
Vorwort

Olafs Geschichte

Ich lernte Tobias Mayer 2009 beim Scrum Gathering in München kennen; er hatte gerade die Position als Creative Director der Scrum Alliance übernommen. Ich hoffte, dass er diese Organisation erneuert, die mir schon damals zu sehr auf Gewinn bedacht war. Tobias inspirierte uns in den Pausen mit lehrreichen interaktiven und körperlichen Übungen. Er war ein Querdenker, unerschütterlich in seinem Fokus auf die Menschen. Ich bewunderte seinen Mut, zu polarisieren, und die Offenheit, mit der er Missstände ansprach, die seiner Vision von Freiheit und Menschlichkeit im Wege standen.

Mit neun Zeitzonen zwischen uns trafen wir uns nur wenige Male wieder. Twitter ermöglichte uns, in Kontakt zu bleiben. Wir wurden Freunde. Wir rieben uns an ähnlichen Dingen und teilten viele Ziele und Wünsche. Sein Beispiel gab mir Kraft, vom Unwillen zum Widerstand und weiter zur Führung zu kommen, auf meine Fähigkeiten und Instinkte zu vertrauen und nicht nachzugeben.

Als er 2013 *The People's Scrum* veröffentlichte, schrieb er mir: »Ich möchte, dass mein Buch ins Deutsche übertragen wird. Ich kann mir dafür keinen Besseren vorstellen als Dich.« Heute, vier Jahre später, kann ich diese Aussage annehmen, ehrliche Dankbarkeit und Stolz empfinden. Damals konnte ich dieses Kompliment nicht an mich heranlassen ... Aber natürlich fühlte ich mich geehrt und habe mich der Herausforderung gestellt.

Wie Tobias bin ich ein geborener Agilist. Ich musste nie Software nach einer festgelegten Spezifikation schreiben und habe nie in einem Projekt gearbei-

tet, in dem andere vorher die ganze Arbeit im Detail geplant hatten. Ich habe von »Software Engineering«¹ immer nur gelesen. Als Kent Beck und andere Ende der Neunziger auf dem C2-Wiki XP² entwickelten, atmeten meine Kollegen und ich erleichtert auf: »Endlich schreibt mal jemand auf, wie man wirklich Software entwickelt!«

Im Jahr 2000 wurde ich Entwicklungsleiter in Hamburg. Meine Kollegen hatten zur Begrüßung eine Leiter neben meinen Stuhl gestellt – ich war verunsichert. Ich hatte viel Leidenschaft, aber keine Lust, jemandem zu sagen, was er machen soll. Ich hatte auch keine Ahnung wie. Mein Vater hat mir eine rebellische Ader vererbt, Regeln und Anweisungen inspirieren mich zum Widerstand. Und jetzt sollte ich jemandem etwas vorschreiben?

Ich fand XP toll und führte es als Methode ein. Mein Boss fand das seltsam, aber er vertraute uns. Wir waren erfolgreich, bis die Investoren in einem politischen Ränkespiel den Boss durch zwei Jungspunde ersetzten und ein paar Monate später ihr Geld aus der Firma nahmen. Einer der Jungspunde war ich. Dreißig, Boss und keine Ahnung, wie das geht. Ein großes Herz, Mut und eine Gewissheit: Du darfst niemanden fragen, denn du bist ja der Boss. Schwäche zeigen ist nicht.

Ich habe eine Menge Empathie für Manager.

Mein nächster Boss war sehr ehrlich: »Ich kann Sie nur einstellen, wenn Sie im ersten Jahr mehr Geld einbringen, als Sie mich kosten. Sie müssen als Berater zum Kunden gehen.« Diese Erfahrung hat mich der Illusion beraubt, ich sei introvertiert. Sie hat mir auch bewusst gemacht, dass ich etwas ändern kann, dass die meisten Menschen sich das nicht zutrauen. Und dass Agilität wirklich funktioniert und Menschen befreien kann.

