Hinweise enthält, die nur auf ihr zu finden sind. Genau, wie jeder Mensch besondere Talente und Fähigkeiten besitzt. Um den Schatz zu finden, zusammenstehen ihr müsst, jeder die Hinweise auf seiner Karte mit den anderen teilen muss. Seinen Teil zum Erfolg beitragen. Und erst wenn alle zusammenkommen und ihre ureigenen Talente und Fähigkeiten auf die beste Weise, im rechten Moment und von ganzem Herzen vereinen, der Schatz gehoben werden kann. Dann Erfolg sich einstellt. Die anderen dich ebenso brauchen wie du sie. Das nie vergiss.«

*Schatzsuche ist
Mannschaftssache.*

Den angebissenen Apfel in der Hand, saß der Oberfallenbauer wie erstarrt. Der Blick der Alten kehrte aus weiter Ferne zurück. Und von einem Moment auf den anderen stand sie vor ihm, die Kiepe auf dem Rücken und den Stock in der Hand. »Auf geht's, Jüngelchen«, trieb sie ihn an, »jetzt ich dich zu deiner Gruppe bringe. Schließlich der Schatz noch gefunden werden soll. Und ohne deine Karte wird das nix. Also hoch, auf die Beine!« Und schon schritt sie mit einer Geschwindigkeit, die er der

kleinen Gestalt nie und nimmer zugetraut hätte, über die Lichtung auf das Dickicht des Waldes zu. Hastig raffte er seine Sachen zusammen und stolperte hinterdrein. Bald schon hörte er in der Ferne seine Gefährten nach ihm rufen. Die Alte aber war verschwunden.



»Wo wart Ihr nur abgeblieben?« Ritter Magnolius hatte sich auf dem Rückweg zur Sommerresidenz zum Oberfallenbauer gesellt. »Plötzlich wart Ihr nicht mehr zu sehen. Was ist passiert?« »Nun, Ihr wisst sicher auch, wie das manchmal so ist. Da ... war der Krug Bier vom Mittagessen, der wollte plötzlich wieder ...«, murmelte der Oberfallenbauer mit gesenktem Blick und glühenden Ohren. »Und als ich auf den Weg zurückkam, war die Gruppe verschwunden.« »Hahaha – beim Austreten verschollen!« Der Ritter amüsierte sich prächtig. »Und wir dachten schon, Ihr hättet Euch abgesetzt, um den Schatz allein zu finden.« Er hieb dem Oberfallenbauer jovial auf die Schulter,

dass dieser zusammenzuckte. »Da hatten wir Euch also zu Unrecht in Verdacht. Nun, ich hätte wissen sollen, dass einem erfahrenen Oberfallenbauer wie Euch klar ist, dass man nur als Mannschaft erfolgreich sein kann. Nichts für ungut. Ihr habt ja noch rechtzeitig wieder zu uns zurückgefunden, sodass wir gemeinsam den Schatz heben konnten. Wenngleich es sich lediglich um eine Holzkiste mit einem Pergament darin handelte. Egal – Freude macht das Suchen und Finden und nicht das, was man findet!« Damit war die Sache für Ritter Magnolius erledigt und er wandte sich dem aktuellen Hofklatsch zu.

14 Verantwortung und Selbstorganisation

Im Jagdzimmer der Sommerresidenz

Unruhig musterte Gereon die silberne Uhr auf dem Kaminsims. Das Zifferblatt zeigte eine Waldlichtung, auf den Zeigern jagten Rot- und Schwarzwild einander im Kreislauf der Zeit. Gereon hatte sich bereits eine halbe Stunde vor Beginn seiner Diskussionsrunde auf den Weg ins Jagdzimmer gemacht. Er war darauf vorbereitet gewesen, mitten in eine Diskussionsrunde zu platzen. Als er jedoch das Jagdzimmer erreicht hatte, schloss gerade der letzte Teilnehmer der vorhergehenden Runde die Tür und entfernte sich. Nun saß Gereon ganz allein in dem leeren Raum, während die spannende Diskussion, die er vorzeitig verlassen hatte, vermutlich gerade ihrem Höhepunkt entgegenstrebte. Das ärgerte ihn. Gereon überlegte, welchen der Teilnehmer er später über den weiteren Diskussionsverlauf würde ausfragen können. Es sollte zwar eine Aufzeichnung der wichtigsten Ergebnisse geben. Aber eine Nachlese war nichts im Vergleich zur persönlichen Teilnahme – da war sich Gereon sicher. Andererseits war er froh, ein paar Minuten allein zu sein. So konnte er sich auf die bevorstehende Diskussion vorbereiten. Seine Diskussion. Wie passen Verantwortung und Selbstorganisation zusammen – darum sollte es gehen. »Ich bin gespannt, wie viele Teilnehmer das interessant finden werden. Oder besser: interessanter als die Themen, die parallel stattfinden«, dachte er. Plötzlich beschlich ihn wieder das Gefühl, im Vergleich zu den anderen Gesprächsrunden ein Fliegengewicht zur Diskussion gestellt zu haben.

»Verantwortung – richtig?« Die Frage riss Gereon unversehens aus seinen Grübeleien. Rudgars Mondgesicht lugte durch die Tür, und als Gereon nickte, bugsiierte der Fallenbauer seinen kugeligen Körper durch den Raum wie einen Lastkahn auf dem Mainstream, schaute sich aufmerksam um und ließ sich dann auf dem besonders aufwendig verzierten und mit einer höheren Rückenlehne ausgestatteten Stuhl nieder, der bei offiziellen Anlässen dem König vorbehalten war. »Aaahhh – hier wollte ich schon immer mal sitzen! Fühlt sich gut an. Man spürt sogleich die Macht.« Rudgar nahm Haltung an, als hielte er das königliche Zepter in

den Händen. »Werte Untertanen! Ich ...« – weiter kam er nicht, weil in diesem Moment ein Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS den Raum betrat und ihm das Wort »Amtsanmaßung!« wie eine Wurfaxt entgegenschleuderte. Die Blicke des Ratsmitglieds schienen Rudgar an den Stuhl zu nageln. »Da sind wir ja gleich beim Thema dieser Diskussion!«, fuhr der Eintretende giftig fort. »Das kommt dabei heraus, wenn man die Verantwortung in die falschen Hände legt. Amtsanmaßung!« Er sprach das Wort aus, als handelte es sich um ein faszinierendes Naturschauspiel. »Missbrauch von Vertrauen! Fehlende Kontrolle! Und schon ist das Fundament von Scrum derart geschwächt, dass diese wundervolle Methode ihre Kraft nicht mehr entfalten kann.« »Am Ende wird die Schuld wieder einmal der Methode zugeschrieben«, pflichtete ein zweites Mitglied des GROSSEN SCRUM-RATS ihm bei und setzte sich an den Tisch.

»Zwei Fundamentalisten und ein Hyperaktiver – das kann ja eine heitere Diskussion werden!« Gereons Stimmung verfinsterte sich erneut. Dann kam ihm eines der Prinzipien des Offenen Raumes in den Sinn, die das Großväterchen am Vormittag verkündet hatte: »Die, die da sind, sind genau die Richtigen.« Leicht gesagt, aber gerade schwer zu akzeptieren. Gereon wollte sich weiter seinen trüben Gedanken hingeben, als die Prinzessin den Raum betrat. Die freundliche und wertschätzende Art, mit der sie jeden Anwesenden persönlich begrüßte, beeindruckte Gereon. Rudgar bot ihr den Platz am Kopf der Tafel an. Sie dankte, schüttelte jedoch kurz den Kopf und setzte sich neben Gereon. In diesem Moment spürte er, dass in diesem Raum nur einer nicht der Richtige war: er selbst. Ein flüchtiger Blick auf die Uhr – ihm blieben immer noch zehn Minuten. »Entschuldigt mich bitte für einen Augenblick!« Mit diesen Worten verließ er das Zimmer.

Kiesel knirschten unter Gereons Füßen. Langsam spazierte er durch den Innenhof. Im Schatten der umliegenden Mauern war es angenehm kühl – der ideale Ort, um einen klaren Gedanken zu fassen. »Wie schaffe ich es nur, die Gesprächsrunde gut zu moderieren? Dass alle Teilnehmer ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen können und niemand das Gefühl hat, zu wenig Redezeit zu bekommen oder gar nicht gehört zu werden. Dass wir möglichst beim Thema bleiben, ohne daran zu klammern. Dass es sich ganz natürlich anfühlt. Wie kann mir das gelingen?« Gereon spürte in sich hinein. Da war diese Ungeduld, waren all seine Erwartungen, aber auch Vorurteile gegenüber den Teilnehmern. Was er plötzlich erkannte: Ihm fehlten Offenheit und Neugier für das, was die Diskussion allen Teilnehmern bieten konnte. Beim Anblick der akkurat geharkten Beete und kunstvoll geschnittenen Buchsbäume erinnerte er sich an eine Übung, die ihn einst ein weiser alter Mann gelehrt hatte. Die Übung bestand darin, die Augen zu schließen und nur auf den eigenen Atem zu achten. Dabei sollten alle im Kopf kreisenden Gedanken freundlich, aber bestimmt fortgeschickt werden, bis nur noch der eigene Atem wichtig war. Ein paar Minuten in diesem Zustand innerer Konzentration werde dabei helfen, voll und ganz im Hier und Jetzt zu sein. Der Alte praktizierte diese Übung täglich – das war Gereon nie gelungen, denn er hatte stets zu viel zu tun. Nun aber schien ihm diese innere Einkehr genau das Richtige zu sein. Und so suchte er sich ein schattiges Plätzchen auf einer Bank und schloss die Augen.

Meditation

Als Gereon ins Jagdzimmer zurückkehrte, fühlte er sich viel klarer als zuvor. Es

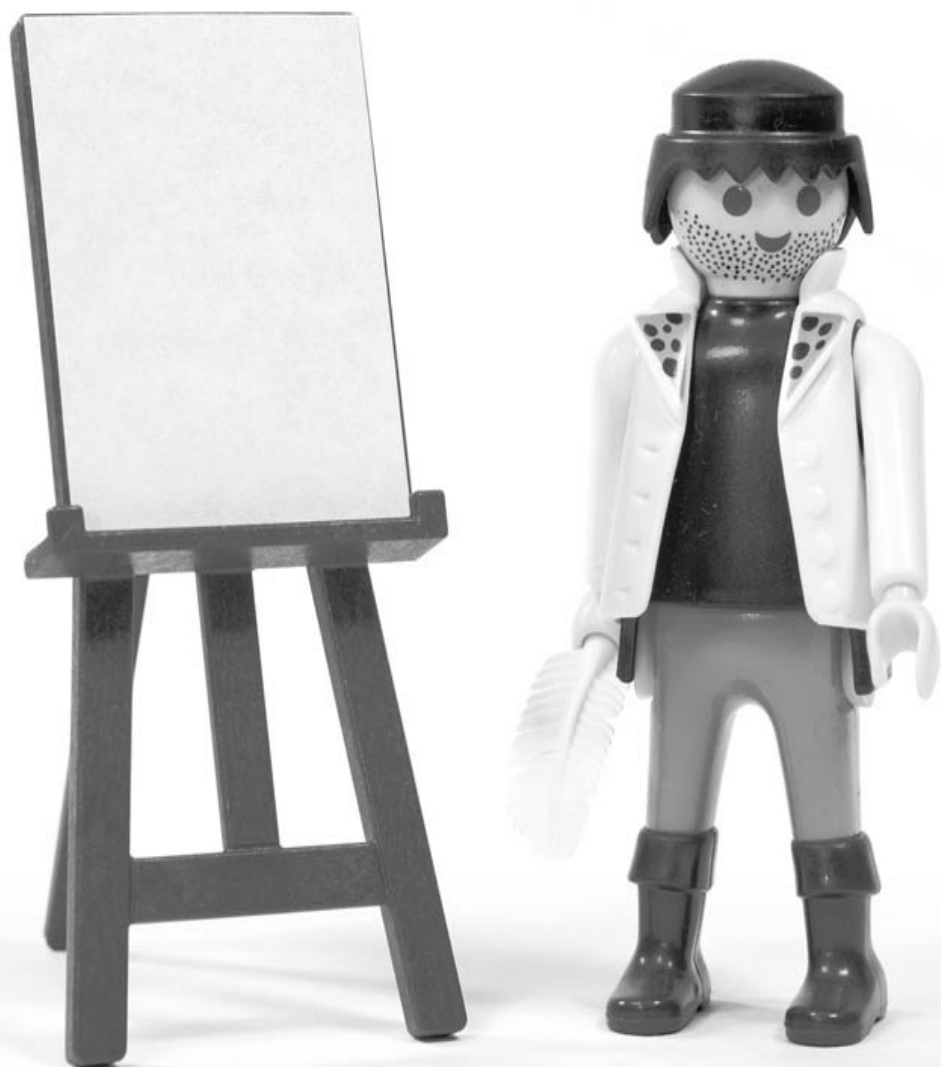
gelang ihm sogar, Freude darüber zu empfinden, dass sich die Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS und der immer noch redselige Rudgar für sein Thema entschieden hatten. Tatsächlich freute er sich aber vor allem darüber, dass in der Zeit, die er im Hof verbracht hatte, weitere zehn Teilnehmer den Weg ins Jagdzimmer gefunden hatten. Neben der Prinzessin waren an der Stirnseite des Tisches noch zwei Plätze frei. Gereon zögerte, aber der einladende Blick der Prinzessin schien zu bedeuten, dass er sich gerne neben sie setzen dürfe. So zog er die Staffelei zu sich heran und schrieb das Thema und seinen Namen auf die große weiße Leinwand. Dann nahm er neben der Prinzessin Platz und blickte alle Teilnehmer der Reihe nach an. »Seid begrüßt! Und habt Dank, dass Ihr Euch für mein bescheidenes Thema interessiert. Ich möchte kurz darlegen, warum mich die Frage nach der Verantwortung so sehr beschäftigt.« Und dann erzählte er von den regelmäßigen Treffen der Führungskräfte, die sich in letzter Zeit so radikal verändert hatten. Und von seinen Zweifeln, ob man Verantwortung teilen kann und ob sie dadurch in einem selbstorganisierten Umfeld tatsächlich stärker wird oder – wie er vermutete – schwächer.

»Ihr hattet bei der Präsentation Eures Themas auf dem Marktplatz eine Situation geschildert, die das Problem aus meiner Sicht gut verdeutlicht.« Die Prinzessin brach das Schweigen und wandte sich direkt an Gereon, dann wieder an die Runde. »Euer Vorgesetzter ist es gewohnt, sich an genau eine Person zu wenden, wenn er wissen will, wie es läuft.« »Oder wenn er jemanden sucht, den er für einen Fehler verantwortlich machen kann!«, ergänzte Rudgar. »Vielleicht auch das.« Die Prinzessin blieb ganz ruhig. »Ich halte diesen Wunsch für zutiefst menschlich. Versetzt Euch einmal in die Lage eines Oberfallenbauers, der jahrzehntelang in einer hierarchischen Struktur gearbeitet hat. Dort ist ganz klar geregelt, wer für eine Gruppe von Menschen und deren Handlungen die Verantwortung trägt: die Führungskraft auf der nächsthöheren Ebene. Immer genau eine Person, und abgesehen von Beförderungen oder anderen Veränderungen immer dieselbe.

Geteilte Verantwortung

Nun organisiert sich ein Projekt nach Scrum, und plötzlich gibt es nicht mehr den Entscheider auf der nächsthöheren Ebene, der alle Verantwortung trägt. Die Entscheidungskompetenz liegt in der Mannschaft, genauer: bei jedem einzelnen Mitglied der Mannschaft. Es gibt plötzlich nicht mehr nur einen Verantwortlichen, sondern ganz viele!« »Genau richtig!« Der ältere der beiden Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS meldete sich zu Wort. »Das ist einer der vielen Erfolgsfaktoren von Scrum: die interdisziplinäre Mannschaft, in der grundsätzlich alle gleichberechtigt sind und generell jeder alle Aufgaben übernehmen kann. Und im Rahmen der Produktentwicklung auch Entscheidungen treffen darf.« »Aber die Verantwortung für das Produkt hat doch der Produktverantwortliche – das sagt ja schon der Name!«, merkte ein anderer Teilnehmer an. »Deshalb habe ich ja von der Verantwortung für die Produktentwicklung gesprochen und nicht von der Verantwortung für das Produkt«, entgegnete der Ratsvertreter. Gereon, der versuchte, die wichtigsten Aussagen und Zwischenergebnisse auf der Leinwand festzuhalten, fühlte sich kurz überfordert, weil die Diskussion eine unerwartete Wendung genommen hatte. Aber statt diese Beobachtung mit den anderen zu teilen, sagte er: »Die Hierarchie ist aus meiner Sicht

nicht das Problem. Mein Vorgesetzter könnte vermutlich damit leben, dass eine Fallenbaummannschaft die Verantwortung für die Produktentwicklung gemeinsam trägt. Aber er kann sich nicht vorstellen, dass jedes Mitglied der Mannschaft immer gleichermaßen auskunftsfähig ist, denselben Blick auf das Ganze hat.«



Die Prinzessin wurde unruhig. »Ich habe das Gefühl, dass wir immer neue Themen aufwerfen, anstatt erst einmal eines dieser Themen zu Ende zu diskutieren«,

Diskussionsstapel

warf sie ein. »Welche Themen haben wir denn schon andiskutiert?«, wollte Rudgar wissen und warf einen Blick auf die Leinwand, auf der er außer der Überschrift und Gereons Namen nichts Verwertbares fand. Für einen Augenblick herrschte eine lähmende Stille. Nur ein Magier wühlte in seinem langen Gewand, als suche er etwas Bestimmtes. Einen Moment später zog er die Arme unter dem Mantel hervor, in der rechten Hand hielt er drei kleine, mit magischen Zeichen verzierte Würfel. Er nahm den ersten Würfel in die linke Hand und legte ihn für alle gut sichtbar auf den Tisch. »Dies ist unser erstes Diskussionsthema: Verantwortung in einer hierarchiefreien Struktur.« Der Magier schaute die Prinzessin an. »Danke, Euer Hoheit, für Eure Beiträge zu diesem Thema – und für den Hinweis, dass wir Diskussion um Diskussion beginnen, aber nicht abschließen.« Er nahm den zweiten Würfel und stapelte ihn auf den ersten. »Und hier die zweite Diskussion: Verantwortung für das ›Was‹ und das ›Wie‹ in Scrum-Projekten. Eine Fragestellung, zu der unser GROSSER SCRUM-RAT bereits eine klare Position bezogen hat. Auch dafür vielen Dank.« Zum dritten Würfel, den er auf den zweiten legte, sagte der Magier: »Mit der dritten Frage hat Gereon versucht, zum Ursprungsthema zurückzukehren: geteilte Verantwortung innerhalb der Mannschaft. Eng verbunden mit der ersten Frage. Ich schlage deshalb vor, dass wir zunächst das ›Was‹ und das ›Wie‹ diskutieren und dann zur Verantwortung in der Gruppe zurückkehren. Bestehen Einwände gegen diesen Vorschlag?« Das allgemeine Kopfschütteln nahm der Magier zum Anlass, die Positionen des zweiten und dritten Würfels zu tauschen, um die soeben beschlossene neue Reihenfolge der diskutierten Themen sichtbar zu machen. »Nun gut. Wer von Euch hat schon einmal versucht, einer Führungskraft den Unterschied in der Verantwortung für das ›Was‹ und das ›Wie‹ zu erläutern?«

»Ich!« Ein vornehm gekleideter Herr lächelte in die Runde. »Als freischaffender Fallenexperte komme ich viel herum – erst recht, seit die Musketiere die beste Drachenfalle aller Zeiten gebaut haben. Selbst im

Sich als Mannschaft zu finden kostet Zeit.

benachbarten Ausland nimmt man seither meine Dienste in Anspruch. Es genügt, auf meine Wieimmerländer Herkunft hinzuweisen, und schon werde ich als Experte hofiert. Erstaunlich ist, dass sich die Vorteile von Scrum wie ein Lauffeuer verbreiten, ohne dass dabei die Voraussetzungen für diesen Erfolg genannt werden.« »Und nur selten wird darauf hingewiesen, dass es einige Zeit dauert, bis eine Scrum-Mannschaft handlungsfähig, geschweige denn flott unterwegs ist«, schaltete sich die Prinzessin ein. »Das habe ich selbst erlebt, als wir seinerzeit die beste Drachenfalle aller Zeiten bauen wollten. Es hat mehrere Sprints gedauert, bis aus einem bunt zusammengewürfelten Haufen unterschiedlicher Charaktere eine Mannschaft geworden war. Dieser Findungsprozess ist anstrengend, das könnt Ihr mir glauben. Aber er ist notwendig. Ich habe ihn seitdem bei jeder neu formierten Scrum-Mannschaft in ähnlicher Form beobachten können. Aber erzählt weiter – und entschuldigt die Unterbrechung.« »Vielen Dank, Euer Majestät. Auch für die Erfahrung aus erster Hand. Und den Mut

und die Offenheit, mit der Ihr die Geschichte Eures Projekts mit uns teilt. Wie gesagt, ich bin stets mit großen Erwartungen konfrontiert. Wenn ich dann erzähle, dass der Produktverantwortliche eine klare Vorstellung von seinem Produkt haben muss und erste Anforderungen konkret beschrieben sein müssen, *bevor* mit der Produktentwicklung begonnen werden kann, dann setzt die Ernüchterung ein. Viele Scrum-Neulinge glauben, dass die Mannschaft sofort damit beginnt, eine erste Version des Produkts zu bauen – und das viel schneller und besser als zuvor. Wie, so pflege ich zu fragen, soll das funktionieren? Die handelnden Personen sind dieselben wie zuvor, und nur weil die Methode hohe Ansprüche an die handwerkliche Exzellenz stellt, bedeutet das nicht, dass diese Ansprüche erfüllt werden können. Sonst würde die Mannschaft bereits heute schnell und hochwertig liefern.«

»Aber was ist dann der Vorteil von Scrum?«, wollte ein junger Geselle wissen. Der Berater lächelte. »Es legt den Fokus auf die Qualität und liefert so früh wie möglich – aber nicht sofort! – die wichtigsten Funktionen. Dass diese Funktionen die richtigen und wichtigen sind, dafür sorgt der Produktverantwortliche. Und die Mannschaft liefert eine Lösung, die so einfach wie möglich ist, aber dennoch alle Anforderungen erfüllt und zudem problemlos erweitert und verändert werden kann. Das ist eine Kunst, die zu erlernen einiges an Zeit, Geduld und Erfahrung erfordert. Aber spätestens an dieser Stelle meiner Ausführungen über Scrum hören meine potenziellen Auftraggeber weg. Sie wollen lieber an ein Wunder glauben als an harte Arbeit.« »Und was tut Ihr in solch einer Situation?«, wollte Gereon wissen. »Das hängt davon ab, wie offen und lernbereit mein Gegenüber ist. Im besten Fall lässt er sich auf meine Behauptung ein, dass alles besser werden kann – aber erst, wenn das Tal des Lernens durchschritten ist. Dieses Vertrauen ist eine Wette auf die Zukunft – das verheimliche ich nie.« »Mutig!«, befand der Geselle, und der Berater fuhr fort.

Qualität schnell liefern

»Eine zweite Strategie, die anstrengend und teuer ist, wende ich nur dann an, wenn ich davon überzeugt bin, dass auf der Arbeitsebene viele Menschen von Scrum profitieren werden, weil sie die Denkweise verinnerlicht und die Vorteile verstanden haben. Kann in dieser Situation der Auftraggeber nicht überzeugt werden, dann gaule ich ihm ein traditionelles Vorgehen vor.« Der Berater räusperte sich. Diese kurze Pause nutzte der junge Geselle. »Nichts für ungut, aber Ihr habt Euch da sehr ... akademisch ausgedrückt. Ich verstehe dieses Berater-Vokabular nicht. Könnt Ihr das bitte noch einmal in einfacher Gesellensprache formulieren?« Der Berater schmunzelte. »Da habe ich offensichtlich voll und ganz dem Klischee des Beraters entsprochen. Entschuldigt – manchmal rutschen mir die Phrasen einfach so heraus. Berufskrankheit!« Er lachte und fuhr fort. »Was ich sagen wollte: Wenn sich ein Kunde mit dem Wunsch nach einer besseren Vorgehensweise für seine Projekte an mich wendet, dann statte ich immer auch den Projektmanschaften einen Besuch ab. Ich will deren Art und Weise der Zusammenarbeit erleben. Die ist oft von Vertrauen, Selbstverpflichtung, Mut und Kreativität geprägt – beste Voraussetzungen also, um dort Scrum einzuführen.

Projektschauspielerei

Wenn ich dann mit den Führungskräften rede, bekomme ich manchmal ein ganz

anderes Bild vermittelt. Sie glauben, dass die Mannschaften detailliert gesagt bekommen müssen, was sie zu tun haben – und dass dies anschließend von den Führungskräften kontrolliert und bewertet werden muss. Vertrauen und Selbstorganisation in den Mannschaften – Misstrauen und Kontrolle in der Führung: ein Dilemma. Da ich von den Führungskräften beauftragt werde, aber mit den Mannschaften arbeite, versuche ich, beiden gerecht zu werden. Den Führungskräften verspreche ich, dass ihren Bedürfnissen auch im neuen Vorgehensmodell entsprochen wird, und verwende dabei traditionelle Begriffe der Projektführung. Im Schutz der Projekträume jedoch arbeiten wir mit Scrum. War das jetzt besser verständlich?« Der junge Geselle nickte, und der Berater fuhr fort. »Die damit verbundene ständige Übersetzungsleistung zwischen traditionellem und agilem Vorgehen kostet eine Menge Kraft – die ich viel lieber in gute Anforderungen und handwerkliche Exzellenz investieren würde. Doch manchmal geht es nicht anders. Und dann muss ich zum Projektschauspieler werden.«

»Aber damit handelt Ihr wider die agile Grundüberzeugung!« Der ältere Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS trommelte aufgebracht mit den Fingern auf dem schweren Eichentisch. »Unsere Aufgabe ist es, die Welt davon zu überzeugen, dass Scrum die bessere Alternative für komplexe Probleme ist. Wenn Ihr klein beigebt, dann unterwandert Ihr diese Bemühungen und fallt nicht nur dem GROSSEN SCRUM-RAT in den Rücken, sondern auch den vielen anderen Verfechtern dieser Methode – allen voran den Musketieren der Drachenfalle!« Dabei schaute er abwechselnd zwischen dem Berater und der Prinzessin hin und her. Während Ersterer amüsiert lächelte, wollte die Prinzessin vermitteln. Aber zuvor musste sie etwas klarstellen. »Werter Ratsvertreter! Ich kann Euren Unmut verstehen. Schließlich bemüht sich der GROSSE SCRUM-RAT seit Jahren, ein realistisches Bild von Scrum in die Welt zu tragen, um bei möglichen Nutzern keine falschen Hoffnungen aufkeimen zu lassen, was die Erfolgsaussichten eines Scrum-Projekts angeht. Und ich verstehe auch, dass aus Eurer Sicht die derzeit beste Antwort auf die Frage nach dem Umgang mit komplexen Problemen eben jenes Scrum ist, das Ihr im wahrsten Sinne des Wortes auf Eure Fahne geschrieben habt. Ich habe da jedoch eine etwas ... differenzierte Sichtweise. Wenn mich die Entscheider in den Fallenwerkstätten fragen, wie sie Scrum einsetzen können, dann frage ich immer erst, wozu sie es denn einsetzen wollen. Was funktioniert derzeit nicht gut? Wo liegen die größten Schwierigkeiten? Nur wenn ich auf diese Fragen klare Antworten bekomme, beginne ich mit der Suche nach Lösungsansätzen. Dabei beziehe ich verschiedenste agile Ideen, Konzepte und Werkzeuge mit ein – nicht nur jene, die Ihr in der Scrum-Verordnung beschrieben habt. Meiner Meinung nach muss die Lösung zum Problem passen – nicht umgekehrt.« Der jüngere der beiden Ratsvertreter rutschte unruhig auf seinem Stuhl hin und her. Er kannte seinen älteren Kollegen nur zu gut, um genau zu wissen, was jetzt passieren würde. Deshalb beugte er sich hinüber und flüsterte dem Älteren etwas ins Ohr – so leise, dass es niemand sonst hören konnte. Nur der Geselle, der auf der anderen Seite des Seniors saß, hatte die Wortfetzen »Gesetz« und »Füße« aufschnappen können.

Agilität ist mehr als Scrum.

Unbeeindruckt von den sich mehr und mehr verfinsternden Blicken der obersten Scrum-Hüter fuhr die Prinzessin fort. »Eine der ersten Empfehlungen, die ich ›meinen‹ Mannschaften mit auf den Weg gebe, lautet: Weist die Verantwortung für die unterschiedlichen Aspekte eines Projekts eindeutig den Projektrollen zu. Sorgt dafür, dass alles berücksichtigt ist und dass es keine Überschneidungen gibt. Wenn Euch das gelingt, dann habt Ihr eine gute Grundlage für die erfolgreiche und zielgerichtete Zusammenarbeit geschaffen. Gelingt Euch das nicht, dann werdet Ihr viel Zeit und Energie für das Aufspüren und Stopfen von Verantwortungslücken aufwenden – ganz abgesehen von Kompetenzstreitigkeiten, die sich oft am Rand eines Verantwortungsvakuums abspielen. Die Scrum-Verordnung trennt zwar sehr klar das ›Was‹ vom ›Wie‹, trifft aber beispielsweise keine Aussage darüber, bei welcher Rolle die organisatorischen Aspekte angesiedelt sind. Ich spreche hier von grundsätzlichen Entscheidungen: die Zusammensetzung der Mannschaften, die Form der Dokumentation aller Ergebnisse und Entscheidungen oder die beliebte Frage, welche Mannschaft sich in welcher Ecke der Werkstatt ausbreiten darf. Sicherlich ist die Rolle des Scrum-Meisters wie geschaffen dafür, bei solchen Fragen beratend zur Seite zu stehen – aber wer trifft die Entscheidung, wenn die Mannschaft sich nicht einigen kann? Darauf hat leider auch Scrum keine Antwort – oder habe ich sie bisher einfach nicht gesehen? Werte Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS, vielleicht könnt ... oh, Ihr geht?« Die beiden Scrum-Hüter hatten sich auf ein Zeichen des Älteren erhoben und waren schon auf dem Weg zur Tür, als sich der Senior noch einmal umdrehte. Mit zusammengebrochenen Zähnen, sichtlich um Fassung bemüht, zischte er: »Wir Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS sind gesetzestreue Menschen – auch weil wir aus Erfahrung wissen, dass dies die beste Versicherung für gute Ergebnisse ist. Deshalb machen wir jetzt von einem Gesetz Gebrauch, das uns Eure Musketier-Kollegen heute Morgen verordnet haben: das Gesetz der Füße. Meiner Meinung nach ist es zwar unhöflich, ein Treffen ohne guten Grund vor dem offiziellen Ende zu verlassen – aber Gesetz ist Gesetz. Wir sehen uns hoffentlich zur ersten Audienz des GROSSEN SCRUM-RATS um 14 Uhr im Ritterzimmer.« Dann machte er auf dem Absatz kehrt und verließ den Raum, gefolgt von seinem jüngeren Mitstreiter. Der wollte leise die Tür hinter sich schließen, aber Gereon hielt ihn davon ab. »Lasst die Tür bitte offen, damit andere, die wie Ihr vom Gesetz der Füße Gebrauch machen, das Jagdzimmer betreten und verlassen können – ohne das Gefühl, dass sie die Diskussion stören. Vielen Dank!« An den Magier gewandt fügte er hinzu: »Hättet Ihr noch einen weiteren Würfel? Denn ich schlage vor, dass wir das Thema der Verantwortung für organisatorische Themen separat diskutieren. Aber zunächst eine Frage an den Herrn ...« – Gereon wandte sich dem Berater zu – »Habt Ihr noch eine weitere Strategie für die Vermittlung von Scrum an Führungskräfte, die Ihr mit uns teilen wollt? Ansonsten schlage ich vor, über geteilte Verantwortung innerhalb der Mannschaft zu diskutieren.«

Verantwortung klar zuordnen

Der Berater räusperte sich. »Meine dritte Strategie ist schnell beschrieben: Ich lehne den Auftrag ab, wenn ich der Ansicht bin, dass niemandem mit einer Umstellung auf Scrum gedient ist. Nun aber zu Eurem eigentlichen Thema: Was

Auch mal »Nein« sagen

müsste passieren, damit Ihr nicht das Gefühl habt, dass die Verantwortung – im Gegensatz zum sprichwörtlichen Leid – durch Teilen immer kleiner wird?«

»Hmm ... gute Frage.« Gereon war aufgestanden und wanderte durch den Raum, wie er es immer tat, wenn er angestrengt nachdachte. »Ich glaube, die wichtigste Voraussetzung für geteilte Verantwortung ist

Abgrenzung der Verantwortungsbereiche

ein gemeinsames Verständnis von der Sache, für die gemeinsam Verantwortung übernommen werden soll. Ein Allgemeinplatz, etwa ›Qualität‹, reicht da nicht aus. Woran soll die Qualität gemessen werden? Woran merkt die Mannschaft, dass sie ihrer Verantwortung gerecht wird? Wie soll sie verfahren, wenn es widersprüchliche Ziele gibt? An wen kann sich die Mannschaft wenden, wenn sie nicht weiß, wie sie in einer konkreten Situation ihre Verantwortung ausüben soll? Und – ganz wichtig: Herrscht bei allen – und damit meine ich nicht nur die Mitglieder der Mannschaft – Klarheit über die Grenzen dieser Verantwortung? Wie unsere hochverehrte Prinzessin schon erwähnte, sollten Verantwortungsbereiche sauber voneinander abgegrenzt sein. Das klingt einfach, ist aber im täglichen Leben oft schwer zu erreichen. Verantwortungsbereiche sind keine Parzellen, exakt vermessen und sauber abgesteckt. Sie gleichen eher den grünen Wiesen, sanften Hügeln und schattigen Wäldern unseres Heimatlandes. Mit Abstand betrachtet scheinen sie klare Grenzen zu haben. Aber stehe ich am Waldrand und soll sagen, wo genau der Wald endet, dann werde ich feststellen, dass es einen sanften Übergang zum Weg, zur Wiese, zum Feld gibt. Und wäre ich ein Richter und müsste entscheiden, welches Land im Grenzbereich ich dem Waldbesitzer zuspreche und was zum Besitz des Feldeigners gehört – es fiel mir schwer. Es gibt hier kein Richtig oder Falsch, nur verschiedene Meinungen und Ansichten. Ziel muss es also sein, miteinander zu reden und darüber eine gemeinsame Meinung zu entwickeln, statt auf der eigenen Ansicht zu beharren. Seht Ihr das ähnlich?«

Es war still im Raum. Alle saßen nachdenklich und reglos da. Nur die Prinzessin war aktiv. Sie hatte Gereons Platz eingenommen und hielt auf der Leinwand die wesentlichen Aspekte seines Monologs fest. Während sie noch schrieb, stand der Magier auf, ging auf Gereon zu und schüttelte ihm die Hand. »Faszinierend! Ihr seid mit einer Frage zu diesem Treffen gekommen und habt diese auf dem Marktplatz zur Diskussion gestellt. Dann habt Ihr Euch am Vormittag in verschiedenen Runden mit unterschiedlichen Themen auseinandergesetzt und dabei – offenbar unbewusst – weiter an Eurem Herzensthema gearbeitet. Jedenfalls wart Ihr nun in der Lage, selbst eine gute Antwort auf Eure Frage zu finden. Ich bin damit zufrieden und werde jetzt vom Gesetz der Füße Gebrauch machen. Vielen Dank und Euch allen einen angenehmen Nachmittag!« »Wartet – Eure Würfel!« Gereon hastete zum Tisch. »Die könnt Ihr behalten. Mögen sie Euch in dieser Runde und auch später von Nutzen sein.« Gereon verbeugte sich leicht in Richtung des scheidenden Magiers und nahm dann den zweiten Würfel vom Stapel. »Ich muss zugeben, dass ich von meiner Antwort selbst überrascht war. Aber ich kann nicht beurteilen, ob meine Ausführungen tatsächlich alle Aspekte der geteilten Verantwortung abdecken. Welche Erfahrungen habt Ihr gemacht?«

Der junge Geselle meldete sich zu Wort. »Ich habe oft das Gefühl, dass sich einige

Menschen hinter der gemeinsam getragenen Verantwortung verstecken. Sie tragen, bildlich gesprochen, die Verantwortung nicht mit, sondern lassen sich tragen – fühlen sich in der Gruppe der

*Gemeinsam Verantwortung
tragen (lassen)*

Verantwortungsträger sorglos und sicher. Aber so kann es nicht funktionieren. Insbesondere dann nicht, wenn jedes Mitglied der Mannschaft auskunfts- und entscheidungsfähig sein soll. Wird nämlich einer der Mitläufer in seinem Unwissen enttarnt, beispielsweise von einem Vorgesetzten, dann ist es nicht verwunderlich, wenn der Eindruck entsteht, die Mannschaft kümmerge sich insgesamt nicht gut um die von ihr verantworteten Themen.« »Aber was kann man dagegen tun?«, wollte ein anderer Teilnehmer wissen, »Die Menschen sind nun einmal verschieden. Kann ich das Verhalten solcher Mitläufer ändern? Und wenn ja: wie?« »Was funktionieren kann – aber nicht muss – ist Gruppendruck.« Der Berater lehnte sich in seinem Stuhl leicht nach vorn. »Der ist oft wirksamer als die in einer Führungsrolle verankerte Macht. Wenn die Mannschaft einem Mitglied zu verstehen gibt, dass es fortwährend eine wichtige Gruppenregel verletzt, indem es sich von der Gruppe tragen lässt, dann wird das die meisten Menschen mit einem gesunden Sozialverhalten zum Nach- und Umdenken bewegen. Vielleicht nicht sofort. Aber bei konsequenter Ermahnung irgendwann. Konsequenz ist hier besonders wichtig, um dem Betroffenen den Ernst der Lage zu verdeutlichen. Diesen Effekt kennen wohl alle, die Kinder haben.« »In der Tat!« – die Prinzessin konnte sich ein Lachen nicht verkneifen. »Wenn ich das Fehlverhalten auch nur ein einziges Mal durchgehen lasse, dann deutet meine liebe Kleine das sofort als ›So schlimm ist es dann wohl doch nicht gewesen‹. Und schon fangen wir wieder ganz von vorne an. Manchmal recht anstrengend ... aber es hat ja auch niemand behauptet, die Übernahme von Verantwortung sei ein Kinderspiel.«

»Warum in aller Welt sollte ich ein Interesse daran haben, Verantwortung zu übernehmen?« Eine junge Teilnehmerin blickte verwirrt zwischen der Prinzessin, dem Berater und Gereon hin und her. »Es ist doch viel

*Ohne Verantwortung die
Komfortzone genießen*

bequemer, auf genaue Anweisung hin zu handeln und die Verantwortung bei dem zu belassen, der diese Anweisungen gibt.« »Bequem ist das ganz bestimmt – aber laaangweilig!« Rudgar gähnte, als ob er seine Aussage damit untermauern wollte. »Wollt Ihr wirklich immer nur der Befehlsempfänger sein? Habt Ihr keine eigenen Ideen, wie die Dinge laufen könnten, was jetzt wichtig und richtig ist? Ist es für Euch tatsächlich akzeptabel, alles immer wieder ›von oben‹ absegnen lassen zu müssen? Ihr seid ein Individuum mit einer eigenen Meinung und eigenen Erfahrungen! Gemessen an Eurem geschätzten Alter zwar noch nicht allzu vielen Erfahrungen. Aber wie sollt Ihr lernen und Euch weiterentwickeln, wenn Ihr immer nur funktioniert, statt zu agieren?« »Entschuldigung – war ja nur eine Frage.« Die junge Frau senkte ihren Blick. Rudgar lief rot an und setzte schnell nach. »Ich muss mich entschuldigen – war wohl ein wenig zu forsch. Ich wollte Euch nicht in Verlegenheit bringen. Aber ich bin ein Mensch, der die Freiheit liebt. Und mir fällt es schwer zu verstehen, dass andere Menschen mehr Sicherheit brauchen. Das eine ist nicht besser als das andere – nur anders.« »Ihr habt recht – der bequeme Weg ist nicht unbedingt der beste. Aber so bin

ich erzogen worden. ›Tue immer das, was die Obrigkeit will, dann machst du nichts verkehrt.« Das waren die immer gleichen Worte meines Vaters, wenn er frustriert von der Arbeit nach Hause kam. Nun arbeite ich selbst, und ich arbeite gerne.« Sie dachte kurz nach. »Das macht vermutlich den Unterschied. Wenn man in der eigenen Arbeit einen Sinn sieht, dann will man auch einen eigenen kreativen Beitrag dazu liefern. Wenn ich recht darüber nachdenke, dann ist es genau das, woraus ich meine Motivation ziehe. Danke für diese Perspektive, werter ...« »Rudgar. Von der Fallenwerkstatt ›Zum Bogen‹ – Ihr wisst schon, die im Süden ...« Der runde Kopf des Fallensbauers wurde noch eine Nuance roter. Aus der Stimme des eben noch so forschen Jünglings war alle Selbstsicherheit gewichen. Die Prinzessin schmunzelte. »Vielleicht fahrt Ihr nach dieser Gesprächsrunde mit Eurem Erfahrungsaustausch fort. Ich glaube, dass das für Euch beide ein gewinnbringendes Gespräch sein dürfte. Nun aber auf zum letzten Würfel und damit zum ursprünglichen Thema: Kann Verantwortung tatsächlich so geteilt werden, dass jedes Mitglied der Mannschaft jederzeit zu jedem Thema auskunftsfähig ist?«

»Nein! Das ist zumindest meine Meinung.« Der Berater richtete sich in seinem Stuhl auf. »Und zu der Meinung noch eine Frage: Warum muss das so sein?

Verantwortung delegieren

Darf man das erwarten?« »Ob man – genauer: eine Führungskraft – das erwarten darf, ist eine berechtigte Frage. Dass es erwartet wird, eine oft gemachte Beobachtung. Zumindest von mir, und die anderen Musketiere berichten Ähnliches«, sprach die Prinzessin, »Nehmen wir einmal an, diese Erwartung sei nicht gerechtfertigt. Was ist dann die Alternative?« Auf diese Frage schien der Berater nur gewartet zu haben. »Darf ich eine Gegenfrage stellen? Als Mitglied des Königshauses nehmt auch Ihr oft eine Führungsrolle ein. Wenn Ihr, sagen wir, den geschätzten Hofmarschall um einen Bericht zum aktuellen Stand in einer kleineren Staatsangelegenheit bittet, kann er dann immer sofort mit einer Antwort dienen?« »Natürlich nicht! Dafür muss er sich um zu viele Dinge gleichzeitig kümmern.« »Das ist ein anderes Problem, aber das klammere ich erst einmal aus. Der Hofmarschall ist also in dieser Sache nicht auskunftsfähig. Was tut Ihr?« »Ich bitte ihn, die gewünschten Informationen zu beschaffen.« »Und was tut der Hofmarschall?« »Na, was wohl!« Die Prinzessin wirkte ungehalten, und der Berater lenkte schnell ein. »Ich gebe zu, dass diese Frage naiv klingt, aber es ist wichtig, dass wir dieses Szenario Schritt für Schritt durchspielen, um allen Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, uns gedanklich zu folgen.« »Ihr habt vermutlich recht. Also, der Hofmarschall wird sich mit meiner Frage an jene Beamten wenden, die mit der Sache betraut sind, anschließend die gesammelten Informationen aufbereiten und mich mit einem knappen Bericht erfreuen, der die für mich wesentlichen Informationen enthält.« »Nun sagt: Ist diese Fähigkeit, die vielen Informationen zu verdichten und Euch die Essenz zu präsentieren, allein dem Hofmarschall gegeben?« »Heute ist das vermutlich der Fall. Der Hofmarschall hat sich diese Fähigkeit im Laufe der Jahre angeeignet und immer weiter vervollkommen – Übung macht den Meister. Doch ich bin mir sicher, dass diese Fähigkeit auch von anderen erlernt werden kann.« »... beispielsweise von den Beamten, die dem Hofmarschall ihre Informationen zugeliefert haben. Nun stellt Euch vor, Ihr hättet

Eure Anfrage nicht an den Hofmarschall gerichtet, sondern an einen dieser Beamten. Dazu müsst Ihr natürlich wissen, wen Ihr fragen müsst. Im Fall der Produktentwicklung ist es vermutlich einfacher, die richtige Scrum-Mannschaft zu finden, als in diesem konstruierten Fall aus Eurem Regierungsgeschäft. Aber sei's drum. Stellt Euch einfach vor, Ihr hättet einen dieser Beamten gefragt, und der hätte Euch die gewünschte Antwort geliefert. Oder er wäre anstelle des Hofmarschalls losgelaufen, um die Informationen zusammenzutragen und für Euch aufzubereiten. Wie würde Euch das gefallen?« »Gut! Eine gute Gelegenheit, jene Menschen kennenzulernen, die den Verwaltungsapparat von Wieimmerland in Gang halten.« »Schön, dass Ihr das so seht. Wenn Ihr nun nicht immer denselben Beamten fragt, dann verteilt sich die von Euren Anfragen ausgelöste Arbeitslast auf mehrere Schultern. Das dürfte hoffentlich auch dem Hofmarschall gefallen.« »Wohl wahr.«

»Genau so funktioniert hierarchiefreie Verantwortung.« Der Berater lehnte sich zufrieden in seinem Stuhl zurück und studierte die Gesichter der Teilnehmer, die diesen Dialog gespannt verfolgt hatten. »Noch Fragen?« »Nein, Euer Ehren!«, platzte es aus Rudgar heraus. Gereon schüttelte den Kopf und schaute auf die Uhr: zehn Minuten vor zwei. Er stellte die Leinwand so auf, dass alle sie sehen konnten. Während des Dialogs zwischen der Prinzessin und dem Berater hatte er sie mit allerlei Wörtern, geometrischen Formen und verbindenden Pfeilen verziert. »Es war schwer, diese Diskussion zu protokollieren«, entschuldigte er sich, »Hoffentlich könnt Ihr mit diesen Aufzeichnungen etwas anfangen.« Alle Teilnehmer rückten enger zusammen, um die Mitschrift besser sehen zu können. Gereon identifizierte zwischen den grafischen Elementen einige wichtige Aussagen, von denen die meisten ihm ohnehin im Gedächtnis geblieben waren:

- Sich als Mannschaft zu finden kostet Zeit.
- Einführung von Scrum: drei Strategien
 1. Wenn die Mannschaft bereit ist und die Führungsebene mitmacht: Schnell Qualität liefern – und damit überzeugen
 2. Wenn erforderlich, beispielsweise weil die Führungsebene noch überzeugt werden muss: Projektschauspielerei
 3. Wenn niemandem mit Scrum gedient ist: Projekt ablehnen
- Agilität ist mehr als Scrum.
- Verantwortung klar den Rollen zuordnen – wie in Scrum!
- Gemeinsame Verantwortung schützt nicht vor Mitläufern.
- Verantwortung zu delegieren sorgt für einen direkteren Informationsfluss.

Niemand hatte noch Fragen oder Anmerkungen, und überhaupt schien es Gereon, als hätte diese Gesprächsrunde ein natürliches Ende erreicht. »Vielen Dank, dass jeder von Euch seine Erfahrungen mit mir – mit uns anderen – geteilt hat. Ich sehe nun viele Dinge klarer. Und ich nehme eine Reihe guter Ideen mit, die ich in meiner Fallenwerkstatt umsetzen möchte.« Gereon schaute von einem zum anderen. Dann wies er zum Tisch: »Zum Beispiel sind diese ›Diskussionswürfel‹ des Magiers gleichermaßen einfach wie wirkungsvoll. Ich denke, ich werde sie in die nächsten

Gesprächsrunden mitnehmen.«

So verließ Gereon das Jagdzimmer mit reicher Beute: Er hatte Antworten auf seine Fragen bekommen und ein hilfreiches Werkzeug für die Strukturierung von Diskussionen kennengelernt. Auf dem Weg ins Ritterzimmer ließ er die Würfel in seiner Manteltasche klappern. »Vielleicht kann ich sie sogleich bei der ersten Audienz des GROSSEN SCRUM-RATS nutzen. Ich bin gespannt, was uns die Gralshüter von Scrum berichten und welche Empfehlungen sie den Teilnehmern geben werden. Und natürlich bin ich auf deren Fragen gespannt. Ich werde es genießen, einfach nur am Gesprächskreis teilzunehmen – ganz ohne Verantwortung!«

15 Ein Rahmen für Scrum #meta

In einem kleinen versteckten Raum im Obergeschoss der Sommerresidenz

Holger: Da haben die introvertierten Agilisten doch noch einen schönen Platz für ihre Session gefunden, oder?

Rolf: Ja, und das war auch ein gutes Beispiel für Inspect & Adapt, wie ich finde. Die Situation zu analysieren und das eigene Handeln den Erfordernissen anzupassen ist oft zielführender, als an einem einmal gefassten Plan festzuhalten. So ist es am Ende hoffentlich noch eine gute Session mit wertvollen Ergebnissen geworden. Darauf kommt es letztlich an, meine ich. Und die frische Luft im Garten der Sommerresidenz hat bestimmt allen gutgetan.

Inspect & Adapt

Holger: Ich bin sicher, dass in dieser Session sehr sachlich und ruhig diskutiert wurde (schmunzelt).

Rolf: In Gereons Session hingegen ging es phasenweise ganz schön durcheinander. Ich war kurz davor, den Überblick über die andiskutierten Themen zu verlieren.

Holger: Solche wild oszillierenden Diskussionen hast du doch sicher auch schon in einem Open Space erlebt, oder? Als Gastgeber und Moderator bin ich dann immer hin- und hergerissen. Einerseits freue ich mich über die Energie, mit der die Diskussionen geführt werden, und will den Fluss nur ungern unterbrechen. Andererseits möchte ich nicht zu viele Diskussionsstränge öffnen. Das ist dann in etwa so wie bei einem Scrum-Team, das alle User Stories, die es sich für den Sprint vorgenommen hat, gleichzeitig in Arbeit nimmt. Am Ende ist dann häufig keine von ihnen fertig geworden.

Unstrukturierte Diskussionen

Rolf: Eigentlich ist es eher wie bei einem Team, das zu den eingeplanten Themen immer noch neue hinzunimmt und so vom sprichwörtlichen Hölzchen aufs Stöckchen kommt. Und sich dabei grandios verzettelt. Bei User Stories ist zum

Glück anhand der Akzeptanzkriterien klar, wann sie vollständig umgesetzt sind. Aber an welchem Punkt ist deiner Meinung nach eine Diskussion fertig – also »Done«?

Holger: Hmm, stimmt. Ein »Done« kann es in einer offenen Diskussion so nicht geben. Aber irgendwann ist ein Punkt erreicht, an dem die Runde ihre Argumente ausgetauscht hat. Die Fakten und Meinungen liegen auf dem Tisch. Dann kann man – abhängig von der Fragestellung – eine gemeinsame These entwickeln, Alternativen erarbeiten oder feststellen, dass man unterschiedlicher Meinung ist. Damit hat die Diskussion oft ein natürliches Ende erreicht. Danach dreht sie sich eher im Kreise. Zugunsten der Themenvielfalt kann der Moderator das Besprochene und Erarbeitete dokumentieren – beispielsweise auf einem Flipchart – und damit Raum für ein neues Thema schaffen.

Rolf: Eine gute Dokumentation hilft den Teilnehmern sicher, eine zerfaserte Diskussion, wie wir sie in Gereons Session erlebt haben, im Nachhinein gedanklich zu ordnen. Sonst bleibt in den Köpfen oft nur ein Themen- und Thesenbrei oder ein großes Fragezeichen zurück. Nicht selten haben die Teilnehmer dann das Gefühl, dass die Session nichts gebracht hat.

Dokumentation

Holger: Du darfst nicht vergessen, dass alle Teilnehmer des Wieimmerländer Scrum-Treffens dieses Format zum ersten Mal ausprobieren! Mal sehen, ob die nächsten Diskussionsrunden geordneter ablaufen.

Rolf: Auf jeden Fall war es hilfreich, dass der Magier seine Zauberwürfel dabei hatte! Das hat wieder Struktur in die Runde gebracht. Etwas Vergleichbares hat Markus Wittwer einmal in einem Vortrag zu *Lean Meetings*♦ vorgestellt. Bei ihm waren es verschiedenfarbige DUPLO®-Steine von LEGO®, die übereinander gesteckt den »Conversation Stack«, also den Stapel der verschiedenen angerissenen Themen, visualisierten. Mit ihrer Hilfe konnte man den Überblick über seinen »Work in Progress« (WIP) innerhalb der Diskussion behalten und jederzeit umplanen, also ein Thema vorziehen oder zurückstellen. Mir hat es geholfen, dass Markus die verschiedenen Themen durch Steine in unterschiedlichen Farben repräsentiert hat. Aber ich muss zugeben, dass Zauberwürfel in einer ganz anderen Liga spielen. Da kommt ein Hauch Magie hinzu, die – ob man daran glaubt oder nicht – vielleicht für zusätzliche Energie im Raum sorgt! Ich bin sicher, dass Gereon die Würfel zum Einsatz bringen wird, wo immer er den Bedarf sieht.

Conversation Stack

Holger: Lass uns noch mal kurz auf das Verantwortungsthema schauen. Ich erlebe immer wieder, dass in Organisationen Entscheidungen nur zögerlich oder gar nicht getroffen werden, weil dem Einzelnen nicht klar ist, ob er entscheiden darf. Das Management wiederum erwartet oder geht davon aus, dass

Klare Verantwortung

das Team oder der Teamleiter eine Entscheidung trifft – in der festen Überzeugung, die Verantwortung delegiert zu haben. Das ist schon fatal, oder?

Rolf: Ja, und am Ende gibt es Irritation und Verärgerung auf beiden Seiten. Dabei ist es relativ einfach, für Klarheit zu sorgen – zum Beispiel mittels eines Delegation Board oder durch ein Delegation-Pokerspiel. Beides übrigens Werkzeuge des Management-3.0♦-Portfolios.

Delegation Board / Poker

Holger: Ja – Delegation Poker ♦! Ich erinnere mich, dass Jurgen Appelo auf der allerersten Play4Agile-Unkonferenz ♦ den Prototyp dieses Spiels vorgestellt hat. Hat er es seitdem weiterentwickelt?

Rolf: Nein, denn das Prinzip war schon damals sehr ausgereift. Grundlage ist eine siebenstufige Skala zwischen »1 – Verkünden/Tell« (Ich als Management treffe die Entscheidung und teile sie euch lediglich mit) und »7 – Delegieren/Delegate« (Ich übergebe die Entscheidungshoheit komplett an euch). Zwischen diesen beiden Extremen liegen fünf Zwischenstufen, die sich im Maß der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung unterscheiden. Wie beim Schätzpoker ♦ wird nun mit Karten von 1 bis 7 für ganz konkrete Themen ausgespielt, wer künftig entscheiden soll und auf welche Weise das geschieht. Delegiert werden kann vieles: Toolauswahl, Softwaredesign, Teambesetzung, Einstellung neuer Mitarbeiter, Genehmigung von Urlaub oder gar Gehaltsentscheidungen. Der gemeinsam gefasste Entschluss wird für alle sichtbar am Delegation Board dokumentiert.

Holger: Das halte ich für eine äußerst transparente Sache. Die zudem nicht statisch sein muss, denn mit jeder getroffenen Entscheidung wächst die Kompetenz und das Verantwortungsgefühl jedes Einzelnen. Deshalb kann Delegation Poker in regelmäßigen Abständen erneut genutzt werden, um die getroffenen Einstufungen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Rolf: Das Ergebnis dieses Prozesses kann sein, dass die Entscheidungsverantwortung mehr und mehr vom Management zu den Mitarbeitern wandert.

Holger: Stimmt. So kann wirklich Verantwortung klar und transparent verteilt werden. Auf allen Ebenen. Was ich auch interessant fand, war die Hofmarschall-Metapher des Beraters. Es ist völlig verständlich, dass nicht jeder im Team zu jeder Zeit vollumfänglich über alles aussagefähig ist. Doch jeder Einzelne wird – aufgrund seines Commitment zu Team und Sache – die erforderlichen Informationen beschaffen und weitergeben, wenn es erforderlich ist. Auf diese Weise werden die zwei sprichwörtlichen Fliegen mit einer Klappe geschlagen. Zum einen kann sich die Führungskraft mit der Bitte um Informationen an wirklich jeden im Team wenden. Zum anderen wird auf diese Weise Wissen im Team verteilt. Großartig!

Rolf: Was mich etwas irritiert hat, war der Abgang der Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS. Aus dieser Perspektive habe ich das Gesetz der zwei Füße noch gar nicht

betrachtet – dass man sich *gesetzzestreu* verhält, wenn man die Session vorzeitig verlässt, es also regelrecht eine Pflicht ist, früher zu gehen. Ich bin sehr gespannt, was uns die Session des GROSSEN SCRUM-RATS gleich noch so alles an Einsichten bringen wird.

Holger: Ich auch. Dann lass uns jetzt aufbrechen, damit wir rechtzeitig im Ritterzimmer sind und einen guten Beobachterposten finden.

16 Audienz beim GROSSEN SCRUM-RAT

Im Ritterzimmer der Sommerresidenz

Bei jedem seiner Schritte ertönte ein Klingeln. Er war im Ritterzimmer auf der Suche nach dem perfekten Platz. Fackeln an den Wänden tauchten den fensterlosen Raum in ein unruhiges Flackern. Die dunklen Hölzer der Einrichtung saugten das knappe Licht förmlich auf – allen voran der dominante Eichentisch. »Vielleicht sollte ich alles einfach darauf ablegen?« Sein Blick folgte den Stühlen zu beiden Längsseiten des Tisches, deren hohe Lehnen akkurat ausgerichtet waren. Die mattsilbernen Rüstungen in den Ecken des Raumes und das Ehrfurcht gebietende Arsenal an Waffen entlang der Wände schufen eine unheimliche Atmosphäre. »Es würde mich nicht wundern, wenn die Stühle im nächsten Augenblick wie auf ein stummes Kommando ihrem König salutierte«, murmelte er und starrte auf den thronartigen Lehnstuhl am Kopf der Tafel, hinter dem die Wieimmerländer Flagge und das sorgfältig drapierte königliche Banner jeden Zweifel darüber ausräumten, wem dieser Platz vorbehalten war. »Ich könnte sie auch am Königsstuhl aufhängen!«, schoss es ihm durch den Kopf, aber diesen verwegenen Gedanken verwarf er sofort wieder. Und dann sah er sie: drei kunstvoll verzierte Hellebarden in einem hölzernen Ständer, der sie wie Sonnenstrahlen auseinanderstreben ließ. An den Ständer war ein Rundschild gelehnt, das im orangeroten Fackellicht leuchtete wie die Abendsonne über den Hügeln Wieimmerlands. Mercastradis steuerte zielstrebig und mit lautem Klingeln auf dieses Ensemble zu und begann, die Lederriemen der Plaketten über die Beile der Hellebarden zu hängen. »Im Fackelschein sehen sie noch beeindruckender aus!«, stellte Mercastradis zufrieden fest. Dann lehnte er seine handbemalte Holztafel gegen den metallenen Rundschild, trat zwei Schritte zurück und betrachtete sein Werk. »Die Scrum-Jünger können kommen!«

Kaum hatte er diesen Satz zu Ende gemurmelt, öffneten sich die hohen Türen des Ritterzimmers. Der ältere und der jüngere Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS betraten den Raum. Der Jüngere mühte sich mit einem großen, prall und schwer

gefüllten Rucksack ab. Er steuerte geradewegs auf den mächtigen Tisch zu und ließ sein Gepäck mit einem Seufzer der Erleichterung auf die massive Eichenholzplatte fallen. »So passt doch auf! Oder wollt Ihr unsere kostbaren Scrum-Insignien beschädigen?! Sorgfalt – ja, das gäbe auch einen guten Scrum-Wert ab.« Der Ältere brummte verärgert. Erst jetzt bemerkte er, dass sie nicht allein im Raum waren. »Oh – seid begrüßt, Mercastradis! Wie schön, Euch während der Audienz an unserer Seite zu wissen!« »Die Freude ist ganz auf meiner Seite, werter Immutatis! Ich bin froh, dass Ihr dieses Scrum-Treffen zum Anlass nehmt, den Teilnehmern zu zeigen, was wahres Scrum ist.« Mercastradis deutete eine Verbeugung an – zunächst in Richtung des Älteren, dann an den Jüngeren gewandt, der gerade das Band entknotete, mit dem der Rucksack verschlossen war. Immutatis schlug sich an die Stirn. »Oh – ich vergaß, Euch meinen Begleiter vorzustellen. Er ist erst seit Kurzem ein Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS. Mercastradis – dies ist Neonexus! Neonexus, ich möchte, dass Ihr Mercastradis kennenlernt. Er ist ein sehr gewissenhafter Verfechter unserer Lehre und versteht sich darauf, diese in agilen Mannschaften nachhaltig zu verankern.« Die beiden Angesprochenen nickten einander höflich zu.

Immutatis näherte sich den Hellebarden, ergriff eine der Plaketten, wog sie bedächtig in seiner Hand und führte sie dann dicht vor seine Augen, um sie im Halbdunkel genauer inspizieren zu können. »Sehr schön! Handwerklich solide, grafisch auf das Wesentliche reduziert, ich möchte fast sagen: elegant!« Mercastradis strahlte über das ganze Gesicht. »Sie finden also Eure Zustimmung?« »Unbedingt! Ich werde sie sogar in meiner Rede erwähnen.« »Oh – das ist doch nicht ... herzlichen Dank!« Mercastradis machte einen Diener, sehr zur Belustigung Neonexus, der interessiert den Text auf der Holztafel studierte, die unscheinbar am Rundschild lehnte. »Doch, das ist notwendig, denn mit Eurer eigenen Werbung« – er wies auf die Tafel – »werdet Ihr vermutlich nicht ein einziges Exemplar verkaufen. ›Gehört zu Scrum wie die tägliche Zusammenkunft‹ – soll das ein Kaufargument sein?« Der Jüngere verdrehte die Augen und widmete sich wieder dem Inhalt des Rucksacks. »Habt Geduld mit dem jungen Neonexus!« Immutatis schaute milde zu seinem jungen Begleiter hinüber. »Er muss noch viel lernen – über Scrum, aber auch darüber, wie man die Vorteile von Scrum erfolgreich preist. Ihr wisst so gut wie ich, dass es da draußen viele Zweifler, Möchtegerns und Scharlatane gibt, die dem Ruf unserer Methode arg zusetzen. Selbst auf einem Treffen wie diesem rechne ich mit Widerständlern!« »... und mit solchen, die behaupten, sie würden eigentlich alles machen, was in der Scrum-Verordnung steht – nur ein wenig anders!«, pflichtete Mercastradis dem Älteren bei. »Aber wo sind sie denn, all die Missetäter?«, fragte Neonexus. »Nicht einmal die Überzeugten scheinen Gefallen an unserer Diskussionsrunde zu finden – zumindest ist noch keiner erschienen!« Das junge Ratsmitglied verdrehte wieder die Augen, während es die in Leder gebundenen und mit Goldschnitt verzierten Exemplare der Scrum-Verordnung zwischen zwei Buchstützen pferchte. Die Stützen waren aus Silber und zeigten ein Einhorn aus dem Lande Scrum, dessen rechter Vorderhuf auf einem versilberten Exemplar der Verordnung ruhte. Mercastradis war fasziniert von diesem Kunstwerk, das gleichermaßen Kraft und Anmut ausstrahlte. Im Vergleich dazu wirkten seine

Plaketten wie billiger Tand. Er konnte sich nicht erinnern, jemals etwas Anmutigeres und Kraftvolleres als diese Einhorn-Darstellung gesehen zu haben – bis Valoré das Ritterzimmer betrat.

Auch Neonexus konnte sich dem Zauber nicht entziehen, der von dem Einhorn aus dem Lande Scrum ausging. Er hatte Valoré schon bei der Versammlung am Morgen und in anderen Diskussionsrunden erlebt, war aber jedes Mal aufs Neue verückt. Mercastradis starrte mit offenem Mund und hatte den Eindruck, dass der dunkle, martialische Raum schlagartig heller und friedlicher geworden war. Daran änderte auch das dumpfe Klappern der Einhornhufe auf den Eichendielen nichts. Im Gefolge des Einhorns drängten andere Teilnehmer in den Raum. Viele waren in angeregte Gespräche vertieft. Es schien, als kämen sie alle aus derselben Diskussionsrunde. »Tretet näher! Schön, dass Ihr den Weg ins Ritterzimmer gefunden habt! Hier hinten ist auch noch Platz!« Immutatis dirigierte die Teilnehmer durch den Raum wie ein Schleusenwärter die Lastkähne. Irgendwann hatte jeder einen Platz gefunden.

»Seid begrüßt! Im Namen des GROSSEN SCRUM-RATS möchte ich Euch für Euer Interesse an Scrum danken. Es zeigt, dass unsere unermüdliche Arbeit nicht umsonst ist. Deshalb sind wir gerne dem Ruf der Musketiere gefolgt, uns aktiv an diesem Scrum-Treffen zu beteiligen. Ich bin Immutatis und das ist mein junger Ratskollege Neonexus.« Neonexus hatte geistesabwesend die Teilnehmer gemustert und zuckte zusammen, als plötzlich sein Name fiel. Er blickte zu Immutatis, um zu ergründen, was dieser gesagt hatte. Der aber lächelte die Teilnehmer an. Neonexus hielt es für das Sicherste, ebenfalls in die Runde zu lächeln – etwas gequält, da er bislang nicht ganz bei der Sache gewesen war. »Jetzt passe ich auf!« – mit diesem selbstverpflichtenden Gedanken konzentrierte sich Neonexus auf den Älteren, der mit seiner Ansprache fortfuhr. »Wir kommen viel herum. Sprechen mit Menschen, die in ihren Werkstätten und Manufakturen Scrum einsetzen, um schneller bessere Produkte zu liefern. Beobachten solche Scrum-Mannschaften bei der täglichen Arbeit. Und stellen immer wieder fest, dass die Regeln der Scrum-Verordnung nicht konsequent und diszipliniert eingehalten werden!« Immutatis griff sich ein Exemplar aus der von den silbernen Einhörnern gestützten Bücherreihe. »Schaut, wie dünn die Verordnung ist – etwa im Vergleich zur Wieimmerländer Verfassung oder den Gesetzeswerken Eurer Heimatländer. Ich gehe davon aus, dass Ihr rechtschaffen seid und nicht mit dem Gesetz in Konflikt kommen möchtet. Wie erreicht Ihr das? Indem Ihr die Gesetze achtet. Und zwar alle Gesetze – egal, wie viele es auch sein mögen. Warum aber, so frage ich Euch, gelingt es vielen nicht, die wenigen Regeln der Scrum-Verordnung zu befolgen?«

Die Audienz beginnt.

Stille im Raum. »Kennen alle die Scrum-Verordnung?«, schaltete sich Neonexus ein. Wieder Stille, bis Valoré fragte: »Wie sollen wir auf diese Frage antworten? Ich kann nur beurteilen, ob *ich* die Verordnung kenne. Ob das auch für die anderen Teilnehmer gilt, entzieht sich meiner Kenntnis. Darf ich die Frage umformulieren?« »Nur zu!« »Danke. Es hebe bitte jeder die Hand, der die Scrum-Verordnung in ihrer aktuellen Fassung noch nicht gelesen hat.« Eine Hand reckte sich zögernd zur rußgeschwärzten Decke. Immutatis schien nur darauf gewartet zu haben, denn

augenblicklich stürmte er auf den Bekenner zu und drückte ihm das lederne Buch mit Goldschnitt in die Hand. »Danke für Euren Mut und Eure Aufrichtigkeit, werter Herr! Nehmt dieses wunderschöne Exemplar der Scrum-Verordnung als Anerkennung. Studiert es und lernt, wie man Scrum richtig anwendet! Allen anderen Teilnehmern möchte ich zurufen, dass mein Begleiter diese Ausgabe der Scrum-Verordnung nur heute zum Sonderpreis von vier Dukaten anbietet.«

Immutatis holte tief Luft, da hörte er hinter sich die Plaketten leise klingeln. Das erinnerte ihn an ein Versprechen, und er fuhr fort: »Damit nicht genug, könnt Ihr beim ehrenwerten Mercastadis Plaketten mit dem Wappen des GROSSEN SCRUM-RATS erwerben – für gutes Scrum-Gelingen in allen Projekten!« Der Devotionalienhändler setzte sein freundlichstes Lächeln auf und zeigte auf die Hellebarden, an denen die Glücksbringer sanft hin- und herschwangen und im Fackellicht geheimnisvoll glänzten. Er nahm eine der Plaketten herunter und reichte sie durch die Sitzreihe. Valoré lehnte dankend ab, als sich ein Teilnehmer auf seinem Stuhl umdrehte und den Talisman an sie weiterreichen wollte. Der Zurückgewiesene zuckte mit den Schultern und drückte Valorés Sitznachbarn die Plakette in die Hand.

Agiler Ablasshandel

Währenddessen fuhr Immutatis mit seiner Ansprache fort. »Unsere Audienz dient exakt dem Zweck, den der ältere Herr heute Vormittag für dieses Treffen definiert hat: Sie soll Euch dienen! Euch und Euren Projekten! Der GROSSE SCRUM-RAT will, dass alle Projekte erfolgreich sind. Deshalb wollen wir Euch nun die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen, ja sogar Zweifel zu bekunden – auf dass wir Euch erleuchten und wieder auf den rechten Weg führen können. Denn wir kennen es: das einzige, das wahre, das reine Scrum!« Immutatis' Stimme überschlug sich vor Verzückung, als er das Hohelied auf Scrum anstimmte. Die Teilnehmer schwiegen – ob vor Ehrfurcht, Verwunderung, Ablehnung oder Gleichgültigkeit, vermochte Neonexus nicht zu sagen, als er in die Runde blickte, während er mit aller Kraft den königlichen Lehnstuhl zurückzog, damit sich Immutatis auf dem purpurroten Sitzpolster niederlassen konnte. Neonexus stellte einen der Lehnstühle direkt neben den Königsstuhl, was dem Ensemble die Anmutung eines Beichtstuhls verlieh. »Formt bitte eine Reihe zur Rechten des ehrwürdigen Immutatis. Der Erste in der Reihe setzt sich auf diesen Stuhl und stellt seine Frage – bitte laut und deutlich, damit alle sie vernehmen können. Und dann höret die Antwort des GROSSEN SCRUM-RATS!«

»Das ist nicht Euer Ernst!« Valoré hatte sich bisher zurückgehalten, obwohl ihr bereits der Ablasshandel mit Scrum-Plaketten ein Dorn im Auge gewesen war. Auf der anderen Seite gehörte zu einem verrückten Angebot immer auch ein mindestens genauso verrückter Käufer. Solange es den gab, konnte man dem Händler kaum einen Vorwurf machen, befand sie. Mit dieser »Scrum-Beichte« jedoch hatte der GROSSE SCRUM-RAT ihrer Meinung nach den Bogen überspannt. Und so war es einfach aus ihr herausgeplatzt, obwohl sie nach einer wertschätzenden Formulierung für konstruktive Kritik gesucht hatte. Kurz stieg Scham in ihr auf. Dann kam ihr ein Ausspruch Bumaraias in den Sinn: »Auch wenn wir danach streben, stets verständnisvolle und dienende Begleiter zu sein, so müssen wir doch ab und zu erkennen, dass auch wir nur

Audienz vs. Offener Raum

gewöhnliche Einhörner sind!« Und so sagte das gewöhnliche Einhorn Valoré: »Ich glaube, dass Ihr die vormittägliche Botschaft des Großväterchens und der Hexe nicht in allen Facetten verstanden oder zumindest verinnerlicht habt, werter Immutatis. Ja – es geht um uns, die Teilnehmer. Aber gerade weil es um uns geht und um die Themen, die uns wichtig sind, haben die beiden das Format des Offenen Raumes eingeführt. Der lebt vom offenen Austausch auf Augenhöhe, von der Meinungsvielfalt und von der Freude an neuen Ideen. Das Format, das Ihr soeben vorgestellt habt, entbehrt all dieser Konzepte. Es ist eher eine Beichte, mit der Option auf ein Urteil der höheren Instanz ...« Immutatis rollte mit den Augen, und Valoré fügte schnell hinzu »... ohne Euch unterstellen zu wollen, dass das Eure Absicht ist. Eine Audienz – so habt Ihr es genannt – ist aus meiner Sicht kein geeigneter Rahmen für Meinungsvielfalt und neue Ideen. Es scheint mir, als wolltet Ihr alle Teilnehmer von Eurem Verständnis der Scrum-Methode überzeugen – ich möchte fast sagen: bekehren. Aber meint Ihr nicht auch, dass es mehr als eine gültige Auslegung der Scrum-Verordnung gibt?«

Nun hielt es Immutatis nicht mehr aus. Er fiel dem Einhorn ins Wort: »Natürlich gibt es nur die eine Wahrheit! Ihr habt doch die Scrum-Verordnung gelesen!

Alternative Wahrheiten

Ist die etwa nicht eindeutig?« »Nein. Sie ist meiner Meinung nach ein vorzüglicher Rahmen für agile Projekte. Ich nehme mir jedoch das Recht heraus, diesen Rahmen an die Bedürfnisse der von mir begleiteten Projekte anzupassen – allerdings erst wenn ich weiß, dass alle Beteiligten den Sinn jedes Paragraphen der Verordnung verstanden haben. Nur dann kann ich sicher sein, dass wir den Projekterfolg nicht durch falsche Auslegung der Verordnung gefährden. Obwohl ... sicher sein kann ich nie. Aber da wir in kurzen Sprints arbeiten, weiß ich schon nach wenigen Tagen oder Wochen, ob unsere Anpassung hilfreich oder hinderlich gewesen ist.« »Wo bitte steht in der Scrum-Verordnung, dass man sie anpassen darf?« Erneut überschlug sich die Stimme des Ratsvertreters, dieses Mal vor Zorn. Valoré blieb ganz ruhig. »Zum Beispiel hier: ›Der Scrum-Meister ermutigt die Scrum-Mannschaft, den Entwicklungsprozess und die genutzten Praktiken innerhalb der Grenzen des Scrum-Rahmenwerks zu verbessern, um im kommenden Sprint effektiver und angenehmer arbeiten zu können.« So oder so ähnlich steht es im Paragraphen über die Sprint-Retrospektive.« »Genau – ›innerhalb der Grenzen des Scrum-Rahmenwerks! Das ist der wichtige Passus!« Immutatis war außer sich. »Wenn Ihr Euch auch nur ein Jota außerhalb dieser Grenzen bewegt, dann ist es kein Scrum mehr!« Valoré blickte dem aufgebracht, schwer atmenden Ratsvertreter direkt in die wutblitzenden Augen. »Aber wo genau zieht Ihr die Grenze? Es gibt viele Regeln in der Verordnung, die meiner Meinung nach nicht exakt befolgt werden müssen. Ein Beispiel: Die maximale Länge der Sprint-Planung beträgt acht Stunden für einen Sprint mit einer Länge von einem Monat. Mal abgesehen davon, dass ich Sprints im Wochenrhythmus aufgrund der besseren Planbarkeit und Synchronisierung mit dem Projektumfeld bevorzuge: Wie lang darf eine Sprint-Planung für einen Zwei-Wochen-Sprint sein? Ist ein Monat mit 30 oder mit 31 Tagen Grundlage der Berechnung? Wie trägt die Verordnung dem Umstand Rechnung, dass eine Mannschaft, die gerade ihre ersten Erfahrungen mit Scrum sammelt, in der Regel länger plant als eine Mannschaft, die bereits aufeinander

eingespielt ist und ihr Produkt gut kennt? Ihr seht: Die Verordnung bietet Spielraum – und das ist gut so! Tut mir bitte den Gefallen und verschließt Euch nicht dieser Realität. Am Ende haben wir doch alle dasselbe Ziel: Wir wollen Fortschritt erzielen und erfolgreich sein. Und wir wollen zufriedene Kunden. Oder etwa nicht?«

Der Teilnehmer, der schon auf dem Stuhl neben Immutatis Platz genommen hatte, hob zögerlich die Hand. »Da habt Ihr genau den Gegenstand meiner Frage in den Mittelpunkt Eurer Kritik gestellt. Ich möchte wissen, ob man einen Sprint, in den viele Feiertage und Krankheitstage fallen, verlängern darf.« »Nicht, nachdem der Sprint gestartet wurde!« Immutatis beugte sich zu dem Teilnehmer hinüber – froh, endlich einen Ausweg aus der unerfreulichen Diskussion mit Valoré gefunden zu haben. »Vor dem Sprint dürft Ihr Euch auf eine andere Sprint-Länge einigen. Nur die Maximallänge von einem Monat darf nicht überschritten werden. Der Nächste bitte!« »Moment – meint Ihr einen Kalendermonat? Und wie ist im Februar zu verfahren? Kann man das nicht ganz klar in der Verordnung beschreiben? Oder was meint Ihr, Valoré?«

Darf man Sprints verlängern?

Noch bevor das Einhorn antworten konnte, sprang Neonexus dem älteren Kollegen zur Seite. »Darf ich Euch daran erinnern, dass dies *unsere* Gesprächsrunde ist? Wir sind gemäß den heute Vormittag verkündeten Regeln die Moderatoren, verantwortlich unter anderem für das Rederecht. Das erteile ich nun meinem werten Kollegen Immutatis.« Der aber war damit beschäftigt, zwischen zwei Teilnehmern zu vermitteln. Der eine saß noch auf dem Beichtstuhl, der andere stand am Kopf der Reihe und wollte endlich seine Frage stellen. »Solange ich keine Antwort auf meine Frage zur Sprint-Länge bekommen habe, werde ich diesen Platz nicht räumen!« »Aber Ihr seht doch, dass der GROSSE SCRUM-RAT auf diese Frage keine Antwort weiß! Warum macht Ihr nicht gemeinsam mit dem Einhorn vom Gesetz der Füße Gebrauch? Dann könnt Ihr Euch in aller Ausführlichkeit über Sprint-Längen austauschen, und wir können endlich mit der Audienz fortfahren. Im Gegensatz zum Einhorn finde ich dieses Format hervorragend! Wann bietet sich mir schon einmal die Gelegenheit, meine Fragen direkt an die obersten Hüter von Scrum zu adressieren?« »Wieso *Fragen*?« Der Teilnehmer ganz am Ende der Schlange schaltete sich ein. »Jeder stellt nur *eine einzige* Frage – sonst komme ich bis zum Ablauf der Stunde nicht mehr an die Reihe! Also: Störer raus, und weiter geht's mit der Audienz!«

Mit den Prinzipien des Offenen Raumes eine Audienz gestalten

Valorés Blick verlor sich in der zuckenden Flamme einer Fackel. Sollte sie dem Wunsch nachkommen und den Raum verlassen? Was würde dann hier passieren? Würde sie damit den Teilnehmern helfen – weil diese endlich ihre Fragen stellen könnten und verordnungskonforme Antworten bekämen? Oder war es fahrlässig, die teils unerfahrenen, teils dogmatisch denkenden Menschen einfach den Vertretern des GROSSEN SCRUM-RATS zu überlassen, deren Antworten bisher keine echte Hilfe gewesen waren – denn weder waren diese Scrum-Hüter dem Ursprung der Frage auf den Grund gegangen, noch hatten sie ihre Antwort auf den

Eingreifen oder laufen lassen?

Kontext abgestimmt, in dem diese Frage entstanden war. Immutatis und Neonexus hatten nicht einmal ansatzweise versucht, den Kontext zu erkunden! Spiegelte Valoré das jetzt an die Ratsvertreter zurück, dann käme es zum Eklat, dessen war sie sich sicher. Doch was sollte sie stattdessen tun? Ihr Blick löste sich von der Fackel und folgte der Schlange der Teilnehmer, die ungeduldig darauf warteten, Antwort auf ihre drängendste Scrum-Frage zu erhalten. Der Teilnehmer am Ende der Schlange diskutierte mit seinem Vordermann. Valoré wusste immer noch nicht, was sie tun sollte, und so trabte sie näher, um dem Gespräch lauschen zu können.

»... nach meinem Verständnis hat der Produktverantwortliche das größte Interesse an dieser Veranstaltung – und sollte folglich deren Eigentümer sein.« »Aber in der Verordnung steht ganz eindeutig, dass der Scrum-Meister dafür sorgt, dass die Planungssitzung stattfindet!« »Das ist es ja, was ich nicht verstehe!« Ratlose Stille. »Habe ich das richtig verstanden: Es geht Euch um die Frage, wem gemäß der Scrum-Verordnung die Planungssitzung gehört?« Valoré blickte die beiden Teilnehmer an und wartete deren Reaktion auf ihren Einwurf ab. Beide nickten. Die neugierigen Blicke signalisierten Interesse. »Dann möchte ich gerne meine Perspektive mit Euch teilen.« Valoré dachte nicht mehr an die Audienz des GROSSEN SCRUM-RATS. Sie widmete sich jetzt voll und ganz der Frage, wer Gastgeber der Planungssitzung ist.

Wer ist Gastgeber der Planungssitzung?

»Die Sprint-Planungssitzung ist nach meinem Verständnis eine Veranstaltung der gesamten Mannschaft.«, fuhr Valoré fort, »Ich stimme Euch zu, dass der Produktverantwortliche ein großes Interesse an dieser Veranstaltung hat. Er möchte sein Produkt um neue Funktionen erweitern. Deshalb hat er sich überlegt, wie das Inkrement am Ende des kommenden Sprints aussehen soll. Er lässt nun alle an diesen Überlegungen teilhaben. Schon im Vorfeld haben der Produktverantwortliche und die Mannschaft ein gemeinsames Verständnis der fachlichen Anforderungen erarbeitet. Auf Basis dieser Vorarbeiten und des in der Planungssitzung stattfindenden Dialogs gibt die Mannschaft eine Prognose für den kommenden Sprint ab.« »Ihr meint, dass die Mannschaft so viele Anforderungen für den kommenden Sprint akzeptiert, dass die Summe der Schätzgrößen annähernd identisch mit den Summen der vergangenen Sprints ist, richtig?«, wollte einer der beiden Gesprächspartner von Valoré wissen. »Ja – so ungefähr ist die Entwicklungsgeschwindigkeit definiert«, erwiderte das Einhorn. »Es gibt da noch ein paar Details zu beachten, aber das führt hier zu weit. Jedenfalls hat auch die Mannschaft ein großes Interesse am Zustandekommen und an einer effektiven und effizienten Durchführung der Planungssitzung. Beide Rollen sind also gleichermaßen involviert, um das ›Wie‹ bzw. ›Was‹ für den kommenden Sprint bestmöglich zu planen. Seht Ihr das auch so?« Nicken. »Gut. Kommen wir zur Rolle des Gastgebers. Was sind denn aus Eurer Sicht dessen wichtigste Eigenschaften und Aufgaben?« »Echtes Interesse«, antwortete einer der beiden pfeilschnell. »Neutralität«, fügte der zweite hinzu, »Wer inhaltlich eingebunden ist, sollte nicht moderieren«. Valoré lächelte. »Das ist eine weitverbreitete und von mir geteilte Ansicht. Also bleibt wie so oft der Scrum-Meister als ideale Rolle, um die Organisation und Moderation dieser Zusammenkunft zu übernehmen. So lese ich

besagte Regel der Scrum-Verordnung.« »Interessant ... je länger ich darüber nachdenke, desto mehr wird mir klar, dass ich die Rolle der Mannschaft bisher nicht ausreichend gewürdigt habe«, grübelte der Teilnehmer am Ende der Schlange. »Jetzt verstehe ich, warum die Verordnung hier den Scrum-Meister in die Pflicht nimmt.« »... aber nur für die Organisation und Moderation!« Valoré nickte dem Teilnehmer freundlich zu. »Inhaltlich tragen Produktverantwortlicher und Mannschaft die Verantwortung, weil beide Rollen aus ihrer jeweiligen Perspektive ein möglichst klares und gemeinsames Bild vom nächsten Sprint haben wollen.« »Logisch! Sogar so logisch, dass es nicht explizit erwähnt werden muss. Danke, Valoré! Ich habe da übrigens noch eine Frage.« Das Einhorn lächelte. »Ich dachte, dass es Euch lieber wäre, wenn ich den Raum verlasse?« »Nun, ähhh, da war ich vielleicht ein wenig zu voreilig. Und unhöflich obendrein. Entschuldigt bitte – ich habe mich allein von meinem Wunsch nach einfachen Antworten leiten lassen. Die Welt ist schon kompliziert genug – da muss ich sie durch lange Diskussionen nicht noch komplizierter machen.« »Ja, die Welt ist *komplex* – das meintet Ihr vermutlich.« Valoré musste schmunzeln. »Nun – eines kann ich Euch aus eigener Erfahrung berichten: Einfache Antworten helfen bei komplexen Problemen nicht. Genauer gesagt: Es gibt sie gar nicht. Was nützt es Euch, wenn der GROSSE SCRUM-RAT Euch auf die Frage nach der Eignerschaft der Sprint-Planungssitzung lediglich gesagt hätte, ob Eure Sicht der Dinge verordnungskonform ist? Euer primäres Ziel ist es vermutlich nicht, paragraphentreu zu arbeiten, oder? Ich nehme an, dass Ihr vor allem *erfolgreich* arbeiten wollt. Und deshalb lohnt sich die eben geführte Diskussion.« »Damit habt Ihr wohl recht – leider. Wäre es nicht schön, wenn sich alle Fragen und Probleme in Luft auflösen und die richtigen Wege und besten Lösungen lägen so klar vor uns wie ein Wieimmerländer Wintermorgen?«

Wieder musste Valoré schmunzeln – zu oft hatte sie Diskussionen wie diese schon geführt. »Wenn das der Fall wäre, so glaube ich, dass sich nach kurzer Zeit Langeweile einstellte. Und dann käme uns schleichend eine unserer schönsten Eigenschaften abhanden: die Kreativität. Unsere Fähigkeit, neue Lösungen zu finden oder zu erfinden, die es so noch nicht gegeben hat, ist die Triebfeder des Fortschritts. Ohne Kreativität hätten die Musketiere niemals die beste Drachenfalle aller Zeiten bauen können. Wir können froh sein, dass die Komplexität der Welt unsere Kreativität jeden Tag aufs Neue fordert.« »Vermutlich habt Ihr auch in diesem Punkt recht, werte Valoré.« »Ja, möglicherweise. Oh – Ihr seid gleich an der Reihe.«

*Der Wunsch nach einfachen
Lösungen für komplexe
Probleme*

Das Einhorn und der Teilnehmer waren so in ihr Gespräch vertieft gewesen, dass sie gar nicht bemerkt hatten, wie die Schlange vor ihnen immer kürzer wurde. Unbewusst waren sie langsam in Richtung Königsstuhl vorgerückt und standen jetzt nur noch wenige Schritte von Immutatis entfernt. Der erläuterte gerade, warum eine Scrum-Mannschaft nicht mehr als neun Personen umfassen sollte – zuzüglich Produktverantwortlichem und Scrum-Meister. »Die Kommunikation und Koordination steigt mit jedem weiteren Mitglied signifikant an.

*Die ideale
Mannschaftsgröße*

Mein Kollege wird Euch das gerne veranschaulichen.« Neonexus fingerte aus seinem Rucksack eine kleine Pergamentrolle, auf der eine Tabelle zu sehen war. »Schaut – bei einer Mannschaftsgröße von drei Personen gibt es drei Kommunikationspfade zwischen allen Beteiligten. Bei vier Personen sind es bereits sechs. Bei sechs Personen kommen wir schon auf 15 Pfade, neun Personen kommunizieren über bis zu 36 Pfade, zehn Personen über 45 Pfade.« »Das verstehe ich – aber warum wurde die Grenze bei genau neun Personen festgelegt?« Neonexus schien auf diese Frage nur gewartet zu haben. »Der GROSSE SCRUM-RAT hat vor zwei Jahren eine große Befragung in vielen verschiedenen Scrum-Mannschaften durchgeführt. Die Teilnehmer der Befragung teilten uns die Mannschaftsgröße mit. Dann mussten sie einige Fragen zur Qualität und Effektivität der mannschaftsinternen Kommunikation beantworten. Bewertet wurden beispielsweise das gemeinsame Verständnis der anstehenden Aufgaben, die Dauer der Zusammenkünfte zum Schätzen der Anforderungen und das Zusammengehörigkeitsgefühl. Nach sorgfältiger Auswertung dieser Befragungen empfahl der Kommissionsleiter eine maximale Mannschaftsgröße von neun Personen. Ihr seht: Auch der GROSSE SCRUM-RAT geht empirisch vor!«

Der Teilnehmer gab Neonexus die Tabelle zurück, bedankte sich bei den beiden Ratsmitgliedern und machte Platz für den letzten Teilnehmer in der Reihe. Der winkte lässig ab. »Danke, aber meine Fragen wurden von der überaus freundlichen Valoré zu meiner Zufriedenheit beantwortet.« Immutatis' Miene verfinsterte sich. »Zu Eurer Zufriedenheit vielleicht – aber auch zu unserer Zufriedenheit? Vergesst nicht, dass der GROSSE SCRUM-RAT ein berechtigtes Interesse an korrekten Antworten zu allen Fragen rund um Scrum hegt. Korrekte Antworten bekommt Ihr in erster Linie von uns.« Der Teilnehmer lächelte Immutatis zu. »Keine Angst! Valoré hat explizit Bezug auf die Scrum-Verordnung genommen, als sie meine Frage zum Verantwortlichen für die Planungssitzung beantwortete. Sie ist gar nicht so frei denkend, wie Ihr immer glaubt. Vielleicht solltet Ihr Euch mal in Ruhe mit Valoré unterhalten. Dann dürfte das eine oder andere Vorurteil recht schnell bröckeln.« Sprach's – und verließ leichten Schrittes das Ritterzimmer.

*Miteinander statt
übereinander reden*

Rund um den großen Eichentisch herrschte gespannte Stille. Alle Blicke waren zum Kopf der Tafel gerichtet, wo Immutatis und Neonexus das Einhorn halb abschätzig, halb unsicher musterten. Was würde Valoré jetzt tun? An der Audienz teilnehmen? Eine Frage zur Scrum-Verordnung stellen? Und wie würden die Ratsvertreter darauf reagieren?

Valoré ging langsam zum Audienzstuhl und drehte sich so, dass sie den gesamten Tisch überblicken konnte, räusperte sich kurz und brachte ihr Anliegen vor.

»Werte Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS! Mein Vorredner hat einen sehr interessanten Vorschlag gemacht. Wir sollten mehr miteinander als übereinander reden. So lassen sich Meinungsverschiedenheiten erkunden und Missverständnisse aus der Welt räumen. Ich möchte hier und jetzt damit beginnen – mit einer Frage, die mich schon lange beschäftigt. Warum werden die Werte von Scrum – Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt – in der Verordnung mit keiner Silbe erwähnt? Wir

Scrum und die Werte

sind uns doch einig, dass Scrum ohne das Fundament aus Werten seine Wirkung nicht entfalten kann. Warum diese dann nicht explizit benennen und erläutern? Wieso beschreibt die Scrum-Verordnung im Wesentlichen die Mechanik? Ist das vielleicht sogar der Grund dafür, dass Scrum so oft rein mechanisch verwendet wird, ohne dass sich die Beteiligten eine agile Denkweise zu eigen gemacht haben?« »Ihr glaubt also, die Scrum-Verordnung sei fehlerhaft?«, bellte Immutatis in Richtung Einhorn. »Nein, da habt Ihr mich missverstanden. Ich möchte zur Verordnung lediglich etwas hinzufügen. Es fehlen die Werte: in der Verordnung, in vielen Scrum-Mannschaften und manchmal sogar auf diesem Scrum-Treffen.« Valoré senkte den Kopf, sodass ihr Horn beinahe die Tischplatte berührte. Diese Geste schien selbst den wütenden Immutatis in Verlegenheit zu bringen. Er hustelte und sagte leise: »So lasst uns der Empfehlung folgen und in den Dialog treten.« Das Ratsmitglied wandte sich der Runde zu. »Die Werte sind ein gutes und wichtiges Thema. Gerne möchte ich sie Euch näher erläutern und wertvolle Hinweise für ihre praktische Anwendung im täglichen Leben geben. Aber leider ist die Zeit der Audienz abgelaufen. Deshalb müssen wir die Werte ein anderes Mal vorstellen – vielleicht beim Scrum-Treffen im kommenden Jahr!« »Warum so lange warten?« Valorés Augen blitzten, als sie ruckartig den Kopf hob und sich den Scrum-Räten zuwandte. »Ich lade Euch herzlich zu meiner Gesprächsrunde ein, die in wenigen Minuten im Pavillon beginnt. Dort will ich mich ausführlich den Werten widmen – es sei denn, die Teilnehmer geben der Diskussion eine andere Richtung. Es freut mich, dass es Euch ernst damit ist, mit mir in den Dialog zu treten, werte Ratsvertreter. Eine schnellere Gelegenheit als die Runde im Pavillon wird sich Euch nicht bieten. Und wenn wir alle helfen, Eure Utensilien zusammenzupacken, können wir es gemeinsam schaffen, pünktlich dort zu sein.« Ein Ruck ging durch die Teilnehmer. Jeder packte mit an, und drei Minuten später wanderte eine munter diskutierende Schar durch den Innenhof der Sommerresidenz in Richtung Garten. Auch Mercastradis stolperte hinterher. An seinem Hals klingelten die Scrum-Plaketten. Nicht eine hatte er verkaufen können, weil die Audienz so plötzlich vorbei war. Nun hoffte er auf die Runde im Pavillon. Denn wer an Werte glaubte, der glaubte bestimmt auch an die geheimnisvolle Kraft einer verzierten Silberscheibe.



17 Komplexität organisieren

#meta

In einem Nebenraum des Ritterzimmers

Rolf: Ich bin immer wieder verblüfft, wenn ich Menschen treffe, die sich im Besitz der einzig wahren Wahrheit wähnen – wenn ich das mal so sagen darf (schüttelt den Kopf).

Holger: Ja, Immutatis lässt wirklich jeden deutlich spüren, wer seiner Meinung nach der Hüter der reinen Scrum-Lehre ist. Mit seinem Pochen auf die buchstabengetreue Einhaltung der Scrum-Verordnung führt er allerdings aus meiner Sicht den Sinn dieser Arbeitsweise ad absurdum. Agile Vorgehensweisen sind zum Einsatz in komplexen Umfeldern gedacht, in denen man nicht mehr alles voraussehen und -planen kann, sondern experimentieren muss, um den »richtigen« Weg zu finden. Dabei helfen starre Regelwerke ganz sicher wenig. Dazu braucht es eher Prinzipien, die eine Richtung und Orientierung geben. So verstehe ich den Scrum Guide.

Scrum ist ein Rahmenwerk und keine Verordnung.

Rolf: Du verstehst den Guide als Beschreibung eines Rahmenwerks, richtig? Das es erlaubt, sein agiles Vorgehen an die aktuellen Gegebenheiten und die retrospektiv gefundenen Einsichten anzupassen. Denn in komplexen Umfeldern lässt sich ja erst rückblickend erkennen, ob und wie etwas funktioniert hat. Es gibt keine klaren Ursache-Wirkungs-Verkettungen mehr. Es herrscht eher eine *Kausalverfilzung*. Ein komplexes System wird erst im Rückblick kohärent. Deshalb spricht man auch von *retrospektiver Kohärenz*. Besonders gut nutzen beispielsweise gewisse Journalisten dieses Verhalten komplexer sozialer Systeme, indem sie den Politikern rückblickend vorwerfen, dass ihnen doch wohl hätte klar sein müssen, dass ihr Ansatz nicht funktioniert. Es stimmt: Rückblickend sind solche Sachen oft sonnenklar. Die Entscheidungen, die dorthin geführt haben,

Kausalverfilzung und retrospektive Kohärenz

mussten jedoch weit früher und ohne dieses retrospektiv erworbene Wissen getroffen werden.

Holger: Das bedeutet doch, dass ausgehend von einem »Scrum, wie es im Buche steht« jedes Team und jede Organisation schrittweise eine eigene agile Arbeitsweise entwickeln wird, die zu den Gegebenheiten in der jeweiligen Domäne passt. Und da kein Team dem anderen gleicht, wird es auch keine zwei Scrum-Implementierungen geben, die identisch sind. Damit kann man sich auch von der Vorstellung verabschieden, dass es *die* eine allgemeingültige Verordnung geben kann, die – peinlich genau umgesetzt – den Erfolg garantiert.

Rolf: Nun, außer vielleicht, wenn man »stetige Veränderung und Anpassung« per Verordnung verordnet bekommt. (grinst breit) Aber das mit der Komplexität ist auch so eine Sache. Vieles davon scheint mir hausgemacht. Und das ständige Heraufbeschwören unserer ach so komplexen neuen Welt kommt mir manchmal schon fast wie eine prophylaktische Rechtfertigung vor. Ja, viele Projekte bewegen sich heute im Grenzbereich zwischen komplizierten und komplexen Fragestellungen. Deshalb ist es für die Wahl der passenden Arbeitsweise besonders wichtig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, womit man es im jeweiligen Projekt zu tun hat. Eine Verortung im Cynefin-Framework ♦ oder in der Stacey-Matrix ♦ kann ein erster hilfreicher Schritt sein und von Beginn an für die nötige Klarheit sorgen.

Komplex vs. kompliziert

Holger: Stimmt! Das ist unter anderem deshalb wichtig, weil alle agilen Praktiken, die eingesetzt werden, um mit der Unvorhersehbarkeit umzugehen, nicht kostenlos sind. Meetings mit dem gesamten Team und die kontinuierliche Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten zum Beispiel sind Investitionen, die erforderlich sind, um am Ende das Richtige richtig zu tun: langfristig erfolgreich zu sein oder – vielleicht noch wichtiger – frühzeitig zu scheitern. Und daraus zu lernen. Den Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Aufgaben verdeutliche ich gerne am Großraumflugzeug Airbus A380. Die Konstruktion des größten Passagierflugzeugs der Welt war eine komplexe Aufgabe: Nie zuvor hatte Airbus ein Flugzeug mit zwei Decks gebaut – die auch noch unterschiedlich breit sind. Natürlich konnte Airbus von seiner langen Erfahrung in der Flugzeugkonstruktion profitieren, aber der A380 war in vielen Bereichen etwas komplett Neues. Die Konstrukteure haben in diesem Projekt viel gelernt. Auch aus Fehlern, die sie oft dann gemacht haben, wenn sie Neuland betraten. Das ist ein völlig normales Vorgehen für komplexe Problemstellungen wie die Konstruktion eines innovativen Flugzeugmodells. Nach dem erfolgreichen Jungfernflug des ersten A380 wussten die Konstrukteure, wie man dieses Flugzeug baut. Die einzelnen Montageschritte waren bis ins Detail beschrieben. Die Serienfertigung ist deshalb grundsätzlich ein kompliziertes Problem: Die Ingenieure kennen die Abfolge der einzelnen Fertigungsschritte. Wenn sie dabei keinen Fehler machen, dann wird am Ende ein perfekter A380 entstanden sein. Komplex wird die Serienfertigung durch die

Sonderwünsche der Kunden, aber das ist eine andere Geschichte.

Rolf: Wenn ich also weiß, dass ich »lediglich« ein kompliziertes Problem vor mir habe, für das ich gemeinsam mit den richtigen Spezialisten eine Lösung erarbeiten und implementieren kann, dann muss ich nicht so tun, als gelte es, das Rad neu zu erfinden, oder? Ich habe in dem einen oder anderen Projekt tatsächlich Situationen erlebt, in denen ein Fachexperte als Product Owner eingesetzt wurde – die Musketiere würden ihn »Produktverantwortlicher« nennen. Der wusste schon sehr genau, wie die Lösung aussehen soll, anstatt sich darauf zu beschränken, was die Lösung fachlich leisten muss. Das führte regelmäßig zu Verunsicherung und Verärgerung im Entwicklungsteam. Verständlicherweise, denn anstatt die Entwickler als technische Experten zu sehen, die zu einem fachlichen Problem die passende technische Lösung erarbeiten und umsetzen, hat der Product Owner eine in technischen Details spezifizierte Lösung vorgegeben. Die war zwar immer noch kompliziert, musste aber seiner Meinung nach »nur noch implementiert werden«. So fühlten sich die Entwickler letztendlich als »Code Monkeys« missbraucht.

Holger: Was ich auch immer wieder mal beobachte ist die Annahme, ein agiles Projekt ließe sich einfach so starten. Team zusammenstellen, Product Owner benennen, vielleicht noch einen Scrum Master dazu – und schon liefert es vom ersten Tag an Wert. Wie soll das gehen? Eine klare Produktvision und ein gepflegtes Product Backlog fallen doch auch bei Scrum nicht vom Himmel. Auch wenn die meisten Anforderungen erst einmal nur grob beschrieben werden, muss doch klar sein, wo die Reise hingehen soll. »Don't plan everything in detail« meint eben genau das, und nicht etwa »plane gar nicht«. Vorarbeiten und ein gewisser Vorlauf auf fachlicher Seite sind auch in Scrum-Projekten erforderlich.

Wie man ein agiles Projekt startet.

Rolf: Und wenn das Unternehmen größer ist, dann braucht es vorher einen Business Case und ein Budget und was weiß ich noch alles. All das muss beraten, begründet, beschlossen und freigegeben werden. Und das in einer Phase, in der es oft noch gar kein Entwicklungsteam gibt. Auf einer höheren Ebene gibt es also immer noch – oder wieder – ein Vorgehen in Phasen, das die agile Umsetzung des Projekts einschließt. Denn nach der Entwicklung wird aus dem Projekt häufig ein Produkt, das eingeführt, geschult und betrieben werden muss. Das sind alles Aufgaben, die irgendwie außerhalb des Scrum-Teams liegen, für den Gesamterfolg jedoch entscheidend sind. Ich habe dieses Konstrukt eines Phasenvorgehens mit eingebetteter iterativer Entwicklung mal »Händlerkarren-Modell« genannt.

Holger: Das mit den vor- und nachgelagerten Phasen kenne auch ich aus großen Unternehmen. In diesen Projektabschnitten sind oft Leute involviert, die später mit dem Scrum-Team wenig zu tun haben, zum Beispiel Produkt- und Projektmanager. Und selbst während der Umsetzung, wenn iterativ-inkrementell vorgegangen wird, ist es oft gut, wenn da ein »Projektschauspieler« ist, der die umgebende Organisation mit den gewohnten Zahlen, Daten und Fakten versorgt und so die

Anschlussfähigkeit sichert. Ich habe nur noch nicht verstanden, wie du auf »Händlerkarren« kommst.

Rolf: Diese Idee stammt aus einem meiner Projekte. Wir waren klein gestartet und ich hatte anfangs etwa drei Monate mit einem dreiköpfigen Team auf fachlicher Seite an der Grobformulierung der Anforderungen und dem Aufbau des Product Backlog gearbeitet. Gewappnet mit diesen Vorarbeiten fühlten wir uns in der Lage, eine Technologieentscheidung zu treffen, ein Entwicklungsteam zusammenzustellen und loszulegen. Soweit lief alles ganz nach Plan. Dann begann das Interesse an unserem Projekt zu wachsen. Immer mehr Tochtergesellschaften wollten diese Plattform nutzen. Wir wurden zum Konzernprojekt befördert. Die Verantwortung wanderte in einen zentralen Projektmanagementbereich, ein Gesamtprojektleiter wurde eingesetzt. Unsere kleine agile Welt geriet zusehends in Bedrängnis.

Händlerkarren-Modell

Holger: Und dann?

Rolf: Der Gesamtprojektleiter – selbst gerade frisch eingestellt – beanspruchte die alleinige Entscheidungshoheit in allen Fragen. Damit sagte er dem Product Owner klar den Kampf an, denn der trifft schließlich alle fachlichen Entscheidungen in einem Scrum-Projekt. Und das war unser Gesamtprojektleiter nicht gewohnt. Das hat in der Folgezeit für etliche Reibung gesorgt, zu der zunehmend auch noch politische Rangeleien beitrugen. Ich habe einen Moment gebraucht, bis ich dieses »Das braucht's doch alles gar nicht!« ablegen konnte. Dann habe ich immer wieder Gespräche vor allem mit dem Gesamtprojektleiter geführt und begriffen, wie merkwürdig auch für ihn diese Situation war. Man hatte ihm für das Projekt die Verantwortung übertragen, die fachlichen Entscheidungen lagen jedoch weiterhin in Händen des Product Owners. Er fühlte sich wie ein Verwalter, der für etwas den Kopf hinhalten muss, das er gar nicht in der Hand hat. Kontrollverlustangst pur. Und die ist bis zu meinem Ausscheiden aus dem Projekt auch nie ganz verschwunden. Wir haben dann überlegt, wie wir in dieser Situation am besten zusammenarbeiten können. Und so entstand das Modell des Händlerkarrens. Die obere Plattform des Karrens (auf der das Obst, Gemüse, Kannen, Krüge, Stoffballen, ... transportiert werden) bilden alle Phasen, die vor, während und nach der Umsetzung wichtig sind. In diesen Phasen muss es jemanden geben, der für Kontinuität sorgt – zum Beispiel einen Gesamtprojektleiter. Unter dieser »Platte« drehen sich in der Umsetzungsphase wie ein Rad die Iterationen. Beides ist miteinander verbunden und doch kommt keiner dem anderen in die Quere. Zusammen schaffen sie Wert. Und eins kann ich dir sagen: Auf diese Situation hat mich keine Scrum-Zertifizierung vorbereitet (schmunzelt)!

Holger: Interessante Metapher für die Verbindung der Vorgehensweisen, dieser Händlerkarren. Auch ich denke, dass niemand das agile Arbeiten allein durch

Agil zu arbeiten lernt man durch Übung.

das Erwerben von Zertifikaten lernt. Man muss die vermittelten Inhalte praktisch einsetzen und verinnerlichen. Stell dir vor, du hattest zwei Tage Klavierunterricht. Danach kannst du Tonleitern spielen und denkst vielleicht, dass die weißen Tasten für die fröhliche und die schwarzen für die traurige Musik gedacht sind. Aber bis du »Für Elise« spielen kannst, vergeht noch eine Menge Zeit, in der du vor allem üben, üben und üben wirst.

Rolf: Mir fällt da noch ein anderes Beispiel ein: Ich habe vor Jahren einen Segelschein gemacht. Das war eine spannende Sache, denn es wurde eine Menge Stoff vermittelt: Kollisionsverhütungsregeln, Wetter, Wind, Kurse, Rumpf- und Riggformen, Seezeichen und noch vieles mehr. Nach der theoretischen Prüfung ging's auf Ausbildungstörn, und am Ende – nach vierhundert nautischen Meilen unter Segeln und einer praktischen Prüfung – hatte ich meinen Schein in der Tasche.

Holger: Und – konntest du danach segeln?

Rolf: Nun, ich wusste (theoretisch) in vielen Fällen, worauf es ankommt. Und dann war es für mich wichtig, mit einem Boot unterwegs zu sein, Erfahrungen zu sammeln – und jede Menge Lehrgeld zu bezahlen. Jahre später habe ich jemanden wiedertreffend, der damals gemeinsam mit mir den Schein erworben hatte. Und als ich ihn fragte, wo er denn seitdem schon überall gesegelt sei, schaute er mich nur an. »Gar nicht«, war seine Antwort. Aber bald würde sich das ändern, denn dann hätte er das nächste Zertifikat in der Tasche, das fürs Hochseesegeln. Und dann ... !

Holger: Selbst wenn wir mal davon ausgehen, dass all die Zertifikate durchaus sinnvoll sind, so werden doch in der Regel die Rollen getrennt voneinander ausgebildet. Da gibt es Kurse für Scrum Master, für Product Owner, für Scrum Developer. Jeder lernt für sich, was wichtig ist. Was dabei weitestgehend außen vor bleibt, ist die Interaktion innerhalb des Scrum-Teams, die Zusammenarbeit der einzelnen Rollen, das Ineinandergreifen.

Rolf: Ja, wie bei einem System, dessen Einzelteile isoliert entwickelt werden und wo dann am Ende das Erstaunen groß ist, wenn es nicht so recht zusammenpassen will und an den Schnittstellen Probleme auftreten.

Holger: Viel besser wäre es also, wenn es so etwas wie ein Scrum-Teamtraining gäbe. Entwicklungsteam, Scrum Master und Product Owner lernen gemeinsam, was das Arbeiten mit Scrum bedeutet. Und wachsen bereits im Training zusammen.

Rolf: Es gibt tatsächlich ein solches Programm. Es nennt sich »Agile Software Engineering« und umfasst insgesamt vier Wochen – eine Woche Theorie und drei Wochen Praxis. Fünf Tage lernt das gesamte Scrum-Team unter »Laborbedingungen«. Danach, während der drei Praxiswochen, begleitet der Trainer das Team in dessen echtem Projekt. Er unterstützt es dabei, die erlernten

agilen Techniken in die Praxis zu übertragen. So können sie sich dort etablieren, wo es darauf ankommt: im Arbeitsalltag und im gesamten Scrum-Team.

Holger: Das hört sich nach einem Erfolgsrezept an. Nur – warum ist das in der agilen Community kaum bekannt? Weshalb werden diese Kurse nicht regelmäßig angeboten und von Unternehmen gebucht? Bisher wollte noch jedes Unternehmen und Projekt, in dem ich als Coach gearbeitet habe, dass seine agilen Teams selbstorganisiert und hochperformant arbeiten. Warum verwehrt man diesen Teams die Möglichkeit, die passende Denkweise und das nötige Handwerkszeug gemeinsam als Team zu lernen?