-
1. 1970 wurde auf einer Konferenz in Garmisch-Partenkirchen festgestellt, dass sich die Softwareentwicklung in einer Krise befindet. Diese hat nie geendet, was der Definition einer Krise wohl widerspricht. Damals dachte man, das Ingenieurwesen könnte eine Inspiration zur Verbesserung sein. Tom DeMarco, seinerzeit einer der populärsten Fürsprecher der Idee des Software Engineering, hat sie im Jahre 2009 zu einem Irrweg erklärt.
 2. Extreme Programming, eine unter anderem von Scrum inspirierte Methode, Software zu entwickeln. XP war die erste der sogenannten »agilen Methoden«, die globale Bekanntheit erreichte. Scrum ist älter, wurde aber erst später populär.

Ich lernte 2009 in München nicht nur Tobias kennen, sondern auch Mike Sutton, Rachel Davies, Andrea Tomasini, ... Ich war unter Gleichgesinnten. Ich fand Freunde. Ich ging in der agilen Community auf. I had found my tribe³.

Ich wurde neugierig auf Coaching. Ich vernetzte mich und lernte, wurde neugieriger und lernte mehr. Ich gewann Klarheit über meine Berufung: Menschen Vertrauen schenken. Vertrauen in sich selbst, in andere, um neue Möglichkeiten zu erkennen, die Freiheit zu wagen, die Welt mit anderen Augen zu sehen. Ich fand meinen Weg als *Trust Artist*.

Tobias' Angebot hat mich geehrt, riesig gefreut und völlig überfordert. Ich hatte mich gerade selbstständig gemacht. Die Übersetzung kam schleppend voran. Im Februar 2014 traf ich Alan Cyment bei der *Play4Agile*⁴. Ein Rebell und Menschenfreund wie Tobias und ich und der Autor der spanischen Version dieses Buches. Er inspirierte mich zu tun, was ich dauernd anderen empfehle: Ich bat um Hilfe! Sandra und Urs waren spontan interessiert, Alan gab uns ein paar Tipps ... Innerhalb der ersten Woche dieser Teamarbeit stieg die Anzahl übersetzter Essays von 9 auf über 20: Ich hatte mehr geschafft als in dem Dreivierteljahr zuvor. So sehr kann ein Team die Produktivität steigern. :-)

Wir lernten, wie wir uns gut ergänzen, wer welche Stärken und Schwächen hat und wie wir diese ausgleichen. Den größten Einfluss auf meine Produktivität hatte die simple Tatsache, dass ich nicht mehr allein war: Ich wusste, jemand liest, was ich schreibe, jemand gibt Feedback. Unsere Ansichten waren häufig komplementär, und wir haben vielfach gemerkt, dass Sandra und Urs meine Formulierungen schlanker und klarer gemacht haben – wie auch umgekehrt. Wir haben um viele Worte regelrecht gerungen. Das war herausfordernd und sehr effektiv.

Für uns alle war diese Übersetzung ein nebenberufliches Projekt, das ausschließlich online stattfand. Wir haben uns in dem halben Jahr nicht persönlich gesehen. So gab es in unserer Zusammenarbeit intensive und ruhige Phasen. Die Verbindung ist in dieser Zeit nie abgerissen. Das war toll.

3. Ich habe meinen Stamm gefunden. Das klingt auf Deutsch sehr schräg.

4. Die Play4Agile ist eine jährliche Konferenz, bei der die Teilnehmer Agilität spielerisch erforschen.

Seit 2009 habe ich in der agilen Community ein Zuhause gefunden. Wie in jeder Gruppe von engagierten Menschen mangelt es auch bei uns nicht an Reibung. Wir diskutieren hitzig über richtig und falsch, Gut und Böse. Meistens lernen wir dabei. Manche von uns sind gut darin, Widersprüche zu konsolidieren, manche machen uns darauf aufmerksam und polarisieren. Tobias ist international als Provokateur bekannt, wegen seines Blogs »*Agile Anarchy*« und auch aufgrund seiner Konflikte mit der Scrum Alliance, die er im nächsten Kapitel in seiner Geschichte beschreibt. Boris Gloger polarisiert in der deutschen Scrum Community ebenso, das ist mir schon 2009 in München aufgefallen. So war es kein Zufall, dass Tobias sich ein Nachwort von Boris für dieses Buch wünschte. Sein Wunsch führte zu intensiven Diskussionen in unserem Team und mit anderen Menschen in der Community. Im Sinne der Botschaft dieses Buches, von dem, was uns vor allem am Herzen liegt, haben wir uns entschieden, ein Zeichen zu setzen. Wir wollen das Schisma überwinden. Ich bin froh und stolz, dass Boris Tobias' und unserem Wunsch entsprochen hat, dieses Buch und Tobias' Wirken zu kommentieren.

Sein Nachwort hat mich tief berührt.

Nun sind drei Jahre vergangen und wir stehen kurz vor der Veröffentlichung der zweiten Auflage, die du nun liest. Krishan Mathis ist einer meiner Gefährten in der Auseinandersetzung mit Tobias' Arbeit – insbesondere diesem Buch – gewesen. Wir haben Workshops zu »The People's Scrum« für Konferenzen entwickelt.

Es freut mich besonders, dass Krishan ein Geleitwort für diese neue Auflage geschrieben hat, in dem Tobias' Worte und sein Wirken eine ganz persönliche Würdigung bekommen. Seine Stimme fügt diesem Buch eine andere Perspektive hinzu, für die ich dankbar bin und stolz, dass sie gleich am Anfang steht.

Danke Boris, danke Krishan und danke Tobias!

Und danke Urs und Sandra ...

Dir viel Freude und Neugier beim Lesen.



Seit dem Finalisieren dieses Textes für die erste Veröffentlichung auf Kindle – Dank an Dymaxicon für den Mut, einen Text in fremder Sprache und einem fremden Markt zu veröffentlichen – ist viel passiert.

Ich habe meinen Weg als Trust Artist fortgesetzt, viel Bestätigung erfahren und tatsächlich gelernt, wie Vertrauen funktioniert, wie man es aufbaut und fördert. Vieles davon findet sich in diesem Buch: Geschichten vom Scheitern, Fallen und wieder Aufstehen, mit Emotionen und Spannungen, Kontroversen und Einigkeit ... Geschichten von Menschen eben, die uns zusammenbringen und Nähe und Geborgenheit geben.

Und nur darauf kommt es an: auf die Menschen und darauf, Räume zu schaffen, in denen wir sein und wachsen können. Scrum kann man benutzen, um solche Räume zu bauen. Das ist der Punkt in Tobias' Buch, in unserem Buch.

Schaffen von Räumen – das ist heute der Fokus meiner Arbeit. Zusammen mit Christine Neidhardt habe ich vor zwei Jahren die TrustTemenos Leadership Academy gestartet – ein Programm für Führungskräfte, in dem sie selbst entdecken und erleben können, was sie in ihrem Umfeld schaffen möchten.

Ich freue mich sehr auf die neue Ausgabe im dpunkt.verlag und darüber, dass unser Werk nun so einem größeren Publikum zugänglich wird. Christa Preisendanz hat uns nicht nur mit ihrem Enthusiasmus vom dpunkt.verlag überzeugt, sondern auch mit großer Sorgfalt und viel Liebe zum Detail diese Veröffentlichung in einem Rekordtempo möglich gemacht. Danke dafür!

Qapla'!

Olaf Lewitz
Berlin, Juli 2017

Tobias' Geschichte

Ich habe spät in meinem Leben zur Softwareentwicklung gefunden. Im Alter von 35 Jahren benutzte ich das erste Mal einen Computer – und auch nur, weil ich musste. Ich hatte einen Job als Lebenskompetenztrainer für Jugendliche auf Bewährung angenommen. Ich musste Lehrpläne entwickeln, Fortschritte dokumentieren und Berichte schreiben. Entscheidend waren Tabellenkalkulation und Textverarbeitung.

Computer interessierten mich damals nicht, im Gegenteil, sie machten mir Angst. Ich erkannte ihren Wert nicht, vermied sogar den Kontakt, wo ich nur konnte. Aber die Notwendigkeit siegte. Nachdem ich jedoch die Grundlagen verstanden hatte, war ich fasziniert.