Rolf: Vermutlich, weil dieses Programm Kosten verursacht, die jene für einen zweitägigen Scrum-Master-Kurs für zwei bis drei Mitarbeiter weit übersteigen. Dazu muss aus meiner Sicht der Übergang zu agilen Arbeitsmethoden als ein Projekt, ein Change-Projekt, verstanden werden, das Investitionen erfordert. Und dazu braucht es Veränderungsbereitschaft, die wiederum auf einem Gefühl für Dringlichkeit der Veränderung basiert. Kannst du bei John P. Kotter ♦ nachlesen (zwinkert).

Holger: Natürlich – ohne ein klares Bekenntnis und die Unterstützung durch das obere Management kommt jeder Wandel früher oder später ins Stocken. Aber wie ist denn dieses Programm entstanden?

Rolf: Es klingt fast selbst wie ein Märchen: Es begab sich zu der Zeit, dass das obere Management eines großen und namhaften deutschen Unternehmens erkennen musste, dass mit den bisherigen Herangehensweisen die gesteckten Unternehmensziele nicht mehr zu erreichen waren. Und so entstand die Notwendigkeit, gänzlich neue Wege zu gehen. In der Folge wurde in großem Maßstab in einen Wandel hin zu schlanken (Lean) und agilen Vorgehensweisen investiert. So entstand unter anderem dieses Programm, das bisher Hunderte von Teams erfolgreich durchlaufen haben.

Holger: Das deckt sich mit einer Erfahrung, die auch ich häufig gemacht habe: Nur allein mit der Begeisterung aus den Teams, also »von unten«, kommt eine agile Transition irgendwann nicht mehr weiter und bleibt in der oft geschmähten »Lehmschicht« stecken. Was an sich auch nicht verwunderlich ist, denn der Übergang zu einem selbstorganisierten Vorgehen bedeutet insbesondere für das mittlere Management einen gefühlten Verlust an Macht und Kontrolle. Es braucht neue Arten von Führung. Aus Managern müssen Führungskräfte werden, die loslassen können und lernen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen und auf Augenhöhe zu begegnen statt von oben herab. Und die es schaffen, überholte Verhaltensmuster zu »entlernen«. Wenn ihnen das von ihren eigenen Vorgesetzten nicht vorgelebt wird, werden auch sie in den meisten Fällen auf Nummer sicher gehen und alles beim Alten belassen. Immer nach dem Motto: »Kontrolle ist eine höhere Form des Vertrauens.«

Agile Transition von unten und von oben

Rolf: Das macht mir auch bei den Vertretern des GROSSEN SCRUM-RATS Sorge. In der letzten Session waren sie mehr um die Einhaltung der Scrum-Verordnung als um das Verstehen des Kontexts, um Kommunikation oder wirklichen Wandel bemüht.

Holger: Immerhin zeichneten sich ja am Ende der Session ein Einlenken und eine Diskussionsbereitschaft ab. Ich bin gespannt, wie sich die Wertediskussion in Valorés Session entwickelt. Am Ende werden die Werte gar noch in die Scrum-Verordnung aufgenommen?

Rolf: Das wäre wirklich ein Fortschritt. Aber schade um all die schönen ledergebundenen Scrum-Verordnungen mit Goldschnitt, die dann plötzlich unvollständig wären (schmunzelt).

18 Werte sind die wahren Schätze I

Im Gartenpavillon der Sommerresidenz

Jedem war klar, dass der Pavillon unmöglich allen Interessenten Platz bieten konnte. Nahezu dreißig Personen versuchten, sich so zu postieren, dass sie sowohl Valoré als auch die beiden Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS im Blick hatten. Vergeblich. Selbst als sich einige eng nebeneinander auf das hölzerne Pavillongeländer zwängten, bot der Innenraum nicht genügend Platz für alle anderen Teilnehmer. Acht standen auf der Treppe zum überdachten Rund und baten Valoré, laut zu sprechen, damit sie der Diskussion folgen konnten. »Ich möchte aber nicht, dass Ihr mir nur zuhört. Ihr sollt Euch aktiv beteiligen können – erst dann ist dies wahrhaftig ein Offener Raum. Vielleicht können wir an einen anderen Ort umziehen, an dem mehr Platz ist.« »Alle Räume sind belegt – ich habe es eben an der Wand des Marktplatzes gesehen!«, erwiderte eine Teilnehmerin auf der Treppe. »Außerdem verlieren wir nur wertvolle Zeit, wenn wir uns jetzt auf Raumsuche begeben, anstatt zu diskutieren!«, tönte es vom Geländer des Pavillons. »Das lässt sich leicht sagen, wenn man einen Platz im Pavillon hat!« – wieder war es jemand von der Treppe, der das Wort ergriff. Er wollte noch einen Satz hinzufügen, aber da hallte die durchdringende Stimme des alten Ratsvertreters durch den Pavillon. Vom kuppelförmigen Dach verstärkt, schienen seine Worte direkt aus dem Himmel zu kommen. »Wir haben hier – für mich ganz offensichtlich – ein Problem! Wie gut, dass mich die jahrelange Scrum-Erfahrung auf solche Situationen bestens vorbereitet hat. Das Dilemma stellt sich mir wie folgt dar: Der von Valoré gewählte Raum ist zu klein, um alle interessierten Diskussionsteilnehmer zu beherbergen. Die Suche nach einem größeren Raum würde uns kostbare Diskussionszeit stehlen. Was tun? Liebe Valoré: Jetzt ist genau das gefragt, worüber Ihr mit uns sprechen wollt: Mut. Nämlich der Mut, eine Entscheidung zu fällen und dabei die Bedürfnisse aller zu respektieren. Mut und Respekt – zwei wichtige Scrum-Werte. Ich bin gespannt, wie Ihr diese nun mit Leben füllt!« Man musste Immutatis nicht einmal ansehen, um zu wissen, wie sehr er die Situation genoss.

Gereon, der einen Platz im Inneren des Pavillons ganz in der Nähe der beiden Ratsvertreter ergattert hatte,

Kreativ Platz schaffen

hielt die Luft an. Er war gespannt, wie das Einhorn auf diese herausfordernden Worte reagieren würde. »Wer eine Diskussionsrunde über Werte anleitet, darf sich nicht provozieren lassen«, dachte Gereon und starrte das Einhorn an, als wollte er dessen Gedanken lesen. »Ich muss jetzt genau aufpassen, denn das, was ich gleich von Valoré lerne, werde ich als Führungskraft sicherlich noch oft brauchen.« Nicht nur Gereon war gespannt auf die Reaktion des Einhorns. Auch die anderen Teilnehmer schienen förmlich die Luft anzuhalten. Stille. Dann ein leises Scharren von Hufen. Schließlich Valorés sanfte Stimme: »Liebe Teilnehmer! Es tut mir leid, dass der Pavillon nicht genügend Platz für uns alle bietet. Einen besseren Raum werden wir wohl so schnell nicht finden. Deshalb möchte ich die Stärksten von Euch bitten, drei der Holztische von der Terrasse der Sommerresidenz herzubringen. Die stellen wir außen an den Pavillon. Wenn auf jedem Tisch vier Personen stehen, dann können alle teilnehmen, und wir haben mehr Platz im Innenraum.« »Gute Idee!« Ein junger Bursche, der auf dem Geländer saß, stützte sich an den Schultern seiner Sitznachbarn ab, stellte sich auf das Geländer und sprang mit dem Rücken voran ins frisch gemähte Gras. »Bei den Stallungen habe ich einen Stapel Holzschindeln gesehen! Ich laufe rasch hinüber und hole welche, damit wir sie unter die Füße der Tische schieben – wäre doch schade, wenn der gepflegte Rasen unnötig leiden müsste.« Sein Elan steckte andere Teilnehmer an. Schnell fanden sich Freiwillige, die zur großen Terrasse liefen und mit drei Tischen zurückkehrten. Gegenseitig half man sich hinauf und drei Minuten später waren alle bereit.

»Danke, dass Ihr mich so flink und tatkräftig unterstützt habt! Nun können wir uns endlich unserem Thema widmen: den Werten. Ihr erinnert Euch sicherlich, was die Hexe heute Morgen über die Truhe und deren Inhalt erzählt hat. Kurz gesagt kann weder Scrum noch irgendeine andere agile Vorgehensweise ihre Kraft entfalten, wenn den handelnden Personen ein gemeinsames Werteverständnis fehlt. Ich will Euch eine kurze Geschichte erzählen, die das eindrucksvoll belegt – und dann lasst uns diskutieren. Einverstanden?« Eifriges Nicken in der Runde. »Schön. Dann folgt mir in eine längst vergangene Zeit ...

Eine Geschichte über agile Werte

Viele Länder unseres Kontinents waren in eine kriegerische Auseinandersetzung mit dem Königreich Michenok jenseits des großen Meeres verstrickt. Die Gründe kennt niemand mehr so genau. Vermutlich konnten einige der mächtigen Herrscher den Hals nicht voll genug bekommen: neue Ländereien, Bodenschätze, Reichtümer oder dergleichen. Um die Machtansprüche zu manifestieren, mussten ganze Heere von der einen auf die andere Seite des Ozeans verschifft werden. Dafür stellten die Seefahrer-Nationen dem Kriegsverbund unseres Kontinents eine große Armada von Schiffen zur Verfügung. Aus allen anderen Ländern kamen Soldaten und Kriegsmaterial. So war die Last gleichmäßig verteilt – wenn man Menschen, Waffen und hölzerne Schiffe auf eine Stufe stellen mag.

Die Seefahrer-Nationen wussten, dass es unmöglich war, den Ozean ohne Zwischenhalt zu überqueren. Doch mit günstigem Wind konnten die Schiffe die Abø-Inseln erreichen – das hatte einst ein wagemutiger Seefahrer bewiesen, der so weit nach Osten gesegelt war wie nie ein Mensch zuvor. Auf den Inseln hatte er die

Bekanntheit der Ureinwohner gemacht, die im Einklang mit der Natur lebten und sich von dem ernährten, was sie sammelten und jagten. Sie hatten damals keinen Kontakt zur Welt außerhalb der Inselgruppe und die kurze Begegnung mit dem segelnden Abenteurer war schon bald wieder vergessen.

Mit Beginn des Krieges erlangten die Abø-Inseln schlagartig eine strategische Bedeutung. Versorgungsschiffe wurden vorausgeschickt, um auf der größten Insel einen Stützpunkt zu errichten. Diese Vorhut legte einen Hafen an, baute Lager- und Wohnhäuser, erkundete die Gegend, etablierte eine Viehzucht, baute auf großen Feldern Obst und Gemüse an und fischte rund um die Hauptinsel in den schier unerschöpflichen Fanggründen. In kürzester Zeit entstand um den Stützpunkthafen eine kleine Siedlung. Die Eingeborenen überwandten nach und nach ihre Scheu vor den Fremdlingen und lernten so verschiedene Errungenschaften unserer Zivilisation kennen: Ackerbau, beplankte Holzboote, Schusswaffen, die man auch für die Jagd einsetzen konnte, Wein, Kleidung aus Stoff und Leder. Einige Eingeborene waren im Stützpunkt beschäftigt und verrichteten dort einfache Arbeiten. Als Gegenleistung erhielten sie Lebensmittel und Gebrauchsgegenstände, die für sie neu und begehrenswert waren.

Drei lange und entbehrungsreiche Jahre tobte der Krieg, ohne dass es einen Sieger gab. Dann starb König Erdin, der als Oberbefehlshaber unserer Streitkräfte stets die bedingungslose Fortführung der Kämpfe bis zum endgültigen Sieg gefordert hatte. Sein Nachfolger, Feldmarschall Alengem, war hingegen ein besonnener Stratege, gesegnet mit einem realistischen Blick für die Tatsachen und dem Mut, Fehler zu erkennen und öffentlich einzugestehen. Er verschaffte sich ein umfassendes Bild vom Stand der kriegerischen Auseinandersetzung und bat die Befehlshaber der nationalen Heere um eine ehrliche Einschätzung der Lage. Daraufhin ordnete er den Rückzug aller Truppen an.

Die Nachschub-Mannschaften waren wenig begeistert, als sie den Befehl erhielten, den Stützpunkt aufzulösen. Sie fühlten sich auf Abø wohl und empfanden Sympathie für das einfache Leben der Insulaner. Deshalb war es dem Kommandanten ein besonderes Anliegen, die Insel so gut wie möglich in ihren ursprünglichen Zustand zu versetzen.

Nachdem alles rückgebaut und renaturiert worden war, erinnerte kaum noch etwas an unsere Zivilisation, die diesen Teil der Welt für einen kurzen Moment besucht hatte. Eines schönen Sommertages verließ das letzte Schiff die Hauptinsel. Schnell geriet die schöne Zeit auf Abø in Vergessenheit.

Den Ureinwohnern fiel es hingegen nicht leicht, dieses aufregende Kapitel ihrer Stammesgeschichte zu vergessen. Zu groß war der Unterschied zwischen den eigenen Traditionen und dem Leben, das sie bei ihren Gästen beobachtet und erlebt hatten. Die Endgültigkeit des Truppenabzugs war ihnen bis zum Schluss nicht bewusst geworden. Tagein tagaus versammelten sich die Ureinwohner am ehemaligen Hafen, um auf die Rückkehr der Fremden zu warten. Aber so sehr sie auch hofften – am Horizont ward nie mehr ein Schiff gesehen.«

»Das kommt davon, wenn man ungefragt in fremde Kulturen eindringt!«, entrüstete sich ein Teilnehmer. »Hätte man den Ureinwohnern nicht erklären können,

dass die Zeit des Besuchs zu Ende ist?«, wollte ein anderer wissen. »Von wegen ›Besuch‹ – ›Annexion‹ trifft es wohl besser! Die Bewohner von Abø haben unsere Vorfahren nicht eingeladen – sie wurden überfallen!« »Und dann hat man ihnen alles wieder weggenommen. Die Armen!«, fügte eine Teilnehmerin mit einem Seufzer der Anteilnahme hinzu. Valoré freute sich, dass ihre Geschichte so emotional aufgenommen wurde. »Vielen Dank für Eure mitfühlenden Worte. Aber lasst mich zunächst die Geschichte zu Ende erzählen, bevor wir mit der Diskussion starten.

Jahre später segelte der Abenteurer Arbohortus von den heimischen Gestaden auf den offenen Ozean hinaus. Er hatte ehemalige Soldaten von der Schönheit der Abø-Inseln schwärmen hören und wollte sie nun mit eigenen Augen sehen.

Als er Wochen später zurückkehrte, glaubten viele, er und seine Mannschaft seien verrückt geworden. Zu sonderbar klangen Arbohortus' Berichte. Er behauptete, die Eingeborenen hätten dort, wo sich ehemals der Hafen befand, eine Holzkonstruktion gebaut, die entfernt an eine Kaimauer erinnere. Dahinter ständen größere Hütten mit Dächern aus Palmblättern – allesamt leer. Ein Eingeborener sei ihm besonders aufgefallen. Der habe eine aus grobem Faserstoff gefertigte Uniform getragen, die der eines Stützpunktkommandanten ähnelte. Dazu trüge er einen aus Holz geschnitzten Dolch und schaue ständig durch einen hohlen Ast, als wäre es ein Fernrohr. Hinter den Hütten gäbe es umzäunte Bereiche, Koppeln oder Weiden ähnlich, in denen jedoch lediglich ein paar Büsche wuchsen. Alles in allem sah es aus, als hätten die Ureinwohner nachgebaut, was sie am Stützpunkt am meisten beeindruckt hatte. Der Grund dafür blieb Arbohortus und seiner Mannschaft ein Rätsel.

Ein Gelehrter entwickelte zu dieser Geschichte eine Hypothese. Demnach verbänden die Eingeborenen mit ihrem Handeln die Hoffnung, dass die Fremden und deren Güter irgendwann zurückkehrten, wenn alles wieder so aussähe wie zu der Zeit, als sie die Insel bewohnt hatten. Und was das scheinbar Irrationale ihres Handelns betraf: Sie hatten ja nur beobachten können, *was* unsere Vorfahren taten, wussten aber nicht, *warum* dies geschehen war. Und so glaubten sie, dass sich der gewünschte Zustand allein dadurch wiederherstellen ließe, indem sie das Beobachtete wie ein Ritual wiederholten.

Kult statt Kultur

Und die Moral von der Geschicht'? Nur weil ich bestimmte Strukturen und beobachtetes Verhalten reproduziere, wird sich nicht zwingend der gewünschte Effekt einstellen. Auf Scrum übertragen bedeutet das beispielsweise Folgendes: Ich kann mich mit meiner Mannschaft jeden Tag zu einer 15-minütigen Zusammenkunft treffen, ohne dem Ziel des Projekts auch nur einen Schritt näher zu kommen. Wenn ich aber diese 15 Minuten dazu nutze, ein gemeinsames Bild von den unmittelbar anstehenden Arbeiten zu entwickeln und Hindernisse zu benennen, um diese anschließend aus dem Weg zu räumen, dann habe ich die Zeit im Sinne einiger Scrum-Werte genutzt, namentlich Fokus, schnelle Rückmeldung und Selbstverpflichtung. Das ist der wesentliche Unterschied: Entweder ich kopiere ein beobachtetes Verhalten und betreibe es allein um der Zeremonie Willen, oder ich habe den Sinn und Zweck der Werte, Prinzipien und Praktiken verstanden und kann diese zielgerichtet nutzen, um Fortschritt zu erzielen.«

Im Pavillon war es so still, dass Valoré erstmals an diesem Tag den werbenden Gesang des gemeinen Wistelbläusers (*Assangus vulgaris*) vernahm, der aus einer der benachbarten Hecken ein Weibchen bezirzte, das, wenn Valoré sich nicht täuschte, über ihr auf dem Dach saß. Auf den Gesang konzentriert, fiel es ihr leichter, die Stille im Pavillon auszuhalten. Zu gern hätte sie die Anwesenden aufgefordert, endlich mit der Diskussion zu beginnen. Aber sie wusste, dass die Teilnehmer erst einmal die Geschichte von den Eingeborenen der Abø-Inseln verarbeiten mussten, bevor sie in der Lage waren, sich darüber auszutauschen. Und so belauschte sie das voreheliche Geplänkel der Singvögel, bis sie von einem der Teilnehmer direkt angesprochen wurde.

Die Stille aushalten

»Eine beeindruckende Geschichte, die Ihr da mit uns geteilt habt. Sie stimmt mich sehr nachdenklich – nicht nur wegen der Moral, die Ihr uns ja bereits erläutert habt, sondern auch aufgrund der anderen, fragwürdigen Moral, die kurz andiskutiert wurde: dass sich unsere Vorfahren das Recht herausgenommen haben, zwei Zivilisationen durch einen Krieg nachhaltig zu verändern: das Königreich Michenok als Kriegsgegner und die Bewohner der Abø-Inseln als ... wie soll ich sagen ... Volk, das zur falschen Zeit am falschen Ort lebte. Doch ich will meine moralischen Bedenken gerne hintanstellen, um den Raum zu öffnen für eine Diskussion über agile Werte. Ich meine ... wenn es mir denn zusteht, den Raum zu öffnen ...« Valoré lächelte. »Aber natürlich steht Euch das zu! Ich freue mich, dass Ihr die Initiative ergriffen habt.« »Oh, danke. Ein ähnliches Verhalten wie das der Abørianer habe ich in meiner Möbelfabrik erlebt.« Und dann begann der Teilnehmer seinerseits zu erzählen:

»Inspiziert durch den Erfolg der besten Drachenfalle aller Zeiten, haben auch wir versucht, Scrum zu nutzen. Oder sollte ich besser sagen: Scrum zu kopieren? Jedenfalls hat der Inhaber der Fabrik alle Berichte über die erfolgreiche Scrum-Mannschaft in der

*Mechanisch korrektes
Scrum – und trotzdem nicht
erfolgreich*

Wieimmerländer Chronik studiert. Dort sind auch die Artefakte und Zusammenkünfte beschrieben, mit denen die Musketiere der Drachenfalle so erfolgreich gearbeitet haben. Mit diesem Wissen ist der Mann dann zu uns Meistern und Gesellen gekommen und hat verkündet, dass wir ab sofort gemäß den Regeln von Scrum zu Werke gehen sollen. Seitdem präsentieren wir ihm alle zwei Wochen mindestens ein fertiges Möbelstück. Einen einfachen Tisch oder einen Schemel könnten wir natürlich in noch kürzerer Zeit liefern. An einem großen Schrank hingegen arbeiten wir deutlich länger als zwei Wochen. Deshalb beginnen wir jeden Sprint mit dem Bau eines Schemels oder eines Tisches. Anschließend kümmern wir uns um die Kundenaufträge. Werden diese innerhalb eines Sprints nicht fertig, dann präsentieren wir Schemel oder Tisch als Sprint-Ergebnis, bauen zu Beginn des nächsten Sprints noch ein Exemplar und arbeiten dann an dem größeren Kundenauftrag weiter. So schaffen wir immer unser Sprint-Ziel und können ab und zu am Sprint-Ende auch eine Kundenbestellung liefern. Es wird jedoch immer schwieriger, die vielen Schemel und Tische zu verkaufen. Und einige unserer Kunden sind enttäuscht, weil sie selbst auf kleine Aufträge immer zwei Wochen warten müssen, denn während des Sprints dürfen wir

nichts ausliefern. Das verbietet angeblich eine der Scrum-Regeln, sagt unser Inhaber. Ich glaube nicht, dass er in diesem Punkt recht hat. Die vielen Gespräche auf diesem Scrum-Treffen haben mir gezeigt, dass alle agilen Methoden ein gemeinsames Ziel haben: in kürzeren Zyklen bessere Ergebnisse zu liefern, um den Kunden noch mehr Freude zu bereiten. Das, was ich in unserer Manufaktur erlebe, geht oft an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden vorbei. Deshalb kann es nicht agil sein. Eigentlich ein schöner Schnelltest für Agilität, oder? Wenn es dem Kunden weder Nutzen noch Freude bereitet, dann ist es nicht agil. Das muss ich mir merken ...«

»Ganz so einfach ist es nicht!« Valoré hatte sich schon gewundert, warum sich die Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS nicht zu Wort meldeten. Und so

Das Richtige richtig machen

war sie nicht überrascht, dass sich Immutatis jetzt in die Diskussion einschaltete. »Die Zufriedenheit des Kunden ist sicherlich ein wesentliches Erfolgskriterium von Scrum, und vielleicht auch von der einen oder anderen agilen Methode, die versucht, so gut wie Scrum zu werden. Von ›Freude‹ möchte ich allerdings nicht sprechen – das klingt doch recht ... esoterisch. Das Richtige zu machen ist nur einer der beiden wichtigen Aspekte von Scrum. Der andere lautet: Es richtig machen. Das zielt auf die Qualität des Produkts und die handwerkliche Exzellenz ab, mit der dieses Produkt hergestellt wird. Diesen Aspekt dürft Ihr nie vergessen, werter Herr. Und Eurem obersten Schreiner solltet Ihr eines dieser wunderschön gebundenen und mit Goldschnitt versehenen Exemplare der Scrum-Verordnung mitbringen. Die Lektüre der Verordnung wird ihm die Augen öffnen. Nur hier findet er das gesamte Regelwerk, übersichtlich und verständlich beschrieben. Dann gehören solche Anfängerfehler bald der Vergangenheit an. Mein Kollege Neonexus wird Euch zum Sonderpreis von vier Dukaten diese wirklich sehenswerte Ausgabe der Verordnung übereignen.« »Sehr gerne!« Neonexus schnappte sich ein Exemplar und durchquerte zielstrebig den Pavillon. »Und wenn Ihr noch mehr Sicherheit in der Anwendung von Scrum und einen noch schnelleren Erfolg wünscht – und wer wünscht sich das nicht? –, dann empfehle ich Euch den Besuch eines unserer Zertifizierungsseminare. Nur zwei Tage und eine Prüfung später seid Ihr zertifizierter Scrum-Meister! Das macht sich gut im Lebenslauf.« Neonexus zwinkerte dem Teilnehmer zu, der jetzt interessiert in der Luxausgabe der Scrum-Verordnung blätterte. Besonders angetan schien er von der kunstvoll verzierten Darstellung des Scrum-Zyklus. Die beiden verwobenen Kreise – der Sprint und die tägliche Zusammenkunft – waren in Blattgold ausgeführt und wurden umspielt von farbenfrohen Zeichnungen der Rollen, Treffen und Artefakte, die den Kern von Scrum ausmachten. Wie ein goldener Fluss wanden sich die Kreise durch eine Landschaft von Backlogs, Visionen und Produktinkrementen, vorbei am Produktverantwortlichen, der Entwicklungsmannschaft und dem Scrum-Meister. Neonexus hatte Mühe, dem Teilnehmer das Exemplar der Verordnung wieder aus der Hand zu nehmen. Dessen leuchtende Augen konnten nur eines bedeuten: Er, Neonexus, hatte es wieder einmal geschafft. Er könnte jetzt jeden Preis nennen – dieser Mensch würde ihm mit Sicherheit ein Exemplar abkaufen. Aber das war ja nur das kleinere der beiden Verkaufsziele. Deshalb setzte er behutsam nach. »Diese Ausgabe ist uns wahrlich gut gelungen. Ich sehe das Feuer in Euren Augen. Nun stellt

Euch vor, Ihr könntet an einer Zertifizierung teilnehmen, bei der Ihr Stunde um Stunde agiles Wissen wie Gold schürft. Und am Ende schlagen wir Euch gleichsam zum Scrum-Ritter. Wie gefällt Euch das? Aber damit nicht genug. Da Ihr durch die Teilnahme am Scrum-Treffen und Eure wertvollen Beiträge ein ernsthaftes Interesse an Scrum zeigt, mache ich Euch ein ganz besonderes Angebot: Meldet Euch noch heute zum Scrum-Meisterkurs an und Ihr erhaltet dieses wundervolle Exemplar der Scrum-Verordnung gratis dazu! Was sagt Ihr nun?» Urplötzlich hielt Neonexus ein Pergament in der Hand, das mit dem Siegel des GROSSEN SCRUM-RATS versehen war. Mit einem sehnsüchtigen Blick auf den Goldschnitt der Scrum-Verordnung griff der Teilnehmer zu und verschwand aus dem Pavillon, um in Ruhe das Anmeldeformular auszufüllen. Selbstzufrieden stolzierte Neonexus auf seinen Platz zurück. »Seht Ihr, werte Valoré: Das ist es, was Scrum-Neulinge brauchen. Eine solide Ausbildung! Die Werte kommen dann von ganz alleine.«

»Können wir jetzt endlich mit der Diskussion über Werte beginnen?« Gereon gelang es kaum, seinen Ärger im Zaum zu halten. »Ihr, werter Neonexus, habt uns mit Eurer Verkaufseinlage gerade einen Bärendienst erwiesen. Eben noch waren wir alle in Gedanken auf den Abø-Inseln und nutzten dieses Gleichnis, um uns auf die Wertediskussion einzustimmen. Und dann kommt Ihr und reißt uns mit Eurem Verkäufersgeschwätz aus unseren Gedanken. Das Einzige, was ich diesem Intermezzo abgewinnen kann, ist der – vermutlich unbeabsichtigte – Blick hinter die Kulissen des GROSSEN SCRUM-RATS. Eure angeblich hehren und noblen Ziele, nämlich die Verbreitung und Festigung der Methode, scheinen nur die Fassade für handfeste wirtschaftliche Interessen zu sein: Ihr wollt verkaufen! Schöne Scrum-Verordnungen, farbig illustriert und goldveredelt. Zertifizierungen, in denen es Eurer Aussage nach nicht einmal um die Werte geht. Und in Eurem Schlepptau ist dann auch noch dieser Amulettverkäufer – als ob Scrum eine Glaubensrichtung wäre! Nun ... für Euch mag das ja tatsächlich so sein. Ich hingegen betrachte Scrum und Agilität lieber als Denk- und Handlungsweise, als eine Haltung. Deshalb interessieren mich die Werte. Und deshalb mache ich jetzt vom agilen Wert ›Mut‹ Gebrauch und bitte Euch eindringlich und nachdrücklich, diese Diskussion nicht weiter mit Werbeeinlagen zu stören und für Eure Zwecke zu missbrauchen. Vielleicht ist es sogar besser, wenn Ihr jetzt geht.«

Wirtschaftliche Interessen

Gespannte Stille im Pavillon. Neonexus stand reglos da und hielt die Luft an. Das Antlitz von Immutatis hatte sich während Gereons engagierter Rede von rosig zu purpurrot verfärbt. Seine Schläfenadern traten weit hervor. Er schnappte nach Luft, als hege er die Hoffnung, dabei die richtigen Worte einzuatmen, die er Gereon im nächsten Moment entgegenschleudern könnte. Aber noch war er stumm. Fünf Sekunden vergingen. Zehn. Dann brach es aus ihm heraus und ein Wortschwall flutete den Pavillon. »Unverschämte! Was für eine bodenlose Unverschämtheit! Den GROSSEN SCRUM-RAT derart zu beleidigen! Uns ein primär wirtschaftliches Interesse zu unterstellen! Dabei hat der herzensgute Neonexus nur helfen wollen – habt Ihr das nicht verstanden? Natürlich nicht, denn Ihr seid verblendet! Genau – verblendet! Glaubt, alles besser zu

*Die Scrum-Zertifizierungen –
ein
Qualitätssicherungswerkzeug*

wissen. Eure eigene Abart der Agilität gefunden zu haben. Eine, wo alles mit den Werten beginnt. Aber was, so frage ich Euch, wollt Ihr mit den Werten anfangen, wenn Euch die Rollen, Artefakte und Treffen fehlen? Wo nehmt Ihr die her? Fallen die aus Eurem Himmel voller Werte? Oder schaut Ihr nicht doch still und heimlich in die Scrum-Verordnung, wenn Ihr in Euren Projekten an den Punkt kommt, wo es nicht mehr ausreicht, einander respektvoll zu begegnen. Wo echte Ergebnisse gefordert werden. Wo, wie auch schon Valoré treffend bemerkte, Fortschritt erzielt werden muss. Dann schlägt die große Stunde von Scrum. Dann setzen wir – und sicherlich auch Ihr – die Scrum-Mechanik in Gang, und wie bei einem Uhrwerk greift ein Rädchen ins andere, spielen alle Beteiligten im selben Takt. Und am Ende des Sprints steht dann das Produktinkrement. Der Lohn der Mühen. Ergebnis einer disziplinierten Anwendung der Scrum-Regeln. Und wer hat diese Regeln erfunden und passt sie unermüdlich an, um sie noch besser zu machen? Nicht Ihr. Und auch nicht die Einhörner vom Scrum. Nein: *Wir* sind die Hüter und Pfleger der Scrum-Verordnung. *Wir* – der GROSSE SCRUM-RAT! Vergesst das niemals, wenn Ihr Euch in der agilen Welt bewegt! Ohne uns gibt es keinen agilen Fortschritt! Und weil uns dieser Fortschritt so wichtig ist, wollen wir dafür sorgen, dass alle, die sich für Scrum interessieren, das echte Scrum kennenlernen – von Anfang an. *Deshalb* bieten wir die Zertifizierungskurse an: als Qualitätssicherungswerkzeug! Qualität – das gäbe doch auch einen guten Wert ab, oder was meint Ihr? Schaut, hier treffen sich unsere Sichtweisen: bei der Qualität. Ich weiß nicht, wie Ihr sicherstellen wollt, dass alle dasselbe Verständnis von Scrum haben. Wir hingegen haben ein konkretes Angebot. Und das lassen wir uns von Euch weder streitig machen noch in ein schlechtes Licht rücken. Und weil es sich bei der Qualität wie gesagt um etwas Werthaltiges handelt, werden wir den Pavillon nicht verlassen, sondern die Diskussion mit dieser Frage beginnen: Ist Qualität ein agiler Wert?«

Nun waren Valorés Moderationsfähigkeiten gefragt. »Bevor wir jetzt Streitgespräche anstelle einer konstruktiven Diskussion führen, möchte ich sowohl dem Herrn zu meiner Linken als auch dem ehrwürdigen Immutatis dafür danken, dass sie ihre Meinung mit uns geteilt haben. Euch, werter Immutatis, gebührt besondere Anerkennung. Ihr habt es geschafft, die negative Energie, mit der Ihr Eure Rede begonnen habt, in eine positive und konstruktive Frage zu verwandeln. Und eine interessante Frage obendrein. Ist Qualität ein agiler Wert? Wollt Ihr diese Frage vielleicht morgen mit den Teilnehmern diskutieren, werter Immutatis? Eventuell gemeinsam mit mir?« Der Scrum-Hüter nickte zaghaft – sichtlich bemüht, die Fassung zu bewahren. Er wollte Valoré antworten, aber ein anderer Teilnehmer war schneller: »Was gibt es denn noch für Werte?«, wollte er wissen. »Oh, Ihr habt recht – darüber haben wir ja noch gar nicht gesprochen!« Valoré war froh, dass jemand den Faden aufnahm und den Streit in Vergessenheit geraten ließ. »Ich war davon ausgegangen, dass Ihr alle an der Audi... – an der Diskussionsrunde des GROSSEN SCRUM-RATS teilgenommen habt. Entschuldigt. Wir hatten dort kurz die Scrum-Werte aufgezählt: Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt. Was bedeuten diese Werte? Kann das vielleicht einer der Anwesenden für uns alle erläutern?«

Ist Qualität ein agiler Wert?

19 Das fünfte Prinzip

Im Garten der Sommerresidenz

»Das war eine gute Entscheidung. Ich hätte mich das nicht getraut. Danke!« Die junge Frau hatte den Blick gesenkt. Sie schien jeden Kieselstein auf dem Weg einzeln zu inspizieren, während sie durch den Garten ging – genauer gesagt: marschierte. Das Gespenst hatte Mühe, ihr zu folgen. »Nun ja – dieser Offene Raum ist für uns alle noch ganz neu. Niemand weiß so recht, wie man sich an die verkündeten Prinzipien halten soll.« »Haben wir denn ein Prinzip verletzt?« Die junge Frau wurde blass. »Nein«, beschwichtigte das Gespenst, »aber auf der Marktplatzwand werden die Räume für die Diskussionsrunden vorgegeben – und darüber haben wir uns hinweggesetzt.« »Also haben wir doch eine Regel gebrochen!« »Nein – zumindest keine explizite.«

«Es ist doch so«, fuhr das Gespenst fort, »was immer ich tue, orientiert sich an expliziten und impliziten Regeln. Die Prinzipien und das Gesetz des Offenen Raumes sind explizit formuliert, ebenso die

*Explizite und implizite
Regeln*

Gesetze unserer Heimatländer. Implizite Regeln entstehen, indem wir Strukturen und Verhalten beobachten und daraus unsere Schlüsse ziehen. Ich sehe, dass an der Marktplatzwand Räume vorgegeben sind, und leite daraus ab, dass eine Diskussionsrunde nur in einem dieser Räume stattfinden darf.« Die junge Dame nickte. »Das habe ich genau so interpretiert wie Ihr, wertres Gespenst.« »A propos ›interpretieren‹: Ein Kontext, in dem der Interpretationsspielraum sehr groß ist, ist ebenfalls ein Quell impliziter Regeln«, ergänzte der Geist, »Ihr erinnert Euch sicherlich daran, was das Einhorn Valoré während des Marktplatzes über die agilen Werte gesagt hat. Sie sind die Grundlage des agilen Denkens und Handelns. Aber wie kann ich einen Wert ›korrekt‹ leben? Das ist immer Auslegungssache. Es gibt kein Richtig und Falsch. In einer Mannschaft entwickelt sich im Laufe der Zeit durch konkretes Verhalten im Einzelfall ein gemeinsames Verständnis über die angewandte Bedeutung der einzelnen Werte. Mit einem Wort: Die Mannschaft entwickelt eine eigene *Kultur*.« »Eine schöne Definition dieses schwer zu fassenden Begriffs!« Die junge Dame lächelte das Gespenst an, und der Geist war froh, dass seine Spezies in

solchen Situationen nicht errötete.

Urplötzlich verwandelte sich das bezaubernde Lächeln der jungen Frau in ein sorgenvolles Gesicht. »Ich möchte immer alles richtig machen«, seufzte sie, »und das ist gar nicht so einfach – schon gar nicht in einem agilen Umfeld, in dem man so transparent wie möglich arbeitet. Da wird jeder Fehler, jede Regelverletzung sofort sichtbar – für alle!« Wieder seufzte sie. »Für mich ist es unerheblich, ob die verletzte Regel explizit oder implizit ist. Ich kann es einfach nicht ertragen, wenn ich mich außerhalb des vereinbarten Rahmens bewege. Deshalb ist die Liste unserer Mannschaftsregeln sehr lang.« »Das macht doch nichts!« Das Gespenst schaute sie verständnisvoll an. »Wenn Euch die vielen Regeln die nötige Sicherheit geben, dann ist es doch wundervoll, dass Ihr gemeinsam mit Eurer Mannschaft diesen Weg gefunden habt!« »Ja – schon. Nur denke ich manchmal, dass die anderen Mitglieder meiner Mannschaft nur mir zuliebe mit dieser langen Liste leben.« »Na und? Das macht doch die Kultur einer guten Mannschaft aus: zu spüren, was die Kollegin oder der Kollege braucht, und ihr beziehungsweise ihm das zu geben. Umgekehrt finden sich bestimmt auch Dinge, die Ihr für andere Mitglieder Eurer Mannschaft tut.« »Ja, das stimmt. Dieses Geben und Nehmen zeichnet uns aus. Darauf sind wir mit Recht sehr stolz.« »Glückwunsch!« Das Gespenst strahlte. »Aus meiner Arbeit mit den Musketieren weiß ich, wie gut sich das anfühlt.« Dann grübelte es lange, bis die junge Frau den Geist fragend anblickte.

»Ich möchte Euch einen Vorschlag machen.« »Oh – da bin ich aber gespannt!« In den fragenden Blick mischte sich Neugier. Das Gespenst flog einmal um die junge Frau herum und schwebte dann auf Augenhöhe vor ihr. »Ihr sagtet, dass Ihr schwer mit Regelverletzungen und unklaren Regeln umgehen könnt.« Nicken. »Im konkreten Fall war es die Verlegung der Diskussionsrunde aus dem Turmzimmer in den Garten der Sommerresidenz, die Euch Unbehagen bereitet hat.« »Weil nicht klar geregelt ist, ob das erlaubt ist – genau!« »Was haltet Ihr davon, wenn wir genau das jetzt festlegen? Verbindlich für alle. Als Ergänzung zu den vier Prinzipien des Offenen Raumes.« »Aber ... dürfen wir das denn?« »Warum nicht? Wer hat denn gesagt, dass das Format schon fertig definiert ist? Wir scheinen da gerade eine Lücke entdeckt zu haben.« »... die aber nur jenen auffällt, denen klare Regeln besonders wichtig sind.« »Genau! Also: Ich schlage das folgende ergänzende Prinzip vor ...« Das Gespenst dachte so intensiv nach, dass es zu leuchten begann. Dann hatte es eine Formulierung gefunden: »Wo auch immer es passiert – es ist der richtige Ort!« Die junge Frau atmete leise aus. »Wunderbar!« »Wirklich?« »Ja! Das ist eine wunderbare Formulierung, die sich gut in die anderen Prinzipien des Offenen Raumes einreicht. Ich würde sie sofort unterschreiben.« »Nicht unterschreiben – aufschreiben!« Das Gespenst schmunzelte. »Und genau das tun wir jetzt.« Die junge Frau zögerte. »Jetzt sofort? Ich möchte lieber hinüber zum Pavillon gehen. Dort diskutiert Valoré über die agilen Werte, und darüber sprachen wir ja gerade.« Das Gespenst flog verzückt in die Höhe. »Eine hervorragende Idee! Ich komme mit. Und anschließend gehen wir gemeinsam in den Ballsaal und schreiben das fünfte Prinzip des Offenen Raumes auf!« »Abgemacht!«

Das fünfte Prinzip

20 Werte sind die wahren Schätze II

Im Gartenpavillon der Sommerresidenz

Kaum hatten die junge Frau und das Gespenst einen Platz auf einem der Tische rund um den Gartenpavillon gefunden, ergriff ein Teilnehmer der Diskussionsrunde das Wort. Die junge Frau erinnerte sich an den freischaffenden Fallenexperten und Berater, der bereits in Gereons Gesprächsrunde zum Thema Verantwortung wichtige Impulse geliefert hatte.

»Ich habe schon vielen agilen Einsteigern die Scrum-Werte nahegebracht. Wenn Ihr, werte Valoré, und Ihr, ehrwürdige Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS, erlaubt ... ?« Der Berater vergewisserte sich durch Blickkontakt der Zustimmung und fuhr dann fort.

»Selbstverpflichtung sollte einst in Scrum-Projekten dafür sorgen, dass sich die Entwicklungsmannschaft reiflich überlegt, was sie in einem Sprint zu leisten imstande ist, und sich dann gemeinsam darauf verpflichtet, alles dafür zu tun, um dieses Ziel zu erreichen. Wenn das Ziel am Ende des Sprints trotzdem nicht erreicht wurde, dann lag das nicht immer an der mangelnden Prognose- und Leistungsfähigkeit der Mannschaft. Oft waren es Störungen von außen, die verhinderten, dass sich die Mannschaft voll und ganz auf ihre wichtigste Aufgabe konzentrieren konnte. Und weil nicht eingelöste Verpflichtungen, noch dazu ohne eigenes Verschulden, der Motivation nicht guttun, wurde dieser Aspekt der Selbstverpflichtung mittlerweile durch die Vorhersage des Leistungsumfangs für den kommenden Sprint ersetzt. In der Einigung auf die Vision und die Ziele des Projekts lebt die Selbstverpflichtung jedoch fort.«

Selbstverpflichtung

»Wo Ihr gerade von Prognose- und Leistungsfähigkeit sprecht«, schaltete sich ein weiterer Teilnehmer der Diskussionsrunde ein, »es ist ein bisschen so wie beim Wettsegeln, das auf den großen Seen unseres Nachbarlandes Michiganien in letzter Zeit stark an Popularität gewinnt. Ein Schiff kann das Rennen nur dann gewinnen, wenn die gesamte Schiffsbesatzung zusammenarbeitet. In der Regel gibt es nur einen Gewinner. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass die anderen Mannschaften nicht ihr Bestes gegeben haben. Vielleicht sind sie noch nicht so erfahren oder eingespielt, um

dem Sieger die Stirn bieten zu können.« »Eine gut gewählte Metapher!«, freute sich der Berater. »Und die Moral? Ihr solltet niemals die Leistung zweier Scrum-Mannschaften direkt miteinander vergleichen. Dieser Vergleich wird Euch nicht helfen.«

»Kommen wir zum Mut.« Der Berater trat ins Zentrum des Pavillons. »Es gibt viele Gelegenheiten, um in Scrum-Projekten seinen Mut unter Beweis zu stellen. Das beginnt beim Ansprechen unangenehmer Dinge – beispielsweise der Tatsache, dass die Mannschaft aller Voraussicht nach das Sprint-Ziel nicht erreichen wird. Auch der Ruf nach Unterstützung bei einer Aufgabe, die man selber erledigen wollte, erfordert Mut. Die anderen Mitglieder der Mannschaft könnten ja annehmen, dass man hinter den allgemeinen Erwartungen zurückbleibt, sprich: nicht gut genug für diese Mannschaft ist. Doch das sind alles Spekulationen. Klar hingegen ist: Das gemeinsame Bearbeiten einer Aufgabe hat den Vorteil, dass beide Beteiligte voneinander lernen und das Wissen auf mehrere Köpfe verteilt wird. So werden Wissensinseln vermieden, die eine Mannschaft anfällig gegenüber personellen Veränderungen machen.« »Genauso mutig ist es übrigens, einem Mannschaftskollegen Hilfe anzubieten, wenn man das Gefühl hat, dass er oder sie der Aufgabe nicht gewachsen ist«, ergänzte Valéré.

Mut

»Mut braucht eine Mannschaft auch dann, wenn der Produktverantwortliche mehr Anforderungen in den Sprint aufnehmen möchte, als die Mannschaft leisten kann. Hier darf, nein: Hier muss die Mannschaft den Produktverantwortlichen daran erinnern, dass es in ihrem Verantwortungsbereich liegt, die priorisierten Aufgaben in den Sprint zu übernehmen. Umgekehrt braucht eine Mannschaft manches Mal eine gehörige Portion Mut, um schwierige oder große Aufgaben anzugehen. Soweit die Beispiele für mutiges Verhalten. Es gibt dergleichen mehr – das wisst Ihr sicherlich, oder Ihr werdet es spätestens dann erleben, wenn Ihr Euer erstes agiles Projekt startet.«

»Schon die Entscheidung, ein Projekt agil durchzuführen, ist mutig!«, rief ein Teilnehmer in die Runde. »Nachdem ich alle Kolleginnen und Kollegen von dieser Idee überzeugt und der Mannschaft in langen Gesprächen die Vorzüge der neuen Arbeitsweise erläutert hatte, fühlte ich mich so gestärkt, dass das Üben und Erlernen von Scrum im laufenden Projekt kein unüberwindbares Hindernis mehr darstellte.« Der Berater schaute den Zwischenrufer forschend an. »Und – haben die Entscheider und die Mannschaft Eure Zuversicht stets geteilt?« »Hmm ... ehrlich gesagt ... nicht so richtig. Als wir uns im zweiten Sprint unglücklich ausbremsten, waren viele der Meinung, wir sollten wieder zur traditionellen Vorgehensweise zurückkehren.« »Seid Ihr dieser Empfehlung gefolgt?« »Nein. Ich habe wieder all meinen Mut zusammengenommen und dafür gekämpft, dass man uns drei Sprints Zeit gibt, um zu beweisen, dass unsere durchschnittliche Entwicklungsgeschwindigkeit höher ist als der missglückte Sprint vermuten ließ. Der Erfolg gab mir – ähhh: uns – recht.« Der Berater lächelte. »Vielen Dank für dieses mutige Beispiel! Kommen wir nun zum nächsten Wert:

Um den bestmöglichen Fortschritt zu erzielen, empfehle ich Euch ein fokussiertes Vorgehen. Bei der

Fokus

Bearbeitung einer fachlichen Anforderung konzentriert

Ihr Euch immer auf die Erledigung der nächsten anstehenden Aufgabe. Zögert nicht zu lange, wenn Ihr feststellt, dass Ihr Unterstützung braucht. Liefert nur das, was tatsächlich gefordert ist. Und stellt die fertig umgesetzte fachliche Anforderung Eurem Produktverantwortlichen so schnell wie möglich vor, um zügig eine Rückmeldung zu bekommen. Erst danach nehmt Ihr Euch die nächste fachliche Anforderung vor. So kommt Ihr schrittweise voran und liefert – Anforderung für Anforderung – einen Wert für den Kunden. Weil Ihr Euch zu jeder Zeit einer gemeinsamen Aufgabe verschreibt, fördert das fokussierte Vorgehen ganz nebenbei die Zusammenarbeit in Eurer Mannschaft. Und Ihr lauft nicht Gefahr, am Ende des Sprints vieles begonnen, aber nichts abgeschlossen zu haben.

Zu fokussiertem Arbeiten gehört auch, sich nicht vom Tagesgeschäft und anderen Aufgaben ablenken zu lassen, die unweigerlich auf jedes Mitglied der Mannschaft hereinprasseln. Der Scrum-Meister kann Euch dabei helfen, dass diese Ablenkungen weniger werden, gänzlich verhindern kann auch er sie nicht. Deshalb seid auf der Hut. Doch bitte – wischt Anfragen von außen nicht einfach vom Tisch, sondern erläutert dem Ansprechpartner, dass Eure Unterstützung für seine Sache das Sprint-Ziel gefährden würde und Ihr ihm deshalb zum aktuellen Zeitpunkt nicht helfen könnt. Vereinbart einen Termin für den kommenden Sprint – dann könnt Ihr die Unterstützung in der Sprint-Planung berücksichtigen.« Der Berater blickte das Einhorn an: »Ihr seht aus, als hättet Ihr eine wertvolle Ergänzung parat, geschätzte Valóré.«

»In der Tat! Da Ihr gerade von Planung spracht: Um vernünftig planen zu können, müsst Ihr über alle Informationen verfügen, die für eine fundierte Entscheidung erforderlich oder hilfreich sind. Fast unnötig zu erwähnen, dass diese Informationen nach bestem Wissen und Gewissen korrekt sein sollen. Offenheit und Transparenz sind die Basis für erfolgreichen Fortschritt. Ein positiver Nebeneffekt ist die Tatsache, dass Informationen, die allen offen stehen, nicht für politische Zwecke missbraucht werden können.«

Offenheit

Der Berater nickte zustimmend. »Ich weiß aus Erfahrung, wie schwer es ist, eine Kultur der Offenheit zu etablieren. Ein Projekt, das seinen Status jederzeit offen und für alle einsehbar präsentiert, macht sich angreifbar. Aber überall dort, wo es gelang, transparent zu arbeiten, kamen die Projekte besser voran. Das lag ganz einfach daran, dass Fehler früher erkannt und beseitigt werden konnten. Das wiederum ermutigte die Projektmannschaften, Fehler offen zu benennen – und zuzugeben, wenn man selber einen Fehler gemacht hatte. Diese positive Entwicklung setzte sich dann immer weiter fort. Irgendwann gehörten der offene Umgang mit Fehlern und das gemeinsame Lernen aus diesen Fehlern ganz selbstverständlich zu unserer Kultur. Damit veränderte sich auch der Umgang der Menschen miteinander. Suchte man früher nach den Unzulänglichkeiten der anderen, um sich selbst besser zu stellen, so versuchen die Menschen in einer fehlertoleranten Lernkultur, einander zu helfen.«

Ein Teilnehmer hob schnell die Hand. »Ihr sagtet, es sei schwer, ein Umfeld zu schaffen, in dem Fehler ganz selbstverständlich dazugehören. Aber wie genau ist Euch das gelungen? Gibt es bewährte Praktiken, die Ihr uns empfehlen könnt?« Der Berater

lächelte. »Es gibt wohl nichts, was sich die Menschen für die Ausübung ihrer Profession sehnlicher wünschen als bewährte Praktiken. Das ist menschlich – leider aber auch illusorisch. Erinnert Euch an die Geschichte der Ureinwohner von Abø: Auch sie haben in dem Glauben gehandelt, von ihren Gästen bewährte Praktiken übernommen zu haben. Aber zurück zu Eurer eigentlichen Frage. Eine fehlertolerante Kultur kann nur dann entstehen, wenn Fehler tatsächlich zugelassen und als wertvoll für das Er-Lernen erkannt werden. Das Lernen aus Fehlern muss für alle transparent und ganz selbstverständlich sein. Die Selbstverständlichkeit ist wichtig, denn wenn jeder Fehler etwas Besonderes ist, werden viele Kolleginnen und Kollegen ihre Fehler verbergen, weil sie nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen wollen. Fehler müssen außerdem auf allen Ebenen erkannt und bekannt gemacht werden – vom Gesellen bis zur obersten Führungskraft.« »Nun habt Ihr ja doch bewährte Praktiken preisgegeben!« Wieder lächelte der Berater. »Nein – ich habe Euch die Rahmenbedingungen geschildert, unter denen eine fehlerfreundliche Kultur entstehen kann. Eine Garantie, dass diese Kultur entsteht, gibt es freilich nicht.« Der Berater spürte, dass er die Teilnehmer mit diesem Hinweis zum Nachdenken angeregt hatte. Mehr konnte er im Augenblick nicht tun. Deshalb fuhr er mit der Beschreibung der Scrum-Werte fort.

»Die Kultur der Offenheit und Fehlertoleranz flankiert den letzten der Scrum-Werte: Respekt. Jeder Mensch ist anders – und das ist gut so. Heterogen zusammengesetzte Mannschaften sind schlagkräftiger als gleich denkende und handelnde. Ihnen stehen einfach mehr Optionen zur Verfügung, weil ihre Mitglieder unterschiedlich denken und ein Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Wenn es dann noch gelingt, diese Alternativen konstruktiv zu diskutieren, wird das Ergebnis meist mehr Potenzial haben als das einer uniformen Mannschaft.

Respekt

Es wäre jedoch zu schön, um wahr zu sein, wenn diese Diversität nur Vorteile hätte. Tatsächlich ist es deutlich schwieriger, eine heterogene Gruppe von Menschen zu einer Mannschaft zu formen, weil in deren Unterschiedlichkeit immer auch Konfliktpotenzial schlummert. Wir tun uns leichter damit, ähnliche Meinungen zu akzeptieren, als gänzlich andere Sichtweisen wertschätzend in Betracht zu ziehen. Andersartigkeit verbinden wir oft intuitiv mit Gefahr oder Ablehnung. Wenn es uns jedoch gelingt, die Meinung unseres Gegenübers ohne Wertung einfach nur als ›anders‹ zu betrachten und neugierig zu erforschen, dann öffnen wir den Raum, der zuvor durch den eigenen Erfahrungshorizont beschränkt war. Dann entstehen plötzlich ungeahnte Möglichkeiten. Und so ganz nebenbei signalisieren wir unserem Gegenüber, dass wir ihn und seine Sichtweisen schätzen und respektieren. Das führt zu einem besseren Miteinander in der Mannschaft. Und zu mehr Freude an der Zusammenarbeit.«

Der Berater stand immer noch im Zentrum des Pavillons. Er streckte seine rechte Hand nach oben und begann, mit den Fingern zu zählen:

Erfolg = Werte + Regeln

»Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt – diese fünf Werte bilden die Basis für agile Projekte mit Scrum. Der Erfolg stellt sich weder allein durch das

Befolgen der Regeln aus der Scrum-Verordnung noch durch das alleinige Verinnerlichen dieser Werte ein. Das Erfolgsgeheimnis ist die Kombination aus einer werteorientierten Denkweise und einer disziplinierten und situativ angepassten Nutzung der in der Scrum-Verordnung beschriebenen Rollen, Artefakte und Zusammenkünfte. Das ist meine persönliche Erfahrung aus vielen Scrum-Projekten. Und nun bin ich gespannt auf die Euren!«

Der Berater kratzte sich nachdenklich am bärtigen Kinn und schaute gespannt in die Runde. Er konnte sehen, wie es in den Köpfen der anderen Teilnehmer arbeitete. Erst Valorés Gleichnis, dann seine Ausführungen über die Scrum-Werte – genug Futter, um die Gedanken zu befeuern.

Im Kopf des Oberfallenbauers ging es drunter und drüber. Er hatte sich im Laufe des Tages vorsichtig mit dem Gedanken anfreunden können, dass Scrum, richtig angewendet, eine enorme positive Kraft besaß. Bisher

Transparenz: Fluch oder Segen?

hatte er die Methode vor allem als persönliche Bedrohung wahrgenommen. Die konsequente und dauerhafte Transparenz, als Folge der vielen Zusammenkünfte im Laufe eines Sprints, war aus seiner Sicht das Gefährlichste daran. Die Leistung jedes Mitglieds einer agilen Mannschaft war für alle anderen sichtbar und konnte mit den Leistungen der anderen Mitglieder verglichen werden. Die berufliche Erfahrung, die der Oberfallenbauer in vielen Jahren und verschiedenen Manufakturen und Kontoren gesammelt hatte, ließ für ihn nur einen Schluss zu: Als gläserner Mitarbeiter konnte man nur verlieren. Die Kolleginnen und Kollegen brauchten bloß die beobachteten Schwächen auszunutzen, und schon war es vorbei mit der Karriere. In einem transparenten Umfeld konnten seine Vorgesetzten die tatsächliche Leistung beobachten und bewerten. Es reichte nicht mehr, so zu tun, als hätte man alles im Griff – in einem Scrum-Projekt musste man das *zeigen*. Jeden Tag. Mit jeder übernommenen Aufgabe. Diese schwere Bürde schien plötzlich auf der Brust des Oberfallenbauers wie ein Stein zu drücken. Vergrößert wurde diese Last durch die Erkenntnis, dass die Transparenz kein Schönheitsfehler von Scrum war. Im Gegenteil: Offenheit und Transparenz waren zentrale Werte, die das Fundament für die Mechanik von Scrum bildeten. Ihm schwindelte. Vor seinen Augen begann sich der Pavillon zu drehen, und er musste am Geländer Halt suchen, um nicht zu fallen.

»Euch scheinen unsere Ausführungen über die Scrum-Werte in Unruhe zu versetzen. Darf ich fragen, was Euch so sehr beschäftigt?« Der Oberfallenbauer schaute Valoré an und ließ diese Frage gemeinsam mit den anderen Gedanken durch seinen Kopf kreisen. Es war gar nicht so leicht, den konkreten Grund für seine Sorgen zu benennen. Dazu musste er erst einmal das diffuse Gefühl in seinem Bauch zerlegen und interpretieren. Ein enormer Kraftakt, den er nur bewältigen konnte, weil ihm die Anwesenheit des Einhorns Energie verlieh und ihn zugleich ruhiger werden ließ. Der Druck auf seine Brust ließ nach, die Gedanken schwirrten nicht mehr umher wie Motten um eine Laterne. Der Oberfallenbauer stand noch einen Augenblick mit gesenktem Kopf da, den Blick auf irgendeinen imaginären Punkt gerichtet. Dann schaute er auf.

»Ich habe Scrum bisher als Bedrohung für die Autonomie, die Selbstbestimmtheit

und letztlich auch die Karriere jedes Einzelnen wahrgenommen. Die Schuld gab ich vor allem der Transparenz. Sie sorgt dafür, dass man sich nie von den Leistungen der anderen Mitglieder tragen lassen kann. Ständig ist der individuelle Beitrag sichtbar, messbar, bewertbar. Stets zählt nur, was man tatsächlich kann, und nicht das, was man vielleicht gerne können möchte. Glaubte ich bisher, dass dieser Missstand darauf beruht, dass wir in unserer Werkstatt Scrum falsch anwenden, so sehe ich jetzt, dass Transparenz und Offenheit sogar zum Kern von Scrum gehören. Das passt für mich aus drei Gründen nicht zusammen. Erstens: Scrum betont, wenn ich es richtig verstanden habe, immer wieder die Bedeutung der Entwicklungsmannschaft als *Gemeinschaft*, die getragen von gemeinsamen Grundwerten auf gemeinsame Ziele hinarbeitet. Die Transparenz legt den Fokus jedoch auf die *individuelle* Leistung. Zweitens: Ich habe in einer der heutigen Diskussionsrunden gehört, dass agile Führung vor allem die *Möglichkeiten* der Mitarbeiter betrachtet. Die Transparenz betrachtet aber nur die *derzeitige Leistung*. Wenn die nicht stimmt, dann wird mein Vorgesetzter daraus den Schluss ziehen, dass ich meiner Aufgabe nicht gewachsen bin, und das war's dann mit meiner Karriere. Drittens: Meine Mitstreiter können sich in einem transparenten Umfeld noch besser profilieren, weil sie die Schwächen der anderen kennen. Ihr, wer te Valoré, und auch Ihr, wer te Berater, seid erfahren und kundig. Deshalb bitte ich Euch um Aufklärung. Wo ist der Fehler in meinen Gedankengängen?« Der Oberfallenbauer blickte fragend in die Runde und wartete auf eine Antwort.

Auf die Antwort war auch Gereon ganz gespannt. Diese Diskussion war genau nach seinem Geschmack, denn sie enthielt all das, was in den Gesprächen über Scrum in seiner Fallenwerkstatt nie thematisiert oder gar infrage gestellt wurde: Warum ist Scrum genau so, wie es ist? Die Regeln wurden von den meisten seiner Kollegen als gegeben hingenommen, und über ihren Sinn machte sich offenbar niemand Gedanken. Ihnen genügte das Versprechen, dass die Projektwelt mit Scrum ein bisschen besser aussah. Dumm nur, dass ihnen niemand dieses Versprechen jemals explizit gegeben hatte. Trotzdem glaubten alle an die Legende von Scrum als Heilsbringer für Projekte. »Ist ja auch schön«, dachte Gereon, »wenn man sich die Welt so einfach denken kann: Nehmt Scrum, und alles wird gut.« Hier im Gartenpavillon verstand Gereon endlich, dass die Mechanik nur ein kleines Element des Systems Scrum war und die darunter liegenden Werte die eigentlichen Erfolgsfaktoren. Aber nur, wenn man sie ernst nahm und sein eigenes Denken und Handeln daran ausrichtete und einander vertraute. Solch eine agile Grundhaltung schien dieser Oberfallenbauer noch nicht eingenommen zu haben. Aber konnte Gereon ihm das sagen? Er, der auf diesem Scrum-Treffen selbst zum ersten Mal ein tiefes Vertrauen in Scrum und ein besseres Verständnis für das Zusammenspiel seiner Elemente entwickelt hatte. Gereon zögerte. »Aber vielleicht bin ich genau aus diesem Grund der Richtige! Weil ich nicht schon seit Jahren agil arbeite, sondern mich gerade vom Anfänger zum Fortgeschrittenen weiterentwickle!«, dachte er. Und dann erhob er sich.

Scrum ist kein Erfolgsgarant

»Werter Kollege! Das ist eine interessante Perspektive, die Ihr uns gerade

aufgezeigt habt. Ich glaube, dass es vielen Menschen – und auch vielen Teilnehmern dieses Treffens – ähnlich geht. Sie arbeiten in einem Umfeld, in dem man Scrum entweder skeptisch oder gutgläubig gegenübersteht, aber leider nicht kritisch oder gar selbstkritisch. Doch ohne Selbstkritik wird niemand sein Verhalten ändern. Und ohne Vertrauen wird niemand bereitwillig einen Fehler zugeben. Beides ist nötig, wenn man sich auf die agilen Denk- und Handlungsweisen ernsthaft einlassen möchte.

Ich habe im Laufe meiner Karriere in verschiedenen Fallenwerkstätten gearbeitet. Überall herrschte eine Kultur, bei der die persönliche Karriere im Mittelpunkt stand. Die Beurteilungssysteme waren darauf ausgerichtet, jeden Mitarbeiter individuell zu bewerten. Ein anderer, wichtiger Aspekt dieser Kultur war die Überzeugung, dass man keine Fehler machen darf. Es galt, stets Erfolge vorzuweisen. Wir alle wissen, dass das nicht möglich ist. Dass Fehler gut und wichtig sind, weil man aus ihnen lernen kann. Aber in diesem Umfeld wurden Fehler kleingeredet oder so dargestellt, dass sie wie Erfolge aussahen. Wer so denkt und arbeitet – ja, arbeiten muss –, der wird auch beim Planen der persönlichen Karriere ähnliche Strategien anwenden. Er wird die eigenen Stärken überhöhen, die Schwächen verstecken oder kleinreden und sich dadurch profilieren, dass er die Leistungen seiner Mitstreiter schmälert – oder indem er Informationen bewusst zurückhält und diese als Machtinstrument nutzt.

Eine Kultur für Scrum

Jetzt stellt Euch vor, dass Scrum in solch einer Kultur Einzug hält. Man lässt sich schnell von den Vorteilen überzeugen und befolgt brav die Regeln der Verordnung. In der täglichen Zusammenkunft werden wohl kaum der gemeinsame Fortschritt und das Erkennen und Überwinden von Hindernissen im Mittelpunkt stehen, sondern der persönliche Fortschritt und das Bloßstellen von Mitgliedern der Mannschaft, die das selbst gesteckte Tagesziel nicht erreicht haben – aus welchen Gründen auch immer.

Erst wenn wir diese Kultur überwinden, kann sich auch das Ziel einer Besprechung wie der täglichen Zusammenkunft ändern. Die Kultur bestimmt den Sinn, und die Werte prägen die Kultur. Wenn es Euch, lieber Kollege, gemeinsam mit Euren Mitstreitern und Vorgesetzten gelingt, die eben beschriebenen Scrum-Werte zur Grundlage der Zusammenarbeit zu machen, dann müsst Ihr Euch vor der agilen Transparenz nicht mehr fürchten. In einer offenen agilen Kultur wird Euer Wirken vornehmlich als Beitrag zum Mannschaftserfolg betrachtet. Ihr habt natürlich recht: In der täglichen Zusammenkunft wird der Beitrag jedes Einzelnen offenbar. Aber nicht etwa, um ihn bloßzustellen, sondern um tagesgenau beurteilen zu können, ob die gesamte Mannschaft ihr selbst gestecktes Ziel erreichen kann. Zugegeben: Ein gewisser sozialer Druck spielt dabei auch eine Rolle. Das ist es vermutlich, was Euch stört. Aber gehört das nicht zum Streben nach Exzellenz dazu?«

Valoré deutete Gereons Blick in die Runde als Signal zur offenen Diskussion »Ja – auch ich bin der Meinung, dass ein gewisses Maß an sozialem Druck stimulierend wirken kann. Natürlich nur, solange er nicht zu stark auf einzelnen Mitgliedern lastet. Wenn immer dieselbe Person auf ihre Defizite hingewiesen wird, dann wird das auf Dauer frustrieren. Wenn hingegen ein

Sozialer Druck in Scrum-Projekten

gesunder Erfolgsdruck herrscht, kann daraus Spitzenleistung entstehen.«

Das Wort »Spitzenleistung« zauberte vielen Teilnehmer ein Leuchten in die Augen. Valoré kannte diesen Effekt. Sie schmunzelte und fuhr fort. »Mit ihren

Zeitgemäße Führung

Mitstreitern auf Augenhöhe zu arbeiten: Das ist für viele ein sehr starker Antrieb. Viel stärker gar als der Extra-Dukaten für eine besondere Einzelleistung. Wir sprechen hier von intrinsischer Motivation – Begeisterung, die von innen kommt, anstatt durch äußere Anreize hervorgerufen zu werden. Wenn Ihr es schafft, in Eurem beruflichen Umfeld die Voraussetzungen für diese besonders intensive Form der Begeisterung zu schaffen, dann wird der soziale Druck in der richtigen Dosis wirken.« Das Leuchten in den Augen hielt an. »Intrinsische Motivation ist eine starke Vision – aber leider nicht zu erzwingen, weil sie – wie der Name schon sagt ... von innen kommt. Kommen muss!«, grübelte Valoré, bevor sie sich an den Oberfallenbauer wandte.

»Zurück zu den Fragen von ...« »Durian!« »... Durian, sehr erfreut, Eure Bekanntschaft zu machen. Ihr hattet angemerkt, dass Führung im agilen Bereich mehr an den *Möglichkeiten* des Individuums als an seinen aktuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgerichtet sein sollte. Das ist aus meiner Sicht genau die richtige Perspektive, wenn es um das Fördern und Fordern von Menschen in agilen Projekten geht – eine klassische Führungsaufgabe. Im Sprint geht es hingegen primär um eines: die gemeinsam ausgewählten Anforderungen umzusetzen, um einen konkreten Nutzen zu stiften. Hier wirkt das Zusammenspiel der Kräfte einer interdisziplinär besetzten Mannschaft. Hier spielt jedes Mitglied seine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten aus. Wenn sogar in Paaren gearbeitet wird, baut jeder Einzelne ganz nebenbei neues Wissen auf. Er entdeckt vielleicht Bereiche, in denen er vorher noch nicht gearbeitet hat, und entwickelt eine Leidenschaft dafür. Zumindest ist das Wissen anschließend nicht mehr exklusiv in nur einem Kopf beheimatet. So kann eine Scrum-Mannschaft den Urlaub und andere Abwesenheiten einzelner Mitglieder besser verkraften. Man kann fast sagen, dass die Mitglieder gut funktionierender Scrum-Mannschaften ihre eigene Zukunft zum großen Teil selbst in die Hand nehmen, indem sie sich im Sprint auf Entdeckungsreise begeben. Die sogenannte ›dienende Führungskraft‹ wird diesen Prozess unterstützen und mit gezielten Maßnahmen fördern.«

Gereons Ausführungen hatten Durian gerade ein wenig beruhigt. Aber nach Valorés Worten über zeitgemäße Führung loderten die Flammen der Verwirrung im Kopf des Oberfallenbauers wieder auf. Er fühlte sich plötzlich selbst wie ein agiler Imitator, ähnlich den Eingeborenen auf den Abø-Inseln. Nur mit gemeinsamen Werten, das hatte Durian jetzt verstanden, wird eine Mannschaft mit Scrum auf lange Sicht erfolgreich sein. Und ihm war klar geworden, dass *er* es war, der seine Grundhaltung überdenken musste. Eine schmerzliche, aber zugleich ermutigende Einsicht. Bei diesem Gedanken huschte ein Lächeln über sein Gesicht, woraufhin Valoré neugierig nachfragte: »Mir scheint, als hättet Ihr gerade eine Erkenntnis gewonnen, bester Durian. Wollt Ihr diese vielleicht mit uns teilen?« »Hmm ... so besonders ist diese Erkenntnis gar nicht. Mir ist nur endgültig klar geworden, dass die Prinzipien und Praktiken von Scrum nichts sind ohne die Werte. Mechanik und Werte, das ist wie ... wie ...«



»Eine Hallig!« Ein älterer Herr war aufgestanden. In den tiefen Falten seines sonnengegerbten Gesichts warf die Nachmittagssonne dunkle Schatten. Die große Tätowierung auf seinem muskulösen linken Oberarm zeigte ein Fischerboot in rauer See, die Netze weit ausgebracht. Er trug ein kurzärmliges Fischerhemd, und trotz des sonnigen Wetters baumelte ein Südwester in seinem Nacken. Der alte Fischer hatte eine tiefe, raue Stimme, und er sprach so ruhig und bedächtig, als gehörte das Geschichtenerzählen ganz selbstverständlich zu seinem Leben dazu. »Eine Hallig, das sei den Landratten unter Euch gesagt, ist eine Marschinsel, die man vor den Küsten meines Heimatlandes findet. Halligen erheben sich nur wenige Meter aus dem Meer. Bei einer ordentlichen Flut werden sie komplett überspült. Um sie dennoch bewohnen zu können, stehen alle Häuser auf künstlichen Hügeln, den Warften. Bei Sturmflut schauen nur noch die Warften aus dem Meer heraus. Man könnte meinen, es wären viele kleine Inseln. Erst wenn das Wasser wieder fällt, erkennt man das Land, das die Warften miteinander verbindet. Und dieses Land lebt! Hier haben sich salzwasserresistente Pflanzen angesiedelt, die den Halligboden im Frühjahr in ein Blütenmeer verwandeln.«

Mechanik und Werte in Scrum sind wie eine Hallig.

Obwohl er die vielen fragenden Blicke im Rund des Pavillons bemerkte, fuhr der alte Fischer unbeirrt mit seiner Erzählung fort. »Für mich sind die agilen Werte dem Bewuchs der Halligen sehr ähnlich. Die Halligpflanzen sind stark und überleben auch in einer unwirtlichen Umgebung. Sie stärken den Boden sowohl der Hallig als auch der aufgeschütteten Warften. Die Warften, das sind gleichsam die agilen Prinzipien und Praktiken. Sie sind immer sichtbar – in jedem agilen Projekt. Auch wenn es mal hoch hergeht wie bei einer Sturmflut. Die Werte werden in solch unruhigen Zeiten manchmal unsichtbar, verschwinden unter der Wasseroberfläche. Aber sie sind immer

noch da, bilden weiterhin das Fundament. Genau wie die Halligpflanzen. Darauf können die Bewohner der Warften vertrauen. Und deshalb pflegen sie ihre Hallig und insbesondere die Pflanzen, auf dass diese den Boden befestigen, der ihnen auch zukünftig eine sichere Heimat sein soll. Solch ein Urvertrauen in das Fundament und einen pfleglichen Umgang damit wünsche ich mir auch in allen Scrum-Projekten.« Der alte Fischer schloss die Augen und in seinem grauen Bart erschien ein zufriedenes Lächeln.

»Was für ein schönes Schlusswort!« Valoré lächelte. »Ich sehe viele Teilnehmer, die aus der Sommerresidenz auf die Terrasse drängen. Die anderen Diskussionsrunden scheinen zu Ende zu sein. Ach – die letzte Stunde ist wie im Fluge vergangen! Ich danke Euch allen für Eure Teilnahme und die wertvollen Beiträge. Und für Euer Interesse an den Werten!« Einige Teilnehmer klatschten. Gereon schaute zu den Vertretern des GROSSEN SCRUM-RATS hinüber, die nach dem kurzen Gefühlsausbruch erstaunlich zurückhaltend gewesen waren. Er hatte beobachtet, dass Neonexus während der Erzählung des alten Fischers fleißig mitgeschrieben hatte. »Es würde mich nicht wundern, wenn in der nächsten Ausgabe der Scrum-Verordnung ein neues Kapitel über Werte mit dem Gleichnis von der Hallig beginnt«, schmunzelte Gereon. Dann versuchte er, im allgemeinen Aufbruch den Fischer zu finden. Der hatte den Pavillon schon verlassen und war auf dem Weg zur Terrasse, sodass Gereon einen kurzen Spurt einlegen musste, um ihn einzuholen. »Seid begrüßt! Gereon ist mein Name. Ich möchte Euch für das Gleichnis von der Hallig danken! Was mich interessiert: Ihr seid offenbar ein Fischer. Wo setzt Ihr bei Eurer Arbeit Scrum ein? Ich vermute, dass die Mannschaft auf einem Fischerboot nicht so groß ist, dass sich Scrum überhaupt lohnt. Woher kommt also Eure Erfahrung, und was hat Euch dazu bewogen, diesem Treffen beizuwohnen?« »Das sind berechtigte Fragen. Die höre ich nicht zum ersten Mal, wie Ihr Euch vielleicht denken könnt. Ich bin tatsächlich ein Fischer. Gerne erzähle ich Euch, wie ich zu Scrum gekommen bin. Habt Ihr schon eine Wahl für die kommende Diskussionsrunde getroffen?« »Nein, ich wollte kurz beim Marktplatz vorbeischaun.« »Dann haben wir dasselbe Ziel. Und Gelegenheit für ein Gespräch. Also – das war so ...«

Während die beiden Männer gemeinsam in Richtung Terrasse schlenderten, stand der Oberfallenbauer ganz allein vor dem Pavillon. Er schaute hinüber zum nahen Wald. Sein Kopf summt von den vielen Impulsen, Perspektiven und Ideen. »Heute Morgen hat die Hexe dieser Truhe mit den Scrum-Werten eine große Bedeutung beigemessen. Das habe ich überhaupt nicht verstanden. Wie passt das zu dem Scrum, das ich als Bedrohung für meine gesamte berufliche Existenz empfunden habe?«, sinnierte er. »Mittlerweile fühlt sich Scrum gar nicht mehr so bedrohlich an. Eher interessant. Und das Gleichnis mit der Hallig war für mich am Ende das entscheidende Bild, um die Bedeutung der Werte zu verstehen.« Er nickte gedankenversunken. »Diese Truhe beherbergt wahrlich einen besonders wertvollen und begehrenswerten Schatz. Wer hätte das gedacht?« Wieder ließ er seinen Blick über den nahen Waldrand schweifen. Da erkannte er das verabredete Zeichen.

21 Vollwertkost #meta

Im Garten der Sommerresidenz

Holger: Die Werte von Scrum mit einer Hallig zu vergleichen – da geht einem Nordlicht doch gleich das Herz auf, nicht wahr?

Rolf: Stimmt. Und dann noch die Cargo-Kult ♦ -Geschichte von den Abø-Inseln weit draußen auf dem Ozean. Und der Mainstream mit dem mächtigen Wasserfall ... ganz schön viel Wasser in dieser Geschichte.

Holger: Ist halt alles irgendwie im Fluss ...

Rolf: ... sogar die Scrum-Verordnung!

Holger: Ganz wie im richtigen Leben! Auch der Scrum Guide hat in der Fassung vom Juli 2016 einen neuen Abschnitt bekommen, in dem die fünf Scrum-Werte Selbstverpflichtung (Commitment), Mut, Fokus, Offenheit und Respekt kurz beschrieben sind. Es ist zwar insgesamt nur eine Drittelseite, auf der jeder dieser Werte mit einem kleinen Beispiel illustriert wird, aber der Anfang ist gemacht.

Die Werte halten Einzug in den Scrum Guide.

Rolf: Von nun an ist es schwieriger, Scrum als Cargo-Kult zu betreiben. Wer den Scrum Guide als Verordnung versteht und stur mechanistisch befolgt, wird an Sätzen wie »Das Scrum-Team und dessen Stakeholder vereinbaren, offen und transparent hinsichtlich der Arbeit und allen damit verbundenen Herausforderungen zu sein« hängen bleiben. Solch eine Aussage kann man nicht einfach umsetzen – man muss sie interpretieren. Das Team muss sich überlegen, was das für das eigene Projekt bedeutet. Und mit welchen Prinzipien und Praktiken man diese Forderung erfüllen kann.

Holger: Das Scrum-Team wird dazu aufgefordert, eine Verbindung zwischen Werten und Praktiken herzustellen. In diesem Moment beginnt das Team, Scrum tatsächlich zu verstehen und nicht bloß anzuwenden.

Rolf: Und ein erfahrener Scrum-Coach kann ein Team auf dieser Reise begleiten und dafür sorgen, dass es sich frühzeitig mit den Werten auseinandersetzt.

Holger: Das funktioniert meiner Erfahrung nach gut, wenn man die Werte lebendig werden lässt. Sie also nicht allein auf einem Flipchart-Papier an die Wand bannt, sondern in ganz alltäglichen Situationen den Nutzen der Werte deutlich macht.

Rolf: Jetzt klingst du schon fast wie ein Berater! Hast du dazu vielleicht mal ein konkretes Beispiel?

Holger: Stell' dir vor, im Daily Scrum wird sichtbar, dass ein Teammitglied den dritten Tag in Folge an derselben Aufgabe arbeitet. Einen Fortschritt gibt es nicht zu vermelden. Dann fragt ein anderes Teammitglied, ob es Probleme mit dieser Aufgabe gibt und wie er den Kollegen unterstützen kann. Der reagiert ablehnend: Man könne ihm nicht helfen, und Probleme gebe es auch nicht. Nach dem Stand-up erinnert der Scrum Master die Teammitglieder an die Scrum-Werte, auf die sie sich in ihrer Team-Charter geeinigt haben. Selbstverpflichtung – oder Commitment – bedeutet, gemeinsam dafür zu sorgen, dass das Sprint-Ziel erreicht werden kann. Lange andauernde Aufgaben können dieses Ziel gefährden. Das Unterstützungsangebot aus dem Team heraus ist ein schönes Beispiel für gemeinsam getragene Verantwortung. Zudem war es mutig zu fragen, ob es mit der Aufgabe möglicherweise Probleme gibt. Das mit dieser Aufgabe betraute Teammitglied scheint sich ertappt zu fühlen – das wäre zumindest eine mögliche Erklärung für die beobachtete abwehrende Haltung. In einem Team, dessen Mitglieder respektvoll miteinander umgehen, ist diese Sorge unbegründet. Es gibt viele Gründe, warum ein Teammitglied mit der übernommenen Aufgabe nicht vorankommt. Die wenigsten davon haben mit Inkompetenz zu tun. Das aber ist oft die Sorge der Betroffenen. In einem Klima des gegenseitigen Respekts fällt es leichter, vorurteilsfrei nach den wahren Gründen zu forschen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Und sollte es tatsächlich an der fehlenden Kompetenz liegen, dann braucht es Zeit, Willen und Mittel, um diese Kompetenz aufzubauen. Der Willen muss vom Teammitglied kommen – Zeit und Mittel stellt die Organisation zur Verfügung. Selbstverpflichtung, Mut und Respekt – drei Scrum-Werte, die dabei helfen, dieses Hindernis zu überwinden. Wenn dies dem Team klar wird, dann wird man sich auch in anderen alltäglichen Situationen an die Werte erinnern – ein selbstverstärkendes System, das der Scrum Master in Schwung bringen und durch Fragen und das Teilen von Beobachtungen in Gang halten kann.

Werte lebendig werden lassen

Rolf: Danke! Ich glaube, dass ein Team, dem die Bedeutung der Werte klar geworden ist, zudem weniger anfällig ist für den ganzen Kokolores, der auch vor der agilen Community nicht Halt macht. Scrum-Plaketten hat man mir zwar noch nicht angeboten, aber die Diskussionen über das »richtige« Framework zum Skalieren agiler Projekte zum Beispiel nimmt manchmal Züge an, dass ich glaube, mir will

da jemand das berühmte Schlangenöl verkaufen, das der Legende nach im Wilden Westen von Quacksalbern als universelles Heilmittel angepriesen wurde.

Holger: »Agile Snake Oil« – dazu sollten wir mal einen Vortrag halten!

Rolf: Super Idee – für später. Lass uns noch mal kurz auf das Scrum-Treffen schauen. Da hat Durian erste Zweifel bekommen, ob seine ablehnende Haltung gegenüber agilen Denk- und Vorgehensweisen gerechtfertigt ist. Gereon hat es auf den Punkt gebracht: Wenn Scrum nicht funktioniert, dann liegt das nicht per se an der agilen Methode, sondern oft an der fehlenden Passung mit der Unternehmenskultur. Da diese Kultur durch das Verhalten der Akteure im sozialen System »Unternehmen« bestimmt ist, kann eine Verhaltensänderung den Wandel der Unternehmenskultur bewirken. Anstatt also darauf zu warten, dass »die anderen« ihr Verhalten ändern, könnte jeder bei sich selbst anfangen.

Agilität muss zur Unternehmenskultur passen

Holger: Leichter gesagt als getan!

Rolf: Schon wahr. Aber wer hat behauptet, dass Agilität leicht ist?

Holger: Na ja – der einfache und schlanke Aufbau, beispielsweise von Scrum, legt den Verdacht nahe. Neunzehn Seiten – so dünn ist die aktuelle Ausgabe des Scrum Guide.

Scrum ist leicht zu lernen, aber schwer zu leben.

Rolf: Aber was einfach zu verstehen ist, kann trotzdem schwierig anzuwenden sein. Scrum ist ein gutes Beispiel für diese These. Und die schlanke Erscheinung, in der Scrum daherkommt, ist meiner Meinung nach sogar der Grund dafür. Weil auf so wenigen Seiten eben nur der Rahmen beschrieben sein kann, der dann von den Scrum-Teams zielführend angewendet werden muss. In anderen Projektvorgehensmodellen, die mit einer ausführlichen Gebrauchsanleitung ausgestattet sind, kann jedes Teammitglied im Zweifelsfall an der richtigen Stelle im Handbuch nachschlagen, um zu erfahren, was in einer bestimmten Situation zu tun ist. Der Scrum Guide beschränkt sich hingegen bei der Beschreibung der Meetings auf deren Sinn und Zweck, beschreibt deren Ziele und gibt Orientierungshilfen für die Zeitdauer. Wie das Meeting gestaltet und moderiert wird, obliegt der Verantwortung, der Erfahrung und der Kreativität der Scrum-Teams.

Holger: Genau das ist es, was kreative, sinnorientierte und eigenverantwortlich handelnde Teams so lieben! Sie dürfen ein Rahmenwerk ausgestalten und Prinzipien folgen, anstatt in ein Korsett aus Prozessen und Regeln eingeschnürt zu sein.

Rolf: Zumindest einer Teilnehmerin sitzt das Regelkorsett des Open Space anscheinend noch nicht stramm genug. Sie wünscht sich einen expliziteren Rahmen für das Treffen, um nicht aus Versehen eine – implizite – Regel zu verletzen.

Holger: ... und das Gespenst ist gut auf dieses Bedürfnis eingegangen, wie ich finde. Das fünfte Prinzip des Offenen Raumes wurde 2011 auch für den Open Space formuliert. Ursprünglich in einer Nachricht von Harrison Owen an die Mailingliste OSList ♦ als »Wherever it is, is the right place« formuliert, wurde das Prinzip später umformuliert zu »Wherever it happens, is the right place«.

Das fünfte Prinzip des Open Space

Rolf: Interessant finde ich Owens Begründung für das fünfte Prinzip. Er hatte sich auf dem Jahrestreffen 2011 mit einer Frau unterhalten, die den Arabischen Frühling auf dem Tahrir-Platz in Kairo miterlebt hat. Dort waren – im besten Open-Space-Sinne – all jene versammelt, denen ihr Thema wichtig war. Sie schufen einen Marktplatz der Ideen, Hoffnungen und Träume, trafen sich in Gruppen, die sich immer wieder neu zusammensetzten – und lösten nachhaltige Veränderungen aus.

Holger: Owen schreibt in seiner E-Mail, dass alle Zutaten eines guten Open Space gegeben waren: Beeindruckende Erkenntnisse (High Learning), Leichtigkeit im Umgang miteinander (High Play), ein angemessener organisatorischer Rahmen (Appropriate Structure and Control), eine wahrhaftige Gemeinschaft (Genuine Community) und authentische Führung (Authentic Leadership). Und das alles ohne explizit benannte Moderatoren, weshalb Owen die Ereignisse auf dem Tahrir-Platz als »Extreme Open Space« bezeichnete – und das fünfte Prinzip formulierte.

Rolf: Kommen wir von Kairo zurück ins Wieimmerland. Durian hat uns gezeigt, dass die Vorteile eines schlanken Rahmenwerks nicht für jeden Scrum-Einsteiger offensichtlich sind. Sie wollen entdeckt werden. Da hilft nur: Ausprobieren, mit Gleichgesinnten austauschen, Lernen.

Holger: Mal sehen, ob Durian weiterhin mutig den Weg der Erkenntnis beschreitet ...

22 Konspiration

Ein dunkles Waldesdickicht am Rande der Sommerresidenz

Durian schaute sich noch einmal in alle Richtungen um. Die Luft war rein – »... im übertragenen wie im wörtlichen Sinne«, dachte er und verzog den Mund zu einem gequälten Lächeln. So unauffällig wie möglich tauchte er in den Schatten der alten Bäume ein. Sofort umfing ihn das Halbdunkel des Waldrands. Der Knoten in seinem Bauch war wieder da. Dieses ganze konspirative Getue war nichts für ihn. Still verfluchte er sich dafür, diesen Auftrag überhaupt angenommen zu haben. Scrum zu vernichten: was für eine törichte Idee! Nach allem, was er heute verstanden hatte, war Scrum ein schlankes Rahmenwerk, das vor allem durch gelebte Werte und Haltungen seine Kraft entfaltete. Das in den Köpfen und Herzen gleichermaßen zu Hause war. Wie sollte man so etwas erfolgreich bekämpfen? Und warum überhaupt? Mittlerweile sah er keinen Grund mehr für diesen Kampf – im Gegenteil: Mit jeder Diskussionsrunde war das agile Vorgehen für ihn interessanter geworden, schien ihm erstrebenswert.

Ein Ast streifte Durians Gesicht und holte ihn in die Gegenwart zurück. Ganz in der Nähe ertönte ein Schrei. Ihn fröstelte. Hätte er bloß nie das Geld angenommen! Vielleicht könnte er es ja zurückgeben ... aber nein, es war ja kaum noch etwas davon übrig. Inzwischen war es nahezu dunkel zwischen den Bäumen. Die tiefstehende Sonne war hinter einer Wolke verschwunden. Durian tastete sich weiter voran.

»Bleibt dort stehen!« Der Befehl erscholl knarzend und kehlig aus dem Dickicht zu seiner Rechten. Wenn er die Augen zusammenkniff, konnte er einen Schatten erkennen, der sich schwach gegen das Waldesdunkel abzeichnete. »Seid begrüßt, Herr!« Durian verbeugte sich leicht in Richtung der Stimme. »Lasst uns gleich zur Sache kommen. Erzählt – was habt Ihr herausgefunden? Was sind die Schwachstellen von diesem Scrum? Wo können wir es attackieren, wie es vernichten?« Die Stimme ließ ihn frösteln. Durian wandte sich dem Schatten zu und überlegte, wo er anfangen sollte.

»Ich weiß nicht, ob es überhaupt eine Schwachstelle gibt. Scrum ist – neben ein paar Regeln innerhalb eines Rahmenwerks – eher eine Haltung. Es ist in den Köpfen

und in den Herzen. Wo soll man da angreifen? Die Köpfe, die Herzen vernichten? Dazu sind es zu viele. Außerdem ...«, er atmete kurz durch, »dieses Vorgehen hat unbestritten Vorteile. Ich hatte es bisher nur nicht richtig verstanden. Zum Beispiel die Transparenz, die mir bisher immer Angst eingejagt hat. Die ich gehasst habe, weil ich das Gefühl hatte, gläsern zu werden, mich nicht mehr verbergen zu können, jeden meiner Schritte und Handgriffe rechtfertigen zu müssen. Diese Transparenz, oder Offenheit, wird im Zusammenspiel mit den anderen Werten plötzlich zu etwas sehr Wertvollem. Sie sorgt dafür, dass die Mannschaft zu jedem Zeitpunkt weiß, wo sie steht. Dass der Produktverantwortliche die richtigen Entscheidungen treffen kann und am Ende das passende Produkt für den Kunden entsteht. Dass jeder jeden Tag etwas dazulernt. Dass alle an einem Strang ziehen. Dieser Tag heute hat mir wahrhaftig die Augen geöffnet.« Er hielt kurz inne. »Bei der Eröffnung des Scrum-Treffens am Morgen habe ich nicht verstanden, was Sinn und Zweck dieser Truhe ist, in der die wertvollsten Schätze von Scrum sicher verwahrt werden. Inzwischen«, er hatte den Kopf erhoben, sich aufgerichtet, »habe ich gelernt, dass die Mannschaften gemeinsam Verantwortung übernehmen und eine Führungskraft, ein Vorgesetzter lediglich einen Rahmen vorgibt, in dem sich diese Mannschaft entfalten und ihre Arbeit selbst organisieren kann. Genau das will und muss ich noch lernen: die Mannschaften zu unterstützen, statt ihnen reinzureden; loszulassen statt zu klammern; Raum zu schaffen, statt alles kleinteilig vorgeben zu wollen. Dann ...«

»Erzählt mehr von der Truhe. Ihr sagtet, sie enthalte das Wertvollste von Scrum.« Wieder hörte er die schleifende Stimme. Sie vibrierte in seinen Knochen. Summte unter der Schädeldecke. Er erschauerte und krümmte sich instinktiv zusammen. »Die Hexe sagte, in der Truhe seien die agilen Werte, die größten Schätze, verwahrt. Deshalb stehe die Truhe im Zentrum – ebenso wie die Werte selbst. Ohne Werte bleibt alles nur seelenlose Mechanik. Ohne sie kein Scrum. Das sagt auch das Einhorn Valoré aus dem Lande Scrum.« Er schaute zu dem Schatten hinüber, als warte er auf eine Reaktion, ein Zeichen.

»Sprecht weiter! Wenn der Inhalt der Truhe so wertvoll ist, wie Ihr sagt: Wie ist sie gesichert? Wird sie bewacht? Erzählt!« »Seit dem Morgen steht sie im Ballsaal der Sommerresidenz. Wann immer ich zur Marktplatzwand oder zum Buffet ging, habe ich sie gesehen. Einen sichtbaren Schutz gibt es nicht, keine spezielle Wache oder so etwas. Aber vielleicht habe ich das falsch verstanden und es ist gar nichts mit der Truhe. Möglicherweise ist sie ja einfach nur eine Kiste, nichts weiter. Alles nur Gerede. Wie soll das auch gehen? Scrum-Schätze in einer Holzkiste verwahren. So ein Unsinn! Wer's glaubt, wird selig.« Er merkte, dass er plapperte.

»Schweigt!« Aus dem rauen Schleifen war ein Grollen geworden. Kalter Schweiß stand dem Oberfallenbauer auf der Stirn. Sein Magen krampfte sich wieder zusammen. So konnte er nicht weitermachen. Diese ewige Heimlichtuerei. Er dachte an die Gespräche mit Gereon, an die Diskussionsrunden mit Valoré und dem GROSSEN SCRUM-RAT. Nein, er wollte niemandem schaden. Er spürte, wie ihm die Hände zitterten, atmete tief durch und sprach weiter, bevor ihn Angst und Feigheit übermannen konnten.

»Hört, Herr – Scrum ist nicht schlecht. Man muss es nicht bekämpfen.« Und leiser:

»Ich will es nicht bekämpfen. Im Gegenteil – ich will mehr darüber lernen, will es ausprobieren, damit experimentieren. Herr, ich bitte Euch – entlasst mich aus meinen Verpflichtungen, bitte lasst mich gehen ...« »Ich soll Euch gehen lassen?« Die Stimme war nun ein Donnergrollen, war überall, schüttelte ihn durch. Alles in ihm drängte zur Flucht. Ein bellendes Geräusch erklang aus der Dämmerung. Ein Lachen, erkannte Durian. »Aber mein Gold hat Euch gefallen. Das habt Ihr mit Freuden genommen. Konntet gar nicht genug davon kriegen.« Wieder das bellende Lachen. »Wir haben einen Vertrag, der Euch bindet!« Noch immer grollend fuhr die Stimme fort: »Ihr bringt mir die Kiste. Heute Nacht um ein Uhr! In den Garten der Sommerresidenz! Ich warne Euch: Erfüllt Ihr Euren Teil der Abmachung nicht, so werdet Ihr es bitter bereuen. Ich finde Euch – immer und überall. Vergesst das nicht. Und denkt auch an Weib und Kind, deren Wohl Euch sicherlich viel bedeutet, oder?« Durian war leichenblass geworden. Ihn schwindelte und kalter Schweiß brach aus jeder Pore. Nur mühsam hielt er sich auf den Beinen. »Geht jetzt. Und seid pünktlich!«

Der Oberfallenbauer stolperte quer durchs Gehölz davon. Er verfluchte sich und seine Feigheit. Hasste seine Schwäche. Ranken und Zweige zerrten an seinen Kleidern, schlugen ihm ins Gesicht. Er spürte es kaum. Als er sich ein letztes Mal umwandte, brach ein Sonnenstrahl durchs Blätterdach. Im Gegenlicht leuchtete der Schatten seines Auftraggebers wie ein Scherenschnitt zwischen den Bäumen: ein Drache. »Ich habe mich mit einem Drachen eingelassen!«, flüsterte Durian tonlos mit weit aufgerissenen Augen. Für einen Moment stand er wie gelähmt. Dann stürzte er los, bis er endlich den Waldrand erreichte.

Der Drachenagent war derweil auf dem Rückweg zu seinem Versteck. Dabei konnte er sich ein neuerliches Lachen nicht verkneifen. Dieser Mensch würde ihm die Kiste bringen – dessen war er sich sicher. Dann ließ der Agent das Gespräch noch einmal Revue passieren. »Bemerkenswerte Sachen, von denen dieser Fallenbauer gesprochen hat: selbstorganisierte Mannschaftsarbeit innerhalb eines abgesteckten Rahmens. Offenheit, um jederzeit die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Unterstützen statt reinreden.« All das könnte ihm auch gefallen. »Interessanter, als ich auf den ersten Blick dachte, dieses Scrum.« Das würde er sich noch einmal näher ansehen müssen. Aber jetzt galt es, den Auftrag erfolgreich abzuschließen. Alles andere musste warten. Der Drachenagent schob sich vorsichtig durch eine kaum erkennbare Lücke im Dickicht und stieg in seinen gut getarnten Drachenkreuzer.

Durian hielt am Waldrand kurz inne, richtete mit fahrigem, mechanischen Bewegungen Kleider und Frisur, straffte sich und betrat dann den Garten der Sommerresidenz. Noch immer waren seine Gedanken im Wald. Drehten sich endlos im Kreis. Durch das Gespenst, das plötzlich aus einem Seitenweg auftauchte, lief er hindurch – ohne es zu bemerken, ohne ein Wort der Entschuldigung. Wie in Trance näherte er sich der Terrasse der Sommerresidenz, auf der ein kleines Grüppchen in eine Diskussion vertieft war. Ein Teilnehmer sah herüber, schaute in die Richtung von Durian, der noch immer nicht wusste, was er jetzt tun sollte.

23 Schmetterlinge

Auf der Terrasse der Sommerresidenz

»Wenn Ihr das Ding gegen die Sonne haltet, dann kann ich beim besten Willen nichts erkennen!« Der Angesprochene ließ das Pergament los, und der andere Teilnehmer drehte sich mit dem Rücken zur Nachmittagssonne, die bereits so tief stand, dass sie mehr blendete als wärmte. »Ja – viel besser!« Im Sonnenlicht sah das Pergament edel aus. Als wäre es aus Fäden von reinem Gold gesponnen. Die ausgebleichenen, vor langer Zeit geschriebenen Buchstaben traten nun viel deutlicher zum Vorschein. Der junge Ritter studierte den Text in aller Ruhe. Besondere Aufmerksamkeit schenkte er der langen Liste von Unterzeichnern, die nahezu ein Viertel der Fläche einnahm. Fünf andere Teilnehmer des Treffens, die neben ihm standen, plauderten angeregt und nahmen von dem Dokument keine Notiz. Nur ein älterer Herr versuchte, über die Schulter hinweg einen Blick auf den Text zu erhaschen. Der junge Ritter war mit der Lektüre beinahe fertig, als der andere einen spitzen Schrei ausstieß. »Da – da steht es!« Mit dem Zeigefinger tippte der Alte auf den Namen des letzten Unterzeichners. »Bumaraia! Habe ich es Euch nicht gesagt?! Sie hat's mit unterschrieben!« Die Umstehenden unterbrachen ihr Gespräch und drängten sich um das Pergament. Das Dokument wurde hin- und hergerissen. Mal war es bis zum Zerreißen gespannt, dann wieder wurde es knittrig zusammengeschoben, bis der junge Ritter, der das Pergament noch immer in Händen hielt, ein Machtwort sprach. »Nur weiter so – dann können wir dieses Dokument bald nicht mehr lesen, weil Ihr es unwiederbringlich zerstört habt! Etwas mehr Rücksicht, bitte – das Material ist empfindlich!« Widerwillig ließen die anderen los. »Ich lese Euch gerne vor, was hier geschrieben steht. Und ich kann Euch bestätigen, dass Bumaraia eine der Unterzeichnerinnen ist.« Ein Raunen ging durch die Runde. »Wann wurde es denn verfasst?« »Hmm ... es muss zu jener Zeit gewesen sein, als die ersten großen Drachenfallen konstruiert und gebaut wurden. Das ist lange her ...« »Und was steht drin?« Der junge Ritter hob das Pergament ein Stück höher, drehte sich wieder mit dem Rücken zur Sonne und wollte gerade mit dem Vorlesen beginnen, als er aus dem Augenwinkel eine Gestalt wahrnahm, die aus dem Garten kommend auf die Terrasse zuhielt.

In Durians Kopf ging es noch immer drunter und drüber. Seine neuesten

Erkenntnisse zum Wert von Scrum ließen sich unmöglich mit dem Auftrag in Einklang bringen, den er soeben erhalten hatte. Durians Versuch, den Auftrag abzulehnen, war gescheitert. Ihn nicht auszuführen, unmöglich, wollte er nicht das Wohl seiner Familie aufs Spiel setzen. Die diesbezügliche Drohung des Drachen war unmissverständlich gewesen. Was sollte er bloß tun? Im Geiste ging er die Teilnehmer durch, deren Bekanntschaft er im Laufe des Tages gemacht hatte. Keinen von ihnen hatte er gut genug kennengelernt, um sich ihm in dieser heiklen Sache anzuvertrauen. Und mit den Musketieren zu sprechen, traute er sich nicht. »Außerdem sind jetzt alle wieder in den nächsten Diskussionsrunden verschwunden«, dachte Durian. Doch dann blickte er auf und entdeckte auf der Terrasse der Sommerresidenz eine kleine Gruppe von Teilnehmern. Ein junger Ritter, der ein Pergament in den Händen hielt, schaute in seine Richtung. Das weckte Durians Neugier, und so stolperte er auf die Terrasse – gerade rechtzeitig, um der Verlesung des Dokuments beizuwohnen.



Wir erschließen bessere Wege, Produkte zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Produkte mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

»Interessantes Manifest!«, konstatierte der junge Ritter nach kurzem Nachdenken. »Und aktueller denn je!«, ergänzte ein anderer. »Es scheint, als wäre es eigens für dieses Scrum-Treffen geschrieben worden.« Ein dritter Teilnehmer hob die Hand. »Ich stimme Euch zu, dass der Inhalt dieses Manifests unsere Geisteshaltung sehr gut auf den Punkt bringt. Genau deshalb dürfen wir uns nicht anmaßen zu glauben, dass wir es sind, die diese Art des Denkens über Projekte und Organisationen in die Welt gebracht haben. Das Dokument beweist: Die Gedanken, mit denen wir uns hier befassen, sind viel älter – und aus meiner Sicht keineswegs revolutionär. Miteinander zu reden – das war schon immer eine gute Idee. Und Veränderung zu akzeptieren ist unabdingbar, wenn man erfolgreich Projekte leiten möchte – egal, welcher Methodik man sich dabei bedient.« »Aber Scrum ist doch die beste Wahl für Projekte in einem dynamischen Umfeld!«, entgegnete eine junge Teilnehmerin.

Das Gespenst, das auf der Suche nach den Musketieren über die Terrasse geflogen war und diesen Einwand in luftiger Höhe aufgeschnappt hatte, schwebte hernieder und hob beschwichtigend die Hände. »Scrum ist eine gute Wahl – und nicht alternativlos. Bitte vergesst nicht, dass Agilität vor allem eines ist: eine Denkweise – eine Grundeinstellung, eine Perspektive auf die Welt. Die Werkzeuge, Prinzipien und Praktiken von Scrum helfen uns lediglich, diesen Grundüberzeugungen Taten folgen zu lassen. Ohne die Grundeinstellung und die zugrunde liegenden Werte sind diese Werkzeuge, Prinzipien und Praktiken nicht sonderlich hilfreich – das hat uns Valoré in der von ihr geleiteten Diskussionsrunde eindrucksvoll vermittelt.« Sprach's – und flog davon, immer noch auf der Suche nach den anderen Musketieren.

Scrum ist nicht alternativlos.

Jetzt schaltete sich auch der junge Ritter wieder in das Gespräch ein. »Dieses Dokument ist älter als unsere persönlichen Erfahrungen mit Scrum – und grundlegender Natur. Was ich daran bemerkenswert finde ist die Gegenüberstellung von Grundhaltungen – oder Werten, wenn Ihr sie so nennen mögt – mit Bezug auf die Produktentwicklung. Anstatt einfach eine Reihe von Werten aufzulisten, für die man leicht eine Gefolgschaft findet, müssen sich die Leser des Manifests mit Wertepaaren auseinandersetzen. Müssen die linke und die rechte Seite betrachten, bewerten, miteinander in Beziehung setzen, voneinander abgrenzen.« »Genau! Sie müssen die Wertepaare auspendeln!«, warf einer der anderen ein. »Ich stelle mir gerade vor, wie sich die Unterzeichner dieses Manifests in einer Fallenwerkstatt über das Dokument beugen und ein Pendel zwischen den gegenüberliegenden Begriffen hin- und herwandern lassen, bis sie für die aktuelle Fragestellung das passende Verhältnis zwischen links und rechts gefunden haben!« Ein weiterer Teilnehmer schaute verblüfft. »Ach – Ihr meint, man müsse sich gar nicht für links oder rechts entscheiden, sondern könne seinen Platz irgendwo dazwischen finden?« »Ich denke, genau das ist mit dem Nachsatz gemeint: ›Obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.« Es geht nicht um die Extreme, sondern um die Abstufungen dazwischen. Habt Ihr schon einmal eine Drachenfalle gesehen, die ohne Bedienungsanleitung ausgeliefert wurde? Es wird vermutlich immer ein Mindestmaß an Dokumentation geben. Das Manifest erinnert

Wertepaare

uns daran, dass wir ein gesundes Verhältnis finden müssen – für alles, was uns in Projekten an Herausforderungen begegnet. Sogar für jene Dinge, die nicht explizit im Manifest erwähnt sind!« »... was nicht allzu viele sein dürften!«, warf die junge Frau ein, »Dieses Dokument ist so schwammig formuliert, dass man alles, was in Projekten üblicherweise passiert und wichtig ist, in die Wertepaare hineininterpretieren kann. Genau diese Beliebigkeit bestärkt mich in meiner Ansicht, dass das Dokument nichts weiter ist als eine Beschreibung gesunden Menschenverstands.«

Der junge Ritter schmunzelte. »Das ist interessant, was Ihr da sagt. Ich habe neulich mit einer Beraterin eine ähnliche Diskussion geführt. Auch sie behauptete, dass Scrum und Agilität nichts anderes seien als

Agil – lediglich gesunder Menschenverstand?

gesunder Menschenverstand.« »Und was ist Eure Meinung zu dieser These?« Der Ritter schmunzelte immer noch. »Ich glaube, dass Ihr beide recht habt. Alles, was wir hier diskutieren, ist nicht wirklich innovativ. Neu ist vielleicht die Kombination, in der wir die agilen Werkzeuge, Prinzipien und Praktiken nutzen. Und die Konsequenz, mit der wir dies tun. Nichtsdestotrotz handelt es sich um einige wenige grundlegende und seit Langem bekannte Erkenntnisse. Ist es vor diesem Hintergrund nicht höchst erstaunlich, dass so wenige Menschen diese Erkenntnisse konsequent nutzen und den gesunden Verstand walten lassen?«

»Wie wahr!« Durian seufzte. »Mir wird langsam klar, dass ich erst jetzt beginne, Agilität richtig zu verstehen. Und ich sage bewusst ›beginne‹, denn von

Die Schmetterlinge

einem tiefen Verständnis bin ich noch weit entfernt.« Wieder seufzte er. »Aber sagt einmal – in welche Diskussionsrunde bin ich hier eigentlich hineingestolpert?« »In gar keine!« Eine Frau mittleren Alters warf selbstbewusst ihr lockiges Haar in den Nacken. Durian war verwirrt. »Ich kann mich nicht erinnern, dass am Marktplatz eine Diskussion auf der Terrasse angekündigt war. Aber nun stehen wir hier und diskutieren – und eine oder einer von Euch hat sogar dieses Manifest mitgebracht.« »Wir brauchen keinen Marktplatz, denn wir machen uns unsere eigene Diskussionsrunde, wann immer uns der Sinn danach steht!« In den Augen der Frau blitzte es angriffslustig. »Aber ... darf man das? Ist das im Konzept des Offenen Raumes vorgesehen?«, fragte Durian vorsichtig – bestrebt, sein Gegenüber nicht zu verärgern. Die aber lachte aus vollem Herzen. »Wozu braucht Ihr eine Erlaubnis? Und wer sollte Euch die geben? Die Musketiere vielleicht? Die haben dieses Treffen doch ganz bewusst offen angelegt. Damit wir uns austauschen, wann und wo immer uns der Sinn danach steht. Und deshalb stehen wir hier auf der Terrasse und führen eine – wie ich finde – sehr anregende und fruchtbare Diskussion. Ist das nicht großartig?« Wieder lachte sie, was Durian verunsicherte. Dann fuhr sie fort: »Und selbst wenn wir einfach nur herumsäßen, um den Nachmittag zu genießen – was wäre falsch daran? Wir sind, wie wir sind. Flatterhaft, bunt und auffällig. Schmetterlinge!«

Dieses Bild gefiel Durian. Er wollte sich gerade darauf einlassen, wie ein Schmetterling auf der Terrasse zu flanieren, als plötzlich Bewegung in die Gruppe kam. »He – wohin wollt Ihr?«, fragte Durian verdutzt. »In die nächste Diskussionsrunde. Um 17 Uhr diskutiert der drollige Fallenbauer aus der Werkstatt

›Zum Bogen‹, ob im agilen Umfeld noch Führungskräfte gebraucht werden.« »Aber ich dachte, Ihr braucht keinen Marktplatz, sondern macht Eure eigenen ...« »Klar – aber wer will sich dieses relevante Thema entgehen lassen? Also, was ist: Kommt Ihr mit?« Und wieder kam Durian ins Stolpern – dieses Mal nicht im Wald, sondern bei dem Versuch, den Schmetterlingen zu folgen, die sich schwatzend auf den Weg ins Jagdzimmer machten. Auf halben Weg blieb der junge Ritter plötzlich stehen. »Moment – wir haben ja noch gar nicht den Rest des Pergaments studiert!« Er rollte das untere Ende auseinander. Zum Vorschein kam ein neuer Text, dessen Überschrift er laut verlas: »Zwölf Prinzipien, um bessere Produkte auf eine bessere Art und Weise zu bauen!« »Klingt spannend. Spannender als agile Führung. Ich bleibe!« Ein junger Kerl gesellte sich zu ihm, weitere folgten seinem Beispiel. Nur die resolute Dame ließ sich nicht umstimmen. »Werte in einem Manifest finde ich wichtig, Prinzipien sind mir zu konkret. Deshalb werde ich jetzt zum Thema Führung gehen.« Sie blickte Durian an. »Was ist – kommt Ihr mit?« »Nun, ich meine ... also ... ich glaube ... ja!«

24 Agilität und Führung

Im Jagdzimmer

Die Energie der letzten Gesprächsrunde war noch spürbar gegenwärtig, als Rudgar zehn Minuten vor fünf Uhr das Jagdzimmer betrat. Er war allein. Die gläsernen Augen der rundum zur Schau gestellten Jagdtrophäen glitzerten im flackernden Licht und unter der dunklen Holzbalkendecke wiegte sich ein Paar riesiger ledriger Drachenschwingen, als wollte es im nächsten Moment auf und davon. Einzig die blinkenden und blitzenden Jagdwaffen rundum im Saal schienen – Wächtern gleich – den Aufbruch noch aufzuhalten.