Ich wollte erforschen, was unter der Oberfläche war, mir die Hände mit Nullen und Einsen schmutzig machen, mit Maschinencode. Ich wollte verstehen, wie dieses Ding funktioniert und was ich machen könnte, um es zu verändern. Basteln macht mich glücklich!

Ich schrieb mein erstes Programm in DOS QBasic⁵, und sogar mit einer so groben Sprache stellte ich – zu meiner Überraschung – fest, dass Programmieren nur zu zwanzig Prozent aus Mathematik und Logik besteht. Der Rest ist reine Poesie. Ich hing am Haken. Ein Jahr später schrieb ich mich an der Londoner South Bank University ein, schaffte 1999 meinen Bachelorabschluss und begann eine neue Laufbahn.

Mein Werdegang hatte mich zum Bau, zum Grafikdesign und zur Bühnentechnik geführt. Später war ich Trainer und Vermittler im Sozialbereich und im Bewährungssystem; dabei habe ich mit verschiedenen benachteiligten Gruppen und Individuen an persönlicher Selbstverwirklichung gearbeitet. Diese Arbeit war so weit wie irgend vorstellbar entfernt von der Softwareentwicklung und doch hat keine Erfahrung mir mehr genützt in der Welt der agilen Coaches und Berater.

5. Eine Programmiersprache in den 80ern auf den ersten PCs. – *Anmerkung der Übersetzer*

Entrechtete Teenager und Softwareentwickler in großen, beklemmenden Organisationen – da gibt es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Beide Gruppen werden zum Schweigen gebracht; beide haben viel zu erzählen. Der agile Berater gibt der schweigenden Mehrheit eine Stimme, setzt den kreativen, manchmal anarchischen Geist frei und geht dann beiseite.

Während meines Studiums konnte ich ein Jahr lang forschen, bevor mein Abschluss nahte. Ich spürte früh, dass ein starrer Prozess für die Steuerung eines kreativen Vorhabens ein Blindgänger ist und nur Schmerzen verursacht. Ich denke mir die Dinge lieber im Laufe der Arbeit aus. Meine Forschung kreiste daher um Softwareprozesse: Ich untersuchte, was wir gewonnen haben und was verloren ging, während die Softwarewelt sich von einer anarchischen Hackerkultur zu einer kontrollierten Firmenkultur wandelte. Ich stieß schnell auf Kent Becks frühe Arbeiten zu *Extreme Programming* (XP). In ihnen entdeckte ich die menschlichen Werte, die bei den ursprünglichen Hackern der 60er- und 70er-Jahre so präsent waren – nur mit mehr Disziplin. Ich war fasziniert. Es sollten noch einige Jahre vergehen, bevor ich diese Theorie in die Praxis umsetzen konnte, aber die Saat der Agilität war gesät. Becks Arbeit war leichtgewichtig, auf den Menschen fokussiert – und kontrovers. Sie hat viele Akademiker und Praktiker schockiert, die immer noch glaubten, dass wir mehr Prozess brauchen und nicht weniger, um die Ergebnisse zu kontrollieren. Ich begann, eine Idee, über die ich selbst wenig wusste, gegen erfahrene Veteranen des Fachs zu verteidigen: Intuitiv spürte ich, dass Beck recht hatte und dass der Rest unserer Branche mehr und mehr falsch lag.

Agil entdecken

Mein Abschluss 1999 fiel mit dem Umzug meiner Familie von London nach Palo Alto zusammen. Es war purer Zufall, dass die Heimat meiner damaligen Frau im Herzen der Computerindustrie lag. Wir zogen der Familie wegen dahin, nicht wegen der Arbeit, aber ich fand rasch einen Job bei einem kleinen Start-up-Unternehmen. Es baute Werkzeuge, um Websites zu testen; Testen und Messen waren Schwerpunkte meines Studiums gewesen. Das passte also ganz gut.