Rudgar knabberte an einem Stück Gebäck und tätschelte mit der Linken gedankenverloren den Kopf der riesigen Marmorwildsau. Als seine Hand die scharfen Hauer im weit geöffneten Maul der Kreatur streifte, zuckte er zurück und hustete Krümel ins Rund. Was war er manchmal schreckhaft! Er schüttelte verständnislos den Kopf und klopfte ein paar Speisereste von seinem Wams, ehe er sich aufmachte, die große U-förmige Tafel zu umrunden. Mit der Rechten streifte er an den Rückenlehnen der Stühle entlang. Am imposanten Sessel des Königs hielt er kurz inne. Genüsslich erinnerte er sich an die Reaktion des alten Ratsvertreters, der ihm mit geschwollenen Schläfenadern und hochrotem Kopf »Amtsanmaßung!« zugeschrien hatte. Ein breites Grinsen zeigte sich auf seinem Gesicht. »Ach, diese Scrum-Hüter, was sind die doch manchmal verkniffen!«, murmelte er vor sich hin, setzte seine Runde fort und rief sich noch einmal sein Diskussionsthema ins Gedächtnis: »Brauche ich noch eine Führungskraft, wenn ich nach diesem Treffen in meine Fallenwerkstatt zurückkehre – fest entschlossen, selbst die Verantwortung für mein Handeln zu übernehmen? Anders gefragt: Braucht eine agile Mannschaft Führung?«

Begleitet von einem rhythmischen Klacken näherten sich Schritte und einen Augenblick später tauchte eine hochgewachsene Gestalt mit einem langen Stab in der Tür auf. »Bin ich hier richtig? Agilität und Führung?« »Ja, genau. Rudgar, mein Name ist Rudgar. Von der Fallenwerkstatt ›Zum Bogen‹. Ihr wisst schon, die im Süden, an der Schleife des Mainstream gelegen.« Er strahlte übers ganze Gesicht. »Tretet doch näher. Wer seid Ihr und was habt Ihr da für einen merkwürdigen Stab? Sieht ja fast aus

wie ein ... aber Ihr nicht wie ein ... also, was ich sagen will ...« Doch ehe der andere antworten konnte, huschten zwei weitere Teilnehmer – Durian und die Frau aus der Schmetterlingsgruppe – in den Raum.

Der letzte Schlag der silbernen Kaminuhr verklang in der nachfolgenden Stille. Rudgar schaute vom einen zum anderen und dann zur Tür, lauschte auf den Klang von Schritten und – hoffte. »Sollten das alle sein, die sich für mein Thema interessieren?« Wieder streifte sein Blick die kleine Schar. »Nein, sicher hat die anderen nur etwas aufgehalten.« Er würde einfach noch ein wenig warten, ehe er die Diskussion eröffnete. Sein Gesicht musste wohl Bände gesprochen haben. Die Frau mittleren Alters, die als Letzte den Raum betreten hatte, reagierte prompt: »Die, die da sind, sind genau die Richtigen. erinnert Ihr euch noch an die Worte des Großväterchens?« Sie schaute Rudgar an und schüttelte dann kurz den Kopf. »Ach nein, könnt Ihr ja gar nicht. Ihr seid ja dieser Spaßvogel, der mitten in die Eröffnung hineinplatzte und springen musste über Gräben und Hecken ohne ein einzig Blättlein zu schlecken. Määäh!« Sie zwinkerte Rudgar verschmitzt zu, warf den Kopf zurück, ließ ein meckerndes Lachen hören und auch die anderen konnten sich ein Schmunzeln nicht verkneifen. Einzig Rudgars Kopf drehte sich noch ein paar Mal Richtung Tür, ehe sich sein Gesicht aufhellte. »Määäh! Ihr habt völlig recht. Wir sollten die Zeit nutzen und anfangen. Aber – zu viert verlieren wir uns ja in diesem großen dunklen Raum.« »Dann lasst uns doch hinausgehen.« Der hochgewachsene Fremde stützte sich auf seinen Stab und sah von einem zum anderen. »Wir können uns auch gut während eines kleinen Spaziergangs austauschen. Bewegung und frische Luft haben noch niemandem geschadet!« Rudgar strich sich übers Wams, schaute in die Runde und nickte zustimmend. »Etwas Bewegung vor der nächsten Mahlzeit ist sicherlich nicht schlecht. Außerdem habe ich mal gehört, dass Männer ohnehin besser denken, wenn sie in Bewegung sind. Weil angeblich so ihr Kopf besser arbeitet. Kann unserer Diskussion ja nicht schaden. Also los.« Für den Fall, dass sich später noch jemand der Diskussionsrunde anschließen wollte, schrieb er ein paar erläuternde Worte auf ein Schiefertäfelchen und hängte es an die Tür. Dann spazierte die kleine Gruppe ins Freie und steuerte den Garten der Sommerresidenz an. Ihre Schritte knirschten im Kies.

Die, die da sind, sind genau die Richtigen.

»Ich habe mich ja heute Morgen gefragt, ob ich wohl meinen Vorgesetzten noch brauche, wenn ich nach diesem Treffen in meine Fallenwerkstatt ›Zum Bogen‹ zurückkehre. Ihr wisst schon, die im Süden ... ähh ...

also, was ich mit Euch diskutieren möchte, ist, ob wir bei all der agilen Selbstorganisation überhaupt noch so etwas wie Vorgesetzte brauchen. Wenn jeder eigenverantwortlich handelt und die Mannschaften sich und ihre Arbeit selbst organisieren – wozu sollen dann all die Vorgesetzten noch gut sein? Was bleibt für die noch zu tun?« Rudgar, der an der Spitze lief, hatte sich halb umgewandt, um seine Frage an die ganze Gruppe zu richten.

(Wozu) Brauche ich noch einen Vorgesetzten?

»Das frage ich mich auch schon länger!« Die Frau aus der Schmetterlingsgruppe schüttelte energisch ihre Mähne. »Ich bekomme es problemlos hin, mir meine Arbeit

selbst einzuteilen. Mir muss nicht ständig jemand auf die Finger schauen oder sagen, was ich zu tun und zu lassen habe. Das nervt nur! Und hält mich von meinen Aufgaben ab. Also – ich bin am liebsten meine eigene Vorgesetzte!« Sie schaute mit funkelnden Augen von einem zum anderen.

Als die Gruppe den ersten Querweg erreichte, eilte ihr eine Gestalt mit wehendem Umhang entgegen, den langen Bart unter den Arm geklemmt, der spitze Hut verrutscht. Die dunklen Pluderhosen behinderten sichtlich beim Laufen. Am Ende stolperte der Neuankömmling über seine reich verzierten Schnabelschuhe. So legte er die letzten Meter mehr taumelnd als laufend zurück. Ihm entfuhr ein kerniger Fluch. Kurz bevor er die Gruppe erreichte, fing er sich wieder. Er strich den langen Bart glatt, zog umständlich die Pluderhosen hoch, griff prüfend zum Zauberstab an seinem Gürtel und korrigierte den Sitz des Umhangs. Einzig der schiefe Hut blieb, wie er war. »Seid Ihr die Diskussionsrunde zu Agilität und Führung? ... Ah, ja, Ihr müsst es sein, ich erkenne Euch. Ihr seid der Fallenbauer Rudgar, der heute Morgen so spät hereingeplatzt kam. Eine unvergessliche Vorstellung!« Lächelnd strich er sich durch den Bart.

»Ja, ganz recht. Mein Name ist Rudgar, von der Fallenwerkstatt ›Zum Bogen‹. Ihr wisst schon, die im Süden, an der Schleife des Mainstream gelegen. Wir haben uns entschieden, die Diskussionsrunde nach draußen zu verlegen und uns dabei noch ein wenig zu bewegen. ›Spazieren & Diskutieren‹ könnte man das vielleicht nennen – was meint Ihr?« Damit wandte er sich den anderen dreien zu, die nur schmunzelnd nickten. »Kommt, schließt euch uns an und lasst uns weiterziehen«, wandte er sich an den Magier. Und so setzte sich die kleine Truppe wieder in Bewegung.

»Interessanter Gedanke, dass man selbst zum eigenen Vorgesetzten wird, weil man die Verantwortung für sein Handeln übernimmt«, nahm Rudgar den Faden wieder auf. Mit der Hand strich er über sein Wams und verweilte an einem der Knöpfe. »Ja – aber ... ach, verzeiht. Wir sind einfach so losgelaufen und haben uns einander gar nicht vorgestellt. Naja, ehe es zu formell wird, reicht es vielleicht, wenn jeder vor dem nächsten Wortbeitrag kurz seinen Namen nennt. Und ... ja, also ... ich bin ... mein Name ist Rudgar, von der Fallenwerkstatt ›Zum Bogen‹. Ihr wisst schon, ...«

»... die im Süden, an der Schleife des Mainstream gelegen«, riefen die anderen vier unisono, ehe sie in fröhliches Lachen ausbrachen, in das nach kurzem Zögern auch Rudgar einfiel.

»Ich bin Madita und arbeite gemeinsam mit zwei anderen Kollegen im Auftrag großer Fallenwerkstätten an neuen Konzepten für die Bedienung und Tarnung der Fallen«, stellte sich die einzige Frau in der Runde vor. »Wir sind eine kleine Mannschaft und jeder von uns arbeitet sehr selbstständig an seinen Aufgaben. Seit wir zusammengefunden haben, sind wir noch nie auf die Idee gekommen, dass einer von uns der Vorgesetzte sein müsste. Wenn es etwas zu entscheiden gibt, dann machen wir das gemeinsam. In der Regel übernimmt aus der Situation heraus derjenige die Führung, der sich am besten mit dem Sachverhalt auskennt. Doch auch dann entscheidet er nicht allein. Wir beraten uns und suchen nach einer Lösung, die alle mittragen können. Solange einer von uns berechnete Einwände vorbringen kann, ist noch keine Lösung gefunden. Im Übrigen geht jeder von uns so sehr in seiner Arbeit

auf, dass er sich nur ungern durch anderes davon ablenken lassen möchte.«

»Mein Name ist Durian und ich bin – oder war bis vor Kurzem – Oberfallenbauer, also selbst ein Vorgesetzter, wenn auch ein kleiner. Aber seit Scrum gibt es das ja wohl nicht mehr. Ich weiß allerdings nicht, ob das gut ist, denn ich denke, dass wir Vorgesetzte brauchen, damit überhaupt gearbeitet wird.« Durian warf einen prüfenden Blick in Richtung Waldrand, ehe er fortfuhr. »Ich bin nämlich nicht sicher, ob das mit dem Selbstorganisieren wirklich überall so gut funktionieren kann wie bei Euch.« Er schaute Madita kurz an, als erwarte er Widerspruch. Die aber schwang lediglich mit einer gekonnten Bewegung ihres Kopfes ihre Lockenpracht über die Schulter und hörte weiter interessiert zu.

»Also, vor nicht allzu langer Zeit«, fuhr Durian fort, »hatte ich ein Gespräch mit einem ausländischen Kollegen, der meinte, das ganze Selbstorganisieren sei alles Quatsch, würde nie funktionieren. Das war ungefähr zu der Zeit, als man begann, bei uns Scrum einzuführen, und wir mit all diesen neuen Konzepten konfrontiert wurden. Seine Meinung war: Menschen, noch dazu das einfache Volk, seien von Natur aus faul. Sie mögen Arbeit nicht und täten alles, um sie zu vermeiden. Deshalb müsse man ihnen ständig einen Anreiz geben, müsse sie motivieren, damit sie arbeiteten und sich für die Sache einsetzten. Das könne durch Geld erreicht werden – Entlohnung und Extrazahlungen – oder indem man Druck aufbaue und Angst schüre. Zum Beispiel Angst davor, den Arbeitsplatz zu verlieren. Außerdem müssten Mitarbeiter ständig angeleitet und kontrolliert werden, denn wenn sie auch nicht besonders kreativ bei der Arbeit seien, so fielen ihnen doch immer wieder neue Tricks ein, um sich den Regeln und Vorschriften zu entziehen oder sie zu umgehen – nur um nicht arbeiten zu müssen. Aus diesem Grund brauche es Vorgesetzte!«

*Menschen müssen
extrinsisch motiviert werden.*

»Puh, das ist aber ein ziemlich finsternes Menschenbild, meint Ihr nicht?« Rudgar hatte sich Durian zugewandt und lief jetzt seitwärts wie eine Krabbe. »Ich bin ja auch ein Mensch und Mitarbeiter in einer Fallenwerkstatt, der ›Zum Bogen‹ ... ach ja ... was wollte ich sagen ... und ich sehe mich ganz und gar nicht so, wie Ihr das beschreibt. Klar macht die Arbeit auch mal keinen Spaß, das gibt es. Aber dass ich ständig angetrieben werden müsste – nein!« Madita funkelte Durian streitlustig an. »Wenn Ihr mal in Euch hineinhorcht: Wie steht Ihr selbst zu dem Thema? Bisher habt Ihr uns ja nur erzählt, was Euer ausländischer Kollege zum Besten gegeben hat. Was aber ist *Eure* Meinung?« Durian kam ins Grübeln. »Hmm, wenn ich so an meine Mitarbeiter in den Fallenentwicklungsprojekten zurückdenke, dann musste ich denen schon immer genau sagen, was sie als Nächstes tun sollen. Ich war schließlich derjenige, der den Plan hatte – und den Überblick. Der die Fäden zusammenhielt. Die Verantwortung lag letztlich bei mir. Ich musste am Ende für das Ergebnis geradestehen. Wenn ich denen nicht immer wieder eine neue Aufgabe zugeteilt hätte, wäre nichts passiert. Dann hätte die Truppe den ganzen Tag beim Tee gesessen und gequatscht. Und immer, wenn mal ein bisschen zusätzlicher Einsatz gefragt war, musste ich entweder mit dem obersten Vorgesetzten drohen oder aber irgendwo einen Beutel Dukaten als Zielprämie hinhängen. Sonst passierte da nämlich nichts. Dieser

Bande war einfach nicht zu trauen!«

Madita schüttelte den Kopf und strich dann eine Haarsträhne zurück, die ihr ins Gesicht gefallen war. »Alles schön und gut, bester Durian. Was ich eigentlich von Euch wissen wollte: Wie seht Ihr Euch selbst? Antriebslos und faul oder doch eher kreativ und voller Einsatz für eine Sache, wenn Ihr daran interessiert seid?« Sie pikte ihm den Zeigefinger ihrer rechten Hand in die Schulter. »Hmm, naja, ich war ja der Vorgesetzte, wollte das Projekt vorantreiben, hatte die Verantwortung. Ich musste Lösungen finden und ... also, das geht ja gar nicht ohne Einsatz für die Sache und kreativen Geist! Was für eine Frage!« Durian schüttelte den Kopf.

»Nun, werter Durian, versetzt euch doch einmal in Euren Vorgesetzten«, nahm der hochgewachsene Stabträger das Thema auf. Er hatte sich Durian zugewandt und schritt nun, munter seinen Stab schwingend, an Durians Seite. »Wie wird er Euch wahrnehmen? Was, wenn er, ebenso wie Ihr, fest davon überzeugt ist, dass alle seine Mitarbeiter – also auch Ihr – faule Drückeberger sind?« Durian schaute irritiert zu ihm auf, in ein offenes Gesicht und ein Paar verschmitzte graublaue Augen. »Oh – verzeiht, ich habe mich noch gar nicht vorgestellt«, wandte er sich an die kleine Runde. »Ich bin Magnus und ebenso wie Ihr, werter Durian, als Führungskraft in einer Fallenwerkstatt tätig. Als wir begannen, uns mit agilem Arbeiten auseinanderzusetzen, habe ich mir selbst eben jene Frage gestellt, die Euch gerade so sichtbar irritiert hat. Und dann dachte ich, wenn ich mich selbst *nicht* als faulen Drückeberger sehe – und es auch ganz sicher nicht bin –, warum sollten dann meine Mitarbeiter und Kollegen so sein? *Wollte* ich sie vielleicht nur so sehen? Oder verhielten sie sich vielleicht so, weil ich ihnen gar keinen Raum gab, um ihre Kreativität zu entfalten? Was würde passieren, wenn ich mich und meine Einstellung zu ihnen veränderte?«

Für einen Moment herrschte Stille, in der das gleichmäßige »tock, tock« des Stabes ein Metronom, ein Gedankenschrittmacher zu sein schien, dessen Rhythmus die Ideen in den Köpfen vorantrieb.

»Ihr seid Vorgesetzter in einer Fallenwerkstatt und arbeitet agil und selbstorganisiert?« Rudgars Mondgesicht war Magnus zugewandt, er hatte sich wieder auf den Krabbengang verlegt. »Was macht Ihr denn dann den ganzen Tag?« »Wartet einen Augenblick«, mischte sich nun der Magier ins Gespräch ein. »Mich interessiert vorher noch etwas anderes. Doch ehe ich es vergesse – ich bin Randalf der Raue, Magier und Ausbilder in der Großen Wieimmerländer Zaubergilde.« Er verneigte sich, wobei sein spitzer Hut verrutschte. »Bitte, werter Rudgar, erlaubt mir vorher noch zu fragen, wer oder was dazu geführt hat, dass Meister Magnus seine Kollegen und Mitarbeiter mit anderen Augen sehen konnte.« Durian nickte zustimmend. »Das interessiert mich auch. Denn bis jetzt finde ich die Ansichten meines ausländischen Kollegen immer noch recht schlüssig.«

Magnus schaute zu Rudgar hinüber, der ebenfalls nickte. Doch noch ehe Magnus beginnen konnte, wies Durian auf ein paar Bänke an einem kleinen künstlichen Weiher, der in der abendlichen Sonne messingfarben schimmerte. »Vielleicht können wir dort rasten, unsere Diskussion fortsetzen und dabei ein wenig die Sonne genießen?« Sie hatten bei ihrer Wanderung den Waldrand fast erreicht. Ein breiter kalter Schattenstreifen kam ihnen mit der sinkenden Sonne entgegengekrochen.

Waldesdunkel und Schatten – davon hatte Durian vorerst genug. »Dort ist es viel angenehmer als hier unter den hohen Bäumen«, fügte er hinzu, setzte sich an die Spitze der Gruppe und schritt auf den Weiher zu. Die anderen vier schauten sich kurz sprachlos an. Dann folgten sie ihm zu den Bänken.

»Gut – zurück zu Eurer Frage, werter Randalf.« Magnus rückte noch einmal auf der Bank hin und her und lehnte seinen Stab gegen die linke Schulter. Das gebogene obere Ende ragte weit über seinen Kopf hinaus.

Menschen sind intrinsisch motiviert.

»Wie sowohl Ihr, Durian, als auch Ihr, Rudgar, vorhin bestätigt habt, nimmt man sich selbst eher als verantwortungsvoll, kreativ und einsatzfreudig wahr. Ich behaupte, das geht allen Menschen so. Wenn ich mich als Vorgesetzter jetzt entschieße, meine Mitarbeiter und Kollegen in diesem Lichte zu sehen, ihnen also eine positive Grundeinstellung zu ihrer Arbeit zu unterstellen, dann gibt mir das einen völlig neuen Blick, oder?« »Mag ja alles sein«, erwiderte Durian, »aber ich habe es doch immer wieder selbst erlebt! Wenn ich meinen Mitarbeitern nicht ein ums andere Mal gesagt hätte, was sie machen sollen, und auf die eine oder andere Weise dafür gesorgt hätte, dass das auch passiert – dann wäre überhaupt nichts fertig geworden! Verantwortungsvoll und einsatzfreudig? Fehlanzeige!« Zwischen seinen Brauen stand eine senkrechte Falte. »Lasst doch Meister Magnus erst einmal aussprechen und hört zu, statt Eure Vorurteile zu pflegen!« Madita war aufgesprungen und hatte die Arme erhoben. Ihre grünen Augen sprühten. »Tut mir leid«, murmelte sie einen Moment später, »manchmal bin ich wohl etwas impulsiv«, und ließ sich wieder auf die Bank fallen.

Magnus schaute von einem zum anderen und nahm dann den Faden wieder auf: »Das wäre dann Schritt eins – der Perspektivenwechsel. Jetzt blickt man erst einmal mit einer anderen Grundannahme auf das Geschehen. Dadurch muss sich am Verhalten der Mitarbeiter noch nichts verändert haben. Diesbezüglich gebe ich Euch recht, werter Durian. Als Nächstes müssen wir deshalb den Kontext betrachten, in dem das *beobachtete* Verhalten stattfindet.« »Jetzt habt Ihr mich so'n bisschen abgehängt.« Rudgar hatte die Hände auf die Oberschenkel gestützt und sich leicht nach vorn gelehnt. Seine Arme standen vom runden Körper ab wie zwei Henkel von einem Krug. »Was meint Ihr mit Kontext und was soll das mit dem ›beobachtet‹?«

»Also ... ›Kontext‹ kann man vielleicht mit ›Umgebung‹ übersetzen.« Randalf der Raue versuchte zu helfen. Er strich sich über den Bart, dann wickelte er das Ende um seinen Zeigefinger. »Und diese Umgebung

Das beobachtete Verhalten im Kontext bewerten

bestimmt mit, wie ich mich verhalte. Wenn alles – sagen wir mal – ›normal‹ ist, dann werde ich auch mein ›normales‹ Verhalten an den Tag legen. Also zum Beispiel: In meinem lichtdurchfluteten Wohnraum bewege ich mich froh und ungezwungen.« Er schaute kurz zu Magnus, der ihm zunickte. »Ändert sich die Umgebung, so passe ich vielleicht mein Verhalten an. Komme ich beispielsweise in einen unbekannten stockdunklen Raum, so werde ich anders vorgehen. Vielleicht bewege ich mich dann sehr langsam, setze vorsichtig einen Fuß vor den anderen, habe die Hände ausgestreckt und taste mich vorwärts. Oder wenn ich im Wasser tauche. Dann halte ich die Luft an

und bewege mich schwimmend vorwärts. Rudere vielleicht unbeholfen mit Armen und Beinen. Komme kaum voran. Und ich muss immer wieder zum Luftholen an die Oberfläche.« »Und wenn mich dann jemand zum Beispiel nur in diesem dunklen Raum erlebt«, führte Madita lebhaft den Gedanken fort, »dann könnte er leicht zu der Ansicht kommen, ich bewege mich immer so langsam, tastend und unkoordiniert vorwärts. Er würde mich ja nicht in meinem wahren Element erleben. So entstehen völlig falsche Einschätzungen. Und das nur, weil jemand etwas *beobachtet* und dann als gegeben und ›normal‹ annimmt!«

Rudgar wackelte mit seinem runden Kopf. »Soweit so gut. Wann tauche ich schon mal? Mich sieht man ja eher beim Essen. Haha – naja, das ist dann ja schon irgendwie meine ...« Dabei strich er sich unbewusst über den Bauch. »Aber können wir nun zu agilem Arbeiten und Führung zurückkommen?« »Gern. Wenn ich also davon ausgehe, dass alle meine Mannschaften ebenso verantwortungsvoll und einsatzfreudig arbeiten wollen wie ich«, sagte Magnus, »und sich dennoch anders verhalten, dann kann ich mich fragen, was in ihrem Arbeitsumfeld nicht stimmt. Ich kann herausfinden, wo es Hindernisse gibt, die sie davon abhalten, sich wie in ihrer natürlichen Umgebung zu verhalten und sich voll einzubringen. Ich kann diese Hindernisse beseitigen. Besser noch: Ich kann *gemeinsam* mit meinen Mannschaften eine passende Umgebung schaffen. Denn woher soll ich wissen, was für sie passend ist?«

Durian hatte währenddessen kleine Kiesel in den Weiher geworfen und schaute nachdenklich zu, wie auf der metallenen glänzenden Oberfläche die Wellenringe einander durchwanderten. »Ihr meint also, meine Einstellung als Vorgesetzter und das Umfeld, das ich durch mein Verhalten schaffe und beeinflusse, verhindern, dass sich meine Mitarbeiter voll entfalten und selbst organisieren können? Ich behindere dadurch also die Mannschaft? Es liegt also auch an mir und nicht nur an den anderen? Puh! Das klingt irgendwie ... gewöhnungsbedürftig.« Mit einem sanften Plumps landete ein weiterer Kiesel im Wasser. Durian blickte etwas ratlos in die Runde. »Und was ist mit dem Vorgesetzten, der alles verantworten, wissen und entscheiden muss? Was wird aus dem? Was macht ein solcher ›agiler‹ Vorgesetzter den ganzen Tag?« Er wandte sich Rudgar zu. »Das war doch Eure Frage, oder? Das interessiert auch mich.«

Madita stand auf und lief vor den Bänken hin und her. »Ich denke, es braucht Vorgesetzte, die sich von diesem Anspruch der Allwissenheit verabschieden können. Die mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe arbeiten, sie als Experten innerhalb ihres Aufgaben- und Fachgebiets respektieren! Respekt – nicht umsonst einer der Scrum-Werte. Und die den Mut besitzen, ihnen und ihren Ideen Raum zu geben, statt ihre Mitarbeiter durch kleinteilige Vorgaben, Vorschriften und Regeln immer weiter einzuengen! Mut – auch ein agiler Wert.«

»Man könnte auch sagen: die ihren Mitarbeitern *dienen*«, ergänzte Magnus. Madita erstarrte mitten in der Bewegung. Dann wandte sie sich zu ihm um:

»Dienen?« Sie zog das Wort fragend in die Länge. »Wie kann denn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern dienen?«, und setzte sich wieder auf die Bank. »Zum Beispiel, indem er mir meinen Nachmittagstee und ein wenig Gebäck am Arbeitsplatz serviert. Das wäre doch mal was!« Rudgar klatschte vor Freude auf die Schenkel. »Und zum

Dienende Führung

Feierabend für unterwegs noch ‘ne Kleinigkeit, dass der Heimweg nicht so lang wird.« Durian schüttelte schmunzelnd den Kopf über diesen schlemmerlustigen Fallenbauer. Dann wurde er unvermittelt ernst. »Ganz ehrlich – was ist denn das für eine verrückte Idee. Der Vorgesetzte als Diener? Ist das jetzt nicht langsam wirklich eine verkehrte Welt? Den Gedanken mit dem Perspektivenwechsel konnte ich ja noch ein Stück weit mitgehen. Und dass auch ich mich verändern und das Umfeld passend gestalten soll: gut. Vielleicht. Aber – *dienen*? Das war ein Scherz, oder? Das meint Ihr doch nicht im Ernst?«

»Doch, durchaus!« Magnus rückte seinen Stab zurecht und straffte die Schultern. »Sehr ernst sogar. Was ist es denn anderes als dienen, wenn ich meinen Mannschaften die bestmöglichen Arbeitsbedingungen schaffe, sodass sie sich ungehindert ihren Aufgaben widmen und sich voll und ganz einbringen können? Wenn ich für sie Hindernisse aus dem Weg räume und dafür Sorge, dass sie alles Wissen, Können und alle Werkzeuge zur Verfügung haben, um erfolgreich zu sein? Und wenn ich selbst dabei im Hintergrund bleibe – mich selbst nicht so wichtig nehme? Das nenne ich dienen in aller Demut – im besten Sinne des Wortes.«

Rudgar war noch nicht überzeugt. »Aber wie könnte es denn aussehen, wenn mein Vorgesetzter mir dient? Ich dachte immer, Diener bringen Essen und waschen Wäsche. Bei so etwas kann ich mir meinen Vorgesetzten überhaupt nicht vorstellen. Aber wie dann?« Er schaute etwas verloren zu Magnus. »Eigentlich wollte ich ihn ja abschaffen, aber vielleicht überlege ich es mir ja noch mal, wenn er mich künftig bedient.« Das Lächeln kehrte auf sein rundes Gesicht zurück. Für einen Moment hing jeder seinen eigenen Gedanken nach.

»Gastgeber!« Randalf der Raue ließ seinen Bart los, mit dem er gedankenverloren gespielt hatte, und blickte auf – in eine Runde fragender Gesichter. »Gastgeber?«, wiederholte Durian, der wieder begonnen hatte, Kiesel in den Weiher zu werfen. »Ja, Gastgeber. Das passt vielleicht besser als Diener. Ich gebe Euch recht, Rudgar und Durian, dass es sicher schwer wird, einen, der heute Vorgesetzter ist, davon zu überzeugen, dass er ab morgen seinen Mannschaften dienen sollte. Da kommt der noch auf ganz andere Assoziationen als wir hier – die ihm sicher nicht gefallen werden.« Er schmunzelte in Rudgars Richtung und strich sich den Bart glatt, der beim Nachdenken etwas gelitten hatte. »Gastgeber für die Schüler meiner Zauberakademie zu sein, das kann ich mir hingegen schon vorstellen. Das klingt so, als hätte man noch etwas in der Hand – und das wollen Vorgesetzte doch, oder? Die Fäden in der Hand behalten.« Er schaute von einem zum anderen. Auf Rudgars Gesicht konnte man recht gut ablesen, was das Wort ›Gastgeber‹ in ihm für Gedanken ausgelöst hatte. Doch bevor er eine seiner zweifellos kulinarischen Fantasien beisteuern konnte, warf Durian mit ärgerlichem Schwung eine ganze Handvoll Kiesel in den Weiher. »Für mich wird das hier gerade immer verrückter. Ob nun Diener oder Gastgeber – ich dachte, in dieser Diskussionsrunde geht es um Führung. Also, wie ich das sehe, reden wir hier gerade total am Thema vorbei! Vorgesetzter sein hat doch immer etwas mit *Herrschen* zu tun. Und dazu braucht es *Macht*! Doch weder ein Diener noch ein Gastgeber haben wirklich Macht!«

*Die Führungskraft als
Gastgeber*

»Ich denke, genau das ist es, was den agilen Führungsansatz ausmacht.« Madita hatte sich wieder erhoben und lief auf und ab, als zwänge ihr die innere Bewegung ihrer Gedanken diese äußere Aktivität auf. »Macht in den Händen eines Einzelnen und Selbstorganisation der Mannschaften vertragen sich ganz offensichtlich nicht. Wenn überhaupt Macht, dann zum Wohle der Mannschaften und der Organisation – und somit letztendlich zum Wohle des Kunden. So stelle ich mir einen Gastgeber vor. Ich versuche mal folgende Metapher: Ihm gehört das Haus, in das er eingeladen hat, in dem das Fest stattfindet. So kann er eine angenehme und freundliche Atmosphäre schaffen. Ja, dazu gehören natürlich auch Speisen und Getränke.« Sie blinzelte amüsiert in Rudgars Richtung. »Durch die Einladungen hat der Gastgeber dafür gesorgt, dass interessante Leute zusammenkommen. Und während das Fest seinen Lauf nimmt, greift er hin und wieder ein, wenn etwas fehlt oder aus dem Ruder zu laufen droht. Er sorgt dafür, dass sich – scheinbar zufällig – die richtigen Gäste treffen und miteinander plaudern und dass sich alle wohlfühlen. Und er hält sich zurück, wenn eine positive Eigendynamik entsteht. Ihm ist es wichtig, dass am Ende jeder mit dem Gefühl nach Hause geht, dass es ein wundervolles und inspirierendes Fest gewesen ist. Soweit richtig?« Durian wiegte zweifelnd den Kopf. »Ja, so ungefähr hatte ich mir das vorgestellt«, sagte Randalf der Raue. »Eines würde ich jedoch noch ergänzen: Der Gastgeber hält sich bei allem, was er tut, die meiste Zeit im Hintergrund und überlässt seinen Gästen die Bühne.« »Und wie passt das nun zum agilen Arbeiten und Führen? Bis jetzt habt Ihr nur erklärt, wie man ein Fest organisiert.« Rudgar schaute zwischen Randalf und Madita hin und her. »Helft meinem hungrigen Geist bitte ein wenig auf die Sprünge. Ich fasse mal kurz zusammen, was ich verstanden habe: Erstens«, er spreizte den Daumen seiner rechten Hand ab, »auch in agilen Umfeldern braucht es Führung. Die Art und Weise, wie diese gelebt wird, unterscheidet sich allerdings deutlich von dem heute üblichen hierarchischen Ansatz. Zweitens«, dabei reckte er den Zeigefinger nach vorn, sodass dessen Spitze auf Randalfs Brust wies, »mein Vorgesetzter sollte nicht mehr alles bestimmen und mir vorschreiben wollen. Auch die ständige Kontrolle sollte er lassen. Stattdessen ist es besser, wenn er mich als kreativen Kopf und verantwortungsvollen und einsatzfreudigen Mitarbeiter betrachtet und mir ein Umfeld schafft, in dem ich mich voll entfalten und meine Arbeit bestmöglich erledigen kann. Im allerbesten Fall bezieht er mich in die Gestaltung meines Umfelds ein, denn nur ich kann wissen, was die beste Umgebung für mich ist. Auf diese Weise wird er zum Gastgeber in seinem Bereich, greift nur ein, wenn es unbedingt erforderlich ist, bringt die richtigen Leute zusammen, begegnet ihnen auf Augenhöhe und vertraut darauf, dass wir, die Experten, die anstehenden Aufgaben bewältigen werden. Er sorgt unauffällig dafür, dass alles in die gewünschte Richtung geht, räumt Hindernisse aus dem Weg und bleibt dabei eher im Hintergrund, anstatt ständig in der ersten Reihe die Lorbeeren einzukassieren. Wenn das alles ist, fehlt nur noch das Rezept, wie ich ihm das beibringen kann. Am besten mit einem Zaubertrank.«

Mit gespielter Entsetzen hob Randalf beide Hände in die Höhe. »Erbarmen! Ich ergebe mich! Bitte senkt Eure Waffe. Ich bin auch ohne diese Bedrohung bereit, Euch für diese großartige Zusammenfassung unserer Diskussion zu danken!« Dabei verneigte er sich vor Rudgar, die Hände noch immer in der Luft. Unter den weißen

Bartspitzen kräuselten sich seine Mundwinkel zu einem Lächeln. Rudgar starrte irritiert auf den Magier und dann auf seine Rechte, die noch immer bedrohlich auf die Brust des anderen zielte. Mit feierlichem Ernst legte er seinen linken Arm hinter den Rücken, führte dann den Zeigefinger der rechten Hand aufrecht wie einen Degen zur Stirn, verneigte sich und steckte danach die imaginäre Waffe in eine ebenso unsichtbare Scheide an seinem Gürtel. Dann blickte er mit einem breiten Lächeln in die Runde. »Bleibt noch der Zauberspruch für meinen Vorgesetzten. Wollt Ihr mir den freiwillig zubereiten, Meister Randalph, oder muss ich Euch erst wieder drohen?«

Der Magier ließ endlich die Hände sinken und fasste sich in den Bart. An seiner statt ergriff Magnus das Wort: »Danke, werter Rudgar, für diese Zusammenfassung. Ihr seid ein aufmerksamer und guter Gastgeber für diese Diskussionsrunde. Besser hätte ich es auch nicht auf den Punkt bringen können. Den Zauberspruch, den gibt es allerdings nicht. Dazu bedarf es eines Wandels im Denken und Tun jedes Einzelnen. Es braucht eine Menge Vertrauen auf allen Seiten, auch mal als Vorschuss. Wir müssen Dinge loslassen und andere neu erlernen – und all das kostet Zeit. Ihr wisst ja sicher auch: Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt und Veränderung beginnt bei uns selbst.« Randalph der Raue und Madita nickten zustimmend und der doppelt gelobte Rudgar strahlte wie ein Vollmond. Durian dagegen starrte tief in Gedanken auf die dunklen Schattenzungen des Waldes, die den Rastplatz beinahe erreicht hatten. »Gut! Lasst uns langsam zurückwandern – mein Magen fühlt sich schon ganz leer an!« Rudgar hatte sich erhoben. »Die Zusammenfassung werde ich später noch niederschreiben und im Ballsaal aufhängen. Davor brauche ich allerdings erst mal eine Stärkung.«

Durian wandte sich um und musterte noch einmal prüfend den Saum des Waldes. Dann beeilte er sich, zu den anderen aufzuschließen. »Meister Magnus«, hörte er Rudgar gerade fragen, »schon die ganze Zeit wollte ich gern wissen, was Ihr da für einen Stab mit Euch führt. Und wozu er Euch dient. Wollt Ihr das Geheimnis vielleicht jetzt für uns lüften?« Die anderen murmelten zustimmend. Magnus wandte sich der Gruppe zu, sodass jeder ihn gut verstehen konnte, und sagte: »Das ist schnell erzählt. Es ist ein Hirtenstab, und er stammt von meinem Großvater. Ich habe ihn nach seinem Tode an mich genommen und trage ihn seither ständig bei mir. Um nicht zu vergessen.« Er schritt munter aus, begleitet vom rhythmischen »tock, tock« des Stabes. Madita schüttelte mit gekonntem Schwung ihre Mähne zurück und schloss mit zwei schnellen Schritten zu ihm auf. »Seht's mir bitte nach, wenn ich Euch zu nahe treten sollte, aber da verbirgt sich doch noch eine Geschichte hinter der Geschichte, oder?« Grün blitzende Augen. »Was ist der wahre Grund, dass Ihr ihn stets bei Euch tragt? Welche Erinnerung wollt Ihr damit wachhalten?« Magnus schaute in ihr offenes Gesicht und in Augen voller Wissbegierde. »Das ist der längere Teil der Geschichte. Doch warum sollte ich ihn Euch vorenthalten? Noch haben wir ein Stück zu gehen.« Sie schlugen gemeinsam den Weg ein, der um den Ostflügel der Sommerresidenz herumführte.

»Mein Großvater war Schafhirte. Einer der besten in ganz Wieimmerland. Er war so gut in seinem Beruf, dass diese Kunde schließlich sogar dem König zu Ohren

Der Bienenhirte

kam. Das war damals noch der Vater unseres gütigen Königs Schærmæn.« Magnus sah zu einer Wolke hinauf, die im Schein der untergehenden Sonne von innen zu glühen schien. »Eines schönen Tages wurde im königlichen Rat darüber gesprochen, dass einige benachbarte Königreiche neben Schafzucht auch sehr erfolgreich Bienen hielten und mit dem Honig gute Geschäfte machten. Nach kurzer Beratung war man sich einig, dass auch Wieimmerland mit seinen herrlich grünen Wiesen und Hügeln sicher besten Honig hervorbringen könne. Und so waren die Wieimmerländer Bienen schnell beschlossene Sache. Nur – es gab damals keinerlei Erfahrungen mit Bienenzucht. Gut – man hätte die Nachbarländer um Rat fragen und um Hilfe bitten können, aber lieber wollte man es erst einmal allein versuchen. Und da kam mein Großvater ins Spiel. Bienen leben ja auch in so etwas wie Herden, meinte man im königlichen Rat, deshalb müsste jemand, der sich hervorragend mit Schafen auskannte, sicher auch mit Bienen klarkommen. Und wenn schon, dann sollte es der Beste seines Fachs sein. Und so wurde mein Großvater vom Schafhirten zum Bienenhirten.« »Ja, geht das denn so einfach?« Rudgar sah Magnus fragend an. »Bienen sind doch ... viel kleiner und ... können fliegen. Wie will man die denn hüten?« Sie näherten sich dem Ende des Ostflügels, und der Weg folgte im großen Bogen den Konturen des Gebäudes.

»Tja, das habe ich meinen Großvater auch gefragt. Als vor einiger Zeit bei uns im Betrieb agiles und vor allem selbstorganisiertes Arbeiten zum Thema wurde, haben wir uns oft und lange unterhalten. Sonst hatten wir über meine Arbeit immer nur am Rande gesprochen, doch an diesem Thema war Großvater überraschend stark interessiert. Er wollte wissen, wie es mir damit ginge, dass meine Mannschaften sich nun selbst organisieren. Wie *ich* das denn mache. Was ich jetzt *anders* mache. Und was ich denn nun *nicht* mehr mache. Er hat mir regelrecht ein Loch in den Bauch gefragt.«

»Aber ... ich denke, er war erst Schafhirte und dann Imker? Was hat Selbstorganisation mit Bienen und Honig zu tun?« Jetzt war es Durian, der nicht mehr mitkam. »Ich muss ihn wohl auch ziemlich verständnislos angesehen haben.« Magnus schmunzelte bei der Erinnerung. »Und dann hat er mir erzählt, wie das damals war mit den Bienen. Anfangs hatte er wirklich versucht, mit ihnen ebenso umzugehen wie mit den Schafen. Er wusste es ja nicht besser. Hatte also seine Bienenkörbe auf eine Wiese gestellt und sich dann danebengesetzt, um irgendwie zu ›hüten‹. Selbst seinen Hund hatte er anfangs immer noch dabei. Da saß er also und musste bald feststellen, dass es gar nicht so viel zu tun gab. Bienen wissen schließlich selbst am besten, was sie tun müssen und wie man Honig macht. Seine Schafe, die musste er schon an die Stellen bringen, an denen sie grasen sollten, und gemeinsam mit seinem Hund darauf achten, dass sie auch dort blieben. Dass sich keins davonmachte oder sich verirrte. Da hatte er das Sagen. Bei denen war er sozusagen der Vorgesetzte. Bei den Bienen war das völlig anders. Die ließ man besser in Ruhe arbeiten. Denn wenn man ständig in die Körbe schauen und den Fortschritt kontrollieren wollte, wurde der Honig auch nicht besser. Im Gegenteil. Man machte die Bienen nur verrückt damit. Und am Ende wurde man womöglich noch gestochen!«

»Ich verstehe immer noch nicht ganz, wie das mit Selbstorganisation und agiler

Führung zusammenhängt.« Rudgar hatte sich Magnus zugewandt. »Löst Ihr das bitte noch auf, denn wir sind bald am Zeltlager angekommen?«

»Nun, ich habe auch eine Weile gebraucht, um das zu verstehen. Also – Bienen sind sozusagen selbstorganisierte Mannschaften, während man Schafen immer alles ganz genau vorschreiben muss, ehe sie tun, was man von ihnen erwartet. Und wer – so wie mein Großvater damals – daran gewöhnt ist, Schafe zu hüten, der muss für diese neue Aufgabe zum einen eine ganze Menge neu lernen und zum anderen mit etlichen alten Gewohnheiten brechen, ehe er den Bienen ein guter Imker sein kann. Ehe er es versteht, ihnen die richtigen Bedingungen zu schaffen, ohne sich zu viel einzumischen, sodass sie guten Honig produzieren können.« Magnus war stehengeblieben und sah die anderen an. »Was er mir damals sagen wollte war: Wenn ich die Selbstorganisation der Mannschaften ernst nehme und sie voranbringen will, muss ich mich wie ein Imker verhalten. Ich muss den Mannschaften Raum geben, ihnen vertrauen und sie befähigen, ihre Arbeit bestmöglich zu tun. Und darf ihnen dann nicht im Weg rumstehen. Diese ganze Veränderung musste also zuerst bei *mir* beginnen. So wie mein Großvater damals nur *sich* und *sein* Verhalten und nicht die Bienen ändern konnte. Und damit ich das nicht vergesse, habe ich diesen Stab immer bei mir. Denn die Frage, die sich jeder selbst stellen kann und sollte, ist: Will ich wie ein Schaf oder wie eine Biene behandelt und geführt werden?«

»Eine schöne Geschichte und eine wundervolle Metapher, bester Magnus, die Euer Großvater Euch da hinterlassen hat.« Randalf der Raue strich wie gewohnt über seinen Bart. »Die Frage ›Schaf oder Biene?‹ könnte einen wundervollen Abschluss unserer Diskussionsrunde darstellen. Meint Ihr nicht auch, werter Rudgar?« Der hatte inzwischen in Richtung Zeltlager gespäht. An einigen Stellen leuchteten schon die Lagerfeuer rotglühend in den Himmel und versprachen Wärme und Geselligkeit in der aufkommenden Kühle. Vor allem aber wartete dort ganz sicher ein königliches Abendbuffet. Rudgar schluckte bei dem Gedanken und wandte sich wieder der Gruppe zu.

»Meister Magnus, habt Dank für diese Geschichte. Nun kann ich gut verstehen, weshalb Ihr diesen recht sperrigen Hirtenstab immer bei euch behaltet. Und Eure

Spazieren & Diskutieren

Ausführungen haben auch noch einmal gut illustriert, was ich vorhin schon zusammengefasst hatte. Ich bin mit den Ergebnissen dieser Diskussionsrunde mehr als zufrieden. Und dieses ›Spazieren & Diskutieren‹ ist eine tolle Idee. Vielleicht sollten wir allerdings beim nächsten Mal noch einen kleinen Imbiss ...« Ein winziges verträumtes Lächeln huschte für einen Moment über sein rundes Gesicht. »Ich danke Euch allen für diese wertvolle Stunde voller Anregungen. Und – Ihr hattet recht, werte Madita, denn die, die da waren, waren genau die Richtigen.« Er verneigte sich kurz in ihre Richtung. »Nun lasst uns zu den Abendnachrichten eilen.« Nach einer letzten Verbeugung in die Runde wandte er sich in Richtung Zeltlager und verfiel in einen flotten Schritt. Durian schloss zu ihm auf. Die anderen drei blieben noch einen Augenblick beieinander stehen.

»Auch ich möchte Euch für Eure Geschichte danken. Ich finde sie großartig!« Madita sah mit strahlenden Augen zu Magnus auf. »Und ich möchte noch mehr

erfahren. Was genau hat Euer Großvater alles gelernt, als er zum Imker wurde? Und was waren seine Schlüsselerlebnisse? Womit ist er gescheitert und wo war er erfolgreich? Ich denke, da gibt es noch ganz viele Parallelen zu unseren heutigen Herausforderungen.« Sie sprühte förmlich vor Wissbegierde. »Da gebe ich euch recht. Viele von Großvaters Erfahrungen waren für mich sehr hilfreich und ich würde sie gerne mit Euch teilen und gemeinsam forschen, was wir noch alles für unsere heutige Arbeit daraus lernen können. Hmm ...« Magnus starrte einen Moment vor sich hin. Dabei zog er mit dem Hirtenstab gedankenverloren Striche in den Kies. »Wie wäre es, wenn Ihr das Thema morgen als Diskussionsrunde einreicht«, schlug Randalf der Raue vor, »ich wäre auf jeden Fall dabei.« »Und ich auch, da könnt Ihr Gift drauf nehmen!«, sprudelte es aus Madita heraus. »Abgemacht! Doch anstelle von Gift gebe ich heute Abend lieber einem Glas guten Weines den Vorzug. Vielleicht möchtet Ihr beide mir ja dabei Gesellschaft leisten?«, fragte Magnus lachend. Randalf und Madita stimmten in sein Lachen ein und nickten. Dann folgten die drei in bester Stimmung Rudgar und Durian, die schon beinahe die ersten Zelte erreicht hatten.

25 Abendnachrichten

Auf dem Vorplatz der Sommerresidenz

Vom Hauptportal der Sommerresidenz aus konnte Ritter Magnolius den weitläufigen Vorplatz überblicken. Der Anblick ließ dem Drachenkämpfer wohlige Schauer über den Rücken laufen. Voller Stolz schaute er auf die Zeltstadt, die von emsigen Helfern am Vortag errichtet worden war. »Meine Idee!« Die breite Zufahrt, über die sonst der königliche Tross zur Sommerresidenz fuhr, hatte sich in ein Meer von Zelten verwandelt. Dort standen große Schlafzelte, in denen sich einige Teilnehmer des Treffens gerade häuslich einrichteten. Im Inneren der Zelte hingen Petroleumlampen, die das geschäftige Treiben als Schattenbild auf die Zeltwände projizierten. »Modernes Theater« war die erste Assoziation des Ritters beim Anblick dieser Schattenspiele. Aus dem Büffet-Zelt kamen Teilnehmer mit Speisen und Getränken und suchten sich einen Platz am großen Lagerfeuer, das auf der freien Fläche zwischen den beiden Kieswegen loderte und die Szenerie dominierte. Wer dort keinen Platz fand, der konnte sein Abendmahl im großen Speiszelt einnehmen. Die langen Tisch- und Bankreihen boten auch jenen Teilnehmern Platz, denen dieser klare Frühlingsabend zu kühl war, um ihn im Freien zu verbringen.

Der größte Blickfang aber war das Tipi, aus dessen geöffneter Spitze ein dünner Faden hellgrauen Rauches in den Abendhimmel stieg. In der Geborgenheit des Rundzeltes sollte zu vorgerückter Stunde ein Geschichtenerzähler auftreten. Noch aber waren alle mit ihren persönlichen Vorbereitungen für diesen Abend beschäftigt: auspacken, essen und trinken, den Tag Revue passieren lassen, mit alten und neuen Freunden plaudern. Gleich würde auch Magnolius zu dieser heiteren Gesellschaft stoßen, aber noch fehlte ihm die letzte Zutat für einen starken Auftritt.

Gereon hatte sich geduldig am überbordenden Büffet angestellt. Die Schlange bewegte sich nur langsam voran, weil jeder die gesamte Vielfalt des Angebots an kalten und warmen Speisen überblicken wollte, bevor er sich eine passende Auswahl zusammenstellte. Aber alle blieben ruhig, niemand drängelte, jeder wusste, dass er Zeit hatte – viel Zeit. Der Abend war noch lang und die Gesellschaft

Biografien teilen

interessant genug, um selbst beim Warten ein inspirierendes Gespräch zu führen. Gereon hatte gerade mit einer Teilnehmerin über das Arbeiten in Paaren diskutiert. Beide waren sich einig darüber, dass diese Arbeitsweise viele Vorteile bot – aber auch hohe Anforderungen an jeden Einzelnen stellte. »Man muss dem anderen einen großen Vertrauensvorschuss gewähren, wenn das Arbeiten in Paaren von Anfang an gut gelingen soll«, stellte die junge Frau fest. »Ich empfehle, dass sich die Partner gut kennenlernen – nicht nur fachlich, sondern auch menschlich.« »Wie kann das gelingen – gerade in einer Fallenwerkstatt, wo Ingenieure arbeiten, die ungern viel von sich preisgeben?«, wollte Gereon wissen. »Jeder erzählt seine persönliche Geschichte!«, schlug seine Gesprächspartnerin vor. »Damit habe ich bisher nur gute Erfahrungen gemacht.« »Bedeutet ›gut‹, dass sich die Teilnehmer immer auf diese doch sehr persönliche Maßnahme eingelassen haben?« Gereon war skeptisch. »Ja, es hat bisher immer funktioniert – selbst bei zurückhaltenden Menschen. Diese befürchten oft, sich so weit öffnen zu müssen, dass Schwächen sichtbar werden und infolgedessen als Angriffsfläche dienen könnten. In den allermeisten Fällen werden sie beim Teilen ihrer Biografien jedoch neue, unbekannte Seiten aneinander entdecken, gemeinsame oder gegensätzliche Interessen erkennen – und darüber in den Dialog treten. Es geht im Wesentlichen darum, Anknüpfungspunkte zu schaffen. Meine klassischen Leitfragen lauten deshalb: Wer bin ich? Wo komme ich her? Wo will ich hin? Und wie bin ich der Mensch geworden, der ich heute bin? Bei diesen Fragen kann jeder selbst entscheiden, wie tief er in sein Innerstes blicken lässt.« »Interessant!«, Gereon grübelte. »Hätte nicht gedacht, dass das möglich ist. Wenn ich an die Mitstreiter in meiner Werkstatt denke, bin ich weiterhin skeptisch.« »Probiert es aus! Nur dann werdet Ihr erfahren, ob's klappt.« Mit diesen Worten griff die junge Frau nach einem Teller und bediente sich am Büffet.

Am Ausgang des Zeltbes beehrte Gereon dem quirligen Rudgar, der zwei randvoll gefüllte Teller durch die Menschenmenge balancierte. Rudgar war sichtlich über das Wiedersehen erfreut. »Gereon! Ihr auch hier im Fresszelt?! Die haben aber mächtig aufgefahren!« Mit einem Blick auf beide Teller fügte er etwas leiser hinzu: »Ich konnte mich gar nicht entscheiden ...« »Ja ... schön ... freut mich ebenfalls, Euch zu sehen!« Gereon konnte sich nicht mehr an den Namen des jungen Kugelblitzes erinnern, aber das schien dem gar nicht aufzufallen oder zumindest nicht zu stören. »Kommt, lasst uns einen gemütlichen Platz am Lagerfeuer finden! Dann besetze ich die Plätze und Ihr holt uns was zu trinken, ja? Kleiner Tipp: Stellt Euch nicht an den großen Fässern an, sondern geht ins Zelt des GROSSEN SCRUM-RATS. Dort, so habe ich mir sagen lassen, gibt es einen Gerstensaft, den die agilen Gralshüter für den Eigenbedarf brauen lassen und der vorzüglich sein soll. Zwei Humpen SCRUM-RATSHERR – das wäre was. Und für Euch dann auch zwei?« Rudgar gluckste vergnügt, aber Gereon konnte über den abgegriffenen Witz nur müde lächeln. Nicht nur sein Lächeln war müde. Er spürte, wie die Anspannung des Tages langsam von ihm wich und einer angenehmen Erschöpfung Platz machte. Gereon hätte sich am liebsten in sein Schlafzelt zurückgezogen, um morgen wach und aufnahmebereit für den zweiten Tag des Treffens zu sein. Doch da waren sein Hunger, seine Neugierde auf weitere spannende Gespräche und Rudgars unerschöpfliche Energie, die Gereon wie eine

kleine Sonne wärmte und weckte. Deshalb willigte er in dessen Plan ein.



Gemeinsam machten sich beide Männer auf die Suche nach einem bequemen Platz am großen Feuer, das die feuchte Kühle des nahen Waldes auf Distanz hielt. Um das Feuer herum hatten die emsigen Helfer einen Kreis aus Baumstämmen gelegt, auf denen man sitzen und sich wärmen konnte. Auf einem Baumstamm zu sitzen und einen oder gar zwei Teller auf den Oberschenkeln zu balancieren, war keine sonderlich attraktive Option. Also doch das Speiszelt aufsuchen? Während Gereon noch über Alternativen grübelte, hatte Rudgar bereits seine Teller auf den Kiesweg gestellt und war zum großen Tipi hinübergegangen. Gereon beobachtete ihn, wie er die Leine, die den Eingang zum Tipi verschloss, durch die metallenen Ösen fädelte. Jetzt hob Rudgar die Plane an und schlüpfte in das Innere, um gleich darauf wieder herauszutreten und Gereon verstohlen zu sich herüberzuwinken. Der wies auf die zwei herrenlosen Teller, woraufhin Rudgar widerwillig zurückkehrte. »Die hättet Ihr mir doch einfach mitbringen können!« »Wie denn – ich bin doch kein Kellner, der drei und mehr Teller gleichzeitig balancieren kann. Wobei die meisten Kellner mit derart gut gefüllten Tellern ihr Problem haben dürften ...« Rudgar ignorierte die spitze Bemerkung, schnappte sich seine Büffetbeute und trippelte zurück zum Tipi.

Als Gereon den Zelteingang von innen verschlossen hatte, drangen die Gespräche vom Lagerfeuer und die Geräusche aus dem großen Speiszelt nur noch gedämpft an seine Ohren. In der kleinen Feuerschale waren die Holzscheite fast vollständig verbrannt. Die Luft im Zelt war angenehm warm. Gereon suchte nach weiterem Brennholz. »Wollt Ihr etwa noch mehr heizen?« Rudgar hatte es sich auf dem Zeltboden im Schneidersitz bequem gemacht und seinen ersten Teller in Angriff genommen. »Ich schwitze schon jetzt. Überlegt mal, wie heiß es erst sein wird, wenn

hier 20 oder 25 Leute im Kreis stehen und angeregt diskutieren. Ich bin froh, dass kein Holz mehr da ist. Und nun lasst uns reinhauen, bevor das Essen kalt wird!«

Zu Magnolius, der immer noch vor dem Portal der Sommerresidenz auf seinen großen Auftritt wartete, hatten sich inzwischen zwei imposante Flugdrachen gesellt. Die in Gefangenschaft geborenen und domestizierten Raubtiere gehorchten ihren Herren, zwei ausländischen Drachenrittern, aufs Wort. Magnolius war trotzdem unwohl zumute. Er kannte diese Flugdrachen bisher nur aus den Erzählungen von Kollegen. Deren Wahrheitsgehalt hatte er immer bezweifelt. Diese Skepsis war verflogen, seit er die unbändige Energie der stattlichen Tiere spürte, die nun leibhaftig links und rechts neben ihm standen, ihr Umfeld sondierten und dabei unruhig schnaubten. Mittlerweile fragte sich Magnolius, ob es eine gute Idee gewesen war, die Eröffnung der Abendnachrichten so spektakulär zu inszenieren. Aber jetzt war es zu spät. Shuhari, das Oberhaupt der Drachenritter, wartete nur auf Magnolius' Zeichen. Der stolze, etwas eingeschüchterte Ritter nickte kurz: »Möge das Spektakel beginnen!«

Die Prinzessin war von mehreren Teilnehmern an das Lagerfeuer eingeladen worden und versuchte nun, sich möglichst elegant auf einen der Baumstämme niederzulassen, was dank ihres langen und ausladenden Kleides alles andere als einfach war. Sie hatte sich kaum ihren Gesprächspartnern zugewandt, als ein ohrenbetäubendes Gebrüll den Vorplatz erfüllte, gefolgt von einem Feuerstrahl, der zur wirbelnden Wolke wurde, bevor er langsam im Abendhimmel verglomm. Aus dem Speisezelt kamen die ersten Teilnehmer gelaufen, um der Ursache für dieses kurze Inferno auf den Grund zu gehen. Sie beobachteten, wie sich Ritter Magnolius in Begleitung der Drachen langsam dem Lagerfeuer näherte. Der Kreis der am Feuer Sitzenden teilte sich. Alle wollten einen gebührenden Abstand zu den immer noch unruhig schnaubenden Flugdrachen halten. Die Teilnehmer stellten sich in einem lockeren Kreis um das Lagerfeuer auf – neugierig, was Magnolius jetzt verkünden oder tun würde.

»Guten Abend, werte Teilnehmerinnen und Teilnehmer des zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffens!« Wer genau hinhörte, der konnte das leichte

Abendnachrichten

Vibrato in des Ritters Stimme hören. »Ich freue mich, Euch am Ende des ersten Tages zu den Abendnachrichten begrüßen zu dürfen. Die sind ein wichtiger Bestandteil unserer Idee vom Offenen Raum. Die Abendnachrichten sollen den Tag organisatorisch und inhaltlich abschließen. Organisatorisch gibt es nicht viel zu sagen. Die meisten von Euch haben ja bereits die Schlafzelte bezogen. Alle anderen melden sich bitte beim ersten Zelt – das, vor dem die beiden Fackeln brennen. Dort kümmern sich unsere Helfer darum, Euch das richtige Zelt zuzuweisen.« Im Schein des Lagerfeuers erblickte Magnolius die Hexe, die von ihrem Baumstamm hochgeschneilt war und ihm nun auffordernd zunickte. Sie hielt die Hände auf Höhe ihres Schoßes und deutete ein Klatschen an. Magnolius begriff sofort und füge hinzu: »... wo ich gerade von den Helfern spreche – und damit meine ich natürlich auch die Helferinnen: Ohne deren unermüdliche und stets freundliche Arbeit wäre ein Treffen wie dieses nicht möglich. Deshalb möchte ich Euch bitten, allen tatkräftigen Helferinnen und

Helfern mit einem donnernden Applaus zu danken!« Der aufbrandende Beifall, das Klatschen, Johlen und die begeisterten Pfiffe erschreckten einen der Flugdrachen. Er reihte sich mit seinem Gebrüll in den Reigen der Danksagenden ein. Der Jubel wurde um einiges lauter, als ein Teilnehmer die drei Helfer von ihrem Arbeitsplatz am Schlafzelt zum Lagerfeuer schleppte und sie sanft in Richtung Magnolius ins Rampenlicht schubste. Den Gesichtern der drei war anzusehen, wie sehr sie sich über das Lob freuten, aber dass es ihnen auch unangenehm war, vor allen Teilnehmern gelobt zu werden. Und so waren sie sichtlich erleichtert, als sie wieder an ihre Arbeit zurückkehren durften.

»Kommen wir nun zum inhaltlichen Abschluss des ersten Tages!« Magnolius hatte wieder das Wort ergriffen. »Die Ergebnisse der verschiedenen Diskussionsrunden sind von den Gastgebern protokolliert worden. Aus den Texten und Zeichnungen haben wir in den Gängen der Sommerresidenz eine Galerie aufgebaut, die morgen um die Ergebnisse des zweiten Tages ergänzt wird. Trotzdem interessiert mich jetzt und hier, welche besonderen Erkenntnisse Ihr aus dem ersten Tag mitgenommen habt. Was ist Euch besonders in Erinnerung geblieben?« Magnolius hatte die Fragen kaum ausgesprochen, da wurde er auch schon mit Antworten bombardiert. »Essen«, »Gespräche«, »Büffet«, »Räume«, »Offener Raum« – das waren die Schlagworte, die er aufschnappen konnte. Der Rest ging im Lärm unter.

Diesen Moment hatte die Hexe vorhergesehen. Sie griff hinter den Baumstamm und förderte einen langen Holzstab zutage, an dessen oberen Ende ein großer Edelstein in einem Netz von Verästelungen funkelte. Die Hexe hob die Hand und wartete geduldig, bis alle ihrem Beispiel folgten und der Lärm verstummt war. »Danke!« Sie hielt den Holzstab in die Höhe. »Dies soll unser Redestab sein. Ich werde ihn gleich an einen Teilnehmer weiterreichen, der Magnolius' Frage nach der besonderen Erkenntnis des ersten Tages beantworten möchte. Nur diese Person darf sprechen – und gibt anschließend den Stab weiter. So kommt jeder, der möchte, zu Wort, und kein Beitrag geht verloren.«

Der Redestab

Die Hexe reichte den Stab einer jungen Dame, die unweit von ihr am Feuer stand und ihr die Hand entgegenstreckte. »Ich bin begeistert von der Idee des Offenen Raumes. Die natürlich nur deshalb so gut funktioniert, weil die Teilnehmer des Treffens so spannende und inspirierende Themen zur Diskussion gestellt haben. Und so ganz nebenbei habe ich viele neue Bekanntschaften gemacht, die ich jetzt beim Abendmahl weiter vertiefen möchte. Das ist wirklich ...« Die Frau musterte die Hexe, die das Gesicht verzogen hatte. »... habe ich was Falsches gesagt?« »Nein!« Die Hexe lächelte jetzt wieder. »Aber wenn jeder von Euch so viele verschiedene Dinge nennt, dann kommen wir heute gar nicht mehr zum Vertiefen der Bekanntschaften. Deshalb möchte ich darum bitten, dass jeder nur einen Aspekt hervorhebt. Vielen Dank für Euer Verständnis.« Betreten reichte die junge Frau den Redestab an ihren Nachbarn weiter. »Ich habe heute gelernt, wie wichtig die agilen Werte sind. Vielen Dank an Valoré und alle anderen Teilnehmer für eine spannende Diskussionsrunde.« Wieder wanderte der Stab. Nun ging es Schlag auf

Erkenntnisse des ersten Tages

Schlag.

»Führung und Selbstorganisation sind keine Gegensätze – das war mir bis heute nicht bewusst.«

»Ich habe ein einfaches, aber wirkungsvolles Werkzeug kennengelernt, mit dem sich thematisch ausufernde Diskussionen strukturieren lassen!«

»Es ist gar nicht so einfach, Verantwortung eindeutig zu verteilen beziehungsweise zuzuordnen.«

»Geteilte Verantwortung kann dazu führen, dass sich Einzelne in der Gruppe verstecken. Positiver Gruppendruck kann dieses Problem adressieren.« »Genau wie in der Kindererziehung!«

»Wenn man das Gefühl hat, dass alle Verantwortung auf einer einzelnen Person lastet, kann man durch gezieltes Delegieren und das Teilen von Wissen für Entlastung sorgen, ohne die Verantwortung zu schmälern.«

»Ich habe gelernt, dass ich eher danach streben sollte, erfolgreich zu arbeiten, als peinlich genau darauf zu achten, die Scrum-Verordnung zu befolgen. Auch wenn das dem GROSSEN SCRUM-RAT missfällt ...« »... deshalb sollten wir mehr miteinander als übereinander reden!«

»Die Mechanik und die Werte von Scrum sind wie die Warften und das bei Sturmfluten überspülte Land einer Hallig!«

»Veränderung beginnt bei jedem selbst, denn man kann niemanden verändern außer sich selbst.«

»Beurteile Menschen nicht allein nach ihrem Verhalten, sondern berücksichtige stets auch den Kontext, in dem du es beobachtest.« Der Redestab tanzte durch die Reihen.

»Menschen wollen von Natur aus ihr Bestes geben. Tun sie es nicht, so behindert sie etwas, das sie allein nicht aus dem Weg räumen können. Eine gute Führungskraft hilft ihnen dabei.«

»Ja, auch Agilität braucht Führung, allerdings sollte der Vorgesetzte seinen Mannschaften eher dienen als sie kontrollieren.« »... oder ihnen ein guter Gastgeber sein, der für ein inspirierendes Umfeld sorgt.«

»Ich habe heute erfahren, dass agile Mannschaften eher Bienenvölkern als Schafherden gleichen. Deshalb sollte sich eine Führungskraft künftig mehr wie ein Imker verhalten und nicht wie ein Schäfer mit Hund. Denn ich frage euch – wie wollt Ihr behandelt werden: wie Schafe oder wie Bienen?« Für einen Moment herrschte Stille, nur das Feuer knackte und prasselte. »Und ich hoffe sehr, dass es zu diesem Thema morgen mehr gibt.« Damit gab Madita den Stab weiter.

Ein Teilnehmer hatte die Lacher auf seiner Seite, als er feststellte: »Ich wusste gar nicht, dass es neben mir so viele introvertierte Menschen gibt, die sich in einem agilen Umfeld wohl fühlen. Oder bin ich etwa gar nicht so introvertiert, wie ich immer dachte? Schließlich habe ich freiwillig die Chance zur Rede ergriffen!« Er schaute sich um – auf der Suche nach einem Teilnehmer, an den er den Redestab weiterreichen konnte. Weil ihm niemand die Hand entgegenstreckte, zuckte er mit den Schultern und übergab den Stab an Magnolius. Der hätte vermutlich auch ohne dieses Symbol das

Wort ergriffen. Als er spürte, dass ihm der edelsteinverzierte Stab zusätzliche Autorität verlieh, nahm Magnolius ihn wie ein Zepter in die rechte Hand, bevor er mit seiner Rede fortfuhr.

»Ich bin beeindruckt von der Vielfalt der Themen, die wir an nur einem Tag diskutiert haben. Die Ergebnisse und Erkenntnisse sind ganz beachtlich. Und das alles ist entstanden, ohne dass eine Gruppe von Experten inhaltliche Vorarbeit geleistet hat. Wir Musketiere haben lediglich den organisatorischen Rahmen geschaffen – was auch eine Menge Arbeit gewesen ist. Aber für die Inhalte habt Ihr gesorgt. Ich will ganz ehrlich sein: So wirklich habe ich an den Erfolg des Offenen Raumes nicht glauben wollen. Umso begeisterter bin ich jetzt. Und umso mehr möchte ich diesen Erfolg gemeinsam mit Euch feiern! Deshalb rufe ich Euch zu: Lasst es Euch gut gehen! Nutzt die Gelegenheit zum ungezwungenen Austausch! Feiert und habt Spaß! Und wenn Ihr weiter fachlich diskutieren wollt, dann tut auch das gern. Das große Tipi ist dafür ein geeigneter Raum. Den gebe ich hiermit zur Nutzung frei. Später wird dort ein Geschichtenerzähler auftreten. Wir sehen uns – spätestens morgen früh um neun Uhr bei den Morgennachrichten!«

Gereon und Rudgar hatten der Rede des Ritters und der Zusammenfassung der Erkenntnisse von ihrem Platz im Tipi gelauscht. Wie in einem Kokon saßen sie im Inneren des Rundzeltes und lauschten den gedämpften Geräuschen. Der Feuerball, den der Flugdrache über das Lagerfeuer gespien hatte, war im Tipi als wunderschönes orangerotes Farbenspiel auf die Zeltwand projiziert worden. Als dann Magnolius das Tipi offiziell eröffnet hatte, waren die beiden Insassen kurz zusammengezuckt und hatten sich wie zwei Verschwörer angeschaut. Was tun? Das Zelt heimlich verlassen? »Geht nicht – ich habe noch nicht aufgegessen!« Rudgars mit vollem Mund vorgebrachte Argument hatte Gereon zwar nicht überzeugt, aber doch dazu bewogen, im Tipi sitzen zu bleiben. Als dann die ersten Diskussionslustigen die Plane vor dem Eingang beiseite klappten und das Tipi betraten, schien sich niemand darüber zu wundern, dass das Zelt bereits zwei Gäste beherbergte. Offenbar waren alle der Meinung, dass Gereon und Rudgar einfach schneller gewesen waren. Nur die Reste von Rudgars Fressgelage sorgten für irritierte Blicke. Schnell hob er die Zeltwand ein wenig an und schob alle Teller ins Freie – in der Hoffnung, dass irgendein dienstbarer Geist sich ihrer erbarmen würde.

Der einzige Geist weit und breit schwebte jedoch an dem Geschirrborg vorbei. Das Gespenst hatte die Aufforderung zum Feiern nur allzu gern vernommen. Je später der Abend, desto mehr Energie verspürte es – obwohl es durch seine Tätigkeit als Musketier-Berater inzwischen an das Arbeiten bei Tageslicht gewöhnt war. »Ich bin und bleibe nun mal ein Nachtgespenst«, dachte der flüchtige Geselle, als er zwischen Zelten und Teilnehmern herumschwebte, immer auf der Suche nach Unterhaltung. Der Feuer speiende Drache hatte es ihm angetan. Doch als das Gespenst auf die beiden Flugdrachen zusteuerte, gewann die Angst vor diesen archaischen Geschöpfen die Oberhand und verdrängte Neugierde und Faszination. So hielt es doch lieber einen gebührenden Abstand zu den Drachen. »Domestiziert oder nicht – wir haben unsere Fallen verbessert, um diese Geschöpfe zu fangen. Deshalb werde ich mich jetzt nicht mit ihnen verbrüdern!«, schoss es ihm durch den Kopf. Aber bevor es weiter über sein

Verhältnis zu diesen faszinierenden Wesen nachdenken konnte, spielten die Musikanten zum Tanz auf.

Voller Vorfreude schwebte das Gespenst zu den Musikern hinüber, in der Hoffnung, dort auf weitere Tanzwillige zu treffen. Aber der Platz vor den Musikanten war leer – bis auf drei Teilnehmer des Treffens, die direkt vor der Bühne standen und der Musik lauschten. Das Gespenst gesellte sich zu ihnen und blickte sich um. Viele Teilnehmer waren in Gespräche vertieft oder aßen noch. Andere standen plaudernd in der Schlange an den beiden großen Bierfässern, um sich ihren Krug füllen zu lassen. Tanzstimmung? Fehlanzeige. »Haben die immer noch nicht genug diskutiert? Hatten doch den ganzen Tag Zeit dazu!« Mit jedem neuen Tanzlied, zu dem die Musikanten aufspielten, sank die Laune des Gespensts. Dabei hatte man die »Rehwolfer Helden« gewinnen können, eine weit über die Grenzen Wieimmerlands hinaus populäre Musikgruppe. Trotzdem tanzte niemand. Es schien, als wollten alle die Musik allein als Untermalung ihrer Gespräche genießen. Schade – denn so entging ihnen ein Text, den die Musiker gemeinsam mit den Musketieren eigens für das Scrum-Treffen ersonnen hatten. Sie sangen ihn zur Melodie ihres bekannten Schlagers »Das kann uns keiner nehmen«.

Agile Gesänge

*Neulich hab' ich Jobst gesehen, nach all den Sprints,
es schien ihm nicht so gut zu gehen, darum fragte ich
»Stimmt's, dass du nicht mehr zu uns heimkehrst, ist das
tatsächlich wahr?
»Ja, ich hab' jetzt ein Projekt so wie vor neunzig Jahr'n!*

*Man muss zügig liefern, was der Projektleiter plant,
statt zum Erfolg zu sprinten, rennen wir voll an die Wand,
ständig wechseln die Personen, wie auf dem Droschkenhof,
und vor lauter Einarbeitung kommt das Produkt nicht
vom Hof.«*

*Oooooooooh – uns darf man keinen nehmen
Oooooooooh – wird das Projekt sonst lähmen
Oooooooooh – uns darf man keinen nehmen
Ich will im Team zum Projekterfolg streben!*

*Um ein echtes Team zu werden, geh'n viele Wochen ins Land,
Stories leben auf und sterben, werden im Sprint abgebrannt.
Das klappt deshalb wie am Schnürchen, weil jeder jedem
vertraut,
bis man uns durchs Hintertürchen plötzlich ein Teammitglied
klaut.*

Oooooooooh – uns darf man keinen nehmen

Oooooooooh – wird das Projekt sonst lähmen
Oooooooooh – uns darf man keinen nehmen
Ich will im Team zum Projekterfolg streben!

Vor dem Taskboard im Projektraum
brennt heut' wieder die Luft.

»Wie kann Team Flow entstehen, wenn der Chef ständig ruft?«
Vor dem Taskboard im Projektraum soll'n wir synchronisier'n,
synchronisier'n – und nicht die Nerven verlier'n.

Oooooooooh – uns darf man keinen nehmen ...

Wir sind echt ein Team – bitte lasst uns am Leben!

Das Gespenst hatte mitgesummt und sich an den kreativen Nachmittag mit den Musketieren und den »Rehwolfer Helden« erinnert, an dem dieser Text entstanden war. Es bewunderte die »Helden« für ihre moderne Wortwahl. Sie verwendeten beispielsweise den Begriff »Team« anstelle von »Mannschaft«. Das klang frisch und modern und passte deshalb prima zum Geist von Scrum, befand das Gespenst. »Schade, dass sich niemand dafür interessiert. Vielleicht sollte ich die musikalische Verarbeitung agiler Weisheiten morgen als Diskussionsthema einreichen«, dachte das Gespenst. Dann machten die Musiker eine Pause, und der Geist schoss schnurstracks in die Höhe, überquerte die Sommerresidenz und ließ sich im Gartenpavillon nieder, um im Licht des zunehmenden Mondes zu baden.

Von den akustischen Leckerbissen hatte im Inneren des Tipi niemand Notiz genommen. Hier war eine hitzige Diskussion entbrannt, ob man Disziplin in den Reigen agiler Werte aufnehmen sollte. Gereon, der diese Frage aufgebracht hatte, sprach sich eindeutig dafür aus. »Wenn Ihr beispielsweise eine verlässliche Prognose über die Arbeitsgeschwindigkeit der Mannschaft abgeben wollt, um die Dauer Eures Projekts besser abschätzen zu können – was müsst Ihr dann tun? Richtig: Ihr müsst konsequent, also *diszipliniert* Daten erheben. Oder schaut Euch die Anforderungsbeschreibungen an. Wie oft fehlt die Formulierung des Nutzens, ohne den eine Anforderung nicht vernünftig priorisiert werden kann. Weil es schwierig ist, diesen Nutzen zu formulieren, lassen ihn *undisziplinierte* Produktverantwortliche gerne mal unter den Tisch fallen. Oder denkt an selbstorganisierte Mannschaften, in die eine Führungskraft immer wieder hineinregiert. Der Mannschaft den gewünschten und erforderlichen Raum zu geben und Geduld zu haben, weil Selbstorganisation Zeit braucht – all das erfordert *Disziplin* von einer Führungskraft.« »Ich denke beim Begriff »Disziplin« vor allem an Befehl und Gehorsam«, wandte ein anderer Teilnehmer ein, »also genau die Art von Führung, die Ihr nicht wollt.« »Interessant! Ich denke zuallererst an Sportarten!«, warf ein Dritter ein. Nach und nach stiegen auch die anderen Gäste im Tipi in die Diskussion ein – oder besser: in mehrere Diskussionen. Das Stimmengewirr im Zelt war alles andere als ein strukturierter Meinungs austausch. Das nervte Rudgar. Wie konnte er sich auf all diese parallel stattfindenden Gespräche

Disziplin

konzentrieren, geschweige denn zu einer dieser Diskussionen beitragen? Unmöglich. Außerdem hatte er viel zu viel gegessen und wollte sich jetzt gerne hinsetzen. Die letzte Gruppe, die in das Tipi gekommen war, hatte fünf kleine Schemel mitgebracht. »So einen hätte ich auch gerne!«, murmelte Rudgar vor sich hin und überlegte, wie er eine dieser Sitzgelegenheiten erobern könnte. »Man müsste den Sitzplatz an bestimmte Bedingungen knüpfen ...«, grübelte Rudgar. Wenn diese Regeln dann noch dazu beitragen, dass die Vielzahl parallel stattfindender Diskussionen auf eine einzige reduziert wird, dann wäre alles gut. Er dachte noch etwas über dieses Problem nach, dann hatte er eine Idee.

»He – hört mal alle her!«, rief Rudgar in die Runde, aber niemand achtete auf ihn. Da besann er sich auf das stumme Signal, mit dem die Hexe und das Großväterchen den gesamten Ballsaal zum Schweigen gebracht hatten. Er reckte die rechte Hand in die Höhe. Bald folgten andere Hände, es wurde ruhiger, und schließlich hörte man nur noch das bunte Treiben außerhalb des Tipis. »Aufgepasst: Damit wir alle mehr von den spannenden Diskussionen haben, müssen wir mehr Struktur in die Sache bringen. Stellt bitte einmal die fünf Schemel in der Mitte des Tipis in einem knappen Halbkreis auf. So – und nun dürfen vier von uns die Diskussion eröffnen. Gereon, du hast das Thema aufgebracht. Deshalb bist du auf jeden Fall dabei. Vielleicht suchst du dir einfach zwei Gesprächspartner.« Gereon nickte den zwei Teilnehmern zu, mit denen er gerade noch intensiv und kontrovers diskutiert hatte. Jeder suchte sich einen freien Schemel. Rudgar ließ sich sichtlich zufrieden auf dem vierten nieder. »Der fünfte Schemel bleibt frei, damit wir Schwung und Abwechslung in die Diskussion bringen. Wann immer sich jemand auf den freien Schemel setzt, muss ein anderer seinen Platz und damit auch die Diskussion verlassen. Diskutieren darf nämlich nur, wer auf einem dieser Schemel sitzt. Verstanden?« »Und was soll das?«, wollte einer der Umstehenden wissen. »Das sorgt dafür, dass wir genau eine einzige Diskussion führen – wobei jeder die Möglichkeit hat, in die Diskussion einzusteigen. Toll, oder?« Die Skepsis im Raum war förmlich greifbar. So sprang Gereon dem immer noch selbstbewusst in die Runde schauenden Rudgar helfend zur Seite. »Bevor jetzt eine Metadiskussion über das Für und Wider dieser Idee einsetzt, schlage ich vor, dass wir es einfach einmal ausprobieren. Das kostet uns kaum Energie und Zeit. Warum also nicht einfach loslegen?« »So ganz im agilen Sinne«, nahm Rudgar den Faden auf, »Experimente wagen, inspizieren und adaptieren, lernen.« Mehr brauchte er nicht zu sagen.

*Ein neues
Diskussionsformat*

»Versuchen wir doch zunächst einmal, ein gemeinsames Verständnis des Begriffs ›Disziplin‹ zu erlangen«, begann einer der Sitzenden. »Den Teilbereich der Wissenschaft und die Sportart wollen wir ausklammern und uns auf die Selbstbeherrschung und den Gehorsam beschränken. Wobei Letzterer negativ belegt und für unsere Zwecke nur bedingt hilfreich ist.« »Das sehe ich anders. Ein Beispiel: Der feste zeitliche Rahmen, den wir uns für Besprechungen oder auch für einen gesamten Sprint auferlegen, lässt sich nur durch gehorsames Befolgen einhalten.« »Da gebe ich Euch recht. Auch der geschützte Sprint ist eine Regel, der alle Akteure im Projektumfeld Folge leisten müssen. Innerhalb des Sprints fokussiert an den

übernommenen Aufgaben zu arbeiten verlangt wiederum die Selbstbeherrschung aller Mitglieder der Mannschaft.« »Also sind beide Aspekte wichtig: Selbstbeherrschung und Gehorsam!« Jetzt schaltete sich Gereon ein: »Ja – aber die Selbstbeherrschung ist schwieriger. Denkt nur an die Forderung, die Umsetzung einer Anforderung so einfach wie möglich zu gestalten. Wie oft ertappe ich mich dabei, wie ich das Geforderte in Gedanken weiterentwickle – und diese erweiterte Lösung dann tatsächlich umsetze. Nur weil ich glaube, dass die Extraportion Funktionalität irgendwann einmal benötigt wird. Kennt Ihr das auch?« »Natürlich! Aber genauso oft erlebe ich Projektfremde, die irgendwann zur Mannschaft kommen und einzelne Mitglieder mit Sonderaufgaben beschäftigen wollen«, wandte ein Teilnehmer aus dem Halbkreis ein, der sich vor den Schemeln gebildet hatte. »Einen Moment bitte!« Gereon stand auf. »Wenn Ihr mitdiskutieren möchtet, dann nehmt bitte hier Platz.« Er wies auf den frei gewordenen Schemel und stellte sich ins Halbrund der Zuhörer. Der Angesprochene nahm Platz und fuhr fort. »Solche Störenfriede abzuwehren oder gar davon zu überzeugen, dass es nicht hilfreich ist, wenn sie den Fokus der Mannschaft von den für diesen Sprint geplanten Anforderungen weglenken – das ist meiner Erfahrung nach eine ebenso große Aufgabe wie die Selbstbeherrschung.« »Hmm ... ich weiß nicht ...« Rudgar knetete sein Doppelkinn. »Mir fällt es tatsächlich schwerer, an mir selbst zu arbeiten, als andere auf deren Verfehlungen und Regelverletzungen hinzuweisen. Ich weiß, wovon ich rede – habe gerade zwei üppige Teller vom Büffet zum Abendmahl verputzt, obwohl meine körperliche Konstitution ein anderes Verhalten erforderte.« Bei diesen Worten strich er sich gedankenverloren über den kugelrunden Bauch. »Aber eigentlich ist das auch gar nicht wichtig. Wir können uns wohl darauf einigen, dass beide Aspekte unserem Verständnis von Disziplin innewohnen. Ich stelle mir gerade die Frage, ob Disziplin nicht der Kreativität abträglich ist, die wir benötigen, um brauchbare und gern genutzte Produkte zu schaffen.« Schweigen. Dann meldete sich ein anderer Teilnehmer zu Wort. »Ich bin Baumeister und hatte das große Glück, bei der Planung und beim Bau der Kathedrale von Pembok beteiligt zu sein. Ein Prachtbau – und das heimliche Wahrzeichen meines Heimatlandes. Wir Baumeister haben beim Entwurf der Kathedrale die Traditionen geachtet, aber auch neue Ideen verwirklicht. Die Herausforderung lag darin, ein natürliches Miteinander von Tradition und Moderne zu finden. Wir sind also im besten Sinne kreativ gewesen. Um unsere Ideen Wirklichkeit werden zu lassen, bedurfte es vieler fleißiger Hände. Als ich eines Tages über die Baustelle ging, schaute ich einem Maurer zu, der die Außenmauer eines Seitenschiffs errichtete. Mit handwerklicher Exzellenz und viel Disziplin setzte er Stein auf Stein. Ich beneidete ihn darum, das Ergebnis der eigenen Arbeit mit jedem Handschlag wachsen zu sehen, und damit auch meiner Arbeit ein Gesicht zu geben. Als ich mich bei ihm dafür bedankte, dass er diese Mauer mit so viel Hingabe und Fleiß wachsen ließ, sprach er zu mir: ›Ich errichte keine Mauer, werter Baumeister – ich baue eine Kathedrale! Diese Vision ist es, was mich so konzentriert und detailversessen arbeiten lässt. Würde ich nur eine Mauer bauen – sie wäre nie so akkurat und anmutig.« Diese weitsichtige Perspektive auf die eigene Arbeit hat mich damals sehr beeindruckt. Ich finde, sie ist ein schönes Beispiel für das Zusammenwirken von Kreativität und Disziplin.« »Stark!« Rudgar erhob sich.

Einerseits, um dem Baumeister mit einer angedeuteten Verbeugung für diese Geschichte zu danken. Aber auch, um einem anderen Teilnehmer Platz zu machen, der sich in die Diskussion einbringen wollte.

»Wie können wir der Disziplin den Makel des Streberhaften, Unterwürfigen, Militärischen nehmen?« »Hmm ... das würde ja bedeuten, einen Weg zu finden, sodass Disziplin Spaß macht!« »Na ja – vielleicht reicht es aus, wenn wir die Disziplinierten loben. Denkt an ein Theaterstück: Neben der schauspielerischen Leistung würdigen wir mit dem Schlussapplaus auch die Disziplin, die beispielsweise das Auswendiglernen der Texte und all die Proben erforderten.« »Und wenn wir einen Projekterfolg feiern, sollten wir dann nicht auch dafür sorgen, dass ein Teil des Erfolges dem disziplinierten Arbeiten zugeschrieben wird?« »Stimmt – unter diesen Umständen kann Disziplin sogar motivierend wirken.« »Was für ein schönes Schlusswort!« »Wieso – ist die Diskussion schon vorbei?« »Meiner Erfahrung nach ist sie das, sobald jemand vom ›Schlusswort‹ spricht. Danach traut sich niemand mehr, die Diskussion fortzuführen.« »Oh – entschuldigt!« »Zu spät!« Grinsend erhob sich der Teilnehmer von seinem Schemel und ging auf Rudgar zu. »Vielen Dank für das Diskussionsformat, das Ihr uns geschenkt habt! Sagt – wie heißt es denn?« »Ach, darüber habe ich mir noch gar keine Gedanken gemacht!« Rudgars Wangen leuchteten, so sehr freute er sich über das spontane Lob. »Wie würdet Ihr es denn nennen?« »Weiß' nicht ... aber man muss ja auch nicht für alles einen Namen haben. Wichtig ist doch nur, dass es funktioniert!« »Großartig – welch schönes Schlusswort!«

26 Der Raum wird geschlossen

#meta

Im spärlich beleuchteten Ritterzimmer

Rolf: Der arme Durian! Da hat er sich aber in eine ausweglose Situation hineinmanövriert.

Holger: Ganz unschuldig ist er daran nicht. Deshalb hält sich mein Mitleid in Grenzen.

Rolf: Aber man muss ihm zugutehalten, dass er langsam den Wert der Agilität zu begreifen beginnt – und sogar offen dafür wirbt. Zugegeben: Die Einsicht kommt spät. Aber sie kommt.

Holger: Sogar der Drachenagent hat verstanden, dass er von einer agilen Denkweise profitieren kann. Das ist eindeutig Durians Verdienst. So betrachtet hast du recht: Durian hat noch eine Chance verdient.

Rolf: Die nutzt er bereits! Seine Beiträge zum Thema Agilität und Führung in Rudgars Session waren sehr wertvoll und zeigen, dass er an diesem ersten Tag des Scrum-Treffens viel gelernt ...

Holger: ... und viele andere Teilnehmer und Meinungen kennengelernt hat. Ich denke, dass gerade die Vielfalt der Perspektiven das Umdenken bei Durian ausgelöst hat. Zu erleben, dass es neben der eigenen Sicht auf die Welt noch viele andere Sichtweisen gibt, die alle ihre Berechtigung haben – das ist eine Entdeckung, die viele Menschen beeindruckt, wenn sie zum ersten Mal in einem interdisziplinären Team arbeiten. Das Arbeiten in solchen vielfältig besetzten inhomogenen Teams ist nicht immer einfach und oft anstrengend – aber es lohnt sich.

Vielfalt der Perspektiven

Rolf: Denk' nur an Durians Begegnung mit den Schmetterlingen. Die Erkenntnis, dass der Open Space – wie der Name schon sagt – ein offenes Format ist. So offen, dass

es sogar erlaubt ist, aus dem Format auszubrechen und frei umherzuschwirren. Oder muss ich sagen: umherzuflattern?

Holger (lacht): Wir wollen es mit den Metaphern nicht übertreiben.

Rolf: Was ich sagen will: Open Space bietet den Teilnehmern ein hohes Maß an Freiheit. Und zugleich einen wirkungsvollen Rahmen, um die wirklich wichtigen Themen zu diskutieren. Dieses Erlebnis löst oft ein Umdenken aus. Nach der Teilnahme an einem Open Space empfinden viele Menschen eine traditionelle Konferenz mit ganztägigem Vortragsprogramm als unnötige Beschränkung ihrer Möglichkeiten.

Holger: Deshalb gibt es ja inzwischen auf der einen oder anderen »klassischen« Konferenz interaktive Anteile. Und auch in Rudgars Session gab es einige Aktive und Interaktive (schmunzelt).

Rolf: Da hast du recht. Die Gruppe war auf einem Walk & Talk – oder »Spazieren & Diskutieren«, wie Rudgar das nannte. Bei schönem Wetter ein wundervolles Format für die kleine Runde. Man bewegt sich an der frischen Luft, tankt Sonne, bringt den Kreislauf in Schwung und kann mit gut durchblutetem Hirn vortrefflich diskutieren – vorausgesetzt, die Gruppe ist nicht zu groß.

Walk & Talk

Holger: Wenn ich mir anschau, was dabei herausgekommen ist, könnte was dran sein an dieser These. Der Hinweis auf den Kontext, in dem das Verhalten von Menschen beobachtet wird, gefällt mir sehr gut. Überhaupt – wie wichtig es ist, zu verstehen, dass es sich in jedem Fall erst einmal um beobachtetes Verhalten handelt.

Rolf: Dazu fallen mir Eckart von Hirschhausen und sein PinguinPrinzip ♦ ein. Anfangs hält er den Pinguin schlichtweg für eine Fehlkonstruktion, bis er ihn in seinem Element, im Wasser, erlebt. Wenn wir also Menschen in unserer (Arbeits-)Umgebung irgendwie als »behindert« wahrnehmen, sollten wir uns vielleicht fragen, was deren eigentliches Element ist, das wir noch nicht kennen, und wie wir – als Führungskraft, als Teammitglieder – ihnen dorthin verhelfen können.

Das Pinguin-Prinzip

Holger: Eben diese Eigenschaft schätze ich an einer modernen Führungskraft: Sie beseitigt jene Hindernisse, die ein Team nicht selbst aus dem Weg räumen kann, und sorgt auf diese Weise dafür, dass jeder »in seinem Element« sein kann, um sein Bestes zu geben.

Rolf: Genau. Ich denke, das Gerede vom faulen und unkreativen Mitarbeiter, den man ständig antreiben und kontrollieren muss, sollten wir endlich als Fabel abtun. Douglas McGregor bezeichnet dies als »Theorie X«. Ich finde, wir sollten uns besser darauf konzentrieren, Menschen im Arbeitsumfeld einen Rahmen zu schaffen, in dem sie ihr Potenzial voll entfalten können und wollen. Dem liegt die

Annahme zugrunde, dass diese Menschen intrinsisch motiviert sind – bei McGregor »Theorie Y« genannt. Im Buch »Management Y« ♦ findet man ein paar spannende Beobachtungen zu diesen Theorien. Um einen Rahmen für intrinsisch motivierte Mitarbeiter zu schaffen, gefällt mir übrigens die Gastgeber-Metapher sehr gut, die Randalf der Raue ins Gespräch eingebracht hat.

Holger: Stimmt, denn anders als die »dienende« Führungskraft im Konzept der Servant Leadership ♦ behält ein Gastgeber gefühlt die Hoheit über den Rahmen, also z.B. seine Wohnung oder den Ort, an dem er seine Gäste empfängt. Er gibt Rahmenbedingungen vor, überlässt den anderen dann die Bühne und greift nur ein, wenn der Rahmen verletzt wird oder etwas aus dem Ruder zu laufen droht. Ansonsten sorgt er für eine tolle Party. Einfach schön. Host Leadership ♦ kann ich mir als Führungskraft gut vorstellen, auch wenn es sicher nicht einfach ist.

Host Leadership: Die Führungskraft als Gastgeber

Rolf: Wenn man sich dabei immer noch die Frage stellt, wie ein Imker mit seinen Bienen umgehen würde, statt wie ein Schäfer den Hund loszulassen, um die vermeintliche Schafherde zusammenzutreiben, dann kommen wir der Führung von selbstorganisierten Teams in agilen Umfeldern doch schon sehr nahe, denke ich. Magnus' wundervolle Bienen-Metapher, die aus Rini van Solingens Buch »Der Bienenhirte« ♦ stammt, gehört für mich zu den Highlights des heutigen Tages. Da braucht es dann nämlich überhaupt keine Helden mehr, die auf der Bühne alle Aufmerksamkeit für sich beanspruchen, oder (zwickert)?

Der Bienenhirte

Holger: Und dann hat der Ritter – ganz die Rampensau, wie wir ihn von früher kennen – die große Bühne genutzt, um den ersten Tag des Open Space zu schließen. Mit Drachenfeuer und starken Worten!

Abendnachrichten

Rolf: Aber auch mit sehr viel Wertschätzung und Reflexion. Und er hat alle Teilnehmer aktiv daran beteiligt. Ich bin beeindruckt, wie viele verschiedene Themen an nur einem Tag diskutiert worden sind. Das wird erst im gemeinsamen Rückblick deutlich. Über den donnernden Applaus für die fleißigen Helfer habe ich mich ganz besonders gefreut. Nur wer selber mal ein solches Treffen organisiert hat, der weiß, wie viel Arbeit in der Vorbereitung und Durchführung steckt. Das funktioniert nur mit einem guten Team. Da kommt es auf jede und jeden an – ganz gleich in welcher Rolle.

Holger: Ganz nebenbei hat Rudgar dann die Fishbowl ♦ erfunden. Zwar aus sehr persönlichen Beweggründen, aber egal. Das Ergebnis ist ein strukturiertes und alle Teilnehmer aktivierendes Diskussionsformat, das von der Vielfalt der Meinungen lebt, die wiederum durch den schnellen Wechsel der Diskussionsteilnehmer begünstigt wird. Offener als eine Podiumsdiskussion, strukturierter als ein freier Austausch im Plenum – die Fishbowl ist ein guter

Fishbowl

Kompromiss!

Das Agile Manifest

Rolf: Ja, das hat Rudgar wirklich gut gemacht. Da sieht man es wieder: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge. So steht es auch in dem Manifest, das die Schmetterlinge eingehend untersucht und diskutiert haben. Und das eine große Ähnlichkeit zum Agilen Manifest ♦ aufweist. Auch dort macht das Konzept der Wertepaare den Unterschied zu einem in vielen Unternehmen üblichen Vorgehen: Eine Reihe von Werten, in vielen Workshops sorgfältig erarbeitet, werden auf Hochglanzposter gedruckt und an die Wände gehängt – in der Hoffnung, dass sich auf diese Weise die Unternehmenskultur ändert. Und dann passiert meistens nichts. Wenn man die Kolleginnen und Kollegen jedoch dazu aufruft, die Wertepaare des Agilen Manifests zu diskutieren und für den eigenen Kontext – Abteilung, Projekt, Team – den Schieberegler für jedes Wertepaar individuell zu justieren, dann entsteht eine wertvolle Diskussion. Dann kann sich auch etwas verändern. Weil alle zum Nachdenken und Diskutieren angeregt werden.

Holger: Die Schmetterlinge haben aber nicht nur die vier Wertepaare diskutiert, sondern auch die Prinzipien, die sich weiter unten auf der Pergamentrolle verbargen. Auch auf der Webseite zum Agilen Manifest muss man scrollen und einmal klicken, um zu den zwölf Prinzipien zu gelangen. Sie beschreiben etwas konkreter, wie ein Softwareentwicklungsprozess gestaltet sein soll, in dem, wie man so schön sagt, das Richtige richtig gemacht wird. Und das auch noch schnell. Denn was nützt mir eine Lösung, die genau den Wünschen der Auftraggeber entspricht und handwerklich exzellent gebaut wurde, wenn sie viel zu spät kommt und am Markt nicht mehr relevant ist?

Rolf: Nicht viel – außer der Erkenntnis, dass es möglich ist, die richtige Software gut zu bauen, auszuliefern und zu betreiben (gähnt).

Holger: Ich bin auch müde. So ein Konferenztag ist ganz schön anstrengend. Umso erstaunlicher, wie viel Energie die Teilnehmer noch für die Netzwerkpflge aufbringen konnten.

Rolf: ... zum Leidwesen des Gespensts, das diese Energie lieber in Bewegung auf der Tanzfläche umgesetzt hätte. Schade auch für die »Rehwohler Helden«. Deren Auftritt und die Adaption des Textes an die agile Welt hätten mehr Beachtung und positives Feedback verdient.

Holger: Andererseits ist es doch auch schön, wenn man mit seiner Musik den passenden Rahmen für gute Gespräche schaffen kann. So – ich schnappe mir jetzt meinen Schlafsack und betrachte meine Augenlider von innen. Morgen wird bestimmt wieder ein langer Tag voller Überraschungen und Inspirationen!

Rolf: Gute Nacht, Holger.

Holger: Gute Nacht, Rolf.

27 Drachenspuk

Hoch über der Sommerresidenz

Die Turmuhr schlug einmal, doch das Gespenst nahm davon keine Notiz. Ein anderes Geräusch hatte seine Aufmerksamkeit erregt, während es in alter Gewohnheit eine Runde um die Sommerresidenz flog.

Das Zeltlager wirkte ausgestorben. Wo noch vor einer Stunde ausgelassen gefeiert worden war, ließ sich jetzt keine Menschenseele blicken. Alle hatten sich in die Schlafzelte zurückgezogen und träumten von den heutigen Themen und Begegnungen oder vom bevorstehenden zweiten Tag des Wieimmerländer Scrum-Treffens. Im Lagerfeuer glomm noch ein wenig Glut, dünne Rauchfäden zogen in den kristallklaren Nachthimmel, der von einem bleichen Mond erhellt wurde. Die Sommerresidenz war dunkel, nur in den Butzenfenstern spiegelte sich hundertfach das Mondlicht. Es sah aus, als würde der nächtliche Ausflug des Gespensts aus der Sommerresidenz heraus von unzähligen Augenpaaren verfolgt. »Ganz schön gruselig!«, dachte das Gespenst. In diesem Moment hörte es das Geräusch. Es klang wie ein Schaben oder Schleifen, gefolgt von einem Moment der Stille, bis das Geräusch wieder erklang. Und wieder. Es war schwer, dessen Ursprung zu orten, weil es vom Wald widerhallte und von den Zelten geschluckt wurde. Deshalb hielt sich das Gespenst im Schatten der Sommerresidenz und umflog langsam und vorsichtig das Gebäude, immer auf der Hut vor unliebsamen Begegnungen.

Die Vorderseite des imposanten Gebäudes lag vollständig im Schatten. Hier hatte das Gespenst bereits alles inspiziert – insbesondere die Zeltstadt, in der vergeblichen Hoffnung, einen Feiernden mit großem Durchhaltevermögen zu entdecken, der ihm zu dieser vorgerückten Stunde Gesellschaft leisten wollte. Deshalb flog das Gespenst weiter bis zum Ostflügel und lugte vorsichtig um die Ecke. Der Rasen war akkurat gemäht und sah aus wie ein riesiger Teppich, den jemand bis zum Waldessaum ausgebreitet hatte. Auch hier war keine Menschenseele zu sehen. Das Geräusch drang jetzt nur noch gedämpft zum Gespenst hinüber. Der Geist gab sich einen Ruck und schwebte ins Mondlicht, die lange Fensterreihe des Ostflügels entlang – immer bereit, sich hinter einem Mauervorsprung oder einer Regenrinne zu verstecken. Aber das war

nicht erforderlich, denn bis zur Nordkante des Ostflügels blieb das Gespenst unentdeckt. Es duckte sich hinter die steinerne Brüstung der Terrasse und spähte zwischen zwei der kleinen Säulen hindurch, die das Brüstungsgeländer trugen – gerade noch rechtzeitig, um einen Schatten zu beobachten, der ein großes, quaderförmiges Etwas hinter sich herzog. Dieses Etwas polterte nun mit einem dumpfen Geräusch die zwei Treppenstufen hinunter und landete knirschend im Kies des Weges, der direkt zum Gartenpavillon führte. Die dunkel verummte Gestalt richtete sich auf und lauschte prüfend in die Nacht, bevor sie wieder schnaufend und ächzend den Gegenstand hinter sich her wuchtete. »Du denkst wohl, dass dich niemand hört oder sieht, Bandit. Da hast du die Rechnung aber ohne mich gemacht!«, dachte das Gespenst, während es vorsichtig die Brüstung entlangschwebte, bis es die Ecke der Terrasse erreicht hatte.

Von hier konnte es den gesamten Kiesweg bis hin zum Pavillon überblicken. Es sah, wie die verummte Gestalt – der Statur nach ein mittelgroßer Mann – den großen Gegenstand über den Kiesweg zog. Das Gespenst wunderte sich, dass niemand außer ihm dieses laute knirschende Geräusch wahrnahm. Und es fragte sich, was das wohl für ein Kasten war, und warum der um diese Zeit in den Garten der Sommerresidenz verfrachtet werden musste. »Außerdem ist diese helle Mondnacht denkbar ungeeignet für solch ein offenkundig geheimes Unterfangen«, dachte das Gespenst, als sich plötzlich der Himmel verdunkelte. »Mondfinsternis?«, war sein erster Gedanke. Dann blickte es nach oben – und erschrak. Vor den bleichen Mond hatte sich die Silhouette eines furchteinflößenden Luftschiffes geschoben, das von vier Flugdrachen an langen Seilen durch den Nachthimmel manövriert wurde. Jetzt hing es reglos am Firmament – direkt vor dem Mond, als wäre sein Schatten der Umriss eines riesigen Mondkraters. Dem Gespenst stockte der Atem. Was war das? Wo kam es her? Und was wollte es hier? Wie zur Antwort flogen vier Seile über die Bordwand und landeten im Gras neben dem Kiesweg. Die Gestalt nahm die Haken an den Enden der Seile auf und befestigte sie an dem Gegenstand, den das Gespenst jetzt deutlich erkannte. Wieder stockte ihm der Atem, denn bei der Kiste, an der bereits zwei der vier Haken befestigt waren, handelte es sich um »... die Truhe mit den agilen Werten!« Das Gespenst konnte nur mit Mühe einen Aufschrei unterdrücken. Hier stahl jemand die agilen Werte! Wer besaß bloß diese Dreistigkeit? Ein Teilnehmer des Scrum-Treffens konnte es kaum sein, denn denen waren die Werte heilig, dachte das Gespenst. Andererseits – wer außer den Teilnehmern wusste, dass die Truhe den ganzen Tag unbewacht in der Sommerresidenz gestanden hatte? »Ein Teilnehmer könnte sich verplappert haben«, mutmaßte das Gespenst, »aber das ist jetzt unwichtig. Jetzt kommt es einzig und allein darauf an, die Truhe mit den agilen Werten zu retten!« Das Gespenst blickte sich um und stellte ernüchtert und auch ein bisschen ängstlich fest: »Das ist dann wohl meine Aufgabe. Und ich werde sie wohl oder übel alleine bewältigen müssen. Allein gegen einen dunklen Unbekannten und vier, nein: fünf Drachen!« Über der Bordwand des Drachenkreuzers war ein weiterer Schatten erschienen. Kleiner zwar als die vier Exemplare, die das mächtige Luftschiff trugen, aber deshalb nicht weniger gefährlich, vermutete das Gespenst.



»Habt Ihr die Truhe?«, grollte und knarzte es von oben. Der Schatten neben der Truhe zuckte zusammen und nickte kurz. »Ich befestige sie bereits an den Seilen!«, flüsterte er zum Drachenkreuzer hinauf. Das Gespenst bemühte sich, aus dem Geflüster die Stimme der verummten Gestalt zu identifizieren, aber es gelang ihm nicht. Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich bei dem Schatten um einen Teilnehmer handelte, der im Laufe des Tages mit dem Gespenst gesprochen hatte *und* an dessen Stimme sich der Geist erinnern konnte, war ohnehin gering. Deshalb konzentrierte sich das Gespenst auf die Truhe. Die hing mittlerweile an allen vier Haken, die Seile straff gespannt. »Vorsicht!« Der Drache verschwand im Luftschiff und bellte einen Befehl, den das Gespenst nicht verstand. Daraufhin beschleunigten die vier großen Drachen ihren Flügelschlag. Die Truhe schleifte noch kurz über den Kies und hätte beinahe den Schattenmann weggefedt. Der konnte sich mit einem beherzten Sprung zur Seite retten. Er schaute nach oben, und da er niemand mehr an der Bordwand sah, rannte er los, quer durch den Garten der Sommerresidenz.

Das Gespenst musste mit ansehen, wie sich die Truhe mit den agilen Werten langsam vom Boden löste und im Schlepptau des Drachenkreuzers immer höher stieg. »Was soll ich nur tun? Ich kann doch nicht ...? Oder doch? Aber wie?« Dem Gespenst war zum Heulen zumute. »Keine Angst!«, murmelte es. »Nur Mut! Das ist schließlich einer jener Werte, die hier gerade buchstäblich in die Luft gehen.« Hastig kitzelte es etwas in den mit Schleifspuren übersäten Kiesweg. Dann strebte es mit aller Kraft zur Truhe empor. Im letzten Augenblick klammerte es sich an einen der kunstvoll geschmiedeten Griffe, ehe die vier Drachen ihre Flughöhe erreicht hatten und die Truhe vom Steig- in den Horizontalflug übergang. »Das war entweder die beste Entscheidung meines Lebens – oder die dümme!«, war der erste Gedanke, zu dem das Gespenst fähig war, als es an einer Truhe am Seil eines Drachenkreuzers hängend durch die sternenklare mondhele Wieimmerländer Nacht raste. »Was mich wohl am Ziel dieser Reise erwartet?«

Durian hatte das Husarenstück des Gespensts nicht bemerkt. Er hockte ganz außer Atem an dem künstlichen Weiher, an dem er vor wenigen Stunden über Agilität und Führung diskutiert hatte. Seine Füße hatten ihn ganz unbewusst hierher getragen. Das kalte Wasser, mit dem er sich das schweißnasse Gesicht wusch, ließ ihn langsam aus der Trance erwachen. Die aufkommenden Zweifel wischte er weg, indem er immer wieder zu sich selbst sagte: »Meine Familie ist jetzt in Sicherheit – das ist das Einzige, was zählt!« Dieses Mantra beruhigte sein rasendes Herz. Durian wusste jedoch, dass es nur eine Frage der Zeit war, bis ihn das schlechte Gewissen einholte. Diesen Gedanken schob er vorerst weit von sich. Um sich abzulenken, beschloss er, zum Zeltlager zurückzukehren. Die Navigation erforderte seine volle Aufmerksamkeit und verdrängte die trüben Gedanken wie der Wind die Regenwolken. Bald würde er todmüde in seinem Feldbett liegen und morgen würde es wieder so viele gute Gespräche geben, dass er keine Angst vor schlechten Gedanken haben musste. »Genau so wird es sein!«, sprach sich Durian selber Mut zu. »Das ist alles gar nicht so schlimm, wie es mir momentan vorkommt. Und die Truhe – ist die nicht auch nur ein Symbol? Kommt es nicht vielmehr auf die gelebten Werte an? Genau diese Frage werde ich morgen den anderen Teilnehmern stellen. Bin gespannt, wer dann diese alte

Kiste noch vermisst!«

Tag 2



28 Frühstück #meta

Am nächsten Morgen, im Speiszelt des Lagers

Rolf: Reichst du mir bitte den Kressequark?

Holger: Bitte sehr! Mmmmhhh – lecker! Mal sehen, welche Erkenntnisse dieser Tag so bringen wird. Bei einem solch fulminanten kulinarischen Auftakt darf man wahrlich gespannt sein.

Rolf: Erstaunlich, dass alle Teilnehmer um diese Zeit noch schlafen. Der Open Space scheint enorm anstrengend gewesen zu sein.

Holger: Wir sprachen ja gestern bereits darüber: Die ganzen Diskussionen, neue Bekanntschaften, viele inspirierende Ideen und Eindrücke – da schwirrt einem irgendwann der Kopf. Dann noch ein langer und schöner Abend am Lagerfeuer – und schon schlafen alle kollektiv länger als geplant.

Rolf (schmunzelt): Ritter Magnolius hätte Shuhari bitten können, die Drachen noch einmal so beeindruckend fauchen zu lassen.

Holger: Ja, das wäre ein origineller Wecker gewesen ... andererseits können wir froh sein, dass wir hier so ungestört frühstücken können. Hast du schon den Waldhonig probiert? Ein Traum!

Rolf: Der gestrige Tag war ein Traum! Die Musketiere haben ganze Arbeit geleistet und mit vielen tollen Ideen, unglaublicher Energie und engagierten Helfern einen Rahmen für all die Themen und Ideen der Teilnehmer geschaffen. Und was viel wichtiger ist: Die Teilnehmer haben das ausgiebig genutzt. Das ist nicht selbstverständlich!

Holger: Stimmt. Einige Menschen wissen mit solch neu gewonnener Freiheit erst einmal wenig anzufangen. Aber so ein Scrum-Treffen ist ein mächtiger Katalysator. Und so waren am Ende des Tages alle ein ganzes Stück schlauer – und freier.

Rolf: ... und müde! Mich interessiert ja, wie sich Durian entschieden hat. Der ist gestern am Ende recht ruhig und nachdenklich gewesen. Und ich bin gespannt, ob das Gespenst alleine weitergefeiert hat. Wir werden ja sehen, wie frisch es heute ... (lauscht). Was ist denn das für ein Lärm?

Holger: Da scheint jemand wach geworden zu sein. Lass' uns verschwinden, bevor wir entdeckt werden und damit Verwirrung stiften.

Rolf (hebt vorsichtig die Plane im hinteren Teil des Zelt an): Komm – hier entlang, in den Wald!