Da ich zur Jahrhundertwende in die Softwareentwicklung kam, blieb mir viel Unsinn erspart, durch den sich die meisten Entwickler meiner Generation in den 80ern und 90ern quälen mussten: Ich trug keine Anzüge bei der Arbeit; es gab keine starren Top-down-Prozesse; niemand glaubte mehr, Entwickler seien Rädchen im großen Business-Getriebe, verfügbar und austauschbar durch mechanische Codegeneratoren oder billige Dritte-Welt-Arbeit.

Die agile Bewegung begann sich zu rühren: Das erste Scrum-Patterns-Paper war 1993 veröffentlicht worden und Tob Gilbs evolutionäres Projektmanagement (Evo) gab es schon seit mehr als zehn Jahren, auch wenn es selten angewandt wurde. Die *Scientific-Management*-Modelle aber waren immer noch nicht aus der Mode. Unsere Branche hatte sie unerklärlicherweise aus Frederick W. Taylors Arbeit über Effizienz übernommen, die die Industrie des frühen 20. Jahrhunderts geprägt hat. Diese Modelle wurden jedoch zunehmend untergraben, da die Internetwelt uns zu immer höherer Geschwindigkeit herausforderte.

Silicon Valley spielte in den späten 90ern verrückt: Start-ups entstanden täglich und starben genauso schnell, Menschen wurden über Nacht Millionäre, nur um alles ein paar Monate später wieder zu verlieren. Die Firma, für die ich arbeitete, war ein chaotischer Zirkus voller Mikromanagement. Ich plagte mich damit, einige gute Entwicklungs- und Testpraktiken einzuführen – aber den Kunden bei Laune zu halten war wichtiger als alle Sorgen über Qualität, Nachhaltigkeit oder die Gesundheit der Mitarbeiter. Ironischerweise haben wir Werkzeuge gebaut, um anderen zu helfen, die Qualität zu verbessern. Aber wer testet die Testtools?

Ich lernte viel über Testen in dieser Zeit. Unser Geschäft führte mich regelmäßig auf die Quality-Week-Konferenzen in Europa und den USA. Dort traf ich Lisa Crispin und Tip House, die mir »Extremes Testen« vorstellten. Das Konzept faszinierte und begeisterte mich, belebte mein Interesse an Extreme Programming wieder und brachte mich zurück zu Kent Beck. Ich kaufte sein neuestes Buch, aber im folgenden Jahr setzte es auf meinem Regal nur Staub an – in meinen wenigen freien Momenten zog ich Schlaf dem Lesen vor.

Der Firma, für die ich arbeitete, ging Ende 2001 das Geld aus – sie zahlte keine Gehälter mehr und kollabierte 2002; ich war zeitweise arbeitslos – und pleite. Nach einigen Monaten auf dem Bau wurde mir bei Yahoo! Eine Position auf Zeit angeboten, die später zu einer Festanstellung wurde.

Immer noch fasziniert vom XP-Ansatz, nahm ich mir jetzt die Zeit für Becks Buch, und wir probierten die Ideen in unserer Gruppe aus. Wir konnten nicht für uns beanspruchen, ein XP-Team gewesen zu sein, aber wir haben in Paaren programmiert, Unit Tests geschrieben, regelmäßig refaktoriert und kontinuierlich integriert. In der »*agile-testing*«-Mailingliste, die Lisa Crispin und Brian Marick 2000 gestartet hatten, lernte ich bessere Methoden kennen, Software früh im Entwicklungsprozess zu testen. Wir entfernten die Barriere zwischen Entwicklung und Qualitätssicherung und begannen als gemeinsames Team zu arbeiten. Wir verbrachten große Teile des Tages in Paaren aus Entwicklern und Testern. Das war etwas Echtes. Es hatte Bedeutung. Wir hatten Spaß an unserer Arbeit und wussten: Wir hatten noch einen weiten Weg vor uns. Allen Bemühungen unserer kleinen Gruppe zum Trotz waren wir noch immer umgeben von einer Kultur, die in ihren herkömmlichen Vorstellungen von Management gefangen war. Mal für Mal bestürzten und frustrierten mich die plumpen Prozesse, die endlosen Besprechungen, der Mangel an Zusammenarbeit und die klaffende Lücke zwischen Entwicklern und Kunden.

2003 wurde ich in eine Führungsposition befördert und bekam Gelegenheit, diese Lektionen im größeren Kreis zu teilen. Ich leitete ein Team von zwölf Personen. Mein eigener Chef erlaubte mir, weiter in die Agilität einzutau-chen, und sehr bald entdeckte ich Scrum. Mit seinem leichtgewichtigen, teamzentrierten Ansatz bot Scrum die erfrischende Möglichkeit, die Arbeit auf intuitive Weise zu organisieren. Das Konzept der selbstorganisierten Teams passte sehr gut zu meiner früheren Arbeit im Jugend- und Sozialbereich.

Zu Beginn des Jahres 2004 las ich die beiden Bücher über Scrum, die damals schon erschienen waren, und nahm an Ken Schwabers und Kert Petersons Training zum *Certified Scrum Master* (CSM) teil. Die folgenden sechs Monate praktizierte unser Team Undercover-Scrum. Wir sammelten detaillierte Metriken über Fehlerzahlen, Durchlaufzeiten, Meilensteine, Ausfall-

zeiten und andere interessante Werte und verglichen die Zahlen mit unseren früheren Projekten. Wir konnten mehr als 500 Prozent Verbesserung in Qualität und Time-to-Market vorweisen! Es war bemerkenswert.

Im Januar 2005, nachdem die bekannten Agilisten Ken Schwaber, Jeff Sutherland und Mike Cohn Vorträge bei uns gehalten hatten, konnte ich die Produktorganisation bei Yahoo! überzeugen, ein Scrum-Pilotprojekt mit fünf Gruppen zu starten. Ich änderte zu diesem Zeitpunkt meine Rolle und wurde Teil des neuen *Agile Process Team* – einer drei Mann starken Gruppe, die für die Umsetzung des Piloten und das Coaching der Teams verantwortlich war. Wie es häufig bei Experimenten der Fall ist, die große Organisationen von unten beeinflussen, waren unsere Erfolge bescheiden. Die Saat der Veränderung aber war ausgebracht, sie blüht auch heute noch weiter.

Die Scrum-Jahre

Im August 2005 verließ ich Yahoo!, um künftig meine Brötchen als selbstständiger Scrum-Trainer und Coach zu verdienen. Ich hatte einige CSM-Kurse mit Ken Schwaber gegeben und den Status des *Certified Scrum Trainer* (CST) der neu geformten Scrum Alliance erlangt. 2005 gab es etwa 20 CSTs auf der Welt – die Aussichten waren also großartig. Ich glaubte an Scrum als eine neue Art zu arbeiten, aber ich tat mich von Anfang an schwer mit der Idee der Zertifizierung. Sie schien mir ein Rückfall zu sein zu dem, dem wir zu entfliehen suchten: hierarchischem Management mit Feldern zum Abhaken.

Diese Spannung hat von Beginn meiner Scrum-Karriere an Probleme verursacht, wie meine wechselvolle Geschichte mit der Scrum Alliance – Scrums wesentlicher Kontrollinstanz – zeigt. Diese entzog mir im Jahr 2007 die Trainerlizenz, weil ich mich nicht an politisch motivierte Entscheidungen halten wollte. Auf Einladung von Ken Schwaber wurde ich 2008 wieder aufgenommen, musste mich aber einem ganz neuen Bewerbungsprozess unterziehen. Ich kämpfte weiter gegen die Regeln der Scrum Alliance und gegen die zunehmende Bürokratie der Zertifizierungsprogramme.