29 Morgennachrichten

Im Zeltlager vor der Sommerresidenz

Der junge Alchemist zitterte am ganzen Körper, während er verstört um das erloschene Lagerfeuer herumstolperte. Das Zittern kam nicht vom kalten Wind, der an diesem Morgen durch das Lager fegte, an den Zeltplanen rüttelte und die Spannseile zum Singen brachte. Schuld war die Entdeckung, die der junge Mann kurz zuvor im Ballsaal der Sommerresidenz gemacht hatte.

Der Alchemist hatte den Saal betreten, um die Marktplatzwand für den heutigen zweiten Tag des Scrum-Treffens vorzubereiten. Durch den breiten Hauptgang, der die im Kreis aufgestellten Stuhlreihen durchbrach, war er auf die große Wand zugesteuert, an der noch die Schiefertafeln mit den Diskussionsthemen des gestrigen Tages hingen. Eigentlich hatte ihn ein Kollege unterstützen wollen, aber der hatte offensichtlich verschlafen. »Macht nichts – das schaffe ich auch alleine!«, hatte sich der Alchemist im Stillen zugerufen. Und dann versucht, sich auf dem Weg zur Wand einen Überblick über den Umfang der anstehenden Arbeit zu verschaffen. Ganz vertieft in diese Aufgabe war ihm die Veränderung erst aufgefallen, als er schon durch das Zentrum des Stuhlkreises gelaufen war. In den ersten Schreck hinein hatten sich zwei quälende Fragen gedrängt: »Wer hat das getan?« und »Warum?« Dieses Rätsel konnte er unmöglich alleine lösen – das war dem jungen Mann klar. Deshalb hatte er auf der Stelle kehrtgemacht und war zurück zu den Zelten gelaufen.

Die Entdeckung

Im Lager war es immer noch ruhig und friedlich. Keine Menschenseele war zu sehen. Der Alchemist atmete schwer. Der kalte Rauch des Lagerfeuers legte sich auf seine Lungen. Er hustete und spuckte. Dann versuchte er, sich wieder auf seinen Plan zu konzentrieren. Er atmete tief ein, hustete noch einmal, räusperte sich und rief, so laut er konnte: »Die Truhe ist weg! Zu Hilfe! Die Truhe ist weg!«

Aus einigen Zelten vernahm er mürrisches Gemurmel. Der Alchemist wartete eine Minute, dann noch eine. Als noch immer nichts passierte, lief er zum Schankplatz und schlug mit dem großen Holzhammer, mit dem gestern Abend der Zapfhahn eingeschlagen worden war, wieder und wieder gegen ein leeres Fass. »Zu Hilfe! Die

Truhe ist weg! Die Truhe ist weg! ...« Immer wieder dröhnte das Fass wie eine Basstrommel. Und endlich kam Leben in das Zeltlager. Erste Teilnehmer des Treffens erschienen, in Nachtgewänder gehüllt, an den Eingängen der Zelte. Kurze Zeit später marschierte Ritter Magnolius in Begleitung der ausländischen Drachenritter in voller Montur am Lagerfeuer auf.

Magnolius war der Erste, der sich an den Alchemisten wandte. »Was ist passiert? Von welcher Truhe redet ihr?« »Wie gut, dass Ihr da seid. Ich bin gerade im Ballsaal gewesen und wollte alles für den heutigen Marktplatz vorbereiten, und dann ...« Die Stimme des Alchemisten überschlug sich. Magnolius legte eine Hand auf die Schulter des jungen Mannes. »Bitte – beruhigt Euch! Und dann beantwortet meine Frage: Welche Truhe ist weg?« Der Alchemist schaute den Ritter fassungslos an: »Welche Truhe wohl!? *Die* Truhe!« »*Die* Truhe?« »... mit den agilen Werten – genau die!« Diese Nachricht schien Magnolius überhaupt nicht aus der Ruhe zu bringen. Er stand da und dachte nach. Das irritierte den jungen Alchemisten. »Wie könnt Ihr in einer solchen Situation so ruhig bleiben? Seid Ihr denn gar nicht entsetzt, dass man uns Agilisten unseres größten Schatzes beraubt hat?« »Entsetzen hilft uns nicht weiter, junger Mann. Natürlich ist das ein ... wie soll ich sagen ... ärgerlicher Verlust für uns alle. Deshalb ...« »Sagtet Ihr wirklich ›ärgerlich‹? Wie könnt Ihr nur diese Katastrophe so kleinreden! Wie stehen wir denn da – so ganz ohne Werte? Die Hexe und das Großväterchen haben uns gestern deutlich gemacht, wie wichtig diese Werte für ein funktionierendes agiles Arbeiten sind. Und die ehrenwerte Valoré hat in ihrer Diskussionsrunde ausgiebig erläutert und diskutiert, warum die Werte in den agilen Vorgehensweisen eine so große Rolle spielen. Und jetzt sind diese Werte weg. Verschwunden. Haben sich in Luft aufgelöst. Jetzt müssen wir dieses Scrum-Treffen ... wohl beenden!« Dabei zuckte der Alchemist mit den Schultern und ließ den Kopf hängen.

Lageerkundung

Inzwischen hatten sich weitere Teilnehmer am Lagerfeuer eingefunden und folgten der Diskussion zwischen Ritter Magnolius und dem Alchemisten. Die Kunde vom Verlust der Truhe breitete sich wie eine murmelnde Welle in der Menschenmenge aus. Vereinzelt waren entsetzte Schreie und wütende Flüche zu hören. Das lockte weitere Teilnehmer an, die neugierig die Köpfe aus ihren Zelten steckten. Das Zeltlager erwachte zum Leben.

»Warum sollten wir das Treffen beenden?« Magnolius schüttelte energisch den Kopf. »Natürlich ist Eure Entdeckung eine Katastrophe. Aber die Konsequenz daraus darf nicht sein, dass wir uns in unser Schicksal ergeben und hinnehmen, dass die Truhe mit den Werten nicht mehr da ist. Wir müssen vielmehr darüber nachdenken, wie wir die Truhe zurückbekommen. Und parallel das Scrum-Treffen fortführen, denn wenn sich jetzt alle gemeinsam auf die Suche machen, dann hilft uns das nicht weiter. Ich schlage vor, eine kompetente Truppe zusammenzustellen, die zunächst einmal den Vorfall näher untersucht und anschließend die notwendigen Maßnahmen in die Wege leitet.« Der junge Alchemist war beeindruckt. Er hatte noch nie zuvor jemanden kennengelernt, der in einer

Das Treffen vorzeitig beenden?

Krisensituation so besonnen handelte. Er selbst geriet schnell in Panik. Das hatte ihn schon so manches Mal in eine missliche Lage gebracht. Von Ritter Magnolius konnte er in dieser Hinsicht viel lernen. Deshalb fasste er einen Entschluss. »Nehmt mich bitte in Euren Suchtrupp auf, werter Ritter! Als Alchemist verstehe ich mich auf allerlei nützliche Fertigkeiten.« Magnolius legte dem jungen Mann wieder beschwichtigend die Hand auf die Schulter. »Vielen Dank für Euer Angebot. Noch sind wir nicht so weit, dass wir einen Trupp zusammenstellen. Außerdem ist gar nicht gesagt, dass ich diesem Trupp angehören werde.« An die große Schar der Teilnehmer gewandt, die sich inzwischen am Lagerfeuer versammelt hatte, fügte der Ritter hinzu: »Wir können hier und jetzt nichts weiter tun. Deshalb bitte ich Euch, wie geplant zu frühstücken und anschließend in den Ballsaal der Sommerresidenz zu kommen. Im Rahmen der Morgennachrichten werden wir alles Weitere besprechen und die nächsten Schritte einleiten. Wir sehen uns um neun Uhr im Ballsaal!«

An den langen Tischen im Speisezimmer gab es nur ein einziges Thema: den Diebstahl der Truhe. Tatsächlich sprachen alle von Diebstahl, obwohl noch gar nicht feststand, wie die Truhe abhanden gekommen war. An derlei Gesprächen mochte sich der junge Alchemist nicht beteiligen. Er saß mittendrin und nippte an seinem Kräutertee, von dem er sich Beruhigung versprach. Je länger über das Thema gesprochen wurde, desto wilder wurden die Spekulationen. Irgendwann reichte es ihm. Er kippte den Tee hinunter, stand auf, stellte seine Tasse an der Geschirrrückgabe ab und lief hinüber zum Ballsaal. Aber auch dort war er vor Verschwörungstheorien und sensationslüsternen Gesprächen nicht sicher. Er lief durch den Mittelgang und ließ sich auf einen der Stühle in der vordersten Reihe fallen. Dabei konnte er den Blick nicht von der leeren Stelle im Zentrum des Stuhlkreises wenden. Dort hatte gestern noch die Truhe gestanden. Der junge Alchemist glaubte den Verlust der Werte körperlich spüren zu können. In sich versunken saß er da, bis die Musketiere erschienen und per Handzeichen für Ruhe im Saal sorgten.

»Guten Morgen! Obwohl ... so gut ist der Morgen ja gar nicht!« Die Hexe versuchte ein Lachen, das ihr jedoch nicht so recht gelingen wollte. Ihr Blick war ins Publikum gerichtet, schweifte unstill umher und wanderte immer wieder zu der Stelle, an der eigentlich die Truhe stehen müsste. Das Großväterchen und die Prinzessin spürten, wie unwohl sie sich fühlte. Deshalb ging die Prinzessin zur Hexe hinüber und hakte sich sachte bei ihr unter. Das Großväterchen stellte sich dorthin, wo zuvor die Truhe gestanden hatte, und übernahm: »Wir sind froh, dass trotz der großen Unruhe an diesem Morgen so viele von Euch den Weg in den Ballsaal gefunden haben. Wir hoffen, dass Ihr einen schönen Abend am Lagerfeuer verlebt habt und dort die Bekanntschaften vertiefen oder neue Beziehungen knüpfen konntet. Auch das ist ein wichtiges Ziel dieses Treffens: Gleichgesinnte kennenlernen, den fachlichen und persönlichen Austausch pflegen.« In diesem Moment betrat Ritter Magnolius den Saal, marschierte schnurstracks auf das Großväterchen zu und flüsterte ihm etwas ins Ohr. Gereon, der neben dem jungen Alchemisten in der ersten Reihe saß, versuchte die Mimik des Großväterchens zu lesen. Der Alte ließ sich aber nichts anmerken. Der Ritter hingegen war ganz offensichtlich verärgert. Auf die fragenden Blicke der

Sondermorgennachrichten

Prinzessin und der Hexe antwortete er stumm mit einer wegwerfenden Handbewegung. Gereon hielt die Luft an und wartete gespannt auf die weiteren Ausführungen des Großväterchens. Der Alte streckte seinen sehnigen Körper und fuhr fort. »Ich habe mich heute Morgen mit Ritter Magnolius beraten. Er hat empfohlen, sorgfältig nach Spuren zu suchen, die Hinweise auf den Diebs..., ich meine: auf das Verschwinden der Truhe geben. Wir haben dann anhand der Schleifspuren auf dem Parkett den Weg der Truhe verfolgt. Er führt über die Terrasse auf den Kiesweg in Richtung Gartenpavillon. Dort endet die Spur plötzlich. Es scheint, als sei die Truhe dorthin geschleppt worden und dann auf wundersame Weise vom Erdboden verschwunden. Wir können uns das nicht erklären.«

Ratlos blickte das Großväterchen in die Runde. Ritter Magnolius schien in Gedanken versunken und ballte hin und wieder die Hände zu Fäusten. Hexe und Prinzessin standen Arm in Arm vor den Teilnehmern und wussten nicht, was sie sagen sollten. Aus dieser Stille erhob sich eine Stimme, nüchtern und laut, mit einer einfachen Frage: »Schon mal an Drachen gedacht?« Wieder wogte eine Welle des Entsetzens durch die Teilnehmer. »Drachen?«, erwiderte Magnolius ebenso klar und deutlich mit einer Gegenfrage. »Wie kommt Ihr auf Drachen? Was sollen die mit den agilen Werten anfangen?« Der Teilnehmer, der die Frage nach den Drachen gestellt hatte, stand auf. »Nun – ich komme gerade aus dem Garten. Habe mir den Kiesweg mal genauer angesehen, nachdem Ihr dort ganz ›unauffällig‹ umhergeschlichen wart. Allerdings bin ich ein paar Schritte weiter gegangen als Ihr. Und da habe ich eine Zeichnung im Kies gefunden. Hingekritzelt zwar, aber doch sehr gut zu erkennen. Das Symbol, das ich dort im Kies entdeckt habe, ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ein Drache. Daher meine Frage.«

Erste Erkenntnisse

»Pah! Das ist ein Ablenkungsmanöver! Der Dieb will uns absichtlich auf eine falsche Fährte locken!« Magnolius fühlte sich ertappt. Er war es gewesen, der die unauffällige Untersuchung der näheren Umgebung der Sommerresidenz angeordnet und geleitet hatte – und er war dabei offensichtlich nicht unauffällig genug vorgegangen. Außerdem schien er das Umfeld des Tatorts nicht weiträumig genug abgesucht zu haben. Dies vor versammelter Mannschaft vorgeworfen zu bekommen, fühlte sich für den ehrgeizigen Ritter an, als hätte ihm jemand den Fehdehandschuh vor die Füße geworfen. Damit nicht genug, setzte der Teilnehmer, ein drahtiger Mittvierziger mit kahlgeschorenem Haupt, weiter nach: »Wieso ›Dieb‹? Nach Euren bisherigen Erkenntnissen könnt Ihr lediglich davon ausgehen, dass die Truhe in den Garten geschafft worden ist. Und dann war sie plötzlich weg. Zugegeben: Mein Hinweis auf die Drachen nährt die Vermutung, dass es sich um einen Diebstahl handelt. Aber deshalb gleich so voreilige Schlüsse zu ziehen, obwohl Ihr noch nicht einmal umfassend ermittelt habt, halte ich für gewagt. Egal. Beschäftigen wir uns lieber mit der Frage, wie die Truhe so plötzlich und ohne weitere Spuren vom Kiesweg verschwinden konnte. Dazu eine Beobachtung: Die Musketiere sind an diesem Morgen nicht vollzählig. Es fehlt ...« »... das Gespenst. Ich weiß!« erwiderte Magnolius. Für einen Augenblick schäumte er innerlich vor Wut.

Die Abwesenheit des kleinen Geists war den Musketieren recht früh aufgefallen.

Nach Abschluss der Untersuchungen im Garten hatte sich Magnolius unverzüglich auf die Suche gemacht. Das war gar nicht so einfach, weil er die Suche nach dem fliegenden Freund auf drei Dimensionen ausdehnen musste. Deshalb war Magnolius nicht nur durch alle Zelte gelaufen, sondern hatte auch alle Geschosse der Sommerresidenz abgesucht. Sogar in die Turmuhr war er geklettert, um nach seinem luftigen Kameraden zu suchen – ohne Erfolg. Schließlich war er in den Ballsaal zurückgekehrt und hatte das Großväterchen kurz informiert. Und ehe er die versammelte Teilnehmerschaft vom Stand der Dinge unterrichten konnte, war ihm dieser Kahlkopf zuvorgekommen, hatte ihm Versäumnisse vorgeworfen und auf das Fehlen des Gespensts hingewiesen. Da der Kahlköpfige in der Sache recht hatte, blieb dem Ritter nur eines übrig: sachlich bleiben. Jeglicher Gefühlsausbruch würde seine Position schwächen, das wusste er. Deshalb schluckte Magnolius den aufkeimenden Zorn hinunter und fuhr betont ruhig fort: »Uns Musketieren ist heute Morgen sehr schnell klar geworden, dass das Gespenst nicht da ist. Unter normalen Umständen wäre dies nichts Besonderes, denn Geister haben bekanntlich einen etwas anderen Tag-Nacht-Rhythmus – wenngleich wir uns alle für die Organisation der Morgennachrichten verabredet hatten. In Kombination mit dem Verschwinden der Truhe haben wir uns jedoch Sorgen gemacht. Deshalb habe ich bis eben das Gelände, alle Gebäude und jeden anderen Winkel der Sommerresidenz durchsucht – leider ohne Erfolg. Das Gespenst bleibt verschwunden. Die Frage ist nun, ob es ein Opfer geworden ist, oder ... auf andere Weise mit dem Verschwinden der Truhe zu tun hat.« »Ihr glaubt, dass das Gespenst die Truhe gestohlen haben könnte?« Der Kahlköpfige hatte diesen Satz kaum ausgesprochen, da stöhnten alle Anwesenden im Saal kollektiv auf, als wollten sie dieses neue Schreckensszenario gemeinsam verarbeiten. Magnolius verzog den Mund, als hätte er in eine Zitrone gebissen. »Wenn Ihr das so drastisch formulieren wollt – bitte! Jedenfalls dürfen wir – da bin ich ganz Eurer Meinung – keine Option außer Acht lassen. Und sei sie noch so abwegig ...« Magnolius wollte noch etwas ergänzen, aber das Großväterchen nahm in freundschaftlich am Arm und wandte sich an die Teilnehmer, die teils in Schockstarre, teils unruhig auf ihren Plätzen saßen und wissen wollten, wie es nun weitergehen würde.

»Ich schlage Folgendes vor: Einige von uns werden sich dieses mysteriösen Falls annehmen. Wer genau das sein soll, müssen wir noch festlegen. Alle anderen werden mit dem Scrum-Treffen fortfahren. Dieser Vorschlag stammt von Ritter Magnolius – und der versteht sich auf die Bewältigung von Krisensituationen.« Das Großväterchen schaute von einem zum anderen. »Ich weiß, dass das nicht ganz einfach sein wird.« Nach einem tiefen Atemzug fuhr es fort: »Wer ebenfalls der Meinung ist, dass dies die bestmögliche Vorgehensweise ist, der hebe bitte die Hand.« Das Großväterchen sah sehr viele Hände nach oben schnellen. Die Gegenprobe ergab, dass niemand einen Einwand hatte. Es gab lediglich ein paar Enthaltungen. »Gut. Danke! Zum Schluss noch eine Bitte: Versucht, auf Spekulationen zu verzichten. Die bringen uns nämlich nicht weiter. Wir müssen all unser Vertrauen in jene Gruppe von Menschen setzen, die wir sogleich aus unseren Reihen bestimmen wollen und die sich intensiv und detailliert mit der Aufklärung des Falls beschäftigen wird. Schließlich

Gesucht: ein Suchtrupp

weiß derzeit niemand in diesem Saal, was tatsächlich in der vergangenen Nacht geschehen ist.«

An dieser Stelle irrte das Großväterchen.

Durian hatte die halbe Nacht wachgelegen. Wie erhofft und zugleich befürchtet, war die enorme Anspannung von ihm abgefallen, sobald er in sein Feldbett gekrochen war. Und sofort waren sie da: die Gewissensbisse, die Angst um das eigene Leben und das der Familie, die Abscheu vor sich selbst. Durian hatte versucht, all das zu verdrängen – es wollte ihm nicht gelingen. Irgendwann war er in einen unruhigen Schlaf gefallen, doch schreckliche Alpträume hatten ihn immer wieder schweißgebadet aufwachen lassen. Als sich am Morgen die Kunde vom Verlust der Truhe im Eiltempo in der Zeltstadt verbreitete und alle zum Lagerfeuer strömten, wäre er am liebsten liegen geblieben, um den fehlenden Schlaf nachzuholen. Auch andere Gäste waren in ihren Feldbetten geblieben, aber Durian hatte befürchtet, sich damit verdächtig zu machen. Und so hatte er sich aus dem Bett gequält und sich völlig übermüdet und fröstelnd in das große Rund gestellt – nur um zu erfahren, was er ohnehin schon wusste. Kaum hatte sich die spontane Versammlung aufgelöst, war Durian ins Zelt zurückgeeilt und hatte mit einer kalten Dusche dafür gesorgt, dass ein paar Lebensgeister den Weg zurück in seinen Körper fanden.

*Durians schlechtes
Gewissen*

Jetzt, inmitten aller Teilnehmer im großen Ballsaal, ließ die erfrischende Wirkung des kalten Wassers bereits wieder nach. Durian lächelte gequält und dachte im Stillen: »Lebensgeister – ha! Die gäbe ich gerne her, wenn dafür der eine Geist wohlbehalten zu uns und seinen Musketieren zurückkehren könnte.« Dass das Gespenst auf irgendeine Weise zusammen mit der Truhe verschwunden war, hatte Durian erst vom Großväterchen erfahren. Beim nächtlichen Rendezvous war er ganz sicher gewesen, dass da niemand außer dem Drachenagenten im Luftschiff war. »Hätte es einen Unterschied gemacht, wenn ich das Gespenst bemerkt hätte?«, fragte sich Durian. Vermutlich nicht. Zu groß war noch immer die Angst vor den angedrohten Übergriffen auf seine Familie, als dass er sich durch ein Gespenst – und sei es ein noch so berühmtes – von seinem Vorhaben hätte abbringen lassen. Nun aber fühlte er sich für das Schicksal des Gespensts verantwortlich, obwohl er gar nicht genau wusste, was diesem widerfahren war. Es gab nur eine Möglichkeit, das herauszufinden – die war allerdings wenig verlockend und erforderte eine Menge Mut.

Während Durian das schlechte Gewissen plagte, hatte sich das Großväterchen kurz mit dem Ritter beraten. Nun trat der alte Mann wieder vor die Versammlung und bat mit dem bekannten Handzeichen um Ruhe. »Lasst uns jetzt eine Mannschaft zusammenstellen, die sich auf die Suche nach dem Gespenst und der wertvollen Truhe macht. Wer von Euch wäre grundsätzlich bereit, sich an dieser Suche zu ...« Weiter kam er nicht, denn sofort schnellten alle Hände in die Höhe. »Oh ... ich sehe ... ich bin beeindruckt! Dieses Ausmaß an Hilfsbereitschaft überwältigt mich!« Das Großväterchen stand einen Moment lang unschlüssig da. Es wusste nicht, wie es aus der gesamten motivierten Teilnehmerschaft eine schlagkräftige Gruppe auswählen

sollte, ohne die Mehrzahl der Anwesenden zu enttäuschen. Wieder war es Magnolius, der den entscheidenden Impuls gab. »Vielen Dank!« Der Ritter trat einen Schritt vor. »Danke! Großartig. So sehr ich Eure Unterstützung auch schätze: Alle können leider nicht dabei sein. Wir brauchen eine kleine, schlagkräftige Mannschaft, deren Mitglieder viele verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammenbringen, damit wir für alle Eventualitäten gerüstet sind.« »Klingt nach einem Ding der Unmöglichkeit!« Wieder war es der Kahlköpfige, der die Euphorie im Saal dämpfte. »Wenn Ihr wirklich auf alles vorbereitet sein wollt, dann empfehle ich Euch, den gesamten Saal mitzunehmen – obwohl selbst dann Eure Mannschaft noch Qualifikationslücken aufwiese.« »Oha – welch messerscharfe Analyse!« Im Unterton von Magnolius' Stimme lauerte ein Quäntchen Spott. »Vielen Dank – sicherlich habt Ihr auch die passende Idee, wie wir trotzdem eine schlagkräftige Truppe bilden werden, oder?« Der Kahlköpfige erhob sich. »Ihr wisst genauso gut wie ich, dass wir immer noch im sprichwörtlichen Nebel stochern. Wir brauchen, um im Bild zu bleiben, einen Sonnenstrahl der Erkenntnis, der uns ein genaueres Bild der Geschehnisse vermittelt. Nur dann können wir gezieltere Maßnahmen treffen. Bevor Ihr fragt: Ich habe keine Ahnung, wo dieser Sonnenstrahl herkommen soll.«

»Aber ich!« Alle drehten sich in die Richtung, aus der dieser leise Zwischenruf gekommen war. Dort saß Durian und blickte die Teilnehmer des Scrum-Treffens blass und müde an. Gereon war entsetzt, in welcher schlechter Verfassung der Oberfallenbauer war. Die dunklen Augenringe waren durch tiefe Sorgenfalten zerfurcht, Durians Gesichtshaut war grau, die Wangen eingefallen. »Ich lese es in Euren Mienen – wie ein Sonnenstrahl sehe ich nicht gerade aus. Ich fühle mich auch nicht so.« Durian seufzte tief. »Und doch kann ich einen Beitrag zur Aufklärung liefern. Denn ich bin für all das verantwortlich ...«

Der Sonnenstrahl der Erkenntnis ... ist ein Geständnis.

Jetzt ging alles ganz schnell. Nach einem kurzen Durcheinander mit Entsetzensschreien, Wutausbrüchen und Wehklagen wollten sich einige Teilnehmer auf Durian stürzen. Wie aus dem Nichts tauchten Ritter Magnolius und Shuhari, der Anführer der Drachenritter, neben dem Oberfallenbauer auf und stellten sich schützend vor ihn. »Stopp! Hört auf!«, rief Magnolius, »Schluss mit dieser Selbstjustiz! Habt Ihr nicht verstanden, dass hier der Mensch steht, der uns die entscheidenden Hinweise geben kann?« »Aber er ist ein Verbrecher! Wie könnt Ihr ihn nur verteidigen!« Der Ritter reckte halb abwehrend, halb drohend die Hände in den Himmel. »Ich verteidige ihn nicht – ich schütze ihn nur vor Eurem unüberlegten Handeln, das Euch in wenigen Augenblicken leid tun wird – glaubt mir.« »Euch glaube ich gar nichts! Und mir tut auch nichts leid! Ich will einzig und allein eine gerechte Strafe für diesen ... diesen ... He! Hört auf damit!« Die letzten Worte galten den Drachenrittern, die sich einen Weg durch die Menschenmenge gebahnt hatten und nun versuchten, die handgreiflichsten Teilnehmer unter Kontrolle zu bekommen. Ihr selbstbewusstes und unnachgiebiges Auftreten zeigte Wirkung: Die Aggressivität wich einem Respekt vor der Autorität, die diese Männer ausstrahlten. Magnolius ergriff das Wort: »Der Oberfallenbauer steht unter unserem Schutz! Wir Musketiere werden jetzt beraten, wie es weitergehen soll.

Shuharis Drachenritter werden für Ruhe und Ordnung im Saal sorgen. Ich denke, ich habe mich klar ausgedrückt.« Gereon schoss unwillkürlich das Grundprinzip der Hermeneutik durch den Kopf, wonach die Bedeutung einer Aussage vom Empfänger, nicht vom Sprecher bestimmt wird – aber diesen Gedanken behielt er für sich. Jetzt war nicht der richtige Zeitpunkt für wissenschaftlich-philosophische Dispute. Jetzt ging es um eine ganz andere Frage: Wo waren das Gespenst und die Truhe abgeblieben?

Die anderen Musketiere waren sichtlich um Neutralität bemüht, als Magnolius und Shuhari mit dem verstörten Durian im Zentrum des Stuhlkreises ankamen. Sie nahmen Durian in ihre Mitte. Die Hexe musterte ihn eingehend. Sie erinnerte sich, ihn vor Kurzem bei einem ihrer Beratungsmandate kennengelernt zu haben. Die Prinzessin bot Durian ein Glas Wasser an, und der Oberfallenbauer leerte es mit hastigen Schlucken. Ein weiteres Glas Wasser später war er bereit, dem gespannt lauschenden Ballsaal von der Verschwörung zu berichten, die in den Ereignissen der vergangenen Nacht ihren Höhepunkt gefunden hatte. Durian erzählte von seinem Frust im täglichen Umgang mit Scrum; vom verlockenden Angebot des Drachenagenten; vom Geld, das die Lösung fast aller seiner Probleme hätte sein können; von der Gefahr für Leib und Leben, der er seine Frau und sein Kind ausgesetzt hatte; von der Einladung zum Scrum-Treffen; vom Entdecken der Truhe und deren unschätzbaren Wert; vom zunehmenden Verständnis für die agile Herangehensweise; vom heimlichen Treffen mit dem Drachenagenten und Durians fataler Begeisterung für die Truhe, die beim Drachenagenten Begehrlichkeiten weckte; vom erfolglosen Versuch, den Drachenagenten von dem Vorhaben abzubringen; und von der gefühlten Ausweglosigkeit der Situation, die ihn schließlich dazu gezwungen hatte, den Auftrag des Drachenagenten auszuführen. Durian berichtete, wie er die Truhe durch eine der großen Terrassentüren ins Freie gebracht hatte. Als er beschrieb, wie er die schwere Kiste ganz allein über die Terrassenstufen gewuchtet und durch den Kies gezogen hatte, bekam sein Gesicht wieder etwas Farbe – als ob er im Zuge seiner Erzählung auch die Anstrengung erneut durchlebte.

Durians Beichte



Die meisten Teilnehmer lauschten dem Bericht mit einer Mischung aus Neugier, Faszination und Verachtung. Den Musketieren war nicht anzumerken, welche Gefühle Durians Beichte in ihnen auslöste. Ritter Magnolius stand einfach da und nickte wiederholt, so als machte er sich im Kopf Notizen. Nach knapp zehn Minuten hatte Durian seinen Bericht beendet. Ihm ging es jetzt merklich besser. Die Belastung war enorm gewesen – das wurde ihm erst jetzt so richtig klar. Magnolius stellte noch ein paar Detailfragen zum Tathergang. Dann glaubte er genug zu wissen, um zum zweiten Mal an diesem Morgen den Versuch zu starten, einen Suchtrupp zusammenzustellen. Auf seine Frage, wer auch in Kenntnis der neuen Sachlage zum Suchtrupp gehören wolle, meldeten sich ein Dutzend Teilnehmer, darunter Shuhari, die Hexe, Randalf der Raue, Durian und Magnolius selbst. Zwei Freiwillige machten einen Rückzieher, als Magnolius darauf bestand, dass Durian unbedingt zum Suchtrupp gehören sollte. »Warum nicht? Er weiß von uns allen am besten, wo wir die Truhe finden werden. Und er hat ein großes Interesse daran, seinen Fehler wiedergutzumachen – wenn das überhaupt möglich ist. Richtig?« Durian nickte. »Ja, natürlich! Es war ein Riesenfehler, die Truhe zu stehlen, und es tut mir unendlich leid – ganz besonders, weil anscheinend das Gespenst in die Sache hineingezogen wurde.« »Seht Ihr?« Ritter Magnolius blickte forschend in die Runde. »Außerdem habe ich ein ungutes Gefühl bei dem Gedanken, Durian hier bei Euch zu lassen!« »Das zeugt aber nicht gerade von großem Vertrauen!«, mischte sich die Hexe ein. »Das stimmt!«, gab Magnolius unumwunden zu. »Und dazu stehe ich. Mir fehlt aktuell das Vertrauen in die Vernunft

dieser Gruppe. Grund ist die Extremsituation, in der wir uns gerade befinden. Natürlich weiß ich, dass hier die Aufklärer, Vordenker und Innovatoren verschiedener Länder versammelt sind – neugierig, weltoffen, tolerant. Aber ich weiß auch, dass wir alle in Ausnahmesituationen dazu neigen, in alte, archaische Muster zurückzufallen. Seht es einfach so: Ich schütze Euch vor Euch selbst. Das solltet Ihr akzeptieren – auch wenn es Euch nicht gefällt.« Niemand widersprach, aber auf explizite Zustimmung stieß er beim Blick durch die Reihen auch nicht. Damit konnte er leben. Er hatte eine Aufgabe, und die setzte er nun konsequent um.

»Wir haben jetzt zehn Freiwillige – meine Wenigkeit eingeschlossen. Kann ich auf alle zählen?« Alle nickten dem Ritter entschlossen zu. »Dann kommt bitte zu uns nach vorne.« Die Angesprochenen versammelten sich um Magnolius, Durian und die Hexe.

*Benötigt werden
Fähigkeiten, Fertigkeiten –
und Wissen!*

»Möchte sich noch jemand dem Suchtrupp anschließen?« Ein älterer Teilnehmer meldete sich zu Wort. Müde blinzelte er hinter seinen dicken Brillengläsern in die Runde, räusperte sich und knetete umständlich seine Ärmelschoner, als ob ihm das beim Sortieren seiner Gedanken helfen könne. Magnolius herrschte den Alten ungeduldig an. »Meint Ihr wirklich, dass Ihr der Richtige seid für solch eine anstrengende Aufgabe?« Der Alte stammelte vor sich hin: »Nein – nicht ich! Ich bin wahrlich keine gute Partie für Euer Kommando. Als Chronist ist man ja eher Schreibtischtäter. Ein Mann der Worte statt der Taten. Jemand, der das, was andere erlebt und getan haben, für die Nachwelt erhält, indem er es niederschreibt. Jemand ...« »Verstanden – Ihr seid Chronist. Und wie wollt Ihr uns helfen?« Magnolius war mit seiner Geduld am Ende. Drachen hatten die Truhe mit den agilen Werten gestohlen, das Gespenst war unauffindbar – und er stand hier und diskutierte, anstatt handeln zu können. Der Chronist spürte die Ungeduld und rang um eine Antwort, die den Ritter in Präzision und Inhalt überzeugen konnte. »Ich habe unlängst im Archiv von einem Wieimmerländer Abenteurer namens Arvidus gelesen. Der hat einst die furchteinflößende Burg des Drachenkönigs in den rauen Bergen entdeckt und von den mächtigen, aber langsamen Drachenkreuzern berichtet. Ich vermute, dass ein solches Luftschiff beim Diebstahl der Truhe beteiligt gewesen ist. Ihr solltet Arvidus in den Suchtrupp aufnehmen! Ich kann Euch auch sagen, wo Ihr ihn findet.« »Famos!« Die Hexe klatschte in die Hände. »Euch brauchen wir: belesen, besonnen, kundig. Lieber Magnolius, Ihr solltet nicht nur an die Physis denken, wenn Ihr Eure, ich meine: unsere Mannschaft zusammenstellt. Ein Chronist kann uns eine große Hilfe sein! Ich bin dafür, ihn in die Mannschaft aufzunehmen. Wer sieht das genauso?« Diese Frage war an die Kandidaten für den Suchtrupp gerichtet. Sieben Hände gingen nach oben. Der Ritter war dagegen, die anderen enthielten sich. Freundlich blickte die Hexe den verunsicherten Chronisten an und bat ihn nach vorne. Dort stand er nun im Kreis der Auserwählten, voller Zweifel, ob er hier richtig sei. Das wollte er spätestens dann entscheiden, wenn das erste Zwischenziel erreicht war: Arvidus zu finden und ihn davon zu überzeugen, dass er Teil dieser Mannschaft werden sollte.

Magnolius war froh, dass es keine weiteren Wortmeldungen gab. Bevor es sich einer der Freiwilligen doch noch anders überlegte, stellte sich der Ritter demonstrativ

in die Mitte des frisch gegründeten Suchtrupps und wandte sich an die Teilnehmer im Saal: »Wir ziehen uns jetzt ins Ritterzimmer zurück, um die Suche zu planen. Euch wünsche ich trotz der misslichen Umstände einen kreativen und inspirierenden Tag! Drückt uns die Daumen, dass wir wohlbehalten zurückkehren – mitsamt Gespenst und Truhe!« Er nickte den Freiwilligen zu, und alle folgten ihm durch den Mittelgang des Ballsaals.

Währenddessen hatten Prinzessin und Großväterchen kurz ihre Köpfe zusammengesteckt, um zu beratschlagen, wie es nun mit dem Scrum-Treffen weitergehen sollte. Sobald die Prozession den Saal verlassen hatte, begannen im Saal viele kleine und große Diskussionen – mal leise, mal lautstark. Die Prinzessin, die das Ergebnis ihrer Beratung mit dem Großväterchen verkünden wollte, hob die Hand zum vereinbarten Zeichen – doch niemand beachtete sie. Alle redeten weiter kreuz und quer durcheinander. Hilflos drehte sie sich zum Großväterchen um. Der holte tief Luft und schmetterte ein »Ruhe bitte!« in den Saal. Das bewirkte zumindest, dass einige Teilnehmer nun neugierig nach vorne schauten. Die Prinzessin versuchte es noch einmal mit dem Handsignal, und die ersten Teilnehmer folgten ihrem Beispiel. Als die kritische Masse erreicht war, pflanzte sich das Signal durch den ganzen Saal fort, bis schließlich Ruhe herrschte und die Aufmerksamkeit auf die beiden Musketiere gerichtet war.

Die Prinzessin nahm ihre Hand herunter. »Vielen Dank! Wir spüren die Unruhe und Ratlosigkeit vieler Teilnehmer hier im Saal. Wenn selbst das Handzeichen als Signal für Ruhe nicht mehr wirkt, dann ist das für mich ein untrügliches Zeichen, dass wir alle nicht ganz bei der Sache sind. Keine Sorge: Ich denke, das ist völlig normal! Wir müssen es nur erst akzeptieren. Erst dann können wir wieder zur Normalität zurückkehren und uns Themen für den Marktplatz überlegen. Den werden wir erst in einer Stunde öffnen. So kann jeder auf seine Weise das Geschehene verarbeiten. Bitte seid achtsam miteinander. Wenn Ihr spürt, dass jemand Gesellschaft oder ein Gespräch benötigt, dann unterstützt ihn nach Kräften. Das Großväterchen und ich bleiben hier im Ballsaal und stehen Euch für Gespräche zur Verfügung. Speisen und Getränke findet Ihr wie gestern am Buffet hier im Nebenraum. Bedenkt: Wir können all das nicht ungeschehen machen, aber wir können ihm den Schrecken nehmen. In einer Stunde treffen wir uns wieder hier im Ballsaal – hoffentlich mit vielen guten Ideen und Fragen rund um Scrum und Agilität!«

Kurze Pause

»Wartet bitte noch einen Moment!« Ein jüngerer Teilnehmer erhob sich. »Wenn wir verspätet mit dem Marktplatz starten, dann werden wir bis zum Abend weniger Themen diskutiert haben als geplant. Das wäre schade, denn so schnell kommen wir nicht wieder zusammen. Deshalb möchte ich die gemeinsame Zeit mit den vielen anderen Teilnehmern bestmöglich nutzen.« Die Prinzessin schaute den jungen Mann interessiert an. »Und was ist Euer Vorschlag, wie wir mit diesem Dilemma umgehen sollen?«, wollte sie von ihm wissen. Die Antwort kam prompt: »Ganz einfach: Wir verlängern das Treffen!« Im Saal war vereinzelt zustimmendes Nicken zu beobachten. »Ich habe ohnehin das Gefühl, dass wir viel zu wenig Zeit

Verlängerung

haben.« Weitere Teilnehmer pflichteten ihm bei. Die Prinzessin schaute ihn immer noch freundlich an. »Und wie stellt Ihr Euch das vor? Die meisten Teilnehmer dürften den morgigen Tag bereits anderweitig verplant haben. Sie werden gebraucht – in ihren Werkstätten und Manufakturen, von ihren Familien. Eure Spontaneität in allen Ehren, aber so flexibel dürften die wenigsten von uns sein.« »Mit Verlaub, Euer Ehren – aber das wissen wir erst, wenn wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefragt haben. Bislang ist das alles nur Spekulation.« Die Prinzessin dachte kurz nach. »Das stimmt.« Dann wandte sie sich an das Plenum. »Wer von Euch hätte Interesse und Zeit, dieses Treffen bis ... sagen wir ... morgen Mittag zu verlängern, um uns für die gestohlene Zeit zu entschädigen?« Sehr viele Hände gingen nach oben. Die Gegenprobe ergab, dass eine Verlängerung für ein gutes Dutzend Teilnehmer nicht möglich war. Die Prinzessin beriet sich kurz mit den anderen Musketieren. »Gut!«, verkündete sie anschließend. »Dann sei es so: Aus gegebenem Anlass verlängern wir das zweite Wieimmerländer Scrum-Treffen bis zum morgigen Mittag. Wir Musketiere werden uns jetzt um die organisatorischen Rahmenbedingungen kümmern. Ihr könnt ein wenig durchatmen und den morgendlichen Schrecken verarbeiten. Wir sehen uns in einer Stunde hier im Ballsaal!«

Aus der Mitte der zu den Ausgängen strömenden Teilnehmer ertönte ein lautes »Danke!« Es kam von Gereon. Dem hatten die Worte der Prinzessin den Mut und die Zuversicht zurückgegeben, dass am Ende doch noch alles gut werden würde.

30 Hilfsorganisation

Im Ritterzimmer der Sommerresidenz

Die designierten Mitglieder des Suchtrupps nahmen auf den hochlehnigen Stühlen an den Längsseiten des großen Eichentischs Platz. Nur Ritter Magnolius blieb stehen – als ob es noch eines solchen Zeichens bedurft hätte, dass er diese Mannschaft anführte. Die Hexe hatte sich neben den Chronisten gesetzt, der mit einer Mischung aus Unsicherheit und Ungläubigkeit an der Prozession der Freiwilligen teilgenommen hatte. Ihm zur Linken saß Durian – nicht minder unsicher. Dessen linker Nachbarplatz war leer – ein deutliches Signal. Aber bevor sich Durian darüber weiter den Kopf zerbrechen konnte, kam Magnolius zur Sache. »Ihr seid die Auserwählten! Na ja: eigentlich die Selbsterwählten. Wie gesagt: den einen oder die andere von Euch hätte ich nicht unbedingt mitgenommen. Aber hier entscheide ich nicht alleine – leider. Und so sind es nun wir, die glorreichen Elf, die sich auf die alles entscheidende Suche machen werden!« Die Hexe meldete sich zu Wort. »Lieber Magnolius! Hier sitzen zwar elf Freiwillige – von denen jeder Einzelne den allergrößten Respekt verdient. Wenn wir Arvidus mitzählen, auf dessen Teilnahme wir hoffen, dann sind es sogar zwölf. Aber seid Ihr Euch sicher, dass sich eine so große Gruppe auf die Suche machen soll? Bei meiner Arbeit mit Mannschaften in den Fallenwerkstätten habe ich die Erfahrung gemacht, dass die ideale Mannschaftsgröße bei drei bis neun Personen liegt. Überschreitet eine Mannschaft diese Größe, dann leidet die Kommunikation und in der Folge die Produktivität.« »Stimmt!«, pflichtete der rechte Sitznachbar der Hexe bei. »Die Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS haben das empirisch untersucht und sind zu demselben Schluss gekommen.« »Zu leicht verliert man in größeren Mannschaften den Überblick, wer aktuell an welcher Aufgabe arbeitet«, vollendete die Hexe ihre Argumentation, »oft wird dann Arbeit doppelt gemacht – oder sie bleibt liegen. Wenn wir also als Größenformel ›drei bis neun Mannschaftsmitglieder‹ zugrunde legen, dann sind wir mindestens zwei Personen zu viel.«

Die ideale Teamgröße

Der Ernüchterung, die sich im Ritterzimmer breitmachte, folgte nicht etwa ein Wutausbruch, wie Durian befürchtet hatte. Der Ritter war vollkommen

Die Stärke interdisziplinärer Teams

Herr der Lage und seiner Gefühle. Er überlegte kurz und wandte sich dann an die Hexe und ihren Sitznachbarn. »Vielen Dank, dass Ihr diese Erkenntnisse mit uns teilt. Habt Ihr auch einen Vorschlag, wie wir jetzt eine Auswahl treffen sollen?« Das war die Frage, auf die Shuhari gewartet zu haben schien. Er stand auf, reckte sich, drückte die Brust heraus und schaute dem annähernd gleich großen Magnolius in die stahlblauen Augen. »Das Geheimnis erfolgreicher Mannschaften, werter Magnolius, liegt in deren Vielfalt. Die sogenannten *interdisziplinären* Mannschaften setzen sich aus Personen mit ganz unterschiedlichen Eigenschaften, Kenntnissen und Fertigkeiten zusammen. Diese Diversität erweitert und bereichert das Wissen und die Möglichkeiten der gesamten Mannschaft ungemein. Eine gute interdisziplinäre Mannschaft kann autark agieren, weil sie genau die richtigen Eigenschaften vereint und nicht auf Unterstützung von außen angewiesen ist. Genau das muss unser Suchtrupp leisten. Wir können während der Suche nicht einfach weitere Experten hinzuziehen oder Mannschaftsmitglieder austauschen. Und deshalb müssen wir von Anfang an breit aufgestellt sein. Wenn sich die Hexe beispielsweise mit denselben Alleinstellungsmerkmalen – oh, ein Widerspruch in sich! – bewirbt, die auch Ihr mitbringt, dann sollten wir nur eine oder einen von Euch in die Mannschaft aufnehmen.« Magnolius reckte sich. »Wenngleich sowohl die werthe Hexe als auch ich viel Erfahrung beim Gründen, Entwickeln und Begleiten von Scrum-Mannschaften mitbringen, so gibt es darüber hinaus eine Reihe von Qualitäten, die uns unterscheiden – und die für die bevorstehende Suche von großer Bedeutung sein können. Ich erinnere da an das Wissen und die Fähigkeit der Hexe, aus vielerlei Zutaten verschiedene Tränke, Pasten und Salben zu bereiten. Die finden in den unterschiedlichsten Lebenslagen Verwendung.« »Das stimmt – vom Saft gegen Höhlenangst bis zur Wundsalbe gegen Verbrennungen durch Drachenfeuer habe ich alles im Programm!«, ergänzte die Hexe. Shuhari hob die rechte Hand. »Wo wir gerade bei Empfehlungen sind ...« – er schaute in die Runde – »neben meiner hinlänglich bekannten Nervenstärke ist es vor allem das Wissen um die verschiedenen Unter- und Abarten von Drachen, die mich als Mitglied des Suchtrupps qualifizieren.« »Hört, hört!« Magnolius konnte sich ein süffisantes Lächeln nicht verkneifen. »Da bewirbt sich der ehrenwerte Shuhari für eine Mannschaft, auf deren interdisziplinäre Zusammensetzung er so großen Wert legt – und welche Tugenden führt er an? Exakt dieselben, die auch mich auszeichnen! Da müsste ich mich ja selbst aus der Mannschaft nehmen, um Euch einen Platz zu sichern!« Shuhari verzog keine Miene. »Nie würde ich mir anmaßen, Euch den Platz streitig zu machen. Aber habt Ihr einmal darüber nachgedacht, wie Ihr zur Burg des Drachenkönigs in den rauen Bergen gelangen wollt? Ein mehrwöchiger Fußmarsch ist wohl nicht die beste Lösung. Mit schnellen und unerschrockenen Flugdrachen kommt Ihr nicht nur zügig ans Ziel, sondern könnt vor Ort unerkannt sondieren und eingreifen. Wie es der Zufall so will, sitzen hier im Raum neben mir noch zwei meiner Drachenritter – und jeder von uns ist mit einem bestens ausgebildeten Flugdrachen ausgestattet!«

Bevor Magnolius etwas Falsches sagen konnte, klatschte die Hexe in die Hände und rief »Perfekt – das Transportproblem ist gelöst! Die drei Drachenritter

Personalauswahl

gehören somit zur Mannschaft. Lasst uns das für alle sichtbar festhalten.« Sie stand auf und rückte die Leinwand, die in einer dunklen Ecke des Raumes stand, an den Tisch heran. Auf der Leinwand waren Notizen einer Diskussionsrunde des vergangenen Tages zu lesen. Im morgendlichen Trubel hatten die Helferinnen und Helfer noch keine Zeit gefunden, die Leinwände auszutauschen. Die Hexe zog beherzt einen Strich unter die Aufzeichnungen. Dann schrieb sie Ritter Magnolius und die Namen der drei Drachenritter untereinander auf die Leinwand. »Die ersten endgültig gewählten Mitglieder des Suchtrupps!« Darunter schrieb sie »Arvidus?« und erläuterte das Fragezeichen: »Weil wir noch nicht wissen, ob der Abenteurer Lust und Zeit für unsere Mission hat.« Shuhari, der sich auf den Platz der Hexe gesetzt hatte, fragte: »Und was ist mit Euch? Ihr habt doch gerade eben gute Gründe für Eure Teilnahme genannt – oder etwa nicht?« Allgemeines Nicken im Raum. Die Hexe zögerte. »Es gibt jemanden hier im Raum, der mir fachlich mindestens ebenbürtig ist: Mein guter Freund Randalf der Raue ist nicht nur ein hervorragender Magier, sondern obendrein Ausbilder in unserer Großen Wieimmerländer Zaubergilde. Wenn Ihr ihn mitnehmt – was ich Euch sehr ans Herz lege –, dann könnt Ihr auf mich verzichten. Ich unterstütze besser die Prinzessin und das Großväterchen bei der weiteren Organisation des Scrum-Treffens. Seid Ihr einverstanden?« Allgemeines Nicken. »Und Ihr, Randalf – wollt Ihr Mitglied des Suchtrupps werden?« Der Magier nickte einmal kurz und strich sich versonnen über seinen langen Bart. Die Hexe schnaufte zufrieden und schrieb Randalf auf die Liste. »Und Durian?«, wollte Ritter Magnolius jetzt wissen. Die Hexe schrieb auch dessen Namen auf die Liste. Dann zählte sie. »Jetzt haben wir schon sieben Freiwillige für den Suchtrupp ausgewählt. Wenn wir die Obergrenze für die ideale Mannschaft einhalten wollen, dann kann ich nur noch zwei Mitglieder aufnehmen.« »Mehr als neun ist aus einem weiteren Grund nicht möglich«, ergänzte Shuhari. »Jeder Flugdrache kann nämlich maximal drei Personen tragen. Bei drei Drachen liegt die Beförderungsobergrenze demnach bei neun Personen.« »Na, das passt ja prima!«, freute sich die Hexe. »Dann schlage ich vor, dass die verbleibenden Freiwilligen der Reihe nach erzählen, welche zusätzlichen Fähigkeiten sie beisteuern können. Beginnen wir mit dem Herrn zu meiner Rechten. Was ist Eure Spezialität?«

»Ich muss passen! So sehr ich auch darüber nachdenke: Mir fällt leider keine Facette ein, mit der ich diesen Suchtrupp noch bereichern kann. Deshalb bleibt

Schlüsselkompetenzen

mir nur, Euch von ganzem Herzen viel Erfolg zu wünschen. Meine Gedanken sind bei Euch – aber mein Körper und Geist bleiben hier in der Sommerresidenz, um spannende agile Themen zu erörtern. Gehabt Euch wohl!« Mit diesen Worten verließ der elegant gekleidete Herr das Ritterzimmer. Alle Augen richteten sich nun auf seine Sitznachbarin – eine junge, athletische Frau, die kerzengerade auf ihrem Stuhl saß. Ihr war die Anspannung anzumerken. Offensichtlich war sie es nicht gewohnt, im Mittelpunkt des Interesses zu stehen. Ihre Hände umklammerten die Stuhllehnen dermaßen fest, dass am Handrücken die Sehnen zum Vorschein kamen. Aus dem ärmellosen Baumwollhemd ragten muskulöse Oberarme, die vor Anspannung zitterten. »Ich ... bin recht sportlich.« Schweigen. »Das sehe ich«, antwortete die Hexe freundlich. »Welchen Sport betreibt Ihr denn?« »Ach, nichts Besonderes. Ich klettere

gerne: im Gebirge, an Hauswänden, auf Bäume, ...« »Sagtet Ihr gerade: »an Hauswänden«?» Magnolius' Neugier war geweckt. »Ja. Das ist ganz praktisch, wenn man seinen Schlüssel vergessen hat.« »Oder wenn man in das Innere einer Drachenburg gelangen muss. Oder wieder heraus – je nachdem.« »Stimmt – da könnte ich tatsächlich von Nutzen sein.« Die Hexe schmunzelte. »Na, dann werde ich Euch wohl mal mit auf die Liste nehmen. Aber nur unter einer Bedingung.« Die junge Frau erschrak. »Oh ... welche denn?« Die Hexe lachte. »Ihr müsst mir Euren Namen verraten!« »Ach so ... ja ... klar. Ich heiße Ashima.«

Wenige Minuten später zog die Hexe einen Strich unter die Liste. »So – das war's.« Zufrieden drehte sie sich um. »Vielen Dank für Eure ehrliche Selbsteinschätzung!«, rief sie dem letzten Freiwilligen hinterher, der auf eine Nominierung verzichtet und sich auf den Weg zurück in den Ballsaal begeben hatte. Die Hexe ließ den Blick rund um den Tisch schweifen, an dem jetzt noch acht Personen saßen: Ashima, Magnolius, Randalf der Raue, die zwei Drachenritter und deren Anführer Shuhari, der Chronist und Durian. Für einen kurzen Moment fühlte sich die Hexe zurückversetzt an den Tag, als sich König Schærmæn der Weißnichtwievielte von seinem Hofmarschall die Musketiere der Drachenfalle präsentieren ließ. Diesen Gedanken verwarf sie jedoch sofort wieder – zu unangenehm war die Erinnerung an ihr damaliges Verhalten, das alles andere als mustergültig gewesen war. »Seit diesem Tag habe ich eine ganze Menge dazugelernt und mein Verhalten grundlegend geändert. Darauf kann ich guten Gewissens stolz sein«, dachte die Hexe, »und glücklich obendrein, denn seit ich die Musketiere kenne, erlebe ich einen zweiten Frühling. Vielleicht ist genau das mein Erfolgsgeheimnis: die Reife und Erfahrung des Alters, gepaart mit der frischen Energie der zweiten Blüte. Pathetisch? Vielleicht. Vor allem aber fantastisch!« Mit geschlossenen Augen stand die Hexe da und lächelte. Das hätte sie gerne noch ein paar Minuten länger getan, aber irgendwas oder irgendwer zupfte ganz penetrant an ihrem Rock. Verärgert schlug sie die Augen auf – und fing sofort wieder an zu lächeln. »Anna-Belle! Was machst du denn hier?« »Dada!« »Anna-Belle freut sich auch, Euch wiederzusehen!«, dolmetschte die Prinzessin, die langsam ihrer Tochter hinterherschlenderte. »Wir wollten mal schauen, wie die konstituierende Sitzung des Suchtrupps verläuft. Ich kann Euch sagen: Als der erste Freiwillige wieder im Ballsaal erschien, waren wir ganz schön ... erstaunt. Aber dann berichtete er von Eurem Auswahlprozess. Und wurde von uns beklatscht – wie auch die anderen Rückkehrer.« »Wir haben unsere Findungsphase abgeschlossen und die Mannschaft wollte gerade mit der Planung beginnen.« »Na, darauf scheint Ihr Euch ja ganz besonders zu freuen – zumindest legt Euer verzücktes Lächeln diesen Schluss nahe!« Die Prinzessin lachte von ganzem Herzen und kitzelte Anna-Belle, die mittlerweile Schoß und Herz der jungen Ashima erobert hatte. Auch die Hexe musste lachen. »Daran habe ich gerade gar nicht gedacht – zumal ich nicht zum Suchtrupp gehören werde. Ich war in Gedanken bei der Audienz des Königs, als unser Hofmarschall die Musketiere der Drachenfalle präsentierte.« »Ach herrje – ist das lange her!« Die Prinzessin faltete die Hände. »Wenn ich daran zurückdenke ... offen gestanden, fühle ich mich heute wohler.« »Ich auch!« Die Hexe seufzte zufrieden.

Déjà-vu

»Mir geht es so gut wie nie zuvor – das habe ich mir gerade eben zum ersten Mal so richtig bewusst eingestanden.« Die Prinzessin konnte nicht anders – sie musste die Hexe einfach in den Arm nehmen. In diese Geste der Verbundenheit drängte sich Ritter Magnolius' vorsichtiges Räuspern. »Ich störe Eure Wohlfühlrunde nur ungern, aber wir haben einen Auftrag, der alles andere als Wohlgefühle in mir auslöst. Da können wir die positive Energie, die Ihr gerade ausstrahlt, hervorragend gebrauchen. Nichtsdestotrotz müssen wir unverzüglich mit der Planung der nächsten Schritte beginnen – schließlich steht ein Geisterleben auf dem Spiel!« Die Prinzessin hob entschuldigend die Hände. »Oh – verzeiht! Ich habe Euch schon viel zu lange aufgehalten! Aber ich wollte so gerne wissen, wie Ihr vorankommt. Vor allem aber wollte ich Euch viel Erfolg und das nötige Quäntchen Glück wünschen. Komm, Anna-Belle – wir gehen zurück in den Ballsaal.« »Dada bilen!« »Nein – Du kannst jetzt nicht mit der Frau spielen. Die muss helfen, das Gespenst und die Truhe zu suchen, weißt du? Das ist so ähnlich wie Verstecken.« »Bilen!« »Ja – aber ohne uns, mein Schatz. Lass uns das Einhorn suchen gehen!« »Bumaraia!« »Nein – Valoré. Ach, egal. Komm, wir gehen. Viel Erfolg!« Die kleine Anna-Belle hüpfte fröhlich aus dem Raum und durch die Gänge der Sommerresidenz, ihre Mutter folgte ohne Eile. »Auch ich wünsche Euch viel Glück und Erfolg! Und freue mich auf Eure Rückkehr – bitte mit Gespenst und Truhe.« Die Hexe hob die Hand zum Gruß und folgte den beiden – nachdenklich, aber glücklich.

»Der erste Schritt unserer Mission ist klar: Wir müssen den Abenteurer Arvidus finden und ihn zur Teilnahme bewegen.« Magnolius blickte den Chronisten an. »Ihr sagtet, Ihr wisst, wo sich Arvidus aufhält?« »In der Tat. Er bewohnt ein Baumhaus direkt am Mainstream, kurz vor der Landesgrenze.« »Gut! Klingt so, als wäre das Ziel aus der Luft gut zu orten. Wir fliegen auf direktem Weg zum Mainstream und dann flussabwärts, bis wir das Baumhaus entdecken. Ihr fliegt mit mir und Shuhari und gebt mir ein Zeichen, sobald Ihr das Haus siehtet – verstanden?« Der Chronist nickte. Shuhari salutierte und wandte sich an seine beiden Drachenlenker. »Eure Drachen übernehmen die Flügelpositionen unserer Suchformation.« »Aye, Sir!« »Dann los!« Der Chronist meldete sich zögerlich. »Darf ich vielleicht noch einmal kurz in mein Schlafzelt? Ich würde mir gerne etwas Wärmeres anziehen, denn ich vermute, dass ein Drachenflug um diese Jahreszeit eine kühle Angelegenheit ist.« Magnolius stutzte. »Entschuldigt – ich hatte nicht bedacht, dass Ihr Euch noch gar nicht für die bevorstehende Mission ausgerüstet habt. Zieht Euch warm an – im doppelten Wortsinn.« »Aber beschränkt Euer Gepäck auf das Nötigste«, bat Shuhari, »Flugdrachen sind keine Lastentiere. Außerdem müsst Ihr bedenken, dass Ihr sowohl Euch als auch Euer Gepäck gut festhalten müsst. Weitere Fragen? Gut. Wir treffen uns in fünfzehn Minuten komplett ausgerüstet am Lagerfeuer, damit wir pünktlich um zehn Uhr starten können.« Dann machte er kehrt und verließ das Ritterzimmer, um seinen Drachen zum Abflug fertig zu machen. Auch die anderen Mitglieder des Suchtrupps erhoben sich, um Vorkehrungen für die bevorstehende Abreise zu treffen.

Die Mission beginnt.

»Da ist es!« Der Chronist rief, so laut er konnte, um den

Arvidus' Baumhaus

Fahrtwind und das Schlagen der Drachenflügel zu übertönen. Dabei gestikulierte er so wild, dass er beinahe das Gleichgewicht verloren hätte. Magnolius leitete die Information an den Drachenlenker weiter. Ein kurzer Befehl von Shuhari genügte, und der Flugdrache ging in einen Gleitflug über und begann zu sinken, sodass der Drachenritter freien Blick auf die vor ihm liegenden Ländereien hatte. Sanft schlängelte sich der Mainstream durch die flache Ebene. Vereinzelt lagen Gebäude und Höfe wie hingestreut in der dünn besiedelten Gegend. Shuharis Blick folgte dem Flusslauf. Und tatsächlich: Ungefähr dreihundert Meter flussabwärts stand nahe am Ufer eine uralte Eiche. Das von frischen Trieben übersäte Geäst trug ein riesiges Baumhaus. Shuhari war beeindruckt. Er hatte einst gemeinsam mit seinem Vater ein Baumhaus gebaut – in die große Kastanie im elterlichen Garten. Das, was er hier aus der Luft ausmachen konnte, war ungefähr zehnmal so groß. »Das ist kein Baumhaus – das ist ein Baumpalast!«, dachte Shuhari, als er seinen Drachen durch gezielte Impulse mit den Schenkeln und Händen auf den großen Baum zusteuerte. Die beiden anderen Flugdrachen folgten in einigem Abstand und flankierten ihn links und rechts, sodass die Formation jetzt aussah wie eine Pfeilspitze, die schnell auf die Erde zurast. »Wie muss das wohl von unten aussehen?«, fragte sich der Chronist. Bedrohlich? Elegant? Oder vielleicht sogar beides? Viel Zeit, um weiter darüber nachzudenken, blieb ihm nicht. Der Drache hatte die Schwingen weit ausgebreitet, um den Sinkflug abzubremesen. Jetzt begann er, mit den Flügeln zu schlagen, um noch langsamer zu werden und nicht über das Ziel hinauszuschießen. Der Drachenkörper zuckte und ruckelte, und der Chronist musste sich wieder festklammern. Schließlich stand das Flugungeheuer in der Luft, und mit langsamen, wohldosierten Flügelschlägen ging es senkrecht abwärts. Den Bodenkontakt federte der Drache sanft ab, dann faltete er seine Flügel ein und schnaufte. Shuhari klopfte den ledrigen Hals. »Gut gemacht, altes Mädchen! Dann wollen wir doch mal sehen, ob unser Abenteurer zu Hause ist. Alles absteigen – passt dabei auf die anderen beiden Drachen auf, die gleich neben uns landen werden!«

Der Chronist ließ sich von Shuhari und Magnolius beim Absteigen helfen. Der Flug war für ihn eine extreme körperliche Belastung gewesen – das merkte er jetzt, da er wieder festen Boden unter den Füßen hatte. Seine Beine zitterten und alle Muskeln schmerzten. Er hatte sie während des gesamten Fluges angespannt – aus Angst, vom Drachen zu fallen. Vorsichtig setzte er einen Fuß vor den anderen. Die Besatzungen der anderen Drachen gesellten sich zu ihnen. Magnolius stellte die Vollzähligkeit des Suchtrupps fest. »Wartet hier bei den Drachen! Ich gehe mit dem Chronisten zum Baumhaus, um Arvidus für unsere Mission zu gewinnen. Die Gegend ist so dünn besiedelt, dass die Drachen keine Panik auslösen sollten – höchstens bei Arvidus, aber der hat vermutlich schon ganz andere Dinge gesehen.« »Wir werden die Drachen zum Fluss führen. Ein Schluck Wasser tut ihnen sicherlich gut!«, sagte Shuhari. »Famose Idee! Ihr versorgt die Drachen, und wir besuchen den Abenteurer. Auf geht's!« Die Beine des Chronisten wackelten mittlerweile nicht mehr, aber jeder Schritt schmerzte. »Zähne zusammenbeißen – wir sind hier nicht auf Vergnügungsreise!«, sagte er zu sich selber. »Außerdem wird mir jetzt die Ehre zuteil, Arvidus höchstpersönlich kennenzulernen. Da möchte ich nicht wie ein Waschlappe daherkommen.« Und so

streckte er sich und schritt aufrecht neben dem Ritter in Richtung Baumhaus.

Der Chronist hatte auf eine Leiter gehofft. Stattdessen baumelte eine wackelige Strickleiter aus der luftigen Behausung herab, die noch nicht einmal am mächtigen Stamm befestigt war, sondern frei in der Luft schwebte. Daneben hing ein Seil. Als Magnolius daran zog, ertönte hoch oben ein Gong. Kurz darauf wurde dort, wo die Strickleiter im Boden des Baumhauses verschwand, eine Klappe geöffnet. In der Öffnung erschien ein verwittertes Gesicht. »Wer da?« »Magnolius, Ritter in besonderer Mission. Ich erbitte Eure Hilfe, werter Arvidus!« »Was ist passiert? Wie kann ich helfen?« »Das würde ich gerne in Eurem Baumhaus mit Euch besprechen. Wenn Ihr so gütig wäret, den werten Herrn Chronisten und mich ...« »Na – kommt schon hoch!« Das Gesicht verschwand. Magnolius stellte seinen Fuß auf die vorletzte Sprosse, die auf dem Boden lag, griff die Strickleiter und zog sie stramm. »Auf nach oben! Ich halte die Leiter, damit sie nicht so wackelt.« Der Chronist schluckte trocken, dann klammerte er sich an das Hanfseil, setzte den Fuß auf die erste Sprosse und kletterte langsam aufwärts. »Bloß nicht nach unten schauen!«, war sein einziger Gedanke. Stattdessen fixierte er den mächtigen Stamm der Eiche. Oben angekommen, stellte er erleichtert fest, dass die Strickleiter ein Stück weit über den Boden neben der Öffnung verlief. So konnte er den Oberkörper nach vorne beugen und sich robbend vorwärts ziehen, bis auch die Beine wieder Bodenhaftung hatten. Noch während er überlegte, ob er Magnolius ein Zeichen geben sollte, spürte er Bewegung in der Strickleiter. Kurze Zeit später schwang sich der Ritter behände ins Baumhaus. »So, da wären wir! Wo ist Arvidus?« »Hier!« Das verwitterte Gesicht, das vorhin durch die Luke geschaut hatte, gehörte zu einem drahtigen Körper, der nur aus Muskeln und Sehnen zu bestehen schien. Der Abenteurer trug ein kurzärmliges Hemd und eine schmale, weich fallende Hose. Er musterte seine Besucher von oben bis unten. »Soso – eine Mission!«, murmelte er. »Dann kommt mal mit in den Wohnbereich.« Arvidus führte seine Gäste in einen großen Raum, dessen breite Fensterfläche einen atemberaubenden Blick auf den Mainstream und die dahinterliegende Landschaft bot. Der Wohnbereich war spärlich eingerichtet. Ein langer Esstisch mit zwei Bänken, eine Meditationsecke, ein Lesesessel. Dahinter eine große Bücherwand, die auf den Chronisten eine magische Anziehungskraft ausübte. Arvidus schien das zu spüren. »Nur zu – meine Bibliothek steht Euch offen!« Der Chronist ließ seine Finger über die Buchrücken gleiten und studierte die Titel. »Unglaublich. Einige dieser Titel hielt ich bisher für seit Langem verschollen.« Er zog eines der Bücher heraus und strich liebevoll über den ledernen Einband. »Ihr solltet die Bibliothek für die Allgemeinheit öffnen!« »Das täte ich – wenn ich Zeit und Muße dafür hätte. Aber lieber bin ich unterwegs. Um das zu erleben, was Ihr in diesen Büchern lesen könnt.« »Das ist exakt der Unterschied zwischen Arvidus und mir«, stellte der Chronist fest. »Er ist der Praktiker, ich der Theoretiker. Aber vielleicht ist das die besondere Mischung, die eine schlagkräftige Mannschaft ausmacht.« »Genug geplaudert! Kommen wir zur Sache!« Magnolius stellte sich mit dem Rücken zum Panoramablick und erläuterte in knappen Worten die Lage. Er erzählte vom Scrum-Treffen, vom Diebstahl der Truhe und vom vermissten Gespenst, von der begründeten Annahme, dass die Drachen mit dem Verschwinden zu tun haben, von der Burg des Drachenkönigs und vom

interdisziplinären Suchtrupp. »... und deshalb benötigen wir Eure Hilfe. Ihr seid, wie ich hörte, orts- und sachkundig sowie abenteuerlustig – die perfekte Ergänzung für unsere Mannschaft! Seid Ihr dabei?« Der Chronist hatte bemerkt, wie die hellwachen stahlblauen Augen des Abenteurers mit jedem Wort des Ritters intensiver zu leuchten begannen. Deshalb war er nicht im Geringsten überrascht, als Arvidus ebenso knapp antwortete: »Ja, ich bin dabei! Es ist mir eine Freude, eine solch knifflige Mission begleiten zu dürfen. Ich packe schnell das Nötigste zusammen. Wir treffen uns unten. Bis gleich!«



Der Weg aus dem Baumhaus heraus erschien dem Chronisten deutlich einfacher und schneller als der Hinweg. Trotzdem holte Arvidus die beiden Abgesandten noch auf dem Weg zu den Flugdrachen ein. »Das Nötigste« fand bei Arvidus in einem kleinen Seesack aus grobem Tuch Platz, den er sich quer über die Schulter gehängt hatte. Der Chronist war neugierig, was Arvidus alles in diesem Sack verstaut hatte. Noch mehr interessierten ihn jedoch die vielen Dinge, auf die Arvidus offenbar verzichten konnte. »Da bin ich!«, begrüßte der Abenteurer die restlichen Mitglieder des Suchtrupps. »Das sind ja prächtige Exemplare von Flugdrachen. Wo darf ich mitreisen?« Magnolius wies Arvidus an, auf dem Flugdrachen direkt hinter Shuhari Platz zu nehmen, um dem Drachenritter den Weg zu weisen. Hinter Arvidus kletterte der Chronist auf den Rücken des Leitdrachen. Magnolius wechselte hinüber zu Ashima. Die Drachen scharrten unruhig mit den mächtigen Krallen. Auf ein Zeichen von Shuhari trieben die Drachenritter ihre Tiere an, die sich daraufhin kraftvoll und elegant in den Wieimmerländer Himmel erhoben.

Die Suche hatte begonnen.

31 Teamwork #meta

Auf der Empore des Ballsaals

Holger: Welch dramatische Wendung!

Rolf: Die Nachricht vom Diebstahl der Truhe hat dieses Scrum-Treffen ganz schön durcheinandergewirbelt ...

Holger: Wie gut, dass es auch auf einem agilen Treffen wie diesem erfahrene Führungskräfte gibt. Ein schönes Beispiel dafür, dass sich Agilität und Führung nicht ausschließen.

Rolf: Das hatte ja schon die gestrige von Rudgar initiierte Runde umfassend diskutiert. Und dabei unter anderem festgestellt, dass Führung im agilen Kontext nicht mit Weisung und Kontrolle funktioniert, sondern vielmehr durch das Vermitteln einer starken Vision, das Vorleben von Werten und das Schaffen eines klar umrissenen organisatorischen Rahmens, innerhalb dessen sich die agilen Teams frei entfalten können.

Agilität und Führung

Holger: Mit »frei entfalten« meinst du sicherlich nicht, dass die Teams einfach tun dürfen, was ihnen Spaß macht – oder?

Rolf: In gewisser Weise schon. Ich gehe davon aus, dass es ihnen Spaß macht, für ihre Auftraggeber und Kunden die bestmögliche Lösung zu finden und umzusetzen. Die freie Entfaltung ist also zielgerichtet: Die Teams wollen das Richtige machen. Dafür wird ihnen der bestmögliche Rahmen geboten. Der besteht aus Werten, Prinzipien und möglichst wenigen Regeln, die festlegen, wie Zusammenarbeit funktioniert.

Holger: Warum möglichst wenige Regeln?

Möglichst wenige Regeln

Rolf: Ganz einfach: Je mehr Regeln es gibt, desto weniger machen sich die Teammitglieder aktiv Gedanken darüber, wie die

Zusammenarbeit bestmöglich gestaltet werden kann. Sie vertrauen einfach darauf, dass die Regeln schon dafür sorgen werden. Und dann muss für jede Ausnahme eine neue Regel definiert werden, also eine Ausnahmeregel und dann noch eine Ausnahmeregel von der Ausnahmeregel und so weiter und so fort – Tendenz zunehmend. Außerdem hat ein umfangreiches Regelwerk zur Folge, dass entweder zu viel Zeit auf die Einhaltung oder Diskussion der Regeln verwendet wird oder dass die Teammitglieder unmöglich alle diese Regeln beachten können, und sich deshalb aus der großen Menge jene heraussuchen, die sie für hilfreich erachten. Diese Untermenge kann bei verschiedenen Teammitgliedern ganz unterschiedlich ausfallen. Von einem gemeinsamen Rahmen können wir dann auf jeden Fall nicht mehr reden.

Holger: Mir ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass alle Teammitglieder verstehen, welchem Zweck die Werte, Prinzipien und Regeln dienen. Nur dann werden sie diese selbst anwenden und andere dazu anregen, sich ebenfalls aktiv dazu zu bekennen. Den Nutzen aus der Einhaltung einer Regel muss übrigens nicht zwingend das Team selbst haben. Es muss aber immer klar sein, dass irgendjemand einen Nutzen daraus zieht.

Den Nutzen kennen

Rolf: Du meinst, das allein kann ausreichen?

Holger: Für mich zumindest hat es in der Vergangenheit gut funktioniert. Ich war einst am allerersten Scrum-Projekt eines weltweit agierenden Konzerns beteiligt. Projekte wurden dort bis dato sehr klassisch mit einem Wasserfallprozess durchgeführt. Es näherte sich der Tag der ersten Lenkungsausschusssitzung. Agil beseelt, wie ich damals war, sollte diese Sitzung besonders sein – so wie das gesamte Projekt für das Unternehmen besonders war. Also ignorierte ich die Präsentationsvorlage und dachte mir ein eigenes Format aus: ein Blick ins Wiki und in unser JIRA-Projekt, ein Burndown-Chart aus Papier. Ich war echt stolz darauf, zeigen zu können, wie transparent und tagesaktuell wir unterwegs waren.

Rolf: Und dann?

Holger: Nach dem Termin nahm mich der CIO beiseite. »Wissen Sie eigentlich, wie viele Lenkungsausschusssitzungen ich jede Woche besuche? Wenn auf jeder dieser Sitzungen ein eigenes Format verwendet würde, dann müsste ich viel Energie dafür aufwenden, das Format zu verstehen. Erst dann könnte ich mich mit der eigentlichen Fragestellung beschäftigen, die da lautet: Wo steht das Projekt, wie gut kommt es voran, und wo kann ich Unterstützung leisten? Ich muss mich auf diese wichtigen Fragen konzentrieren können. Das ist der Grund, warum ich von meinen Projektleitern das einheitliche Format einfordere.« Das leuchtete mir ein. Endlich war das »Wozu?« geklärt! Auf die Frage, wie ich den Lenkungsausschuss vorbereiten sollte, war mir seinerzeit lediglich die Präsentationsvorlage zur Verfügung gestellt worden, ohne jedoch deren Sinn und Zweck zu erläutern und mich auf die Nutzungspflicht hinzuweisen. Nun kannte ich die Person, die von der

einheitlichen Darstellung aller Projekte profitierte. Seitdem habe ich diese Vorlage verwendet – und daran gearbeitet, sie für agile Projekte besser nutzbar zu machen.

Rolf: Respekt! Du bist also ein Sinnsucher! Man könnte meinen, du gehörst der Generation Y an, der ja ein Hang zum Hinterfragen nachgesagt wird. Eine Generation, der es wichtiger ist, besser zu verstehen, als besser zu verdienen.

Holger (schmunzelt): Im Geiste mag ich vielleicht ein Y-Kind sein, aber biologisch bin ich dafür zu alt. Was mich auf jeden Fall mit dieser Generation verbindet, ist die Freude am Arbeiten in Teams – je multidisziplinärer, desto besser.

Rolf: Kann man denn »multidisziplinär« steigern?

Multidisziplinäre Teams

Holger: Einige Teams können das (lacht)! Die Softwareentwicklung ist eine Domäne, in der Menschen mit ganz unterschiedlichen Lebensläufen und Ausbildungspfaden aufeinandertreffen. Das liegt unter anderem daran, dass die Anforderungen in diesem Bereich so breit gefächert sind. Vom UX-Designer bis zum DevOps-Spezialisten, vom Product Owner bis zum Scrum Master, vom Fachexperten bis zum HaskellScript-Guru: All diese Persönlichkeiten finden ihren Platz in so manchem agilen Team. Manchmal deckt sich der persönliche Erfahrungsschatz mit der Rollenbeschreibung – so wie bei einem Scrum Master, der als systemischer Coach ausgebildet ist. Manchmal tritt die persönliche Präferenz jedoch ganz überraschend zutage – etwa, wenn ein Mitglied des Entwicklungsteams im Refinement Meeting feststellt, dass es ein besonderes Talent für das Schreiben verständlicher User Stories besitzt, und fortan dem Product Owner dabei zur Seite steht.

Rolf: Schön, dass du die persönlichen Präferenzen erwähnst, und nicht die Qualifikationen und Kompetenzen. Nicht alles, was ich einmal gelernt habe und gut kann, tue ich auch gerne. Richtig gut bin ich nur dann, wenn ich etwas gerne tue. Denn dann komme ich häufiger in den Flow, vergesse die Zeit und arbeite wie beseelt. Deshalb ermittelt das Team Management System®♦ die Arbeitspräferenzen von Wissensarbeitern, also was sie im Arbeitskontext besonders gern machen. Und das kann man dann zum Beispiel als Hilfestellung für das Zusammenstellen multidisziplinärer Teams nutzen.

Arbeitspräferenzen kennen und nutzen

Holger: Man könnte auch sagen: »multipräferenter« Teams!

Rolf: Wenn du einen Neologismus möchtest – bitte sehr! Jedenfalls geht es darum, bei der Teamzusammenstellung auf die Vielfalt der Präferenzen zu achten. Mit dieser Strategie wurde ja auch der Suchtrupp zusammengestellt, der Gespenst und Truhe zurück in die Sommerresidenz holen soll.

Holger: Intuitiv wäre wohl kaum jemand auf die Idee gekommen, einen alten Schreibtischtäter wie den Chronisten mit auf diese abenteuerliche und vermutlich auch beschwerliche Reise zu nehmen. Aber er hat ganz eindeutig Qualitäten, die

dem Team helfen können. Das beginnt mit der Tatsache, dass er Arvidus ins Spiel gebracht hat und auch dessen Wohnort kennt.

Rolf: Aber ebenso sehr braucht das Team eine Ashima. Sie ist der physische Gegenentwurf zum Chronisten: jung, sportlich, ausdauernd. Ich bin gespannt, ob der Suchtrupp von ihrer Fassadenkletterei Gebrauch machen wird.

Holger: Das würde ich gerne sehen! Überraschend war für mich das natürliche Erreichen der idealen Teamobergrenze von neun Personen, bedingt durch die Tragfähigkeit der Drachen.

Die ideale Teamgröße

Rolf: Müsste man die nicht streng genommen auch mit zum Team zählen?

Holger (schmunzelt): Ich betrachte sie eher als Experten, die vom Team konsultiert werden. Sie haben eine eindeutig umrissene Aufgabe, die sie erledigen sollen, anstatt sich ganzheitlich ins Team einzubringen. Aber wer weiß: Vielleicht überraschen uns die starken Geschöpfe mit ungeahnten Fähigkeiten!

Rolf: Wir werden es sehen. Wichtig ist, dass der Suchtrupp personell gut und breit aufgestellt ist.

Holger: ... und dass das Scrum-Treffen weitergeht! Ich bin froh, dass die Musketiere entschieden haben, die Veranstaltung fortzusetzen. Ihrer Führungs- und Entscheidungsstärke ist es zu verdanken, dass die Teilnehmer auch am zweiten Tag und an einem zusätzlichen Vormittag einen Rahmen vorfinden, in dem sie spannende und aufschlussreiche Diskussionen führen können. Vorausgesetzt, sie schaffen es, ihre »Freistunde« dafür zu nutzen, den Kopf frei zu bekommen und sich wieder auf fachliche Themen zu fokussieren. Magnolius hat es ja gesagt: Dies ist eine Extremsituation, und die Wenigsten haben gelernt, mit so etwas umzugehen.

Das Scrum-Treffen geht weiter.

Rolf: Ich bin da ganz zuversichtlich. Immerhin haben wir es hier mehrheitlich mit erfahrenen Agilisten zu tun. Und dann sind da ja auch noch die Prinzessin, die Hexe und das Großväterchen, die moderierend unterstützen können. »Nur Mut – Ihr schafft das schon!«, möchte ich ihnen am liebsten zurufen ...

Holger: ... und würdest damit große Verwirrung stiften. Lass uns lieber weiterhin beobachten – das können wir ja ganz gut ...

32 Anhänglich

Im Wieimmerländer Nachthimmel

Es war kalt. Eiskalt. Pfeifend schnitt das Drahtseil durch die dünne Luft. Immer weiter nach Norden flog der Drachenkreuzer. Das Gespenst fror wie ein Schneider. »Aber das kann ja gar nicht sein!«, dachte es. Soweit es sich erinnern konnte, saßen Schneider doch in einem nach ihnen benannten Sitz in einer warmen Stube und hatten höchstens vom Nähen perforierte Fingerkuppen. Die Kälte jedenfalls stach wie tausend Nadeln. Der eisige Wind zerrte und rüttelte heulend am Gespenst und verwehte seinen halbätherischen Körper zu einer kometengleichen Schleppe. Alle seine physischen Bestandteile klammerten sich an Seil und Kiste fest. Es spürte, wie seine Kräfte langsam schwanden.

Warum fiel ihm gerade jetzt der Unterricht »Durch Wände gehen leicht gemacht« ein? Das war schon ewig her. So zweihundert oder mehr Jahre vielleicht. Damals hatte es das alles ziemlich albern gefunden und lieber im Uhrenkasten geschlummert, während die anderen Teilnehmer in die verschiedenen Materialien ein- und wieder austauchten. Jetzt wünschte es sich, es hätte damals besser aufgepasst. Dann könnte es nun einfach nach unten in den Schutz der Kiste sinken. Aber so ... blieb nur das Schlüsselloch. Hoffentlich war der Schließmechanismus gut in Schuss und noch nicht allzu rostig. Rostflecke wurde man als Gespenst nämlich nur sehr schwer wieder los. Aber warum machte es sich darüber einen Kopf? Hatte der Wind denn jeden klaren Gedanken aus ihm herausgeblasen? Es musste in die Kiste kommen, wie auch immer. Und so schnell es ging. Sonst wäre es verloren. So viel hatte es begriffen.

Langsam rutschte das Gespenst am Seil nach unten. Mit einem Zipfel tastete es vom Deckel der Truhe abwärts. Glatte Beschläge, poliertes Holz, kein bisschen Halt. Einige Zentimeter später fand der suchende Zipfel einen der Griffe. Verdammt, falsche Seite der Truhe. Das Gespenst umschlang den Griff so gut es konnte und hielt zitternd einen Augenblick inne. Die Kiste hatte im Fahrtwind zu pendeln und zu trudeln begonnen. Sich dabei sicher an der Truhe festzuhalten kostete zusätzliche Kraft.

Mit einem weiteren Zipfel seines transparenten Selbst fuhr es um die Ecke der Truhe herum. Stück für Stück reckte es sich weiter aus. Der letzte Rest Materie schien

aus den gequälten Fingern zu weichen. Es spürte sie schon lange nicht mehr. Noch weiter rutschten die Hände am Seil nach unten. Dann fand der tastende Zipfel das rettende Schlüsselloch. Hastig bohrte er sich in die enge Öffnung. Tiefer und tiefer und tiefer. Nun den Griff loslassen. Für einen Moment fürchtete das Gespenst, endgültig davon zu fliegen, als der gesamte Zug allein auf den Händen lastete. Es fand Halt im Inneren, wand und quetschte sich weiter in den schützenden Raum. Eine Bö ergriff die Truhe und schleuderte sie wild hin und her. Die tauben Hände rutschten ab, griffen ins Leere. Bis zur Brust bereits im Inneren der Kiste, wurde das Gespenst mehrmals wild hin- und hergeworfen. Sein Kopf schlug auf poliertes Holz. Mit einer letzten, auch für ein Gespenst übermenschlichen Anstrengung drängte es sich vollständig durch die Enge des Schlüssellochs. Geschafft. Gerettet. Dann wurde alles schwarz.

33 Der Marktplatz ist bereitet

Im Ballsaal der Sommerresidenz

»Eine gute Handschrift! Das ist es, was ein Teilnehmer des Offenen Raumes dringend braucht. Und natürlich Interesse an Menschen und Themen«, sinnierte Gereon, als er die Schiefertafeln an der Marktplatzwand studierte. Bei einigen fiel es ihm schwer, den Text zu entziffern. »Wie schade, wenn ich ein spannendes Thema verpasse, nur weil ich die Schrift nicht lesen kann!«, dachte er, während sein Blick über die Zeilen und Spalten schweifte, die sich erstaunlich schnell gefüllt hatten. Der Diebstahl der Truhe und die Frage nach dem Verbleib des Gespensts waren zwar nicht schlagartig aus den Köpfen verschwunden, aber die »Stunde der Besinnung«, wie ein Teilnehmer den Zeitraum bis zur Eröffnung des Marktplatzes getauft hatte, war für die meisten lang genug gewesen, um die Geschehnisse zu verarbeiten und den Fokus wieder auf die fachlichen Themen zu richten. Sichtbares Indiz dafür war das Themenspektrum, das die Schiefertafeln an der Marktplatzwand abbildeten. Fachliche, technische und konzeptionelle Aspekte der agilen Welt, soweit Gereons Auge blickte – aber keine Auseinandersetzung mit dem Diebstahl der agilen Werte. »Alle scheinen verstanden zu haben, dass wir ohnehin nichts tun können – und auch nicht müssen, weil wir diese Aufgabe in die Hände einer kompetenten, motivierten, interdisziplinär besetzten Mannschaft gelegt haben.« Diese Feststellung entlockte Gereon ein zufriedenes Summen, das jäh unterbrochen wurde, als er eine Schiefertafel mit mysteriöser Aufschrift entdeckte. Auf der stand etwas, das er als »SCRUM uncll0cler ICANI3AN« entzifferte. Schon das Wort »SCRUM« hatte er sich nur im gegebenen Kontext zusammenreimen können. Die falsche Schreibweise in Versalien hatte Gereon bereits am ersten Tag des Treffens wiederholt entdeckt. »Scrum ist kein Akronym, sondern eine Gebirgskette!«, sinnierte Gereon und beschloss, diesen Fehler zu ignorieren, obwohl er ihn ärgerte. Es ging bei dieser Schiefertafel also um Irgendetwas mit Scrum. Auf den restlichen Text konnte er sich jedoch keinen Reim machen. »Die Null könnte auch ein O sein – aber das löst das Rätsel dieser Schiefertafel noch lange nicht.«

»Hallo!?!« Eine junge Dame stupste Gereon ungeduldig an. »’tschuldigung – darf ich mir die Tafel auch mal ansehen?« Erst jetzt bemerkte Gereon, dass er

Scrum oder Kanban?

unwillkürlich ganz nahe an die Wand herangerückt war, sodass seine Nasenspitze beinahe die unleserliche Schiefertafel berührte. Gereon fühlte sich ertappt. Schnell trat er einen Schritt zurück und machte eine einladende Geste. »Oh, entschuldigt – bitte sehr!« Die junge Dame studierte die kryptische Tafel und schmunzelte. »Ach – der Klassiker. Was meint Ihr – kann man diese Frage pauschal beantworten?« »Welche Frage?« Sie zog eine Grimasse. »Welche Frage, welche Frage! Scrum oder Kanban!« Kanban! Und das Wort dazwischen ... sollte wohl »und/oder« heißen. Gereon fühlte sich wie ein Archäologe, der soeben den Schlüssel zur Dechiffrierung einer alten Sprache gefunden hatte. Der Blick der jungen Dame holte ihn schnell wieder auf den Boden der Tatsachen zurück. Sie schien wenig beeindruckt von Gereons Leistung und wartete offensichtlich immer noch auf die Beantwortung ihrer Frage. »Scrum und/oder Kanban – das ist wirklich eine interessante Frage ...« »Ich finde die Frage nicht interessant«, sagte sie abschätzig. »Das Thema ist durch. Schon hundert Mal diskutiert. Und – wie so vieles – vom Kontext abhängig.« »... und kann nur diskutiert werden, wenn man sowohl Scrum als auch Kanban kennt«, nahm Gereon den Faden wieder auf. »Von Letzterem habe ich zwar immer mal wieder gehört, aber wie genau das funktioniert, weiß ich nicht.« Wieder schnitt sie die Grimasse. »Na, dann solltet Ihr diese Diskussionsrunde nicht verpassen. Ist wahrscheinlich genau das Richtige für Euch. Nichts für ungut, aber aus dem Alter für solche Grundsatzdiskussionen bin ich definitiv raus.« Sie flanierte weiter an der Marktplatzwand entlang. Und Gereon hatte sein erstes Thema für diesen Tag gefunden.

»Gehst du auch zum Spielenachmittag?« »Klar! Da kann ich bestimmt ein paar konkrete Ideen für die Arbeit mit meinen Mannschaften mitnehmen.« Die Prinzessin wollte diesen Dialog zunächst wohlwollend ignorieren. Dann aber überlegte sie es sich anders und stellte sich neben die beiden jungen Burschen, die vor der Marktplatzwand »nach guten Diskussionen fischten«, wie einer der beiden sich ausgedrückt hatte. Das Gespräch verstummte schlagartig – ein Reflex, den die Prinzessin mittlerweile gewohnt war. So sehr sie sich auch wünschte, auf diesem Scrum-Treffen als ganz normale Teilnehmerin wahrgenommen zu werden: Die meisten sahen in ihr entweder das berühmte Musketier der Drachenfalle oder die Schwiegertochter des Königs – oder beides. Anfangs hatte sie versucht, gegen dieses Verhalten zu rebellieren. Hatte die untertänigst Ergebenen provoziert, um ihnen ein »normales Verhalten« abzutrotzen. Aber irgendwann hatte sie verstanden, dass deren Verhalten genau das war: ganz normal – wenn man die Umstände und die geltenden Umgangsformen berücksichtigte. Später hatte die Prinzessin dann festgestellt, dass es wesentlich einfacher war, aus ihrer Rolle heraus zu agieren und dadurch das Gespräch wiederzubeleben. Genau das tat sie auch jetzt.

Agile Spiele / Simulationen

»Höchst erfreut, Eure Bekanntschaft zu machen. Und verzeiht! Ich habe ganz unfreiwillig Euer Gespräch verfolgt. Es freut mich, dass Ihr auf der Suche nach konkreten Ideen seid, mit denen Ihr Eure Mannschaften besser unterstützen könnt. Aber tut mir doch bitte einen Gefallen. Genauer gesagt sind es zwei Gefallen.« »Sehr gerne! Euer Wunsch ist uns Befehl!«, hauchte einer der Jungen mit einem angedeuteten Diener in Richtung Parkettboden. »Danke, aber hört Euch doch erst

einmal die Wünsche an!«, lachte die Prinzessin. »Zum einen möchte ich Euch nahelegen, agile Simulationen nicht als Spielerei zu betrachten. Eure Bezeichnung ›Spielenachmittag‹ klingt in meinen Ohren despektierlich. Es geht in der Tat um einen spielerischen Zugang zur Agilität. Aber wenn Ihr von einem ›Spiel‹ redet, besteht die Gefahr, dass Ihr nicht ernst genommen werdet. Und das wäre doch ärgerlich. Eure Motivation wäre dahin, Eure Mannschaften hätten nichts gelernt, und das Thema ›Simulationen‹ wäre für längere Zeit tabu. Sprecht besser davon, dass Ihr ausgewählte Aspekte von Scrum und anderen agilen Methoden erlebbar machen wollt, weil Erleben deutlich intensiver ist als Verstehen. Und sagt vor allem ganz deutlich, welche Aspekte *nicht* Bestandteil der Simulation sind – sonst könnte es sein, dass Ihr den einen oder anderen Teilnehmer enttäuschen werdet.« Während der eine Bursche noch immer zu Boden blickte, schaute der andere die Prinzessin ganz offen an. »Oh, Ihr habt schon Erfahrung mit agilen Spie..., ich meine: Simulationen. Famos! Könntet Ihr Eure Erkenntnisse vielleicht mit allen Interessierten in dieser Diskussionsrunde teilen? Oder habt Ihr Euch ein paralleles Thema ausgeguckt?« »Das weiß ich noch nicht«, gab die Prinzessin zu, »aber falls ich nicht an dieser Runde teilnehmen sollte, dann wisst Ihr ja jetzt, was Ihr in die Diskussion einbringen könnt.« »... ohne jedoch genau zu wissen, wovon wir reden!«, wandte der Bursche ein, »Aber wir können uns ja guten Gewissens auf Euch berufen.« »Sehr gerne! Und jetzt entschuldigt mich bitte – ich möchte mir die Alternativen anschauen, um entscheiden zu können, ob ich nicht doch die Diskussionsrunde zu den agilen Simulationen wähle.« Als der Bursche, der die ganze Zeit den Boden fixiert hatte, wieder aufblickte, war die Prinzessin schon in seinem Rücken verschwunden.

»Das ist mal eine gut leserliche Schrift!« Gereon nickte zufrieden. »Und ein schön formuliertes Thema: ›Stell' Dir vor, es ist Scrum – und nicht alle machen mit‹. Das ist witzig! Da muss ich hin!« Gereon wollte sich schon der nächsten Zeile zuwenden, als er direkt neben seinem Lieblingsthema ein Schiefertäfelchen mit der Aufschrift »Von der Kunst, Anforderungen zu filetieren« entdeckte. Er fragte sich schon seit geraumer Zeit, ob man tatsächlich jede Anforderung so zerlegen kann, dass sie in einen Sprint passt, einen fachlichen Nutzen liefert und von der Mannschaft problemlos umgesetzt werden kann. Auf diesem Treffen schien es jemanden zu geben, der sich dieselbe Frage stellte oder – noch besser – eine Antwort auf diese Frage hatte. Das durfte Gereon nicht verpassen! Aber dann könnte er nicht zu »Stell' Dir vor, es ist Scrum – und nicht alle machen mit« gehen. »Das ist das große Dilemma des Offenen Raumes: parallel stattfindende Diskussionsrunden!«, murmelte er. »Als Teilnehmer muss man sich zwischen mehreren spannenden Themen entscheiden, weil diese parallel diskutiert werden!« Aber was wäre die Lösung dieses Problems? Nur eine einzige Diskussionsrunde stattfinden zu lassen? »Das bedeutete: Zu viele Teilnehmer in dieser Diskussion – und viel zu wenige Themen, die auf dem Treffen diskutiert werden können«, sinnierte Gereon. »Vermutlich haben auch die Musketiere darüber nachgedacht, als sie dieses Format ersannen. Um – genau wie ich – festzustellen, dass es keine zufriedenstellende Lösung gibt. Und haben sich dann – ganz in meinem Sinne – für die Vielfalt

*Parallele Diskussionsrunden
– die Qual der Wahl*

entschieden. Zulasten der Möglichkeit, allen Diskussionen beiwohnen zu können.« Gereon seufzte – halb enttäuscht, halb zufrieden mit seiner Erkenntnis. Dann entschied er sich für seine ursprüngliche Wahl. Während der Diskussion über das Filetieren von Anforderungen, so Gereons Hoffnung, sollte es möglich sein, eine Mitschrift anzufertigen, die konkrete Schneidetechniken enthielt. Diese Mitschrift wollte er sich später anschauen. Die etwas »weichere« Diskussion um Scrum-Projekte, die nicht von allen geliebt werden, schien hingegen weniger einfach zu Papier zu bringen zu sein. Deshalb war es für ihn sinnvoll, diese Diskussionsrunde zu besuchen.

Gereon schaute auf die Uhr. In sieben Minuten sollte im Ritterzimmer der »Kampf der Giganten« beginnen: Scrum gegen Kanban. Er musste sich jetzt auf den Weg machen, wollte er pünktlich sein und einen guten Platz

Jeder stellt immer nur ein Thema vor.

ergattern. Gereon schritt an der Marktplatzwand entlang Richtung Buffet, um sich ein wenig Obst mitzunehmen. Im Vorbeigehen dachte er amüsiert an jenen Teilnehmer, der zu Beginn des Marktplatzes mit fünf Schiefertafeln vor der Wand erschienen war und alle zugleich hatte aufhängen wollen, nachdem er sie kurz vorgestellt hatte. Die nach den morgendlichen Ereignissen ohnehin angespannte Stimmung hatte sich augenblicklich entladen. Die Prinzessin musste viel Energie und jede Menge diplomatisches Geschick aufbringen, um die aufgebrachten Teilnehmer zu beruhigen und den Mann der vielen Themen davon zu überzeugen, dass er aus Gründen der Fairness nur ein Thema platzieren und sich anschließend wieder in die Schlange der wartenden Themenpaten einreihen sollte. Gereon war beeindruckt, wie souverän die Prinzessin diese Situation gemeistert hatte. Er konnte sich nicht vorstellen, dass die Musketiere für diesen Fall Regeln festgelegt hatten. Wie gut, dass die Prinzessin so spontan gewesen war. »Ihre Weisheit und Güte knüpft an die große Tradition unseres Königshauses an«, dachte Gereon, »König Schærmæn ist ganz sicher stolz auf sie – und wir Wieimmerländer können uns glücklich schätzen, dass sie einmal unseres Volkes oberste Dienerin sein wird.« Die Wieimmerländer Nationalhymne summend, marschierte er mit einem saftigen Apfel in der Hand in Richtung Ritterzimmer.

34 Scrum oder Kanban?

Im Ritterzimmer

Auf der Suche nach einer freien Sitzgelegenheit musterte Gereon die anderen Teilnehmer, die bereits den Rittersaal bevölkerten. Einige kannte er aus den gestrigen Diskussionen. Gereon freute sich auf deren Beiträge. In einer dunklen Ecke erspähte er schließlich einen Schemel – versteckt hinter einem der Banner, die überall an den Wänden hingen. Gereon zog den Schemel hervor, setzte sich und bereitete sich innerlich auf die anstehende Diskussion vor. Er musste dabei unwillkürlich an die junge Frau von eben denken. Sie hatte ihre Antwort auf die Frage »Scrum oder Kanban?« anscheinend bereits gefunden. Bei der Begegnung mit ihr vor der Marktplatzwand hatte Gereon das Gefühl beschlichen, dass auch alle anderen Teilnehmer zu diesem Thema eine klare Meinung hatten. Das bezweifelte er jetzt – wie sonst ließ sich der rege Zulauf zu dieser Diskussionsrunde erklären?

»A propos Diskussion: Wann geht es endlich los?«, fragte sich Gereon und versuchte, den Initiator der Diskussion ausfindig zu machen. Da der Name auf der Schiefertafel an der Marktplatzwand genauso unleserlich gewesen war wie das Diskussionsthema, wusste Gereon jetzt nicht, ob er nach einem Mann oder einer Frau Ausschau halten musste. Er blickte sich um. Alle standen in kleinen Grüppchen zusammen, in Gespräche vertieft. Die Zeit verrann, und Gereon wusste immer noch nicht, was Kanban von Scrum unterscheidet. Er musste etwas unternehmen.

Es beginnt, wenn es beginnt
...

»Hallo?« Keine Reaktion. Die Diskussionen liefen weiter. Er versuchte es noch einmal: »Hallo? Wäret Ihr vielleicht so freundlich ... ?« Niemand nahm von ihm Notiz. Da besann sich Gereon der Geste, die er von den Musketieren gelernt hatte, und hob die Hand. Schon folgten andere seinem Beispiel. Die Gespräche ebten ab, und einen Augenblick später war es still im Raum. »Danke! Ich möchte gerne wissen, wer diese Diskussionsrunde moderiert ... und wann wir endlich anfangen!« Die Anwesenden blickten einander an, aber niemand gab sich als Moderator zu erkennen. Und schon entwickelte sich die nächste Diskussion. Einige glaubten nämlich, sich an

das Aussehen des Einreichenden zu erinnern, mussten dann aber feststellen, dass es in diesem Punkt keine Einigkeit gab. »So kommen wir nicht weiter«, stellte ein junger Bursche fest. »Der Initiator gibt sich nicht zu erkennen oder er beziehungsweise sie ist nicht verfügbar. Deshalb müssen wir uns etwas anderes überlegen.« Gereon pflichtete ihm bei. »Recht habt Ihr – da sich niemand meldet, können wir die Diskussionsrunde absagen oder eine neue Moderatorin oder einen Moderator finden. Eine Absage wäre bedauerlich, denn ich möchte sehr gerne die Grundzüge und Anwendungsbereiche von Kanban kennenlernen und verstehen.« »Wie wäre es denn mit Euch?« Der junge Bursche wandte sich Gereon zu. »Ihr scheint ein großes Interesse an diesem Thema zu haben. Das ist die beste Voraussetzung, um diese Diskussionsrunde engagiert und zielgerichtet zu moderieren. Was meint Ihr?« »Hmm ... warum nicht?« Gereon erhob sich, blickte sich suchend im Raum um, erspähte die Leinwand und steuerte zielstrebig darauf zu. »Wohlan – lasst uns beginnen! Scrum oder Kanban – das ist die Frage, die wir hier und heute diskutieren wollen!

Ich darf wohl davon ausgehen, dass jeder von Euch mit den Grundprinzipien von Scrum vertraut ist. Aber da man bekanntlich nie sicher sein kann, bitte ich jetzt alle die Hand zu heben, die Scrum nicht kennen!« Niemand meldete sich. »Gut. Kanban kenne zumindest ich nicht. Aber es wäre wohl zu egoistisch, wenn wir nur allein deswegen eine Kurzeinführung in Kanban einschieben. Deshalb die Frage: Wer von Euch hat genau wie ich keinerlei Erfahrung mit Kanban?« Knapp die Hälfte der Teilnehmer hob die Hand. »Danke. Wer kann und möchte uns Unwissenden kurz und knapp die Grundlagen von Kanban vermitteln?« »Na gut«, grummelte von der Tür her eine bekannte weibliche Stimme. Gereon blickte hinüber – und lächelte. »Was macht Ihr denn hier? Ich dachte, das Thema ...« »Die parallel diskutierten Themen waren entweder sehr speziell oder genauso grundlegend«, schnitt sie ihm das Wort ab. »Und so hoffte ich, dass bei Euch vielleicht ein unterhaltsamer Glaubenskrieg vom Zaun gebrochen wird. Deshalb bin ich hier.« Sie wandte sich den anderen Teilnehmern zu. »Mein Name ist Rosetta. Und bevor Euch irgendjemand mit gefährlichen Halbwahrheiten in die Irre führt, will ich Euch kurz erzählen, was es mit Kanban auf sich hat.« Gereon lächelte. »Eine Kanban-Einführung aus berufenem Munde – ich bin erfreut und gespannt!«

»Kanban und Scrum«, so begann Rosetta, »sind Schwestern im Geiste. Im Endeffekt wollen beide das Richtige richtig liefern – und das so schnell wie möglich. Während in Scrum zu diesem Zweck eine Auswahl wohlsortierter Anforderungen unter einem Sprint-Ziel versammelt und innerhalb eines Sprints zur Produktionsreife gebracht wird, verfolgt man mit einem Kanban-System das Ziel, die Menge unfertiger Arbeit zu reduzieren und jede einzelne Aufgabe so schnell wie möglich durch den Produktionsprozess zu bewegen. Sowohl Scrum als auch Kanban tun dies, um für den Kunden möglichst schnell einen Mehrwert zu schaffen. Während Scrum im Rhythmus der Sprints arbeitet, fließt die Arbeit durch ein Kanban-System möglichst stetig und gleichmäßig. Takt auf der einen, Fluss auf der anderen Seite: zwei Konzepte – wie gesagt mit demselben Ziel. Scrum verfolgt jedoch noch ein weiteres Ziel: Es möchte der großen fachlichen und technologischen Unsicherheit, die gerade

Was ist Kanban?

zu Projektbeginn herrscht, durch schnelles Lernen begegnen. Je früher die Kunden ein erstes Produkt zu Gesicht und in die Hand bekommen, desto konkreter werden sie fortan ihre Anforderungen formulieren können. Und je schneller neue Technologien in der Praxis erprobt werden, desto früher weiß die Mannschaft, wie erfolgversprechend der neue Weg ist.

Der methodische Rahmen von Kanban ist ähnlich schlank wie die Scrum-Prinzipien. Scrum ist bekanntlich leicht erklärt, es nutzbringend und zielführend zu leben hingegen schwer. Ein Kanban-System von Anfang an richtig aufzubauen ist ungleich schwerer, weil dessen Regelwerk noch mehr Freiheitsgrade bietet. Vom Start weg perfekt zu sein ist aber gar nicht erforderlich, denn genau wie Scrum lebt Kanban vom Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung.« Rosetta hielt kurz inne. »Vor dem Verbessern kommt jedoch das Verstehen. Deshalb rate ich Euch, mit einem Kanban-System zunächst den bestehenden Prozess zu visualisieren und zu verstehen und erst im zweiten Schritt mit der evolutionären Veränderung zu beginnen. Genau das sagt das erste der drei Kanban-Grundprinzipien für Veränderung aus: ›Beginne mit dem, was du gerade tust‹. Das bedeutet, den bestehenden Prozess zu verstehen. Und das geht am besten, indem man ihn visualisiert. Damit haben wir bereits die erste der sechs Kernpraktiken beherzigt: ›Visualisiere‹. Nicht nur der Prozess, sondern auch die existierenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Berufsbezeichnungen bleiben zunächst erhalten. Das erlaubt eine evolutionäre Einführung von Kanban und kommt dem menschlichen Wunsch nach Kontinuität und schrittweiser Veränderung entgegen. Scrum hingegen ist pure Revolution: neue Rollen in multidisziplinär zusammengesetzten Mannschaften, neues Vorgehen, neue Denkweisen – vom ersten Tag an.

Drei Grundprinzipien für Veränderung

Aber zurück zu Kanban: Erst wenn alle verstanden haben, wie die Arbeit aktuell organisiert ist, an welchen Stellen Hindernisse auftreten und Engpässe den Arbeitsfluss stören, kann man sich dem zweiten Grundprinzip für Veränderung widmen: ›Vereinbare, dass evolutionäre Veränderung verfolgt wird‹. Dies dient dem Zweck, die identifizierten Engpässe abzubauen. Dabei wird der Wertschöpfungsprozess immer von hinten betrachtet. Eine Engpassbeseitigung am Anfang des Prozesses hat nämlich keinen Effekt auf den Lieferzeitpunkt, wenn weiter hinten im Prozess weitere Engpässe den Durchlauf stören.

Kanban betrachtet vorrangig das System, d.h. die Fallenwerkstatt und deren Produktionsprozesse – und zwar ganzheitlich. Da in solchen Systemen immer Menschen arbeiten, braucht es ein gewisses Maß an Organisation, um den Prozess im Fluss zu halten. Hierauf zählt das dritte Grundprinzip für Veränderung ein: ›Fördere Führung auf allen Ebenen der Organisation‹.«

Rosetta machte eine kurze Pause. »Neben den drei Grundprinzipien für Veränderung gibt es noch drei weitere für die Erbringung von Dienstleistungen. Denn darum geht es schließlich: Wir wollen zufriedene Kunden! Deshalb lautet das erste Grundprinzip für Dienstleistung: ›Verstehe und konzentriere dich auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden‹. Somit geht es

Drei Grundprinzipien für Dienstleistung

immer um die Arbeit für die Kunden und weniger um diejenigen, die diese Arbeit erbringen. Das zweite Grundprinzip sagt genau das aus: ›Kümmere dich um die Arbeit, lass die Menschen sich selbst organisieren.‹ Das ist in Scrum nicht anders, wobei dort der Rahmen für Selbstorganisation mit den Rollen und Zusammenkünften deutlich expliziter ist. Ganz im Sinne kontinuierlicher Weiterentwicklung fordert das dritte Prinzip: ›Entwickle Regeln, um die Ergebnisse für die Organisation und deinen Kunden zu verbessern.‹ Drei Grundprinzipien für die Veränderung, drei für den Kunden – das ist die eine Säule von Kanban.«

Rosetta machte wieder eine kurze Pause. »Und wie lauten die fehlenden fünf Kernpraktiken?«, fragte Gereon ungeduldig. »Das ist doch vermutlich die zweite Säule. Ich bin ein praktisch denkender Mensch. Deshalb sind mir solche konkreten Handlungsempfehlungen im Zweifelsfalle lieber als das eher Grundsätzliche, das in den sechs genannten Prinzipien zum Ausdruck kommt.«

Rosetta wiegte den Kopf hin und her. »Gerne liefere ich Euch die fehlenden Praktiken – wenngleich ich der Meinung bin, dass Grundprinzipien und Kernpraktiken eine untrennbare Einheit bilden: Das eine funktioniert nicht ohne das andere. Wie bereits erwähnt, ist der methodische Rahmen so schlank, dass man eine Menge Erfahrung und wie immer auch ein Quäntchen Disziplin benötigt, um ein gut funktionierendes Kanban-System aufzubauen und erfolgreich am Leben zu halten. Aber ich schweife ab ...« Rosetta machte eine wegweisende Handbewegung. »Das war ja gar nicht Eure Frage. Kommen wir also zu den Kernpraktiken. Die Reihenfolge, in der diese eingeführt und beachtet werden, ist übrigens unwichtig.