Schwaber wurde 2009 als Vorsitzender des Verwaltungsrates abberufen. Überraschend bot mir sein Nachfolger die Rolle als Creative Director an, die gerade neu geschaffen wurde. Ich akzeptierte, denn ich hoffte, die Organisation von innen heraus ändern zu können. Ich hielt es acht Monate in dieser Position aus und kündigte schließlich im August 2010. Ich habe gleichzeitig alle meine Zertifikate der Scrum Alliance zurückgegeben⁶. Ich konnte es mit meiner Integrität nicht vereinbaren, diese Zertifizierungen weiter zu besitzen und auszustellen, denn ich war der Ansicht, dass sie ein fundamental fehlerhaftes und heuchlerisches System repräsentierten. Ich begründete meine Entscheidung öffentlich und sammelte eine Unmenge an Kommentaren mit extremen Meinungen auf beiden Seiten.

Abgesehen von meinen Verwicklungen mit der Scrum Alliance, verbrachte ich die Jahre 2005 bis 2012 als Berater, Trainer, Coach und Facilitator in vielen Organisationen, großen wie kleinen. Ihnen war gemein, dass sie versuchten, leichtgewichtiger, agilere Methoden einzuführen, sie hatten mich als eine Art Experten aufgesucht. Ich lernte eine Menge in dieser Zeit und begann über meine Ideen und Erfahrungen zu schreiben. Ende 2005 startete ich den Blog *Agile Thinking* und schrieb später, als ich mutiger geworden war, den *Agile-Anarchy*-Blog. Die Essays in diesem Buch entstanden aus dem, was ich in diesen sieben Jahren geschrieben hatte. Der Kreis schließt sich. Im Januar 2013 konnte ich zu meiner Freude wieder bei Yahoo! anfangen – gerade, als ich dieses Buch fertigstellte. Ich kann das größere Verständnis und die gestiegene Anerkennung für Agilität sehen, die sich in den letzten Jahren entwickelt haben. Es ist immer noch ein weiter Weg – hier bei Yahoo! und in der Wirtschaft im Allgemeinen. Es wird dauern, bis sich Unternehmen vollständig auf den Kulturwandel einlassen, den wir benötigen, damit diese neuen Arbeitsweisen ein Zuhause finden. Nur mit diesem Kulturwandel bleiben sie auch erhalten, nachdem die Berater und Coaches wieder abgereist sind.

Es ist aufregend, Teil dieser bedeutsamen Reise des Wandels zu sein.

6. Mittlerweile ist Tobias wieder Mitglied der Scrum Alliance und Certified Scrum Trainer. Mehr dazu im Essay 29, »Der Ritt auf dem Dino«. – *Anmerkung der Übersetzer*

Die Essays

Blogs zu schreiben ist ein Just-in-time-Prozess, in dem man Ideen formuliert, damit man spürt, wie sie sich anfühlen. Wie E. M. Forster sagte: »Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?« Manchmal fühlten sich die Ideen gut an, die ich preisgab, manchmal fühlte ich mich unbequem, und andere wirkten schlichtweg lächerlich. Während ich schrieb und meine Ideen mit anderen teilte, wurde mir klar, was ich tat und woran ich glaubte. Die Essays in diesem Buch sind meine persönlichen Favoriten, ausgewählt aus meinem Werk zwischen 2005 und 2012: Es sind Ideen und Praktiken, hinter denen ich heute noch stehen kann. In einigen Fällen habe ich die Ideen gründlich überarbeitet, in anderen war das überraschenderweise nicht nötig.

Einige der Essays wurzeln in Pragmatismus, andere in Idealismus, manche in Erfahrung, wieder andere in abstraktem Denken. Du musst sie nicht in der angebotenen Reihenfolge lesen. Folge deinem Wunsch oder Bedürfnis!

Dieses Buch setzt Kenntnisse von Scrum und anderen agilen Konzepten voraus. Falls du also wenig oder gar nichts darüber weißt, lies bitte zuerst Anhang A durch. Er erklärt Scrum – ein einfaches Framework zum Lösen komplexer Probleme.

Ich habe die zarte Hoffnung, dass du, lieber Leser, wenn du einige Zeit mit diesem Buch verbracht hast, ein oder zwei Aha-Momente gehabt haben wirst. Vielleicht inspiriert dich das Buch dazu, einige der Ideen und Praktiken in deiner eigenen Arbeitsumgebung auszuprobieren. Zumindest aber hoffe ich, dass du Ideen findest, denen du widersprichst und die dir helfen, deine Sicht der Dinge zu verstehen – ganz egal, wie sehr sie sich von meiner unterscheiden mag.