›Visualisiere‹ – das ist wie gesagt die erste Kernpraktik. Die zweite lautet ›Begrenze die parallele Arbeit‹. Unfertige Arbeit verursacht Kosten, stiftet aber

Sechs Kernpraktiken

– noch – keinen Nutzen. Je mehr unfertige Arbeit parallel im System ist, desto höher die Kosten und die Durchlaufzeit. Sehr überzeugte Kanban-Anhänger sprechen sogar davon, dass unfertige Arbeit Verschwendung ist. Wie auch immer: Eine Folge der Reduzierung unfertiger Arbeit ist ein gewisser Leerlauf im System. Es wird Mitarbeiter geben, die zeitweise nichts zu tun haben. Das ist für viele Führungskräfte der ultimative Beweis für Ineffizienz. Lassen wir jedoch Zahlen sprechen und nicht das Bauchgefühl, dann werdet Ihr feststellen, dass unvollständig ausgelastete Systeme tatsächlich effektiver arbeiten.« »Ist doch logisch!«, warf ein junger Teilnehmer ein. »Ja – aber erklärt das einmal einem traditionell ausgebildeten Fallenbauer!«, gab Rosetta zu bedenken. »Das ist in der Tat schwierig. Oft hilft ein Vergleich.« Der junge Mann war jetzt richtig in Fahrt. »Stellt Euch vor, Ihr hättet die Aufgabe übernommen, möglichst viel Ware auf dem Mainstream zu transportieren: Dafür stehen Euch beliebig viele Lastkähne unterschiedlicher Größe, Geschwindigkeit und Wendigkeit zur Verfügung, die jedoch unabhängig voneinander fahren müssen. Wenn Ihr die komplette Kapazität des Mainstream nutzt, sodass Lastkahn an Lastkahn fährt: Glaubt Ihr, dass Ihr dann den maximalen Durchsatz erzielen könnt?« Er schaute Gereon an. »Wohl kaum«, antwortete dieser nach kurzem Überlegen, »denn das würde unweigerlich zu einem Stau führen – weil die schnelleren auf die langsameren Kähne warten müssen, aber auch weil kein Platz zum Rangieren bleibt.« »Genau! In jedem

gut funktionierenden System gibt es Puffer – freies Wasser im einen, freie Zeiten im anderen System. Übrigens: Wenn sich das System am langsamsten Kahn – mit anderen Worten: am Engpass – orientiert, dann ist die Grundlage für eine Prozessverbesserung geschaffen.« Zufrieden lehnte sich der junge Mann in seinem Stuhl zurück.

Rosetta lächelte. »Danke für dieses schöne und eingängige Gleichnis. Das werde ich mir merken. Doch weiter mit den Kernpraktiken. Nummer drei lautet ›Kümmere dich um den Arbeitsfluss‹. Diese Praktik liegt auf der Hand, finde ich: Wenn ich die Flusseffizienz erhöhen möchte, dann muss ich den Fluss kontinuierlich messen, um nach einer Prozessanpassung deren Auswirkung auf die Durchlaufzeit bewerten zu können.« »Aber wann beginne ich endlich damit, meinen Prozess zu verbessern?«, wollte ein Teilnehmer wissen. »Habt bitte noch eine Praktik lang Geduld – dann werde ich diese Frage beantworten«, schmunzelte Rosetta und fuhr fort.

»Kommen wir zunächst zur vierten Kernpraktik: ›Mache Prozessregeln explizit‹ – ein Rat, den ich allen mitgebe, die in selbstorganisierten Systemen arbeiten, egal ob mit oder ohne Kanban. Explizite Regeln bilden den transparenten und für alle verbindlichen Rahmen, innerhalb dessen die Mannschaften gut zusammenarbeiten und ihr System nachhaltig verbessern können. Sind die Regeln hingegen implizit vereinbart, dann verschwendet das System viel Zeit damit, die individuellen Regelsysteme zu synchronisieren.« »Könnt Ihr uns dazu bitte ein Beispiel geben?«, fragte eine farbenfroh gekleidete Dame mittleren Alters. »Natürlich, gerne. Stellt Euch vor, in einer Fallenwerkstatt wäre sich die Belegschaft uneinig, wann und wie eine Aufgabe in deren Kanban-System aufgenommen wird. Einige Mitarbeiter bekommen ihre Aufgaben direkt von den Kunden, sprich: den Käufern der Fallen. Andere nehmen Aufgaben erst dann an, wenn sie durch den obersten Fallenhändler der Werkstatt gesichtet, mit ähnlichen Anfragen zusammengefasst und ausreichend gut beschrieben wurden. Fehlt die gemeinsame Festlegung der Systemgrenze, dann wird das System nicht funktionieren, weil sich Aufgaben unterschiedlicher Güte im System befinden, die sich unter Umständen sogar doppeln oder widersprechen.« »Aber das ist doch nur eine Frage der Verantwortung für den ›Eingangskorb‹, in dem alle neuen Anforderungen gesammelt und sortiert werden«, entgegnete die Dame. »Das stimmt – und die Festlegung dieser Verantwortung ist genau eine solche Regel!« »Ach so – na, dann passt es ja.«

»Wann und warum ich meinen Prozess anpasse, wollt Ihr wissen?« Rosetta blickte den Teilnehmer an, der diese Frage gestellt hatte. »Hier unterscheidet sich Kanban kaum von Scrum. Der Idee der kontinuierlichen Verbesserung folgend, sind in ein Kanban-System sieben Zusammenkünfte – oft ›Kadenzen‹ genannt – als Rückkopplungsschleifen eingebaut, an denen die Prozessbeteiligten die Möglichkeit bekommen, die Güte des Prozesses zu bewerten sowie Verbesserungen zu beschließen und einzuführen. Eine dieser Kadenzen ist das Kanban-Treffen, das der täglichen Zusammenkunft in Scrum ähnelt. ›Baue Rückkopplungsschleifen ein‹ lautet deshalb die fünfte Kanban-Kernpraktik.

Damit sind wir auch schon bei der sechsten und letzten Kernpraktik angelangt: ›Verbessere gemeinsam, entwickle experimentell weiter‹. Hier reden wir über Pull – das bedeutet ›Ziehen‹ – statt Push – das steht für ›Drücken‹ –, über Dienstklassen,

Engpasstheorie, Verzögerungskosten und dergleichen mehr. Das zu erläutern, sprengte den Rahmen meiner kurzen Einführung. Nur eines möchte ich nicht unerwähnt lassen: Auch in Kanban-Systemen spielen die agilen Werte eine Rolle – aber leider sind uns diese ja abhanden gekommen ...« Die bislang so selbstsichere Rosetta ließ die Schultern hängen und blickte traurig zu Boden. Im Ritterzimmer machte sich bleiernes Schweigen breit. Diese beiläufige Erwähnung des Diebstahls der Truhe genügte, um die dünne Schicht Normalität, die sich gerade erst über all die Aufregung gelegt hatte, hinweg zu wischen. Nur bei Gereon siegte die Wissbegierde über die Betroffenheit. »Großartig – vielen Dank für diese präzise Kurzeinführung in Kanban. Ich möchte zwar nicht behaupten, dass ich jetzt wüsste, wie Kanban funktioniert. Eure Abgrenzung zu Scrum und das Aufzeigen der Gemeinsamkeiten beider Methoden versetzen mich aber hoffentlich in die Lage, jetzt munter mit Euch die Frage zu diskutieren, ob beziehungsweise wann Scrum oder Kanban das Mittel der Wahl ist.« Rosetta schmunzelte. »Ob Ihr dazu in der Lage seid, können wir sofort überprüfen. Sagt – wann würdet Ihr eher auf Scrum setzen, wann lieber Kanban nutzen?« Gereon zuckte zusammen. Er hatte zwar mitdiskutieren wollen – aber dann auch gleich die Diskussion eröffnen? »Lasst mich bitte über diese Frage noch ein wenig nachdenken, werte Rosetta. In der Zwischenzeit gibt es sicher andere Fragen und Anmerkungen, die wir jetzt diskutieren können.«

»In der Tat!« Ein weiterer Teilnehmer meldete sich zu Wort. »Wenn Kanban so gut beschrieben ist, mit klaren Prinzipien und Praktiken, und noch dazu anschlussfähig an traditionelle Vorgehensweisen – warum brauche ich dann überhaupt etwas Revolutionäres wie Scrum, das alle Rollen und Prozesse, die in den mir bekannten Werkstätten verwendet werden, über den Haufen wirft und eine ganz neue Art der Zusammenarbeit fordert? Ich kannte Kanban bisher nicht. Hätte ich es früher kennengelernt, dann würden wir in unserer Fallenwerkstatt heute vermutlich mit Kanban arbeiten.«

Warum Scrum, wenn Kanban so einfach ist?

»Wir auch!«, pflichtete eine Teilnehmerin ihrem Vorredner bei. »Ich behaupte sogar, dass wir intuitiv einige Elemente von Kanban schon heute nutzen. Obwohl wir nach Scrum arbeiten, ist es uns beispielsweise nie gelungen, die Fallentester in die Entwicklungsmannschaften zu integrieren. Was haben wir stattdessen getan? Einen Zwischenschritt ›Test‹ eingeführt, der durchlaufen werden muss, bevor eine Anforderung das Prädikat ›fertig‹ bekommt.« »Und wir haben die bestehenden Rollen und Titel behalten, obwohl in einer Scrum-Mannschaft nur die drei in der Scrum-Verordnung definierten Rollen existieren sollen!«, ergänzte ein weiterer Teilnehmer. Rosetta lachte herzlich. »Glaubt mir – Ihr seid nicht alleine mit euren Scrum-Adaptionen. Die Scrum-Verordnung lädt bekanntlich explizit dazu ein, das Vorgehen an die konkreten Bedürfnisse der Projekte und Organisationen anzupassen.« Bevor Rosetta auf die Rahmenbedingungen dieser Adaptierbarkeit eingehen konnte, erscholl die markante Stimme des alten Immutatis. Das Mitglied des GROSSEN SCRUM-RATS war hörbar erregt. »Die Verbesserung des Entwicklungsprozesses und der Praktiken, mit denen die Mannschaft ihre Zusammenarbeit organisiert, darf nur innerhalb der Grenzen des Scrum-Rahmenwerks geschehen – so steht es in der Verordnung

geschrieben!« Rosetta seufzte. »Ja, das weiß ich, und ich wollte es gerade erwähnen, als Ihr mir das Wort abgeschnitten habt. Doch wo genau liegen die Grenzen des Rahmenwerks?« »Das muss meiner Meinung nach jede Mannschaft selbst entscheiden«, entgegnete ein Teilnehmer. »Es geht ja nicht darum, sklavisch einen Prozess zu befolgen, sondern das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung bewusst und diszipliniert zu nutzen. Wichtig ist, dass man nur jene Prinzipien und Praktiken vorsichtig verändert, die in ihrer aktuellen Ausprägung nicht hilfreich sind – und nicht etwa jene, die mühsam oder unangenehm, aber trotzdem – oder gerade deswegen – zum Ziel führen. Das haben wir doch gestern in der Diskussionsrunde mit dem GROSSEN SCRUM-RAT ausführlich besprochen.« Der Teilnehmer schaute zu Immutatis hinüber, aber der Ratsherr sah nicht so aus, als wollte er ihm beipflichten. »Sklavisch!«, schnappte Immutatis. »Das klingt so, als wäre es eine Strafe, mit Scrum zu arbeiten! Tatsächlich kenne ich kein besseres Vorgehensmodell für komplexe Probleme! Doch das funktioniert eben nur dann gut, wenn man Scrum verordnungskonform verwendet.« Rosetta übte sich in Diplomatie. »Seht, werter Herr – darin sind wir uns einig! Auch ich kenne derzeit kein besseres Modell – wohl aber ein gleich gutes, nämlich Kanban. Wobei Güte relativ ist und unterschiedlich bewertet wird. Am Ende kommt es immer darauf an, jenes Vorgehen zu wählen, das am besten zum Problem passt.« »Genau! Und Scrum passt zu allen komplexen Problemen. Deshalb brauchen wir kein Kanban. Punkt.« Das leise Gemurmel, das sich während des kurzen Wortwechsels zwischen Immutatis und den anderen Teilnehmern erhoben hatte, schwoll nach dieser scharfen und kompromisslosen Aussage deutlich an. Aus der Tiefe des Raumes erhob sich eine sanfte, aber gut vernehmbare Stimme. »Werter Immutatis! Wenn Ihr hier lediglich Eurem Unmut und Eurer Empörung Luft machen möchtet, dann bitte ich Euch, den Raum zu verlassen, um jene, die an einer offenen Diskussion interessiert sind, nicht weiter zu stören. Trefft Euch gerne mit anderen Empörten an einem Ort, wo Ihr weder stört noch gestört werdet.« »Ein passender Ort wäre die ›Empöre‹ des Ballsaals!« Der junge Zwischenrufer hatte die Lacher auf seiner Seite, hob aber sofort beschwichtigend die Hände. »Bitte versteht mich richtig: Ich wollte Euch nicht beleidigen, sondern Euch lediglich einen anderen Raum für Eure Themen empfehlen. Glaubt mir: Dies hier ist nicht der richtige Ort dafür. Zumindest ich fühle mich gestört und eingeengt. Bitte tut mir den Gefallen und geht!« Zustimmendes Nicken von allen Seiten ließ keinen Zweifel daran, dass die Mehrheit der Anwesenden vorurteilsfrei und ergebnisoffen diskutieren wollte. Immutatis musste einsehen, dass er in dieser Runde keine Unterstützer für seine fundamentalistische Sicht finden würde. »Ihr werdet alle noch sehen, was Ihr mit Euren anarchistischen Ideen anrichtet!«, schleuderte er in die Runde. Verwünschungen murmelnd machte er sich von dannen.

Kaum war die Tür hinter ihm ins Schloss gefallen, nahm Rosetta den Faden wieder auf. »Kommen wir zurück zur ursprünglichen Frage: Warum Scrum, wenn Kanban so viel einfacher einzuführen ist? Nun, Scrum ist aus meiner Sicht aus mehreren Gründen ein gutes Vorgehen für die Produktentwicklung. Da ist zuallererst die iterativ-inkrementelle Vorgehensweise zu nennen, die schnelles Lernen durch frühe Rückmeldung ermöglicht. Wenn ich zum Beispiel alle zwei Wochen ein

funktionierendes Produkt ausliefere und meine Kunden damit arbeiten, dann erfahre ich sehr schnell, ob ich noch das aus deren Sicht richtige Ziel verfolge. Am echten Produkt lässt sich viel besser lernen als an Anforderungsbeschreibungen.« »Genau! Und aus dem Gelernten können sofort neue oder geänderte Anforderungen abgeleitet werden!«, ergänzte einer der Teilnehmer. Rosetta nickte. »Gerade wenn ich ein völlig neues Produkt baue – so wie damals die berühmte flexibelste Drachenfalle aller Zeiten –, dann hilft das Scrum-Vorgehen ungemein, um schnell eine erste funktionierende Version zu entwickeln.«

»Das kann ich bestätigen«, meldete sich die farbenfroh gekleidete Dame wieder zu Wort. »Auch wir haben, inspiriert durch die beste Drachenfalle, in unserer Gärtnerei ein großes Projekt nach Scrum organisiert. Ein

Unbewusst von Scrum zu Kanban

wohlhabender Wieimmerländer Bürger hatte uns damit beauftragt, eine Parkanlage für sein Anwesen zu gestalten. Weder wusste er genau, wie der Park aussehen sollte, noch wussten wir um die natürlichen Gegebenheiten seines Grundstücks. Schnell hatten wir die größten Risiken identifiziert – Bodenbeschaffenheit, Sonneneinstrahlung, Gefälle – und die wichtigsten Rahmenbedingungen festgelegt: Breite und Befestigung der Wege, Sichtachsen und dergleichen mehr. Dann haben wir gemeinsam mit unserem Auftraggeber die ersten Anforderungen aufgeschrieben, in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht – und losgelegt. Als wir unserem Kunden regelmäßig den langsam wachsenden Park präsentierten, entwickelte er immer konkretere Ideen vom Gesamtbild. Diese nahmen wir in unser dynamisches Product Backlog auf, ließen sie vom Auftraggeber priorisieren und setzten sie in der gewünschten Reihenfolge um. Das Ergebnis war ein Park, der ganz und gar dem Kundenwunsch entsprach – den er aber so zu Beginn des Projekts nicht annähernd hätte beschreiben können.

Der Kunde war so zufrieden, dass er uns anschließend mit der Pflege des Parks beauftragte. Wir waren begeistert und freuten uns auf die neuen Anforderungen, die wir wie gewohnt zu Sprints zusammenfassen und unter ein Sprint-Ziel stellen wollten. Aber dann veränderte sich plötzlich die Gestalt der Anforderungen. Einige Teilaufträge beinhalteten die Pflege der Pflanzungen und Wege. Manchmal sollten wir Gewächse versetzen oder große Gebiete neu anpflanzen. Es fiel uns schwer, diese Aufträge in zweiwöchigen Sprints unterzubringen und thematisch zu gruppieren. Dafür waren sie zu verschieden – und manchmal auch zu groß.« »Aber das ist doch kein Problem – es gibt viele gute Kriterien, nach denen man Anforderungen so klein schneiden kann, dass sie in einen Sprint passen!«, argumentierte ein junger Fallenbaulehrling. Die Dame lächelte. »Dessen waren wir uns bewusst. Aber dann stellten wir uns die Frage, ob uns das Zerschneiden dieser großen Anforderungen wirklich hilft. Hätte es das Risiko reduziert? Nein, denn der Kunde und wir wussten genau, was gepflanzt werden sollte, und wo. Hätten wir aus frühen Rückmeldungen lernen können? Vielleicht, aber das war uns nicht wichtig. Hätten wir schneller ein Teilprodukt liefern können? Mit Sicherheit, aber der Kunde war daran nicht interessiert. Warum also Aufwand in das Schneiden der Anforderungen investieren, wenn niemand ein Interesse daran hatte oder einen Nutzen daraus zog? Aus diesen Überlegungen heraus entschieden wir uns damals, auf Sprints zu verzichten und

schlicht einen Auftrag nach dem anderen zu erledigen. Und siehe da: Alle waren zufrieden.«

Eine junge Dame meldete sich zögerlich zu Wort:
»Ist das schon Kanban?« »Es ist der erste Schritt.«

*Ab wann darf man es
Kanban nennen?*

Rosetta ging hinüber zur Leinwand, wo Gereon die sechs Grundprinzipien und Kernpraktiken aufgeschrieben hatte, und blickte zur Gärtnerin hinüber. »Ihr habt mit dem begonnen, was Ihr gerade tatet – in einem Scrum-System. Dann habt Ihr entschieden, auf Sprints zu verzichten – richtig?« Die Gärtnerin nickte. »Habt Ihr bei dieser Gelegenheit auch alle anderen Scrum-Elemente über Bord geworfen?« »Nein! Auf die Retrospektiven wollten wir keinesfalls verzichten. Wir haben sie einfach im selben Rhythmus wie zuvor durchgeführt. Die Planungstreffen liefen jetzt etwas anders ab. Es ging nicht mehr um den Zuschnitt der Sprints, sondern um das Finden der idealen Reihenfolge, die uns reibungsfrei und parallel an den Aufgaben arbeiten ließ.« »Parallel? Habt Ihr etwa nicht mehr alle an einer Aufgabe gearbeitet und erst nach erfolgreicher Fertigstellung die nächste Aufgabe in Angriff genommen?«, wollte Gereon wissen. »Nein. Das lag unter anderem daran, dass die Aufgaben ganz unterschiedlich groß waren – eine Folge unserer Entscheidung, die Aufgaben nicht kleinzuschneiden. Wenn ich jetzt so darüber nachdenke, dann waren und sind einige dieser Aufgaben eher einfach oder kompliziert, aber keinesfalls komplex. Vielleicht hatten wir deshalb das Gefühl, dass eine gemeinsame Bearbeitung keinen Mehrwert bietet.« »Eine wichtige Beobachtung«, warf Rosetta ein, »auf jeden Fall habt Ihr das zweite Prinzip der evolutionären Veränderung berücksichtigt.« »Ja, und wir haben unseren bestehenden Prozess nur schrittweise geändert. Jetzt, wo der Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS nicht mehr im Raum ist, kann ich es ja sagen: Die Rollen in Scrum haben wir von Beginn an stiefmütterlich behandelt. Innerhalb unserer Mannschaft gab es weiterhin Spezialisten: Gärtner, Handwerker, Bauarbeiter. Deshalb mussten wir beim Übergang auf das neue Arbeitsmodell an dieser Stelle nichts ändern oder rückgängig machen. Ein selbstorganisiertes Arbeiten ist bei uns mittlerweile recht gut verankert – und das haben wir tatsächlich der Einführung von Scrum zu verdanken.« Rosetta klatschte in die Hände. »Großartig. Mit der von Euch geschilderten Kundenorientierung seid Ihr schon recht nah an den Grundprinzipien für Dienstleistung. Wenn Ihr jetzt die sechs Kernpraktiken in einer Reihenfolge einführt, die sich für Euch natürlich anfühlt, dann seid Ihr auf dem besten Weg zu einem funktionierenden Kanban-System. Herzlichen Glückwunsch!« »Danke – aber wie führt man diese Kernpraktiken ein? Wie haben andere diese Aufgabe erfolgreich gemeistert? Gibt es hier im Raum Menschen mit Erfahrung auf diesem Gebiet?« Einige Hände schnellten in die Höhe. »Schaut – Ihr seid nicht allein!« Rosetta strahlte. »Vielleicht überlegt Ihr gemeinsam, in welchem Rahmen Ihr Euch über die Einführung und Pflege eines Kanban-Systems austauschen wollt«, schlug Gereon vor. »Ihr könntet Euch beispielsweise regelmäßig treffen und Euch gegenseitig Eure Kanban-Systeme vorstellen. Hier und heute wollen wir uns aber auf den Vergleich mit Scrum konzentrieren.« »Den wesentlichen Unterschied haben wir ja schon herausgearbeitet: maximaler Produktwert bei Scrum, minimale Durchlaufzeit bei Kanban«, nahm Rosetta den Faden wieder auf. »Das Beispiel von

der Anlage und Pflege des Parks hat uns ein wichtiges Indiz für die Eignung der beiden Vorgehensweisen gegeben: Scrum spielt seine Stärken in der Entwicklung *neuer* komplexer Produkte aus. In der Wartungsphase kann Kanban die bessere Wahl sein. Wohlgemerkt: ›kann‹, nicht ›muss‹. Das hat mit dem üblicherweise sinkenden Risiko bei zunehmender Erfahrung zu tun – eine Entwicklung, die in so gut wie jedem Projekt zu beobachten ist. Zeitgleich wandelt sich oft das Verhältnis von komplexen zu komplizierten Aufgaben hin zu mehr Kompliziertem. Auch Kanban spielt seine Stärken im Komplexen aus. Zugleich ist es schlank genug, um auch komplizierte Probleme ohne übermäßigen Aufwand bearbeiten zu können. Bei Scrum hingegen ist der methodische Aufwand, der durch die verschiedenen Treffen verursacht wird, so groß, dass es sich in der Regel nur bei komplexen Problemen und einer Mannschaftsgröße von mehr als vier Personen lohnt.«



Gereon, der fleißig mitgeschrieben hatte, drehte sich so schnell um, dass sich ein großer Tropfen Tinte von seinem Federkiel löste. Der verfehlte Rosetta nur knapp und klatschte unterhalb des massiven Tisches auf dem Dielenboden, um dort langsam zu versickern. »Liebe Rosetta! Ich habe versucht, Eure Ausführungen schriftlich zusammenzufassen. Nun möchte ich Euch fragen, ob diese Schlussfolgerung zulässig ist: Scrum eignet sich gut für die Entwicklungsphase neuer komplexer Produkte, wohingegen Kanban in der Wartungsphase seine Stärken besser ausspielen kann. Und ich habe verstanden, dass ein Übergang von Scrum zu Kanban problemlos zu meistern ist, weil Kanban darauf angelegt ist, mit dem Status quo zu starten und das System von dort aus langsam und kontinuierlich zu entwickeln. Ist das so korrekt?« »Korrekt – und perfekt!« Rosetta schmunzelte. »Jetzt bin ich doch ganz froh, dass ich mich für diese Diskussionsrunde entschieden habe.« Gereon, der seine Quintessenz gerade auf der Leinwand verewigte, drehte sich um und strahlte Rosetta offen an, sodass sie leicht errötete. »Wir sind froh, dass Ihr Euer Wissen und Eure Erfahrung so bereitwillig mit uns teilt. Das lässt meine Rolle als Moderator zum Kinderspiel werden.« Mit einem Blick auf die Uhr fuhr Gereon fort: »Die Zeit ist nahezu abgelaufen. Lasst mich die Ergebnisse dieser fruchtbaren Diskussion noch einmal kurz zusammenfassen. Scrum und Kanban ...« Rosetta wollte Gereons Ausführungen folgen, doch sie ertappte sich dabei, wie sie ihn wieder und wieder heimlich musterte und ihr dabei eine warme Röte ins Gesicht stieg. Er verwirrte sie: mit seiner schnellen Auffassungsgabe und dem Faible für prägnante Formulierungen – und dem wohl tiefgründigsten Lächeln des ganzen Scrum-Treffens.

35 Entscheidungen #meta

In der Bibliothek im Obergeschoss der Sommerresidenz

Holger: Immer diese Entscheidungen! Nehme ich Scrum oder Kanban ♦ ? In welche Diskussionsrunde soll ich jetzt gehen? Was hole ich mir vom Mittagsbuffet? Nur einen Salat? Ein Süppchen vorneweg? Oder stelle ich mir doch lieber den »Gourmet-Teller« mit möglichst vielen Köstlichkeiten zusammen?

Rolf: Die Wahl zu haben macht das Leben nicht unbedingt leichter –wählen heißt eben auch immer verzichten. Allerdings muss es nicht immer Scrum *oder* Kanban heißen. Beides lässt sich auch gut kombinieren. Arne Roock ♦ beschreibt in einem Artikel zwei Szenarien, in denen beide Ansätze koexistieren, in einem Fall sogar auf der gleichen Ebene.

Holger: Hört sich interessant an. Erzähl mal.

Rolf: Im einen Fall setzten die Entwicklungsteams bereits erfolgreich Scrum ein. Nun entstand im Portfoliomanagement der Wunsch nach mehr Flexibilität und Transparenz. Deshalb wurde auf einer höheren Abstraktionsebene mit einem Kanban-Ansatz der Fluss der Projekte durch den gesamten Lebenszyklus visualisiert und gesteuert. Die Spalten eines solchen Portfoliobords könnten beispielsweise »Idee«, »Vision«, »Umsetzbar«, »Entwicklung«, »In Betrieb« heißen. Erreichte ein Ticket, das ein Projekt repräsentiert, die Spalte »Entwicklung«, so wurde es innerhalb des Kanban-Prozesses von den Entwicklungsteams wie gewohnt iterativ mit Scrum geplant und umgesetzt. Scrum ist also in Kanban eingebettet.

Holger: Stimmt. Auf diese Weise hat man einen Überblick über sein gesamtes Projektportfolio und kann jederzeit sehen, in welchem Zustand sich welche Projekte aktuell befinden – von Anfang bis Ende. Und sogar managementtauglich! Und all das, ohne dabei auf Scrum in der Entwicklung zu verzichten. Wie sieht der zweite Fall aus?

Rolf: Der stammt aus der Spieleentwicklung. Um ein großes Action-Game fertigzustellen, gibt es laut Arnes Artikel zwei Phasen: die Pre-Production und die Production. Diese unterscheiden sich deutlich voneinander. In der Pre-Production werden all die Dinge geklärt und entschieden, die das Spiel spannend machen und für Action sorgen sollen. Beispielsweise, ob der Held ein Auto oder ein Motorrad benutzt, wenn er durch Paris rast, mit welchen Waffen er angegriffen wird, wie detailliert der Eiffelturm aussehen muss, wenn der Held doch nur kurz daran vorbeifährt, und vieles mehr. Diese Phase ist durch ein hohes Maß an Kreativität und Ungewissheit gekennzeichnet, was für ein iteratives Vorgehen und den Einsatz von Scrum spricht.

Sind all diese Dinge erst einmal entschieden, dann geht es in der darauffolgenden Production-Phase eher darum, sie konkret umzusetzen. So werden zum Beispiel die Annahmen zur Detailtreue des Eiffelturms auf vergleichbare Objekte wie den Louvre übertragen. Ist einmal ein Porsche animiert, lässt sich daraus auch ohne Weiteres ein Ferrari machen. Weil also die Variabilität viel geringer ist als in der Pre-Production, kann in dieser Phase die Arbeit nach einem Fluss-Prinzip organisiert werden, bei dem die einzelnen Arbeitspakete schrittweise von Spezialist zu Spezialist weitergegeben werden. Und durch kontinuierliche Verbesserung dieses Kanban-Flows wird dafür gesorgt, dass sich nicht durch die Hintertür ein Wasserfall einschleicht.

Holger: Grandiose Idee! Auf diese Weise existieren tatsächlich Scrum und Kanban auf einer Ebene nebeneinander. Auch wenn dieses Beispiel recht speziell ist, zeigt es für mich, dass am Ende das Werkzeug immer zum Anwendungsfall passen sollte. Sonst endet man mit dem berühmten Hammer in der Hand und alle Probleme sehen wie Nägel aus, auch wenn es Schrauben sind. Also doch wieder entscheiden!

Rolf: Ganz gleich, mein Leben ist auf jeden Fall abwechslungsreicher und überraschender, wenn ich aus Alternativen wählen kann. Und die Fülle an Themen auf einem Open Space ist in der Tat oft sehr groß. Das spricht für ein reges aktives Interesse der Teilnehmer. Einige von ihnen strotzen nur so vor Themen und würden diese am liebsten als ganzes Päckchen einreichen wollen.

Holger: Ein Luxusproblem! Aber die Moderatoren eines Open Space müssen sich auch um solche Dinge kümmern. Im Sinne ausgewogener Chancen hat es sich bewährt, dass jeder immer nur ein Thema vorstellt und sich dann mit seinen verbliebenen Themen wieder hinten in die Warteschlange der Themenlieferanten einreihet.

Rolf: Das wusste offenbar auch die Prinzessin. So ist es ihr gelungen, den verspätet begonnenen Marktplatz ohne Tumulte zu moderieren. Kein leichtes Unterfangen, denn das Nervenkostüm scheint bei dem einen oder anderen Teilnehmer immer noch recht dünn zu sein.

Holger: Glücklicherweise gehen alle sehr rücksichtsvoll miteinander um. Sie unterstützen einander sogar bei der Entscheidungsfindung vor der Marktplatzwand.

Rolf: So wie Rosetta, als sie Gereon die Teilnahme an der Diskussionsrunde »Scrum oder Kanban?« empfahl. Ich bin immer noch beeindruckt, wie schnell und bereitwillig Gereon, der nach eigener Aussage keine Ahnung von Kanban hatte, die Verantwortung für die Moderation übernahm. Das verdient höchsten Respekt!

Holger: Stimmt. Aber er hat auch das Zeug dazu. Hast du seine Zusammenfassung gehört? Kurz, präzise, elegant. Wenn dich so jemand als Moderator unterstützt, dann kannst du dich voll und ganz auf die Diskussion konzentrieren.

Rolf: Und die war richtig gut! Kommt es mir nur so vor, oder werden die Diskussionen zunehmend von mehr Teilnehmern getragen?

Holger: Auch ich habe beobachtet, dass sich immer mehr Leute aktiv an den Gesprächen beteiligen. Ein gutes Zeichen – aber irgendwie auch ganz normal für einen Open Space, dessen Teilnehmer sich zu Beginn noch nicht kannten. Viele Menschen brauchen eine gewisse Vertrautheit, bevor sie sich öffnen. Die offene und wertschätzende Atmosphäre dieser Veranstaltung beschleunigt diesen Prozess.

Rolf: Und der Diebstahl der Truhe? Als Rosetta das erwähnte, war die gute Stimmung plötzlich wie weggeblasen.

Holger: Ja, und ich habe das Gefühl, dass der Mix aus Trauer, Wut und Verzweiflung bald einem trotzigem »Davon lassen wir uns unser Scrum-Treffen nicht verderben!« Platz gemacht hat. Das ist aus meiner Sicht auch das Beste, was man tun kann: weitermachen. Zumal der Suchtrupp der Truhe bereits auf der Spur ist.

Rolf: Ob Arvidus sich ihnen angeschlossen hat? Ich wüsste wirklich gern, wie weit sie schon gekommen sind. Und ob das Gespenst tatsächlich in die Sache verwickelt ist.

Holger: Ich auch! Aber ... pssst (lauscht und flüstert)! Sind das nicht die Hexe und die Prinzessin? Was suchen die denn hier oben?

36 Der Zauber der Truhe

Im Inneren der Truhe

Das Gespenst erwachte von lautem Poltern und Scharren. »Wo bin ich?«, fragte es sich. Das Schwingen und das Schaukeln hatten aufgehört. Die Windgeräusche waren verstummt. Es war noch immer kalt. Langsam kehrte die Erinnerung zurück. Der Drachenkreuzer, die Truhe, das Seil, der schneidende, eisige Wind ... es befand sich im Inneren der Truhe! Und offenbar war die am Ziel ihrer Reise angekommen. Doch – wo war das? Durch das Schlüsselloch sickerte ein schwacher Lichtschein herein. Also war es wohl inzwischen Tag. Wie lange hatte es besinnungslos gelegen? Unwichtig. Es musste herausfinden, wo es war. Vorsichtig presste es den Kopf durch die enge Öffnung ins Freie. Die Truhe stand auf einem gepflasterten Hof umgeben von finsternen steinernen Türmen, Mauern und Zinnen, deren höchste Spitzen in dicken Wolken verschwanden. Graues diffuses Licht verstärkte den düsteren Charakter des Ortes. Ein dunkler Schatten erschien in seinem Blickfeld. Ein Schauer durchfuhr das Gespenst. Fast wäre ihm ein erschreckter Laut entschlüpft. So schnell und leise es ging, zog es sich wieder ins Innere der Truhe zurück. Keinen Augenblick zu früh, denn schon hörte es, wie klappernd die Halteseile gelöst wurden. Gleich darauf kam wieder Bewegung in die Kiste. Das Gespenst rollte sich zusammen. Es würde einen Fluchtweg finden müssen. Im Moment war ihm jedoch keinesfalls klar wie. Es hatte noch nicht einmal eine Idee, wohin die Truhe nun gebracht wurde.

Ein Luftzug huschte durch die offenen Türen, ließ die Kerzen und Fackeln flackern und fachte die Kohlebecken an. Köpfe wandten sich um. Der Rauch unter der hohen Decke kam wirbelnd in Bewegung, ehe sich die Türen wieder schlossen. Erhobenen Hauptes schritt der Drachenagent über die steinernen Fliesen durch die Große Halle der Drachenburg. Zwei Wachen folgten ihm, eine hölzerne, metallbeschlagene Truhe zwischen sich. Auf einen Wink hin setzten sie diese unmittelbar vor den Stufen des Throns ab.

Der Agent verbeugte sich knapp vor dem Drachenkönig, dann wies er auf das Artefakt zu seinen Füßen und rief: »Darin, Majestät, ist das Herz von Scrum. In dieser Kiste steckt seine Seele, stecken die ›Agilen Werte‹! Und ohne diese ›Agilen Werte‹

ist es vorbei mit Scrum, denn was bleibt, ist einzig stumpfe Mechanik. Habt Ihr diese Truhe und ihren Inhalt in Eurer Gewalt, Majestät, braucht Ihr Scrum nicht mehr zu fürchten. Seine Macht ...« – er hob beide Arme zur Decke und wandte sich der Versammlung zu – »... ist gebrochen!« Dann verbeugte sich der Agent ein zweites Mal und trat einen Schritt zurück.

Wiegende Bewegungen und Schritte auf steinernem Grund. Türenklappen und Waffengerassel. Das Gespenst klemmte sich im Inneren der Truhe fest und wurde zusehends unruhiger. Die Kiste wurde abgesetzt und es hörte eine raue Stimme, die das Ende von Scrum verkündete. Keine Ahnung wie, aber es musste fliehen. Doch wie sollte es aus der Kiste herauskommen? Das Schlüsselloch war jetzt keine Option mehr. Ehe es auch nur einen Zipfel von sich ins Freie gepresst hätte, wäre es sicher schon gefangen. Aber wie dann? Wo sollte es hin? Ach, könnte es doch nur durch Wände gehen! Jetzt machte sich jemand an den Schlössern der Kiste zu schaffen. Panik ergriff das Gespenst. Vor Schreck leuchtete es grell auf. Dann raste es in der Kiste im Kreis, bis es sich zu einer rotierenden, leuchtenden Wolke verdichtet hatte.

Ein Tuscheln hob an, Hälse reckten sich, die versammelten Drachen kamen in Bewegung. Einzig der König saß unbeeindruckt auf seinem Thron aus Obsidian. Mit rauchigem Schnaufen und einem kurzen Wink forderte er den Obersten Drachenfallen-Hacker auf, die Kiste zu öffnen. Der rückte seine Nickelbrille zurecht und warf einen prüfenden Blick auf die Schlösser und Beschläge. Dann kramte er lange in seiner Sammlung verschiedenartig geformter metallener Werkzeuge, ehe er sich dem ersten Schloss zuwandte. Als es mit einem Klicken aufsprang, drang ein vielfarbig oszillierendes Strahlen aus dem kaum sichtbaren Spalt zwischen Truhe und Deckel hervor.



»Raus, raus, raus! Ich muss hier raus, raus, raus! Aber wie? Wenn die den Deckel öffnen, kann mich jeder sehen! Ich wünschte ich wäre unsichtbar, unsichtbar, unsichtbar!« Es raste weiter. Dann durchfuhr es ihn wie ein Schlag. »Unsichtbar!« Es konnte ja unsichtbar werden! Dazu musste es sich allerdings beruhigen. Ganz ruhig. Tiefenentspannt. Aber ... wie sollte es das schaffen? Nicht mehr lange, und der Deckel würde nachgeben. »So kann man sich doch nicht entspannen!« Das Gespenst wollte eben wieder losrasen, da hatte es eine Erleuchtung.

Der Oberste Drachenfallen-Hacker ließ sich vom königlichen Schnauben und dem anschwellenden Gemurmel der Versammlung nicht beeindrucken. Die sieben Vorhängeschlösser hatte er bereits geöffnet. Nun richtete er seine ganze Aufmerksamkeit auf das Einbauschloss. Vorsichtig bewegte er das schlanke Werkzeug im Schlüsselloch. Dreimal klackte es deutlich vernehmbar. Dann öffnete er den Deckel der Truhe und trat zurück. Den schwachen Dunst, der flirrend zur Decke aufstieg, bemerkte im rauchigen Halbdunkel des Saales niemand. Alles drängte heran, um besser sehen zu können, doch mit einem feurigen Fauchen trieb der König die Versammlung zurück. Er beugte sich vor. Sein Antlitz verfinsterte sich. Die Truhe – war leer.

Gewaltige Flammenstöße schossen auf den Drachenagenten zu. Geistesgegenwärtig ließ der sich zu Boden fallen und rollte sich schützend zusammen. Der Drachenkönig hatte sich von seinem Thron erhoben. Er war glühendrot angelaufen. In seiner Kehle pulsierten Feuerbälle. Aus seinen Nüstern schoss dicker dunkler Rauch. Dann brach ein Brüllen los, das die Humpen auf den Tischen klirren und die an den Wänden aufgereihten Waffen und Schilde scheppernd gegeneinanderschlagen ließ.

»Eine leere Kiste!«, schrie der Drachenkönig, immer wieder Feuer speiend. »Ihr wagt es, hier mit einer leeren Kiste zu erscheinen und zu behaupten, damit wäre die Gefahr von Scrum gebannt? Wollt Ihr uns zum Narren halten? Wer glaubt Ihr, dass Ihr seid, Euch eine derartige Dreistigkeit erlauben zu dürfen?« Immer wieder fuhren Feuerstöße über den am Boden Liegenden hin. »Ich hatte Euch ausgesandt, uns den Schlüssel zur Vernichtung von Scrum zu bringen. Und alles, was Ihr zu bieten habt, ist diese erbärmliche, leere Truhe?« Der Drachenagent wollte sich aufrichten und zu einer Rechtfertigung ansetzen, doch ein weiterer Flammenstoß warf ihn zurück auf den Boden. »Glaubt Ihr, man könne uns ungestraft verhöhnen? Hinfort mit Euch. Verschwindet, bevor ich Euch in den Kerker werfen lasse! Und kommt mir nicht wieder unter die Augen, ehe Ihr nicht echte Erfolge vorzuweisen habt!«

Ein letzter wütender Flammenregen prasselte auf den in Ungnade gefallenem Agenten nieder. Der kam mühsam wieder auf die Beine und schüttelte sich den Ruß von der Kleidung. Dann warf er einen letzten trotzig Blick in die Runde und verließ erhobenen Hauptes und mit schleppenden Flügeln den Ort seiner Demütigung.

Aus seinem Versteck zwischen den Balken der Saaldecke hatte das Gespenst jedem Detail dieser Szene folgen können. Ein Lächeln saß wie eingebrannt in seinem Gesicht – nicht wegen der Niederlage, die der Drachenagent hatte hinnehmen müssen. Sondern weil dieses Lächeln für das Gespenst die Rettung gewesen war. Die Lächelmeditation, diese kleine Achtsamkeitsübung, war es, an die sich das Gespenst in seiner Panik gerade noch rechtzeitig erinnert hatte. Und während die Werkzeuge des Obersten Drachenfallen-Hackers den Schlössern zu Leibe rückten, hatte sich das Gespenst zusammengerollt, die Augen geschlossen und ruhig zu atmen begonnen. Ein – Aus. Ein – Aus. Mit jedem Ausatmen war ein Teil der Anspannung von ihm gewichen und sein Leuchten war immer schwächer geworden. Ein – Aus. Ein – Aus. Und als dann der Deckel der Truhe krachend aufsprang, hatte es mit einem breiten Lächeln langsam die Augen geöffnet und war, von allen unbemerkt, als flirrender Dunst zur Decke geschwebt.

Dort saß das Gespenst nun und hielt das Lächeln auf seinem Antlitz fest. Dieses Lächeln – davon war das Gespenst überzeugt – machte es unsichtbar. Vielleicht sogar unbesiegbar.

37 Rollenkonflikte

Im Studierzimmer des Königs

Die Mittagssonne schien hell durch die hohen Fenster. Wo sich ihre warmen Finger tief in den Raum streckten, tanzten feinste Stäubchen einen wirbelnden Reigen. Die Prinzessin deutete vage in Richtung der Sitzecke und steuerte auf die Fensterfront zu, stützte sich mit beiden Händen an den Fensterrahmen und blickte hinüber zu den rauschenden Kaskaden der Wasserfälle des Mainstream. Der Anblick war atemberaubend schön. Wo das Wasser sich in Millionen Tröpfchen sprühend in die Tiefe stürzte, leuchteten bunt schillernde Regenbogen.

Die Hexe blieb kurz in der Tür stehen und schaute sich um. Hier war sie vor drei Jahren schon einmal gewesen – mit dem Prinzen. In diesem Raum hatte er mit ihr die Weichen gestellt, dass sie endlich im Projekt ankommen konnte. Ihre Wangen überzog kurz ein Anflug von Röte, als sie daran dachte, wie sie sich zu dieser Zeit aufgeführt hatte. Sie schüttelte stumm den Kopf, steuerte dann auf den großen Globus zu, der im Sonnenlicht geheimnisvoll glänzte, und ließ sacht die Finger der rechten Hand über seine warme Oberfläche gleiten. Dann gab sie der Kugel einen kurzen Schwung und steuerte auf die Sitzecke zu, in der sie vor drei Jahren wie auf Kohlen gesessen hatte. Heute fühlte sie sich viel entspannter. Die Hexe ließ sich in einem der Sessel mit Blick auf die Fensterfront nieder und schaute zur Prinzessin hinüber, die noch immer mit dem Rücken zum Zimmer aus dem Fenster schaute. Beide schwiegen eine ganze Weile. Nur das gedämpfte Tosen der Wasserfälle und ein gelegentliches Rascheln von Samt und Seide waren zu hören.

Ein vorsichtiges Klopfen an der Tür, dann huschte ein Diener herein und servierte eine Kanne Tee und eine Schale Gebäck. Kaum hatte sich die Tür wieder hinter ihm geschlossen, entwich der Prinzessin ein kurzer Seufzer. Die Sonne leuchtete durch ihr Haar, sodass ihr Kopf von einem Gespinst strahlenden Lichts umgeben schien. »Wie sie da so steht, sieht sie aus wie eine Heilige«, dachte die Hexe bei sich. Der Tee in ihrer Tasse, von der sie ab und an nippte, schimmerte honigfarben und ein blumig zarter Duft stieg ihr in die Nase. Zurückgelehnt in die weichen Polster genoss sie nach all dem Trubel und der Aufregung des Vormittags diesen Augenblick der Ruhe und

Besinnung.

»Darf ich Euch etwas sehr Persönliches fragen?«

Die Teetasse in der Hand, richtete sich die Hexe in ihrem Sessel auf. Die Prinzessin nickte, ohne den Blick

Prinzessin werden

von den Wasserfällen abzuwenden. »Wir haben uns einige Zeit aus den Augen verloren und so hat es mich, mit Verlaub, überrascht, Euch an der Seite des Prinzen wiederzutreffen. Ich hatte immer geglaubt, dass der Ritter seinen Irrtum eines Tages einsehen und Euch hoch zu Ross als Gemahlin auf seine Burg führen würde. Ihr wart damals wirklich ein schönes Paar.« Die Hexe seufzte verzückt. »Bitte verzeiht meine Neugier. Aber – wie seid Ihr mit Prinz Rollo ...?«

»Das war wohl ein wenig wie im Märchen.« Die Prinzessin hatte sich umgedreht und lehnte nun mit dem Rücken am Fenster. »Ich war nach dem Drachenfallenprojekt ins stiefmütterliche Haus zurückgekehrt und musste mich wieder um alles kümmern, während meine Stiefschwester und ihre Mutter sich dem Müßiggang hingaben. Daran änderte auch meine neue Aufgabe als königliche Scrum-Beraterin nichts. Sobald ich nach Hause kam, warfen sie mir die alten Lumpen zu und ließen mich die niedersten Arbeiten verrichten.« Sie seufzte bei der Erinnerung. Die senkrechte Falte zwischen ihren feinen Brauen hatte sich vertieft. »Es war nicht leicht, all das zu ertragen, nachdem ich gemeinsam mit Euch und den anderen Musketieren an der Drachenfalle gearbeitet hatte, das könnt Ihr mir glauben.« Die Hexe schaute von ihrer Teetasse auf und nickte. »Eines Abends war dann ein Ball im Schloss des Königs«, fuhr die Prinzessin fort. »Alle waren eingeladen, doch meine garstigen Stiefschwester versteckten meine Kleider und ließen mich mit einem Sack Erbsen, den ich auslesen sollte, zu Hause zurück.« Der Blick der Prinzessin fixierte all die Bücher und Folianten in den Regalen an der gegenüberliegenden Wand, ohne sie wirklich wahrzunehmen. »Dann klopfte es an der Tür. Draußen stand eine merkwürdige Alte, kindsgroß, mit einem Stock in der Hand und einer Kiepe auf dem Rücken. Das Auffälligste an ihr war ein feuerroter Haarschopf, der Flammen gleich nach oben strebte und bei jeder Bewegung zu lodern schien. Sie fragte um etwas Speis und Trank. So bat ich sie herein, ließ sie am Feuer platznehmen und reichte ihr einen Krug Wasser und mein letztes Stück Brot, das mir die Stiefmutter gelassen hatte. Die Alte wärmte sich, trank und mümmelte an dem harten Kanten, dass ich manchmal Sorge hatte, sie würde sich ihre lange Nase am eigenen Kinn stoßen. Dann schaute sie mich mit uralten, grünen Augen an und kicherte. ›Was du hier machst, Mädchen?‹, fragte sie. ›Alle beim Balle sind. So schön du bist, dorthin du gehörst.‹ All meine Einwände wischte sie beiseite und kramte aus ihrer Kiepe drei Haselnüsse. ›Jede dieser Nüsse dir was du brauchst wird geben. Sobald eine auf den Boden du wirfst, bereit für den Ball du sein wirst. Doch bedenken du musst: Um Mitternacht der Zauber erlischt!‹ Und während ich noch auf die Nüsse in meiner Hand starrte, war die Alte verschwunden. Ich weiß bis heute nicht, wie sie das gemacht hat.« »Könnte eines der uralten Waldtroll-Weibchen gewesen sein«, murmelte die Hexe. »Aber wie ging es weiter?«

»Das war ganz wunderbar. Ich ließ eine der Nüsse auf den Boden fallen, und schon trug ich in ein wunderschönes Ballkleid und elegante Schuhe. Vor dem Haus wartete eine prächtige Kutsche auf mich. Kaum war ich eingestiegen, ging es in wilder Fahrt

zum königlichen Schloss. Und – was soll ich sagen – kaum, dass ich den Saal betreten hatte, fiel der Blick des Prinzen auf mich und er forderte mich zum Tanze auf. Wir tanzten den ganzen Abend miteinander, ohne dass er in mir das Aschenputtel aus dem Fallenprojekt erkannte. Stets behielt ich die Uhr im Blick. Als es Viertel vor Zwölf schlug, verschwand ich unter einem Vorwand nach draußen und kehrte in der Kutsche nach Hause zurück. Noch vor der Haustür begann die Turmuhr Zwölf zu schlagen und mit dem letzten Glockenklang war all der Prunk verschwunden. Als Stiefmutter und Stiefschwestern heimkehrten, saß ich wieder in meinen alten Lumpen am Feuer und las die letzten Erbsen aus. Mit einem Lächeln auf dem Gesicht.« Die Prinzessin schaute zur Hexe hinüber, die sich gerade verstohlen ein paar Kekskrümel vom Rock fegte. »Der Ball währte drei Nächte. Auch an den kommenden Abenden wiederholte sich der Zauber. Kaum, dass meine ungerechte Stieffamilie das Haus verlassen hatte, ließ ich eine der Nüsse zu Boden fallen und eine Kutsche brachte mich, in feinste Kleider gehüllt, zum Schloss des Königs. Auch an diesen Abenden tanzte der Prinz, sobald er meiner ansichtig wurde, nur noch mit mir.« Die Prinzessin stieß sich vom Fenster ab und vollführte einige federleichte Tanzschritte. Die steile Falte zwischen ihren Brauen war verschwunden und ein Funkeln glänzte in ihren Augen, als sie weitererzählte: »Am dritten Abend hatte ich wohl die Zeit ein wenig vergessen. So hörte ich den ersten Schlag der Turmuhr mitten im schönsten Tanz. Vor Schreck blieb ich stehen, der Prinz schaute mich verwundert an, doch schon stürzte ich davon. Was, wenn ich inmitten all der Menschen plötzlich in meinen abgerissenen Lumpen dagestanden hätte? Wenn der Prinz mich so sähe? Nein! Ich hastete aus dem Saal, schleuderte die hinderlichen Schuhe von mir, auf bloßen Füßen ging's die Treppe hinab, zur Tür hinaus und in die Kutsche. Nach einer halsbrecherischen Fahrt kam ich mit dem allerletzten Schlag der Glocke zu Hause an – und alles löste sich in Luft auf.« »Puh«, rief die Hexe, »das war aber knapp!« Sie saß aufrecht auf der vorderen Kante des Sessels und umklammerte ihre Teetasse. »Und wie ging's dann weiter?«

»Als Mutter und Stiefschwestern nach Hause kamen, war ihr einziges Thema, wer wohl die schöne Unbekannte gewesen sei, die plötzlich und unerwartet mitten im Tanz davongelaufen und verschwunden war. Aus dem, was sie erzählten, erfuhr ich, dass der Prinz meine Schuhe gefunden und verkündet hatte, dass er nur das Mädchen zur Frau nehmen wolle, dem diese Schuhe passten. Er suchte dann lange im ganzen Land nach der unbekannten Schönen. So manche Tochter des Königreichs hatte seitdem die Schuhe probiert. Doch keine hatte hineingepasst. Nun, eines Tages stand er auch vor unserer Tür. Meine Stiefschwestern – eine wie die andere – versuchten ihre Füße in die Schuhe zu zwängen, selbst um den Preis des eigenen Fleisches. Doch der Prinz durchschaute ihre Tricks. Am Ende sah er mich am Herd sitzen. Trotz lauten Lamentierens meiner Stiefmutter holte man mich herbei, ich schlüpfte in die Schuhe und als der Prinz sah, dass sie wie angegossen passten, ergriff er meine Hände und schaute mir in die Augen. Hinter Ruß und Asche erkannte er nicht nur das Aschenputtel, mit dem er an der Drachenfalle gebaut, sondern vor allem das Mädchen, mit dem er beim Ball die ganze Zeit getanzt hatte. Und so nahm er mich mit aufs Schloss.«

»Und Ihr?«, platzte es aus der Hexe heraus. »Ihr seid einfach so mitgegangen und

habt Euch heiraten lassen?« Irgendwie brachte dieses rührselige Ende eine feministische Saite in ihr zum Klingen. »Ach, ich war ja so glücklich. Im Projekt hatte ich ihn schätzen gelernt, doch auf dem Ball ... da habe ich mich in ihn verliebt. Und als ich nun erlebte, welche Mühen er auf sich nahm, nur um mich zu finden, da hatte er mein Herz endgültig für sich gewonnen. Nein, meine liebe Freundin, ich habe mich nicht einfach so heiraten lassen, sondern aus vollstem Herzen ›Ja!‹ gesagt.« Beschwingt tanzte sie um den Globus herum, an den Bücherregalen entlang, streifte mit dem Finger die Buchrücken und fiel am Ende mit rosigen Wangen und einem strahlenden Lächeln der Hexe gegenüber in einen Sessel. Die hatte sich zurückgelehnt, die Beine übereinandergeschlagen, hielt ihre noch halbvolle Teetasse mit beiden Händen im Schoß und genoss sichtlich diesen glücklichen Augenblick.

»Ist Eure Neugier damit vorläufig gestillt?« Die Prinzessin griff nach der Teekanne und goss sich ein. Mit der Tasse in der Hand lehnte sie sich vergnügt im Sessel zurück. Die Hexe nickte zustimmend. »Nun, dann habe ich jetzt eine Frage an Euch.« »Nur zu, das ist mehr als recht und billig.« »Meine liebe Freundin, ich habe das Gefühl, auch Ihr habt Euch verändert. Und damit meine ich nicht allein Eure äußere Erscheinung, sondern vor allem Eure Achtsamkeit und Euren Umgang mit anderen Menschen.« »Wie meint Ihr das?« »Nun, Ihr habt mich soeben einfach meine Geschichte erzählen lassen, in meinem eigenen Tempo. Ohne mich zu unterbrechen, Eure Meinung dazu kundzutun oder gar Ratschläge zu erteilen. Im Gegenteil: Ich habe Eure Aufmerksamkeit als sehr wertschätzend, offen und hilfreich empfunden. Dafür möchte ich Euch danken. Doch sagt – was ist es, das Euch so verändert hat?« Die Hexe sah von der Teetasse auf und schaute die Prinzessin an, dann glitt ihr Blick durch die Fenster hinaus in die Ferne. Nach einigen Augenblicken kehrte sie sanft lächelnd aus ihren Erinnerungen zurück und stellte mit leisem Klappern die Tasse auf dem Tisch ab. Dann ließ sie sich in den Sessel zurücksinken und faltete die Hände im Schoß.

Beraten lernen

»Das ist schnell erzählt und wirklich nichts Großes. Ich habe eine Weiterbildung belegt, das ist schon alles.« »Für ein klein wenig mehr Details wäre ich Euch durchaus dankbar.« Die Prinzessin zwinkerte die Hexe an. »Kommt, lasst Euch nicht so lange bitten.« »Also gut. Erinnert Ihr Euch noch an meine recht schnippischen Kommentare, als uns das Einhorn Bumaraia die Werte von Scrum vermitteln wollte?« Die Hexe hatte sich aufgerichtet und krächzte mit feinster, ätzender Hexenstimme: »Soll ich vielleicht jeden Morgen zunächst meinen Kollegen Respekt zollen und beim Frühstück ganz auf die Nahrungsaufnahme fokussieren?« Zwei Atemzüge später fuhr sie mit sanfterer Stimme fort: »Nun, nicht nur ich kann solche Sprüche klopfen. Das könnt Ihr mir glauben. Gleich in meinem ersten Beratungsmandat nach Abschluss des Drachenfallenprojekts wurde mir von einem jungen Fallenbauer mit gleicher Münze heimgezahlt. Da wurde mir mit einem Male klar, dass ich mehr brauchen würde als meine magischen Tricks und das bisschen Scrum-Erfahrung aus dem ersten Projekt, wenn ich in den Fallenwerkstätten bestehen wollte. Eine gute Beraterin braucht eben auch Beraterwerkzeuge. Und die fallen sicher nicht vom Himmel oder wachsen ihr irgendwie unbemerkt zu, dachte ich bei mir. Also habe ich mich umgesehen, wo ich

den Beraterberuf erlernen kann.« Die Hexe hatte sich wieder zurückgelehnt und kurz die Augen geschlossen. »Und, wo seid Ihr fündig geworden? Kommt, spannt mich doch nicht so auf die Folter.« »Am Ende habe ich mich für ein kleines Seminar im Wieimmerländer Südwesten entschieden, weil mir dessen Anspruch an die Ausbildung gefiel. Dort ging es nämlich nicht um die Frage, wie man ›erfolgreich‹ berät oder ›richtig‹ Konflikte beilegt, sondern vielmehr um die Art und Weise des Beratens, um die eigene Einstellung dazu. Und so habe ich in den letzten drei Jahren – parallel zur Arbeit in den Fallenwerkstätten – gemeinsam mit anderen Ausbildungsteilnehmern nicht nur meinen Werkzeugkoffer gefüllt, sondern vor allem eine innere Haltung entwickelt, die mir heute hilft, besonnener, wertschätzender und vor allem erwartungsärmer meiner Umwelt und am Ende auch mir selbst zu begegnen.« Sie schloss kurz die Augen, atmete tief durch und fügte dann mit einem Augenzwinkern hinzu: »Doch Vorsicht! Ich muss Euch warnen. Meine Sorte Berater stellt manchmal merkwürdige, naive Fragen. Das ist so unsere Art. Also, seid willkommen und lasst Euch gern irritieren! Und damit wären wir dann vielleicht auch beim eigentlichen Anlass unseres Treffens angekommen.« Damit setzte sich die Hexe aufrecht und entspannt im Sessel zurecht, schenke sich Tee nach, schob sich ein Vanillekipferl in den Mund und fragte an den Krümel vorbei: »Womit kann ich für Euch hilfreich sein?«

Der Blick der Prinzessin verlor sich in unbestimmter Ferne. Die Farbe wich aus ihren Wangen und die eben noch funkelnden Augen verloren ihren Glanz. Ihre Hände lagen im Schoß und nestelten an einem Taschentuch, das sie aus dem rechten Ärmel gezupft hatte. Erstaunt nahm die Hexe diese Verwandlung wahr. »Wo soll ich anfangen?« Die Prinzessin seufzte tief. »Es wächst mir in letzter Zeit einfach alles über den Kopf. Ich weiß manchmal gar nicht mehr, wo vorn und hinten ist, wo ich anfangen soll.« »Hmm-hmm.« Die Hexe hatte nun ebenfalls die Hände im Schoß gefaltet, nickte sachte und schaute ihr Gegenüber aufmerksam an. »Früher, im Hause meiner Stiefmutter, hatte ich ja auch immer viel zu tun, aber jetzt ...« Die Prinzessin sammelte sich für einen Augenblick, ehe sie fortfuhr: »Es stürmt so vieles auf mich ein, all die vielen verschiedenen Aufgaben. Mir kommt es vor, als versuchte ich ständig, auf mehreren Hochzeiten zu gleicher Zeit zu tanzen, wenn Ihr versteht, was ich meine.« Sie schaute auf und die Hexe wiegte den Kopf. »Hmm ... Ihr sagtet, auch bei Eurer Stiefmutter hattet Ihr schon viel zu tun – doch offenbar ohne dass es Euch derart belastet hat.« Die Prinzessin nickte. »Wollen wir einmal schauen, was heute für Euch anders ist?«, fragte die Hexe. »Erzählt mir doch bitte etwas über all diese Aufgaben. Welcher Art sind sie?« Die Prinzessin wiegte den Oberkörper sacht vor und zurück und schaute auf ihre Hände. »Nun, da sind all jene Aufgaben, an denen ich als Gemahlin des Prinzen und Mitglied der königlichen Familie teilnehme: Audienzen, Andachten, Bankette, Bälle, Empfänge, Ernennungen, Festakte, Huldigungen, Krönungen, Turniere, Zeremonien – jeden Tag etwas anderes. Und alles gleichermaßen wichtig. Hinzu kommen die Reisen mit meinem Gemahl – mit der Kutsche über Land, auf holprigen Wegen und durch staubige Ebenen. Ach, könnten wir doch fliegen wie die Vögel, was wäre das für eine Erleichterung! Vielleicht reisen

Auftragsklärung

ja auch wir bald auf Flugdrachen – so wie Shuhari und seine Ritter.« Sie schaute auf, griff nach ihrer Teetasse und trank einen winzigen Schluck. »Hinzu kommt meine Beratertätigkeit in den Fallenwerkstätten. Die kann und will ich nicht aufgeben. Mit Mannschaften zu arbeiten und zu sehen, wie sie an ihren Aufgaben wachsen und beginnen, die Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, das ist einfach großartig.« Ein kleines Lächeln erschien auf ihrem Gesicht, das sich vertiefte, als sie fortfuhr: »Und da ist Anna-Belle, meine Tochter. Ich weiß, dass Ursa, ihre Amme, gut für sie sorgt und sich um alles kümmert. Aber ich würde so gern selbst immer für meinen kleinen Schatz da sein, sie einfach in den Arm nehmen, mit ihr lachen und spielen, ihr vorlesen, sie in den Schlaf singen. Stattdessen bin ich die meiste Zeit unterwegs. Was bin ich nur für eine Rabenmutter!« Die Teetasse in ihrem Schoß klapperte auf der Untertasse und eine Träne rollte über die Wange der Prinzessin. Mit einer trotzigsten Handbewegung wischte sie sich mit dem Taschentuch die Augen trocken und schnäuzte die Nase. Dann atmete sie dreimal tief ein und aus.

Die Hexe wartete einen Augenblick, bis sie glaubte, dass sich die Prinzessin wieder etwas beruhigt hatte. »Da ist ja in jeder Hinsicht eine Menge zu tun. Auch mit Blick auf die Zeit, die uns noch verbleibt. Was meint Ihr – womit sollen wir anfangen?« Die Prinzessin schaute kurz auf, fuhr dann aber fort: »Und wisst Ihr, was das Schlimmste ist? In den Fallenwerkstätten läuft es seit einiger Zeit auch nicht mehr so, wie ich mir das wünschen würde. Dabei gab mir gerade diese Arbeit bisher immer viel Energie und Freude. Irgendetwas hat sich verändert.« »Hmm-hmm«, machte die Hexe mit einem Nicken. »Was meint Ihr, sollen wir uns das einmal genauer anschauen, wenn es – wie Ihr sagt – ›das Schlimmste‹ ist?« Sie schmunzelte mit einem Augenzwinkern und auch die Prinzessin musste unwillkürlich lächeln. »Gerne. Auch wenn es vielleicht nicht so dramatisch ist, wie ich es eben dargestellt habe, so irritiert es mich doch, dass sich bei der Arbeit in den Fallenwerkstätten etwas verändert hat, ohne dass ich greifen kann, was es ist.«

Die Hexe griff nach der Teekanne und schaute die Prinzessin fragend an. »Danke, für mich gerade nicht.« Die Hexe füllte ihre Tasse und stellte die Kanne zurück auf das Stövchen, in dem warm eine Kerze leuchtete und flackernde Lichtmuster auf die Tischplatte malte. »Bitte erzählt noch ein wenig mehr. Wie fühlt sich dieses ›anders‹ an?« »Nun ... wie soll ich sagen ... es ist ... als ob keine rechte Verbindung entsteht. Ich komme nicht mehr an die Menschen heran ... bleibe irgendwie ... draußen.« »Hmm-hmm.« »Es fühlt sich an, als ob ... eine Grenze gezogen würde ... höflich aber bestimmt ... die ich nicht überwinden kann ...« »Und diese unsichtbare Grenze ...?« Die Hexe schaute von ihrer Teetasse auf. »Diese Barriere ... diese subtile Zurückweisung ...«, die Prinzessin hatte sich vorgebeugt und die Hände auf die Sessellehnen gelegt, »... hindert mich daran, mich mit den Mannschaften zu verbinden und ganz in meiner Arbeit aufzugehen.« Damit ließ sie sich wieder in den Sessel zurückfallen. »Ständig dieses ›Ja, Königliche Hoheit‹ hier, ›Gewiss, Euer Exzellenz‹ da. Ich werde das Gefühl nicht los, die Leute machen, was ich ihnen vorschlage, weniger aus Überzeugung als vielmehr aus Gehorsam gegenüber dem Königshaus. Aber ... so kann sich doch selbstbestimmtes Arbeiten nicht entwickeln!« Mit einer

Das Problem würdigen

schnellen Handbewegung fegte sie eine kecke Haarsträhne aus dem Gesicht. »Hm-hm«, brummte wieder die Hexe. »Das kostet sicher eine Menge Energie, sich immer wieder davon abzugrenzen und weiterzuarbeiten, oder? Was haltet Ihr davon, wenn wir jetzt einmal schauen, wie Eure ideale Arbeitswelt aussehen würde?« Die Prinzessin nickte.

»Also, vorhin habt Ihr mir von der Alten mit dem Feuerschopf erzählt. Jetzt schließt bitte einmal die Augen und stellt Euch vor, eben jene Alte steht heute Abend wieder vor Eurer Tür. Ihr lasst sie ein, bewirtet sie und zum Dank schenkt sie Euch eine dieser zauberhaften Nüsse, die Ihr schon kennengelernt habt. Möglicherweise ist es dieses Mal eine Walnuss und vielleicht sagt sie dazu noch etwas wie: ›Die Nuss im Garten pflanzen Ihr müsst. Euch etwas wünschen Ihr könnt vor dem Träumen gehen. Am nächsten Morgen Ihr werdet sehen.« »Hm«, machte die Prinzessin und ein kleines Lächeln stahl sich auf ihr Gesicht. »Nun geht Ihr in den Garten und grabt die Nuss an einer ruhigen Stelle ein«, fuhr die Hexe fort, »und wünscht Euch dabei, dass morgen früh all Eure Probleme verschwunden sind. Dann geht Ihr ins Bett und fallt in einen tiefen und ruhigen Schlaf.« Der Atem der Prinzessin wurde ruhig, gleichmäßig hob und senkte sich ihre Brust. »Am nächsten Morgen wacht Ihr auf und das Wunder ist geschehen.« Die Hexe hatte die Stimme etwas gehoben. »Allerdings habt Ihr davon nichts mitbekommen, denn Ihr habt ja geschlafen. Was meint Ihr – woran werdet Ihr als Erstes bemerken, dass der Zauber der Alten wirklich wirkt?« Die Prinzessin öffnete die Augen und fixierte eine Weile die Bücherwand hinter der Hexe. »Nun, vielleicht daran, dass ich mich darauf freue, in die Fallenwerkstatt zu gehen und dort mit den Mannschaften zu arbeiten.« »Hm-hm. Und woran noch?« »Vielleicht macht es mir an diesem Tage nichts mehr aus, mit ›Euer Exzellenz‹ angesprochen zu werden. Oder – vielleicht klingt es in meinen Ohren auch anders. Oder – noch besser – ich werde in den Werkstätten wieder als Beraterin wahrgenommen statt in erster Linie als Mitglied des Königshauses.« »Hm-hm. Und weiter?« »Meine Ideen und Anregungen werden kritisch aufgenommen und konstruktiv hinterfragt. Wir entwickeln gemeinsam neue und passende Lösungen. Es gibt Widerspruch und eigene Ideen.« Die Prinzessin war nicht mehr zu bremsen. »Am Ende brauche ich nur noch zu moderieren und die Mannschaften entwickeln ihre Lösungen selbst. Es braucht nur ab und zu noch einen kleinen Impuls. Und – vielleicht kann ich dann auch einmal früher ins Schloss zurückkehren und mit Anna-Belle noch etwas Extrazeit verbringen.« Die Augen der Prinzessin leuchteten und ihre gesamte Körperhaltung hatte sich verändert. Sie saß aufrecht im Sessel und ein Hauch Rot färbte ihre Wangen.

Die perfekte Zukunft

»Was für eine Zaubernuss!«, schmunzelte die Hexe verückt. »Schaut Euch nur an, wie Ihr jetzt dasitzt. Wie fühlt sich das für Euch an?« »Wunderbar und leicht.

Voller Energie. In mir summt es wie in einem Bienenkorb. Was für eine schöne Vorstellung.« Die Prinzessin hielt es kaum im Sessel. Die Hexe ließ den Kopf leicht zur Seite kippen und sah ihr Gegenüber an. »Nun lasst uns einmal schauen, ob es vielleicht schon Situationen gegeben hat, in denen Ihr Euch gefühlt habt, wie soeben

Vorboten und Ausnahmen

beschrieben. In welchen Situationen habt Ihr Euch denn darauf gefreut, zur Arbeit in die Fallenwerkstätten zu kommen?« »Hmm, ich weiß nicht. In letzter Zeit war es eher ...«, murmelte die Prinzessin. Die Hexe wartete geduldig. »Aber ja, jetzt fällt es mir wieder ein. Als ich neulich mal wieder bei einer meiner ersten Mannschaften war – ja, da war es so wie früher.« »Und wie genau war es da?« »Na eben wie früher, als ich noch als Aschenputtel ein Musketier der Drachenfalle war. Damals achtete niemand sonderlich auf Aussehen oder Ansehen, es ging immer in erster Linie um die Arbeit und die kontinuierlichen Verbesserungen, die wir gemeinsam erreichen wollten. Da war es unwichtig, wer ich war, ich war einfach in meiner Rolle als Scrum-Expertin und Musketier der Drachenfalle akzeptiert.« »Und das war vor Kurzem auch noch so, obwohl Ihr dort jetzt als Prinzessin erschienen seid?« »Ja, irgendwie schon. Man wollte ganz einfach meine Meinung zu einem Problem hören und sich mit mir beraten. Außer dem Prinzipal der Fallenwerkstatt, der mich eifrig hofierte, und dem Pförtner, der sich vor Eifer bei seiner Verbeugung den Kopf am Pförtnerhäuschen stieß!«, kichernd hob sie die Hand an den Mund. »Also – außer diesen beiden schien es niemand zu interessieren, dass ich nun zur Königsfamilie gehöre. Wir hatten einfach eine angeregte Diskussion darüber, ob, wann und wie man Mannschaften teilen sollte.« »Hmm-hmm. Interessant. Wenn ich es recht verstanden habe, war das ein Moment, der sich so anfühlte wie der perfekte Tag, den Ihr mir vorhin beschrieben habt?« »Ja, jedenfalls viel besser als bei meinen sonstigen Mandaten.«

»Großartig!« Die Hexe rieb sich vergnügt die Hände. »Da hätten wir eine wundervolle Ausnahme, die wir nun weiter untersuchen können. Ist das für Euch in Ordnung, wenn wir da noch einmal genauer hinschauen?« Die Prinzessin nickte, und die Hexe fuhr fort. »Gut. Was also unterscheidet den Besuch bei diesem frühen Kunden von Euren anderen Mandaten?« »Hmm ... wenn ich es noch einmal vor meinem inneren Auge vorbeiziehen lasse, dann ... ist es wohl diese andere Wahrnehmung meiner Person ...« »Und was genau war da anders?« »Ich durfte ganz Musketier der Drachenfalle sein. Es war irgendwie allen klar, dass ich nicht zur königlichen Visite, sondern zum Arbeiten erschienen war. Ich glaube, das machte den Unterschied ...« »Hmm-hmm.« »Bei den anderen Mandaten ist das irgendwie nie so klar. Da bin ich immer ...« »Ja?« »... nun, da war ich von Anfang an die Prinzessin und die Rolle bin ich nie losgeworden. Die anderen Mannschaften, die mich noch als Aschenputtel kennengelernt haben, haben dieses Problem offenbar nicht ...« »Hmm-hmm. Und woran könnte das liegen? Was denkt Ihr?« »Vielleicht, weil ihnen meine Rolle in ihrem Kontext so klar war, dass sie auch durch meinen Aufstieg ins Königshaus nie infrage gestellt wurde ... Ja – jetzt wo ich es ausspreche, hört es sich ganz schlüssig an.« Die Prinzessin, die bei diesen Überlegungen bis auf die Sesselkante vorgerutscht war, ließ sich für einen Moment in den Sessel zurücksinken. Dann richtete sie sich wieder auf. »Das heißt ... wenn es mir gelingt, auch bei neuen Mandaten in erster Linie als Musketier der Drachenfalle wahrgenommen zu werden ... also ...« »Also, was müsstet Ihr dazu tun?« Die Hexe nickte aufmunternd. »Meine Rolle ... klären? ... Ja! ... Ich muss für die Mannschaften ganz transparent machen, wer da gerade spricht, mit wem sie es gerade zu tun haben

Unterschiede und kleine Schritte

... von Anfang an. Dann entstehen vielleicht weniger Missverständnisse.« Die Prinzessin lehnte sich wieder im Sessel zurück und schaute für einen langen Augenblick zur Decke, als sammelte sie noch einmal ihre Gedanken. Dann nickte sie der Hexe zu und sagte nur: »Ja ... das könnte funktionieren.«

»Und – wie fühlt Ihr Euch jetzt?« »Gut. Großartig. Ich sehe endlich wieder einen Weg, um etwas an der aktuellen Lage zu verändern. Das fühlt sich geradezu ...

Zuversicht stärken

befreiend an. Und – eigentlich hätte ich da auch selbst schon früher drauf kommen können.« »Nun, Ihr habt es doch selbst herausgefunden, oder? Also, was ist Euer Plan? Was werdet Ihr verändern?« »Ich denke, ich werde künftig von Beginn an als Musketier der Drachenfalle auftreten und diese Rolle ein ums andere Mal wieder klar hervorheben. Und ich hoffe, dass sich damit in der Zusammenarbeit mit den Mannschaften etwas verändert.« »Eine Frage noch zum Abschluss: Auf einer Skala von null – überhaupt nicht – bis zehn – voll und ganz: Wie zuversichtlich seid Ihr, dass Ihr mit diesem Vorgehen erfolgreich sein werdet?« »Oh – eine interessante Frage. Die füge ich gleich mal meinem Werkzeugkoffer hinzu. Danke. Also ... ich denke an eine Sieben. Ich bin schon sehr zuversichtlich und ... wartet ... nein ... eine Acht, denn mir ist gerade noch ein Unterschied eingefallen. Bei diesem Kundenbesuch trug ich damals ein eher schlichtes Kleid. Vielleicht könnte es den Effekt noch verstärken, wenn ich künftig meine Garderobe ein wenig meiner Rolle anpasse.« »Das klingt in meinen Ohren sehr optimistisch«, sagte die Hexe, »wie fühlt sich dieses Ergebnis für Euch an?« Die Prinzessin war aufgestanden. »Danke, liebe Freundin – das hat mir sehr geholfen. Beim nächsten Mal werde ich mich schon früher an Euch wenden und mir Unterstützung holen, um meine Gedanken zu sortieren.« Sie zog die Hexe aus dem Sessel hoch und schloss sie spontan in die Arme. »Nur sagt mir noch eins – woher wusstet Ihr von der Nuss?« »Was meint Ihr?« Die Hexe runzelte die Brauen. »Nun, vorgestern hat wirklich die Alte vor meiner Tür gestanden und mir am Ende diese Nuss in die Hand gedrückt.« Damit zog sie eine wundervolle, große Walnuss aus einer Tasche ihres Kleides und reichte sie der Hexe. Die starrte sie nur wortlos an und wackelte mit dem Kopf. Die Prinzessin strahlte. »Wisst Ihr – so ein Wunder ist ja ganz schön, aber Euer Weg gefällt mir besser. Denn wenn ich die Veränderung selbst angehe, dann entwickle ich meine eigenen Lösungen und damit auch mein eigenes Wunder. Großartig!« Sie ergriff die Hände der Hexe und drückte sie fest. »Aber nun entschuldigt mich bitte, ich will mich noch mit Anna-Belle treffen, ehe mich der Offene Raum wieder vereinnahmt.« Und mit einem verschwörerischen Zwinkern rauschte sie zur Tür hinaus.



Die Hexe stand für einen Augenblick wie in Trance und starrte auf die Tür, die sich mit lautem Klappen hinter der Prinzessin geschlossen hatte. Dann ging sie schmunzelnd hinüber zu der großen Fensterfront. Sie nahm das schillernde Schauspiel, das Myriaden von sprühenden Wassertropfen über die Wasserfälle des Mainstream zauberten, mit einem Lächeln in sich auf, wandte sich um und ließ noch einmal ihren Blick über den kunstvollen Globus und die Rücken all der Bücher und Folianten schweifen. Mit einem Kopfschütteln murmelte sie etwas wie: »Diese Wunderfrage hat doch immer wieder eine verblüffende Wirkung«, und machte sich ebenfalls auf den Weg.

38 Berater oder Coach

Im Kaminzimmer der Sommerresidenz

»... habe ich versucht, die Mannschaft zu coachen, also offene Fragen zu stellen – doch die wollten keine ›Psychospielchen‹. Die haben von mir fertige Lösungen erwartet. Natürlich kann ich so etwas liefern. Aber – dann bin ich doch kein Coach mehr, oder? Coachen heißt doch – so verstehe ich das –, sein Gegenüber oder die Mannschaft durch wertschätzendes Fragen zu eigenen Lösungen zu führen ...« Die Tür hatte so einladend offen gestanden, dass die Hexe für einen Augenblick stehen geblieben war, um zu hören, worum es in der Diskussion im Kaminzimmer gerade ging. Nach all der Aufregung des Vormittags und dem intensiven Gespräch mit der Prinzessin wäre jetzt eine kurze Auszeit angebracht – so war ihr Plan gewesen, als sie im Studierzimmer aufgebrochen war. Einfach einmal einen Moment lang für sich sein, durchatmen, den Kopf frei bekommen. Doch die Diskussion im Kaminzimmer zog sie magisch an. Als hätten sie ein Eigenleben, trugen ihre Füße die Hexe durch die Tür. Schon fand sie sich inmitten einer munteren kleinen Runde wieder. Man hatte es sich auf den breiten Sofas und Sesseln rund um den Kamin bequem gemacht. Ein kleines Feuer knisterte und flackerte – wohl mehr um der Behaglichkeit willen, als dass bei den frühlingswarmen Temperaturen jemandem wirklich kalt gewesen wäre. Das Großväterchen winkte der Hexe zu und deutete einladend auf den freien Platz an seiner Seite. Einen kurzen Moment war ihr, als ob sie zwei Stimmen hörte, die in ihrem Kopf stritten. Am Ende siegten Neugier und Interesse über den Wunsch nach Rückzug und Ruhe. Und so nickte sie kurz in die Runde, ließ sich in das Sofa sinken und tauchte ein in die Diskussion.

»So oder so ähnlich passiert mir das immer wieder. Deshalb habe ich diese Diskussionsrunde vorgeschlagen«, fuhr der vornehm gekleidete junge

Eigene Lösungen entwickeln

Mann fort. Dabei rutschte er auf der Kante seines Sessels hin und her. »Zum Beispiel, wenn ich Zusammenkünfte von Mannschaften moderiere. Auch dann bediene ich mich vor allem offener Fragen, um die Diskussion auf die Kernthemen zu lenken. Natürlich weiß ich, wie Scrum funktioniert, und könnte jede Menge eigene Ideen und Vorschläge unterbreiten. Ich finde es jedoch viel wichtiger, dass die Mannschaften ihre

Lösungen selbst erarbeiten, statt dass ich ihnen vorgefertigte anbiete.« Er lehnte sich noch weiter nach vorn und stütze die Unterarme auf den Knien ab. »Ich erinnere mich noch gut, dass ich einmal zu wissen glaubte, was die Mannschaft brauchte. Und so überredete ich sie, all ihre Arbeit an einer Wand der Fallenwerkstatt sichtbar zu machen und für jede Aufgabe ein Schiefertäfelchen aufzuhängen.« Er schaute für einen Moment in die flackernden Flammen des Kamins, ehe er fortfuhr: »Was haben wir Täfelchen beschriftet! Diese Mannschaft hatte wirklich wahnsinnig viele Aufgaben.« Er schüttelte bei der Erinnerung den Kopf. »Am Ende des Nachmittags erklärte ich ihnen noch, wie sie mit dieser Wand den Fortschritt ihrer Arbeit verfolgen können, und reiste ab. Wochen später kam ich wieder in diese Fallenwerkstatt und begleitete eine Retrospektive. Als es dann an die Erarbeitung von Schlussfolgerungen und Maßnahmen ging, hatte ich plötzlich so etwas wie ein Déjà-vu! Einige Teilnehmer riefen wieder, ich solle doch mit den ›Psychospielchen‹ aufhören und ihnen lieber sagen, was sie denn nun konkret machen sollen. Fertige Lösungen – dafür würde ich ja schließlich bezahlt. Was soll man darauf sagen?« Er schaute in die Runde, einige nickten. »Das ist einer der Gründe, weshalb ich dieses Thema gern diskutieren wollte. Aber zurück zu meiner Geschichte – an dem Tag habe ich mich aus der Affäre gezogen, indem ich beteuerte, dass ich ihnen wirklich gern ›die Lösung‹ verraten würde, ich diese aber nicht kenne. Die passende Lösung könnten sie nur selbst finden – vielleicht mit meiner Unterstützung. Außerdem solle man, wenn etwas nicht funktioniert, den Fehler nicht wiederholen, sondern etwas anderes machen. Und bei diesen Worten wies ich auf die Wand mit den verstaubten Schiefertäfelchen, von denen sich seit besagtem Nachmittag nicht ein einziges bewegt hatte.« »Und wie ist es ausgegangen?«, fragte die Hexe. »Wir hatten an dem Tag noch viele Diskussionen und nicht jeder war damit glücklich. Aber am Ende konnten wir tatsächlich gemeinsam ein paar Lösungsansätze erarbeiten. Die Fragerei hatte sich also ausgezahlt. Deshalb ist meine Meinung: Besser keine eigenen, fertigen Lösungen präsentieren, sondern fragen, fragen, fragen.«

»Da bin ich ganz und gar nicht Eurer Meinung«, meldete sich Neonexus zu Wort. »Der GROSSE SCRUM-RAT hat in der Scrum-Verordnung genau festgeschrieben, wie Scrum funktioniert und was es dazu braucht. Als Scrum-Berater solltet Ihr dieses Wissen aus dem Eff-Eff beherrschen und bereitwillig weitergeben: zum einen, um das Projekt zum Erfolg zu führen, und zum anderen, um Scrum zum Ruhm und der Ehre zu verhelfen, die ihm gebühren.« Dabei schlug er mit dem Rücken der rechten Hand zweimal in seine offene linke, ehe er fortfuhr: »Welchen Grund kann es also geben, den Mannschaften die perfekte Lösung ihrer Probleme vorzuenthalten? Warum so tun, als wüsstet Ihr es nicht, wenn doch alles in der Scrum-Verordnung steht? Das schadet doch am Ende Eurer Reputation als Berater. Und dem Ansehen des GROSSEN SCRUM-RATS. Warum Euer Licht unter den Scheffel stellen? Man bezahlt Euch doch sicher für Eure Scrum-Expertise und nicht fürs Nichtwissen, oder?« Und mit einem um Zustimmung heischenden Blick wandte er sich an die Runde.

»Nun, werter Neonexus, ganz so einfach ist es dann auch wieder nicht, wie Ihr es darstellt. Ich denke, Ihr

Expertenwissen teilen

Die Mischung macht's.

habt beide nicht ganz Unrecht.« Das Großväterchen war aufgestanden und schaute von Neonexus zum Berater. »Für mich bilden Eure Ansichten die beiden entgegengesetzten Enden einer Skala. Und die Wahrheit liegt, wie so oft, irgendwo dazwischen.« Damit ging er zur Leinwand und zog mit reichlich Abstand unterhalb der Überschrift »Berater oder Coach« einen horizontalen Strich. An das eine Ende schrieb er »Berater«, an das andere »Coach«. Dann setzte er, irgendwo mitten hinein, ein Kreuz auf die Linie. »Ihr wollt doch wohl nicht etwa behaupten, dass es noch eine andere Scrum-Wahrheit gäbe als die der Scrum-Verordnung?« Neonexus verfärbte sich – wie eine jüngere Ausgabe seines Kollegen Immutatis – ins Purpurrötliche. »Ihr habt recht, in der Verordnung ist tatsächlich sehr genau das Regelwerk von Scrum beschrieben. Die Lösungen für ganz konkrete Probleme finden sich dort aber nicht. Die müssen selbst entwickelt werden. Dabei ist keine Lösung wie die andere.« Das Großväterchen nickte Neonexus, der gerade zu einer Entgegnung ansetzen wollte, beschwichtigend zu. »Doch nur mit offenen Fragen und ganz ohne hin und wieder sein Expertenwissen zu teilen, wird es auch nicht funktionieren. Also besteht meiner Ansicht nach die Aufgabe eines guten Begleiters für Mannschaften darin, sich je nach Situation auf der von mir skizzierten Skala zu verorten. Das heißt, mal ist er mehr Experte und Lehrer und vermittelt Wissen, das andere Mal arbeitet er stärker mit Fragen und anderen Coaching-Techniken, um den Raum für eigene Lösungen zu öffnen. Er ist somit zu keiner Zeit nur das eine oder das andere, sondern immer beides, nur eben zu unterschiedlich großen Anteilen.« Bei diesen Worten zeichnete das Großväterchen unter das Kreuz einen Doppelpfeil, der das Verschieben der Position zwischen den beiden Polen versinnbildlichen sollte. Dann kehrte es an seinen Platz zurück.

»Ich möchte diese Darstellung gern noch um eine Metapher ergänzen, mit der sich die beiden Begriffe an den Polen der Skala gut voneinander abgrenzen lassen.«

Krüge und Eicheln

Die Hexe ging zur Leinwand und zeichnete unter das Wort »Berater« einen Krug. »Auf dieser Seite werdet Ihr mit Krügen zu tun haben – leer oder gefüllt oder etwas dazwischen. Am anderen Ende ...« – sie zeichnete mit schnellen Strichen und trat dann zur Seite – »... trifft Ihr auf Eicheln.« Die Hexe schaute in teils verblüffte, teils nachdenkliche Gesichter. »Beide Symbole stehen für Situationen, auf die Ihr in den Mannschaften treffen könnt«, fuhr sie fort. »Im einen Fall dürsten die Menschen nach Wissen, der Krug ist leer und Ihr seid die Quelle, an der er gefüllt wird – mit dem Fachwissen, das Ihr mitbringt, mit Euren Erfahrungen und den Beispielen aus der Praxis. Ihr lehrt die Menschen dann Neues. Vielleicht müsst Ihr den Krug dazu auch vorher erst einmal ausschütten, also Althergebrachtes infrage stellen.« Die Hexe lief einige Schritte zwischen Kamin und Leinwand hin und her. »Indem Ihr den Krug mit neuem Wissen füllt, schafft Ihr eine Basis für Wachstum. Eure Mannschaften haben nun das nötige Wissen, um sich weiterzuentwickeln.« Sie nickte Neonexus zu und wandte sich dann an den jungen Berater. »In Eurer Wahrnehmung sind die Mannschaften wie Eicheln, die alles in sich tragen, was es braucht, um aus sich selbst heraus zu wachsen. Der Eichel braucht niemand zu erklären, wie man zur Eiche wird. Das bringt sie alles mit. Deshalb seht Ihr Eure Aufgabe vor allem darin, für das nötige

Umfeld – Licht, Wasser, Wärme, Zeit und Raum – zu sorgen, sodass die Eicheln gedeihen und zu großen und starken Bäumen heranwachsen können.« Der junge Berater starrte auf die Leinwand, erhob sich und ergänzte: »So gesehen trägt auch das Füllen des Kruges dazu bei, der Eichel gute Ausgangsbedingungen zu schaffen. Vielleicht ist dieses vermittelte Wissen wie der Humus, der die Eichel nährt, oder wie das Wasser, das sie braucht, um zu keimen ... danke für das schöne Bild!« Mit zwei Schritten war er an der Leinwand, strich das »oder« in seiner Überschrift durch und ersetzte es durch ein »und«. Die Hexe nickte. »Ja, die wertschätzende Grundhaltung, Menschen als die Experten ihrer eigenen Probleme und Lösungen zu sehen, ist wohl die Basis für unsere Arbeit.« Ganz oben auf der Leinwand stand nun »Berater und Coach«.

»Aus meiner Sicht fehlt noch ein Aspekt, der mir als Führungskraft bei der Zusammenarbeit mit den Musketieren der Drachenfalle begegnet ist.« Gereon hatte ein neues Stück Holz auf die Glut gelegt und bald schon züngelten wieder kleine Flammen im Kamin. Nun schaute er den Gastgeber der Diskussionsrunde an, der sich, sichtlich zufrieden mit dem bisherigen Ergebnis, gerade bei den Teilnehmern bedanken wollte. »So ein Berater und Coach ist nicht nur Lehrer und Begleiter, er – oder sie –, dabei nickte Gereon der Hexe zu, »ist auch ein Beschleuniger. Wie Öl, das man ins Feuer gießt, oder wie wenn man hineinbläst, um es anzufachen, so wirkten die Anwesenheit und die gezielten Impulse der Musketiere in unserer Werkstatt.« Die Hexe fügte vergnügt hinzu: »Ich nenne das für mich manchmal ›Intrigieren‹, dieses mit kleinen positiven Manipulationen den Mannschaften und der Werkstatt eine neue Richtung geben, ohne dass sie etwas davon bemerken. Zum Beispiel indem ich ein Mannschaftsmitglied bitte, an meiner statt ein Thema in die Diskussion einzubringen, von dem ich glaube, dass es etwas in Gang setzen kann.« Sie kicherte leise, ehe sie hinzufügte: »Natürlich immer nur mit den edelsten Absichten.« »Nun, so im Detail habe ich das gar nicht wahrgenommen.« Gereon zwinkerte der Hexe zu. »Es war aber nicht zu übersehen, dass gewisse Entwicklungen spürbar Fahrt aufnahmen. Ein Effekt, von dem mir auch Führungskräfte aus anderen Werkstätten während unserer regelmäßigen Treffen berichtet haben. Deshalb mein Wunsch«, und damit wandte er sich direkt an den jungen Mann, der neben der Leinwand stand, »nimmt bitte ›Beschleuniger‹ als weitere Rolle neben ›Berater‹ und ›Coach‹ mit auf. Und ...«, damit wandte er sich an die Runde, »vielleicht fallen uns ja noch mehr Fähigkeiten ein, die einen solchen agilen Begleiter der Mannschaften ausmachen.«

Veränderung beschleunigen

Alle Augen richteten sich für einen Augenblick auf die bereits aufgezeichneten Ergebnisse der Diskussionsrunde, ehe sich Neonexus erneut zu Wort meldete: »Ihr seid also der Überzeugung«, wobei er mit dem Zeigerfinger der rechten Hand auf Gereon und dann auf die Leinwand wies, »dass es nicht ausreicht, in den Werkstätten allein die Weisheit der Scrum-Verordnung zu verkünden und die Mannschaften strikt auf deren Einhaltung zu verpflichten? In der Scrum-Verordnung ist doch alles niedergeschrieben und geregelt. Dennoch ... Euer Ansatz klingt interessant. Seid Ihr wirklich überzeugt, dass man noch mehr sein muss als ein guter Scrum-Experte?« »Auf jeden Fall, verehrter Neonexus.« Rosetta löste sich aus Ihren kleinen

Tagträumereien, in denen ein attraktiver Oberfallenbauer eine gewichtige Rolle spielte, und stieß sich von der Sofalehne ab. »Vor allem, wenn Ihr darüber nachdenkt, Kanban einzusetzen.« »Auf eine solche Idee würde ich ganz gewiss nicht kommen, da könnt Ihr ganz sicher sein!«, rief Neonexus dazwischen. »Da nützt Euch die Scrum-Verordnung gar nichts«, fuhr Rosetta unbeirrt fort, »denn alles, was Ihr bei einer Kanban-Einführung zu Beginn habt, ist eine Visualisierung des aktuellen Vorgehens. Und das soll sich schrittweise verändern und verbessern. Da braucht es jemanden, der Impulse gibt und so moderiert, dass sich die Mannschaft am Ende auf ein gemeinsames Vorgehen und wirksame Maßnahmen einigen kann. Das schaffen die Mannschaften nämlich anfangs in der Regel nicht allein. Da brauchen sie Unterstützung.« Neonexus scharfte mit den Füßen und lehnte sich dann mit vor der Brust verschränkten Armen und einem verschlossenen Gesichtsausdruck im Sessel zurück. Währenddessen hatte der junge Berater die Dokumentation um »Moderator« ergänzt und schaute fragend von einem zum anderen.

»Ich halte es für wichtig, dass er oder sie ein guter Lehrer ist«, schaltete sich nun Madita ein. Sie strich eine widerspenstige Haarsträhne hinters Ohr, ehe sie fortfuhr: »Und dazu gehört für mich auch, dass man das, was man vermitteln will, vorlebt. Also selbst mit gutem Beispiel vorangeht.« Der junge Berater stand an der Leinwand und wollte gerade ›Lehrer‹ hinschreiben, hielt dann jedoch inne und wandte sich zu Madita um: »Wie meint Ihr das genau – vorleben? Habt Ihr dazu vielleicht ein konkretes Beispiel?« »Nun«, sie schloss für einen kurzen Moment ihre grünen Augen und presste einen Zeigefinger an die Lippen, »stellt Euch vor, Ihr wolltet der Mannschaft die Nützlichkeit und Vorteile eines festen Zeitrahmens für die Zusammenkünfte lehren. Meint Ihr, dass Ihr die Mannschaft überzeugen könnt, wenn Ihr selbst regelmäßig zu spät kommt und am Ende überzieht? Oder«, ihre Augen blitzten verschmitzt, »solltet Ihr stattdessen nicht besser stets etwas früher oder zumindest pünktlich erscheinen und darauf achten, dass die Zusammenkunft zur vereinbarten Zeit endet?« Der junge Mann nickte: »Verstanden. Guter Punkt.« Damit wandte er sich zur Leinwand um und fügte der Aufzählung mit schwungvollen Buchstaben ›Lehrer‹ hinzu.

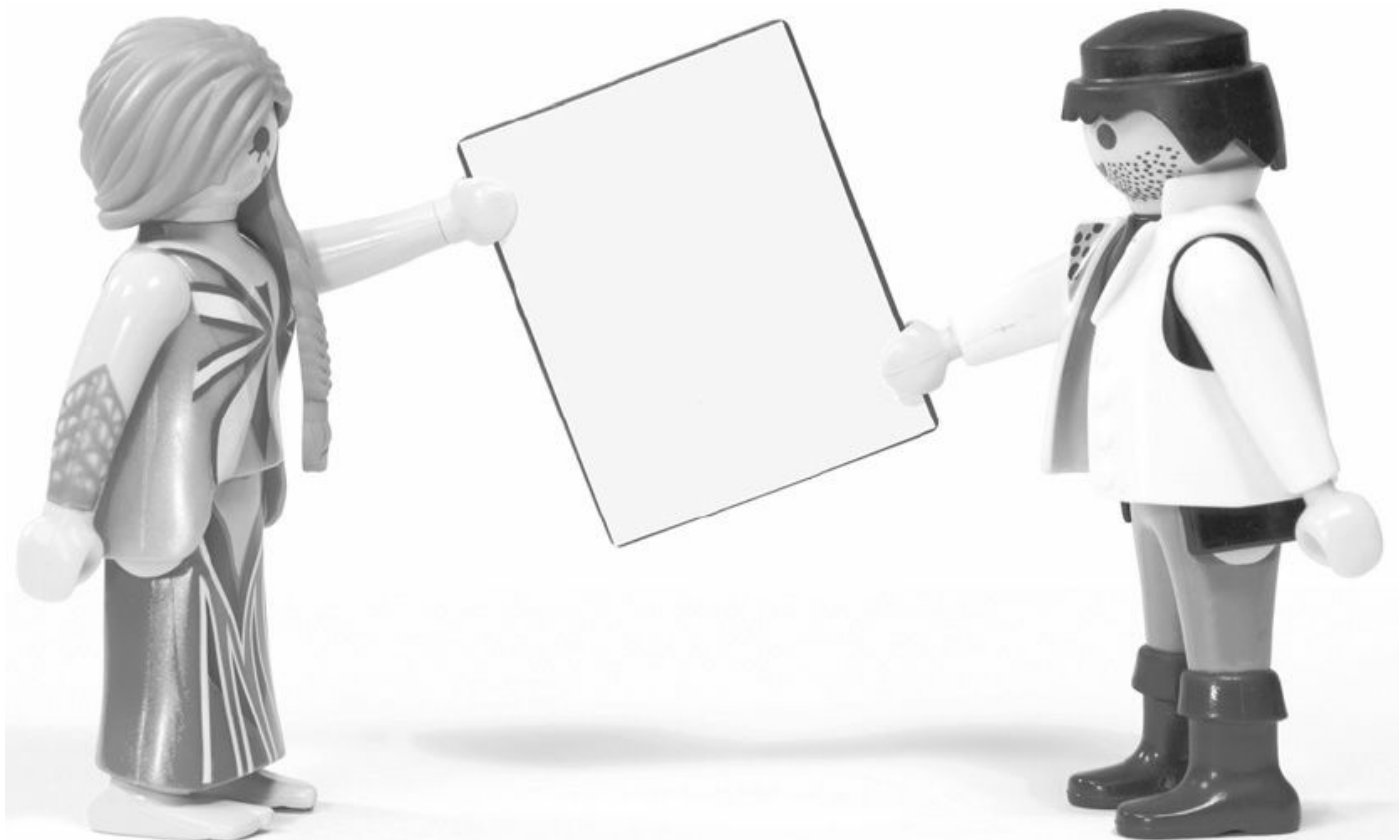
Lehren und Vorleben

»Bei ›Vorleben‹ fällt mir etwas ein, das wir gestern in der Runde ›Agilität und Führung‹ diskutiert haben«, sagte Gereon. »Es ging darum, zurücktreten und anderen die Bühne überlassen zu können. Ich finde, ebenso wie die agile Führungskraft sollte ein solcher Begleiter die agilen Mannschaften unterstützen, für gute Rahmenbedingungen sorgen, Türen öffnen und dabei sich selbst nicht so wichtig nehmen. Letztlich geht es doch um den zufriedenen Kunden, den kollektiven Erfolg der Mannschaften, um die Sache – und nicht um den Berater, oder?« »Da stimme ich Euch voll und ganz zu«, nickte das Großväterchen. »Als Berater ist man in jedem Falle ein Dienstleister, und da ist Dienen schon ein Teil des Namens. Bei meiner Arbeit ist es mir wichtig, andere zu unterstützen, sodass sie erfolgreich sein und am Ende auf der großen Bühne stehen können. Das zu erleben, ist für mich inzwischen die größte Freude.«

Den Mannschaften die Bühne überlassen

»Aber wie vereinbart sich das mit der Autorität des Beraters?« Neonexus hatte eine Hand auf die Sessellehne gestemmt und fuhr sich mit der anderen durchs Haar. »Der muss doch auch ab und zu mal im Rampenlicht stehen! Für sich, seine Ideen und seine Sache werben! Klappern gehört nun mal zum Handwerk! Wie soll man denn sonst auf ihn aufmerksam werden?« Er warf dem Großväterchen einen fragenden Blick zu. »Wollt Ihr damit sagen, dass Erfolg in der von uns diskutierten Rolle vor allem im Erfolg der anderen besteht?«, fragte der junge Mann an der Leinwand unbeirrt nach. »Ja, so ist es.« Das Großväterchen nickte. »Denn wenn es darum geht, eine kollektive Kultur zu entwickeln, ist es wohl der denkbar schlechteste Ansatz, sein eigenes Ego ständig in den Vordergrund zu spielen.« »Demut«, ergänzte die Hexe, »Demut im besten Sinne des Wortes ist es, was es bei dieser Arbeit braucht. Das betrachte ich inzwischen als eine notwendige Grundhaltung. Die fällt einem nicht zu, sondern die muss man sich hart erarbeiten. Tag für Tag.«

Für einen Moment herrschte Stille. Jeder ließ in Gedanken noch einmal den letzten Satz der Hexe nachklingen. Knisternd fiel im Kamin das letzte brennende Holzsplit in sich zusammen. Der junge Berater ergänzte die Liste um einen weiteren Eintrag, ehe er einen Blick auf die Uhr über dem Kaminsims warf. »Es ist jetzt fünf Minuten vor zwei Uhr, deshalb lasst mich kurz zusammenfassen, was wir bis hierhin gemeinsam erarbeitet haben: Erstens – man ist nie nur Berater oder nur Coach, sondern immer beides, und das abhängig von der jeweiligen Situation zu unterschiedlichen Anteilen. Außerdem sollte man in den Werkstätten als Beschleuniger von Entwicklungen wirksam werden, ein guter Moderator ebenso wie ein guter Lehrer sein. Und all das auf der Basis einer Haltung, die zufriedene Kunden, den Erfolg der Mannschaften und das große Ganze über das eigene Ego stellt.« Er schaute dabei prüfend von einem zum anderen, ehe er fortfuhr: »Ich gehe reich beschenkt aus dieser Diskussionsrunde, denn dieses Ergebnis ist weit mehr, als ich bei der Vorstellung meines Themas erwarten konnte. Dafür gebührt Euch allen mein ergebenster Dank.« Bei diesen Worten verbeugte er sich ungestüm und hätte wohl die Leinwand umgerissen, wenn nicht Gereon und Rosetta, wie von einer gemeinsamen Eingebung getrieben, aufgesprungen wären und die Situation gerettet hätten. Da standen sie beide, die Verschriftlichung der Diskussion in den Händen, und schauten einander für einen langen Augenblick an, ehe die eine errötend die Augen niederschlug und der andere mit einem tiefen Atemzug in die Realität des Kaminzimmers zurückkehrte und die Leinwand auf die Staffelei zurücksetzte. Eilig schlossen sie sich den anderen an, die sich gerade anschickten, das Kaminzimmer zu verlassen – als ängstigte sie dieser kurze Augenblick von Zweisamkeit.



Das Feuer im Kamin war heruntergebrannt. Nur einzelne Reste verkohlten Holzes schwelten noch sacht unter der Asche. Auf der Kante eines Sessels, die Zungenspitze zwischen die Zähne geklemmt und ein Pergament auf den Knien, saß Neonexus und kopierte eifrig die Ergebnisse der Diskussion. Er zog hastig ein paar Striche, fügte hier und da etwas hinzu und murmelte: »Das ist zwar noch nicht ganz rund, aber ich bin mir sicher, dass ich den ehrwürdigen Immutatis von dieser Idee werde überzeugen können!« Er spitzte die Lippen und ergänzte mit leuchtenden Augen weitere Gedanken. »Grandios! Wenn das funktioniert, dann erweist sich diese Diskussionsrunde am Ende doch noch als eine Goldgrube. Im wahrsten Sinne des Wortes!« Freudig raffte er seine Sachen zusammen und machte sich auf den Weg. An der Tür wandte er sich noch einmal um, ließ den Blick durch den Raum schweifen und rief hinüber zur Leinwand auf der Staffelei: »Ich danke Euch, ihr Träumer und Idealisten! Wartet nur ab – demnächst werdet Ihr Euch alle vor dem GROSSEN SCRUM-RAT als Scrum-Berater zertifizieren müssen!« Er reckte triumphierend einen Arm in die Höhe und führte einen kleinen Tanz auf, wobei ihm beinahe seine Utensilien zu Boden glitten. Dann verschwand er breit grinsend in Richtung Ballsaal.

39 Rollen #meta

In der Bibliothek im Obergeschoss der Sommerresidenz

Holger: Wenn sich nicht gerade jemand ins Studierzimmer des Königs zurückzieht, um mal einen Moment Ruhe zu haben, können wir uns hier oben ganz ungestört austauschen, ohne Gefahr zu laufen, entdeckt zu werden.

Rolf: Hmm-hmm. Ich will mir gar nicht vorstellen, was passiert, wenn wir auffliegen. Mit dem Versuch, unsere Rolle zu erklären, würden wir mächtig Verwirrung stiften. Womit wir schon mitten im Thema wären: Rollen. Das war ja ein oft diskutiertes Thema in den letzten Stunden.

Holger: Stimmt. Die Prinzessin mit ihrem Konflikt zwischen Musketier der Drachenfalle und Mitglied der königlichen Familie, mit dem sie in den Fallenwerkstätten zu kämpfen hat. Und dann die Diskussionsrunde im Kaminzimmer, die am Ende herausgefunden hat, dass man bei der Arbeit mit Teams nicht Berater *oder* Coach, sondern immer Berater *und* Coach ist.

Rolf: Das hat fast schon etwas von östlicher Weisheit! ... Konfuzius sagt ... (schmunzelt)

Holger (mit verstellter Stimme): »Wir atmen, um zu leben, aber wir leben nicht nur, um zu atmen.« (Spricht weiter in gewohnter Tonlage.) Was ich dich noch fragen wollte: Hast du verstanden, was die Hexe meinte, als sie sagte, es ginge nicht darum, wie man erfolgreich berät, sondern um die Art und Weise des Beratens?

Rolf: Ja, das konnte ich gut nachvollziehen, denn mir ist es ganz ähnlich ergangen. Als ich vor Jahren mehr und mehr in die Beraterrolle hinüberwuchs, hatte auch ich das Gefühl, dass ich eine Art »Berater-Grundausbildung« brauche. Ich habe dann drei Jahre lang berufsbegleitend im Ausbildungsinstitut sysTEM ♦ gelernt und geforscht, auf dessen Website ich damals folgendes Statement fand: »Die Weiterbildung ›Beratung‹ versteht sich als eine Art ›Studium generale‹. Sie

Systemisches Coaching

umfasst das gesamte Spektrum systemischer Beratungs-Bereiche. Der Schwerpunkt liegt aber nicht auf den Fragen ›Wie coacht man richtig?‹, ›Wie mediiert man gut?‹, ›Wie therapiert man erfolgreich?‹ etc. Es stehen also nicht die Beratungs-Bereiche im Mittelpunkt, sondern die Art und Weise des Beratens.» Das hat mich angesprochen. Und – systemisches Arbeiten bedeutet ja auch immer, das System zu irritieren und ihm einen Impuls zu geben, um es zu Veränderungen anzuregen. Genau das ist während der Ausbildung mit meinem inneren System nachhaltig passiert. Und in »nach-haltig« steckt eben auch »Haltung« drin. Diese »innere Haltung«, von der die Hexe gesprochen hat. Die hat sich auch bei mir herausgebildet beziehungsweise gewandelt.

Holger: Wie muss ich mir das konkret vorstellen?

Rolf: Denk an die Metapher mit den Krügen und den Eicheln, die die Hexe gebraucht hat. Sie hat sie fürs Wieimmerland etwas abgewandelt, denn im Buch »Coaching erfrischend einfach« ♦ von Daniel Meier und Peter Szabo werden Wassergläser statt der Krüge gefüllt, was keinen wirklichen Unterschied macht. Mich jedenfalls findest du spätestens seit dieser Ausbildung auf der »Eichel-Seite« des Beraterspektrums. Was ich damit ausdrücken will: Ich bin davon überzeugt, dass Menschen alle Ressourcen und Potenziale in sich tragen, um über sich hinaus zu wachsen. Dazu braucht es manchmal etwas Hege, Pflege und Unterstützung, aber ab einem bestimmten Punkt geht es allein weiter. Dann wird der Berater überflüssig – deshalb sollte er sich auch nicht so wichtig nehmen. Das ist Teil dieser Haltung.

Holger: Das erklärt die Verwandlung der Hexe. Ich hätte sie ja fast nicht wiedererkannt. Die einstmals kratzbürstige Nörglerin hat sich zu einer sehr wertschätzenden und empathischen Expertin entwickelt. Man könnte meinen, sie wäre bei Veronika Kotrba und Ralph Miarka ♦ in die Lehre gegangen. Ich war beeindruckt, wie souverän sie die Prinzessin bei ihrem Rollenthema begleitet hat. Respekt!

Rolf: Und dabei hat die Prinzessin noch Glück, dass es im Wesentlichen zwei Rollen sind, mit denen sie zu kämpfen hat. Dennoch war gut zu erkennen, dass implizite Annahmen darüber, welche Rolle jemand gerade innehat, zu ziemlich Schwierigkeiten in der Kommunikation führen können.

Rollenkonflikte

Holger: Das ist mir in meinen Projekten schon häufiger begegnet. Vor allem Führungskräfte vereinen in ihrer Person oft mehr als eine Handvoll unterschiedlicher Rollen: Bereichsleiter, Projektleiter, Stakeholder, Kunde, Product Owner, Vorgesetzter, Mittagessensverabredung. Oder einfach nur Mensch und Kollege. Wenn eine Führungskraft eine Aussage trifft, dann können die Mitarbeiter oft nur raten, aus welcher Rolle heraus sie gerade kommuniziert. Das verwirrt. Und diese Verwirrung nimmt noch zu, wenn das Gesagte nicht zur erwarteten Rolle passt.

Rolf: Und wie gehst du dann vor?

Holger: Als Erstes mache ich der Führungskraft die Situation transparent. Oft ist sie sich dessen nämlich überhaupt nicht bewusst. Sie wundert sich nur, dass auf ihre vermeintlich klaren Aussagen nicht die erwarteten Aktionen folgen. Zur Verdeutlichung zeichne ich eine kleine Figur ans Whiteboard und um sie herum für jede der Rollen einen Hut. Das sorgt nahezu immer für die erforderliche Klarheit.

Rolf: Okay. Nun hat die Führungskraft einen Überblick über viele ihrer Rollen ...

Holger: ... und kann sie künftig explizit machen, wenn es die Situation erfordert.

Rolf: Also zum Beispiel: »Als *Bereichsleiter* bedanke ich mich herzlich bei euch für die hervorragenden Ergebnisse. Unsere Kunden waren sehr zufrieden«?

Hermeneutik

Holger: Genau. Auf diese Weise ist völlig klar, *wer* da gerade spricht. Und somit kann das Gesagte besser eingeordnet werden.

Rolf: Heinz von Foerster ♦ würde vielleicht sagen: »Der Sinn einer Aussage entsteht zwar beim Hörer und nicht beim Sprecher, doch es kann für die Sinnbildung und somit für den Hörer entscheidend sein, den Sprecher zu kennen!« (schmunzelt in sich hinein).

Holger: Ja, sein hermeneutisches Prinzip ist wirklich schön. So einfach und doch so erhellend. Das war die Diskussion im Kaminzimmer für mich auch – erhellend. Und nicht nur, weil jemand Feuer gemacht hatte. Es war interessant zu erleben, wie sich in der Diskussion aus der ursprünglichen Frage nach Berater oder Coach eine ganze Reihe von Rollen ergeben hat, die ein agiler Coach ausfüllen sollte: Beschleuniger, Moderator und Lehrer.

Rolf: Ich fand schon den Wandel vom *oder* zum *und* bemerkenswert, also Berater *und* Coach. Die Scrum Alliance ♦ bietet eine ganze Reihe von Zertifizierungen an, unter anderem zum Certified Team Coach und Certified Enterprise Coach. Hier (hält ein Blatt Papier hoch) – in der zugehörigen Sample Application werden fünf »Core Coaching Competencies« aufgelistet. Eine dieser Kompetenzen ist »Balance – Coaching & Consulting«. Das steht meiner Ansicht nach für das *und* zwischen Berater und Coach, für das Ausbalancieren zwischen den beiden Polen.

Ausbildung zum agilen Coach

Holger: Und was sind die anderen vier Kernkompetenzen? Zeig doch mal her (greift nach dem Blatt und liest). Schau, hier ist der Beschleuniger: »Catalyze – Leadership & Organisations« – der agile Coach als Katalysator und Change Agent in der Organisation. Jemand, der Entwicklungen durch gezielte kleine Interventionen und Impulse beschleunigt. Ich betrachte mich oft als freies Radikal in den Organisationen, in denen ich arbeite. Docke hier und da an, vernetze mich,

setze überall kleine Impulse und rege zum Nachdenken an. Und dann beginnen sich Dinge zu verändern. Darüber freue ich mich immer wieder aufs Neue. Oder schau hier: »Assess – Discovery & Direction« – der Scrum-Coach als Spiegel für die Organisation.

Rolf: Nun, das ist wirklich eine wichtige Aufgabe. Gerade wenn man wie wir von außen kommt, hat man die Chance, dem Unternehmen dabei zu helfen, seine »blinden Flecken« zu erkennen und so Blockaden zu überwinden. Manchmal fühle ich mich wie der Hofnarr, der dem König Dinge sagen kann und soll, für die andere schon längst einen Kopf kürzer gemacht worden wären. Naja (lacht), oft waren die Hofnarren ja schon so klein, dass sich das Kürzermachen gar nicht mehr gelohnt hätte.

Der Coach als (Eulen-)Spiegel für die Organisation

Holger: Jetzt aber mal im Ernst: Erinnerst du dich, dass wir in einem unserer gemeinsamen Projekte als agile Coaches regelmäßig mit den Führungskräften zusammengesessen und über die Situation im Projekt reflektiert haben? Dabei haben wir viel an einem beiderseitigen Verständnis unserer jeweiligen Rollen gearbeitet. Aber besonders hat mich gefreut, dass unsere offene und ehrliche Kommunikation für die kommenden Entscheidungen der Führungskräfte sehr wertvoll war. Mehr als einmal habe ich in der Folge wahrgenommen, dass unsere Einwände und Anregungen auf fruchtbaren Boden gefallen waren.

Rolf: Ja, ich erinnere mich gut. Selbst wenn ich manchmal dachte, wir reden uns um Kopf und Kragen, hat es sich doch gelohnt. In jedem agilen Coach sollte eben auch ein Stück Hofnarr stecken (albert kurz herum). Und weißt du, worauf ich wirklich gespannt bin? Welche Bedingungen und Kernkompetenzen Neonexus und der GROSSE SCRUM-RAT für die Zertifizierung zum Scrum-Berater festlegen werden.

Holger: Das interessiert mich auch. Aber als Nächstes werde ich erst einmal schauen, dass ich irgendwie unbemerkt in die Diskussionsrunde »Stell dir vor, es ist Scrum – und nicht alle machen mit« schlüpfen kann. Das klingt nach einem spannenden Thema.

Rolf: Ich komme auch dorthin – muss mir nur vorher noch eine Kleinigkeit am Buffet holen. Wenn ich mich recht erinnere, moderiert Rudgar. Und wenn der zu Naschen anfängt, dann tropft mir sofort der Zahn. Also – bis gleich.

40 Seilschaften

Hoch über den rauen Bergen, unweit der Drachenburg

Die Nachmittagssonne zeichnete scharf umrissene Schattenbilder auf die kargen Bergrücken. Einer dieser Schatten sah aus wie ein großer Drache. War das eine Laune der Natur, die einen Felsen so geformt hatte? Oder war es der Schatten eines echten Drachen? Der Chronist schaute sich nach allen Seiten um. Dabei hielt er stets das Gleichgewicht auf dem Rücken des Flugdrachen – das hatte er auf dem langen Flug ausreichend praktizieren können. Hinter ihnen erstreckte sich der große Urwald, der sich immer weiter gelichtet hatte, je höher die Bäume an den Felsen zu klettern versuchten. Direkt unter ihnen lag die Baumgrenze – dort verlor die Vegetation den Kampf gegen den Fels. Vor ihnen erhoben sich die hohen Zinnen der rauen Berge wie Säulen aus dem grauen Gestein, das im Sonnenlicht von einem orangefarbenen Glimmen überzogen war. Dort, wo die Sonnenstrahlen nicht mehr hinreichten, zeigte die raue Berglandschaft ihre wahre Gestalt: finster, kalt, unbezwingbar. Der Chronist wusste nicht, ob es dieser Anblick war, der ihn frösteln ließ, oder ob es tatsächlich kalt geworden war. Er schaute zu dem links von ihnen fliegenden Drachen hinüber. Ashima war in eine grobe Wolljacke gehüllt. Auch Ritter Magnolius hatte einen Mantel übergeworfen. Die Kälte war also keine Einbildung. Der Chronist nestelte am Verschluss seines Rucksacks und förderte nach kurzer Suche eine dicke Filzjacke zutage, die er mit zitternden Fingern anzog, und einen Schal, den er sich mehrfach um den Hals wickelte. Dessen Enden steckte er in den Ausschnitt seiner Jacke. Nun konnte ihm der eisige Wind nichts mehr anhaben, der immer schärfer blies, je weiter sie ins Hochgebirge vordrangen.

Der Suchtrupp hatte bereits mehrere scharfkantige Bergrücken überflogen, als Arvidus ein Zeichen gab und Shuhari seinen Flugdrachen eine weite Linkskurve fliegen ließ. Die anderen Drachen folgten dem Leittier. Bald kamen sie an eine Steilwand, deren gerippte Struktur an einen Fledermausflügel erinnerte. Als sie die Wand umflogen, sah der Chronist, dass diese nur wenige Meter dick, dafür aber geschätzte einhundert Meter hoch war. Dahinter lag der Eingang zu einem langen und schmalen Hochtal. »Das perfekte Versteck!«, dachte der Chronist, als Shuhari sanft am Zügel zog und der Drache in das Tal einschwenkte.

Im Schatten der Bergwand war es empfindlich kalt, und der Chronist war froh, rechtzeitig seine Jacke angezogen zu haben. Lautlos glitten sie am senkrecht in den Himmel strebenden Fels entlang. In der Talsohle lagen vereinzelt Felsbrocken und große Kiesel, die zu einem Strom aus Geröll anwuchsen, je tiefer sie in das Tal vordrangen. Vor langer Zeit, mutmaßte der Chronist, war diese Gegend vom Rauschen eines Gebirgsflusses erfüllt gewesen. Er versuchte sich vorzustellen, wie sich das Wasser schäumend und gurgelnd einen Weg durch die Einöde gebahnt und dabei im Laufe der Äonen dieses Tal geformt hatte. Jetzt war der Fluss gleichsam zu Stein geworden, hatte sich seiner Umgebung angepasst. Ob es einst Leben in dieser Abgeschiedenheit gegeben hatte? Der Chronist hielt Ausschau nach Anzeichen von Zivilisation: Pfade, Gebäude oder in den Stein gehauene Behausungen. Nichts dergleichen war zu sehen. »Ich muss verrückt sein, hier nach Leben zu suchen! Bin wohl schon zu lange unterwegs«, dachte er und starrte nach oben in den stahlblauen Himmel, um auf andere Gedanken zu kommen.

»Werden wir in diesem Tal unser Lager aufschlagen?« Shuhari antwortete auf Arvidus' Frage lediglich mit einem kurzen Nicken. Dabei ließ er seinen Blick auf der Suche nach einem geeigneten Lande- und Lagerplatz umherschweifen. Der Chronist schaute sich weiter um und lauschte auf das gleichmäßige Schlagen der Flügel, das von den Felswänden zu beiden Seiten des Tales als Echo zurückgeworfen wurde, sich überlagerte und dann in der Ferne verstummte. Die anderen Drachen flogen jetzt hinter ihnen, als wären sie auf eine unsichtbare Schnur aufgezogen. Sie sahen aus wie die bunten Schleifen, mit denen Kinder im Herbst die Leinen ihrer Papierdrachen verzierten. »Das sind gute Drachen«, sinnierte der Chronist, »nicht so furchteinflößend und böse wie die Exemplare, denen wir einen Besuch abzustatten gedenken.« Tief in Gedanken versunken, wäre ihm beinahe der offene Platz entgangen, der von einer Ausbuchtung in der Felswand zu ihrer Rechten gebildet wurde. Der Chronist kniff die Augen zusammen, denn er meinte, im Fels sogar den Eingang zu einer Höhle erkannt zu haben. Was für eine Entdeckung! Arvidus reagierte unwirsch auf das hektische Zupfen an seiner Jacke. »Was wollt Ihr? Ich halte Ausschau nach einem Rastplatz, also stört mich nicht.« »Und ich glaube, ihn gerade gefunden zu haben!« Der Chronist berichtete Arvidus von seiner Entdeckung, und Arvidus ließ Shuhari den Drachen wenden.

Der Platz war gerade groß genug. Zum Tal hin schützte ihn eine übermannshohe Steinwand. In der Felswand klaffte tatsächlich eine Öffnung, die sich bei näherer Erkundung als Eingang zu einer geräumigen Höhle entpuppte. Auch hier konnte der Chronist keinerlei Anzeichen von Zivilisation entdecken. Doch das war ihm mittlerweile egal. Er wollte nur noch schlafen. Nachdem er mit Arvidus' Hilfe vom Flugdrachen geklettert war, hatte sich die Anstrengung des Fluges schlagartig als eine bleierne Müdigkeit bemerkbar gemacht. Deshalb suchte er in der Höhle nach einer gemütlichen Ecke. Die Gemütlichkeit ließ jedoch in der gesamten Höhle zu wünschen übrig. »Eine Stunde auf diesem harten Steinboden, und ich bin zu nichts mehr zu gebrauchen!«, dachte der Chronist bei sich, als er den Boden von Steinen befreite und den Rucksack als Kopfkissen auf eine kleine Erhöhung legte. Das Probeliegen auf diesem Behelfsbett bestätigte alle Befürchtungen. Egal, wie er sich drehte und

wendete: Diese Schlafstatt blieb unbequem. Als er so dalag und an die Höhlendecke starrte, tauchte über ihm ganz unvermittelt Ritter Magnolius' kämpferisches Antlitz auf. »Wer hat denn hier etwas von Pause gesagt? Ich habe keinerlei Verständnis für Kämpfer, die erst an sich und dann an die Mannschaft denken!« »Aber ich bin doch gar kein ...« »Kämpfer? Das ist auch mein Eindruck. Aber Ihr seid jetzt ein Mitglied dieses Suchtrupps – und so zwangsläufig ein Kämpfer für die gute Sache. Deshalb rate ich Euch: Gewöhnt Euch schnell an den Gedanken, Eure persönlichen Bedürfnisse dem gemeinsamen Ziel unterzuordnen. Sonst werden wir häufiger Gespräche wie dieses führen!« »Entschuldigung ...« »Ich will keine Entschuldigungen hören, ich will Taten sehen. Also – erhebt Euch und schaut, wie Ihr den anderen helfen könnt.« Der Chronist unterdrückte ein Seufzen und quälte sich wieder hoch. Rücken und Knie schmerzten, als er aus der Höhle trat.

Alle waren beschäftigt: Die Drachenritter verpflegten ihre fliegenden Gefährten. Durian hatte einen Kreis aus Felsbrocken geformt, in dessen Mitte Randalf der Raue mithilfe eines geheimnisvollen Zauberspruchs einen kleinen Berg aus Feuersteinen entzündete. Arvidus und Magnolius wanderten das versteinerte Flussbett entlang, in ein intensives Gespräch vertieft. Ashima war auf die Steinwand geklettert, die den Platz vom Tal trennte, und hielt dort Wache. Das erinnerte den Chronisten daran, wie nah sie der berühmten Drachenburg gekommen waren. Er hielt inne und lauschte, aber außer dem geschäftigen Treiben seiner Kameraden gab es in dieser gottverlassenen Gegend nichts und niemanden, der ein Geräusch verursachte. Die einzigen Drachen weit und breit labten sich gerade am wohlverdienten Abendmahl. »He! Ihr da!« »Wer – ich?« Der Chronist schaute den Drachenritter fragend an. Der zog spöttisch die Mundwinkel nach unten. »Wer sonst steht hier rum und hat nichts zu tun?« »Ich wollte ja gerade ...« »Das könnt Ihr jetzt auch.« Der Ritter warf dem Chronisten ein großes Ledertuch zu. »Hier – damit könnt Ihr die empfindlichen Flügel unserer Freunde vom Staub befreien. Dafür werden sie Euch lieben!« »Ich soll ... die Drachen ...?« »Genau! Die haben uns den ganzen Tag lang einen großen Dienst erwiesen. Es ist an der Zeit, sich zu revanchieren – findet Ihr nicht auch?« »Ja, schon. Aber ... ist das auch sicher?« »Natürlich ist es das. Zumindest für die Drachen. Haha! Nichts für ungut, aber so unbeholfen wie Ihr dasteht, musste ich diesen Witz einfach loswerden.« »Freut mich für Euch. Nun denn ... einfach abwischen?« »Einfach abwischen. Ihr werdet schon sehen: Sobald Ihr damit anfangt, werden die Tiere Euch unmissverständlich zu verstehen geben, wo genau sie geputzt werden wollen.« Und tatsächlich: Kaum hatte der Chronist mit zitternder Hand das erste Stückchen ledrige Haut vom Schmutz und Staub des Tages befreit, da faltete der wohligh grunzende Drache nach und nach seinen imposanten Flügel aus. Und dann den zweiten. Als sich das Tier wieder dem Abendmahl zuwandte, hatte der Chronist die Angst verloren und marschierte zum nächsten Drachen hinüber, der sich schon auf die anstehende Behandlung zu freuen schien.



Als Arvidus und Magnolius von ihrem konspirativen Spaziergang zurückkehrten, saßen die anderen Gefährten um das Lagerfeuer und erzählten sich Geschichten. Ritter Magnolius räusperte sich. »Wir müssen Euer Beisammensein leider unterbrechen, um Euch in das weitere Vorgehen einzuweihen. Arvidus?« Der Abenteurer zog sein Messer aus dem Gürtel und zeichnete ein Oval mit ein paar Kreuzen und Linien in den staubigen Boden. »Dies sind die rauen Berge – ganz grob skizziert. Dort ungefähr befindet sich die Drachenburg. Wir sind hier. Mit diesem Hochtal haben wir ein ideales Versteck gefunden. Sollte beim Befreiungsversuch etwas schiefgehen, können wir uns immer hierher zurückziehen. Damit nichts schiefgeht, werden Shuhari und ich sogleich zu einem Erkundungsflug aufbrechen. Es hat sich vermutlich einiges verändert, seit ich dereinst diese Burg entdeckte. Je besser wir wissen, wie die Burg bewacht wird, desto genauer und sicherer können wir die Befreiung planen. Ihr bleibt hier im Lager und ruht Euch aus. Alles Weitere besprechen wir, wenn wir wieder zurück sind. Noch Fragen?« Durian meldete sich zu Wort. »Werter Arvidus – darf ich bitte mitkommen?« Sofort schaltete sich Magnolius ein. »Nein! Ihr bleibt hier bei uns. Ich verstehe, dass Ihr um Wiedergutmachung bemüht seid, und das ehrt Euch. Aber es ist besser, wenn nur Shuhari und Arvidus die Ersterkundung durchführen. Sammelt Eure Kräfte – Ihr werdet sie später brauchen!« Arvidus schaute in die Runde, nickte Shuhari kurz zu und ging dann gemeinsam mit dem Drachenritter zu den Flugdrachen hinüber. Die beiden anderen Drachenritter erhoben sich und folgten, um den Erkundern bei den Vorbereitungen zu helfen. Den fünf verbleibenden Rettern war die Lust auf Lagerfeuer und Geschichten vergangen. »Das Feuer lassen wir brennen – es

wird dem Erkundungstrupp den Weg zurück ins Lager weisen«, sprach Randalf, während er sich erhob und zur Höhle hinüberging. »Ich werde Arvidus' Rat befolgen und mich ein wenig ausruhen. Der Flug war anstrengender, als ich erwartet hatte.« Der Chronist nickte zustimmend und steuerte auf seine ungemütliche Schlafstätte zu. Dabei blickte er zu Ashima hinüber, die im Schneidersitz am Höhleneingang sitzen geblieben war. »Ich bin nicht müde«, sagte sie. »Ich werde Wache halten und vielleicht ein wenig im Sitzen ruhen.« »Jedem das Seine«, dachte der Chronist, marschierte in die Höhle und legte seinen Kopf auf den weich gefüllten Rucksack. Das letzte, an das er sich erinnern konnte, war der Flügelschlag eines startenden Drachen. Dann fiel der alte Mann in einen tiefen Schlaf.

Der stechende Schmerz im Rücken war kein schöner, aber ein sehr effektiver Wecker. Um diese Erfahrung reicher schleppte sich der Chronist ächzend und stöhnend zum Lagerfeuer. Das brannte noch immer – oder schon wieder? Wer vermochte das zu beurteilen. Die anderen Mitglieder des Suchtrupps vielleicht, die vollzählig am Feuer Platz genommen hatten. Dessen Schein leuchtete das Versteck der Gruppe nur spärlich aus. Jenseits der Steinwand zum Tal wurde es langsam dunkel. »Wie lange habe ich wohl geschlafen?«, fragte sich der Chronist und massierte seinen schmerzenden Rücken. Randalf, der eben ein paar Feuersteine in die Flammen geworfen hatte, drehte sich um und entdeckte den Chronisten. »Ah – da ist ja unsere ›encyclopaedia mobilis‹. Wir fragten uns gerade, was Ihr uns über die rauen Berge erzählen könnt.« Der Alte reckte die tauben Glieder. »Nicht mehr als das, was man in der einschlägigen Literatur findet. Ein sehr steiles, stark zerklüftetes Gebirge, nahezu vegetationslos. Die Fauna beschränkt sich auf eine besonders zähe Murmeltierrasse, die ...« Erst jetzt entdeckte er die Spieße, die im Feuer hingen, an ihrer Spitze längliche, etwas dickere Würste, die aussahen wie die Schweife von überdimensionalen Bärenfellmützen. Ashima griff nach einem dieser Spieße und reichte ihn dem Chronisten. »Hier, esst erst einmal. Frisch gefangen von der ruhenden, aber stets wachsam Ashima. Die Viecher hätten uns sonst die Vorräte weggeknabbert!« Der Chronist bedankte sich, biss in das rosig gebratene Fleisch, kaute und murmelte: »Murmeltiere, wie gesagt. Besonders robust und genügsam. An das karge Leben hier oben angepasst – und gebraten ein wahrer Gaumenschmaus! Damit endet das Kapitel über die Fauna. Im Zentrum der rauen Berge gibt es die berühmtberüchtigten Ringtäler. Man betritt sie über schmale Pfade, die in einem flachen Winkel über die Felswände führen. Einige dieser uralten Pfade sind so geschickt angelegt, dass man sie nicht sehen kann, wenn man im Tal steht. So gelangt man zwar ins Tal hinein, aber nicht wieder heraus – und wird zur leichten Beute. Beispielsweise für die Drachen, deren Burg im Zentrum mehrerer konzentrischer Ringtäler liegt.« Shuhari und Arvidus schauten einander bedeutungsvoll an. »Ich habe es Euch doch gesagt: Aus diesen Tälern gibt es kein Entkommen!« Arvidus schleuderte einen Gesteinsbrocken in die Flammen. Flimmernde Glut stieg wie tausend Glühwürmchen in die Nacht auf. »Glücklicherweise steht die Burg nicht auf einem Hochplateau, wie ich vermutet hatte, sondern in einem Talkessel.« Shuhari schnaubte verärgert. »Wenn wir erst im inneren Ring sind, dann kann uns nichts mehr aufhalten.« »Das stimmt – mit der Betonung auf *wenn*. Und *wenn* ich mir das

Sicherheitssystem der Burg anschau, dann habe ich starke Zweifel, ob wir es in den inneren Ring und heil wieder hinaus schaffen werden.« Arvidus blickte misstrauisch in die wärmenden Flammen. »Könnt Ihr Eure Erkenntnisse vielleicht etwas geordneter präsentieren? Mir fehlen der Überblick und der rote Faden. Was genau habt Ihr auf Eurem Erkundungsflug in Erfahrung bringen können?« Ritter Magnolius versuchte, so ruhig wie möglich zu bleiben – mit Erfolg. »Es tut mir leid, dass wir so unstrukturiert sind, aber unsere Erkenntnisse sind sehr entmutigend – da kann man schon mal den roten Faden verlieren.« Shuhari sammelte sich, stand auf und begann mit seinem Bericht.

»Den Weg zur Drachenburg haben wir sehr schnell gefunden. Arvidus konnte sich nach all der Zeit immer noch erstaunlich gut in den Bergen orientieren – meine Hochachtung. Die Ringtäler schützten uns vor den Blicken der Wachen, die auf den Zinnen der Burg postiert sind.« »Shuhari ist wirklich ein begnadeter Drachenlenker. Wie er da knapp über der Talsohle geflogen ist, damit die Wachen uns von ihrer erhabenen Position aus nicht sehen konnten – das war meisterlich!« »Aber wie habt Ihr denn die Burg auskundschaften können, wenn Ihr Euch die ganze Zeit verstecken musstet?«, wollte Randalf wissen. Shuhari ballte die Hand zur Faust, streckte den Zeigefinger in Richtung des Magiers und kniff ein Auge zu. »Eine berechnete Frage. Des Rätsels Lösung liegt, wie so oft, dort, wo wir nicht sofort danach suchen.« »Ihr sprecht in Rätseln.« »Entschuldigt.« Arvidus schaltete sich ein. »Ich hatte noch in Erinnerung, dass die Rückseite der Burg schlechter bewacht ist als die Front mit dem gigantischen Burgtor. Links und rechts vom Tor gibt es viele Wachtürme und Wehrgänge mit Schießscharten. Den rückwärtigen Abschluss der Burg bildet eine hohe, schroffe Felswand, die nach außen überhängt und deshalb kaum zu erklimmen ist. Das konnten wir auskundschaften, als wir uns bis ins innere Ringtal vorgearbeitet hatten. Eine erfahrene und mutige Kletterin wie unsere Ashima könnte es vielleicht schaffen, diese Wand zu besiegen. Sie müsste dann oben ein Seil befestigen, über das die anderen nachfolgen können.« Ashima hob fragend die Hand. »Aber was befindet sich auf der anderen Seite der Wand?« Shuhari und Arvidus blickten sich vielsagend an und schwiegen. Es war Shuhari, der als Erster die passende Antwort gefunden zu haben schien. »Diese Frage haben wir uns natürlich auch gestellt. Für uns gab es nur einen Weg, dies herauszufinden: Wir mussten so hoch fliegen, dass wir über die Felswand schauen konnten. Das barg allerdings die Gefahr, entdeckt zu werden. Deshalb schlossen wir erst alle anderen Erkundungen ab – beispielsweise, wie man am sichersten in das innere Ringtal gelangt und wo man dort Schutz vor neugierigen Blicken findet. Dann nahmen wir all unseren Mut zusammen und starteten den entscheidenden Erkundungsflug.« »Zunächst ging das ganz problemlos«, führte Arvidus die Erzählung fort. »So fanden wir heraus, dass die Felswand auf der anderen Seite gerade abfällt. Die vielen Risse und Vorsprünge erweckten den Eindruck, als ließe sich die Wand recht gut klettern, aber letztlich sind wir Laien auf diesem Gebiet. Dahinter befindet sich ein kleiner Hof, darin ein paar Wirtschaftsgebäude. In das Hauptgebäude der Burg führt ein größeres Tor, das aber unbewacht zu sein schien. In einen der beiden Torflügel war eine kleine Tür eingearbeitet. Das könnte unser Zugangsweg sein. Und dann ...« Shuhari seufzte. »Wir waren so sehr darauf

konzentriert, den Burghof zu erkunden, dass wir ihn erst sahen, als es schon fast zu spät war.« »Wen habt Ihr gesehen?« Der Chronist hielt die Spannung kaum noch aus. »Zunächst nur einen Schatten. Und beim Blick nach oben den riesigen Drachenkreuzer, der diesen Schatten warf. Glaubt mir: So etwas Faszinierendes und zugleich Furchteinflößendes habe ich in meinem ganzen Leben noch nicht gesehen!« Shuhari schien auch jetzt noch ganz mitgenommen von dieser Begegnung. »Ganz langsam und majestätisch schwebte dieses Monstrum aus Holz und Eisen über unseren Köpfen, getragen von nicht weniger als acht stattlichen Flugdrachen!« »Es schien sich um einen gewöhnlichen Transporter zu handeln – zumindest war er vollkommen ungeschützt.« »Also keine waffenstarrende Himmels Galeere? Schade.« Magnolius schlug sich vor Vergnügen auf die Schenkel. Das war eine Heldengeschichte ganz nach seinem Geschmack. Shuhari schaute den übermütigen Ritter eindringlich an. »Glaubt mir: Wenn Ihr dieses Ungetüm über Euch hättet auftauchen sehen, wäre Eure Zunge jetzt nicht so locker. Wir sind sofort in den Gleitflug übergegangen, um uns nicht durch Flügelschlag zu verraten. Und dann flogen wir so schnell wie möglich durch die Ringtäler zurück. Wie gut, dass der Kreuzer Kurs auf die Burg genommen hatte und wir hinter seinem Heck fliehen konnten.«

»Und wie geht es jetzt weiter?« Der Chronist musste diese Frage einfach stellen. Er konnte sie nicht unausgesprochen im Raum stehen lassen. Außerdem glaubte er, dass alle anderen dieselbe Frage bewegte. Eine Zeitlang herrschte Stille am Lagerfeuer. Dann meldete sich zum zweiten Mal an diesem Tag der Oberfallenbauer Durian zu Wort. »Lasst mich in die Burg gehen, um den Drachenagenten zu suchen und mit ihm zu verhandeln. Das ist das Mindeste, was ich für Euch – für uns – tun kann. Ich habe lange darüber nachgedacht und glaube, dass das unsere einzige Chance ist. Die Truhe *zurückzuholen* dürfte uns kaum gelingen, denn wir müssen wohl annehmen, dass sie gut bewacht wird. Doch mit etwas Geschick kann ich den Drachenagenten dazu bewegen, uns die Truhe *zurückzugeben*. Vielleicht erfahre ich dabei sogar etwas über das Gespenst.« »Wie soll das funktionieren?!« Magnolius nahm einen Stein auf und warf ihn ärgerlich in die Dunkelheit. »Wir haben nichts in der Hand, womit wir in eine Verhandlung mit den Truhedieben einsteigen können. Wenn man es ganz nüchtern betrachtet, dann stehen wir völlig blank da.« »Kein Grund, Trübsal zu blasen«, erwiderte Ashima munter. »Dann müssen wir den Drachen eben ein überraschendes und attraktives Angebot machen.« »Und wo bekommen wir das her?« »Wir haben es bereits: den fehlenden Wert.« »Uns fehlt nicht ein Wert – uns fehlen *alle* Werte!« »Das meine ich nicht.« In Ashimas Stimme schwang Ungeduld. »Gestern, kurz vor den Abendnachrichten, hatte ein Fallenbauer im Tipi zur Diskussion gestellt, ob man die Disziplin in den Reigen der agilen Werte aufnehmen sollte. Es gab viele gute Argumente, die dafür sprachen. Wir könnten dem Drachenagenten einen Tausch vorschlagen: Er lässt das Gespenst frei. Wir liefern ihm dafür den fehlenden Wert, ohne den Scrum, ja sogar das gesamte agile Universum nicht komplett ist. Dann haben wir zwar immer noch nicht die Truhe zurück, aber das Gespenst. Vielleicht hat es neue Informationen, die uns dabei helfen können, die Truhe zurückzuerobern.« Magnolius schaute die junge Frau zweifelnd an: »Wieso seid Ihr Euch so sicher, dass das Gespenst in der Gewalt der Drachen ist?« Ashimas hellwache

Augen blitzten. »Wer sonst hätte den Drachen in den Kiesweg zeichnen sollen? Keiner der Anwesenden hat sich dazu bekannt, und außer dem Gespenst fehlte niemand. Dass das Gespenst hier gefangen gehalten wird, ist für mich die einzige logische Erklärung.« Magnolius starrte reglos ins Feuer.

»Genial!« In Arvidus' Augen war die Hoffnung zurückgekehrt. »Jetzt haben wir eine Verhandlungsstrategie! Auf dieser Basis können wir einen Plan entwickeln. Und dann kommt es auf Euch an, Durian: Wenn Ihr es schafft, den Drachenagenten von der Existenz eines weiteren Wertes zu überzeugen, dann gibt er vielleicht das Gespenst frei.« Durian hatte plötzlich das Gefühl, dass sein Angebot nicht mutig, sondern übermütig gewesen war. Aber nun gab es kein Zurück mehr. Ritter Magnolius hieb dem Oberfallenbauer auf die Schulter, sodass dieser in sich zusammensackte. »Ihr schafft das schon – aber lasst Euch bloß nicht erwischen!«

Shuhari war es, der dieser emotionsgeladenen Diskussion ein Ende bereitete. »Mein Plan sieht wie folgt aus: Ich fliege mit Durian und Ashima in das innere Ringtal. Ashima wird die Felswand hinaufklettern und zwei Seile befestigen. Mit deren Hilfe erklimmt Durian die Felswand und steigt auf der anderen Seite in den Hof. Wir brechen in zehn Minuten auf.« »Und was machen wir anderen?«, wollte Randalf wissen. »Wir bleiben im Lager und hoffen, dass alles nach Plan verläuft«, antwortete Magnolius. »Abwarten und hoffen – das kann ich gut!«, dachte der Chronist, als er seine schmerzenden Knochen zurück in die Höhle schleppte.

Als Shuhari zum Aufbruch rief, versammelte sich der Suchtrupp noch einmal auf dem Platz vor der Höhle. Ritter Magnolius wiederholte den Plan und erinnerte alle an die ihnen zugewiesenen Rollen. Dann wünschte er den drei Akteuren viel Glück. Shuhari nickte kurz, drehte sich um und ging zu seinem Flugdrachen hinüber. Ashima folgte ihm. »Viel Glück und Erfolg!«, rief Randalf der Raue den beiden hinterher und suchte nach Durian. Der stand beim Chronisten und hielt diesem eine Pergamentrolle hin. Randalf ging neugierig zu den beiden hinüber. Beim Näherkommen konnte er hören, was Durian dem alten Schreiberling mit brüchiger Stimme auftrug. »... und sagt ihr, dass ich weiß, dass ich nicht immer ein guter Ehemann und Vater gewesen bin. Und dass mir das unendlich leidtut. Gerade in letzter Zeit war ich wie verwandelt. Wohin das geführt hat, wisst Ihr ja.« Durian musste schlucken. »Bitte – sagt meiner Frau, wie sehr ich sie und unser Kind liebe.« Der Chronist schaute verlegen zu Boden. Dann hob er den Kopf und fasste Durian an den Schultern. »Lieber Durian, das will ich gerne tun. Aber ich glaube nicht, dass es nötig sein wird. Ihr werdet nämlich wohlbehalten zu uns und später zu Eurer Familie zurückkehren.« »Das hoffe ich auch. Aber für den Fall, dass ...« Der Chronist schaute Durian durchdringend an. »Für diesen unwahrscheinlichen Fall, an den wir alle gar nicht denken wollen, könnt Ihr Euch sicher sein, dass ich alles in Eurem Sinne regeln werde. Das Pergament ist bei mir sicher verwahrt und wird an Eure Familie übergeben – versprochen.« »Danke!« Durian umarmte zögerlich den Chronisten und eilte hinter Shuhari und Ashima her. Randalf, der das Gespräch belauscht hatte, blickte den Alten an. »Danke – Ihr habt dem armen Durian die Sicherheit gegeben, die er braucht, um seine schwierige Aufgabe zu meistern.« »Das glaube ich auch. Es war nicht leicht, ihm dieses große Versprechen zu geben.« Randalf lächelte. »Wie gut, dass wir auf Euch zählen können!

Ich denke, dass wir jetzt alles getan haben, um dieser Mission eine gute Basis zu geben. Jetzt bleibt uns, den Zurückgebliebenen, nur noch eines: hoffen.«

Durian konzentrierte sich darauf, geradeaus zu schauen. Sobald er den Blick nach links oder rechts wandte, wurde ihm schwindelig, weil die Steilwände der schmalen Ringtäler in Windeseile an ihm vorbeirauschten. Ring für Ring arbeiteten sie sich ins Zentrum vor, bis Shuhari den Flugdrachen an der Rückseite der Drachenburg landete. Er ließ seine Fluggäste absitzen und reichte ihnen das Material, das sie für das Eindringen in die Burg mitgenommen hatten. Wichtigstes Utensil waren zwei lange Seile, die in regelmäßigen Abständen mit Knoten versehen waren. An diesen Seilen sollte Durian später die Felswand hinauf und auf der anderen Seite herunterklettern. Ritter Magnolius hatte vorgeschlagen, an einem der Seile eine Enterdregge zu befestigen – drei nach außen gebogene Haken, die an einen überdimensionalen Angelhaken erinnerten. Mit der Dregge, so Magnolius' Idee, könne man versuchen, das Seil oben auf der Felswand festzuhaken. Dazu müsste die Enterdregge jedoch von der Talsohle aus bis ganz hinauf geworfen werden. Ein Befestigen unter Zuhilfenahme des Drachens war zu riskant, wie der Zwischenfall mit dem Drachenkreuzer gezeigt hatte. Deshalb hatte sich Shuhari jetzt mit einigem Abstand zur Felswand postiert und das Seil in seiner linken Hand sauber aufgeschossen. Mit dem rechten Fuß stand er auf dem Seilende, in der rechten Hand schwang er die Enterdregge. Leise zischte der Haken durch den Abenddunst, um schließlich auf halber Höhe gegen den Fels zu scheppern. Shuhari legte das Seil wieder sorgfältig zurecht, positionierte sich, schwang und warf erneut. Dieses Mal gelang es ihm, den Hakenkranz höher zu werfen, aber bis zum oberen Ende der Wand fehlten noch immer zwei Meter. Ein drittes Mal schoss Shuhari das Seil sauber auf, nahm dieses Mal noch mehr Schwung und hätte es beinahe geschafft. Ashima und Durian warteten auf den vierten Versuch. Der aber blieb aus. »Mehr geht nicht! In den letzten Versuch habe ich all meine Kraft gelegt, und ich bin nicht in der Lage, noch einmal mit so viel Schwung zu werfen. Wollt Ihr es einmal versuchen?« Ashima und Durian winkten ab. Beide hatten ihre Stärken auf anderen Gebieten. »Dann bleibt uns nur Plan B. Ashima – der Fels gehört Euch.« Während sich die Kletterin auf ihren Einsatz vorbereitete, entfernte Shuhari die Enterdregge vom Seil. Durian holte das zweite Seil und verstaute beide in einem Rucksack. Ashima band den Rucksack so eng auf ihren Rücken, dass er sie beim Klettern nicht störte. Dann griff sie in ein kleines Säckchen, das an ihrer Hüfte baumelte, verteilte das Talkumpulver in ihren Händen und musterte die Wand.

Wie gebannt verfolgten Shuhari und Durian, wie die junge Frau Handgriff für Handgriff und Tritt für Tritt die ersten Meter der schroffen Wand erklomm. Manchmal, wenn Ashima mit dem Fuß abrutschte oder mit nur einer Hand an der Wand baumelte, um die andere in das Talkumpulver zu tauchen, blieb Durian fast das Herz stehen. Je höher sie kletterte, desto mehr neigte sich die Felswand dem inneren Ringtal entgegen. Ashimas Füße fanden bald keinen Halt mehr, und so schwebte sie über den Köpfen der Kameraden, die sehnigen Arme gespannt, mit den Fingern in den Fels gekrallt, und arbeitete sich langsam weiter nach oben. Für Ashima war das Routine. Beim Klettern vergaß sie alles um sich herum – selbst die Tatsache, dass das

Wohl des Gespensts jetzt in ihren Händen lag. Sie war froh, dass sie beim Klettern von allen anderen Gedanken befreit war. Dieser unbedingte Fokus war notwendig, um derartige Höchstleistungen vollbringen zu können. Erst als sie ganz oben hinter einer Felsnadel auf der Steilwand hockte, kehrten die Gedanken an die Aufgabe zurück. Ashima legte den Rucksack ab, packte eines der beiden Seile aus und befestigte es an der Felsnadel. Nachdem sie noch einmal überprüft hatte, dass der Knoten hielt, warf sie das Seil zu Shuhari und Durian hinunter. Und während Durian langsam und unbeholfen am Seil nach oben kletterte, befestigte Ashima das zweite Seil und legte es neben sich, um es in den Burghof zu werfen, sobald Durian zum Abstieg bereit war.

Erst jetzt fand Ashima die Zeit, um einen Blick in den Burghof zu werfen. »Ganz schön fahrlässig! Ich will gar nicht wissen, was passiert wäre, wenn der Hof nicht menschen- ... ähhh ... drachenleer gewesen wäre«, dachte sie, als sie auf den verlassenen Platz blickte, der exakt so aussah, wie Arvidus ihn geschildert hatte. Die Wirtschaftsgebäude waren dunkel und leer. Ashima entdeckte die kleine Tür im großen Tor. »Ob die wohl offen ist? Durian wird es herausfinden.« Der war endlich oben angekommen und ließ sich von Ashima über den scharfkantigen Rand der Felswand ziehen. Prüfend blickte er in den Hof. »Kein Drache weit und breit!« Ashima nickte. »Wie Shuhari und Arvidus schon beobachtet haben, ist diese Burg rückseitig nahezu ungeschützt.« »Vermutlich, weil die Drachen die schiere Höhe und die Form der Felswand als ausreichenden Schutz betrachten.« »Mag sein. Aber wir sind nicht hier, um die Schutzkonzepte der Drachenburg zu diskutieren.« Durian wiegte den Kopf. »In gewisser Weise schon, denn unser Leben hängt davon ab, wie gut dieser Bereich der Burg bewacht ist.« Ashima zwinkerte Durian vielsagend zu. »Das werden wir gleich feststellen, wenn Ihr an diesem Seil in den Hof geklettert seid!«, sagte sie und ließ währenddessen das zweite Seil in den hinteren Burghof herab – nur so weit, dass es gerade eben den Boden berührte. Auf diese Weise konnte sie das Seil im Fall der Fälle möglichst schnell wieder hochziehen. »Aber daran will ich gar nicht denken!«, murmelte Ashima und konzentrierte sich auf Durian, der jetzt langsam und vorsichtig am Seil hinabstieg.

Unten im Hof empfing Durian eine vollkommene Stille. Er blickte sich um. Dann schlich er zum größten Bau im Ensemble der Wirtschaftsgebäude hinüber und spähte durch eines der bodentiefen Fenster. Drinnen befand sich offensichtlich eine Schlosserei. Der Schlosser schien ein sehr ordentlicher Drache zu sein: Alles lag und stand wohlgeordnet da. Auf einer Werkbank entdeckte Durian allerlei feinmechanische Werkzeuge, daneben ein Vorhängeschloss. Bildete er sich das ein, oder war das eines jener Schlösser, das einst die Werte in der Truhe unter Verschluss gehalten hatte? Durian huschte weiter. Das nächste Gebäude war fensterlos. Das große Tor aus dunklem Holz an der Stirnseite sah im verblassenden Tageslicht aus wie ein finsternes rechteckiges Loch, das jemand in die Wand gerissen hatte. Was mochte sich in diesem Gebäude befinden? Durian hatte gehofft, dass es sich um ein Gefängnis handelte. Aber warum sollte ein Gefängnis ein so großes Tor haben? »Vielleicht ist es so groß, um auch größere Drachenexemplare einkerkern zu können«, dachte der Oberfallenbauer. Doch dann entdeckte er die Schleifspuren auf dem Boden. Jeweils zwei Spuren zogen sich parallel vom Gebäude hinüber bis zum großen Burgtor. Mehrere dieser

Doppellinien überlagerten sich, es sah aus wie ein Gewirr aus Schienen. Er kannte diese Schleifspuren. Wenn der Brauereikutscher seine Ware vom Pferdewagen bis zum Hintereingang der Schänke rollte, hinterließen die eisernen Fassringe genau solche Spuren. »Dies ist also die Vorratskammer der Drachen!« Weiter zum nächsten Gebäude. Auf dem Weg dorthin suchte er die Felswand nach seinem Seil ab. Es hing an der gegenüberliegenden Ecke des Hofes, ungefähr fünfzig Meter von ihm entfernt. Durians Blick folgte dem Seil hinauf. Ganz oben streckte Ashima den Daumen ihrer rechten Hand nach oben. Auch Durian reckte den Daumen in die Höhe, um zu signalisieren, dass alles in bester Ordnung war. Dann widmete er sich der Erkundung des Gebäudes – ein geduckter Bau, dessen im wahrsten Sinne herausragendes Merkmal ein großer Schornstein war. Die Fenster waren von innen mit hellem Staub überzogen, als hätte schon lange niemand mehr dieses Gebäude betreten. Diesem Eindruck widersprach die Tatsache, dass der Schlot rauchte. Interessant. Durians detektivische Neugierde war geweckt. Er umrundete das Gebäude auf der Suche nach weiteren Indizien. Dabei entdeckte er unter dem Dachüberstand ein längliches Fenster, dessen Scheibe nicht beschlagen war. Leider war Durian zu klein, um hindurchschauen zu können. Aber hatte auf der Rückseite des Lagerhauses nicht ein leeres Fass gestanden? Tatsächlich. Durian musste alle Kraft aufwenden, um das schwere Fass unter das Fenster zu ziehen. Die Geräusche, die er dabei verursachte, konnte man bis hinauf zu Ashima hören. Die wurde langsam nervös, weil sie die Rückseite des Gebäudes nicht einsehen und über den Ursprung dieses Geräuschs nur spekulieren konnte. Währenddessen hatte Durian das Fass in Position gebracht. Leider merkte er erst jetzt, dass es zu hoch war, um hinaufzuklettern. Er hielt Ausschau nach einem Tritt und fand eine kleine Holzkiste, die er zum Fass hinüberschob. Ashima war entsetzt – nicht allein wegen des neuerlichen schleifenden und rumpelnden Geräusches. Den wahren Adrenalinschub versetzte ihr die Tatsache, dass die kleine Tür im großen Tor zur Drachenburg geöffnet wurde und ein Drache in den Burghof trat. Er trug einen großen Leinensack auf dem Rücken, aus dem bei jedem Schritt weißer Staub austrat. Der Drache sah müde aus. Er nahm Kurs auf den geduckten Bau, hinter dem Durian werkelt. Ashima hielt den Atem an. Wenn Durian keinen weiteren Lärm verursachte, könnte er vielleicht unentdeckt bleiben. Warnen konnte sie ihn ohne Sichtkontakt nicht. Wenn sie gerufen hätte, dann wäre ihre Deckung aufgefliegen und Durians Rückweg abgeschnitten, denn der Drache hätte dann bestimmt ... das Seil! Ashima zog es leise an der Innenseite der Wand nach oben und verstaute es neben der Felsnadel, hinter der sie sich versteckt hielt. Der Drache ging weiter auf das kleine Gebäude zu. Er wollte gerade die Tür öffnen, als er kurz innehielt und lauschte. »Mist!« Ashima musste ihren Fluch mühsam unterdrücken. Sie hielt die Luft an und starrte wie gebannt zum Drachen hinunter, der irgendetwas bemerkt zu haben schien. »Bitte ... geh' einfach in das Gebäude hinein! Und mach' beim Öffnen der Tür so viel Lärm, dass Durian gewarnt ist!« Ashima sandte diese Worte als Stoßgebet gen Himmel. Leider tat ihr der Drache diesen Gefallen nicht. Stattdessen schaute er um die Gebäudeecke – und erstarrte. Ashima zuckte zusammen. »Nein!!!« Doch. Sie musste tatenlos mitansehen, wie der Drache den Sack abstellte und einen eleganten Sprung hinter das Gebäude vollführte, den sie ihm ob seiner gedrungenen Erscheinung

niemals zugetraut hätte.

Wenige Sekunden später stand der Drache wieder vor dem Gebäude. Mit der rechten Klaue hielt er Durians linken Arm fest umklammert. Der Oberfallenbauer sah erbärmlich aus. Eben noch gewitzter Detektiv, war er binnen Sekundenbruchteilen zum Gefangenen geworden. »Wer seid Ihr?«, grollte der Drache. »Und wie kommt Ihr hierher?« Der Drache blickte sich suchend um, konnte aber kein Indiz für einen illegalen Zugang zum Hof entdecken. »Los – antwortet!« Rauch quoll ihm aus den Nüstern und verschwand im Abendhimmel. Durian schwieg. »He, Ihr! Könnt Ihr mich verstehen?« Schweigen. »Parlez-vous dragon?« Schweigen. »Na gut, Ihr habt es nicht anders gewollt. Mein König wird wenig erfreut sein, wenn ich Euch zu ihm bringe. Er hasst Eindringlinge. Aber noch mehr hasst er es, wenn er auf sein geliebtes Steinofenbrot verzichten muss. Und da ich mich um Euch kümmern muss, kann ich nicht backen – so einfach ist das.« Natürlich – eine Bäckerei! Durians Miene erhellte sich. Der Staub an den Fenstern war Mehl! Erstaunlich nur, dass der Bäckerdrache sein Handwerk so spät am Abend begann. »Vermutlich bevorzugt der Drachenkönig frisch gebackenes Brot zum Abendessen. Wieder etwas gelernt!«, dachte Durian, als der Drache ihn im festen Klammergriff vor sich her bugsierte und durch eine Tür ins Innere der Drachenburg schob.

Ashima musste der Festnahme tatenlos zusehen. Als sich die Tür zur Drachenburg schloss, entfuhr ihr ein verzweifelter Seufzer. Der große Plan war gescheitert, kaum dass er begonnen hatte. Anstelle einer Befreiung standen jetzt zwei Gefangene auf dem Konto des Suchtrupps. Wie sollte sie das nur Shuhari und den anderen erklären? »Los – beweg' dich!«, sagte Ashima zu sich selber, »gleich werden noch mehr Drachen kommen, um den Burghof abzusuchen. Und sie werden dich entdecken. Du kannst Durian jetzt nicht helfen, kannst ihn nicht befreien. Das Einzige, was ihm hilft, ist der geordnete Rückzug – und ein neuer Plan. Los – beweg' dich!« Ashima löste sich aus der Schockstarre. Sie verstaute das Seil im Rucksack, überlegte es sich dann aber anders und packte das Seil wieder aus. Sie verknotete es mit dem Ende des anderen Seils, das außen an der Felswand hing und das sie zuvor von der Felsnadel gelöst hatte. Sie legte das nun doppelt so lange Seil einmal um die Felsnadel herum und ließ ein Ende zu Shuhari herunter. Der verstand sofort, was sie vorhatte, griff sich das Seil und hielt es fest. Am anderen Seilende kletterte Ashima zügig ins innere Ringtal hinab. »Holt das Seil ein – schnell!«, keuchte sie. »Was ist mit Durian?« »Erwischt! Los – das Seil!« Shuhari zog, bis ihm das lose Ende, an dem Ashima herabgeklettert war, vor die Füße fiel. Währenddessen berichtete die junge Kletterin in kurzen Sätzen von den Geschehnissen im Burghof. »Ich hätte ihm gerne geholfen – aber was hätte ich tun können, ohne selber entdeckt zu werden?« »Nichts!« Shuhari legte ihr eine Hand auf die Schulter. »Beruhigt Euch. Das Einzige, was uns jetzt hilft, sind klare Gedanken.« »Aber wir müssen doch etwas tun!« Ashima lief nervös im Ringtal hin und her. Der Flugdrache schnaubte sie beunruhigt an. Shuhari strich ihm beruhigend über die Nüstern. »Wir können hier nichts mehr für Durian tun. Lasst uns zum Lager zurückfliegen und mit den anderen beraten, wie es jetzt weitergeht. Zu zweit richten wir hier nichts mehr aus.« Shuhari schwang sich auf den Flugdrachen und zog Ashima hinter sich. Zehn Flügelschläge später hatten sie das innere Ringtal verlassen.

41 Was auch immer geschieht ...

Im Jagdzimmer der Sommerresidenz

Das Fundament von Scrum

»Vertrauen – darauf kommt es an!« Rudgar stocherte mit seinem Zeigefinger in der Luft herum, als wäre er beim Ringstechen. »Ohne Vertrauen kann so etwas wie Scrum nicht funktionieren!« »Aber Scrum ist doch lediglich eine Methode zur Organisation von Projekten – wozu brauche ich da Vertrauen? Das war die ganzen Jahre, in denen wir traditionell gearbeitet haben, auch nicht nötig. Da gab es klare Verantwortung und eindeutige Anweisungen«, stellte ein älterer Konstrukteur fest. Rudgars Zeigefinger bohrte sich in die Brust des Seniors. »Ist das denn zu glauben? Eineinhalb Tage lang seid Ihr auf diesem Treffen von Diskussion zu Diskussion gehuscht – und habt immer noch nicht verstanden, dass Scrum mehr ist als eine Methode? Noch einmal zum Mitschreiben: Es ist eine Denk- und Handlungsweise, die auf Werten wie Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt basiert.« »Auf diesem Fundament ruhen die drei Säulen von Scrum: Transparenz, Inspizieren und Adaptieren«, ergänzte ein junger Teilnehmer. »Und diese drei Säulen wiederum sind die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen«, schloss Rudgar seine Beweisführung ab.

Der alte Konstrukteur verdrehte die Augen und schaute zur Zimmerdecke. »Aber das weiß ich doch alles! Wusste es sogar schon, bevor ich zu diesem Treffen gekommen bin. Nur das mit dem Vertrauen ist neu für mich. Wie gesagt: Ich glaube nicht, dass wir das brauchen.« »Aber wie soll es ohne Vertrauen funktionieren?« Rudgar schien durch die Aussage des Alten völlig aus der Bahn geworfen und seine Stimme überschlug sich fortwährend. »Zugegeben – in der alten Zeit hat das geklappt, aber ...« »Nichts ›aber!« Der Alte schnitt Rudgar barsch das Wort ab. »Wie ich schon sagte: Damals zählten klare Verantwortung und eindeutige Anweisungen. Wo ist da der Unterschied zur Scrum-Arbeitsweise? Die Beschreibung der Rollen und die eindeutige Zuordnung der Verantwortung für ›Was‹ und ›Wie‹ ist doch eines der wesentlichen Prinzipien von Scrum! Und mit der Übernahme einer Menge von Anforderungen in den Sprint ist der Mannschaft klar und eindeutig vorgegeben, was sie bis zum Ende des Sprints zu liefern hat. Warum also auf einmal das ganze Gerede über Vertrauen? Ich denke schon, dass mit Vertrauen alles ein wenig leichter wird –

aber ohne Vertrauen geht es auch!«

Rudgar musste sich erst einmal sammeln. Er rang um eine wertschätzende und argumentativ starke Antwort. Während er noch überlegte, erfüllte Valorés

Vertrauen

sanfte Stimme das Jagdzimmer. »Ihr habt recht. Beide habt Ihr recht. Euch ...« – und damit wandte sie sich an den Senior – »... fehlt nur ein kleiner Aspekt. Setzen wir dort an, wo Ihr in Eurer Argumentation aufgehört habt: bei der Sprint-Planung. Die Mannschaft hat mehrere Anforderungen in ihr Sprint Backlog übernommen und beantwortet die Frage, ob sie eine weitere Anforderung schafft, mit ›Nein‹. Was passiert, wenn der Produktverantwortliche die nächste Anforderung aus dem Product Backlog unbedingt noch in diesem Sprint realisiert wissen möchte?« Der alte Fallenbauer schloss für einen Moment die Augen. »Die Mannschaft wird ihm vermutlich sagen, dass sie nicht mehr schafft als das, was sie sich da vorgenommen hat.« »Und wenn der Produktverantwortliche glaubt, es besser zu wissen?« »Das ist irrelevant, denn die Verantwortung für das Befüllen des Sprint Backlog liegt bei der Entwicklungsmannschaft!« »Das weiß der Produktverantwortliche. Und trotzdem hat er das Gefühl, dass die Mannschaft zu mehr imstande ist. Was soll er jetzt tun?« »Nun – er muss halt darauf ...« »Genau – er muss darauf vertrauen, dass die Mannschaft ihre Auswahl bewusst und nach bestem Wissen getroffen hat.« »Hmm ...« »Machen wir weiter. Der Sprint wurde gestartet, und die Entwicklungsmannschaft beginnt mit der Umsetzung der ersten Anforderung. Alle wissen, dass sie das Sprint-Ziel nur schaffen können, wenn sie während der kommenden Wochen ungestört und fokussiert an den Aufgaben arbeiten können. Aber sie wissen auch, dass der Schutz des Sprints keine leichte Aufgabe ist. Um sich voll und ganz ihren Aufgaben widmen zu können, benötigt die Mannschaft neben dem Sprint-Schutz weitere verlässliche Rahmenbedingungen: Die erforderlichen Werkzeuge müssen zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen, ebenso die Testapparaturen. Zulieferungen anderer Mannschaften müssen koordiniert werden. Auch das ist nicht einfach. Und dann wollen auch noch die Auftraggeber bei Laune gehalten werden, denn denen geht es irgendwie immer zu langsam.« »Das stimmt!« Der Senior musste lachen, schaute dann wieder gebannt auf Valoré, die mit ihrer Geschichte fortfuhr. »Um all das kümmert sich der Produktverantwortliche gemeinsam mit den Führungskräften der Fallenwerkstatt. Und die Entwicklungsmannschaft? Wird die in dieser Hinsicht aktiv?« »Nein, denn das ist nicht ihre Aufgabe.« »Stimmt. Aber wie kann sie sich darauf verlassen, dass sie ungestört und zielgerichtet arbeiten kann?« Der Senior senkte den Kopf »Indem sie ihrer Führungsmannschaft vertraut.« Valoré lächelte. »Genau. Aber selbst unter perfekten Rahmenbedingungen ist es eine große Herausforderung, das Sprint-Ziel tatsächlich zu erreichen. Jede fachliche Anforderung birgt Risiken und viele offene Fragen, von denen einige erst im Verlauf des Sprints zutage treten. Die Entwicklungsmannschaft muss lernen, mit dieser Unsicherheit zu leben. Das gelingt, wenn jedes Mitglied der Mannschaft auf die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten vertraut – und auf die Kraft der Vielfalt.«

Rudgar klatschte in die Hände. »Bravo! Ich habe es ja gesagt: Aufs Vertrauen kommt es an!« Valoré nickte.

Dreimal Vertrauen

»Wenn Ihr ganz genau aufgepasst habt, dann habe ich von drei unterschiedlichen Arten des Vertrauens gesprochen.« »Dreimal Vertrauen?« Rudgar war hellwach. »Genau – dreimal Vertrauen. Da ist zuallererst das Vertrauen der Führungskräfte in die Mannschaften. Mein Beispiel bezog sich zwar auf den Produktverantwortlichen, aber der hat in der geschilderten Situation eine laterale Führungsverantwortung.« »Könnt Ihr Euch bitte etwas weniger akademisch ausdrücken – dafür aber verständlich?« Dieser Bitte einer jungen Frau wollte Valoré nur allzu gern nachkommen. Das Einhorn fühlte sich ertappt. Wieder einmal war es in seine Expertensprache verfallen. »Ich sollte wieder öfter *mit* meinen Klienten anstatt mit anderen Einhörnern *über* sie reden«, nahm sich Valoré zum wiederholten Male vor. Dann antwortete das Einhorn aus dem Lande Scrum der jungen Dame. »Was ich sagen wollte: Führung ist in agilen Mannschaften keine Aufgabe, die an eine Position gebunden ist. Vielmehr wird situativ geführt. Das bedeutet, dass zu jeder Zeit das Mannschaftsmitglied die Führung übernimmt, das über die größte Expertise verfügt. Der Führungsanspruch beschränkt sich auf das aktuell vorliegende Thema. Die Führung kann schon beim nächsten Thema wechseln. Legt man diese Vereinbarung zugrunde, dann kann jede und jeder eine Führungskraft sein – auf Zeit, versteht sich. Der Produktverantwortliche wird dafür Sorge tragen, dass das vereinbarte ›Was‹ – sprich: das Sprint-Ziel – erreicht wird. Denn das ist seine Verantwortung. Zu diesem Zweck schafft er einen geschützten Rahmen für die Mannschaft. Und er übernimmt die Kommunikation mit der ›Außenwelt‹, erläutert den Fortschritt und beantwortet Fragen zur Reihenfolge der Anforderungen, damit die Entwicklungsmannschaft in Ruhe arbeiten kann. Während des Sprints können technische Fragestellungen auftauchen, zu denen die Entwicklungsmannschaft Untersuchungen anstellen, Alternativen entwickeln und bewerten sowie eine Entscheidung treffen muss. Dieser Prozess ist effizient und effektiv, wenn ein Mitglied der Mannschaft den sprichwörtlichen Hut aufhat – mit anderen Worten: die Führung für dieses Thema übernimmt. War das jetzt besser verständlich?« »Oh ja – vielen Dank.« Die junge Frau lächelte. »Ich habe verstanden, dass die erste Art von Vertrauen von der Führungskraft aufgebracht wird. Diese vertraut der Mannschaft, anstatt alles bis ins Detail vorzuschreiben und zu kontrollieren.« »Genau! Schön zusammengefasst.

Kommen wir zur zweiten Ausprägung: Die Mannschaft muss ihrerseits der Führungskraft vertrauen, dass diese im gemeinsamen Sinne handelt. Ich habe in meinen Beratungsprojekten die eine oder andere Mannschaft erlebt, in der die Meinung vorherrschte, dass Führungskräfte den lieben langen Tag nichts anderes zustande bringen, als in irgendwelchen Besprechungen zu sitzen und über Dinge zu reden, von denen sie keine Ahnung haben. Nun will ich nicht ausschließen, dass das in Einzelfällen der Wahrheit entspricht. Ich habe aber weitaus mehr Führungskräfte erlebt, die sich für die gemeinsame Sache mächtig ins Zeug gelegt haben – mit den Mitteln, die ihnen zur Verfügung stehen. Das Ziel ist dasselbe, nur die Werkzeuge sind anders als jene, die in den Entwicklungsmannschaften verwendet werden. An die Stelle von Sägen, Feilen, Pinseln und dergleichen treten Überzeugungskraft, Kommunikationsfähigkeit und Metaphorik – Dinge, die für den Projekterfolg wichtig sind.« »Na klar – Fallen werden nicht nur mit den Händen, sondern auch mit dem

Kopf gebaut!«, warf Rudgar ein. »Die Kopfarbeit beschränkt sich natürlich nicht auf die Führungskräfte – auch die agile Entwicklungsmannschaft kann und soll denken. Aber die Werkzeuge der Führungskräfte sind eben vor allem Denkwerkzeuge.« Valoré lächelte zufrieden. »Auch diese Art von Vertrauen habt Ihr schön herausgearbeitet.

Kommen wir zum letzten Teil im Triptychon des Vertrauens: das Vertrauen der Mitglieder einer Entwicklungsmannschaft in sich selbst. Dieses Vertrauen wird befeuert durch gemeinsame Erfolge, das Teilen von Wissen sowie durch Lernen – miteinander und voneinander. Gestört wird dieses ›Selbst-Vertrauen‹ vor allem von außen. Beispielsweise durch die Forderung, anstelle von Prognosen verlässliche Angaben über Kosten und Zeitdauer für die anstehenden Arbeiten zu liefern, oder die fehlende Einsicht in den Wert von Weiterbildung. Diese dritte Art von Vertrauen aufzubauen ist schwer, sie zu zerstören hingegen sehr leicht.« »Aber gilt das nicht für alle drei Arten des Vertrauens?«, wollte der alte Fallenbauer wissen. »Grundsätzlich ist das richtig«, gab Valoré zu, »aber meiner Erfahrung nach ist das Vertrauen in mich selbst das zarteste Pflänzchen. Wie dem auch sei: dreimal Vertrauen – das ist mein Credo. Und damit zurück zu Rudgar.« Verschmitzt stupste Valoré den kugelrunden Diskussionsleiter an. »Ja ... also ... Vertrauen. Wie ich bereits sagte ...« »Wie sind wir eigentlich auf dieses Thema gekommen?«, fragte der alte Fallenbauer in die Runde. Rudgar schnippte mit den Fingern. »Na, über die Eingangsfrage dieser Diskussionsrunde: Stell' Dir vor, es ist Scrum – und nicht alle machen mit!« »Stimmt.« Der Alte summt vor sich hin, während er versuchte, den Beginn der Diskussion zu rekonstruieren. »Wir hatten nach Gründen gesucht, warum einige Mitglieder der Mannschaften kein Interesse an Scrum entwickeln. Und dann hatte jemand erzählt, dass in seiner Werkstatt Scrum von der Führungsriege verordnet worden war und die Führungskräfte so penibel und detailverliebt über die Einhaltung der Scrum-Verordnung wachten, dass vielen die Lust vergangen war, weil sie die versprochene Autonomie und Selbstorganisation nicht bekommen hatten. Bei der Ursachenforschung waren wir dann auf das fehlende Vertrauen gekommen. Jetzt erinnere ich mich!« Zufrieden zupfte der Alte an seinem Bart und verzog sich in die hinterste Ecke des Raumes. Für ihn schien diese Diskussion erschöpfend genug gewesen zu sein. Für Rudgar hingegen hatte sie gerade richtig Fahrt aufgenommen. »Vertrauen ist ein wichtiges Thema, aber es gibt mit Sicherheit noch andere Gründe, warum Scrum oft nicht auf die erwartete Gegenliebe stößt. Warum klappt's bei Euch nicht so recht mit Scrum? Nur zu – immer raus damit!«

»Ich hätte da was.« Ein nachdenklich wirkender Ingenieur mit hellwachen Augen erhob seine ruhige Stimme. »Bei uns haben die Kolleginnen und Kollegen zunehmend Angst davor, der agilen Sache nicht mehr gewachsen zu sein. Sie befürchten, dass sie niemand davor schützt, sich zu verausgaben, wenn sie voller Begeisterung ihre gesamte Energie in ein Scrum-Projekt einbringen.« »Ihr sprecht mir aus der Seele!« Eine junge Frau legte ihre Hand auf den Arm des Ingenieurs. »Bitte, fahrt fort!« »Danke für das Signal, dass ich mit diesem Thema nicht allein dastehe. Um das klarzustellen: Mir macht Scrum viel mehr Spaß als die Art, wie wir vorher gearbeitet haben. Aber es ist auch sehr anstrengend. Ich

*Ganzheitliche Verantwortung
– eine schwere Last*

habe manchmal zehn, fünfzehn verschiedene Sachen auf dem Zettel. Früher hatte ich die eine mir zugewiesene Aufgabe. Die habe ich dann einfach erledigt. Jetzt fühle ich mich für das ganze Produkt verantwortlich. Ich will auch sehen, was die anderen machen, was sie sagen.« »Genau! Diesen ganzheitlichen Anspruch kenne ich nur zu gut.« Die junge Frau wusste vor Aufregung mit ihren Händen nicht wohin. »Immer muss ich kommunizieren und koordinieren. Ich vergewissere mich ständig, ob ich die Anforderungen richtig verstanden habe. Dann merke ich: Da fehlt mir noch ein wichtiges Detail. Und schon laufe ich wieder los. Dann kommt eine Kollegin und will mit mir ein Thema abstimmen. Sie will mich überzeugen, wir beginnen zu streiten, es wird gefeilscht und wir einigen uns. Ich setze mich wieder an meinen Platz, möchte in Ruhe arbeiten. Und höre, wie ein anderes Mitglied der Mannschaft um Hilfe ruft. Ich gehe hin, wir arbeiten zusammen, bis es rund läuft. Dann kommt der Nächste mit seinem Problem zu mir. Und so geht es weiter – immer weiter. Geht Euch das auch so, lieber ...« »Paradisus ist mein Name.« »Angenehm – Alessa!« »Ja, Alessa, mir geht das ganz ähnlich. Wir können nicht mehr nur den kleinen Bereich kennen, an dem wir gerade arbeiten. Wir müssen uns einen Überblick verschaffen und diesen Überblick behalten. Wollen wissen, was unsere Kunden bewegt, was sie aktuell so plagt. Dabei helfen die Treffen: Tägliche Zusammenkunft, Sprint-Review, Planungstreffen. Aber dann haben wir das alles im Kopf. So gut und wichtig das ist, so herausfordernd ist es auch.«

Rudgar schaltete sich ein. »Kolleginnen und Kollegen, Kunden, Lieferanten – man muss ein Netzwerk von Menschen pflegen, um immer auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Je größer das Netz, desto höher die Wahrscheinlichkeit, stets die Richtigen zu kennen.« »Ja, aber Ihr seid ja selber wieder in viele Netze verknüpft und für viele der Richtige. Und die kommen dann mit ihren Fragen und Problemen zu Euch.« Alessa seufzte. »Einerseits will ich das ja auch. So bekomme ich mit, was da alles passiert. Aber manchmal möchte ich mich am liebsten verkriechen.« »Ich glaube nicht, dass Ihr dann glücklicher wäret.« Ein sportlicher Jüngling tauchte wie aus dem Nichts neben Alessa auf. Seine unkonventionelle Kleidung ließ keinen Rückschluss auf die Profession zu. Man musste ihn nicht lange beobachten, um festzustellen, dass dieser Mensch vor Energie sprühte. »Klar – das ständige Reden und Diskutieren strengt an, aber das ist nicht so mein Problem. Im Gegenteil: Ich finde das gut. Was mich stört, sind Dinge, die ich auf den Tisch bekomme und die eigentlich funktionieren sollten. Und dann tun sie es nicht. Ich verbringe daraufhin Stunden mit Forschen und Herumprobieren – Zeit, die niemand eingeplant hat. Zu meiner eigentlichen Arbeit komme ich oft erst am Abend.« Rudgar stutzte. »Was genau stört Euch daran? Ist es die mangelnde Qualität in der Zuarbeit – oder die Tatsache, dass Weiterbildung bei Euch offenbar nicht vorgesehen ist?« Der Jüngling überlegte. »Hmm ... ich glaube, es ist die Folge von beidem: das lange Arbeiten am Abend. Das Forschen macht mir Spaß, ich probiere gerne Neues aus – aber ich möchte es in meinen Arbeitsalltag integrieren. Und an der mangelhaften Qualität müssen wir auf jeden Fall arbeiten – nicht nur, weil sie mir meine Freizeit raubt, sondern vor allem, weil sie uns teuer zu stehen kommt.«

*Lust und Last des
Netzwerks*

»Ich fühle mich mittlerweile wie in einer Tretmühle.« Alessa griff in die Sprossen eines imaginären Rades und ließ dann den Kopf hängen. »Vor zwei Wochen wollte ich mittags mit meinen Eltern zum Stellmacher, um eine neue Kutsche in Auftrag zu geben. Meine Eltern kamen in die Fallenwerkstatt, um mich abzuholen. Ich hatte noch kurz etwas zu tun und bat sie, auf mich zu warten. Das taten sie. Eine Stunde lang. Dann kam ein Kollege, der eine Frage an mich hatte. Das hat eine weitere Stunde gedauert. ›Ihr müsst nicht hier in der Werkstatt warten. Geht nach Hause, ich hole Euch dort ab!‹, hatte ich meinen Eltern zugerufen. Aber dann kam einer unserer engagiertesten Kunden in die Werkstatt, und ich wollte die Gelegenheit nutzen, um eine neue Idee mit ihm zu besprechen. So verging Stunde um Stunde. Als es dunkel wurde, fiel mir der geplante Besuch beim Stellmacher wieder ein – und meine wartenden Eltern. Mit schlechtem Gewissen und völlig erschöpft bin ich nach Hause gegangen. Meine Eltern waren nicht erbost, eher besorgt. ›Kind was ist los mit dir?‹, fragte meine Mutter. ›Es ist, als lebstest du in einer anderen Welt. Dort scheint es Wichtiges und Dringliches im Überfluss zu geben. Für deine Eltern bleibt daneben wohl kein Raum mehr.‹ Ich konnte darauf nichts erwidern. Bin einfach ins Bett gegangen, um am nächsten Morgen wieder bereit zu sein für die Herausforderungen des neuen Tages.« Der Jüngling nahm Alessa spontan bei der Hand. »Das klingt nicht gesund, was Ihr da schildert. Aber ich habe nicht den Eindruck, dass Euch jemand dazu zwingt, Eurer Arbeit mit solcher Hingabe nachzugehen.« »Nein, überhaupt nicht. Ich will es nicht anders. Ich hatte diese Idee und wollte sie unbedingt mit dem Fallenkunden besprechen, um schnell zu erfahren, wie gut sie tatsächlich ist.« »Genau das meine ich. Und mir geht es genauso. Meine Arbeit ist wie ein Wasserstrudel, dessen Sog mich unaufhaltsam mitreißt. Es läuft immer nach demselben Muster ab: Man will eine Lösung finden – besser, eleganter als alles, was es bisher gab. Ständig bekommt man Anregungen aus verschiedenen Ecken, zu den unterschiedlichsten Zeiten. Diese müssen dann empfangen, gefiltert, verarbeitet, sortiert, verdichtet werden. Aus ihnen entstehen die Ideen. Die wiederum wollen diskutiert und erprobt werden. Und kaum hat man eine vermeintlich gute Idee umgesetzt, ist man schon auf der Jagd nach der nächsten.«

Paradisus blickte Alessa und den Jüngling voller Mitgefühl an und schaute dann in die Runde. Die anderen Teilnehmer hingen wie gebannt an den Lippen der »erschöpften Agilen« – das war der Begriff, der Paradisus in den Sinn kam, als er die Bekenntnisse der beiden zu charakterisieren versuchte. »Ihr habt recht: Was Ihr da schildert, klingt tatsächlich wie eine Tretmühle. Immer in Bewegung. Treiber und Getriebener zugleich. Keine Pause, keine Erholung. Ich weiß gar nicht mehr, wann ich das letzte Mal eine längere Arbeitspause gemacht habe.« Bei diesen Worten machte Paradisus unfreiwillig einen Schritt nach vorne, denn Rudgar hatte versucht, ihm freundschaftlich auf die Schulter zu klopfen. Das Ergebnis war ein Stoß gegen Paradisus' linkes Schulterblatt. »Oh, Pardon!« Rudgar errötete. »Was ich sagen wollte: Ihr müsst lernen ›Nein‹ zu sagen. Das ist das Einzige, was hilft. Aber es ist schwer, Aufträge abzulehnen oder auch mal zu sagen: ›Das ist

Erledigt ist besser als perfekt.

zwar nicht perfekt, aber gut genug«. Und dann einfach aufzuhören. Nicht zu denken: ›Wenn ich das noch erledigt habe, die Extrameile gegangen bin, dann mache ich wirklich Feierabend‹, sondern einfach aufzuhören. Sofort. Ich komme mir oft wie ein Verräter vor und denke: ›So kannst du das aber nicht liegen lassen‹. Doch – ich kann! Es ist gut genug. Und jetzt aufzuhören ist gesund. Erledigt ist besser als perfekt – denn ständig perfekt zu sein ist irgendwann ungesund.«

»Gut zu wissen, dass ich nicht allein bin. Aber wie kann ich diesem Teufelskreis entfliehen?« Alessa schaute fragend von einem zum anderen. Der alte

Balance zwischen Beruf und Privatleben

Fallenbauer räusperte sich. »Ihr habt Probleme! Früher haben wir nicht solch ein Aufhebens um die Arbeit gemacht. Und glaubt ja nicht, dass wir früher weniger zu tun hatten.« »Das würde ich nie behaupten!« Alessa versuchte, den Senior im Gedränge der Teilnehmer zu finden. »Na, dann ist ja gut. Ihr seid alle noch jung. Glaubt mir: Mit dem Alter kommt die Erfahrung, und mit der Erfahrung kommt die Gelassenheit.« Er wandte sich der Tür des Jagdzimmers zu und schickte sich an, den Raum zu verlassen. »Bevor ich gehe, möchte ich Euch noch einen gut gemeinten Rat schenken: Schafft Euch einen Hund an. Keinen Hofhund, sondern einen, der im Hause lebt. Der braucht Euch, der muss regelmäßig ausgeführt werden. Der sorgt für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben. Und nun empfehle ich mich. Die Diskussion über Vertrauen hat mir sehr weitergeholfen, aber die Schilderung Eures Arbeitsalltags ist zu weit von meiner Wirklichkeit entfernt.«

Als der Alte das Jagdzimmer verlassen hatte, meldete sich der Jüngling zu Wort. »Ich möchte gerne noch etwas anderes ansprechen.« »Nur zu.« »Mein

Zu optimistisch geplant

derzeitiger Kunde ist ein bedeutendes Wieimmerländer Dorf. Wenn die von meiner Mannschaft überarbeitete Drachenfalle nicht rechtzeitig fertig wird, dann fallen die Drachen ungehindert in dieses Dorf ein. Das ist eine unumstößliche Tatsache. Ich weiß außerdem, dass wir den Dorfbewohnern versprechen mussten, die Falle rechtzeitig fertig zu bekommen – sonst hätten sie eine andere Werkstatt beauftragt. Meist schaffen wir es nicht, unsere Zusage einzuhalten. Oder es wird zumindest ganz knapp. Das ist bei den anderen Werkstätten genauso, aber die Dorfbewohner wollen eine optimistische Aussage. Und die bekommen sie. Und dann herrscht in unserer Werkstatt wieder große Aufregung.« Alessa nickte bestätigend. »Es kann eigentlich nur klappen, wenn alles reibungslos funktioniert«, fuhr der Jüngling fort. »Und das tut es nie. Deshalb schätzen und planen wir ja auch nur den nächsten Sprint. Irgendwas kommt immer dazwischen. Und so können wir nie mit hundertprozentiger Sicherheit sagen, dass wir zum vereinbarten Termin fertig werden. Das könnten wir den Dorfbewohnern erklären. Aber die wollen nicht wissen, wie wir arbeiten und schätzen. Die interessiert einzig und allein, wann ihre Falle wieder einsatzbereit ist. Natürlich könnten wir in unsere Schätzung einen Puffer einbauen. Aber dann ist unser Angebot nicht mehr wettbewerbsfähig. Wie eng müssen wir planen? Wie ehrlich können wir mit unserer Schätzung sein? Diese Fragen kann uns niemand mit Sicherheit beantworten. Ich selbst muss gemeinsam mit meiner Mannschaft eine möglichst gute Antwort auf diese Fragen finden. Da hilft nur Erfahrung, Intuition – und Glück. Und

so arbeiten wir dauerhaft mit diesem unterschwelligen Druck von außen, vom Kunden.« Die leeren Augen des Jünglings fixierten den Boden des Jagdzimmers. Ohne aufzublicken, konnte er das Mitgefühl und Verständnis der Anwesenden spüren. Das tat ihm gut.

»Bei mir wirkt das im Inneren.« Die Stimme des Schmiedes – ein Fels von einem Mann mit mächtigen Muskeln – zitterte. »Äußerlich merkt man mir das nicht an. Aber ich bin dann nervös, unter Druck – und werde dadurch nicht schneller, sondern arbeite eher schlechter. Ich sehe dann immer die Drachen, wie sie die Dörfer überfallen, und fühle mich dadurch zu noch schnellerem Arbeiten gedrängt. Und dieser Druck lässt nicht nach.« Seine Stimme war jetzt ganz leise. »Ich nehme ihn mit nach Hause. Denke auch dort immer weiter über die Dinge nach. Wie können wir dieses neue Problem lösen? Wie werden wir noch schneller? Ich bin der Meinung, dass ich mit meiner Mannschaft für die Drachenfallen verantwortlich bin – und zwar ganzheitlich: von der äußeren und der inneren Qualität bis hin zur termingerechten Lieferung. Jedes Problem auf diesem Weg muss von uns gelöst werden. Je auswegloser das Problem, desto stärker spüre ich die Verantwortung.« »Dann wird es richtig schlimm«, nickte der Jüngling, »Wenn ich nicht sofort eine Lösungsidee im Kopf habe, dann bekomme ich Angst. Ich weiß dann aus Erfahrung, dass die Lösungsfindung in Anbetracht der Schwere des Problems viel Zeit in Anspruch nehmen wird. Wie ohnmächtig stehe ich vor dem riesigen Problemberg, bin nicht mehr Herr der Situation. Die Angst hat das Kommando übernommen, macht mit mir, was sie will. Ich bin nur noch eine Marionette.«

Zwanghafte Suche nach der bestmöglichen Lösung

Valoré hatte sich die ganze Zeit zurückgehalten. Sie wusste, dass diese Gefühle viel Raum brauchten. Die Rahmenbedingungen stimmten: Betroffene, die den Mut hatten, über ihre Ängste zu sprechen; ein Publikum, das gut zuhören und wertschätzend diskutieren konnte; und viel Zeit. »Ihr solltet lernen, regelmäßig auf andere Gedanken zu kommen. Je intensiver, desto wirkungsvoller. Kümmert Euch um Eure Familie. Hegt und pflegt Euren Garten. Geht zur Jagd. Macht, was immer Euch Freude bereitet – solange es nichts mit Eurer Arbeit zu tun hat. Ich kenne einen Meister, der sehr viel für seine Gilde organisiert: Zusammenkünfte, Treffen mit Experten anderer Zünfte, Feiern. Der denkt dabei nicht an seine Arbeit.« Alessa war nicht überzeugt. »Aber tauscht dieser Meister dann nicht den einen Teufelskreis gegen einen anderen?« »Das könnte man meinen. Tatsächlich aber, so hat er mir erzählt, ist dieses disziplinierte Organisieren die ideale Ergänzung zu seiner eigentlichen Profession. Das für eine funktionierende Gilde nötige Netzwerken stellt den perfekten Ausgleich zur alltäglichen Arbeit dar. Obwohl er sich dabei weiterhin in seinem beruflichen Umfeld bewegt, empfindet der Meister diese Tätigkeit als bereichernd und erholsam. Denn alles findet auf einer anderen Ebene statt. Anstelle des Tagesgeschäfts mit den vielen kleinteiligen Problemen muss er in der Gilde das große Ganze betrachten. Er will erreichen, dass seine Kollegen ihren Horizont erweitern. Und dazu muss er in der Lage sein, über den Tellerrand zu schauen. Und um das zu leisten, ist es erforderlich, sich aus dem Korsett des Alltäglichen zu

Agiles Arbeiten erfordert Ausgleichsmöglichkeiten.

befreien.« »Klingt fast zu schön, um wahr zu sein«, seufzte Alessa, und Valore erwiderte vergnügt: »Klingt zu einleuchtend und einfach, um es nicht zu versuchen – was meint Ihr?« »Fehlt nur noch die passende Passion!«, rief Rudgar, »aber die werde ich schon finden.« Er blickte auf die Uhr und dann in die Runde. »Wir sind ganz schön vom Thema abgekommen, wie ich finde. Aber das macht nichts, denn dieses Gespräch ist unglaublich intensiv und lehrreich. Mir ist so manches Mal ein Schauer über den Rücken gelaufen. Erschreckend, welche Abgründe sich plötzlich auftun, wenn wir uns mit Haut und Haar dem agilen Arbeiten verschreiben und die neue Freiheit, die uns diese Denkweise bietet, auf einmal zur Falle wird. Dabei wollen wir uns doch frei entfalten, autonom arbeiten und Sinn stiften.«

»Das ist genau das, was ich an Scrum so schätze: Niemand sagt mir, was ich tun soll. Man zeigt uns das Ziel, und dann entscheiden wir selbst, wie wir dahinkommen.« Der Schmied hatte sich wieder gefangen. »Mir macht die Arbeit dann Freude, wenn ich selbst darüber bestimmen kann. Das sehe ich schon bei meinen Kindern. Wenn ich denen sage: ›Räumt eure Zimmer auf‹, dann machen die das auch – irgendwann. Wenn ich aber sage: ›Räumt *jetzt* eure Zimmer auf!‹, dann geht das zum einen Ohr hinein und zum anderen wieder hinaus – oder sie meutern.« Rudgar freute sich. »Kinder sind eine gute Metapher! Ein Produkt, beispielsweise eine Drachenfalle, ist für viele wie ein Kind. Eine Mannschaft, die gemeinsam lange überlegt und ausprobiert hat, wie sie die Drachenfalle konstruieren soll, wie sie aussehen und funktionieren soll, die baut mit der Zeit eine ganz intensive Beziehung zu diesem Produkt auf.« »Halt wie beim eigenen Kind, das man aufwachsen sieht«, nickte der Schmied. »Da freut man sich, wenn es wohl geraten ist. Das sagt immer auch etwas über die Eltern aus. Da ist man ganz schön stolz.«

Agile Produkte sind wie Kinder.

»Doch dieser Stolz, den ich auch empfinde, wenn ich an unsere Fallen denke, ist schnell dahin, wenn mal was nicht funktioniert«, sagte Rudgar. »Dann fühlt man sich ganz mies. Dann ist nicht *eine* Drachenfalle kaputt. Dann ist *unsere* Falle kaputt.« Der Schmied schluckte. »Ja – dann wird aus Stolz ganz schnell Schuld. Und die ist kollektiv: Sie trifft alle gleichermaßen.« »Genau!«, pflichtete Rudgar ihm bei. »Egal, welches Mitglied der Mannschaft einen Fehler gemacht hat: Die Verantwortung und den Stress tragen alle gemeinsam. Manchmal wünsche ich mir, ich könnte wieder sagen: ›Das haben wir nicht selbst entschieden, das waren die da oben!‹ Aber diese Zeiten sind vorbei. Wir haben es ja so gewollt.« Der Schmied erhob sich. »Das ist wahr. Und es ist gut, dass wir im Team nicht aufeinander zeigen, einander die Schuld in die Schuhe schieben, sondern die Verantwortung gemeinsam tragen. ›Einer für alle, alle für einen!‹ hat mal einer an die Tür zu unserer Werkstatt geschrieben. Das steht da immer noch.«

Kollektive Verantwortung

»›Einer für alle, alle für einen!‹ – ein schöner Spruch!« Der Jüngling wurde nachdenklich. »Dieses Motto ist für unsere Art zu Arbeiten alternativlos. Stets braucht man andere. Eine Drachenfalle alleine bauen? Unmöglich. Dazu müsste man Universalgelehrter sein, mit einem tiefen Wissen in

Koordination von Zusammenarbeit

Mechanik, Zoologie, Chemie, Botanik und dergleichen mehr. Das passt nie und nimmer in einen einzigen Kopf hinein.« Der Schmied nickte. »Ich kann mir heute kaum noch all das merken, was ich für meine Arbeit an neuem Wissen benötige – und das ist nur ein Teil des Ganzen, ein Ausschnitt aus dem Universum des Drachenfallenbaus. Wisst Ihr, was ich im vergangenen Jahr festgestellt habe? Die Menschen mit dem relevanten Wissen zusammenzubringen ist gar nicht mal das Schwierigste. Die Koordination dieser Menschen – das ist die wahre Kunst!« »Koordination und Kommunikation! Individuen und Interaktionen! Das stand schon in dem alten Manifest!«, ergänzte der Jüngling. »Ihr müsst mit den Menschen klarkommen, auf deren Unterstützung Ihr angewiesen seid. Und das geht meiner Meinung nach nur über eine offene und wertschätzende Kommunikation.« »Aber vor lauter Reden dürft Ihr Eure eigentliche Aufgabe nicht aus den Augen verlieren!«, mahnte der Schmied. »Wir sind Mitglied der Mannschaft und immer auch Einzelkämpfer. Wir erledigen fokussiert die selbst gewählten Aufgaben und tauschen uns mit den anderen aus.« Alessa hob die Hand. »Da hilft es, wenn man gerne mit diesen Menschen zusammen ist. Wenn man Lust hat, Zeit mit ihnen zu verbringen.« »In der Werkstatt, aber auch mal in der Schänke!«, donnerte der Schmied. Alessa nickte und fuhr fort: »Ich fühle mich in einer Gruppe wohl, wenn ich weiß, wer was kann. Wer spielt welche Rolle? Wen kann ich was fragen?« »Das herauszufinden braucht seine Zeit. Und setzt das von Euch beschriebene Interesse an den anderen voraus«, sagte Valoré lächelnd. »Erinnert Euch an die Musketiere. Als sie anfangen, die beste Drachenfalle aller Zeiten zu bauen, da glichen sie eher einem wild zusammengewürfelten Haufen als einer aufeinander eingespielten Mannschaft. Sie kannten einander überhaupt nicht. Wie also hätten sie vom ersten Tag an perfekt zusammenarbeiten sollen? Glücklicherweise hat das niemand von ihnen verlangt. Doch wie wir alle wissen, verwandelte sich diese Gruppe langsam in eine echte Mannschaft, die wie eine gut geölte Maschine funktionierte, wo ein Rädchen ins andere greift.« Alessa lächelte das Einhorn an. »Ja, genau«, sagte sie dann, »wo alle wissen, dass sie aufeinander angewiesen sind und nur gemeinsam erfolgreich sein werden. Es hat eine Weile gedauert, bis ich die anderen in meiner Mannschaft einzuschätzen wusste. Man will ja niemanden verletzen. Dafür musste ich erst ein Gespür entwickeln.«

Rudgar klatschte in die Hände. »Was Ihr da beschreibt – das klingt wie das Aufgabenspektrum eines hohen Beamten. Der braucht politisches Gespür und Einfühlungsvermögen. Und dann muss er ›Politik machen‹. Er sorgt dafür, dass das Ganze zusammenfindet und alle zusammenspielen. Und diesen Apparat hält er am Laufen. Er kennt sie alle: die Mitglieder der Mannschaft, die Auftraggeber, die Kunden in den Dörfern und Städten. In dieses Wissen über die handelnden Personen hat er viel Zeit und mitunter auch Geld investiert. Hier mal ein offenes Ohr, dort mal ein gemeinsames Bier, da mal ein guter Rat. Langsam, ganz langsam setzt er die ganze Maschine zusammen. Dann fängt sie an zu laufen, zu funktionieren. Aber jedes Teil will regelmäßig überprüft und gegebenenfalls geschmiert werden. Auch das kostet wieder Zeit und Geld.« »Da ist

*Agile Teammitglieder
müssen auch Politiker sein.*

was dran an Eurem Vergleich!« Der Jüngling dachte weiter nach. »Ohne Gespür für die Menschen wird ein hoher Beamter nicht erfolgreich sein – weder hinsichtlich seiner Wirksamkeit noch bezüglich der eigenen Karriere. Das eine hängt ja zwangsläufig mit dem anderen zusammen. Er muss zwischen den Zeilen lesen können, wenn er mit den Menschen spricht. Wer ist wie mit wem verbandelt, was ist hier das beherrschende Thema. Sonst versteht er gar nicht, warum sie die Drachenfalle unbedingt jetzt wollen und warum die genau auf dem dritten Acker von links stehen soll.« »Aber Empathie ist nicht alles.« Alessa zwinkerte dem Jüngling zu. »Empathie nützt Euch gar nichts, wenn Euer Auftreten und Eure Ziele vom Gegenüber neutral oder gar negativ bewertet werden. Ihr habt das vielleicht auch schon einmal erlebt: Ein Dorf weigert sich, die einzige für den Aufbau der Drachenfalle geeignete Stelle freizuräumen. Das ist dann purer Stress. Ich weiß oft nicht, wie ich mich in solch einer Situation verhalten soll. Das sind Kämpfe, auf die ich gut und gerne verzichten kann.« Der Jüngling erwiderte Alessas Blick und nickte. »Irgendwann glaubt man, dass alle Kunden so negativ eingestellt sind – als wären sie Eure Feinde. Dabei sind sie es, die uns mit spannenden Aufgaben versorgen und uns auch noch dafür bezahlen.« Der Schmied musste schmunzeln und ließ ein grunzendes Geräusch vernehmen. »Ach, Junge! Wenn Ihr erst mal so viele Kunden gesehen habt wie ich, dann habt Ihr einen Blick dafür. Ihr lernt einen neuen Kunden kennen, sprecht über dies und das, diskutiert die ersten Anforderungen – und schon habt Ihr Euch eine Meinung über ihn gebildet. Was sind seine Stärken, was seine Schwächen? Wie dringe ich zu ihm durch? Schuldet er mir noch etwas? Eine Hand wäscht die andere.« »Ja ja ...« – Rudgar wirkte ungeduldig. »Kommen wir zurück zu meinem Vergleich mit dem hohen Beamten. Der passt immer besser, finde ich. Denn ob als Politiker oder draußen beim Kunden: Alle schauen auf Euch. Ihr müsst Euch immer auch selbst vermarkten. Ihr müsst wissen, welches Bild die anderen von Euch haben sollen. Und dann müsst Ihr ihnen dieses Bild glaubhaft und konsequent liefern – wie ein Schauspieler.« Alessa seufzte. »Dabei will ich gar keine Schauspielerin sein. Ich wünsche mir, dass das eher wie in einer Freundschaft ist. Da denke ich auch nicht taktisch, sondern nehme mein Gegenüber so, wie es ist – ganz egal, was dieser Mensch zu leisten imstande ist.«

»Ein schönes Bild – und ein hehres Ziel!« Rudgar zwängte sich zwischen Alessa und den Jüngling. »Aber man soll der Jugend nicht die Hoffnung nehmen. Vielen Dank für Eure Beiträge. Ich habe versucht, die wesentlichen Aspekte der Diskussion zu Protokoll zu bringen. Wenn Ihr einmal hier schauen wollt ...« Mit einer linkischen Bewegung zeigte er auf die Leinwand, die neben Alessa aufgebaut war. Die Tinte war noch nicht trocken. Sie glänzte im Schein des flackernden Kamins. Mit ungelenker Handschrift hatte Rudgar mehrere Begriffe aufgeschrieben. »Verantwortung des Einzelnen – ganzheitlich«, »Angst«, »Erschöpfung«, »Schuld«, »Das Produkt wie ein Kind großziehen« und »Analogie: hoher Beamter« war dort zu lesen. Der Schmied las und blickte Rudgar verwirrt an. »Was soll mir dieses Protokoll sagen?« Rudgar hob entschuldigend die Hände. »Es war gar nicht so einfach, die Essenz aus dieser facettenreichen Diskussion zu ziehen, zumal viele der geschilderten Eindrücke und Erfahrungen sehr individuell zu sein schienen. Das ist leider alles. Mehr habe ich nicht heraushören können.« »Nichts für ungut. Ich war ja bei der Diskussion dabei und habe

genügend Denkanstöße mitgenommen. Und das beruhigende Gefühl, mit meinen Problemen nicht allein zu sein. Dafür möchte ich allen danken!« Der Schmied legte die Hände wie zum Beten zusammen und verbeugte sich in alle Richtungen. Dann verließ er das Jagdzimmer und setzte damit unbewusst ein Zeichen: Die Diskussion schien beendet.

Aus der allgemeinen Aufbruchstimmung heraus ertönte dann doch noch eine Frage: »Auch ich fand diese Diskussionsrunde sehr aufschlussreich. Aber haben wir die Frage, warum es Menschen gibt, die bei Scrum nicht mitmachen wollen, wirklich erschöpfend diskutiert?« »Ja!« Rudgar grinste. »Sogar im wahren Wortsinne. Wenn man mich nach einer Kernaussage dieser Diskussion fragte, dann wäre meine Antwort: Scrum und andere agile Methoden verlangen allen Beteiligten sehr viel ab. Die geforderte Leistung nachhaltig zu erbringen ist nur möglich, wenn alle auf sich und ihre Mannschaftskameraden Acht geben. Sonst droht, wie Ihr schon sagtet, die diskutierte Erschöpfung.« Ein weiterer Teilnehmer meldete sich zu Wort: »Gute Zusammenfassung! Die hättet Ihr vielleicht aufschreiben sollen. Egal. Mir fehlen die anderen bekannten Aspekte, warum Scrum auf Ablehnung stößt: Das gemeinsame Schätzen der Anforderungen erfordert von jedem Mitglied der Mannschaft eine fachlich-inhaltliche Auseinandersetzung mit jedem Thema und eine eigene Meinung zur Größe und Komplexität dieser Anforderungen. Es gibt keine Möglichkeit mehr, sich hinter den Meinungen und Schätzungen der anderen zu verstecken. Dann noch die Selbstverpflichtung auf das Sprint-Ziel. Dazu muss ein jeder die Leistungsfähigkeit der Mannschaft gut einschätzen können. Diese Leistung kann und soll gemeinsam erbracht werden. Eigenbrötler haben es da schwer – auch in der täglichen Zusammenkunft. Viele Menschen wollen nicht täglich darüber berichten, was sie geleistet haben und bis zum nächsten Tag leisten werden. Dadurch werden sie messbar und vergleichbar. Die Mannschaft ist dann keine soziale Hängematte mehr, in die man sich – getragen von den anderen – entspannt hineinlegen kann. Gelingt das während des Sprints vielleicht sogar noch, so tritt spätestens im Sprint-Review die Leistung der Mannschaft offen zutage. Und das regelmäßig in kurzen Zeitabständen. Und es gibt niemanden, auf den man die Verantwortung abwälzen kann. Über diese Themen hätte ich gerne noch geredet.« »Aber das sind doch alles altbekannte Ursachen«, winkte der Jüngling ab. »Warum hätten wir dafür unsere kostbare Zeit verschwenden sollen?« Alessa legte beschwichtigend ihre Hand auf seinen Arm. »Für Euch mögen diese Aspekte altbekannt sein – aber das gilt nicht zwangsläufig für alle Teilnehmer. Deshalb bin ich froh, dass diese Themen zumindest kurz zur Sprache gekommen sind. Mir persönlich war das Vordringen in weitgehend unerforschte Gebiete der Scrum-Verweigerung sehr wichtig. Und was die anderen Themen angeht: Wie wäre es, wenn Ihr hier in dieser Runde nach Interessenten sucht, die mit Euch weiterdiskutieren? Ihr müsst nur einen neuen Ort finden, denn hier beginnt in wenigen Minuten die nächste Diskussionsrunde.« Rudgar freute sich. »Was für ein schönes und aktivierendes Schlusswort! Ich danke Euch allen für diese intensive Stunde und wünsche Euch weiterhin inspirierende Gespräche. Ich muss jetzt erst einmal zum Buffet, um mich vor

*Erschöpfung und andere
Gründe von Scrum-
Verweigerern*

den Abendnachrichten zu stärken. Wer kommt mit?«

42 Burgtheater

In der Großen Halle der Drachenburg

»Leeeeeeeeeerrrrrrrr!« Das Wort zerriss die angespannte Stille in der Großen Halle wie ein Donnerschlag. Es hallte an den Wänden wider, die Echos überlagerten und verstärkten sich, prallten aufeinander wie unsichtbare Giganten im Kampf. Durian stand bereits seit einer gefühlten Ewigkeit inmitten dieses Infernos aus Geräuschen. Es fiel ihm zunehmend schwerer, die Fassung zu bewahren. Der Bäckerdrache hielt immer noch seinen linken Arm fest umklammert. »So kann ich wenigstens nicht vom Drachenkönig umgepustet werden«, sinnierte der Gefangene und drehte den Kopf zur Seite, damit ihn die Rauchswhaden nicht direkt im Gesicht trafen. Als Durian wieder nach vorne schaute, funkelten ihn durch den Rauch hindurch die glühenden Augen des Drachenkönigs an. »Wieso ist die Kiste leer?!«, brüllte er den Oberfallenbauer an. »Und warum seid Ihr hergekommen? Etwa, um diese leere Kiste zurückzuholen? Macht bloß nicht den Fehler, mich für dumm zu verkaufen! Antwortet!« Durian war verwirrt. Wieso war die Kiste leer? Was wollte der König von ihm? Der Bäckerdrache stieß Durian nach vorne, sodass dieser auf allen Vieren landete. »Kniet nieder, wenn unser König zu Euch spricht!«, zischte er seinem Gefangenen zu. Durian grübelte – einen Moment zu lange. Schon war er wieder in einer rauchigen Atemwolke gefangen. Der Bäckerdrache scheuchte ihn durch Tritte weiter nach vorne. Jetzt war Durian dem Drachenthron so nahe, dass er die Hitze des Feuers aus den königlichen Nüstern spüren konnte. Der schweflige Rauch brannte in seinen Augen, Tränen verschmierten das rußige Gesicht. Er wollte gerade zu einer Antwort ansetzen, als der König ihm mit einer weiteren Frage zuvorkam: »Wie seid Ihr überhaupt in die Burg gelangt? Ganz allein ist das für einen wie Euch ein Ding der Unmöglichkeit. Ihr müsst also Komplizen haben. Wie viele? Und wo halten die sich versteckt? Redet! Sonst lasse ich Euch in den Kerker werfen, auf dass Ihr dort zur Besinnung kommt!« Durian fasste sich ein Herz, richtete langsam den Oberkörper auf und begann zu sprechen. »Mit Verlaub, Euer Hoheit: Das waren so viele Fragen – die kann ich unmöglich alle auf einmal beantworten. Lasst mich mit der ersten, vielleicht wichtigsten Frage beginnen: Warum ist die Kiste leer?« Bei sich dachte er: »Eine gute Frage! Ich habe mich ... wir haben uns hoffentlich nicht für eine leere Holzkiste in solch große Gefahr gebracht!«

Aber dann fiel ihm das Gespenst wieder ein. Diesen Teil der Mission wollte er erfolgreich zu Ende bringen. Deshalb konzentrierte er sich und dachte nach, um eine schlüssige Antwort auf die Frage nach dem fehlenden Inhalt der Truhe zu finden.

»Die Truhe, Euer Ehren, soll bekanntlich die agilen Werte beherbergen. Zu denen gehören auch die Scrum-Werte. Aber was genau sind Werte?« Durian wechselte zu einem sachlich dozierenden Tonfall. »Es sind Eigenschaften, die wir in einem bestimmten Kontext für erstrebenswert halten. Im Kontext der Agilität beschreiben diese Werte eine Grundhaltung und Prinzipien, die unserer Überzeugung nach zu besseren Produkten führen – besser für den Kunden, weil sie tatsächlich dessen Bedürfnisse erfüllen. Und besser für den Produkthersteller, weil noch während der Herstellung Anforderungsänderungen einfließen können und professionelle Produktionsweisen eine nachhaltig hohe Qualität erlauben.« Durian lag es auf der Zunge, die beste Drachenfalle aller Zeiten als Beispiel anzuführen, aber intuitiv verzichtete er darauf. Höchstwahrscheinlich hätte ihn diese Spitze direkt in den Kerker befördert. Deshalb fuhr er ganz wissenschaftlich fort. »Werte kann man aufschreiben, man kann darüber diskutieren, kann Beispiele finden. Aber eines kann man nicht: sie in eine Truhe legen. Sie sind ja nicht materiell, sondern ideell. Sie sind in uns, manifestieren sich in dem, was wir sagen und tun. Diese Truhe, Euer Hoheit, ist nur ein Symbol. Ihr materieller Wert ist gering. Sie erinnert uns daran, dass wir die agilen Werte immer in unseren Herzen tragen sollen.« Durian hatte die ganze Zeit auf die Stufen geschaut, die zum Thron hinaufführten. Jetzt hob er zögernd den Blick und schaute den Drachenkönig an. Der hatte ganz ruhig Durians Ausführungen gelauscht. Nun dachte er nach. Durian spürte, dass der oberste Drache hin- und hergerissen war. Einerseits schien er Durians Logik folgen zu wollen. Andererseits bedeutete das, dass er seinem Ziel, Scrum zu besitzen, kein Stück näher gekommen war. Durian ahnte ja nicht, dass der König Scrum sogar vernichten wollte.

»Ihr sprecht Ungeheuerliches wahrlich gelassen aus, Gefangener!« Der Drachenkönig bellte Durian ganz unvermittelt an. »Nehmen wir einmal an, Ihr habt recht. Warum in aller Welt naht Ihr dann diesen langen und beschwerlichen Weg auf Euch? Wohl nicht, um eine leere Truhe zurückzuholen, oder?« Mit dieser Frage hatte Durian nicht gerechnet. Und beinahe hätte er etwas Dummes getan. Die zweite wichtige Aufgabe des Such- und Rettungstrupps bestand ja darin, das Gespenst aus den Fängen der Drachen zu befreien. Durian suchte noch nach den passenden Worten, als ihm auffiel, dass der Drachenkönig den Geist bisher nicht mit einem Wort erwähnt hatte. »Vielleicht«, so mutmaßte Durian, »haben die Drachen das Gespenst noch gar nicht entdeckt! Dann wäre es dumm, sie darauf hinzuweisen.« Den fehlenden Wert Disziplin konnte er somit als Trumpf im Ärmel behalten. Aber was sollte er dem Drachenkönig jetzt antworten? Der wurde langsam ungeduldig. Und je länger Durian überlegte, desto mehr wuchs in ihm die Angst, seine lange Bedenkzeit könnte den Verdacht aufkommen lassen, dass es neben der Truhe noch etwas anderes Begehrtes in der Drachenburg gab. Durian musste antworten – sofort!

»Also ... die Truhe mag zwar leer sein, aber für uns ist ihr symbolischer Wert von großer Bedeutung. Die Truhe hat dem zweiten Wieimmerländer Scrum-Treffen ein Zentrum gegeben, um das herum sich alles entwickeln konnte. Ihr Anblick diente mir

am ersten Tag des Treffens mehrmals als Erinnerung, mich immer auf das Wesentliche zu besinnen. Sie war wie ... ein Quell frischer Energie!« Durian setzte ein verzweifelter Gesicht auf und streckte die Hände dem rauchgeschwärzten Gewölbe der Großen Halle entgegen. »Wie konnte ich nur dieses Symbol modernen Denkens und Handelns in die Hände der Drachen fallen lassen?!« »Sagtet Ihr gerade ›Drachenfallen‹?« Der König starrte Durian hasserfüllt an. »Nein! Ich fragte mich nur, warum ...« »Ihr sagtet ›Drachen-fallen‹ – ich habe es genau gehört! Ungeheuerlich! Wie könnt Ihr es wagen! Habt Ihr vergessen, dass Ihr unser Gefangener seid?!« Außer sich vor Wut spie der Drachenkönig eine Stichflamme durch die Halle. Der Feuerstoß verursachte bei Durian einen Schweißausbruch und versengte seine Haare. »Hinfert mit ihm – in den Kerker!«, brüllte der Drachenkönig. »Dort hat er Zeit, darüber nachzudenken, was es heißt, mich hier vor meinen Untertanen zu provozieren!« Der Bäckerdrache verbeugte sich tief und entfernte sich möglichst unauffällig, während zwei Wächterdrachen Durian in ihre Mitte nahmen und aus der Großen Halle führten. Der Oberfallenbauer hatte währenddessen fieberhaft überlegt, wie er die positive Aufmerksamkeit des Drachenkönigs zurückgewinnen und damit die Inhaftierung hinauszögern, wenn nicht gar verhindern könnte. Aber ihm fiel nichts ein. Deshalb ließ er sich – auch aus Rücksicht auf die eigene Gesundheit – widerstandslos aus der Halle geleiten. Doch eine Frage schwirrte noch immer in Durians Kopf herum – auch jetzt, da sich die mächtigen Flügeltüren der Großen Halle hinter ihm schlossen: Wo war das Gespenst? War es unentdeckt geblieben? Konnte es ihm helfen? Konnte man am Ende mit seiner Hilfe sogar die Truhe zurückerobern? Durians Gedanken waren voll von Hoffnung – seine Situation hingegen war hoffnungslos. Das wurde ihm bewusst, als er mit seinen Begleitern tief in den Kellergewölben der Burg angelangt war. Schlüssel klirrten, Türangeln quietschten, Riegel knallten, Schlösser klickten. Dann war Durian allein. »Jetzt kann mir nur noch ein Wunder helfen«, dachte er, »oder ein Gespenst.«

Hinter bogenförmigen Ausläufern eines mächtigen Stützpfilers vor neugierigen Drachenblicken geschützt war das Gespenst während des Verhörs dicht unter der Decke der Großen Halle geschwebt. Es hatte während der Gefühlsausbrüche des Drachenkönigs große Angst um den Oberfallenbauer gehabt. Als dieser von den Wächterdrachen aus der Halle geführt wurde, war der Geist dem Gefangenentransport im Schutz des schwefligen Rauchs bis in den Vorraum der Halle gefolgt. Das Gespenst schätzte seine Chancen, Durian aus der Gewalt der Wächter zu befreien, als sehr gering ein. Sinnvoller war es, sich auf die Suche nach den Verbündeten zu machen. Denn in diesem Punkt musste das Gespenst dem Drachenkönig recht geben: Durian hatte die Drachenburg unmöglich ohne fremde Hilfe erreichen können. Also – nichts wie raus aus der Burg!

Das Gespenst wartete. Ein Drache kam des Weges. Der zog einen großen Karren hinter sich her und steuerte auf den mit einem Eisengitter versperrten Ausgang zu. Mit schwindender Energie hatte sich der Geist so unsichtbar wie möglich gemacht. Schnell schlüpfte er unter die Plane, die den Karren bedeckte. Ein Wächterdrache, der bis dahin gelangweilt an dem Eisengitter gelehnt hatte, bewegte sich missmutig und drehte schnaufend an einem riesigen Rad. Ketten klirrten, das Gitter hob sich und Drache

samt Karren verließen die Burg. Und mit dem Karren, neben allerlei Unrat, auch das Gespenst. Leider erfüllte sich seine Hoffnung nicht, dass der Drache den Karren aus der Burganlage herausbringen würde. Er stellte ihn lediglich etwas abseits auf dem Burghof ab und entfernte sich.

Das Gespenst lugte vorsichtig über die Bordwand und sah sich um. Das Burgtor war schwer bewacht. Zu beiden Seiten des Tores brannten riesige Fackeln und tauchten den Burghof in ein unruhig flackerndes Halbdunkel. Auf dem Wehrgang patrouillierten Wächterdrachen. »Ich könnte direkt unter dem Wehrgang entlang in den hinteren Teil der Burg fliegen«, dachte das Gespenst. »Mal sehen, ob dort auch so viele Wachen postiert sind.« Gesagt – getan. Kurze Zeit später erreichte es, ohne dies zu ahnen, eben jene Bäckerei, hinter der Durian erwischt worden war. Im Hof untersuchten zwei mit Fackeln bewaffnete Drachen die rückwärtige Felswand – irgendwie musste der Eindringling schließlich in den Burghof gelangt sein. Aber so sehr sie auch suchten: Sie konnten keinen Hinweis darauf finden, ob und wie Durian diesen unüberwindbaren Fels bezwungen hatte. Schließlich stellten sie ihre Untersuchungen ein und gingen zurück in die Burg. »Jetzt oder nie!« Das Gespenst flog quer über den Platz und schaute sich immer wieder um, weil es sichergehen wollte, unentdeckt zu bleiben. Auf einmal schob sich ein großer Schatten vor den fahlen Halbmond. Im selben Moment hörte das Gespenst den Flügelschlag. Ein kurzer Blick nach oben genügte, um zu erkennen, dass der mächtige Wächterdrache den geplanten Fluchtweg über die Felswand versperrte. Irgendetwas schien der Wächterdrache im Hof bemerkt zu haben – jedenfalls setzte er unvermittelt zum Sturzflug an. Im Schatten der Wirtschaftsgebäude flog der Geist schneller und schneller auf die Felswand zu und schaute dabei abwechselnd nach oben und hinter sich. Dann wurde auf einmal alles grau und verschwommen. Das Gespenst hatte das Gefühl, von einem unsichtbaren Widerstand gebremst zu werden. War es erwischt worden? Die Angst trieb es weiter voran. Genau so plötzlich, wie dieses verschwommene Gefühl aufgekommen war, war es jetzt wieder vorbei. Lediglich das Grau dominierte weiterhin. Was war passiert? Das Gespenst schaute sich um. Hinter ihm erhob sich eine mächtige Felswand in den Himmel, die nach außen geneigt war. Dies war nicht der Burghof. »Ich bin ... durch den Fels geflogen! Und so dem Wächterdrachen entkommen!« Das Gespenst staunte über die eigenen Fähigkeiten. Es presste sich gegen die Felswand und sondierte vorsichtig den Luftraum über dem Ringtal, aber der war – noch – drachenfrei. Das Gespenst atmete tief durch. Es war glücklich, aber auch unendlich müde. Wie gern würde es jetzt einfach ... »Ich darf mir jetzt keine Pause gönnen! Der Wächterdrache wird sicherlich gleich hier sein – und ich habe keine Idee, wie ich Durians Gefährten finden kann!« Das Gespenst schwebte auf halber Höhe der Felswand und überlegte. Anstelle einer Eingebung erhob sich plötzlich ein Drache in den Abendhimmel über den rauen Bergen. Das Gespenst zuckte unwillkürlich zusammen, wagte dann aber doch einen Blick. Es erkannte den Schattenriss eines der Flugdrachen, mit denen Shuhari und die Drachenritter dem Scrum-Treffen eine abenteuerliche Note gegeben hatten. Und war das nicht Shuhari selbst, der den Drachen über die Felswand des Ringtals trieb? Die junge Frau hinter ihm kannte das Gespenst nicht. Innerlich jubelte es. »Ich habe es gewusst: Durian hat Verbündete! Ich

muss ihnen folgen!« Die Müdigkeit war wie weggeblasen. Die Kühle des Tals trug ihren Teil dazu bei, dass das Gespenst wieder klare Gedanken fassen konnte. Im Schutz der Felswände flog es hinter dem Drachen her. Ein Blick zurück zur Burg beruhigte das Gespenst, denn der Wächterdrache war immer noch nicht zu sehen. Ringtal für Ringtal ließen sie in einem wellenartigen Flug hinter sich. Erneut durch eine Wand zu fliegen, erschien dem Gespenst zwar reizvoll, aber jetzt war nicht der richtige Zeitpunkt für Experimente.