Tobias Mayer

Palo Alto, Februar 2013

Aufbau dieses Buches

Scrum ist so vielseitig wie die Menschen, die damit arbeiten. Drei Aspekte sind für Tobias zentral: Menschen, Prozess und Kultur. Die 39 Essays in diesem Buch sind nach diesen Themen geordnet, je 13 Texte pro Abschnitt. Einige der Essays beziehen sich aufeinander, andere widersprechen oder ergänzen sich.

In dieser Fassung von *The People's Scrum* ist einiges anders: Wer die englische Ausgabe kennt, merkt das schnell.

- Einige Essays haben uns, die Übersetzer, nachdenklich gemacht oder beeindruckt. Am Ende dieser Texte findest du daher einen Kommentar – manchmal ergänzt er den vorangegangenen Text und mal widerspricht er ihm auch. Tobias hat uns ausdrücklich um diese Ergänzung gebeten, ebenso, wie er uns auch aufgefordert hat, einige Aufsätze zu ändern.
- Die Texte »*Catastrophic Organizational Change*« und »*Organizational Blobs*« waren im Original dicht miteinander verwoben, deswegen haben wir sie zusammengefasst. Den freien Platz haben wir mit einem Essay über »Mitgefühl für Manager« gefüllt.
- »*When Scrum is not Scrum*« aus dem Jahr 2007 diskutierte einige Verbesserungsvorschläge, die mittlerweile allgemein akzeptiert sind. Da das Essay nur noch von historischem Interesse war, enthält diese Ausgabe stattdessen einige Gedanken über Regeln und Regelbrecher in Scrum.
- Schließlich haben wir den Text »*In a Roundabout Sort of Way*« von seiner amerikanischen Perspektive befreit und einige Behauptungen darin an unsere Erfahrungen angepasst. Er befindet sich nach wie vor im Buch und heißt »Wie im Kreisverkehr«.

Tobias hatte für dieses Buch Leser im Sinn, die mit Agilität vertraut sind. Uns ist wichtig, dass jeder interessierte Leser dieses Buch verstehen kann, unabhängig von der Erfahrung mit Agilität, Softwareentwicklung oder Managementmethoden. Drei Texte helfen dabei: die Einführung in Scrum in Anhang A, die Tobias schon erwähnt hat, die Liste »Scrum ist anstrengend und befreiend« zu Beginn des Buches und Anhang B über den »Wasserfall«, ein Konzept, auf das sich Tobias vielfach bezieht. Weitere Details erläutern wir in zusätzlichen Fußnoten.

Mit welchem Kapitel du anfängst, spielt keine Rolle. Blätter einfach zu der Überschrift, die am einladensten klingt, und lies drauflos!

Vielen Dank

Wir möchten uns bei allen bedanken, die uns bei der Übersetzung unterstützt haben: Christine Neidhardt, Rolf F. Katzenberger und Sylvius Gerber, ihr habt uns sehr geholfen. Dank auch allen anderen, die uns Feedback gegeben, Mut gemacht oder irgendwie sonst geholfen haben. Ohne euch wäre dieses Buch nicht so gut geworden.

Ebenso viel Dank gebührt Alan Cyment, dem Übersetzer und Kommentator der spanischen Ausgabe. Er hat uns an einem schönen Abend in Rückersbach geholfen, den richtigen Takt und Ton zu finden, um Fahrt aufzunehmen.

Schließlich bedanken wir uns für Tobias' Vertrauen und die Freiheit, die er uns bei der Übersetzung gelassen hat, und noch einmal bei Christa Preisendanz vom dpunkt.verlag für ihre Unterstützung eines ungewöhnlichen Buches mit Sachverstand, Passion und viel Herz.

Das Übersetzerteam:

Olaf Lewitz, Urs Reupke, Sandra Reupke-Sieroux
Berlin/Hamburg, Juli 2017