Der Flugdrache hatte das äußere Ringtal halb umrundet, als er wieder zum Flug über die felsigen Grate ansetzte. Das Gespenst folgte ininigem Abstand und konnte gerade noch sehen, wie der Drache nach rechts hinter eine Felswand abbog. War das eine Falle? Vorsichtig näherte sich das Gespenst der Wand und flog langsam um sie herum. Es blickte jetzt in ein gut verstecktes Tal. Vom Drachen war nichts mehr zu sehen und zu hören. Seine Intuition sagte dem Gespenst, dass dies ein idealer Ort war, um sich vor den Bewohnern der Drachenburg zu verbergen. Deshalb wagte es sich immer tiefer in das Tal hinein. Es flog und flog, ohne dem Drachen mit Shuhari und dem Mädchen zu begegnen. Die Zuversicht des Gespensts schwand mit jedem Meter, den es weiter in das Tal flog. »Nein – hier ist nichts. Ich habe sie verloren.« Niedergeschlagen ob dieser bitteren Erkenntnis machte sich das Gespenst auf den Rückweg. Hinter einer scharfen Biegung sah es plötzlich zu seiner Linken den Drachen, der genüsslich sein Futter verspeiste. Ein älterer Mann putzte dem Tier die ledrigen Flügel. »Das ist nicht Shuhari. Aber der Flugdrache sieht aus wie der, dem ich gefolgt bin – glaube ich zumindest. Vielleicht sehen diese Drachen aber auch alle gleich aus.« Das Gespenst war verunsichert. Auch wusste es nicht, ob und wie es sich zu erkennen geben sollte. Unbewusst war es dabei immer näher an den Drachen herangeflogen. Der witterte etwas, hob ruckartig den Kopf und starrte das Gespenst an.

Der Chronist war durch die plötzliche Bewegung des Flugdrachen aus dem Gleichgewicht geraten und gestürzt. Ärgerlich blickte er den Drachen an, dann in die Richtung, in die der Drache schaute – und entdeckte das Gespenst, das unruhig in der Luft stand. Er wollte etwas sagen, aber vor Aufregung kam kein Laut über seine Lippen. Das Einzige, was der Chronist zustande brachte, war ein unbeholfenes Winken. Das Gespenst, ebenfalls überrascht und aufgeregt, winkte zurück. So verharren Drache, Chronist und Gespenst eine Weile, bis der Alte endlich in der Lage war, einen Satz zu formulieren. »Schön, dass Ihr wieder bei uns seid!«, rief er dem Gespenst entgegen. »Danke! Wer seid Ihr? Und wo ist Shuhari?« »Wir sind alle hier. Kommt – folgt mir ans Lagerfeuer! Ihr seht müde aus. Aber bevor Ihr Euch ausruhen könnt, müsst Ihr uns unbedingt erzählen, was Euch widerfahren ist. Und warum Ihr jetzt hier seid. Und was mit Durian ist. Shuhari und Ashima sind nämlich ohne ihn aus der Burg zurückgekehrt. Ich habe da ja meine Vermutung, aber ...« Das Gespenst ließ den Redeschwall des Alten über sich ergehen. Es war froh, nicht mehr allein zu sein.

Als Chronist und Gespenst das Lagerfeuer erreichten, war es der Ritter, der den Geist als Erster bemerkte. Er sprang freudig auf, rannte zum Gespenst hinüber – und durch es hindurch. »Ihr seid wieder da! Ich wusste die ganze Zeit, dass Ihr es schaffen würdet – was für ein Teufelskerl!« Die anderen hatten sich jetzt ebenfalls erhoben. Randalf der Raue machte eine einladende Geste und das Gespenst setzte sich in die

Runde ans Lagerfeuer. Magnolius war noch immer ganz aufgeregt. »Sagt – wie ist es Euch ergangen? Was habt Ihr erlebt?« Bevor es weitere Fragen dieser Art gestellt bekam, entschloss sich das Gespenst, die ganze Geschichte zu erzählen. Auf Wunsch des Ritters »in aller Ausführlichkeit, denn vielleicht steckt in einem Detail der Schlüssel zur Befreiung unseres Kameraden Durian!« Von dessen Gefangennahme hatten Shuhari und Ashima zuvor kurz berichtet. Sie hatten gerade ins Detail gehen wollen, als plötzlich das Gespenst auftauchte. Nun lauschten alle dessen Erzählungen. Die Mitglieder des Suchtrupps litten mit dem Geist, als der von seinem nächtlichen Flug zur Drachenburg berichtete. Als er erzählte, wie er sich unbemerkt aus der Kiste befreien und zur Hallendecke hatte schweben können, leuchteten Magnolius' Augen: wieder eine Heldengeschichte ganz nach seinem Geschmack. Aber dann starrte Magnolius resigniert ins Feuer, weil das Gespenst seine Beobachtungen von Durians Verhör und Festnahme schilderte. Der Chronist hatte dazu nur eine Frage: »Wertes Gespenst! Ihr taucht in Eurer Schilderung des Verhörs gar nicht auf. Hat Durian Euch tatsächlich nicht erwähnt?« Das Gespenst überlegte kurz und sagte dann verblüfft: »Nein. Es stimmt – Durian hat mich nicht erwähnt. Wie gut, dass die Drachen nicht ahnen, dass wir mehr wissen, als sie denken.«

Das Gespenst fuhr mit seinem Bericht fort. Als es erzählte, wie es durch die Felswand geflogen war, wurde es von der gesamten Lagerfeuerrunde bejubelt und beklatscht. Das tat nach all den Strapazen sehr gut. »Von dieser Fähigkeit werden wir bestimmt noch einmal Gebrauch machen müssen, werter Freund!«, dröhnte der Ritter freudestrahlend. »Sehr gerne!«, antwortete das Gespenst. »Aber lasst mich bitte erst ein wenig zur Ruhe und zu Kräften kommen – derart flüchtig zu werden kostet sehr viel Energie. Und jetzt bin ich gespannt auf den Bericht von Shuhari und ...« »Ashima!«, entgegnete die junge Kletterin und nickte dem Gespenst zu. »Gerne wollen wir unseren ausführlichen Bericht fortsetzen, der durch Eure überraschende Ankunft unterbrochen worden war, kaum dass er begonnen hatte.« Ashima und Shuhari schilderten die Geschehnisse nun aus ihrer Perspektive. Der Schwerpunkt ihres Berichts lag auf der Beschreibung des Anflugs, des hinteren Burghofs sowie der Gefangennahme Durians. Schon bei der Erzählung des Gespensts hatte der Chronist die aus seiner Sicht wichtigsten Informationen niedergeschrieben. Er hatte außerdem versucht, auf einer Schiefertafel eine Zeichnung von der Drachenburg anzufertigen. Die war zwar unvollständig und mit Sicherheit nicht exakt, »aber besser als nichts« – das stellte der Chronist fest, als er die Zeichnung in die Höhe hielt, sodass sie vom Schein des Lagerfeuers gut ausgeleuchtet wurde. »Lasst uns diese Karte gemeinsam korrigieren und ergänzen. Je genauer unser Bild von der Burganlage ist, desto besser können wir Durians Befreiung und die Rückeroberung der Truhe planen.« Alle rückten enger zusammen, um die Karte zu studieren. Sowohl das Gespenst als auch Ashima hatten Anmerkungen, die sich gut ergänzten und in keinem Punkt widersprachen. Der Chronist wischte und skizzierte, bis ihm Schweißperlen auf die Stirn traten. Shuhari ergänzte das Bild um die Geografie der Ringtäler. Eine halbe Stunde später schaute der Chronist zufrieden von seinem Werk auf und musterte die Runde. »Danke für Eure Mitarbeit. Jetzt sind wir bestens gerüstet, um die Befreiungsaktion zu planen.« »»Bestens gerüstet« – das glaubten wir schon gewesen zu sein, bevor das Gespenst zu

uns stieß!«, grummelte Ritter Magnolius. Randalf sah ihn verständnislos an. »Ja – und? Ist das nicht agil? Schritt für Schritt Daten zu sammeln, auszuwerten und auf der Basis der alten und neuen Erkenntnisse den nächsten Schritt zu planen?« »Ja, schon ... aber hier geht es nicht um ein Produkt, sondern um eine Befreiung. Ich weiß nicht, ob die agile Denkweise dabei hilfreich ist.« Randalf schüttelte den Kopf. »Aber diese Frage habt Ihr doch gerade selber beantwortet! Das empirische Vorgehen – handeln, Daten sammeln, auswerten, planen – hat sich auch bei unserer Mission bereits bewährt.« »Irgendwie schon ... da habt Ihr recht«, murmelte der Ritter und gab sich damit zufrieden. Randalf nahm den Gesprächsfaden wieder auf: »Dann lasst uns nun den dritten und vierten Schritt im empirischen Zyklus gehen! Wir haben gehandelt und soeben eine Menge Daten gesammelt. Die wollen wir jetzt auswerten und dann einen neuen Plan schmieden, wie wir Durian aus der Gefangenschaft der Drachen befreien. Und vielleicht sogar die – leere – Truhe mit den agilen Werten zurückerobern. Warum schmunzelt ihr?« Randalf sah Ashima fragend an. »Oh – nichts ... es geziemt sich nicht, darüber zu schmunzeln ... aber die Welt steht irgendwie Kopf: Da ist ein Oberdrachenfallenbauer den Drachen in die Falle gegangen – und dafür brauchten die noch nicht einmal Scrum.«

Tag 3



43 Schlanker Tee

Auf der Terrasse der Sommerresidenz

Die beiden jungen Burschen waren überrascht, wie groß heute das Interesse an einem Austausch über agile Spiele war. »Nicht Spiele – Simulationen! Erinnere dich an die Worte unserer Prinzessin!«, flüsterte der eine dem anderen zu, bevor er sich an die Gruppe wandte, die in einem lockeren Kreis auf der Terrasse der Sommerresidenz stand. »Hallo und herzlich willkommen! Wir haben dieses Thema heute noch einmal zur Diskussion gestellt, weil wir auf ganz viele Erfahrungen neugierig sind.« »Genau«, fuhr der andere fort, »und gestern waren wir – wohl weil so viele andere spannende Themen parallel angeboten wurden – nur zu dritt. Die meiste Zeit haben wir uns über die Vor- und Nachteile eines spielerischen Zugangs zu fachlichen Themen unterhalten. Das war schon sehr spannend, aber wir wollten einfach noch mehr erfahren.« »Also lasst uns hier unsere Erfahrungen über Simulationen austauschen«, nahm der andere den Faden wieder auf, »mit denen die agilen Werte, Prinzipien und Praktiken erlebbar werden. Warum? Weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass man die Grundkonzepte agilen Denkens und Handelns nur sehr schwer theoretisch vermitteln kann.« »Das unterschreibe ich sofort!«, ergänzte ein Teilnehmer aus der Runde. »Außerdem macht es keine Freude, dieses abstrakte Thema rein theoretisch zu betrachten – weder den Schülern noch dem Lehrer.« »Muss es auch nicht«, wandte ein anderer ein. »Wir gehen ja nicht aus Spaß an der Freude tagtäglich unserer Arbeit nach, sondern um Ergebnisse zu erzielen.« »Das stellt für mich keinen Widerspruch dar«, schaltete sich der junge Gastgeber in die Diskussion ein. »Warum darf Arbeit nicht auch Freude bereiten? Und agile Spiele..., ich meine: Simulationen können das bewirken.« »Lächerlich! Ihr habt Euch beinahe selber verraten: Das, was Ihr da Simulationen nennt, sind in Wirklichkeit Spiele, oder? Und die haben bei der Arbeit nichts zu suchen.«

Eine junge Frau manövrierte ihren zierlichen Körper sanft aus der zweiten Reihe in den inneren Kreis hinein. »Wer sagt, dass das so ist?«, fragte sie in die Runde. »Dass Spiel und Arbeit nichts miteinander zu tun haben, ist zunächst einmal nur eine Behauptung – vermutlich sogar ein uralter Glaubenssatz.

*Lernen durch Erleben mit
Spielen und Simulationen*

Wenn wir immer alles als gegeben hinnähmen, dann wären wir nicht hier, um uns zweieinhalb Tage lang über die unterschiedlichen Facetten von Agilität auszutauschen. Ich zumindest bin zu diesem Treffen gekommen, weil ich vor nicht allzu langer Zeit an einigen Grundfesten meines beruflichen Denkens und Handelns gerüttelt habe. Und dabei sind mir, um im Bild zu bleiben, ein paar vermeintliche Naturgesetze zu Boden gefallen und zerbrochen. Beispielsweise glaube ich nicht mehr daran, dass man den Funktionsumfang komplexer Produkte im Vorhinein vollständig und zielsicher beschreiben kann. Deshalb habe ich ein dynamisches Product Backlog eingeführt. So etwas konnte sich vorher keiner meiner Kollegen vorstellen – aber es funktioniert. Warum also nicht mal mit der Tradition brechen, dass spielerische Ansätze unprofessionell sind? So – genug auf der Metaebene gewandert. Ich wünsche mir, dass wir jetzt für eine Stunde unsere Vorurteile über BORD werfen und neugierig sind auf die Formate, mit denen einige von uns bereits erfolgreich gearbeitet haben.« Nach zehn Sekunden Schweigen ergriff wieder einer der jungen Gastgeber das Wort. »Vielen Dank für den Ausflug auf die Metaebene und den Appell. Auch ich bin neugierig auf Eure Erfahrungen. Wer von Euch hat denn schon einmal eine Simulation – meinetwegen nennt es auch ›Spiel‹ – genutzt? Ob als Teilnehmer oder Gastgeber, ist völlig egal.« Neun Hände reckten sich in den wolkenlosen Vormittagshimmel. »Gut. Dann schlage ich vor, dass wir uns diese Simulationen der Reihe nach vorstellen lassen und sie jeweils im Anschluss diskutieren.« Niemand hatte gegen dieses Vorgehen etwas einzuwenden, und so übergab der Bursche das Wort an einen Fallenbauer mittleren Alters.

»Ich hatte das Glück, zur allerersten Scrum-Mannschaft in meiner Fallenbauwerkstatt zu gehören. In unserem Projekt wurden wir vom Großväterchen begleitet. Ich habe ihm einiges zu verdanken und durfte viel von ihm lernen. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass Scrum tatsächlich leicht zu lernen, aber schwer zu leben ist. Es braucht Zeit, Erfahrung und Disziplin, um diese wenigen Regeln zu verinnerlichen und so einzusetzen, dass sie nützlich sind. Diese Erfahrung wollte ich meinen Kolleginnen und Kollegen vermitteln.« »Ihr meint jene, die noch nicht mit Scrum arbeiteten?« »Genau! Die anderen Mitglieder meiner Scrum-Mannschaft wussten ja bereits, wie Scrum funktionieren kann. Wir hatten vereinbart, später das ›Musketier-Modell‹ anzuwenden und die Mitglieder dieser ersten Scrum-Mannschaft als Keimzellen für weitere Mannschaften zu nutzen. Um den Scrum-Neulingen den Einstieg zu erleichtern, schwebte mir eine Simulation vor, mit der ausgewählte Scrum-Elemente geübt und die wichtigsten Erfahrungen erlebt werden können.«

Scrum erleben

»Was sind denn Eurer Meinung nach die wichtigsten Erfahrungen?« Der Fallenbauer machte eine weit ausholende Geste. »Da wäre zunächst die Tatsache, dass auch ein Scrum-Projekt damit beginnt, sich Gedanken über das zu entwickelnde Produkt zu machen. Diese initiale Anforderungsermittlung läuft etwas anders ab als gewohnt – das Product Backlog ist dynamisch und verändert sich im Projektverlauf. Aber ohne eine konkrete Vorstellung der ersten Liefergegenstände kann die Produktentwicklung auch in einem Scrum-Projekt nicht

Ausgewählte Aspekte vermitteln

beginnen.« »Stimmt!«, pflichtete ein Teilnehmer bei, »Ich hatte mal ein Projekt, da hieß es, wir machen das agil. Am ersten Projekttag kamen alle zusammen. Die Entwicklungsmannschaft fragte den Produktverantwortlichen nach dem Product Backlog, und der antwortete: ›Das Projekt hat doch gerade erst begonnen! Deshalb fange ich jetzt damit an, das Product Backlog aufzubauen.« Der Entwicklungsmannschaft blieb nichts anderes übrig, als auf die Fertigstellung der ersten User Stories zu warten. Gut – die Entwickler konnten sich aktiv in die Gestaltung der Stories einbringen und ein gemeinsames Verständnis aufbauen. Nebenbei rüsteten sie die Werkstatt für das neue Projekt, beschafften und pflegten alle benötigten Werkzeuge und überlegten sich, welche Testapparaturen sie wohl benötigen werden. Aber all das füllte nicht den gesamten Sprint aus und beschäftigte nur selten die gesamte Mannschaft. Und so saßen immer wieder einzelne oder gar alle Mitglieder herum und wussten nicht, was sie für das Projekt tun konnten – eine schmerzliche und teure Erfahrung.« »... die ich anderen Mannschaften ersparen möchte«, nahm der Fallenbauer den Ball wieder auf. »Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass Scrum ein sehr strukturierter Prozess ist, der diszipliniert gelebt werden will, möchte man dessen Stärken nutzen. Dabei helfen die Scrum-Rollen mit ihren klar definierten Verantwortungsbereichen. Wie schwer es beispielsweise ist, als frischgebackener Scrum-Meister seiner Mannschaft einen passenden Rahmen zu geben, sollte sich mit der Simulation ebenfalls erleben lassen. Außerdem wollte ich die Stärke des iterativ-inkrementellen Vorgehens und den Fokus auf wirklich fertige Ergebnisse mit in die Simulation packen.« »Ein hehres Ziel! Ist Euch das geglückt?« »Ich behaupte: ja.« »Und wie?«

»Die Grundidee entstand eines Sonntags, als ich mit meinen kleinen Kindern in der guten Stube auf dem Fußboden saß und wir gemeinsam aus Holzklötzen eine Stadt bauten. Wenn man konkrete Anforderungen an solch eine Stadt formulierte und auch nicht funktionale Aspekte wie Maßstabstreue und handwerkliche Exzellenz einforderte, wäre das ein guter Rahmen für ein simuliertes Scrum-Projekt, dachte ich. Also fing ich an, erste fachliche Anforderungen aufzuschreiben.« »Könnt Ihr uns vielleicht ein Beispiel geben?« »Gerne! Eine Anforderung lautete ›Als Bewohner der Stadt möchte ich einen Markt mit Marktständen haben, damit ich die Dinge des täglichen Bedarfs innerhalb der Stadtmauern erwerben kann‹. Dazu habe ich dann ein paar Akzeptanzkriterien formuliert. Unter anderem sollte der Markt im Zentrum der Stadt platziert sein, damit ihn alle Bewohner gleich gut erreichen können.« »Aber die Erreichbarkeit hängt ja nicht nur von der Lage des Marktplatzes ab, sondern auch vom Netz der Straßen und Gassen!«, warf ein Teilnehmer in die Runde. »Das stimmt – und genau darum geht es: Diese Fragen sollen von der Mannschaft kommen. Sie soll sich in das Thema hineindenken und mithilfe gemeinsam definierter Akzeptanzkriterien ein einheitliches Verständnis von der fachlichen Anforderung entwickeln.« »Die fachliche Anforderungsbeschreibung als Einladung zum Dialog.« »Genau! Wenn die Teilnehmer der Scrum-Simulation diese Anforderungen gut genug verstanden hatten, dann sollten sie gemeinsam deren Größe schätzen. Und dann wird gebaut!« »Und – hat Eure Idee funktioniert?«, wollte ein Teilnehmer wissen. »Ja – sogar sehr gut!«,

antwortete der Fallenbauer begeistert. »Ihr hättet sehen sollen, wie eifrig die Mitglieder der Mannschaft, bei der ich die Simulation erstmals eingesetzt habe, mit den Bauklötzen gearbeitet haben! Am Ende des Sprints nimmt der Produktverantwortliche – den in der Regel ich spiele – die gebauten Objekte ab. Oder auch nicht. Hier offenbart sich die Strenge der Definition von ›Fertig‹.« »Aber das ist doch eine Willkürentscheidung, ob Ihr eine Anforderung als fertig erachtet oder nicht!« Der Fallenbauer schüttelte den Kopf. »Nein, denn die Kriterien sind klar definiert und bekanntgegeben: Alle Objekte müssen einen einheitlichen Maßstab haben – egal ob aus Holzklötzen gebaut oder auf Pergament gezeichnet. Und alles, was gebaut oder gezeichnet wird, muss qualitativ hochwertig sein: Die Bauklötze stehen sauber aufeinander, die Straßen sind lückenlos gezeichnet.« »Aber fehlen da nicht noch ein paar Randbedingungen? In unseren Projekten sind beispielsweise die Werkstoffe nur in begrenzter Zahl oder Menge verfügbar.« »... und genauso ist es auch in dieser Simulation. Ich zeige der Mannschaft vorher die zur Verfügung stehenden Bauklötze und weise darauf hin, dass sie mit diesem Material auskommen müssen – Nachschub gibt es nicht.« Einer der Gastgeber dieser Runde hob die Hand. »Und wenn das Material nicht reicht, um alle gewünschten Objekte zu bauen?« »Dann stimmt wohl der Maßstab nicht. Im schlimmsten Fall fängt die Mannschaft wieder von vorne an. Das ist hart, aber so ist Scrum.« »Macht Ihr dann auch eine Retrospektive?« »Ja, aber ohne formalen Rahmen. Die Mannschaft bekommt kurz Zeit, um darüber nachzudenken, wie sie im vergangenen Sprint zusammengearbeitet hat. Ich ermuntere die Mitglieder der Mannschaft, die Entdeckungen sogleich als Verbesserung für den kommenden Sprint zu nutzen.« »Und kommen während der Simulation neue Anforderungen hinzu?« »Darauf verzichte ich, weil die Simulation sonst schnell zu komplex wird. Wie gesagt: Mir ist es wichtiger, die essenziellen Aspekte zu erleben, als jede Facette durchgespielt zu haben.«

»Toll – diese Simulation werde ich mit meiner Mannschaft ausprobieren, sobald ich vom Scrum-Treffen zurückgekehrt bin!« Die junge Frau war begeistert. »Ich glaube nämlich, dass selbst eingespielte Scrum-Mannschaften davon profitieren, wenn sie die Grundregeln noch einmal in einem anderen Kontext durchspielen. Nur wo ich die Bauklötze herbekomme, weiß ich noch nicht ...« »Oh, da findet sich mit Sicherheit eine Kollegin oder ein Kollege, deren Kinder einen Tag auf dieses Spielzeug verzichten mögen«, antwortete ein Teilnehmer. Die junge Frau schmunzelte. »Ich stelle mir gerade vor, wie mein Kollege die Bauklötze einpackt und seine Frau ihn fragt, was er damit wolle. Und er antwortet: ›Arbeiten!‹« In dem schallenden Gelächter wäre die zaghafte Meldung eines älteren Teilnehmers beinahe untergegangen. Aber der junge Bursche, der diese Diskussionsrunde eröffnet hatte, war achtsam. Er bedeutete dem Alten, dass er ihn zu Wort kommen lassen werde, sobald sich der Jubel gelegt hatte. Das war gar nicht so einfach, denn die Vorstellung des seriösen Arbeiters mit dem Kinderspielzeug in der Hand schien einigen Teilnehmern nicht mehr aus dem Kopf zu gehen. Der junge Bursche versuchte es mit dem Handzeichen. Das war den Teilnehmern mittlerweile so sehr in Fleisch und Blut übergegangen, dass es auch in dieser ausgelassenen Stimmung funktionierte.

Als es ruhig war im Rund, machte der Bursche eine einladende Geste in Richtung

des Alten. »Ihr scheint noch eine Frage zu haben, die aber vor lauter Heiterkeit bisher kein Gehör fand.« »Es ist weniger eine Frage als vielmehr eine Bitte. Ich bin in diese Diskussionsrunde mit der Erwartung gekommen, möglichst viele verschiedene Simulationen und Spiele kennenzulernen. Nach Eurer Eingangsfrage hatten sich viele Teilnehmer gemeldet, die bereits praktische Erfahrungen mitbringen. Ich konnte und kann es kaum erwarten, von dieser Vielzahl an Erfahrungen zu profitieren. Aber jetzt haben wir uns gefühlt fünfzehn Minuten lang über ein einziges Spiel unterhalten – ein gutes und hilfreiches, in der Tat. Aber eben nur eines. Ich wünsche mir mehr Vielfalt, was natürlich immer zulasten der Detailtiefe geht. Aber Details lassen sich auch später in Erfahrung bringen. Den Überblick jedoch bekomme ich nur jetzt, wo wir alle hier zusammenstehen.« Niemand wagte, etwas zu sagen. Der Alte räusperte sich. »Es tut mir leid, wenn ich Eure gute Stimmung zerstört habe, aber ich bin in erster Linie zu diesem Treffen gekommen, um zu lernen.« »Ich auch!«, pflichtete ihm die junge Frau bei. »Aber das darf ja trotzdem Spaß machen. Genau das ist doch der Grundtenor unserer Runde, oder etwa nicht?« »Das wollte ich auch nicht bestreiten.« Der Alte hob beschwichtigend die Hände. »Ich suche nur nach einer Möglichkeit, möglichst schnell möglichst viele verschiedene Ideen zu sammeln – liebend gerne auch mit ganz viel Spaß und Freude!« »Gute Idee – aber wie?« Die junge Frau blickte ratlos in die Runde. »Man könnte ja das Konzept des Offenen Raumes für eine einzelne Diskussionsrunde nutzen – quasi die Rekursion des Offenen Raumes«, schlug ein Gelehrter vor und richtete sein Monokel. »Das dauert vermutlich zu lange, denn allein der Marktplatz braucht seine Zeit«, entgegnete der Alte. »Aber die Grundidee ist gut: Wir sammeln Themen und diskutieren diese nacheinander in festgelegten Zeiteinheiten. Jetzt müssen wir uns nur noch überlegen, wie wir die Themen ordnen und wie lange wir über jedes Thema diskutieren wollen.« »Danke, dass Ihr meinen Vorschlag so konstruktiv genutzt und weiterentwickelt habt«, entgegnete der Gelehrte. »Zur Diskussionsdauer kann ich einen Vorschlag machen.« Er nestelte in seiner Manteltasche und förderte eine Sanduhr zutage. »Jedes Thema wird höchstens so lange diskutiert, bis das letzte Sandkorn gefallen ist.«

*Mehr Vielfalt, weniger
Detaildiskussion*

»Für die Priorisierung der Themen können wir eine Methode anbieten, die bei uns im Kontor prima funktioniert«, warf einer der beiden Gastgeber in die Runde. Er schaute den anderen jungen Burschen an und ergänzte: »Du weißt schon: die Pünktchen-Schlacht!« »Ja, klar! Also, wenn wir in einer Gruppe mehrere Ideen, Maßnahmen oder was auch immer gesammelt haben und diese in eine Reihenfolge bringen wollen, die bestmöglich die Interessenlage der Gruppe widerspiegelt, dann darf jeder aus der Gruppe zwei bis drei Punkte auf die Themen verteilen. Wie viele Punkte pro Person vergeben werden dürfen, hängt von der Gesamtzahl an Themen ab.« Sein Kollege ergänzte: »Die Punkte malt jeder Teilnehmer direkt an das Thema – auf die Schiefertafel, das Pergament oder wo auch immer die Themen aufgeschrieben wurden. Das Kumulieren, sprich: die Vergabe mehrerer Punkte für ein Thema, ist ausdrücklich erlaubt.« Er schaute seinen Kollegen an, der den Faden aufnahm. »Am Ende zählen wir die Punkte, die jedes Thema auf sich vereinen konnte, und ordnen die

Pünktchen-Schlacht

Themen entsprechend. Das geht rasend schnell und ... wo wollt Ihr hin?« »In den Ballsaal! Ich hole Schiefertäfelchen und Griffel, damit wir unsere Themen sammeln können!«, entgegnete die junge Frau. Ein Teilnehmer folgte ihr, um zu helfen. Der Alte streckte sich und gähnte. »Ich könnte einen Tee vertragen. Begleitet mich jemand zum Buffet?« Als hätte er ein Zauberwort gesprochen, bewegte sich die Mehrheit der Teilnehmer in Richtung Buffet. »Aber beeilt euch – das schmälert unsere Diskussionszeit!«, riefen die Burschen den Teedurstigen hinterher. »Keine Angst!«, beschwichtigte der Alte. »Ich habe ja selber ein großes Interesse daran, möglichst viel und lange zu diskutieren. Deshalb kann ich Euch versichern, dass das ein ganz schlanker Tee wird!« Lachend entfernte sich die Gruppe. »Schlanker Tee – was für ein verrückter Ausdruck!«, dachte der Bursche. Dann half er seinem Kollegen, die drei rechteckigen Tische so nebeneinander zu stellen, dass sie nahezu ein Quadrat ergaben. Drum herum stellten sie vier Bänke. »Eine tolle Diskussionsrunde«, stellte er fest, »fehlen nur noch die Teilnehmer.«

Kurz darauf war die Terrasse wieder bevölkert. Die junge Frau legte die Schiefertafeln und die Griffel auf den Tisch. Die Teilnehmer, die zum Buffet verschwunden waren, stellten ihre Becher mit dampfendem Tee ab und setzten sich. Der Alte hatte dafür gesorgt, dass ein paar zusätzliche Becher und zwei gefüllte Kannen mit nach draußen gebracht wurden, damit jeder in den Genuss des belebenden Getränks kommen konnte. Die beiden jungen Burschen verteilten als Gastgeber die Tafeln und Griffel an die Teilnehmer, bevor einer von ihnen das Wort ergriff. »Schreibt bitte kurz Euer Thema auf – eines je Tafel. Dafür habt Ihr genau eine Sanduhr lang Zeit.« Er drehte die Uhr um. Der Sand rieselte, die Teilnehmer schrieben. Nach Ablauf der Zeit meldete sich der zweite Gastgeber zu Wort. »Nun dürft Ihr in nur einem Satz Euer Thema vorstellen.« Die Einhaltung dieser strengen Regel klappte bis auf wenige Ausnahmen sehr gut. Und sie sorgte dafür, dass sich die Teilnehmer auf das Wesentliche beschränkten. »Gut – nun darf jeder drei Punkte vergeben.« In der kommenden Minute war nur das Kratzen der Griffel zu hören. Kaum war die Abstimmung beendet, da sortierten die Gastgeber die Themen nach der Anzahl der Punkte. Tafeln mit gleich vielen Punkten legten sie nebeneinander. Dann nahm einer von ihnen die Tafel mit der höchsten Punktzahl und las sie laut vor: »Inspizieren und Adaptieren als Mannschaft erleben«. Erneut drehte er die Sanduhr um. »Die Diskussion ist eröffnet!«

Eine ältere Teilnehmerin mit silbergrauen Locken stand auf. »Für diese Übung braucht Ihr zwei Kartenspiele. Die werden zu einem einzigen Stapel gemischt. Die Aufgabe für die Mannschaft lautet, daraus acht Stapel zu bilden. Jeder Stapel besteht aus einer Farbe – Eichel, Laub, Herz und Schellen – und ist sortiert. Zuunterst liegt das Ass, darüber die Zahlenwerte in aufsteigender Reihenfolge, gefolgt von Bauer, Dame und König.« »Natürlich gehört unser König ganz nach oben!«, rief ein kauziger Rotschopf. Nach einem »Vivat!« auf König Schærmæn fuhr die Dame fort. »Die Mannschaft soll schätzen, wie lange sie für das Sortieren benötigt. Auch hier ist eine Sanduhr äußerst hilfreich. Der Spielleiter notiert, wie oft er die Uhr drehen musste, bis ein zuvor festgelegtes Mitglied der Mannschaft ›Stop!‹ gerufen hat. Der

Inspizieren und Adaptieren

Spielleiter hört nur auf diese Person. Nach dem ›Stop!‹ darf niemand mehr die Karten berühren. Dann überprüft der Spielleiter die Stapel. Jeder Fehler wird notiert. Nun hat die Mannschaft Zeit, ihre Strategie zu überdenken. Es empfiehlt sich, diese Zeit zu beschränken. Anschließend erwartet der Spielleiter, der zwischenzeitlich die Karten neu gemischt hat, wieder eine Schätzung. Und schon beginnt die nächste Runde.« »Und was lernen die Teilnehmer daraus?«, wollte der Rotschopf wissen. »Wenn der Spielleiter für jede Runde die Schätzung, das tatsächliche Ergebnis und die Fehlerzahl notiert, kann die Mannschaft die Grundprinzipien des Inspizierens und Adaptierens lernen: Ohne Strategieänderung wird man zwar ein lokales Optimum erreichen, aber nicht signifikant besser werden. Jede neue Strategie erfordert Zeit und mehr als eine Spielrunde, um sich bewähren zu können. Und eine Garantie, dass die neue Strategie besser ist als die alte, gibt es nicht. Übrigens: Um diese Simulation noch realitätsnaher und überraschender ... oh!« Einer der beiden Gastgeber hatte die abgelaufene Sanduhr vom Tisch genommen und der Dame direkt vor die Nase gehalten. »Es tut mir leid, aber die Zeit ist abgelaufen. Auf zum nächsten Thema!« Der Gastgeber griff nach der am zweithöchsten bewerteten Schiefertafel. »Aber erst, nachdem wir die realitätsnahe Variante dieses Spiels gehört haben!«, protestierte ein Teilnehmer. Ein anderer entgegnete: »Seht doch selbst: Die Zeit ist vorbei. Wir müssen uns schon an die selbst erarbeiteten Regeln halten – sonst hätten wir uns die Mühe auch sparen können.« Der Protestler überlegte kurz. »Na gut – dann plädiere ich dafür, die Regeln wie folgt zu erweitern: Nachdem die Sanduhr abgelaufen ist, lässt der Gastgeber abstimmen, ob das aktuelle Thema weiter diskutiert werden soll oder ob das nächste Thema an der Reihe ist.«

»Die Idee gefällt mir!« Der junge Bursche klatschte in die Hände. »Wie wollen wir darüber abstimmen?«

Konsent

»Im Konsent«, antwortete der Protestler. »Ihr meint

›Konsens‹.« »Nein – Konsent! Konsens bedeutet, die Mehrheit von einer Sache zu überzeugen. Das ist mitunter sehr schwierig, weshalb Abstimmungen mit dem Ziel, einen Konsens zu erzielen, oft sehr lange dauern. Beim Konsent hingegen gilt ein Vorschlag als angenommen, wenn niemand einen berechtigten Einwand dagegen vorbringt.« »Wo ist denn da der Unterschied?« »Ganz einfach: Beim Konsent kann ich einen Vorschlag akzeptieren, ohne vollends von ihm überzeugt zu sein. Das kommt in etwa einer Enthaltung gleich. Wir stimmen beim Konsent immer mit dem Daumen ab. Daumen hoch bedeutet: Ich bin dafür. Ein waagerechter Daumen signalisiert, dass man die Entscheidung mitträgt. Wer einen begründeten Einwand hat, dessen Daumen zeigt nach unten. Sobald dies der Fall ist, werden alle Einwände offen vorgestellt und diskutiert. Wir versuchen herauszufinden, wie der Vorschlag formuliert sein müsste, damit ihn alle wenigstens mittragen können. Anschließend wird erneut abgestimmt. Zeigt dann immer noch mindestens ein Daumen nach unten, gilt der Vorschlag als abgelehnt.« Der junge Bursche grübelte. »Ich bin mir nicht ganz sicher, ob ich das richtig verstanden habe. Aber wir können das ja gleich einmal ausprobieren, indem wir über Euren Vorschlag abstimmen.« Er blickte in die Runde, aber nichts passierte. Der andere schmunzelte und erläuterte: »Ihr müsst den Vorschlag möglichst eindeutig formulieren, damit klar ist, worüber abgestimmt wird. Darf ich?« »Bitte!« »Gut. Ich

schlage vor, die Spielregeln dahingehend zu ändern, dass nach Ablauf der Sanduhr per Konsent entschieden wird, ob das gerade diskutierte Thema weiter diskutiert wird, oder ob das nächste Thema an die Reihe kommt. Ich bitte um Eure Handzeichen.« Die meisten Daumen gingen nach oben, ein paar verblieben in der Waagerechten. Nach unten zeigte kein einziger Daumen. »Vielen Dank. Dann wenden wir die soeben beschlossene Regel umgehend an. Wollen wir das Kartenspiel zum Erleben des Inspizierens und Adaptierens weiter diskutieren?« Das Ergebnis dieses Konsent ähnelte der ersten Abstimmung, wieder zeigte kein Daumen nach unten. Der Gastgeber drehte die Sanduhr um und schaute zur Dame mit den silbergrauen Locken hinüber: »Ihr dürft fortfahren.« »Oh – wo war ich stehengeblieben? Ach, ja: Um die Simulation noch näher an die Realität zu rücken, kann der Spielleiter in der dritten oder vierten Runde beim Mischen heimlich eine Karte aus dem Spiel nehmen. Auch im echten Leben kennen wir diese spontan auftretenden Schwierigkeiten, mit denen wir umgehen müssen. Es ist immer wieder spannend zu beobachten, wie unterschiedlich die Mannschaften auf dieses Problem reagieren. Das war es, was ich noch sagen wollte. Habt Ihr noch Fragen?« Niemand äußerte sich. Deshalb nahm der Gastgeber erneut die zweite Tafel vom Tisch und las sie laut vor.

Die Sanduhr war zum wiederholten Male abgelaufen. Beim Konsent zeigten jetzt mehrere Daumen nach unten. Die Gastgeber blickten einander an und dann hinauf zur Turmuhr: Fünf Minuten vor Zwölf. Einer der jungen Burschen nahm die Sanduhr an sich und ergriff das Wort. »Das war leider schon das letzte Thema, das wir in dieser Runde diskutieren – sonst kommen wir nicht rechtzeitig in den Ballsaal zur großen Retrospektive. Ich muss sagen: Mir hat dieses neue Format gut gefallen. Der Teilnehmer, der mit seinem Wunsch nach mehr Vielfalt die Entwicklung dieses Formats ausgelöst hatte, lieferte praktischerweise gleich einen Namensvorschlag mit: ›Schlanker Tee‹. Das ist zwar nur historisch zu erklären, wenn man den Verlauf unserer Diskussion kennt, aber bis uns ein besserer Name einfällt, wollen wir das Diskussionsformat so nennen.« Er nahm den Stapel Schiefertafeln, überreichte seinem Kollegen eine Hälfte und fuhr fort: »Ich finde es erstaunlich, wie viele verschiedene Spiele und Simulationen wir dank des ›Schlanken Tees‹ einander vorstellen und diskutieren konnten.« Dann las er die erste Karte vor: »Inspizieren und Adaptieren als Mannschaft erleben«. Sein Kollege fuhr fort: »Alles im Fluss: Mit Kanban Papierschiffe bauen«. Und so lasen beide im Wechsel: »Der Daumenkrieg: Über den Sinn von Regeln«, »Entkommen! Die gemeinsame Flucht aus dem Tempel«, »Das Wieimmerländer Schwebholz«, »Der menschliche Knoten – ein Plädoyer für Selbstorganisation«, »Könnt Ihr mal eben?« – Takt und Störungen im Zusammenspiel von Mannschaften«, »Gemeinsam bis zwanzig: Eine Übung in Achtsamkeit«. »Nicht zu vergessen der agile Bau einer Stadt aus Bauklötzen, den wir vor dem ›Schlanken Tee‹ diskutiert hatten!«, ergänzte die junge Frau, »An den Namen des Formats muss ich mich zwar noch gewöhnen, aber der Ablauf gefällt mir sehr gut. Die Frage ist nur, wie wir dieses Format für die Nachwelt erhalten. Wir hatten in dieser Diskussionsrunde keine Staffelei zur Verfügung, auf der wir die wichtigsten Fakten hätten zusammentragen können. Es

Schlanker Tee

wäre doch schade, wenn der ›Schlanke Tee‹ nach diesem Treffen schon wieder kalter Tee ist!« Alle schmunzelten und schwiegen, bis der Alte das Wort ergriff. »Ich könnte mir vorstellen, dass die Musketiere für die Retrospektive ein Format gewählt haben, innerhalb dessen wir unsere neue Diskussionsmethode schriftlich festhalten können.« Er blickte auf die Turmuhr. »Dazu müssten wir allerdings jetzt in den Ballsaal gehen – sonst verpassen wir die Eröffnung!« Sprach's, überquerte die Terrasse und verschwand im Inneren der Sommerresidenz.

44 Un(t)ruhestifter

In einem schwer einsehbaren Hochtal in den rauen Bergen

Ein feiner Dunst und der Rauchgeruch des erloschenen Lagerfeuers empfingen Ashima, als sie aus der Höhle trat. Die Flugdrachen schliefen noch. Leise bliesen sie warme Atemluft aus ihren großen Nüstern. Ashima huschte über den Platz und um die Steinwand herum. Dann stand sie mitten im Tal und schaute nach links und rechts, inspizierte im fahlen Mondlicht die steilen Felswände und fand schließlich, wonach sie gesucht hatte: eine Wand, die für Kletterübungen geeignet war. Nicht zu leicht, aber auch nicht zu anspruchsvoll – schließlich wollte sie sich nur aufwärmen, um auf die Überquerung der Felswand zur Drachenburg bestens vorbereitet zu sein. Sie dehnte sich, machte ihre Fingerübungen, atmete noch einmal tief durch. Dann wurde sie eins mit dem Fels. Sondierte mit wachen Augen das Terrain um sich herum. Konzentrierte sich, machte mit ihrem rechten Fuß eine schwingende Bewegung und nutzte den Schwung, um sich ein Stück nach oben zu katapultieren, wo sie mit der rechten Hand in einen für den Laien kaum wahrnehmbaren Vorsprung im Fels griff. Dann verharrte sie wieder in der Wand und las im Fels wie in einem geheimnisvollen Buch. Als sie das nächste Ziel entziffert hatte, konzentrierte sie sich mit aller Kraft darauf, dorthin zu gelangen.

Auf dem Rückweg zum Lager musste Ashima schmunzeln. »So unterschiedlich wir auf den ersten Blick auch sein mögen, so sehr ähneln der Chronist und ich uns doch«, dachte sie. »Er kann nicht von den Büchern lassen, muss sie lesen, muss schreiben und hinterlässt damit etwas für die Ewigkeit. Ich lese den Fels und hinterlasse dort meine Spuren.« Jeder auf seine Weise. Das war die wesentliche Erkenntnis, die sie vom ersten Tag des Scrum-Treffens mitgenommen hatte. Das Treffen schien sehr weit in der Vergangenheit zu liegen – dabei war es erst zwei Tage her. »So früh schon unterwegs?« Randolph der Raue lächelte Ashima freundlich an und reichte ihr eine lederne Blase mit Wasser. Die nahm sie dankbar entgegen und trank einen Schluck. »Ja – ich habe mich auf die bevorstehende Aufgabe vorbereitet und bin ein wenig geklettert.« Randolph nickte. »Auch ich habe meine Vorbereitungen getroffen und mich ein wenig aufgewärmt.« Ashima warf ihm einen fragenden Blick zu. »Nun, ich habe einige der mächtigeren Zauber noch einmal rekapituliert. Und danach ein paar

Fingerübungen ausgeführt.« Er murmelte etwas und rieb den linken Daumen und Zeigefinger aneinander. Schon leuchtete ein kleines weißes Licht in seiner Handfläche. Ashima nickte verstehend. »Aber kommt«, der Magier hakte die junge Frau unter, »lasst uns frühstücken, bevor wir aufbrechen. Shuhari versorgt gerade seine Drachen. Wenn er damit fertig ist, geht es los.«

»Ist sich jeder über die ihm zugewiesene Rolle im Klaren?« Ritter Magnolius' Blick in die Runde wurde allseits mit einem Nicken quittiert. »Gut. Dann lasst uns aufbrechen.«

Im Nachthimmel über den rauen Bergen war bereits ein Hauch von Blau wahrzunehmen, als das Gespenst und die drei Flugdrachen zum Ausgang des Tals flogen und sich dann Ringtal für Ringtal in Richtung Drachenburg vorarbeiteten. Der Chronist blinzelte in den langsam anbrechenden Tag. Auf jedem Flugdrachen war ein Passagier als Späher dafür verantwortlich, den Himmel nach feindlichen Drachen und Kreuzern abzusuchen und sofort Alarm zu schlagen, sollte ein Feindkontakt drohen. Der Fahrtwind trieb dem Chronisten die Tränen in die Augen, die er mit dem Jackenärmel immer wieder wegwischte. »Ich darf mir keinen Fehler erlauben – schließlich wollen wir Durian befreien und nicht am Ende selber als Gefangene enden«, wiederholte er immer wieder, während sie sich stetig der Drachenburg näherten. Auch die übrigen Mitglieder des Suchtrupps waren hochkonzentriert. Einzig Randalf der Raue lächelte still in seinen Bart. Er hoffte darauf, dass er bei der Befreiung ganz besondere Zauber zum Einsatz bringen konnte, die er schon lange nicht mehr heraufbeschworen hatte.

Sie landeten hinter der hohen Felswand, die das Ringtal vom rückwärtigen Bereich der Drachenburg trennte. Ashima legte eine Hand an den Fels. Sofort waren die Bilder von Durians Gefangennahme wieder da, die sie hilflos von oben hatte mit ansehen müssen. Sie ließ das Ende des sorgsam im Rucksack verstauten Seils durch ihre Finger gleiten und schob dabei diese düsteren Gedanken beiseite. Dann gesellte sie sich zu den anderen, die im Halbkreis um Magnolius standen.

Der Ritter ließ seinen Blick durch die Runde schweifen. »Da sind wir nun – bereit, uns das zurückzuholen, was uns gehört.« »Meint Ihr nur die Truhe – oder auch Durian?«, fragte das Gespenst. »Natürlich wollen wir auch den glücklosen Fallenbauer befreien, aber unser Hauptaugenmerk gilt der Truhe mit den agilen Werten.« Magnolius wandte sich nun direkt an den Geist: »Ihr, liebes Gespenst, werdet unser unsichtbarer Späher sein. Da Ihr Euch mittlerweile darauf versteht, durch Wände zu fliegen, könnt Ihr Euch auf diese Weise leicht Zugang zur Burg verschaffen.« »So leicht, wie Ihr Euch das vorstellt, ist das Durchdringen von Materie wahrlich nicht!«, protestierte das Gespenst. »Es erfordert viel Kraft und Konzentration.« »Deshalb sollt Ihr gut mit Euren Kräften haushalten und sie nur dann einsetzen, wenn es keinen anderen Weg gibt«, konterte Magnolius. »Über diese Wand« – er zeigte auf die Felsen hinter sich – »solltet Ihr daher besser fliegen.« Das Gespenst nickte stumm, und Magnolius fuhr fort: »Als Erstes müsst Ihr herausfinden, ob die Truhe noch immer in der Großen Halle steht. Sollte das nicht der Fall sein, dann wird's knifflig. Dann müsst Ihr Euch auf die Suche begeben. Ohne dabei entdeckt zu werden, versteht sich.« Das

Gespenst schluckte. Es war schwierig genug gewesen, unentdeckt aus der schrecklichen Burg zu entkommen. Jetzt sollte es freiwillig wieder hineingehen und womöglich noch Raum für Raum nach der Truhe absuchen? Das Gespenst malte sich gerade aus, welche unangenehmen Drachenbegegnungen ihm in diesen Räumen bevorstehen könnten, als Magnolius diesen Gedanken jäh unterbrach. »Lasst uns vom besten Fall ausgehen: Die Kiste ist in der Großen Halle. Sobald Ihr zurück seid, starten wir die Befreiungsaktion.« »Und wenn sie nicht mehr da ist?«, fragte das Gespenst. »... dann werden wir uns einen Plan überlegen, sobald dieser Fall eintritt«, entgegnete Magnolius. »Aber wie wollen wir die Kiste unbemerkt aus dem Saal transportieren und über die steile Felswand hieven?«, wollte das Gespenst wissen. »Durch mannschaftsdienliches Verhalten!«, dröhnte Magnolius. Alle zuckten unwillkürlich zusammen – aus Angst, sich durch diesen Lärm zu verraten. Der Ritter senkte die Stimme. »Wollte sagen: Der Transport aus der Burg bis in den Hof kann nur mit Muskelkraft erfolgen. Alle technischen Hilfsmittel, die mir einfallen, sind entweder zu groß oder zu laut – oder beides. Deshalb bleibt uns nichts anderes übrig, als die Truhe so leise wie möglich auf einem vom Gespenst ausgekundschafteten Weg aus der Halle in den hinteren Hof zu tragen. Randalf wird uns dabei mit einem Zauber die Drachen vom Hals halten.« Der Magier nickte. »Wenn die Truhe im Hof steht«, fuhr Magnolius fort, »geben wir ein Signal an den Trupp im Ringtal. Daraufhin startet ein Flugdrache, schnappt sich die Truhe und fliegt zurück ins Versteck – gefolgt von den anderen beiden Flugdrachen, die, falls erforderlich, Ablenkungsmanöver fliegen.«

Einer der Drachenritter räusperte sich. »Ein wirklich guter Plan, werter Magnolius – mit einem kleinen Haken: Unsere Flugdrachen sind keine Greifvögel. Ich befürchte, dass es keiner von ihnen schaffen wird, während des gesamten Rückflugs bis in unser Versteck einen rechteckigen Kasten in den Klauen zu halten.« Shuhari schnaubte verärgert: »Über diesen Punkt hätten wir vielleicht vorher sprechen sollen – gerade darin liegt ja die Stärke eines interdisziplinären Teams«, sagte er mit einem vorwurfsvollen Unterton in Magnolius' Richtung. »Aber aller Unmut nützt jetzt nichts«, fuhr er fort, »wir müssen uns etwas anderes überlegen.« Magnolius machte eine Handbewegung, als wollte er das Problem und die geäußerte Kritik wegwischen. »Ich stimme Euch zu, Shuhari: Jammern nützt nichts. Wenn die Flugdrachen die Kiste nicht wie geplant transportieren können, dann vielleicht auf eine ähnliche Weise, wie es der Drachenkreuzer während des Diebstahls getan hat. Alles, was wir brauchen, sind zwei Seile. Die befestigen wir an den Henkeln der Truhe. Die anderen Enden greift sich jeweils einer der Flugdrachen. Falls auch das nicht geht, legen wir die Seile um ihre Körper herum. Und dann nichts wie raus aus dem Burghof!« »Die Drachen hatten vier mit Haken versehene Seile und die Truhe hing mittig unter dem Drachenkreuzer«, warf das Gespenst ein. »Und wo sollen wir in dieser verlassenem Gegend vier Haken auftreiben? Vielleicht klopfen wir an der Drachenburg an und fragen!?!« Es ärgerte Shuhari, dass Magnolius seinen Fehler nicht offen eingestehen wollte. Aber vermutlich hätte er nicht anders reagiert. »Wir sind aus ähnlichem Holz geschnitzt«, dachte der Drachenritter. »Wir handeln lieber, anstatt lange zu reden.« Deshalb atmete er tief durch und wandte sich an das verstört dreinblickende Gespenst. »Entschuldigt bitte meine unnötige und wenig hilfreiche Bemerkung. Es tut mir leid.«

An den Ritter gewandt fuhr er fort: »Der Transport am Seil sollte funktionieren. Unsere mitgebrachten Seile sind dick genug, dass die Flugdrachen sie gut mit den Klauen greifen können.« »Großartig!«, rief Magnolius mit gedämpfter Stimme und klopfte Shuhari auf die linke Schulter. »Wir haben einen Plan! Nun denn, liebes Gespenst: Seid Ihr bereit für einen Erkundungsflug?« Der Geist nickte. »Sehr gut. Viel Erfolg und gesunde Rückkehr!« Das Gespenst lächelte und schwebte langsam die Felswand hinauf.

Die Felsnadel war breit und hoch genug, um sich dahinter zu verstecken. Vorsichtig spähte das Gespenst in den hinteren Burghof. Alles lag still und verlassen da. Somit fasste sich der Geist ein Herz, sank hinab und versteckte sich hinter der Backstube, die Durian zum Verhängnis geworden war. Einen Moment später schwirrte ein kaum sichtbares Etwas, das aussah wie vor Hitze flirrende Luft, auf das große Tor zur Burg zu und verschwand in den schwarzen Eichenbohlen.

Hinter dem großen Tor endete ein Gewölbegang, von dem links und rechts kleine Gänge und Türen abgingen. Erleichtert registrierte das Gespenst, dass es allein war. Es blickte sich in Ruhe um. Am anderen Ende des Gewölbes war im Halbdunkel schemenhaft eine große Flügeltür zu erkennen, die sein Interesse weckte. Es flog zur Decke und dann den Gang entlang. Aus dem Augenwinkel sah es in einer dunklen Ecke mehrere Schlangen liegen. Eine von ihnen schien etwas im Maul zu haben – vielleicht eine Ratte, die sich im Todeskampf gewunden hatte und nun erstarrt war. Das Gespenst entschied, die Schlangen links liegen zu lassen, obwohl ihm irgendetwas daran vertraut vorkam.

Der Geist war sich sicher, dass die hohe Flügeltür, vor der er jetzt stand, in die Große Halle führte. Sie ähnelte der Tür, durch die er bei seiner Flucht in den vorderen Burghof entkommen war: hoch und breit, die groben Eichenplanken rußgeschwärzt und mit riesigen Nägeln beschlagen. Das Gespenst versuchte sich zu erinnern, wie weit es vom oberen Ende der Tür bis zur Hallendecke war. Dort hinauf wollte es sich wieder zurückziehen, denn in der Großen Halle würde es sicherlich nicht allein sein. Jetzt war äußerste Vorsicht geboten. Es verbannte die Schlangen aus seinem Kopf, die immer noch dort herumspukten. Konzentriert machte es sich daran, das Holz der Flügeltür zu durchdringen und anschließend sofort nach oben zu schweben. An den Widerstand, den die Materie seinem Flug entgegensetzte, hatte es sich mittlerweile gewöhnt. Auch die kurzzeitig verschwommene Sicht machte ihm nicht mehr zu schaffen. Wie erwartet tat sich hinter der Tür der große Saal auf. Der Thron aus schwarzem Obsidian war leer. Auf die Schnelle konnte das Gespenst nur zwei Lebewesen ausmachen. Es flitzte zur Decke empor und verbarg sich hinter dem bogenförmigen Ausläufer eines mächtigen Stützpfeilers. Von hier aus konnte es fast die gesamte Halle überblicken.

Hinter dem Thron verrichtete ein Putzteufel seine Arbeit. Überall lagen Müll und Speisereste herum und auf dem Steinboden hatten sich mehrere Pfützen gebildet – Folge eines Gelages vom Vorabend. Die Truhe stand, von nur einem Drachen bewacht, immer noch dort, wo das Gespenst sie verlassen hatte. Der Wächter döste, auf eine Hellebarde gestützt, vor sich hin. Ab und zu kippte sein Kopf nach vorne. Dann zuckte er zusammen und richtete sich kurz auf, nur um bald darauf wieder in

sich zusammenzusinken. Das Gespenst horchte, aber außer dem kratzenden Geräusch eines Besens, dem Gepolter des Unrats und dem gleichmäßigen Schnaufen des Wächterdrachens war kein Geräusch zu hören. »Nur zwei Widersacher – hoffentlich bleibt das so, bis wir mit dem Rettungstrupp hier sind!«, dachte der Geist und machte sich vorsichtig auf den Rückweg. Das Durchdringen der Tür fühlte sich kaum noch anstrengend an, hatte aber leider auch an Reiz verloren. Im Gewölbe flackerten ein paar einsame Fackeln. Das Tor zum Hinterhof konnte das Gespenst am Ende des Ganges nur erahnen.

Hinterher konnte das Gespenst nicht mehr mit Sicherheit sagen, woher der Geistesblitz kam, kaum dass es wieder im dunklen Gewölbe angekommen war. Erfahrene Gespenster machen das kurzzeitige Nachlassen der Konzentration nach erfolgter Materiedurchdringung dafür verantwortlich, dass für einen kurzen Moment das Unterbewusstsein regiert. Vor dem geistigen Auge des Gespensts erschien plötzlich wieder das Bild der Schlangen mit dem krummen Etwas im Maul. Jetzt fiel ihm ein, woher es dieses Etwas kannte: Die Form glich exakt den Haken, mit denen Durian die Truhe am Drachenkreuzer befestigt hatte. Und die vermeintlichen Schlangen – mussten die zugehörigen Seile sein! »Genau das, was uns noch fehlt!«, frohlockte der Geist und flog im munteren Zickzack den Gang entlang. Er landete direkt neben den Seilen, zählte vier Exemplare und ebenso viele Haken. Zufrieden schwebte er durch das geschlossene Hoftor, als ihm einfiel, dass die anderen Mitglieder des Trupps nicht über derartige Fähigkeiten verfügten: Sie mussten die Burg auf konventionellem Weg betreten. Vorsichtig betätigte das Gespenst die Klinke der kleinen Tür, die in das große Hoftor eingelassen war. Sie ließ sich geräuschlos öffnen und wieder schließen. »Die Tür zum großen Saal habe ich zwar nicht kontrolliert, aber warum sollte die abgeschlossen sein?«, fragte sich ein mit sich und der Welt zufriedenes Gespenst, erklärte seinen Auftrag für beendet und flog vor lauter Übermut direkt durch die Felswand hindurch, um auf der anderen Seite ganz unvermittelt im Kreise der Gefährten aufzutauchen.

»Da seid Ihr ja!«, freute sich Ashima. »Erzählt: Was habt Ihr herausgefunden?« Und das Gespenst erzählte voller Zuversicht von seinen Entdeckungen. Ritter Magnolius dämpfte mit nur einem Satz die aufkommende Euphorie: »Das war der leichteste Teil unserer Aufgabe«, stellte er nüchtern fest. Alle starrten ihn an. »Jetzt müssen wir mit mehreren Personen in die Burg eindringen und den großen Saal erreichen. Das dauert länger als beim Gespenst, weil wir nicht fliegen und durch Wände gehen können. Die Gefahr ist groß, dass unsere Flugdrachen entdeckt werden, wenn sie uns im Hof absetzen. Anschließend müssen wir die Truhe und die Seile mit den Haken möglichst lautlos in den Burghof bringen. Das Risiko, dabei entdeckt zu werden, ist ebenfalls nicht klein. Und schließlich sollen die Flugdrachen erneut in den Hof fliegen. Der erste nimmt die Seile auf, an die wir die Truhe hängen. Die anderen holen uns aus der Burg heraus.« »Und ich«, ergänzte das Gespenst, »werde währenddessen versuchen, Durian zu finden und zu befreien.« »Ihr seht: Wir haben noch eine Menge Arbeit vor uns. Aber ich bin sicher, dass wir das gemeinsam schaffen können! Je länger wir warten, desto größer ist die Gefahr, von einem heimkehrenden Drachenkreuzer entdeckt zu werden. Also – Abflug!« Magnolius schritt entschlossen

zu den Flugdrachen, die anderen folgten seinem Beispiel. »Das wäre geschafft!«, sinnierte der Ritter, als er auf den Drachen stieg. »Die Aktivierung der Truppe nach der Lagebesprechung ist immer das Schwierigste.«

Shuhari hatte Ashima angeboten, sie auf der Felswand abzusetzen. Sie aber hatte es vorgezogen zu klettern. Oben befestigte sie wieder die Seile an der Felsnadel – eine Vorsichtsmaßnahme für den Fall, dass die Flucht aus dem Burghof mithilfe der Flugdrachen misslang. Magnolius, Arvidus, Randalf, der Chronist und das Gespenst erwarteten sie bereits, als sie sich behände in den Burghof abgeseilt hatte. Im Schatten der Hofgebäude arbeitete sich der Trupp bis zur Tür in das Innere der Burg vor. Drinnen führte sie das Gespenst zu den Seilen und wies ihnen den Weg zu den mächtigen Flügeltüren. Der Trupp steckte noch einmal die Köpfe zu einer kurzen Abstimmung zusammen. Dann ging es los.

Der Zugang zum großen Saal war einfacher, als der Chronist es erwartet hatte. Der fünf Meter hohe Türflügel drehte sich leichtgängig in den gut geschmierten Angeln und stand jetzt gerade so weit offen, dass der Trupp problemlos in die Halle gelangen konnte. Weiter sollte der Chronist die Tür nicht öffnen – noch nicht jedenfalls. Magnolius begab sich hinter dem geschlossenen Türflügel in Deckung und spähte in die Halle. Dort hatte sich seit der Erkundung durch das Gespenst wenig verändert. Der Wächterdrache stand noch immer neben der Truhe und war nun endgültig in einen Tagschlaf verfallen. Der Putzteufel hatte den groben Müll und Dreck beseitigt und wischte jetzt mit einem ledernen Lappen den Thron. Er war so konzentriert bei der Arbeit, dass er das Öffnen des Türflügels nicht bemerkte, obwohl der Luftzug die Flammen in den Feuerschalen flackern ließ. Magnolius zog langsam den Kopf zurück und informierte die Kameraden über die nahezu unveränderte Lage. Jetzt nahm Randalf der Raue den Platz hinter dem geschlossenen Türflügel ein. Er murmelte ein paar archaisch anmutende Worte, strich dabei mehrfach über seinen Zauberstab und rieb schließlich ein aschgraues Pulver an dessen Spitze. Dann trat er hinter der Tür hervor in den großen Saal. Niemand nahm von ihm Notiz. Noch immer murmelnd klopfte Randalf mit der Spitze seines Stabs auf den Steinboden der Halle. Da begann der Zauber zu wirken.

»Oh je – da ist noch eine Drachenschuppe! Hinfort mit ihr!« Der Putzteufel pickte die Schuppe mit seinen langen spitzen Krallen auf und warf sie in den kleinen Abfalleimer. Er hasste es, aus dem Arbeitsfluss gerissen zu werden. Noch schlimmer war es, wenn ihn mittendrin einer der Drachen mit einer zusätzlichen Aufgabe behelligte. In solchen Fällen zog er demonstrativ seine Pergamentrolle aus dem schwarz glänzenden Fell, ging Zeile für Zeile die lange Liste der noch zu erledigenden Aufgaben durch, murmelte etwas wie »Das kann noch dauern!« und schrieb den neuen Auftrag ans Listenende. Zum Glück war der große Saal an diesem Morgen leer – abgesehen von dem immermüden Wächter. »Wenn der seine Aufgabe weiterhin so nachlässig versieht, dann wird uns die Truhe am Ende noch gestohlen«, grummelte der Putzteufel – nicht ahnend, wie bald sich seine Befürchtung bewahrheiten sollte. Er hatte sich wieder dem Thron aus schwarzem Obsidian zugewandt und verpasste deshalb den Auftritt Randalfs des Rauens. Er sah nicht, wie an der Spitze des

magischen Stabes Nebelschwaden aus dem Boden stiegen und sich rasch im gesamten Raum verteilten. Als der Putzteufel den dichten weißgrauen Nebel endlich bemerkte, der erst die Füße des Throns umwaberte und dann schnell nach oben stieg, war es bereits zu spät. Orientierungslos hielt er sich am Thron fest und lauschte den Geräuschen, die wie durch Watte zu ihm drangen.

Der Nebelzauber wirkte schnell. Als alles in kaltes Weißgrau getaucht war, gab der Magier den Kameraden ein Zeichen. Der Chronist blieb an der Tür, alle anderen versammelten sich hinter Randalf. Der trug den Stab jetzt wie einen Degen. Er hatte sich die Position der Truhe genau eingeprägt und schritt zielsicher auf sie zu. Das Flimmern an der Spitze des Stabes lichtete den Nebel ein wenig, sodass die Gefährten knapp einen Meter weit sehen konnten. Es dauerte nicht lange, da standen sie vor der kunstvoll beschlagenen Holzkiste. Schemenhaft konnte Ashima den schlafenden Wächter erkennen. Sie umfasste einen der Griffe und wartete auf Magnolius' Signal. »Hebt ... an!«, flüsterte der Ritter, und alle richteten sich auf. Die Truhe war schwer, doch zu viert ließ sie sich problemlos tragen. »Erstaunlich, dass dieser Durian die Kiste im Alleingang transportiert hat«, dachte Arvidus. »Wie groß muss die Angst sein, die solche Kräfte freisetzt.« Schnell hatten sie die Flügeltüren erreicht, die der Chronist ihnen so weit öffnete, dass sie problemlos hindurchmarschieren konnten. »Schließt die Türen wieder, damit der Nebel in der Halle bleibt«, flüsterte Randalf dem Chronisten zu.

Das Gespenst flog durch die Burg auf der Suche nach dem Gefangenen Durian. Ein paarmal hörte es Drachen durch die Gänge schlurfen. Dann verbarg es sich hinter Wandvorhängen, Feuerschalen oder anderen Dingen, die in den Gängen hingen und standen. Einmal war es an einer Tür vorbeigeflogen, als diese sich plötzlich öffnete und ein großer Drache in den Gang trat. Mit knapper Not konnte es sich, flach wie ein Wandteppich, in die nächste Türöffnung pressen. Zum Glück schlurfte der Drache in die entgegengesetzte Richtung davon. Irgendwann hatte der Geist völlig die Orientierung verloren. »Keine Ahnung, wie ich jemals wieder aus diesem Labyrinth herausfinden soll, ohne schnurstracks durch Wände zu gehen«, dachte er bei sich. Und dann entdeckte er die Kellertreppe. Links und rechts der grob gehauenen Steinstufen flackerten vier Fackeln. Deren Licht verlor sich in der Dunkelheit des Ganges, der tief in den Fels hineinführte. Das Gespenst erschauerte. Es war sich sicher, dass dies der Eingang zum Burgverlies war. Es konnte die Angst und Verzweiflung derer, die dort unten ein dunkles Dasein in Gefangenschaft fristeten, förmlich spüren. Und es musste dort hinunter, um nach Durian zu schauen. Der Gang war ungewöhnlich niedrig, gemessen an den Dimensionen der Türen und Flure in der Burg. Sollte ein großer Drache in Gefangenschaft geraten, dann musste er schon auf dem Weg in sein Gefängnis eine gebückte, demütige Haltung einnehmen. Das Gespenst hingegen schwebte aufrecht und aufmerksam in die Tiefe.

Zwei Seile lagen bereits im Burghof. Seil und Haken waren zusammen so schwer, dass Ashima und Arvidus sie nur getrennt voneinander transportieren konnten. Als sie das dritte Seil holen wollten, stellten sie fest, dass es sich mit dem vierten verheddert hatte.

Ashimas hektischer Versuch, beide Seile zu entwirren, machte alles nur noch schlimmer. Arvidus nahm die junge Frau zur Seite. »So hat das keinen Zweck. Hier im Halbdunkel werden wir die Seile nicht entwirren können. Lasst uns Magnolius holen. Mit seiner Hilfe wird es gelingen, beide Seile gemeinsam in den Hof zu bringen. Dort versuchen wir, das Knäuel aufzulösen.« Ashima hob den Zeigefinger. »Wir werden es nicht nur versuchen – wir werden es schaffen! Sonst sind wir verloren!«

Am unteren Ende öffnete sich der Treppengang zu einem kleinen quadratischen Raum. In allen vier Ecken flackerten kleine Fackeln, die ein spärliches Licht verbreiteten. Links und rechts gaben Torbögen den Blick auf die angrenzenden Räume frei. Hinter dem Torbogen gegenüber der Treppe begann ein langer Gang, in dem das Gespenst vergitterte Räume zu erkennen glaubte. Im Raum zu seiner Linken war ein Drache damit beschäftigt, eine unansehnliche und zähe Pampe in eine hölzerne Schüssel zu füllen. Der Drache wandte dem Gespenst den Rücken zu. Geräuschlos durchquerte es den quadratischen Raum. Es hatte den vermeintlichen Gefängnistrakt fast erreicht, als sich der Drache urplötzlich umdrehte.

Im Hof legte Arvidus einer zunehmend nervöser werdenden Ashima beruhigend die Hand auf die Schulter. »Tief durchatmen. Stellt Euch vor, Ihr hängt im Fels. Dort müsst Ihr Euch auch konzentrieren, auf den nächsten Griff fokussieren. Genauso verhält es sich mit dieser Aufgabe: Ganz in Ruhe werden wir das Gewirr auseinanderfädeln.« Dann begann er, ruhig und besonnen die Seilenden zu suchen und die erste Schlinge aufzulösen. Als schließlich die beiden Seile komplett entwirrt waren, wurde ihnen klar, warum sich der Transport mit Magnolius' Hilfe so ungewöhnlich leicht angefühlt hatte: Es fehlte ein Haken.

Das Gespenst erstarrte. Sein Blick fixierte den Drachen, der sinnierend in den Raum schaute. Schnell schwebte es in den Gang hinein. Als es um die Ecke spähte, widmete sich der Drache schon wieder seiner Arbeit. »Das ist ja gerade noch mal gut gegangen«, dachte das Gespenst erleichtert und flog tiefer in den Gang hinein.

Ashima rannte zurück in die Burg. In einer dunklen Ecke lag der fehlende Haken. Er war schwer. Sie hob ihn auf und lief in kleinen Toppelschritten Richtung Ausgang. Nach wenigen Metern rutschte er ihr aus den brennenden Händen und schepperte auf den Steinboden. Ashima hielt die Luft an und lauschte. Hatte jemand das Geräusch gehört? Waren sie vielleicht kurz davor, entdeckt zu werden?

Das Poltern war bis in den Burghof zu hören gewesen. Arvidus kam in den Gang gelaufen. »Was ist denn hier los?«, zischte er Ashima an. Ihr Blick sagte alles. Arvidus schluckte seinen Ärger hinunter, packte zu und schleppte den Haken in den Hof. Magnolius hatte unterdessen damit begonnen, die vier Seilenden miteinander zu verknoten. Arvidus trug den Haken zu dem freien Seilende, befestigte ihn mit einem Knoten und hängte ihn in einen der Truhengriffe ein. Arvidus schaute zu Magnolius und dem Chronisten hinüber. Der Ritter hatte inzwischen den Knoten, in dem alle vier Seile zusammenliefen, auf der Truhe abgelegt. Der Chronist war der Sicherungsposten des Trupps: Er hatte die ganze Zeit den Burghof und den Luftraum beobachtet, um

rechtzeitig Alarm zu geben, sollten unerwartet Drachen auftauchen. Der alte Mann war so konzentriert, dass Arvidus mit einem gezischelten »Ts, Ts!« die Aufmerksamkeit auf sich lenken musste. Arvidus reckte den Daumen nach oben. Der Chronist erwiderte das Signal. Er wusste, was jetzt zu tun war.

Die ersten beiden vergitterten Räume waren leer. Das Gespenst schwebte weiter und schaute erst links, dann rechts des Ganges in die Gefängniszellen. Leer. Leer. Im hinteren Teil der nächsten Zelle lief eine Gestalt wie ein zarzadzanischer Tiger hin und her, von rechts nach links und wieder zurück. »Das könnte Durian sein«, dachte das Gespenst. »Aber was, wenn er es nicht ist? Egal – dieses Risiko muss ich in Kauf nehmen.« Geschmeidig glitt das Gespenst durch die Gitterstäbe in die Zelle. Die Gestalt blieb stehen. Sie schien zu spüren, dass irgendetwas anders war als zuvor. Dann blickte sie auf und stutzte sichtlich überrascht. Das Gespenst flog näher heran, bis es Durian erkennen konnte. »Psst – leise! Ich bin es – das Gespenst. Ich bin gekommen, um Euch zu befreien! Die anderen sind gerade dabei, die Truhe in den hinteren Burghof zu verfrachten. Wir wollen sie mithilfe von Shuharis Flugdrachen über die Felswand in Sicherheit bringen.« Durian atmete tief aus. Dann flüsterte er: »Es tut so gut, Euch zu sehen! Ihr könnt Euch nicht vorstellen, wie unwürdig die Haftbedingungen in dieser Burg sind. Ich weiß nicht, wie oft ich im Stillen intensiv auf Hilfe gehofft habe – so als ob die Kraft meiner Gedanken Euch zu mir führen könnte. Aber wer weiß – vielleicht ...« »Psst!« Dem Gespenst fiel es schwer, Durians Redeschwall zu unterbrechen. »Wir sollten dieses Gespräch auf später verschieben, wenn wir in Sicherheit sind. Jetzt lasst uns besser darüber nachdenken, wie Ihr aus diesem Kerker ... was ist das für ein Geräusch?« Das Gespenst deutete in Richtung des Flures, aus dem jetzt ein Schlurfen zu hören war, begleitet von einem rhythmischen »Pock! Pock!« Durians Augen weiteten sich vor Schreck und leuchteten im Halbdunkel wie zwei kleine Sterne. »Das kann nur der Wärter sein. Ihr müsst Euch verstecken!« »Gute Idee. Aber wo soll ich hin?« »Kriecht unter diesen Kohlensack, den sie hier ›Decke‹ nennen. Diese Zyniker!« Durian sprang zur Pritsche hinüber und hob eine Gebilde aus grober Jute an. »Schnell, beeilt Euch!« Dann lehnte er sich gegen das Zellengitter und harrete der Dinge die da kommen würden.

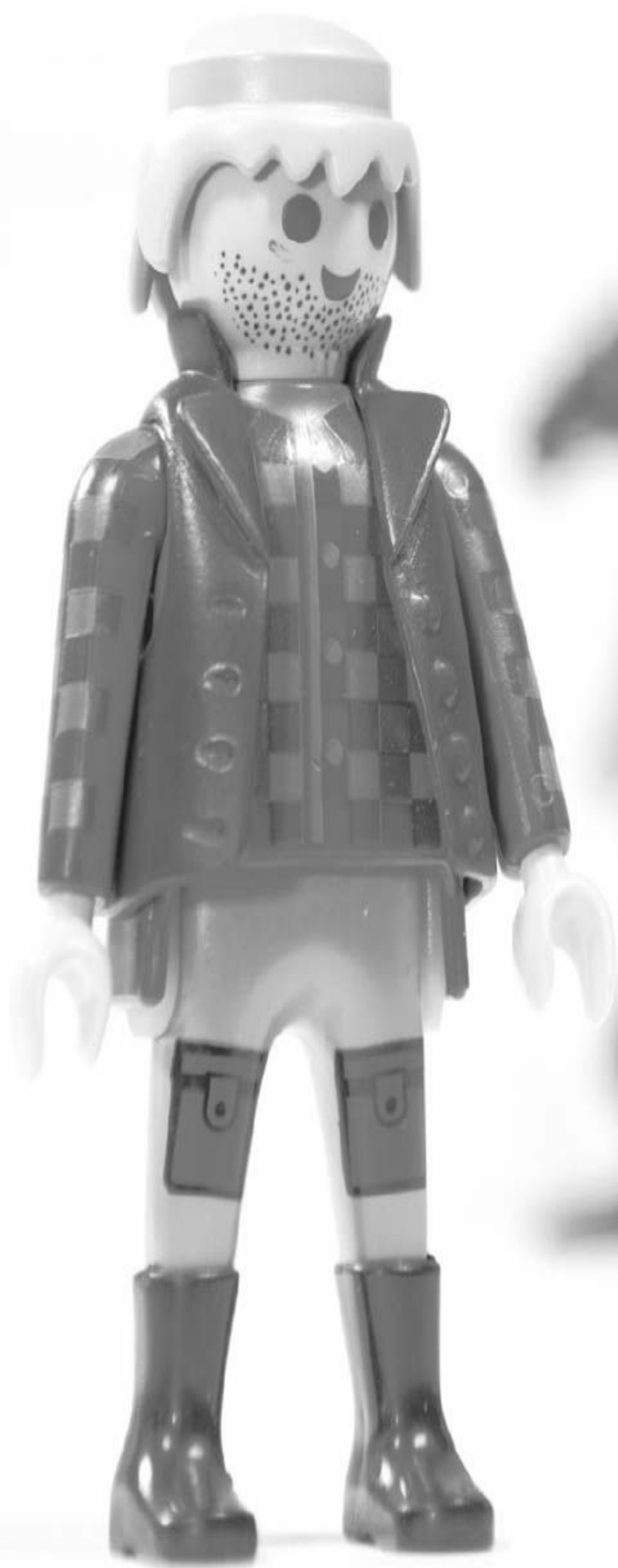
Der Chronist marschierte zielstrebig hinüber zu dem Seil, das Ashima als Notausstieg an der Felswand installiert hatte. Er schwang das Seil hin und her, sodass sich die Wellenbewegung bis hinauf zur Felsnadel fortpflanzte. Dort – und das war seine Idee gewesen – war an einem langen Stock ein Stück Tuch an das Seil geknotet. Diese improvisierte Fahne hing auf der Außenseite der Wand herunter und begann jetzt durch die Bewegung des Seils zu wackeln. »Unser Signal!« Shuhari gab den beiden anderen Drachenrittern ein Zeichen, aber auch sie hatten die Flagge gesehen und machten sich unverzüglich startklar. Die drei Drachenlenker saßen auf ihren Flugtieren und starrten zur Flagge hinauf. Beim zweiten Signal, so war es verabredet, sollten sie starten.

Fragt man das Gespenst heute nach dem schrecklichsten Geräusch, das es je in seinem langen Leben gehört hat, dann wird es ohne zu zögern antworten: »Das hochfrequente

Quietschen einer Drachenkralle, die im Verlies der Drachenburg in den rauen Bergen am Gitterstab einer Gefängniszelle kratzt, um die Gefangenen einzuschüchtern.« Das Gespenst zitterte unter der Decke – vor Schmerz, aber auch vor Angst. Es hatte Angst, entdeckt zu werden. Und Angst, dass sich Durian durch eine unbedachte Bemerkung oder auffälliges Verhalten verraten könnte. Aber der Oberfallenbauer spielte seine Rolle gut. Mechanisch nahm er den Napf durch einen schmalen Schlitz im Gitter entgegen und ließ die Hasstirade des gewohnt übellaunigen Wärters über sich ergehen. Durian hatte sich bereits von der Zellentür abgewandt, als der Wärter grollte: »... und als ob dieser Tag nicht schon schlimm genug wäre, muss ich Euch auch noch erlauben, Besuch zu empfangen!« Durian vollführte eine unbeholfene Pirouette und starrte den Wärter an. »Besuch?« »Ja – und ein ebenbürtiger noch dazu. Gleich und gleich gesellt sich gern. Schade nur, dass der da« – er drehte kurz den Kopf nach rechts – »nicht auch wie Ihr hinter Schloss und Riegel sitzt. Verdient hätte er es. Wer die Drachenvölker derart plump hinters Licht führt, für den ist der Kerker fast noch zu gut. Aber die Zeiten, in denen wir Missetäter in luftiger Höhe an der Felswand im hinteren Hof angekettet haben, sind leider vorbei. Damals! Aber heute ... alles viel zu mild ... da muss man sich nicht wundern ...« Grummelnd und fluchend schlurfte der Drache zurück in seinen Wachraum. Durian war neugierig, wer ihm hier in den Eingeweiden der Burg freiwillig einen Besuch abstattete. Er spähte durch die Gitterstäbe, doch bevor er seinen Besucher erkennen konnte, hörte er dessen knarzige Stimme: »So schnell sieht man sich wieder!« Durians Blick verfinsterte sich. »Verschwindet!« »Na na – nicht so stürmisch. Bedenkt, dass Ihr uns besucht habt – in zweifelhafter Absicht. Deshalb diese ... Sicherheitsvorkehrung.« In der Stimme des Drachenagenten lag ein sarkastischer Unterton. »Es wäre doch äußerst unhöflich, wenn ich Euch nicht besuchte, nachdem Ihr diesen weiten Weg auf Euch genommen habt. Nach allem, was wir gemeinsam durchgemacht und erreicht haben ...« »Da gibt es nichts Gemeinsames. Ich hätte mich nie mit Euch einlassen dürfen!«, entgegnete Durian. »Das sehe ich anders.« Der Drachenagent trat ganz nahe an das Gitter heran. »Wir sind ein gutes Gespann. Wie gesagt: Wir haben einiges erreicht. Und wir können gemeinsam noch mehr erreichen!« »Was wollt Ihr von mir?«, zischte Durian wütend durch die Gitterstäbe. Der Drachenagent schaute ihn mit funkelnden Augen an: »Ich will wissen, wo Ihr den Inhalt der Truhe versteckt habt! Wie konntet Ihr nur annehmen, dass Ihr mit diesem Schwindel durchkommt? Glaubt Ihr, ich hätte Euch und Eure Familie anschließend einfach in Ruhe gelassen? Niemals! Nicht, nachdem Ihr mich so hinters Licht geführt und vor meinem König bloßgestellt habt!« Das Gespenst musste in seinem Versteck jedes Wort mit anhören. Insgeheim empfand es Mitgefühl für Durian, der sich offensichtlich mit einem übermächtigen Gegner eingelassen hatte und in eine ausweglose Situation manövriert worden war, aus der es kein Entkommen gab.

Mit einer Stimme, die dem ohnehin schon fröstelnden Gespenst kalte Schauer über den Rücken jagte, antwortete Durian dem wütend schnaubenden Drachenagenten: »Ich habe Euch nicht bloßgestellt. Warum auch? Ihr könnt das selbst viel besser. Zu glauben, in der Truhe befänden sich materielle Schätze ... pah! Ihr habt wirklich gar nichts begriffen. Dabei habe ich Euch alles in Ruhe zu erklären versucht: die Sache mit

der agilen Denkweise, die auf einem gemeinsamen Werteverständnis aufbaut. Scrum als Vorgehensmodell, das die Grenzen absteckt, innerhalb derer die Mannschaften ihr Potenzial entfalten können. Ihr seid nur auf oberflächliche Werte aus: Reichtum und Macht. Der wahre Schatz aber schlummert in jedem von uns, egal ob arm oder reich, mächtig oder unterdrückt. Die Werte, die Ihr vergeblich in der Kiste vermutetet, sind in unseren Köpfen und Herzen. Sie sind der Schlüssel zur Schatztruhe der Möglichkeiten, die jeder in sich trägt. Und jetzt geht – ich will Euch nicht mehr sehen. Dies war mein letzter Versuch, Euch verständlich zu machen, worum es wirklich geht in der agilen Welt. Ich ...« Weiter kam Durian nicht, denn direkt über sich hörte er plötzlich ein Scharren. Das Geräusch war auch dem Drachenagenten nicht verborgen geblieben. Er legte den Kopf schräg und lauschte.



»Leise! Ihr weckt noch die ganze Burg auf!«, schimpfte Magnolius. Randalf blickte beschämt zu Boden. »Tut mir leid!«, stammelte der Magier. »Plötzlich verließen mich die Kräfte. Der Nebelzauber war doch anstrengender, als ich gedacht hatte.« Randalf war der Griff entglitten und die Truhe mit einem ohrenbetäubenden Lärm über den Boden geschlittert. Nun stand sie ruhig da, als wäre nichts passiert. Ashima stützte sich mit schmerzverzerrtem Gesicht auf den Deckel. Sie war gestolpert und mit der rechten Kniescheibe gegen die Deckelkante gestoßen, als die Truhe abrupt bremste. Der Schmerz wogte durch ihren Körper. Vorsichtig tastete sie das Knie ab und versuchte, ein paar Schritte zu gehen. Jedes Mal, wenn sie das Bein belastete, spürte sie einen stechenden Schmerz. »Das geht schon. Muss ja«, murmelte sie mit zusammengekniffenen Zähnen. Magnolius nahm die junge Frau beiseite. »Nix da. Ihr übernehmt die Aufgabe des Chronisten und dirigiert uns. Er nimmt Euren Platz an der Truhe ein. Los jetzt – wir haben keine Zeit!« Alle begaben sich in Position. Auf Magnolius' Kommando hoben sie die Truhe erneut an und trugen sie hinüber zu Ashima, die mitten auf dem Burghof stand. Der Ritter hatte diesen Ortswechsel nach einem Hinweis von Arvidus angeordnet. Dem war aufgefallen, dass der ursprünglich für die Truhe gewählte Standort dem Flugdrachen kaum Platz zum Manövrieren gab. Kaum hatten sie Ashima erreicht, gab Magnolius mit vor Anstrengung zusammengekniffenen Zähnen den Befehl: »Setzt ...« – »Rrrumms!«

Durian wusste genau, dass diese Geräusche nicht für Drachenohren bestimmt war. Das Scharren klang genau wie in der Nacht, als er die Truhe unter Aufbietung aller Kräfte ganz allein über die Terrasse der Sommerresidenz gezogen hatte – nur viel lauter. Jetzt war es wieder ruhig – aber wie lange? Durian wollte kein Risiko eingehen. Er musste damit rechnen, dass die Truhe gleich weitergezogen wurde. Dieses Geräusch galt es zu übertönen. Deshalb rüttelte er wie verrückt an den Gitterstäben und schrie den Drachenagenten an: »He – hört gefälligst zu, wenn ich mit Euch rede! Und seht mich an! Nun sagt mir, ob diese Augen lügen können. Ich wiederhole es noch ein allerletztes Mal: Die – Truhe – ist – leer – und – war – es – schon – immer! Die Schätze, die Ihr sucht, sind ideeller Natur. Wenn Ihr auf Gold scharf seid, dann überfallt einen Goldschmied!« Er schlug mit den Fäusten gegen das Gitter, dass der Gang dröhnte wie eine Kirchenglocke. »Und jetzt lasst mich raus aus diesem Loch! Lasst mich gehen! Ich habe nichts verbochen – zumindest nichts, worüber Ihr ein Urteil sprechen dürft! Lasst – mich – raus!« »Ganz bestimmt nicht!« Der Gefängniswärter war dem Lärm gefolgt und stand nun wieder vor Durians Zelle. »Ruhe!«, brüllte er. »Oder ich streiche Euch die nächsten beiden Mahlzeiten!« »Gerne! Eure Pampe könnt Ihr selber fressen – aber vermutlich würdet Ihr sie nicht vertragen. Die ist ja ...« Der Rest des Satzes ging im schwefligen Fauchen des Gefängniswärters unter. Die übel riechende Rauchwolke aus den Nüstern des Wärters setzte Durian für einen Moment außer Gefecht. Schon atmete der Wärter erneut tief ein. Der Drachenagent war einen Schritt zurückgewichen und hielt vor Anspannung die Luft an. Und das Gespenst wagte ohnehin nicht, das leiseste Lebenszeichen von sich zu geben. In diesen kurzen Moment der Stille platzte ein Scheppern, das aus derselben Richtung wie vorher das Scharren kam. Alle schauten nach oben. Dieses

Geräusch konnte man nicht mehr übertönen. Resigniert blickte Durian zur Zellendecke. Der Drachenagent musterte ihn, schob den Wärter beiseite, trat vor die Zellentür und kroch förmlich durchs Gitter. »Ihr scheint von diesem Lärm nicht überrascht zu sein«, knurrte er. »Habt Ihr etwa damit gerechnet? Wenn ich Euch so anschau, dann scheint Ihr genau zu wissen, was da oben vor sich geht. Damit seid Ihr mir einen Schritt voraus – doch nicht lange!« Der Drachenagent wandte sich an den Wärter. »Lasst diesen Gefangenen nicht aus den Augen! Er ist durchtrieben und sehr mächtig – und vermutlich auch sehr wertvoll! Ich bin bald zurück.« Dann eilte er den Gang entlang und die Treppe hinauf, auf der das Gespenst eine Viertelstunde zuvor in den Gefängnistrakt geschwebt war. Das lag nun zitternd unter der Decke, in seinem Kopf nur ein einziger Gedanke: »Ein Oberfallenbauer und ein Gespenst – das ist ein ganz schön hoher Preis für eine leere Truhe.«

Er tastete sich am Thron entlang die Stufen hinunter. Die grauweiße Nebelwand war dünner geworden. Schwach glomm das rötliche Licht einer Feuerschale herüber. Drei tastende Schritte später und der Abfalleimer verteilte scheppernd seinen Inhalt über den Steinboden. »Oh nein! Alles noch mal von vorne. Und das, wo ich doch keine Zeit habe. Dieser blöde Nebel!« Auf Knien taste sich der Putzteufel vorwärts, suchte den Eimer und dessen verstreuten Inhalt. Dann stieß er die Hellebarde des Wächters um. »Nichtsnutziger Kerl, was soll das«, brüllte der Drache und gab ihm einen Tritt. »Ich stehe hier nicht zum Spaß. Ich habe eine Truhe zu bewachen! Was kriecht Ihr mir da zwischen den Beinen herum?« Er rieb sich verschlafen die Augen. »Was soll denn dieser Nebel? Man sieht ja die Klaue vor Augen nicht.« »Die Truhe!«, schrie da der Putzteufel und tastete weiter zu Füßen des Wächters umher. »Die Truhe ist weg!« »Wie – weg? Wie kann sie weg sein? Ich habe sie doch die ganze Zeit nicht aus den Augen gelassen!« Der Wächterdrache beugte sich herab, schlurfte nach links, dann nach rechts – erst ungläubig, dann angstvoll. Am Ende stürzte er wütend davon in den Nebel. »Alaaaarm! Alaaaarm! Die Truhe ist gestohlen!« Er polterte orientierungslos gegen Wände und riss Stühle um, eher er eine der Flügeltüren fand und aus dem Saal entwand. Um den Putzteufel herum wallten die Nebelschwaden auf. Er kniete noch immer dort, wo bis vor Kurzem die Truhe gestanden hatte. Dann suchte er, nichts Gutes ahnend, auf allen Vieren seinen Weg aus dem großen Saal.

Dieses Mal war dem Chronisten die Truhe entglitten. Das Scheppern des Aufschlags echote im Burghof hin und her. Magnolius nahm sich nicht einmal die Zeit, die Entschuldigung anzuhören. Er prüfte den sicheren Halt der Haken an den Truhengriffen und legte die Seile so aus, dass sie sich nicht verheddern konnten. Arvidus folgte seinem Beispiel. Die anderen drei hielten es aus unterschiedlichen Gründen für ratsam, beiseite zu treten und die beiden Kameraden gewähren zu lassen. Randalf stand mit dem Rücken unweit der Tür, durch die sie gerade die Truhe in den Hof gebracht hatten. Als er die stampfenden Schritte hinter sich hörte, zuckte er zusammen. Der Magier machte so schnell auf dem Absatz kehrt, dass sein langer Mantel sich drehte wie bei einem tanzenden Derwisch. Die Tür war noch immer geöffnet und die Schritte kamen schnell näher. »Was ist das?« Der Chronist war

unvermittelt neben Randalf aufgetaucht. »Man hat uns entdeckt«, zischte Randalf. »Wir müssen die Tür verriegeln. Hoffentlich bleibt uns noch genug Zeit, um mit den Flugdrachen aus dem Hof zu fliehen!« Der Magier atmete vor Aufregung schnell und flach. Der Chronist lief ohne eine Erwiderung zur Bäckerei hinüber. »He – wo wollt Ihr hin? Ich ...« Da eilte der Chronist mit einem Brotschieber herbei und Randalf wusste instinktiv, was zu tun war. Er schlug die Tür zu. Dann verkeilten sie gemeinsam das Stielende unter der Türklinke. Das breite Ende fand vor einer Unebenheit im Boden Halt. Inzwischen wurde von innen an der Klinke gerüttelt und die Tür öffnete sich einen winzigen Spalt. Dann stoppte sie der Brotschieber. »Was zum ... Tür öffnen – sofort!«, grollte es aus dem Gang. »Ein Drache!«, flüsterte der Chronist dem erschöpften Randalf zu. »Nichts wie weg hier!« »Nichts lieber als das«, erwiderte der Magier, »Aber was wird aus dem Gespenst und Durian?« »Ich weiß es nicht. Hier und jetzt können wir nichts mehr für die beiden tun.« Mit diesen Worten hastete der Chronist hinüber zum Seil an der Felswand und gab den wartenden Drachenrittern das zweite Signal. Randalf schaute hinter ihm her. »Er klingt schon fast wie Magnolius und Shuhari«, dachte der Magier, »aber er hat recht: nichts wie weg von hier!« Hinter ihm zerbarst in diesem Moment der Brotschieber krachend in tausend Splitter. Der Magier blickte zur Tür. Die war noch immer geschlossen, und doch bewegte sie sich – gemeinsam mit dem sich langsam öffnenden großen Torflügel.

Der Gefängniswärter war trotz des anderslautenden Befehls fluchend hinter dem Drachenagenten hergeschlurft. Erst als er das obere Ende der Treppe erreicht hatte, konnte Durian ihn nicht mehr hören. Im Gang und in den Zellen war es jetzt still. Durian und das Gespenst waren wieder allein. »Wie kommen wir hier raus?«, wollte Durian wissen. Das Gespenst war immer noch so aufgeregt, dass es jegliche Rücksichtnahme vergaß und Durian mit der unbequemen Wahrheit konfrontierte: »Ich komme hier ohne Probleme wieder raus – zur Not, indem ich durch die Decke gehe. Aber Ihr könnt das leider nicht. Deshalb muss ich mich auf die Suche nach dem Zellschlüssel machen und Euch ganz konventionell befreien.« Durian blickte niedergeschlagen zu Boden, richtete sich dann aber wieder auf. »Worauf wartet Ihr dann noch?«, fuhr er das Gespenst an. Anstatt zu antworten, flog es an Durian vorbei und durch die Zellenwand hindurch, als hätte es noch eines Beweises bedurft, dass Gespenster zu so etwas imstande sind. Es flog den Gang entlang und weiter in den Raum, in dem es vorhin den Wärter beobachtet hatte. Dort sah es sich suchend um. Auf einem steinernen Tisch stand ein großer Bottich des unansehnlichen Breis. Daneben lag ein Haufen loser Zettel, einige vergilbt, andere mit Fettflecken übersät. In die Felswand hinter dem Tisch war eine Ablage hineingetrieben worden, auf der sich Holznapfe stapelten. Weitere Napfe, mit übel riechenden Speiseresten übersät, waren achtlos in das steinerne Waschbecken geworfen und warteten dort auf ihre Reinigung. Rechts vom Eingang lagerten allerlei Gefängnisutensilien: Fußfesseln in verschiedenen Größen – mit schweren Ketten, an deren Ende massive Eisenkugeln geschmiedet waren. Daneben ein Stapel der Jutesäcke, die das Gespenst aus Durians Zelle kannte. Ein Waschzuber, Fesseln in verschiedenen Stärken und mehrere metallene Werkzeuge, deren Funktion das Gespenst nur erahnen konnte. Nur der

Zellenschlüssel war nirgends zu entdecken. Resigniert wandte sich der Geist wieder der Tür zu – bereit, mit dieser schlechten Nachricht zu Durian zurückzukehren. Dann aber folgte sein Blick dem Lärm, der von oben aus der Burg in das Verlies drang. Und da sah es ihn, an einem Nagel über dem Türsturz: den Schlüsselbund mit den Zellenschlüsseln. Hastig griff das Gespenst den Metallring und flog zurück zu Durians Zelle. Obwohl es sich dabei immer weiter von der Treppe entfernte, wurden die Geräusche nicht leiser. Sie nahmen eher an Intensität zu. Irgendjemand kam die Treppe herunter.

Shuhari hatte seinen Drachen über die Felswand gelenkt und über dem Hof verharren lassen, um sich einen Überblick zu verschaffen. Er sah Magnolius und Arvidus, die mit den Seilen beschäftigt waren. Der Chronist stand an der Felswand, neben ihm Ashima, Randalf der Raue etwas abseits vor dem großen Tor, das ins Innere der Burg führte. Aus dem Augenwinkel sah Shuhari, dass sich einer der Torflügel öffnete. Er wollte die Kameraden warnen, aber Randalf hatte es ebenfalls bemerkt und rannte zu Magnolius und Arvidus hinüber. Der Torflügel öffnete sich weiter. Dahinter war es dunkel. So konnte Shuhari nur einzelne Rauchschwaden erkennen, die durch den Torspalt waberten. »Drachen!«, durchzuckte es ihn. Sein Flugdrache hatte Witterung aufgenommen und war kaum noch im Zaum zu halten. Eine Schnauze schob sich durch das Tor. Ein riesiger Wächterdrache trat in den Hof, gefolgt von einem zweiten. Zwischen den beiden stand ein kleineres Exemplar und gab unentwegt Anweisungen. Die Wächter breiteten ihre riesigen Flügel aus, deren Schatten beinahe den ganzen hinteren Burghof ausfüllten und die Szenerie gespenstisch verdunkelten.

Dann wurde es plötzlich taghell. Shuhari schloss für einen Moment geblendet die Augen. Sein Flugdrache geriet ins Wanken. Was war das? Shuhari blinzelte in einen halbseitig grell erleuchteten Burghof. Die Lichtquelle saß wie ein riesiges Glühwürmchen auf der Spitze von Randalfs Stab und eine helle Halbkugel bestrahlte die drei Drachen. Die brüllten. Tobten. Peitschten den Hof mit ihren Schwänzen. Staub wirbelte auf. Langsam wichen sie zurück. Versuchten, dem gleißenden Licht zu entkommen.

Randalf blieb unbeweglich stehen, den leuchtenden Stab weit von sich gestreckt. Im schattigen Schutz seines Blendungszaubers hatten sich die anderen vier an der Truhe versammelt. Warteten auf die Rettung aus der Luft. Shuhari zögerte nicht. Er ließ seinen Flugdrachen in immer engeren Spiralen in den Hof herabsinken. Vorsichtig nahm das Tier den Knoten aus Seilen in die Klauen. Einen Moment später hatte Magnolius der verletzten Ashima beim Aufsteigen geholfen und sich mit dem Chronisten an die Felswand zurückgezogen. Shuhari drückte seinem Drachen die Hacken in die Flanken. Langsam erhob sich das Tier, die Seile strafften sich. Noch ein kräftiger Flügelschlag und die Truhe erhob sich in die Lüfte.

»Nun macht schon – wir bekommen gleich Besuch!« Nervös wanderte Durian in seiner Zelle umher. Das Gespenst probierte mit zittrigen Händen den ersten Schlüssel. Aber egal wie es ihn drehte: Die Tür ließ sich nicht öffnen. »Der passt nicht. Los – den nächsten!« Das Gespenst zog am Schlüssel, aber der hatte sich im Schloss verhakt. Ein

flüchtiger Blick den Gang entlang: Noch war der Vorraum zum Gefängnistrakt leer. Endlich hatte das Gespenst den Schlüssel aus dem Schloss befreit und probierte den nächsten. Nichts. »Weiter!« Durian brüllte das Gespenst dermaßen an, dass es den Schlüsselbund fallen ließ. Als es sich nach dem metallenen Ring bückte, trat ein großer Drache aus dem Treppengang in den Vorraum. Der Schlüsselbund rasselte in den zitternden Händen des Gespensts. Es hing wie gelähmt in der Luft und sah das riesige Wesen auf sich zukommen. Unfähig, irgendetwas zu tun, starrte das Gespenst den Drachen an, der in dem niedrigen Gewölbe nicht aufrecht gehen konnte und deshalb nur langsam vorankam.

»Zu spät!« Durian klang niedergeschlagen. Jegliche Energie war aus seiner Stimme verschwunden. »Geht! Bringt Euch in Sicherheit! Ich bleibe hier – Hauptsache, Ihr bringt die Truhe sicher zurück!« Traurig schaute das Gespenst den Oberfallenbauer an. Der hatte seine Hände durch die Gitterstäbe gesteckt, um sich zu verabschieden. Der Geist nickte und mobilisierte dann all seine Kräfte, um sich einen Weg durch den mächtigen Fels zu bahnen. So entging ihm, dass der Drache tief Luft holte. Ein Feuerball kam aus dessen Rachen geschossen und raste durch den Gang – direkt auf das Gespenst zu. Die Glut fegte an den Zellen vorbei und zerstob am Ende des Ganges in tausend Funken. Durian stand an seiner Zellentür und grinste. Das Gespenst war nicht mehr zu sehen – also war ihm wohl die Flucht gelungen. Und er hielt in seinen Händen, die noch immer durch die Gitterstäbe ragten, den Bund mit den Zellenschlüsseln. Zufrieden lächelnd zog er die Hände zurück, legte sich auf seine Pritsche und harrete der Dinge, die da kommen mochten.

Die graue Masse war zäh und dick. Zentimeter für Zentimeter kämpfte sich das Gespenst mit aller Kraft nach oben. Mit einem Mal war es hell – heller, als es erwartet hatte. Es befand sich in einem Gebäude. Aber das war nicht die Burg – oder zumindest keiner der Räume und Gänge, die es bisher erkundet hatte. Beim Materialisieren hatte das Gespenst einen Bottich umgeworfen. Jetzt war die Luft voller Staub. Das Gespenst musste niesen. Was war das für ein weißes Pulver? Es duftete nach Brot. Da begriff es, dass es in der Bäckerei im hinteren Burghof gelandet war. Welch glücklicher Zufall! Es spähte vorsichtig durch eines der Fenster. Hinter einer Wand aus gleißendem Licht konnte es schemenhaft drei Drachen erkennen, die ihm einen gehörigen Schreck einjagten. Davor stand Randalf, seinen Zauberstab in der Hand, auf dessen Spitze eine Sonne zu glühen schien. Das Gespenst wusste instinktiv, dass ihm nicht viel Zeit blieb. Es flitzte hinüber zur Tür der Bäckerei, öffnete sie einen Spaltbreit und überblickte den Hof. Neben den drei Drachen erregte noch etwas anderes seine Aufmerksamkeit: die Truhe. Sie schwebte in die Höhe, gehalten von den vier Haken, die das Gespenst im Gang entdeckt hatte. Die vier Seile liefen zu einem Knoten zusammen, den ein Flugdrache in den Klauen hielt. Das Gespenst überlegte nicht lange. Es jagte der Truhe hinterher und klammerte sich an einen der Griffe. »Irgendwie kommt mir das sehr bekannt vor«, dachte es, während die Truhe die Felswand hinaufschwebte und dahinter verschwand.

Nahezu zeitgleich tauchten die beiden anderen Flugdrachen über dem schroffen Fels auf. Im Schutz des Blendungszaubers nahm der erste Drache den Abenteurer

Arvidus und den Chronisten auf und erhob sich sofort in die Lüfte. Dann landete der zweite Flugdrache. Magnolius wusste, dass jetzt alles sehr schnell gehen musste. Er rannte zu Randalf hinüber und berührte ihn vorsichtig an der Schulter. Der Magier kehrte aus einem tranceartigen Zustand zurück. »Die anderen sind in Sicherheit – jetzt wir!« Magnolius dirigierte den Erschöpften hinüber zum Flugdrachen. Im Rücken der beiden Flüchtenden erholten sich die Wächterdrachen langsam von ihrem Schock. Sie brüllten, dass der Burghof erzitterte. Doch noch ehe sie wieder bei Sinnen waren, war der Flugdrache gestartet. Er verschwand schnell im innersten Ringtal und ließ im rückwärtigen Hof der Drachenburg in den rauen Bergen drei tobende, blind blinzelnde Drachen zurück.

45 Retrospektive

Im Ballsaal der Sommerresidenz

Viele fleißige Hände hatten die Stuhlkreise beiseite geräumt. Anstelle der Sitzgelegenheiten standen nun im gesamten Saal runde Stehtische. Auf dem dunklen Parkett leuchtete der weiße Stoff der Tischdecken hell im Kerzenschein. »Von der Empore betrachtet sieht es aus, als hätte der Ballsaal ein Tupfenmuster verpasst bekommen«, murmelte das Großväterchen.

Von allen Seiten füllte sich der Saal mit Menschen, die ausnahmslos in lebhaftes Gespräche verwickelt waren. »In meinen kühnsten Träumen hätte ich nicht gedacht, dass dieses Treffen so gut funktionieren wird«, sinnierte das Großväterchen. »Selbst der Diebstahl der Truhe konnte das zweite Wieimmerländer Scrum-Treffen nicht aufhalten. Am Ende siegten die Wissbegierde der Teilnehmer und deren Wunsch nach Austausch und Vernetzung!« Der Alte sah die Hexe und die Prinzessin in den Saal eilen. Vor der Marktplatzwand schauten sich beide um. »Oh, vermutlich suchen sie mich!« Er machte kehrt und eilte die Treppe zum Saal hinunter. An den weit geöffneten Flügeltüren musste das Großväterchen seinen Schritt verlangsamen – zu viele Teilnehmer drängten gleichzeitig mit ihm in den Ballsaal. Endlich war das Nadelöhr überwunden und er marschierte auf seine Musketier-Kameradinnen zu.

»Da seid Ihr ja! Die Prinzessin und ich haben uns schon gefragt, wo Ihr steckt!« In der Stimme der Hexe schwang Erleichterung mit. »Ich war auf der Empore, um mir einen Überblick zu verschaffen und noch einmal zu kontrollieren, ob die Tische angemessen verteilt sind und alle benötigten Materialien bereitliegen.« Die Prinzessin schmunzelte. »Ihr möchtet einfach nichts dem Zufall überlassen – nicht wahr?« Der Alte schmunzelte zurück: »So ist es! Auch wenn ich voll und ganz hinter dem Prinzip des lebenslangen Lernens stehe: In diesem Punkt werde ich mich nicht mehr ändern. Ich finde das auch nicht schlimm, solange es mir nur um den Überblick geht und nicht um Kontrolle bis ins letzte Detail.« »Das sehe ich genauso«, beschwichtigte die Prinzessin. »Und es war auch gar nicht böse gemeint. Ich bin froh, dass ich einfach nur Euch anschauen muss, um zu erfahren, ob alles nach Plan läuft. Solange Ihr so ruhig und zufrieden seid wie im Augenblick, muss ich mir um die Organisation dieses

Treffens keinerlei Sorgen machen.« »Aber dass wir uns wohlfühlen, bedeutet noch lange nicht, dass die Teilnehmer ebenso empfinden«, grätschte die Hexe in das harmonische Zwiegespräch. »In einer Stunde wissen wir hoffentlich mehr.« Ohne eine Antwort abzuwarten, hob sie die Hand. Langsam kehrte Ruhe im Ballsaal ein.

»Kaum zu glauben, aber wahr: Das zweite Wieimmerländer Scrum-Treffen neigt sich dem Ende entgegen!« Die Hexe wanderte zwischen den Stehtischen umher. »Ich habe den Eindruck, dass in den vergangenen drei Tagen viele spannende Themen diskutiert worden sind, viele neue Bekanntschaften geknüpft und alte wieder aufgefrischt wurden. Das beste Indiz dafür ist die Intensität der Gespräche, mit denen Ihr eben in den Ballsaal gekommen seid. Das war ein Summen wie in einem Bienenstock! Wer mir zustimmt, dass das Format des Offenen Raumes wesentlich dazu beigetragen hat, der hebe bitte die Hand.« Alle Hände gingen nach oben. »Vielen Dank! Damit sind die aus meiner Sicht wichtigsten Ziele dieser Zusammenkunft erreicht. Ich danke Euch, liebes Großväterchen, dass Ihr seinerzeit Eure ersten Ideen mit den anderen Musketieren geteilt habt, sodass daraus der Offene Raum entstehen konnte, den wir gemeinsam zweieinhalb Tage lang intensiv genutzt haben.« Die Hexe drehte sich zum Großväterchen um und hob die Hände, um den Erfinder des Offenen Raumes zu beklatschen. Schon wogte ein tosender Applaus durch den Saal. Das Großväterchen bekam eine sehr gesunde Gesichtsfarbe und deutete eine Verbeugung an. Dann hob es die Hand, und das Klatschen verebbte.

Der Offene Raum begeistert

Nach einem Moment der Stille wandte sich das Großväterchen an die versammelten Teilnehmer. »Vielen Dank, dass Ihr den Offenen Raum mit Leben gefüllt habt. Dieses Format lebt von der Neugierde, dem Mut und dem Einfallsreichtum der Teilnehmer. ›Die, die da sind, sind genau die Richtigen‹ – das hatte ich vorgestern als erste Regel für den Offenen Raum genannt. Ihr habt diese Regel auf eindrucksvolle Weise bestätigt.« Wieder brandete Applaus auf, nur diesmal beklatschten sich die Teilnehmer selbst. Dem Großväterchen lief ein wohliger Schauer über den Rücken. Das Ruhesignal funktionierte erst, als auch die Hexe und die Prinzessin ihre Hände hoben. Dann fuhr das Großväterchen fort.

»Ich denke, dass nicht nur ich in den vergangenen drei Tagen viel gelernt habe. Leider ist es beim Offenen Raum unumgänglich, dass man nicht an allen parallel stattfindenden Diskussionsrunden gleichzeitig teilnehmen kann und damit immer das Gefühl hat, etwas zu verpassen. Das Gesetz der Füße hilft nur bedingt dagegen, weil man so zwar in eine andere Diskussionsrunde wechselt, damit aber den Rest der soeben verlassenen verpasst.« In vielen Gesichtern konnte das Großväterchen Zustimmung ablesen. »Aber glücklicherweise wurde überall fleißig mitgeschrieben, sodass Ihr auch aus den Ergebnissen jener Runden lernen könnt, die Ihr nicht selber besucht habt. Lernen ist bekanntlich ein zentrales Thema der agilen Denk- und Handlungsweisen. Wir lernen durch den Austausch von Erfahrungen und durch das Studium – beispielsweise der Scrum-Verordnung. Wir lernen aber vor allem durchs tägliche Tun. Kontinuierliche Verbesserung führt uns immer näher an ein lokales Optimum heran. Um aber einen großen Sprung zu machen, um signifikant

*Lernen durch
Experimentieren*

besser zu werden, müssen wir experimentieren. Der Offene Raum ist ein solches Experiment. Wir Musketiere wollten damit erreichen, dass beim zweiten Scrum-Treffen genau jene Themen diskutiert werden, die Euch wirklich interessieren.« Spontaner Jubel hinderte das Großväterchen daran, mit seiner Rede fortzufahren. Verzweifelt blickte es Hexe und Prinzessin an. Die Hexe nahm das Großväterchen beim Arm und zog es sanft in die Menge hinein. Dabei streckte sie die andere Hand in die Höhe. Alle Teilnehmer, an denen die beiden Musketiere vorbeigingen, folgten dem Beispiel. Nach kurzer Zeit war es wieder still im Saal.

Die Teilnehmer standen jetzt im Kreis um die Hexe und das Großväterchen herum. »So sehr ich mich darüber freue, dass Ihr Euch so sehr freut – wenn wir uns hier weiterhin so intensiv bejubeln, dann bleibt uns wenig Zeit für die Retrospektive«, lachte die Hexe. »Das wäre doppelt schade!«, ergänzte das Großväterchen. »Nicht nur, weil der Erfolg eines Experiments erst in der anschließenden Nachbetrachtung gemessen werden kann. Sondern auch, weil wir für die Retrospektive ein neues Format entwickelt haben, das wir jetzt gerne mit Euch ausprobieren möchten.« Schlagartig war es mucksmäuschenstill im Saal – die Neugierde hatte wieder einmal gesiegt. »Warum die Stühle aus dem Saal entfernt wurden, und was es mit den Stehtischen auf sich hat, erläutert Euch jetzt die Prinzessin.« Das Großväterchen zeigte in die Richtung, in der es die Prinzessin vermutete. Wie von Zauberhand bildete sich eine Gasse, an deren Ende tatsächlich das ehemalige Aschenputtel stand. »Ich fühle mich wie ein Magier!«, schmunzelte das Großväterchen, während die Prinzessin auf ihn und die Hexe zuschritt. Hinter ihr schloss sich der Kreis wieder.

»Wir wollten, dass die Werte des Offenen Raumes auch in der Retrospektive zum Ausdruck kommen: Themenrelevanz, Wahlfreiheit, Gastgeber mit Verantwortung für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse«,

Ein neues Format für die Retrospektive

erläuterte die Prinzessin. »Uns interessieren die Erkenntnisse, die Ihr während der vergangenen drei Tage gewinnen konntet. Auf der Metaebene möchten wir gerne erfahren, wie Euch die Organisation und die während des Treffens genutzten Formate gefallen haben. Deshalb laden wir Euch ein, an den im Raum verteilten Stehtischen Gesprächsrunden zu bilden. Wir geben drei Fragen vor, die nacheinander für jeweils fünfzehn Minuten an jedem Tisch diskutiert werden. Die Fragen sind bewusst allgemein gehalten, um genügend Raum für die aus Eurer Sicht relevanten Aspekte zu geben. Ziel ist es, möglichst konstruktive Gespräche zu führen – aber darin seid Ihr ja inzwischen wahre Experten!« Die Prinzessin lachte und stellte sich an einen der Stehtische. »An jedem Tisch wird ein Gastgeber dafür sorgen, dass die wichtigsten Erkenntnisse dokumentiert werden – und zwar auf den weißen Tischdecken.« Ein Raunen ging durch den Saal, und ein Teilnehmer rief irritiert: »Aber wir können doch nicht auf den teuren Stoff schreiben!« »Doch, das könnt Ihr!« Die Prinzessin schmunzelte. »Wer trotzdem Hemmungen hat, den fordere ich hiermit höchst offiziell auf, die Tischdecken als Schreibunterlage zu verwenden.« Das Raunen wurde leiser. »Manchmal ist es doch ganz gut, mit einer gewissen Autorität ausgestattet zu sein!«, dachte die Prinzessin bei sich. Sie wollte fortfahren, hatte aber wohl eine Sekunde zu lange gegrübelt. Schon hatte die Hexe das Zepter übernommen. Der ging die

Einleitung zur Retrospektive immer noch nicht schnell genug voran.

»Die aus meiner Sicht wichtigste Aufgabe der Gastgeber ist es, neue Gäste am Tisch zu begrüßen und kurz über den aktuellen Stand der Diskussion und die bisher erarbeiteten Ergebnisse in Kenntnis zu setzen«, sagte die Hexe energisch. »Die Gäste haben zu Beginn jeder neuen Diskussionsrunde die Möglichkeit, den Tisch zu wechseln. Wie die Hummeln die Blüten bestäuben, so werdet Ihr die Erkenntnisse von Tisch zu Tisch tragen.« »Aber warum darf ich nur mit jeder neuen Frage wechseln?«, wollte ein Teilnehmer wissen. »Das Gesetz der Füße erlaubt mir, jederzeit eine andere Diskussion zu besuchen oder irgendetwas anderes zu tun.« »Das stimmt«, bestätigte die Hexe, »aber das Format für die Retrospektive ist in diesem Punkt anders.« »Und warum?« »Tja ... das kann ich gar nicht so genau sagen.« Hilfesuchend blickte die Hexe in Richtung Großväterchen und Prinzessin. Der Alte strich sich nachdenklich über den Bart. »Wir glauben, dass es hilfreich ist, jede der drei Fragen in einer personell stabilen Gruppe zu diskutieren. An den anderen Tischen wird ja dasselbe Thema diskutiert. Deshalb wüsste ich nicht, warum jemand den Tisch wechseln sollte.« »Das mag ja sein«, entgegnete der Teilnehmer, »aber trotzdem kann es gute Gründe für einen Wechsel geben. Ich finde Eure Begründung schlüssig, möchte aber dennoch die Regel dahingehend verändern, dass sie dem Gesetz der Füße entspricht.« Die drei Musketiere schauten sich an. »Gut«, sagte schließlich die Hexe, »dann sei es so – auch wenn ich es für zielführender halte, zwischendrin nicht zu wechseln. Doch nicht vergessen: Die Gastgeber bleiben auf jeden Fall an ihrem Tisch. Die Prinzessin, das Großväterchen und ich stehen gerne für diese Rolle zur Verfügung. Bitte verteilt Euch jetzt alle auf die Tische. Sobald Ihr Euch an einem Tisch darauf geeinigt habt, wer die Gastgeberrolle übernimmt, hebt diese Person die Hand. Sobald an allen Tischen eine Hand nach oben zeigt, stelle ich die erste Frage.«

Alle Teilnehmer hatten sich um die Stehtische geschart und das Gemurmel und Wispern verstummte. Die Hexe, die jetzt selber als Gastgeberin an einem der Tische stand, ließ den Blick durch den Saal schweifen:

Erfahrungen sammeln und aktiv nutzen

Überall zeigte eine Hand nach oben. »Gut! Dann beginnen wir jetzt die Retrospektive mit der ersten Frage: Welche Erkenntnisse, Methoden, Konzepte oder Denkanstöße aus den vergangenen drei Tagen werdet Ihr in der kommenden Woche in die Tat umsetzen – und was wollt Ihr damit erreichen?« Sie kramte in ihrem Rock und förderte eine Taschenuhr hervor. »Ihr habt nun fünfzehn Minuten Zeit, um diese Frage an Eurem Tisch zu diskutieren. Die Gastgeber achten auf eine angemessene Dokumentation. Und denkt bitte daran, dass auf der Tischdecke noch Platz für zwei weitere Fragen bleiben sollte. Viel Spaß!«

»Schlanker Tee? Was für ein eigenartiger Name!« Gereon runzelte die Stirn. Aber nachdem die junge Frau dieses neue Diskussionsformat vorgestellt hatte, musste er zugeben, dass man sich von einem ungewöhnlichen Namen nicht sofort abschrecken lassen sollte. Das Format hatte Potenzial. »Ich werde das in unserer Fallenwerkstatt ausprobieren!«, rief er begeistert. »Das freut mich!«, entgegnete die junge Frau. »Und was war Eure Erkenntnis mit der höchsten Praxisrelevanz?«

Gereon überlegte lange. Er hatte so viele hilfreiche Impulse bekommen, dass es

ihm schwerfiel, diese in eine eindeutige Reihenfolge zu bringen. »So ähnlich muss sich ein Produktverantwortlicher an manchen Tagen fühlen, wenn er seine fachlichen Anforderungen sortieren soll«, dachte Gereon. Er merkte, dass seine Gedanken abschweiften. Und so zwang er sich, die besuchten Diskussionsrunden Revue passieren zu lassen: Da war zunächst die Frage gewesen, wie Verantwortung und Selbstorganisation zusammenpassen. Anschließend Valorés Diskussion über die agilen Werte, die durch die Einwände des GROSSEN SCRUM-RATS an Fahrt aufgenommen und durch den Diebstahl der Truhe eine traurige Relevanz bekommen hatte. Am Abend dann im Tipi die Entdeckung der Disziplin als fehlenden agilen Wert. Bei dieser Gelegenheit hatte Rudgar, dieses Unikum, mal eben ein neues Diskussionsformat erfunden, das dem Schlanken Tee ebenbürtig war. Gestern hatte er die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Scrum und Kanban kennengelernt und dabei die bezaubernde Rosetta getroffen. Auch ohne Rosetta wäre ihm dieses Thema am intensivsten in Erinnerung geblieben – davon war Gereon überzeugt. Er ging im Geiste noch einmal alle drei Tage durch, dann hatte er eine Antwort parat.

»Meine größte Entdeckung der vergangenen Tage war zweifelsohne Kanban.« Gereons Augen leuchteten. »Ich war bisher davon ausgegangen, dass Scrum das Maß aller Dinge ist, wenn es um Agilität geht.« Vorsichtig schaute er sich um, ob ein Vertreter des GROSSEN SCRUM-RATS in der Nähe war, aber Immutatis und Neonexus diskutierten an weit entfernten Tischen. »Nun, da ich mit Kanban eine Alternative kennengelernt habe, werde ich nicht mehr versuchen, jeder komplexen Aufgabe Scrum überzustülpen. Stattdessen werde ich mich bemühen zu erkennen, was in der gegebenen Situation das eigentliche Problem ist, und dann erst nach einer passenden Lösung suchen. Genau das möchte ich in der kommenden Woche tun: alle Bereiche, in denen wir mangels besseren Wissens Scrum einsetzen, auf den Prüfstand stellen.« »Viel Glück dabei!«, entgegnete die junge Dame. Sie wartete, bis der Gastgeber Gereons Ziel auf der Tischdecke dokumentiert hatte, und fragte dann die nächste Teilnehmerin der Runde: »Wie sieht es bei Euch aus? Was werdet Ihr in der kommenden Woche neu oder anders machen?«

»Ich werde meiner Mannschaft die Wertepaare aus dem Manifest des Drachenfallenbaus vorstellen. Und dann werde ich alle dazu anregen, gemeinsam zu jedem Wertepaar Position zu beziehen. Auf diese Diskussion freue ich mich unbändig!« Die Scrum-Meisterin strahlte so sehr, dass ihre Sommersprossen zu leuchten schienen. »Das ist schön!«, entgegnete ein älterer Meister. »Ich hingegen bin froh, wenn ich mal nicht so viel diskutieren muss. Ich habe heute in einer Diskussionsrunde gelernt, wie wichtig es ist, auf sich selbst zu achten, anstatt ständig zu versuchen, es allen anderen recht zu machen. Das will ich zukünftig besser beherzigen. Hoffentlich erinnere ich mich noch an diesen Vorsatz, wenn ich wieder in meiner Werkstatt stehe.« Die fröhliche Scrum-Meisterin kramte in ihrer Umhängetasche und zauberte eine dünne Lederschnur hervor, auf die ein hellbraun glänzender Stein gefädelt war. »Bitte sehr!«, sagte sie und überreichte dem Meister die Kette. »Ich gehe oft am Strand spazieren, um den Kopf freizubekommen. Manchmal finde ich dort Bernstein, aus dem ich kleine Schmuckstücke bastele. Nehmt diese Kette als Erinnerung, immer schön achtsam mit Euch selbst zu sein.« Der Meister

verneigte sich und streifte die Lederschnur sogleich über den Kopf. »Das ist wahrlich eine zauberhafte Gedächtnisstütze – vielen Dank!« Dann schaute er den Teilnehmer zu seiner Linken an, der von seiner bedeutendsten Erfahrung berichtete. Welche das war, bekam Gereon nicht mehr mit. Er war in Gedanken schon bei der nächsten Fragerunde – ohne jedoch die Frage zu kennen.

»Die Zeit ist um – bitte sucht Euch einen neuen Tisch! Um eine möglichst große Vielfalt in den Diskussionen zu gewährleisten, sollten sich die Tischgruppen jetzt auflösen und auf verschiedene Tische verteilen.« Die Hexe klatschte zweimal in die Hände, und alle bis auf die Gastgeber setzten sich in Bewegung. Gereon erspähte Rudgar und eilte an dessen Tisch. Dort wurde er überschwänglich begrüßt, bevor Rudgar ihm Madita vorstellte. Das Großväterchen – der Gastgeber dieses Tisches – fasste für Madita, Gereon, Rudgar und die anderen Mitglieder dieser Tischgruppe die Ergebnisse der ersten Diskussionsrunde zusammen. Dabei nahm es immer wieder Bezug auf seine Aufzeichnungen, die es in Schönschrift auf der Tischdecke hinterlassen hatte. Gereon musste schmunzeln, als er die Linien sah, mit denen das Großväterchen die Tischdecke in drei gleich große Segmente unterteilt hatte. »Genau so hätte ich das auch gemacht, wenn ich Gastgeber wäre!«, dachte der Oberfallenbauer. Dann schaute er zur Hexe hinüber, die zwei Tische weiter ihre neuen Gäste begrüßte und informierte. Kaum war sie damit fertig, blickte sie auf und schaute in die Runde. »Woher weiß sie, wann alle Gastgeber bereit sind, die zweite Diskussion zu beginnen?«, fragte sich Gereon. Er schaute das Großväterchen an. Der hatte sich der Hexe zugewandt und die Hand gehoben. Gereon schaute weiter. Tisch für Tisch wurde eine Hand in die Höhe gestreckt. Kaum hatte der letzte Tisch das Signal gegeben, übernahm wieder die Hexe: »Nun wisst Ihr, was Eure Vorgänger an dem Tisch erarbeitet haben. Lasst diese Ergebnisse und Eure eigenen Erkenntnisse nun in die Beantwortung der zweiten Frage einfließen. Achtung – wir begeben uns auf die Metaebene! Die Frage lautet: Welche Rahmenbedingungen und Formate haben Euch bei diesem Scrum-Treffen besonders dabei geholfen, Eure selbst gesteckten Ziele zu erreichen?«

Der Metablick zurück

Die Frage war kaum im Ballsaal verhallt, da platzte Rudgar mit einer Antwort heraus, die zumindest Madita und Gereon nicht überraschte. »Ich finde es famos, dass es den ganzen Tag lang etwas zu essen und zu trinken gibt! Die intensiven Diskussionen und das angestrengte Nachdenken machen unglaublich hungrig und durstig. Wie schön, dass ich dagegen jederzeit etwas tun konnte.« Das Großväterchen schrieb fleißig mit. »Und lecker war's obendrein!«, ergänzte Rudgar. Das Großväterchen notierte auch diese Aussage. »Was dem einen das Essen und Trinken, das ist dem anderen die frische Luft«, übernahm Madita die Diskussion. »Ich habe es sehr genossen, mit Euch, lieber Rudgar, zu spazieren und zu diskutieren. Natürlich lag es auch an der spannenden Auseinandersetzung mit dem Thema Agilität und Führung, dass mich diese Diskussionsrunde so sehr beeindruckt hat. Aber ich bin mir sicher, dass die frische Luft und die Bewegung der Diskussion gut getan haben.« Rudgar strahlte. Nun war der nächste Teilnehmer an der Reihe. »Es ist fast müßig, das zu erwähnen, zumal die Hexe es bereits abgefragt hat, aber das Konzept des Offenen

Raumes ist aus meiner Sicht die wichtigste Veränderung im Vergleich zum ersten Scrum-Treffen!« Alle nickten. »Aber was wäre das Format ohne all jene, die diesen Raum drei Tage lang offen gehalten haben, wenn man so sagen möchte«, übernahm der nächste Teilnehmer der Runde den Gesprächsfaden. Jetzt war Gereon an der Reihe – zumindest war das sein Eindruck. Dabei hatte niemand explizit gesagt, dass sich alle der Reihe nach äußern sollten. »Manche Regeln sind und bleiben implizit – und funktionieren trotzdem. Dazu muss sich eine Mannschaft nicht einmal lange kennen, wie wir hier sehen«, grübelte Gereon und blickte aus dem Fenster in den Garten der Sommerresidenz, bevor er von Maditas smaragdgrün blitzenden Augen ins Hier und Jetzt zurückgeholt wurde. Das Bild des Gartens immer noch vor Augen, wusste er plötzlich, was ihm an diesem Treffen so gefiel. »Mir hilft die Abgeschlossenheit der königlichen Sommerresidenz. Mit dem Ortswechsel habe ich das Tagesgeschäft in meiner Fallenwerkstatt weit hinter mir gelassen. In den Räumen, die wir für die Diskussionen genutzt haben, erinnerte nichts an meinen Arbeitsplatz. Wenn wir im Laufe der Diskussionen über konkrete Arbeitssituationen gesprochen haben, war es diesem Ort zu verdanken, dass ich in eine Beobachterperspektive wechseln konnte, anstatt als Betroffener mittendrin zu sein. Dieser Perspektivwechsel war mehr als einmal der Schlüssel zu neuen Erkenntnissen – über mich, mein Umfeld und Agilität im Allgemeinen.« »Uiuiui – Ihr seid immer so tiefgründig! Wenn ich doch auch alles so schön und präzise formulieren könnte ...« Untermalt von einer theatralischen Geste warf Rudgar einen flehenden Blick hoch zur Decke des Ballsaals. »Das müsst Ihr nicht, lieber Rudgar«, beruhigte Gereon den Fallenbauer, »Ihr habt andere Qualitäten. Ich wünschte mir manchmal, so geradeheraus zu sein wie Ihr!« Dieser Wunsch, das spürte Gereon jetzt so intensiv wie nie zuvor, war im Laufe des Scrum-Treffens in ihm herangereift. Erst jetzt konnte er ihn äußern. »Wer weiß, was für unentdeckte Wünsche noch in mir schlummern?«, fragte sich Gereon, und seine Gedanken schweiften erneut ab. »Warum bin ich auf einmal so feinfühlig – um nicht zu sagen: empfindsam? Was ist bloß los mit mir? Wahrscheinlich sind die vielen nach innen gerichteten Diskussionen dafür verantwortlich, die uns einen offenen und ehrlichen Blick in die eigene Gefühlswelt abverlangten. Je mehr man sich mit sich selbst beschäftigt, desto sensibler wird man vermutlich. Aber das fühlt sich ganz und gar nicht unangenehm an.« Gereon starrte wieder aus dem Fenster. Die Gedanken kreisten um seine Gefühle, Wünsche, Pläne, Ängste, Stärken und Schwächen. »Ich glaube, dass ich nach diesen zweieinhalb Tagen endlich wieder in mein normales Leben zurückkehren muss – sonst drehe ich am Ende noch durch«, dachte er mit einem leichten Schaudern – dabei passte dieser Gedanke so gar nicht zu dem wohligen Gefühl in seinem Bauch. Aber ... bildete er sich das nur ein, oder fühlte er jetzt tatsächlich ein rhythmisches Piksen in der Magengegend? Was war das? Gereon blickte an sich herab. Er sah einen Zeigefinger, der ihm wieder und wieder in den Bauch stupste, folgte dem Finger über die Hand und den zugehörigen Arm, schaute auf – und blickte geradewegs in Rudgars vollmondrundes Gesicht. »Tock, tock – ist da jemand zu Hause?« Als Rudgar spürte, dass Gereons Aufmerksamkeit langsam wieder in den Ballsaal zurückkehrte, spendierte er ihm noch fünf Sekunden der Besinnung, bevor er ihn ansprach: »Schön, dass Ihr wieder bei uns seid. Madita und ich hatten das Gefühl, dass Ihr in Gedanken

auf den Wiesen und in den Wäldern rund um die Sommerresidenz herumgegeistert seid. Ihr werdet doch wohl nicht dem Gespenst Konkurrenz machen wollen?!« »Ich? Ähhh ... nein. Ich war nur ...« – Gereon wusste nicht, was er sagen sollte. »Na, dann los – auf zur letzten Runde!« Rudgar hakte sich bei Gereon unter, was aufgrund des Größenunterschieds sehr eigenartig aussah, und zog ihn vom Tisch des Großväterchens fort. »Aber wieso ... ist die Diskussion etwa schon vorbei?« Rudgar lachte. »Na klar! Ihr glaubt gar nicht, wie verschieden die gesammelten Aspekte des Scrum-Treffens waren, denen die Mitglieder unserer Tischgruppe eine große Bedeutung zugemessen haben. Jetzt aber husch, husch – auf zum nächsten freien Tisch!«

Gereon bemerkte, dass sich mittlerweile an allen Tischen neue Gruppen zusammengefunden hatten. Rudgar bugsierte ihn durch die Menge zu einem personell unterbesetzten Tisch in der dunkelsten Ecke des Ballsaals. »So – da wären wir! Rudgar mein Name, und das ist ...« »Gereon! Wie schön, Euch zu sehen!« Rosetta nickte erst Gereon und dann Rudgar kurz zu. Dann hob sie die Hand.

*Die Zukunft des
Wieimmerländer Scrum-
Treffens*

»In der letzten Runde«, begann die Hexe, »geht es um nichts Geringeres als um die Zukunft des Wieimmerländer Scrum-Treffens. Jetzt ist Eure Kreativität gefragt! Ihr habt in den ersten beiden Runden über Eure präferierten Themen und Formate, Ideen und Konzepte reflektiert. Behaltet das im Hinterkopf, wenn Ihr der Frage nachgeht, was Ihr Euch für das nächste Wieimmerländer Scrum-Treffen wünscht, damit es ein noch größerer Erfolg wird als die vergangenen zweieinhalb Tage.« »Das geht doch gar nicht!«, rief ein Teilnehmer dazwischen. »Oh doch – besser geht immer!«, konterte die Hexe. »Genau das ist es, was wir in einer Retrospektive zu erreichen versuchen. Also: Was können wir für das dritte Wieimmerländer Scrum-Treffen noch besser machen? Viel Spaß beim Diskutieren!«

»Wir sollten uns das nächste Mal nicht wieder die Kiste klauen lassen!«, versuchte Rudgar die angestrengt nachdenkenden Teilnehmer seiner Tischrunde zu erheitern, erntete dafür aber nur Kopfschütteln oder böse Blicke. »Ich hätte gerne zu Beginn einen inspirierenden Vortrag – dann fiel es mir vermutlich leichter, tolle Themen zum Offenen Raum beizusteuern«, wünschte sich ein Teilnehmer. Rosetta zeichnete eine Person auf einem Podium, umgeben von Feuerwerk, und schrieb »Impulsvortrag« darunter. »Wo habt Ihr gelernt, so toll zu zeichnen?«, wollte Rudgar wissen. »Ach, das habe ich mir im Laufe der Zeit angeeignet. Und ich übe bei jeder Gelegenheit – egal ob in meiner Werkstatt, zu Hause oder hier auf dem Scrum-Treffen. Es gibt immer etwas, das man mit einem Bild illustrieren kann. Die Schwierigkeit liegt meist nicht darin, ein besonders schönes Bild zu zeichnen, sondern sich zu überlegen, mit welchen Symbolen man einen Sachverhalt bildlich darstellen möchte.« Erst jetzt fiel Gereon die Tischdecke auf, die aussah wie ein kleines Gemälde. Rosettas Zeichenstil gefiel ihm. Die Bilder hatten eine starke Aussagekraft. Er verstand sie sofort, ohne die ergänzenden Texte lesen zu müssen. »Das möchte ich auch können«, schoss es ihm durch den Kopf – wieder ein Wunsch. »Aber jetzt ist erst einmal die letzte Diskussionsrunde wichtig.« Gereon hatte sogar einen Verbesserungsvorschlag parat:

»Der Abstand zwischen den Scrum-Treffen ist für meinen Geschmack zu groß. Ich möchte mich viel öfter mit Gleichgesinnten wie Euch austauschen! Agilität lebt ja bekanntlich von der schnellen Rückmeldung, ermöglicht durch kurze Zyklen. Das passt für mich nicht mit dem Jahresrhythmus der Scrum-Treffen zusammen.« »Eine gute Idee«, freute sich ein weiterer Teilnehmer der Tischrunde, »aber glaubt Ihr, dass man solch ein Großereignis mehr als einmal im Jahr organisieren kann? Die Musketiere und alle anderen Organisatoren und Helfer arbeiten auf freiwilliger Basis und müssen genau wie wir an ihren Broterwerb denken. So sehr auch ich mir einen häufigeren Austausch wünsche, so sehr bezweifle ich, dass das möglich ist.« »... zumindest nicht in dieser Form«, warf Rosetta ein, »aber vielleicht ist das auch gar nicht nötig. Der Offene Raum hat uns gelehrt, dass der Rahmen, den wir für gute Diskussionen benötigen, gar nicht umfangreich sein muss – wenige Regeln und ein Gesetz genügen. Vielleicht ließe sich das in einem kleineren Maßstab auch ohne die professionelle Organisation bewerkstelligen, die wir hier so schätzen.« Rosettas Impuls hatte Rudgars Kreativität geweckt. »Es muss ja auch nicht die Sommerresidenz sein«, sprudelte es aus ihm heraus. »Warum treffen wir uns nicht alle vier Wochen in einer Schänke? Ich kenne da einen Wirt, der uns bestimmt seinen kleinen Nebenraum zur Verfügung stellt. Dort können wir in Ruhe diskutieren. Zwar nicht in derselben Personenstärke, wie es hier möglich ist, aber das muss ja auch gar nicht sein. Der Koch macht übrigens einen vorzüglichen Krustenbraten ...« Gereon lachte. »Na, dann ist ja auch für das leibliche Wohl gesorgt! Mir gefällt die Idee, in kürzeren Abständen und in kleinerer Runde zusammenzukommen. Unsere Diskussion hier in den Kleingruppen funktioniert ja sehr gut. Ist Euch übrigens aufgefallen, dass bisher noch niemand während der Diskussion den Tisch gewechselt hat?« »Ich stimme Euch zu«, meldete sich Rosetta zu Wort, »und ich würde mich freuen, wenn Rudgar die Organisation des ersten Treffens übernehme. Dann haben wir nicht nur eine gute Idee geboren, sondern sogleich eine Maßnahme daraus abgeleitet – ganz im Sinne einer erfolgreichen Retrospektive.« »Das mache ich gerne!«, freute sich Rudgar, und dann wurde er feierlich: »Ich lade Euch hiermit zum ersten ... Musketier-Convent in die Waldschänke ein!« »Musketier-Convent?« »Na ja – ich finde, dass wir den Musketieren für ihre Bemühungen um die agile Sache ruhig ein kleines Denkmal setzen können. Den Namen kann man auch prima abkürzen: MusCon – klingt toll, oder?« Gereon schmunzelte. »Gut – ich bin beim ersten MusCon dabei!« »Ich auch! Ich auch!«, erscholl es im Chor. Rosetta, die fleißig mitgeschrieben hatte, schaute auf. »Schön und gut – aber unsere Aufgabe ist es, Verbesserungsvorschläge für das nächste Scrum-Treffen zu entwickeln. Stattdessen haben wir jetzt ein neues Treffen aus der Taufe gehoben. Lasst uns wieder zur ursprünglichen Frage zurückkehren.« Aber dafür war es nun zu spät: Die Tischrunde sprühte vor Ideen, wie man die MusCon gestalten konnte. Rosetta seufzte – und notierte.

»Vielen Dank!« Die Hexe trat von dem Tisch zurück, den sie als Gastgeberin betreut hatte, und stellte sich in die Mitte des Ballsaals. Bald war sie wieder von allen Teilnehmern umringt. »Ich hoffe, dass Euch diese neue Art der Retrospektive gefallen hat und dass die Fragen hilfreich und relevant waren. Mein besonderer Dank

Galerie der Erkenntnisse

gilt den Gastgebern, die Euch an den Tischen willkommen heißen und die Ergebnisse protokolliert haben!« In den Applaus der Musketiere stimmten alle anderen sofort ein. Die Hexe nickte der Prinzessin zu und diese übernahm die weitere Moderation. »Die Ergebnisse der drei Diskussionsrunden liegen jetzt auf den Tischen. Da wir befürchten, dass das Gedränge zu groß ist, wenn wir jetzt alle von Tisch zu Tisch wandern, möchte ich die Gastgeber bitten, die Decken von den Tischen abzunehmen und nebeneinander an die Wände des Ballsaals zu hängen. Wenn Ihr die vier Ecken der Tischdecken anschaut, dann werdet Ihr bemerken, dass wir dort kurze Bänder eingeknotet haben. An denen könnt Ihr die Tischdecken im Ballsaal aufhängen, ohne dass wir den Saal mit Nägeln verschandeln müssen. Helft Euch gegenseitig, dann sind wir schnell fertig und können mit der ›Galerie der Erkenntnisse‹ beginnen.«

Überall im Ballsaal waren die Teilnehmer damit beschäftigt, einen Platz und eine Befestigungsmöglichkeit für ihre Tischdecke zu finden. Die weißen Tücher wanderten durch den Saal, wurden an den Wänden hochgezogen, fielen so manches Mal wieder herab und wurden erneut befestigt. In diesem Tüchertanz bemerkte niemand, dass ein ebenfalls weißes Wesen ohne fremde Hilfe durch den Saal flog. Das Gespenst war seinerseits überrascht, im Ballsaal auf so viele vermeintliche Artgenossen zu treffen. Es suchte nach Orientierung in dem Trubel – und nach der Prinzessin, der Hexe und dem Großväterchen. Die waren mit ihren Diskussionsergebnissen beschäftigt und deshalb nicht leicht zu finden. Das Gespenst stieg in die Höhe und schwebte über den Teilnehmern, um sich einen besseren Überblick zu verschaffen. Noch bevor es die Musketiere entdecken konnte, erscholl ein spitzer Schrei. »Das Gespenst ist wieder da!«, rief eine Teilnehmerin und zeigte nach oben. Ihre hohe Stimme war so durchdringend, dass der Saal schlagartig erstarrte. Langsam drehten sich alle um und schauten nach oben. »Hallo! Ich ...« Weiter kam das Gespenst nicht, denn in diesem Moment brach ein Jubel los, wie ihn der altehrwürdige Ballsaal noch nicht erlebt hatte. Alle redeten wild durcheinander, Hunderte von Fragen wurden dem armen Geist zugerufen. Die Prinzessin, das Großväterchen und die Hexe hatten ihre Tischdecken fallen gelassen und waren zum Gespenst geeilt. Sie steckten kurz die Köpfe zusammen, dann fassten sie sich an den Händen und bildeten einen Kreis, in dessen Mitte das Gespenst landen konnte.

»Es tut so gut, Euch wiederzusehen!« Die Hexe fand als Erste die Sprache wieder. »Sagt: Wo sind die anderen?« »Zwei Flugdrachen landen gerade auf dem Vorplatz. Shuhari wird mit dem dritten Drachen zur Terrasse fliegen und dort die Truhe abstellen.« »Ihr habt die Truhe? Das ist ja großartig!« Die Prinzessin war außer sich vor Freude. »Sind alle wohlbehalten wieder zurückgekehrt?« »Nun, Ashima hat sich verletzt, aber es ist nicht allzu schlimm. Und Randalf ist sehr erschöpft – das Zaubern hat ihn viel Kraft gekostet. Er musste wirklich alle Register seines Könnens ziehen. Alle anderen sind wohlauf.« »Gut!«, sagte das Großväterchen erleichtert. Aber dann bemerkte es, dass das Gespenst herumdruckte. »Was ist – wollt Ihr uns noch etwas sagen?« »Nun ... ja ... also ... Durian ...« »Was ist mit ihm?« »Er ist noch in der Drachenburg.« »Was?! Warum habt Ihr ihn nicht mitgebracht?« »Er wurde entdeckt und gefangen genommen. Und mir ist es leider nicht gelungen, ihn zu befreien ...«

Das Gespenst blickte beschämt zu Boden. Die Prinzessin stellte sich schützend neben den Geist. »Ich bin mir sicher, dass Ihr alles getan habt, was in Eurer Macht stand.« Das Gespenst wollte darauf etwas erwidern, aber in diesem Moment wurden die Terrassentüren geöffnet. Unter frenetischem Jubel trugen die Mitglieder des Suchtrupps die Truhe mit den agilen Werten in den Ballsaal und stellten sie an ihren angestammten Platz.

46 Retrospektive #meta

Auf der Empore des Ballsaals

Holger: ... und am Ende wird dann doch alles gut!

Rolf: Na ja – fast alles. Durian ist immer noch in den Fängen der Drachen. Das Gespenst tut mir leid. Hat jetzt bestimmt ein fürchterlich schlechtes Gewissen, weil es ihm nicht gelungen ist, den Oberfallenbauer zu befreien.

Holger: Wenn das Gespenst und die Mitglieder des Suchtrupps in aller Ruhe und Ausführlichkeit von ihren Abenteuern berichtet haben, wird sich die Sache vermutlich ganz anders darstellen. Dann wird auch das Gespenst verstehen, dass es nicht mehr für Durian hätte tun können, als es ohnehin getan hat.

Rolf: Auf die Geschichte von der Befreiung der Truhe bin ich echt gespannt! Ich bin sicher, der Chronist weiß, wie man aus diesem Stoff eine spannende Erzählung webt.

Holger: Der läuft bestimmt gleich zu Höchstform auf!

Rolf: Andererseits hätte ich auch gerne einen Eindruck von der Galerie der Erkenntnisse gewonnen. Die tritt in Anbetracht der jüngsten Ereignisse in den Hintergrund – völlig zu unrecht!

Holger: Wie wahr. Wenn die Musketiere jetzt nicht aufpassen, dann gehen viele wertvolle Erkenntnisse verloren.

Rolf: Ich bin sicher, das wird ihnen schon nicht passieren.

Holger: Du hast recht – lass uns positiv denken. Ich habe übrigens während der Diskussionsrunden ein paar Themen aufgeschnappt und sogar den einen oder anderen Text auf den Tischdecken entziffern können!

Rolf: Aha – und was haben deine Luchsohren und Adleraugen so alles registriert?

Holger: Der Begriff »Schlanker Tee« hat meine Neugier geweckt. Offenbar ging es da um ein neues Diskussionsformat.

Lean Coffee™

Rolf: Das klingt ja wie Lean Coffee™ ♦.

Holger: Ja – klar! Da hätte ich auch selbst drauf kommen können ... Übrigens ein schönes Format, um schnell viele verschiedene Themen zu diskutieren.

Rolf: Nutzt ihr das nicht mittlerweile auch auf den XP Days ♦ ?

Holger: Ja – mit Erfolg. Wir bieten Lean Coffee™ parallel zu den 90-minütigen Workshops an, weil wir festgestellt haben, dass das Workshop-Format nicht allen Teilnehmern gefällt. So gibt es immer eine kurzweilige Alternative.

Rolf: Ach – dann war der »Schlanke Tee« bestimmt die Runde, die ich vorhin auf der Terrasse gesehen habe. Da saßen alle rund um einen großen Tisch. Inhaltlich ging es um Simulationen und Spiele, mit denen unterschiedliche Aspekte agiler Denkweisen und Methoden erlebbar gemacht werden können: das Scrum LEGO® City Game ♦ – in der Wieimmerländer Variante mit Bauklötzen gespielt; das Lean Workflow Design Game ♦ zum Verinnerlichen des »Inspect & Adapt«-Prinzips; Kanban-Flow erleben durch das Bauen von Papierschiffen ♦; der Daumenkrieg (Thumb War ♦) mit der einzigen expliziten Regel, möglichst viele Punkte zu sammeln – was in einem kooperativen Modus am besten funktioniert; die gemeinsame Flucht aus dem Tempel im Brettspiel »Escape« ♦, mit dem kooperatives Verhalten sichtbar gemacht werden kann; das Wieimmerländer Schwebholz, bei uns bekannt als australisches Schwebholz aus dem Buch von Erich Ziegler ♦, das Achtsamkeit und Teamgeist fördert; der menschliche Knoten (engl. Human Knot ♦), mit dem man die Konsequenzen der Führungskonzepte »Command & Control« und »Fördern von Selbstorganisation« illustrieren kann. Und noch etliche andere Spiele und Simulationen, die ich mir im Einzelnen gar nicht alle merken konnte. Alles getreu dem Motto, das dem weisen Konfuzius zugeschrieben wird: »Erzähle es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich erinnern. Lass es mich tun, und ich werde es behalten.«

Agile Spiele und Simulationen

Holger: Schön – und so wahr! Das erlebe ich in jedem meiner agilen Trainings, in denen ich agile Sachverhalte durch Simulationen und Spiele vermittele.

Rolf: Geht mir genauso. Die Teilnehmer sind in der Regel viel mehr bei der Sache als bei der reinen – vielleicht sogar frontalen – Theorievermittlung. Letztere braucht es natürlich auch – aber eher als Vorbereitung für die praktische Vertiefung. Übrigens: Ich habe noch einen Tipp zum Dot Voting ♦, das im Schlanken Tee genutzt wurde, um die Themen zu priorisieren. In einem meiner Projekte habe ich das Prinzip »3-2-1« kennengelernt.

Holger: Klingt ja fast wie die Liberating Structure ♦ »1-2-4-All«!

Rolf: Mag sein – ist aber was ganz anderes: Jeder kann einmal drei, einmal zwei und einmal einen Punkt verteilen.

Holger: Ach so.

Rolf: Und noch ein Tipp: Zur Abstimmung per Konsent

Konsent

◆ gibt es eine schöne Variante, die Stefan Roock zugeschrieben wird: Anstelle des waagerechten Daumens wird das Mittragen einer Entscheidung dadurch signalisiert, dass man die Hand mit der Handfläche nach oben ausstreckt. Eine, wie ich finde, schöne Symbolik.

Holger: Danke für die Tipps! Ich habe übrigens vorhin gehört, wie sich einige Teilnehmer über eine Diskussionsrunde unterhalten haben, in der unter anderem die Frage diskutiert wurde, wer begeisterte Agilisten davor schützt, sich zu verausgaben.

Rolf: Das erinnert mich an den Vortrag »Das agile Ich«

Das agile Ich

◆ von Jens Himmelreich, in dem er sich mit den Forschungen von Alain Ehrenberg ◆ und Alexandra Rau ◆ auseinandergesetzt hat. Beide beschreiben den Effekt des Ausbrennens und der Selbstaubeutung bei intrinsisch motivierten Wissensarbeitern – eine sehr interessante und bislang ungenügend gewürdigte Perspektive auf Agilität.

Holger: So ganz neu ist diese Perspektive nicht: Kent Beck hat schon im Jahr 2000 in der Erstauflage seines Buches »Extreme Programming Explained« ◆ die 40-Stunden-Woche für Softwareentwickler gefordert, weil andauernde Überstunden zu Burnout und sinkender Qualität führen.

Rolf: Und im Agilen Manifest ◆ steht etwas von »nachhaltiger Entwicklung« und »gleichmäßiger Geschwindigkeit«, denn einen Marathon läuft man eben nicht in vierhundertzwanzig 100-Meter-Sprints. Leider sieht die Praxis oft ganz anders aus. Deshalb bin ich froh, dass dieses Thema auf dem Scrum-Treffen diskutiert wurde.

Holger: Vielleicht finden wir es sogar auf einer der Tischdecken wieder, die jetzt an den Wänden hängen. Eine schöne Idee, diese Veranstaltung mit einem World Café ◆ abzuschließen. Das Format eignet sich sehr gut für eine thematisch geführte Retrospektive ◆. Und die offenen Fragen der Hexe haben einen schönen Rahmen gegeben.

World Café

Rolf: Und in diesem Rahmen sind wieder einmal verborgene Stärken zutage getreten. So hat Rosetta an ihrem World-Café-Tisch die Kraft des Sketchnoting demonstriert. Eine gut gewählte bildliche Abstraktion sagt mehr als die berühmten tausend Worte – wenn man die Bildvokabeln beherrscht.

Holger: Die lassen sich erlernen – durch Lesen von Büchern wie »Sketchnotes &

Graphic Recording« ♦ oder »UZMO« ♦ und durch anschließendes Üben zu jeder sich bietenden Gelegenheit. Aber ich bin mir sicher, dass die Teilnehmer auch ohne Sketchnoting aus den Fragen der Hexe das Beste gemacht haben.

Rolf: ... beziehungsweise machen, wenn sie wieder zu ihren Familien und später an ihre Arbeitsstätten zurückgekehrt sind.

Holger: Lass auch uns zurückkehren. Ich freue mich schon auf zu Hause – so gerne ich auch erfahren möchte, welche Ideen und Werkzeuge, die in den vergangenen zweieinhalb Tagen diskutiert und erfunden worden sind, tatsächlich ihren Weg in die Praxis finden. Wenn ich es richtig verstanden habe, gibt es sogar Bestrebungen, einen agilen Stammtisch ins Leben zu rufen.

Rolf: Lass mich raten – diese Idee stammt von Rudgar!

Holger: Wie kommst du denn darauf (zwinkert)? Ich hörte etwas von einer Waldschänke und einem vorzüglichen Krustenbraten. Klingt verlockend.

Rolf: Ich weiß sogar, wo diese Waldschänke ist. Und ich weiß auch, dass es dort neben dem Krustenbraten einen köstlichen vegetarischen Auflauf gibt. Eine gute Idee, sich mit einem Festmahl aus Wieimmerland zu verabschieden, findest du nicht auch? Komm – lass uns die Aufregung um die Rückkehr des Suchtrupps und der Truhe nutzen, um unerkannt aus der Sommerresidenz zu verschwinden. Ich möchte gerne vor Einbruch der Dunkelheit in der Wandschänke sein. (Wirft einen letzten Blick in den Ballsaal.) Auf Wiedersehen, ihr Wieimmerländer Agilisten – es war schön bei euch! Vielen Dank für zweieinhalb ereignis- und erkenntnisreiche Tage!

47 Osmose

Im Zellentrakt der Drachenburg

Der riesige Wächterdrache tobte auf und ab. Flammen schlugen aus seinem Rachen. Der Rauch aus den Nüstern wölkte sich unter der Decke des Ganges. »Wo ist er hin?« Sein Schwanz peitschte hin und her und donnerte gegen das Zellengitter. »Antworte! Wo steckt dein Komplize?« Durian sicherte mit der rechten Hand den Schlüsselbund unter der Decke. Dann drehte er sich betont langsam auf der Pritsche um. Knisternde Funken und Rauch stoben aus dem Drachenmaul in die Zelle. »Antworte, sonst röste ich dich in deinem Käfig, du ...«, er schnaufte tief, »Kreatur!« »Selber Kreatur!«, dachte Durian, bevor er antwortete: »Keine Ahnung, wovon Ihr redet!« »Wo ist dieser weiße Bastard hin, den ich an deiner Zellentür gegrillt habe?« »Ach, dieses Geisterwesen – das kam ganz plötzlich in den Gang geschwebt. Keine Ahnung, was das hier wollte. Und dann ... hat sich's einfach ... in Luft aufgelöst!« Und etwas leiser: » ... wenn ich das könnte, wär ich auch längst weg ...« »Kannst du aber nicht, du Wurm!«, fauchte es durchs Gitter. »Und deshalb wirst du in diesem Loch verrotten!« Immer noch tobend stampfte der Drache durch den Zellengang und verschwand die Treppe hinauf.

Oben angekommen, wäre er beinahe mit dem Gefängniswärter zusammengestoßen. »Komischer Vogel, dieser Gefangene!«, grollte der Wächterdrache. »Redet entweder gar nicht – oder nur unverständliches Zeug!« Der Gefängniswärter schnaubte zustimmend. »Klingt so, als hättet Ihr nichts Neues erfahren.« »Nein, nichts. – Isoliert ihn einfach. Ignoriert ihn. Vielleicht wird er dann gesprächiger.« Der Gefängniswärter plusterte sich auf: »Kein Problem! Habe auch so genug zu tun. Weiß ohnehin kaum, wo mir der Kopf steht ...« Mit diesen Worten schob er den großen Wächter beiseite und verschwand in den Eingeweiden der Burg.

Durian sank auf die Pritsche zurück. Von der Kerkertreppe waren jetzt wieder Geräusche zu hören: Diesen schleppenden Schritt kannte er inzwischen gut. Aber wider Erwarten war der Gefängniswärter direkt in seinen Wachraum geschlurft. Durian wartete ab – er hatte keine Eile. Tageszeiten spielten hier unten keine Rolle. Irgendwann hatte der Wärter eine Schüssel mit einer ungenießbaren Pampe gebracht.

Aber ob das »Frühdreck«, »Mittagsfraß« oder »Abendkot« hatte sein sollen, wusste er nicht. »Wen interessiert das auch?«, murmelte Durian und tastete unter der Decke nach den Zellschlüsseln.

Es war vielleicht eine halbe Stunde vergangen. Der Schlüsselbund lag beruhigend unter seiner Hand. Der Gefängniswärter war nicht erschienen. Den Geräuschen nach zu urteilen, werkete er noch immer in seinem Wachraum. Durian erhob sich. Er nahm alle Schlüssel fest in eine Hand, den Ring des Schlüsselbundes hielt er in der anderen. Leise ging er zur Zellentür hinüber. Er lauschte in den Gang. Dann streckte er die Arme durch das Gitter und probierte den ersten Schlüssel. Wieder horchte er. Alles ruhig. Weiter. Beim vorletzten Schlüssel schnappte der Riegel mit einem deutlichen »Klack!« zur Seite. Durian drehte den Schlüssel weiter und drückte vorsichtig gegen die Tür. Quietschend öffnete sie sich einen Spaltbreit. Er hielt die Luft an. Hörte das beruhigende Klappern aus dem Wachraum und schob beherzt die Tür so weit auf, dass er hinausschlüpfen konnte. Dann machte er plötzlich noch einmal kehrt und schnappte sich die Jutedecke. Er schlüpfte in den Gang, verschloss die Gittertür von außen und zog den Schlüssel aus dem Schloss. Den Schlüsselbund knotete er fest in die Decke. Dann warf er das Bündel durch die Gitter in die hinterste Ecke seiner Zelle. Mit gedämpftem Klirren schlug es auf den Steinboden und verschwand unter der Pritsche. »Das war der beste Dienst, den mir dieser Kartoffelsack jemals erwiesen hat«, knurrte Durian. Seine Augen blitzten. »Ich hoffe, die Drachen haben richtig Mühe, diese Gefängniszellen je wieder zu öffnen!« Eine Hand an der Wand, tastete er sich behutsam den Gang entlang. Dann hatte er den Vorraum erreicht. Vorsichtig blickte er um die Ecke – der Gefängniswärter werkete lautstark an seinem Steintisch und kehrte dem Raum den Rücken zu. Durian presste sich gegen die Wand, hielt den Atem an, stieß sich beherzt ab und durchquerte zügig auf Zehenspitzen den quadratischen Raum. Erst als er die ersten zwei Stufen der Kellertreppe hinaufgestiegen war, blieb er kurz stehen. Sein Herz schlug so laut, dass er fürchtete, der Wärter könnte es hören. Zwei, drei Atemzüge lang lauschte er auf die unveränderten Klappergeräusche aus dem Wachraum. Dann stieg er Stufe für Stufe die Treppe hinauf.

Das Ende der Treppe mündete in einen Gang. An den Wänden flackerten vereinzelt Fackeln. Durian spähte im dämmrigen Licht vorsichtig in beide Richtungen. Nichts. Von links drangen wilde Geräusche herüber: aufgeregtes Fauchen, schwere Schritte, gebellte Befehle. So wandte er sich nach rechts. Nach wenigen Metern stand er vor einer raumhohen Flügeltür. Den Rücken fest an das Holz gepresst, hielt er einen Augenblick inne. Dann schob er den rechten Türflügel einen Spaltbreit auf und lugte in den Saal.

Alles war ruhig. Nur über dem Boden waberte ein dünner Nebel, der beim Öffnen der Tür in Bewegung geraten war. »Seltsam«, dachte Durian. Er huschte durch die Große Halle. Vom Ausgang aus warf er einen Blick auf den Thron, der wie ein vergessenes Denkmal im Raum stand. Der Platz davor war leer. Dort hatte noch vor Kurzem die Truhe mit den agilen Werten gestanden. Durian konnte sich eines grimmigen Lächelns nicht erwehren. »So leicht lassen wir uns unsere Werte nicht nehmen«, rief er übermütig in Richtung Königsthron und lauschte erschrocken auf das Echo. »Die könnt Ihr gerne wieder zurück haben!«, antwortete eine knarzige Stimme.

»Leere Kisten haben wir hier in der Burg selber genug!« Durian erstarrte. Sein Lächeln gefror zu einer verzerrten Grimasse. »Eure Freunde haben sich rührend um die Truhe gekümmert«, fuhr der Drachenagent fort und schlenderte näher, »die scheint ihnen wichtiger zu sein als Euer Leben. Keine schöne Erkenntnis, auf der Beliebtheitsskala so weit unten zu rangieren, dass selbst eine leere Holzkiste wichtiger ist, nicht wahr?« Der Drache lachte bellend. »Aber sagt – wie seid Ihr aus unserem Hochsicherheitstrakt entkommen?« »Osmose!« Durian schüttelte die Erstarrung ab. »Ich bin aus der Zelle herausdiffundiert! Und nun entschuldigt mich bitte – ich habe zu tun!« Durian stieß die Tür auf und sprintete los. Am Ende der Vorhalle angekommen, hörte er den Agenten hinter sich krachend die Saaltüren aufstoßen. Das schwere Eisengitter zum Burghof stand offen. Durian rannte weiter. Ungeschützt stand er einen Augenblick lang mitten auf dem Platz. Weit und breit war kein Drache zu sehen. Er schaute sich gehetzt um. Sein Atem ging rasselnd. Der Burghof war vollgestellt mit Material und Gerümpel. In einer Ecke entdeckte er drei Karren, deren Ladung provisorisch abgedeckt war. Durian rannte geduckt hinüber, sprang auf den ersten Karren und kroch unter die Juteplane. »Diese Kartoffelsäcke scheinen mich zu verfolgen!«, dachte der Oberfallenbauer noch, während er sich schweißüberströmt und schwer atmend auf den Boden des Karrens presste.

Der Drachenagent drehte sich um die eigene Achse und ließ den Blick über den Burghof schweifen. Sein kräftiger Schwanz peitschte den Boden. Staub wallte auf. Es hatte in schon oft verärgert, dass einige seiner Artgenossen alles dort liegen ließen, wo es ihnen gerade aus den Klauen fiel. Heute aber könnte er sie wegen dieser Unart in der Luft zerreißen. Wie sollte er zwischen all dem Gerümpel den entflohenen Gefangenen finden? Der konnte überall stecken: zwischen den aufgestapelten Kisten, hinter den Fässern, im verlassenen Wachhäuschen, in einem der Karren oder im Wehrgang. »Selbst der ist unbesetzt!«, schimpfte der Drachenagent. Alle Wächter waren in den hinteren Hof abkommandiert worden. »Das war keine gute Idee. Jetzt muss ich ganz allein nach dem Flüchtigen fahnden!« Er entschied sich, den Hof systematisch abzusuchen, und begann mit dem Kistenstapel zu seiner Rechten.

Durian hatte die Plane sacht angehoben und spähte vorsichtig in den Burghof. Der Gestank des Misthaufens, der neben dem Karren vor sich hindampfte, nahm ihm fast den Atem. Der Drachenagent durchsuchte soeben einen Kistenstapel auf der anderen Hofseite. Danach wandte er sich fünf Weinfässern zu, die in den Hof gerollt und dort achtlos liegen gelassen worden waren. Er holte mit dem Fuß aus und trat zu. Durian hörte einen dumpfen Schlag. Dann rollte eines der Fässer polternd in seine Richtung. Der Drache schaute dem Fass hinterher und starrte eine Weile zu den Karren hinüber, ehe er sich wieder in Bewegung setzte. Durian wurde bleich. Schritt für Schritt kam der Agent seinem Versteck näher. Durian dachte fieberhaft nach. Zum Verschwinden war es zu spät. Er käme nirgendwo mehr unbemerkt hin. Noch drei Schritte ... zwei ... Durian sah den Drachen nach der Plane greifen. Damit war sein Fluchtversuch zweifelsohne gescheitert. Dann erscholl vom Eingang der Burg eine Stimme.

Drei Drachen – zwei große Wächter und ein kleinerer – hatten den Burghof betreten. »He – Ihr da!«, rief der kleinere Drache den Agenten. »Unser König wünscht Euch zu sprechen!« Der Drachenagent ließ die Juteplane fallen und machte eine

abwehrende Geste. »Ich habe keine Zeit«, knarzte er, »helft mir lieber, den entflohenen Häftling zu finden! Höchstwahrscheinlich besteht ein Zusammenhang mit dem Diebstahl der Truhe!« Der kleine Drache lächelte süffisant. »Ich korrigiere: Unser König *verlangt* Euch zu sprechen. Eure Verschwörungstheorien interessieren mich nicht – und unseren König sicher auch nicht. Aber die Truhe, die interessiert ihn brennend. Und wer ist der größte Experte für leere Wertetruhen in der ganzen Burg?« Er lachte hämisch. »Das seid ja wohl Ihr! Deshalb: Auf zum König!« Der kompromisslose Befehlston des Artgenossen ließ keinen Zweifel: Die Lage war ernst. »Der Oberfallenbauer kann unmöglich aus der Burg entkommen«, dachte der Drachenagent. »Außerdem sind jetzt die Wächter wieder auf ihren Posten.« So machte er kehrt und schritt erhobenen Hauptes zurück in die Burg. Der kleine Drache grunzte zufrieden und stapfte hinüber zu den Karren.

Durian atmete innerlich auf, als er den Drachenagenten in die Burg zurückgehen sah. Umso größer war sein Schrecken, als plötzlich der kleine Drache direkt auf ihn zusteuerte. Der Oberfallenbauer legte sich still unter die Juteplane und wartete ab. Jeden Moment rechnete er damit, dass die Plane beiseite geschlagen wurde. Stattdessen setzte sich der Karren in Bewegung und polterte auf seinen metallbeschlagenen Rädern über das Kopfsteinpflaster des Hofes. Ein großes Tor quietschte in den Angeln, gefolgt von einem Knarzen und Kettenrasseln. Ein kurzer Wortwechsel, dann bewegte sich der Karren wieder. Durian fehlte der Mut, die Juteplane erneut zu lüften. Zu groß war seine Angst, jetzt noch entdeckt und zurück ins Verlies gebracht zu werden. So blieb er ruhig liegen, während der Karren weiterrumpelte – einem ungewissen Ziel entgegen.

48 Abschied

Im Ballsaal der Sommerresidenz

Man spürte an allen Ecken und Enden, dass das Leben in der Sommerresidenz dabei war, zur Normalität zurückzukehren. Die Marktplatzwand wurde von eifrigen Helfern abgebaut und die Stehtische, an denen noch vor Kurzem leidenschaftlich diskutiert worden war, waren verschwunden. Nur die Truhe mit den agilen Werten stand noch an dem Platz, an dem sie der erfolgreiche Suchtrupp vor weniger als einer Stunde abgestellt hatte.

In kleinen Gruppen standen Teilnehmer beieinander. An den Wänden und in den Gängen stapelten sich Gepäckstücke. Hände wurden geschüttelt und Schultern geklopft. Hier und da verabredeten Teilnehmer, sich demnächst zu treffen, um sich gegenseitig bei der Überführung der neu gewonnenen Einsichten in die Praxis ihrer Werkstätten und Mannschaften zu unterstützen. Immer wieder wurden Bündel geschnürt oder Pferde gesattelt und mit einem letzten Winken oder einer herzlichen Umarmung machte sich einer nach dem anderen auf den Heimweg.

Gereon schlenderte im Ballsaal umher. Nickte hier jemandem zu, schüttelte dort zum Abschied eine Hand und konnte sich einfach noch nicht losreißen. Im Raum war noch immer diese unerklärbare Schwingung zu spüren, die das herzliche Miteinander der letzten Tage begleitet hatte. Er wusste, dass er diese Atmosphäre, dieses vollständige Aufgehen in dem, was man tut, noch früh genug vermissen würde. »Na – auch noch keine Lust zu gehen?« Rudgar war neben ihm aufgetaucht. In der einen Hand hielt er eine Hühnerkeule, in der anderen balancierte er einen Teller, auf dem sich weitere Leckereien türmten. »Wäre auch eine Sünde«, meinte er und biss herzhaft in den Hühnerfuß, »denn am Buffet gibt es noch jede Menge leckerer Sachen.« Dabei blinzelte er Gereon zu und wies mit dem Kopf auf seinen Teller und dann in Richtung der Tür zum Nebenraum. »Wenn's ums Essen geht, dann seid Ihr wahrhaft ein Höchstleister, bester Rudgar.« Gereon klopfte dem kugeligen Fallenbauer auf die Schulter. »Und Ihr steckt voller kreativer Ideen. Das finde ich großartig.« Rudgar vollführte mit dem abgenagten Knochen eine abwehrende Handbewegung, ehe er nach einer Möglichkeit Ausschau hielt, das Artefakt zu entsorgen. »Doch, doch, denkt nur

an den Abend im Tipi, als Ihr spontan dieses neue Diskussionsformat erfunden habt.«

»Da wollte ich mich nach dem Essen einfach nur mal hinsetzen und musste deshalb einen Trick ersinnen, um an einen der Hocker zu kommen«, winkte Rudgar erneut ab.

»Nicht der Rede wert.«

»Nun, wie auch immer Ihr das seht – ich werde dieses namenlose Format beim nächsten Treffen unserer Führungskräfteunde ausprobieren. Ich denke, dadurch kann unsere Diskussion noch fokussierter werden – und durch das ständige Stühlewechseln bleiben wir in Bewegung.«

Gereon nickte Rudgar zu. Madita gesellte sich zu ihnen und hakte sich bei Rudgar ein.

»Wie ich sehe, geht es Euch gut und Ihr macht Euch keinerlei Sorgen, was Euer Chef wohl morgen sagen wird.«

Sie schüttelte den Kopf, als Rudgar ihr von seinem Sortiment kleiner Köstlichkeiten anbot.

»Danke, ich habe genug. Aber Ihr solltet ruhig essen. Wer weiß – vielleicht seid Ihr schon morgen ohne Anstellung und müsst darben?«

Sie funkelte Rudgar mit grünblitzenden Augen verschmitzt an.

»Wie?«, wollte Gereon wissen.

»Warum solltet Ihr Ärger mit Eurem Chef bekommen, bester Rudgar?«

Der seufzte, schob sich noch eine Lachspastete in den Mund und zuckte dann mit den Schultern.

»Könnt Ihr Euch noch an meinen Auftritt vorgestern früh erinnern?«

»Wie könnte man den je vergessen?«, riefen beide wie aus einem Munde.

Dann prustete Madita los und auch Gereon konnte sich bei der Erinnerung an Rudgars etwas auffällige Art, anzukommen, eines breiten Grinsens nicht erwehren.

»Nun, dann wisst Ihr ja sicher auch noch, dass mein Chef mir nur den ersten Tag des Scrum-Treffens genehmigt hatte. Und wie Ihr seht – ich bin noch immer hier ...«

»Aber Ihr habt ihn doch sicher benachrichtigt, oder?«

Rudgar schaute mit hängenden Schultern von Gereon zu Madita und wieder zurück. Dann blieb sein Blick betrübt an den Resten auf seinem Teller hängen.

»Nun ... naja ... über die spannenden Themen, die neuen Bekanntschaften, den Trubel um die verschwundene Truhe und ... all die verführerischen Speisen und Getränke ... habe ich das ... glatt vergessen.«

»Vor zwei Tagen wolltet Ihr Euren Chef noch abschaffen. Und wie denkt Ihr heute darüber?«

Madita schaute Rudgar an. Der strich sich mit einer unbewussten Bewegung über den kugeligen Bauch:

»Jetzt erst recht!«

Rudgars Augen blitzen kurz auf.

»Aber wer weiß? Vielleicht werde ich von ihm strafversetzt und muss künftig im ganzen Land tagein tagaus die Routinetests und Wartungen an unseren Drachenfallen ausführen.«

Er seufzte tief bei dem Gedanken an diese eintönige Arbeit.

»Oder ich verliere ganz und gar meine Anstellung ...«

Gereon klopfte dem jungen Fallenbauer auf die Schulter:

»Nun, so ganz unschuldig seid Ihr ja wohl nicht an dieser Situation. Aber ich denke, es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Vielleicht lässt Euer Chef Gnade vor Recht ergehen, wenn Ihr ihm von all den Erkenntnissen und Impulsen berichtet, die Ihr vom Treffen mitbringt.«

»Oh ja«, strahlte Rudgar,

»zum Beispiel, dass der Chef sich wie ein Diener oder Gastgeber fühlen und betragen sollte ... oder ... nun, das erzähle ich besser erst einmal nicht ...«

Sein Gesicht wurde wieder betrübt.

»Ach kommt, esst noch einen Happen, dann wird's gleich besser«, munterte ihn Madita auf.

Und Gereon fügte hinzu:

»Und solltet Ihr wahrlich eure Anstellung wegen dieser Sache verlieren, dann meldet Euch bei mir. Ich kenne einige Werkstätten, die so einen tüchtigen jungen Fallenbauer wie Euch gerne einstellen würden.«

»Ja ... meint Ihr wirklich?«

In Rudgars Augen erschien ein hoffnungsvoller Schimmer.

»Also ... na dann ...«, er begutachtete kritisch die

Auswahl auf seinem Teller, »... dann muss ich mir ja gar nicht so viele Sorgen machen.« Und mit diesen Worten griff er nach dem nächsten Pastetchen. »Ich wünsche Euch beiden eine gute Heimreise und hoffe, dass wir uns beim ersten Musketier-Convent, aber spätestens beim dritten Wieimmerländer Scrum-Treffen wiedersehen!« Rudgar nickte Gereon zu, verbeugte sich dann ungelenk vor Madita, deutete einen Handkuss an – und verschwand durch die Tür zum Buffet.

Der junge Neonexus stellte sein Reisegepäck in der Nähe des Eingangs ab und ließ seinen Blick suchend durch den Ballsaal schweifen. Dann lief er zielstrebig quer durch den Raum auf Valoré zu. Die stand mit Prinzessin, Hexe und Großväterchen in der Nähe der Truhe. »... und grüßt bitte Bumaraia recht herzlich von uns!«, sprach die Hexe und strich dem Einhorn dabei zum Abschied durchs glitzernde Fell. »Das werde ich gern tun, wenn ich ihr von diesen drei aufregenden und schönen Tagen erzähle. Es war gleichermaßen bewegend und beeindruckend zu erleben, wie sich in den drei Jahren nach dem ersten Scrum-Projekt die agile Idee im ganzen Land ausgebreitet und entwickelt hat. – Ach, werter Neonexus! Gesellt Euch doch zu uns!« Der Ratsvertreter trat mit einer formvollendeten Verbeugung näher. »Danke, werte Valoré, gerne. Ich wollte nicht abreisen, ohne mich für die Einladung zu diesem Treffen bedankt zu haben, verehrte Musketiere der Drachenfalle. Das Format des Offenen Raumes hat mir außerordentlich gefallen«, dabei nickte er dem Großväterchen zu, »und ich nehme für meine Arbeit im GROSSEN SCRUM-RAT viele wertvolle Impulse mit.« »Oh, das höre ich gerne«, erwiderte die Prinzessin, »auch ich habe mich sehr gefreut, dass Ihr das Treffen und viele Diskussionsrunden mit Eurem Wissen und Euren Ansichten bereichert habt.« »Danke, Exzellenz.« Neonexus verbeugte sich erneut und wandte sich dann an das Einhorn. »Verehrte Valoré, dürfte ich vielleicht mit Euch noch kurz etwas besprechen – ob und wie Ihr uns im GROSSEN SCRUM-RAT vielleicht unterstützen könnt?« »Ja, gerne.« Sie verabschiedete sich von den drei anderen und stupste dann Neonexus in die Seite. »Kommt, lasst uns dazu einen kurzen Spaziergang im Garten nutzen.« »Ja, gerne.« Die beiden steuerten auf den Ausgang zur Terrasse zu. »Wisst Ihr, ich muss zwar mit dem großen Immutatis noch einmal endgültig darüber reden, aber ich bin der festen Überzeugung, dass die agilen Werte in die Scrum-Verordnung aufgenommen ...« Der Rest ging im auf- und abschwellenden Gemurmel im Ballsaal unter. Die drei Musketiere schauten dem ungleichen Paar nach und lächelten.

Madita und Gereon waren vor der Truhe mit den agilen Werten stehen geblieben. »Hättet Ihr gedacht, dass sie leer ist – nur ein Symbol?« Madita schaute Gereon fragend an. Der ging in die Hocke und strich mit der rechten Hand sacht über die aufwendigen Beschläge und die glatte Holzoberfläche. »Darüber habe ich mir bis heute überhaupt keine Gedanken gemacht. Diese Kiste war für mich immer ein Symbol – schon allein, weil sie an einem so zentralen Platz im Raum stand.« Gereon schaute zu Madita auf. »Wenn ich es nicht besser wüsste, würde ich nicht glauben, was diese Truhe in den letzten Stunden alles erlebt hat. Spürt einmal, wie wunderbar glatt sich das Holz anfühlt.« Madita beugte sich nach vorn und einem Sturzbach gleich folgten ihre wilden Locken der Bewegung. Ganz sacht streifte eine der Strähnen für einen Moment Gereons Wange. Sie legte ihre Hand dicht neben seine und murmelte:

»Ja, unglaublich. Als hätte sie nie diesen Raum verlassen.« Für einen Moment fühlten sich beide durch das Holz der Truhe eins mit den agilen Werten und Idealen. Als hinter ihnen Schritte erklangen, drehte sich Gereon um und eine sanfte Röte stieg ihm aus dem Kragen den Hals hinauf. Rosetta schaute für einen Augenblick irritiert von Gereon zu Madita und zurück, ehe sie sagte: »Ich komme, um mich zu verabschieden. Es war schön, Euch kennenzulernen, Gereon. Und ich hoffe, Ihr habt Eure Lektion Kanban noch nicht vergessen.« Gereon erhob sich und nahm zum Abschied Rosettas schlanke Hand in die seine. »Nun, das wird sich zeigen, wenn ich beginne, ein Kanban-System in unserer Werkstatt zu implementieren.« Er räusperte sich und musterte kurz seine Stiefelspitzen, ehe er mit brüchiger Stimme fortfuhr: »Aber mir wäre viel wohler ... wenn ich Euch dabei ... an meiner Seite wüsste.« Als er aufsah, trafen sich ihre Blicke. In diesem Moment war ihm, als träte die Welt um sie herum einen Schritt zurück. Der Trubel des Ballsaals verblasste und für einen langen Augenblick standen sie wie in einer Wolke goldenen Lichts gefangen. Gereon hatte das Gefühl, ihre Herzen schlugen im gleichen Takt und in seinem Bauch breitete sich ein Summen von Hunderten Schmetterlingsflügeln aus. Dann schlug sie die Augen nieder, entzog ihm ihre Hand und murmelte: »Ich ... mein Weg ist noch weit und ... ich ... muss los. Auf Wiedersehen! Vielleicht ... bei Eurem Kanban-Projekt.« Mit einem letzten Winken schwebte sie beschwingt zum Ballsaal hinaus, unter dem Arm die Tischdecke mit den Ergebnissen aus der Retrospektive.



Gereon erwachte nur langsam aus seiner Erstarrung, als er hinter sich Magnus' Stimme vernahm: »Na, diese junge Dame hat Euch ja regelrecht verzaubert.« Dabei gab er Gereon lächelnd einen kleinen Stups mit seinem Hirtenstab, ehe er fortfuhr: »Wie sieht's aus: Denkt Ihr nicht auch langsam ans Aufbrechen? Wir sind beinahe die letzten.« Gereon schaute sich um. Magnus hatte recht: Nur noch vereinzelt standen ein paar Teilnehmer im Ballsaal beieinander. »Wisst Ihr schon, wie Ihr nach Hause kommt?« Magnus schaute von Madita zu Gereon. »Oder kann ich Euch beide irgendwo absetzen? Ich habe mir für die Heimreise eine Droschke gemietet.« »Oh, das ist ein großartiges Angebot. Das nehme ich gerne an.« Madita strich mit der linken Hand ihre Haare aus dem Gesicht und strahlte Magnus an. »Und Ihr, Gereon?« »Nun, wenn ich ehrlich bin, kommt mir Euer Angebot gerade recht, bester Magnus!« Gereon nickte mit dem Kopf. »Ich habe tatsächlich versäumt, mir über die Heimreise Gedanken zu machen! Dazu war bisher einfach alles viel zu aufregend. Ja, ich schließe mich gerne an. Danke!« So spazierten sie, Gereon links und Madita rechts von Magnus, auf den Ausgang des Ballsaals zu, als Magnus plötzlich stehen blieb, sich noch einmal dorthin umwandte, wo vor Kurzem die Marktplatzwand gewesen war, und ausrief: »Wisst Ihr, was ich zu gern noch diskutieren würde: Was braucht es eigentlich, wenn nicht nur die Mannschaften mit Scrum arbeiten, sondern die gesamte Fallenwerkstatt agil werden will?«

49 Epilog

Eine Siedlung inmitten der Hügel abseits des Mainstream

Wie eine Herde schmutzig grauer Schafe hetzten die Wolken über die Hügel ins Landesinnere. Der Wind riss welke Blätter von den Hecken und Sträuchern und schüttelte das Geäst der Bäume, die die aufgeweichten Wege säumten. Immer wieder trübten heftige Regenschauer die Spiegel der großen Pfützen. Einen Hut tief im Gesicht, kämpfte sich eine einsame, müde Gestalt gegen Wind und Wetter durch die herbstliche Landschaft. In ihren verschlissenen Kleidern und mit dem langen Stock hatte es den Anschein, als wäre sie aufgebrochen, um die letzten Zugvögel gen Süden zu scheuchen.

Im Zimmer war es dämmrig. Der Wind klapperte an den Läden. Obwohl es erst früher Nachmittag war, kämpfte die einsame Lampe einen nahezu aussichtslosen Kampf gegen das hereinsickernde Grau. Zwischen Körben frisch gewaschener Wäsche spielte ein Kind am kalten Kamin. Aus Klötzen hatte es eine Burg errichtet. Mit einer einsamen Ritterfigur in der rechten Hand zog es gegen eine ganze Schar von Drachen zu Felde, deren Angriffe es mit seiner Linken führte. Dazu imitierte der Junge das Klappern der Hufe und das Fauchen der angreifenden Drachen, die ein ums andere Mal vom tapferen Ritter zurückgeschlagen wurden.

Die Frau saß am Tisch. Sie inspizierte ein Wäschestück aus dem Haufen, der sich vor ihr türmte, faltete es dann sorgfältig zusammen und legte es in den Korb neben ihrem Stuhl. Ehe sie zum nächsten griff, ließ sie für einen Moment die Hände auf dem Tisch ruhen und schaute dem Knaben beim Spielen zu. Dann seufzte sie fast unhörbar und machte sich wieder an ihre Arbeit. Morgen früh musste alle Wäsche sauber und ordentlich zusammengelegt zur Abholung bereit sein. Bis dahin war noch einiges zu tun, wenn sie den knappen Lohn nicht aufs Spiel setzen wollte. Vielleicht würde das Geld dieses Mal für Feuerholz reichen und sie könnte Milch, Butter und etwas Käse kaufen. Wieder seufzte sie leise.

In der Kaminecke näherte sich das Gefecht um die Burg der Drachen langsam dem Ende. Der mutige Ritter hatte seine Widersacher besiegt und in die Flucht geschlagen. Mit einem letzten Angriff brachte er die Burg zum Wanken. Die Klötze fielen

klappernd übereinander. Mit einer schnellen Bewegung seiner linken Hand fuhr der Knabe unter den Haufen und zog eine Figur hervor, die bis dahin im Inneren verborgen gewesen war. Mit vom Spiel erhitzten Wangen und leuchtenden Augen wandte er sich zum Tisch um und rief: »Schau Mama, ich habe Papa befreit!« Dabei reckte er der Frau die Hand mit der aus den Trümmern der Burg geretteten Figur entgegen. »Jetzt kann er endlich nach Hause kommen.« Die Frau stand vom Tisch auf, hockte sich nieder und nahm das Kind in die Arme. Eine einzelne Träne rollte über ihre Wange. Sie wischte sie mit dem Ärmel fort und strich dem Knaben übers Haar. »Ja, das kann er nun.« Da klopfte es an der Tür.

Draußen im Regen stand eine ausgemergelte bärtige Gestalt. Das Wasser tropfte von der Krempe des breiten Hutes auf die knöchigen Schultern, die aus den zerschlissenen, schmutzigen Lumpen hervorstachen. Mit tief in die Höhlen gesunkenen Augen schaute die Gestalt die Frau an. Die Hand, die den langen, knorrigten Wanderstab hielt, zitterte. »Ich kann euch nicht viel mehr geben als einen Krug Wasser und ein wenig Brot«, sagte die Frau, die den Mann nur flüchtig gemustert hatte, »wir haben selbst nicht viel, seit mein Mann von den Drachen gefangen wurde. Aber kommt doch einen Augenblick herein.« Sie wollte sich eben zur Tür umwenden, als das Kind, das hinter ihren Rücken hervor den Fremden gemustert hatte, an ihr vorbei nach draußen stürzte und mit dem Ruf »Papa, Papa ist wieder da!« die mageren, schlammigen Beine des Bettlers umfing und freudig zu ihm aufschaute. Die Frau musterte ungläubig den Fremden und sah, wie Bäche von Tränen helle Streifen in die schmutzigen Wangen des Mannes wuschen, ehe sie im struppigen Bart versickerten. Seine knöchige Rechte strich sanft durch den Haarschopf des Knaben. Es bedurfte noch einiger Augenblicke, ehe auch sie erkannte, was der Junge intuitiv begriffen hatte. Mit schnellen Schritten war sie bei Mann und Kind und sie fielen einander in die Arme. So standen sie eng umschlungen, während der Regen auf sie herabrann.

Durian war heimgekehrt.

Anhang

A Die Geschichte der Musketiere

Ein Auszug aus der Wieimmerländer Chronik

Und es begab sich zu einer Zeit, da waren die Drachen eine fürchterliche Plage für unser geliebtes Wieimmerland. Ständig und überall tauchten sie auf und brachten Angst und Schrecken über das Land. Sie kamen mitunter allein und oft in größeren Gruppen. Darunter Pflanzenfresser, außerdem jene, die sich von Stoff- und Lederwaren ernährten, und die Smoks – große, Feuer speiende und Fleisch fressende Biester.

Schon damals wurden in Wieimmerland Drachenfallen konstruiert und gebaut, die weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt und beliebt waren und dies bis heute geblieben sind. Aber so sehr sich die Fallenwerkstätten auch mühten – immer entdeckten die Drachen die Schwachstellen der Fallen. Und sie machten sich diese Schwächen zunutze, um gefangene Artgenossen flink und erfolgreich zu befreien. Das sprach sich ebenso schnell herum wie die einst hohe Qualität unserer Drachenfallen. Der Ruf Wieimmerlands stand auf dem Spiel.

Unser weiser und gütiger König Schærmæn der Weißnichtwievielte erkannte als Erster den Ernst der Lage und reagierte darauf mit einem ehrgeizigen Plan: Er wollte von den erfahrensten Wieimmerländer Experten die beste und flexibelste Drachenfalle aller Zeiten entwerfen und bauen lassen. Sie sollte so gut sein, dass sie den Befreiungsversuchen der Drachen immer einen Schritt voraus war. Bei der Art und Weise, wie diese Falle konstruiert und gebaut werden würde, orientierte sich der König an den besonderen Fähigkeiten der Einhörner aus dem Lande Scrum. Diese hatten sich auf die Herstellung von Utensilien für Zauberer und Alchemisten spezialisiert. Die Magier bekamen von den Einhörnern tatsächlich genau das, was sie wollten – obwohl sie davon zum Zeitpunkt der Beauftragung meist gar keine konkrete Vorstellung hatten. Die Besonderheit lag darin, dass die Produkte in schrittweiser Annäherung an das beste Ergebnis entwickelt wurden. Das verschaffte den Kunden die Möglichkeit, noch während der Entwicklung auf das Produkt Einfluss zu nehmen. Deshalb hatte König Schærmæn eine Depesche in das Land Scrum schicken lassen und von dort die Zusage erhalten, dass das Einhorn Bumaraia seine Erfahrung in

dieses Projekt einbringen werde. Zugleich hatte der König seinen Hofmarschall damit beauftragt, eine Mannschaft aus den Besten aller Zünfte zusammenzustellen.

Der Hofmarschall hatte für diese große Aufgabe leider sehr wenig Zeit: In nur einer Woche sollte er dem König die Mannschaft präsentieren. Er machte sich auf die Suche, aber es war wie verhext: Alle Kandidaten, die der Hofmarschall für die Mannschaft vorgesehen hatte, waren nicht verfügbar. Sie wurden anderweitig gebraucht oder weilten außer Landes. Die Zeit verrann, ohne dass er einen Fortschritt erzielte. So blieb dem verzweifelten Hofmarschall nichts anderes übrig, als die Mannschaft mit Wieimmerländer Bürgerinnen und Bürgern zu bestücken, von denen er nur bedingt überzeugt war. (*Anmerkung des Chronisten: König Schærmæn höchstselbst hat verfügt, solch heikle Details in die Chronik aufzunehmen – auf dass sein Volk daraus lerne.*) Deshalb machte eine Woche später eine bunte Truppe dem König ihre Aufwartung:

Ritter Magnolius war einst ein erfahrener und geachteter Drachenjäger gewesen. Leider war ihm sein unerschütterliches Selbstbewusstsein einmal zu viel in die Quere gekommen. Für Magnolius bot dieses Projekt die Chance, seinen Ruf wiederherzustellen.

Das Großväterchen war ein Eigenbrötler, der zurückgezogen in einer kleinen Hütte im Wald lebte. Der Hofmarschall wusste, dass dieser Mann in jungen Jahren ein gefragter Konstrukteur der ersten Generation von Drachenfallen gewesen war. Es hatte den Hofmarschall einiges an Überzeugungskraft gekostet, um den alten Mann aus dessen selbst gewählter Einsamkeit zu holen.

Ähnlich schwierig gestaltete sich die Rekrutierung des Aschenputtels. Die Stiefmutter wollte ihre beste Arbeitskraft nicht freiwillig hergeben. Nur wegen der staatstragenden Bedeutung der anstehenden Aufgabe stimmte sie am Ende einem Kompromiss zu. Zum Glück für das Projekt, denn das tugendhafte Verhalten des Aschenputtels war von Beginn an ein Vorbild für die anderen Mitglieder der Mannschaft. Nachdem es seine anfängliche Scheu abgelegt hatte, entwickelte sich das Aschenputtel zur Vordenkerin, die die vom Einhorn Bumaraia vermittelte Vorgehensweise schnell verinnerlicht hatte und erfolgreich zu nutzen wusste.

Das Gespenst hatte der Hofmarschall des Nachts unter ungewöhnlichen Umständen und aus tiefer Verzweiflung heraus um Mitarbeit gebeten. Der Geist war standestypisch ein flüchtiger Geselle – sowohl physisch als auch die Arbeitsmoral betreffend. Außerdem passten seine üblichen Arbeitszeiten nicht zu denen der anderen Mitglieder. Im Laufe des Projekts gelang es dem Gespenst, auch dank der Unterstützung der anderen, ein gesundes Selbstvertrauen aufzubauen und sich in die Regeln der Mannschaft einzufügen. Und ohne den Geist hätte man niemals den großen Pflanzenfresser fangen können, der dem Projekt wertvolle Erkenntnisse lieferte und die Mannschaft der Vision von der besten Drachenfalle aller Zeiten ein gutes Stück näherbrachte.

Die Hexe hatte der Hofmarschall in die Mannschaft geholt, weil seiner Meinung nach Zauberei und Magie für dieses Vorhaben sehr hilfreich sein konnten. Gift und Galle waren nicht nur der Hexe liebste Zutaten für die Zaubertränke, sondern leider auch ihr bevorzugtes verbales Werkzeug, wenn es darum ging, den Sinn und Zweck

des gemeinsamen Vorhabens zu bewerten. Aus einer Verweigerungshaltung heraus entwickelte sie sich im Laufe der Zeit zu einer konstruktiven Kritikerin, die auch heikle Diskussionen nicht scheute. So blieb in der Mannschaft, die fortan nur die Musketiere der Drachenfalle genannt wurden, so gut wie nichts unausgesprochen.

Seinen Sohn Rollo ernannte König Schærmæn zum Scrum-Meister. Prinz Rollo war zwar kein Fallenbauer, hatte aber am Hof erste Führungserfahrung sammeln können. Außerdem war es dem König wichtig, ein Mitglied seiner Familie in dieser Mannschaft zu haben.

Unter Leitung von Prinz Rollo zog die Truppe in die königliche Sommerresidenz ein, wo es ihnen an nichts mangeln sollte und wo sie ungestört arbeiten konnten. Der König hatte alles getan, um diesem Projekt die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu bieten.

Im Sprint 0 richteten sich die Musketiere räumlich und organisatorisch ein. Sie bauten ein Product Backlog auf und planten den ersten echten Sprint. Die iterativ-inkrementelle Vorgehensweise war für alle neu und ungewohnt. Und so machten sie gemeinsam erste Erfahrungen mit Scrum, noch bevor das Einhorn Bumaraia nach einer langen Reise die Sommerresidenz erreichte und die drängendsten Fragen der Musketiere zum agilen Vorgehen beantworten konnte.

Schnell zeigte sich, dass die multidisziplinäre Zusammensetzung der Mannschaft eine gute Idee gewesen war. Trotzdem mussten die Musketiere ab und an die Hilfe von Experten in Anspruch nehmen. Oder sie erarbeiteten sich das notwendige Wissen, indem sie in die Fallenwerkstätten im Land zogen und dort den Austausch mit den Fallenbauern suchten. Sie lernten, dass es sinnvoll ist, Anforderung für Anforderung umzusetzen, anstatt alles gleichzeitig zu beginnen. Sie legten gemeinsam fest, wann eine Anforderung als fertig umgesetzt betrachtet werden konnte und wie man sie automatisiert testen kann. Dazu bauten sie spezielle Apparate, mit denen das Verhalten bestimmter Bauteile der Falle wiederholbar überprüft werden konnte.

Als die Musketiere gerade das Gefühl hatten, dass ihnen alles locker von der Hand ging, traten die ersten Flüchtigkeitsfehler auf. Auch neigte die Mannschaft zu dieser Zeit zur Selbstüberschätzung. Aber da sie in der täglichen Zusammenkunft sowie alle vier Wochen (so lange dauerte jeder Sprint) in der Retrospektive die Güte ihrer Zusammenarbeit kritisch betrachteten, bemerkten sie solche Probleme sehr schnell und konnten sich zügig auf die Suche nach Lösungen machen. Auf diese Weise entstand eine Drachenfalle, die so flexibel war, dass sie nach erfolgreichen Befreiungsversuchen sehr schnell verändert werden konnte. Die Freude war groß, als im Beisein des Königs das erste Feuer speiende Biest von mutigen Drachenrittern aus der neuen Falle abgeführt wurde.

Irgendwann reichte es König Schærmæn – im besten Sinne. Er war mit dem Funktionsumfang und der Flexibilität der neuen Falle hinreichend zufrieden und wollte von den Musketieren keine neuen Funktionen entwickeln und einbauen lassen. So wurde die Falle in ihrem aktuellen Entwicklungsstand an die Fallenwerkstätten zur Serienfertigung übergeben.

Und die Musketiere? Die sollten auf Geheiß des Königs als Botschafter, Berater und Trainer für agile Vorgehensweisen in die Fallenwerkstätten des Landes gehen, um

dort die Voraussetzungen für eine flexible und schlanke Produktion zu schaffen. Und das taten sie. Dabei trafen sie nicht selten auf dieselben Vorbehalte, Ängste, zwischenmenschlichen Herausforderungen und Komfortzonen-Verteidigungsstrategien, die sie selber erlebt hatten, als sie einst angetreten waren, die beste Drachenfalle aller Zeiten zu bauen. Das neue Fallenmodell »Musketier« war der Beweis, dass man mit Scrum das richtige Produkt auf eine effiziente und effektive Art und Weise entwickeln konnte – und es war das stärkste Argument der Musketiere in ihrem Versuch, die Belegschaft der Fallenbauwerkstätten von den Vorzügen einer agilen Vorgehensweise zu überzeugen.

B Die Protagonisten

Die Drachen

Der Drachenkönig: *Beschließt, dass Scrum vernichtet werden muss, entsendet den Drachenagenten und kann einfach nicht begreifen, warum die Truhe leer ist.*

Der Drachenagent: *Wird vom Drachenkönig ausgesandt, um Scrum zu vernichten, bleibt eine vage Gestalt im Hintergrund, wirbt Durian an und zwingt ihn, einen Diebstahl zu begehen.*

Der Oberste Drachenfallen-Hacker: *Untersucht die Wieimmerländer Drachenfallen auf Fehler und Schwachstellen, die für Befreiungsversuche genutzt werden können.*

Die Musketiere der Drachenfalle

Die Prinzessin/das Aschenputtel: *Frau des Prinzen, Anna-Belles Mutter, Mitglied der königlichen Familie, Scrum-Beraterin und Agiler Coach*

Die Hexe: *Scrum-Beraterin und systemischer Coach, versteht sich auf lösungsorientiertes Coaching und Magisches.*

Das Gespenst: *Scrum-Berater, luftiger Geselle, beobachtet einen Diebstahl, lernt durch Wände zu gehen und wird so zu einem wertvollen Mitglied des Suchtrupps.*

Das Großväterchen: *Scrum-Berater und Mentor, lebte einst zurückgezogen im Wald, Erfinder des Offenen Raums, hat wieder Freude am Lernen und Lehren gefunden.*

Ritter Magnolius: *Scrum-Berater, Agiler Coach, Ritter und Anführer des Suchtrupps, versteht sich aufs Kommandieren und Handeln in Extremsituationen.*

Teilnehmer des Scrum-Treffens und Mitglieder des Suchtrupps

Alessa: *Erschöpfte Agilistin, vergisst vor lauter intrinsischer Motivation über die*

Arbeit das Leben.

Arvidus: Abenteurer und Reisender, der in einem Baumhaus wohnt und vor Jahren die Drachenburg in den rauen Bergen entdeckt und die Drachenkreuzer gesehen hat.

Ashima: Junge, erfahrene und leidenschaftliche Kletterin, Mitglied des Suchtrupps

Chronist: Mitglied des Suchtrupps, das jede Menge weiß und Arvidus als möglichen wertvollen Teilnehmer vorschlägt.

Durian: Unzufriedener Oberfallenbauer, wird von den Drachen angeworben und eingeschleust, begeht einen Diebstahl.

Gereon: Wissbegieriger Oberfallenbauer aus der »Hohen Werkstatt«, Gastgeber der Session »Verantwortung«, findet Kanban und Rosetta attraktiv.

Immutatis: Altes, erfahrenes, aber auch dogmatisches Mitglied des GROSSEN SCRUM-RATS

Madita: Frau mittleren Alters und Diskussionsteilnehmerin der Session »Agilität und Führung«, die in einer kleinen Mannschaft bereits selbstbestimmt arbeitet.

Magnus: Führungskraft in einer Fallenwerkstatt, bringt während der Session »Agilität und Führung« die Metapher von Schafherden und Bienenvölkern ein.

Mercastradis: Scrum-Devotionalienhändler

Neonexus: Junges, geschäftstüchtiges und neugieriges Mitglied des GROSSEN SCRUM-RATS

Paradisus: Erschöpfter Agilist, der gelernt hat, sich nicht immer vollends zu verausgaben, teilt seine Erfahrungen mit anderen Erschöpften.

Randalf der Raue: Magier und Ausbilder in der Großen Wieimmerländer Zaubergilde, Mitglied des Suchtrupps

Rosetta: Junge Kanban- und Visualisierungsexpertin, liebt ihre Arbeit und Oberfallenbauer mit messerscharfem Verstand.

Rudgar: Junger, lebensfroher, kugelbäuchiger, esslustiger Fallenbauer aus der Werkstatt »Zum Bogen«, erfindet ganz nebenbei neue Session-Formate.

Shuhari: Ausländischer Drachenritter, Mitglied des Suchtrupps, verleiht diesem sogar Flügel.

Valoré: Einhorn aus dem Lande Scrum, engagierte Verfechterin der agilen Werte

Weitere Personen

Anna-Belle: *Tochter der Prinzessin und des Prinzen*

Arbohörtus: *Abenteurer, der den Cargo-Kult auf Abø entdeckt.*

Ursa: *Anna-Belles Amme*

C **Gemmen der Wieimmerländer Staatsbibliothek**

Zur tiefer gehenden Beschäftigung mit einzelnen Themen verweist eine kleine Gemme ♦ im Text auf die nachfolgend aufgeführten und nach Buchkapiteln geordneten Links und Literaturtipps.

Einleitung

Rolf Dräther, Holger Koschek, Carsten Sahling Scrum – kurz & gut. O'Reilly 2013

Holger Koschek Geschichten vom Scrum – Von Sprints, Retrospektiven und agilen Werten. 2. Auflage. dpunkt.verlag 2014

Ken Schwaber, Jeff Sutherland The Scrum Guide™ – The Definitive Guide to Scrum. November 2017.

<http://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

Ken Schwaber, Jeff Sutherland Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Deutsche Übersetzung in der Version vom Juli 2016.

<http://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-German.pdf>

Open Space #meta

Agile by Nature (regionale Unkonferenz) <http://agile-by-nature.de>

Geocaching <https://www.geocaching.com>

Lightning Talk bei Wikipedia, abgerufen am 13.11.2017:

https://de.wikipedia.org/wiki/Lightning_Talk

Open Space bei Wikipedia, abgerufen am 13.11.2017:

https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space

SEACON (Konferenz): <http://www.sea-con.de>

XP Days Germany (Konferenz): <http://www.xpdays.de>

Ein Rahmen für Scrum #meta

Jurgen Appelo: Management 3.0 – Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley 2010

Delegation Poker:

<https://management30.com/product/delegation-poker>

Play4Agile (Unkonferenz): <https://play4agile.wordpress.com>

Schätzpoker und agiles Schätzen:

<https://www.it-agile.de/wissen/praktiken/schaetzen>

Markus Wittwer: Lean Meetings (Pecha Kucha). <http://de.slideshare.net/lkce/mon-wittwer-leanmeetingspklkce13>

Komplexität organisieren #meta

Cynefin-Framework bei Wikipedia, abgerufen am 13.11.2017:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>

John P. Kotter: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten verändern. Verlag Franz Vahlen 2011

Stacey-Matrix: [http://adaptknowledge.com/wp-](http://adaptknowledge.com/wp-content/uploads/rapidintake/PI_CL/media/Stacey_Matrix.pdf)

[content/uploads/rapidintake/PI_CL/media/Stacey_Matrix.pdf](http://adaptknowledge.com/wp-content/uploads/rapidintake/PI_CL/media/Stacey_Matrix.pdf)

Vollwertkost #meta

Cargo-Kult bei Wikipedia, abgerufen am 13.11.2017:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Cargo-Kult>

Harrison Owen: [OSList] The 5th Principle/Sardinia.

<http://lists.openspacetech.org/pipermail/oslist-openspacetech.org/2011-May/025766.html>

Der Raum wird geschlossen #meta

Ulf Brandes, Pascal Gemmer, Holger Koschek, Lydia Schültken: Management Y – Agile, Scrum, Design Thinking & Co. – so gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Campus 2014

Dienende Führung (Servant Leadership) bei Wikipedia, abgerufen am 13.11.2017:

https://de.wikipedia.org/wiki/Servant_Leadership

Fishbowl bei Wikipedia, abgerufen am 13.11.2017:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Fishbowl_\(Diskussionsmethode\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Fishbowl_(Diskussionsmethode))

Robert K. Greenleaf: The Serveant as Leader, 1970.

[https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgkhnld/IV/Lideran%C3%](https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgkhnld/IV/Lideran%C3%9F)

Eckart von Hirschhausen: Das Pinguin-Prinzip. <http://bit.ly/2IP1ksy>

Host Leadership: <http://hostleadership.com>

Manifest für Agile Softwareentwicklung, besser bekannt als »Agiles Manifest«:

<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Mark McKergow, Helen Bailey: Host – the Six new Roles of Engagement. Solutions Books 2014

Rini van Solingen: Der Bienenhirte – über das Führen von selbstorganisierten Teams. Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther. dpunkt.verlag 2017

Teamwork #meta

Team Management System®: <https://team.energy/instrumente/team-management-profil>

Entscheidungen #meta

David J Anderson, Andy Carmichael: Die Essenz von Kanban kompakt. dpunkt.verlag 2018

Mike Burrows: Kanban – verstehen, einführen, anwenden. dpunkt.verlag 2015

Arne Roock: Scrum und Kanban – Muss ich mich für eins entscheiden. ProjektMagazin 14/2011

Rollen #meta

Heinz von Foerster, Monika Bröcker: Teil der Welt – Fraktale einer Ethik oder Heinz von Foersterns Tanz mit der Welt. 3. Auflage. Carl-Auer Verlag 2014

Heinz von Foerster, Bernhard Pörksen: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker. 11. Auflage. Carl-Auer Verlag 2016

Veronika Kotrba, Ralph Miarka: Agile Teams lösungsfokussiert coachen. 2. Auflage. dpunkt.verlag 2017

Daniel Meier, Peter Szabo: Coaching erfrischend einfach: Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching. Solutionsurfers 2008

Scrum Alliance: <https://www.scrumalliance.org>

sys-TEM (Systemisches Institut Karlsruhe): Weiterbildung Beratung.
<http://www.sys-tem.de/index.php/beratung.html>

Retrospektive #meta

Kent Beck, Cynthia Andres: Extreme Programming Explained – Embrace Change.
2nd edition. Addison-Wesley 2004

Ester Derby, Diana Larsen: Agile Retrospectives. Making Good Teams Great. The
Pragmatic Bookshelf 2006

Dot Voting: <http://dotmocracy.org>

Rolf Dräther: Retrospektiven – kurz & gut. O'Reilly 2014

Alain Ehrenberg: Das erschöpfte Selbst: Depression und Gesellschaft in der
Gegenwart. Suhrkamp 2008

Escape – Der Fluch des Tempels: <http://escape-queen-games.com>

Martin Haussmann: UZMO – Denken mit dem Stift – Visuell präsentieren,
dokumentieren und erkunden. Redline Verlag 2014

Jens Himmelreich: Das agile Ich (extended Version).
<https://de.slideshare.net/JensHimmelreich/das-agile-ich-extended-version>

Human Knot: <http://tastycupcakes.org/2011/11/human-knot>

Kanban Flow – Bauen von Papierschiffen:
<https://www.leanability.com/de/blog-de/2015/10/flow-uebung-bauen-von-papierschiffen>

Konsent: <http://management-y.de/konsent>

Lean Coffee™: <http://german.leancoffee.org>

Lean Workflow Design Game:
<https://www.youtube.com/watch?v=NRgyjE9OriM>

Liberating Structures: <https://www.liberatingstructures.de>

Manifest für Agile Softwareentwicklung, besser bekannt als »Agiles
Manifest«: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Alexandra Rau: Psychopolitik: Macht, Subjekt und Arbeit in der neoliberalen
Gesellschaft. Campus 2010

Christian Rüter: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und

Praxis. Seminarunterlage und Einführungstext. 2. korrigierte und leicht aktualisierte Auflage. 2010. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>

Scrum LEGO® City Game:

<http://www.agile42.com/en/training/scrum-lego-city>

Barbara Strauch, Annewiek Reijmer: Soziokratie – Das Ende der Streitgesellschaft. Soziokratie Zentrum Österreich. Wien 2016

Thumb War: <http://www.wikihow.com/Dominate-at-Thumb-Wars>

Anja Weiss: Sketchnotes & Graphic Recording – eine Anleitung. dpunkt.verlag 2016

World Café bei Wikipedia, abgerufen am 13.11.2017:

<https://de.wikipedia.org/wiki/World-Café>

XP Days Germany (Konferenz): <http://www.xpdays.de>

Erich Ziegler: Das australische Schwebholz und 199 andere Spiele für Trainer und Seminarleiter. GABAL 2012

D Begriffe

Wie bereits zu Beginn des Buches erwähnt, stammen die meisten agilen Fachbegriffe aus dem englischsprachigen Raum. Von wenigen Scrum-spezifischen Ausnahmen abgesehen, haben wir in dieser Geschichte deutsche Begriffe verwendet, die zum Teil auch noch spezifisch für das Wieimmerland sind. Um den Bezug zur »traditionellen agilen« Fachliteratur zu erleichtern, stellt die folgende Tabelle die verwendeten deutschen Begriffe den englischen noch einmal gesammelt gegenüber.

Deutsch	Englisch
Arbeiten in Paaren	Pair Programming
Definition von »fertig«	Definition of »Done«
Entwicklungsgeschwindigkeit	Velocity
Entwicklungsmannschaft	Development Team
Fluss der Arbeit	Workflow
Fokus	Focus
Inspizieren & Adaptieren	Inspect & Adapt
Mannschaft	Team
Mut	Courage
Offener Raum	Open Space (Technology)
Offenheit	Openness
Produktverantwortlicher	Product Owner
Rahmenwerk	Framework
Respekt	Respect

Schätzpoker	Planning Poker®
Schlanker Tee	Lean Coffee™
Scrum-Meister	Scrum Master
Selbstverpflichtung	Commitment
Sprint-Ziel	Sprint Goal
Tägliche Zusammenkunft	Daily Scrum
(Fester) Zeitrahmen	Timebox
Zusammenkunft	Meeting

Index

A

Abø-Inseln [121](#)

Agile Politik [344](#)

Agile Simulationen und Spiele [252](#), [362](#), [412](#)

Agiler Städtebau [364](#)

Inspizieren und Adaptieren [368](#)

Scrum erleben [362](#)

Agile Transition [118](#)

Agile Werte [350](#)

Disziplin [194](#), [261](#), [322](#)

Hallig-Metapher [146](#)

Kanban [263](#)

lebendig werden lassen [150](#)

Qualität [129](#)

Sorgfalt [96](#)

Transparenz [132](#), [138](#), [140](#), [156](#)

Agiles Manifest (Manifest des Drachenfallenbaus) [26](#), [161](#), [202](#), [343](#)

Wertepaare [162](#)

zwölf Prinzipien [164](#)

Arbeitspräferenzen [246](#)

Auftragsklärung [289](#)

Ausgleich zur Arbeit [341](#)

Autonomie [335](#)

B

Beraten lernen [287](#)

Best Practices (bewährte Praktiken) [138](#)

Bienenhirten-Metapher [178](#), [201](#)

Biography Sharing (Biografien teilen) [184](#)

C

Cargo-Kult [123](#), [149](#)

Certified Team/Enterprise Coach [310](#)

Coaching [297](#)

Auftragsklärung [289](#)

Intrigieren [301](#)

systemisches [307](#)

Code Monkey [113](#)

Conversation Stack (Diskussionsstapel) [78](#), [92](#)

D

Danke sagen [18](#)

Das Richtige richtig machen [126](#)

Delegation Board/Poker [93](#)

Demut [303](#)

Diskussionsstapel *Siehe* Conversation Stack

Diversität [139](#), [232](#)

Dot Voting (Abstimmen mit Punkten) [413](#)

Dot Voting (Pünktchen-Schlacht) [367](#)

E

Empirisches Vorgehen [106](#), [357](#)

Erschöpfung [338](#), [346](#)

Expertenwissen [299](#)

F

Fishbowl [195](#), [202](#)

Führung

als Gastgeber (Host Leadership) [175](#), [201](#)

Bienenhirten-Metapher [178](#), [201](#)

dienende (Servant Leadership) [174](#), [201](#)

laterale [333](#)

Selbst- [168](#)

situative [333](#)

und Agilität [243](#)

und Selbstorganisation [167](#)

zeitgemäße [144](#)

G

Galerie der Erkenntnisse [409](#)

Generation Y [245](#)

Geocaching [67](#)

Gesunder Menschenverstand [163](#)

H

Hallig-Metapher [146](#)

Händlerkarren-Modell [114](#)

Hermeneutik [224](#), [309](#)

Host Leadership *Siehe* Führung, als Gastgeber

I

Inspect & Adapt (Inspizieren & Adaptieren) [91](#), [331](#)

K

Kanban

Auslastung [261](#)

evolutionär [260](#)

Grundprinzipien für Dienstleistung (Service Management) [260](#)

Grundprinzipien für Veränderung (Change Management) [259](#)

Kadenzen [263](#)

Kernpraktiken [261](#)

vs. Scrum [252](#), [259](#)

Kausalverfilzung [111](#)

Komfortzone [40](#), [85](#)

komplex vs. kompliziert [104](#), [112](#)

Konsent [369](#), [413](#)

Kontextabhängiges Verhalten [172](#)

Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen) [259](#), [263](#), [292](#)

Kreativität [80](#), [105](#), [152](#), [171](#)

vs. Disziplin [197](#)

Krüge und Eicheln [300](#), [308](#)

Kundenzufriedenheit [125](#)

L

Lean Coffee™ (Schlanker Tee) [371](#), [412](#)

Lean Meetings [92](#)

Lernkultur [138](#)

M

Macht [175](#)

Manifest des Drachenfallenbaus *Siehe* Agiles Manifest

Mannschaft *Siehe* Team

Meditation [74](#), [281](#)

Metaebene [4](#)

Motivation [86](#)

extrinsische (Theorie X) [169](#)
intrinsische (Theorie Y) [144](#), [171](#)
Musketier-Convent (MusCon) [408](#)

N

Nein sagen [83](#), [339](#)
Netzwerken [337](#)

O

Offene Fragen [298](#), [414](#)
Offener Raum *Siehe* Open Space
Open Space (Offener Raum) [26](#)
 Abendnachrichten [187](#), [202](#)
 auf Konferenzen [59](#)
 den Raum öffnen [24](#)
 Dokumentation [61](#), [92](#)
 fünftes Prinzip [132](#), [152](#)
 Gastgeber [29](#), [42](#), [61](#)
 Gesetz der (zwei) Füße [28](#)
 Hummeln [29](#)
 in Unternehmen [61](#)
 Marktplatz [30](#)
 Moderationshelfer [56](#)
 Morgennachrichten [218](#)
 parallele Diskussionsrunden [254](#)
 Prinzipien [27](#)
 Raumverlegung [66](#)
 Retrospektive [399](#)
 Schmetterlinge [29](#), [163](#), [200](#)
 Themen am Marktplatz verschieben [41](#), [48](#)
 unstrukturierte Diskussionen [91](#)
 Zeremonie [62](#)

P

Perfekte Zukunft [291](#)
Pinguin-Prinzip [200](#)
Prognose- und Leistungsfähigkeit [135](#)
Projektschauspielerei [80](#)
Pünktchen-Schlacht *Siehe* Dot Voting

Q

Qualität [79](#), [129](#)

R

Redestab [188](#)

Regeln

explizite und implizite [131](#)

explizite (Kanban) [262](#)

möglichst wenige [243](#)

Nutzen [244](#)

Rehwolfer Helden [192](#)

Retrospektive Kohärenz [111](#)

Rollenklärung [293](#)

Rollenkonflikte [57](#), [309](#)

S

Schatzsuche *Siehe* Geocaching

Schlanker Tee *Siehe* Lean Coffee™

Scrum

Adaptieren [331](#)

als Heilsbringer [142](#)

Alternativen [162](#)

Auslegung [100](#)

Beichte [100](#)

drei Säulen [331](#)

Grundhaltung [156](#)

Inspizieren [331](#)

kultureller Rahmen [143](#)

Mechanik [125](#), [128](#), [142](#), [157](#)

Meetings (Treffen) [336](#)

Plaketten [99](#), [151](#)

Rahmenwerk [111](#)

revolutionär [260](#)

schnelles Lernen [259](#)

Transparenz [331](#)

vs. Kanban [252](#), [259](#)

Werte *Siehe* Scrum-Werte

Scrum Guide [111](#), [152](#)

Werte [149](#)

Scrum-Treffen

erstes [16](#)

zweites [17](#)

Scrum-Verordnung [81](#), [82](#), [97](#), [98](#), [100](#), [111](#), [126](#), [264](#), [299](#), [335](#)

Scrum-Werte [25](#), [108](#), [143](#), [331](#), [350](#)

Fokus [124](#), [137](#)

Mut [120](#), [128](#), [136](#), [174](#), [209](#)

Offenheit [138](#)

Respekt [120](#), [139](#), [174](#)

Selbstverpflichtung (Commitment) [124](#), [135](#)
Selbstorganisation [335](#)
Servant Leadership *Siehe* Führung, dienende
Sozialer Druck (Gruppendruck) [85](#), [144](#)
Spitzenleistung [144](#)

T

Team (Mannschaft)
Findung [78](#)
ideale Größe [105](#), [231](#), [246](#)
interdisziplinäres [144](#), [199](#), [232](#)
multidisziplinäres [245](#)
Teamwork [70](#)

U

Unternehmenskultur [151](#)

V

Verantwortung
Abgrenzung [83](#)
delegieren [86](#)
für »Was« und »Wie« [78](#)
ganzheitliche [336](#)
gemeinsam tragen [84](#)
geteilte [76](#)
hierarchiefreie [88](#)
klar zuordnen [82](#)
Klarheit [93](#)
Pate [38](#)
und Selbstorganisation [39](#), [73](#)
Vertrauen [25](#), [143](#), [331](#)
als Vorschuss [25](#), [177](#)
dreimal [333](#)
fehlendes [226](#)

W

Waldtroll [69](#), [285](#)
Walk & Talk (Spazieren & Diskutieren) [166](#), [181](#), [200](#)
Werte (Definition) [350](#)
Wissensinseln [136](#)
Work-Life-Balance [339](#)
World Café [414](#)

Z

Zertifikate [116](#)

Zertifizierung [126](#)

Sonderzeichen

#meta [4](#)

Offener Raum

Die, die da sind, sind genau die Richtigen.

Was auch immer geschieht, ist das Einzige, das geschehen konnte.

Wo auch immer es passiert – es ist der richtige Ort.

Es fängt an, wenn die Zeit reif dafür ist.

Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Das Gesetz der Füße



Table of Contents

Über den Autor	2
Titel	4
Impressum	5
Dedication	7
Inhalt	8
1 Einleitung	11
2 Prolog	16
3 Wieimmerland #meta	18
Tag 1	20
4 Vorbereitungen	21
5 Der Raum öffnet sich	25
6 Verbitterung	34
7 Markt der Ideen	36
8 Handel und Wandel	44
9 Überraschung	47
10 Auszeit	50
11 Open Space #meta	53
12 Inspizieren und Adaptieren	57
13 Auf Schatzsuche	59
14 Verantwortung und Selbstorganisation	64
15 Ein Rahmen für Scrum #meta	78
16 Audienz beim Grossen Scrum-Rat	82
17 Komplexität organisieren #meta	93
18 Werte sind die wahren Schätze I	100
19 Das fünfte Prinzip	108
20 Werte sind die wahren Schätze II	110
21 Vollwertkost #meta	120
22 Konspiration	124
23 Schmetterlinge	127
24 Agilität und Führung	133
25 Abendnachrichten	146
26 Der Raum wird geschlossen #meta	158
27 Drachenspuk	163
Tag 2	168

28 Frühstück #meta	170
29 Morgennachrichten	172
30 Hilfsorganisation	184
31 Teamwork #meta	194
32 Anhänglich	198
33 Der Marktplatz ist bereitet	200
34 Scrum oder Kanban?	204
35 Entscheidungen #meta	216
36 Der Zauber der Truhe	219
37 Rollenkonflikte	223
38 Berater oder Coach	234
39 Rollen #meta	241
40 Seilschaften	245
41 Was auch immer geschieht	257
42 Burgtheater	270
Tag 3	277
43 Schlanker Tee	278
44 Un(t)ruhestifter	287
45 Retrospektive	305
46 Retrospektive #meta	316
47 Osmose	320
48 Abschied	324
49 Epilog	329
Anhang	331
A Die Geschichte der Musketiere	332
B Die Protagonisten	336
C Gemmen der Wieimmerländer Staatsbibliothek	339
D Begriffe	344
Index	346
Offener Raum	353