

Agile

Short Stories

Exklusive
Leseprobe



49 Geschichten über das
Agilwerden und Agilbleiben

Product Owner gesucht – Superheld gefunden

Nun kennst du meine Geschichte. Das ist es, was mich antreibt. Deshalb habe ich heute diese Position hier in diesem Unternehmen. Ich liebe es nach wie vor und stehe morgens immer gerne dafür auf.« Mein Blick schwingt zurück in den Raum. Wenn ich bei Bewerbungsgesprächen von meinem Weg berichte, durchlebe ich viele bewegende Situationen erneut. Mir ist es wichtig, diese persönliche Seite von mir zu zeigen. Sie macht mich aus und ist die Basis für eine gute Arbeitsbeziehung.

Johann, der Bewerber, ist wahrscheinlich um die 30 und hat bestimmt schon zwei oder drei Anstellungen hinter sich. Genauer weiß ich das nicht, denn ich sehe mir vor dem Gespräch nie die Bewerbungsunterlagen an, auch nicht den Lebenslauf. Ich möchte mich in meiner Wahrnehmung nicht beeinflussen lassen. Während meiner Geschichte hat sich die Anspannung im Raum verflüchtigt. Johann wirkt jetzt lockerer als bei der Begrüßung. Er trägt Jeans und Hemd, genauso wie ich, und sieht mich aufmerksam an. Er hatte während meiner Geschichte drei Stichwörter in seinem Notizbuch vermerkt.

Ich schaue kurz zur Personalreferentin hinüber. Claudia nickt mir zu und ich stelle meine erste Frage: »Wer bist denn du, Johann? Warum sitzt du heute hier?«

»Sehr gerne.« Er räuspert sich und rutscht auf seinem Stuhl ein Stück nach vorne. »Die Zahlen, Daten, Fakten kennen Sie ja bereits aus meinen Bewerbungsunterlagen.« Bei der Aussage kann Claudia ein Lachen nur schwer unterdrücken. Sie kennt mich aus vielen Bewerbungsgesprächen und ist mit meiner Art der Vorbereitung nicht so ganz zufrieden. Sie hat mir einmal unterstellt, dass ich Bewerbungsgespräche nicht ernst genug nehme. Aber da

haben wir eine ganz gegenteilige Wahrnehmung. Früher habe ich klassische Bewerbungsgespräche geführt, nach Lehrbuch. Dann habe ich aber für mich erkannt: Das ist nicht der richtige Weg, um genau jene Menschen zu finden, die uns wirklich helfen können. Mein erster Kontakt mit einem Menschen soll nicht ein Blatt Papier sein. Ich möchte ihn unvoreingenommen sehen und erleben. Das ist mein Prinzip, das ich mir auferlegt habe.

Johann wendet sich der Personalreferentin zu und berichtet von unserem ersten Treffen.

»Conny Dethloff und ich, wir haben uns bei einem der Agile Meetups hier in Hamburg kennengelernt. Dort bin ich sehr gerne und tausche mich mit den Teilnehmern aus, obwohl ich keinerlei agile Erfahrung oder Vorwissen habe. Mir gefallen die Atmosphäre und die Haltung der Leute. Die Themen dort inspirieren mich. Auch dein Vortrag, Conny, hat mich sehr inspiriert. Deshalb habe ich dich gleich darauf angesprochen, dass ich gerne für dich arbeiten würde.«

Johann greift zum Wasserglas und nimmt einen Schluck. Claudia hat sich bereits fleißig Notizen gemacht. Ihre erste Blattseite ist fast voll. Ich frage mich, was sie alles aufgeschrieben hat. So viel hatte Johann doch gar nicht erzählt bis jetzt. Kann sie überhaupt richtig zuhören und beobachten, wenn sie so auf ihren Zettel fokussiert ist? Mich selbst lenkt das Notizenschreiben immer höllisch ab. Ich möchte bei diesem Menschen sein und aktiv zuhören können. Die wichtigsten Dinge behalte ich schon, mein Kopf ist ja noch fit.

Ich nicke Johann bestätigend zu. »Was beeindruckt dich so am Thema Agile?«

»Ja, was beeindruckt mich ... Es ist für mich wie eine Insel der Gleichgesinnten im Meer der sehr verrückten Wirtschaft.« Claudia erhascht diesen Moment, um das

Gespräch auf ein angemessenes, seriöses Bewerbungsgespräch zurückzuführen.

»Herr Mintzberg, Sie haben Wirtschaftswissenschaften studiert, nicht wahr?«

»Ja, aber das habe ich abgebrochen«, sagt Johann mit seiner tiefen, selbstsicheren Stimme.

»Was hat zum Abbruch geführt?«

»Hmmm. Die bessere Frage ist vielleicht, was hat mich zu diesem Studium geführt?« Claudia blickt auf zu Johann und wieder zurück auf ihren Zettel. Sie streicht ihre notierte Frage durch und schreibt sichtlich widerwillig die neue Frage auf.

»Mit 18 habe ich mir die Frage gestellt, was ich eigentlich im Leben möchte, wo ich mich sehe und wie ich wirken möchte. Und da habe ich drei Töpfe gemalt.« Johann steht auf und geht zum Flipchart. Er zeichnet drei große Kochtöpfe auf das Papier und schaut zu uns herüber. »In den ersten Topf habe ich Sachen reingesteckt, die ich – aus meiner Sicht – richtig richtig gut kann, mit denen ich aber irgendwie kein Geld verdienen werde. Ich wollte immer in die Wirtschaft gehen und die Wirtschaft besser machen. Aber die Sachen, die ich zu dem Zeitpunkt konnte, hatten mit der Wirtschaft relativ wenig zu tun.« Johann schreibt »Kann ich & nützt nix« auf den ersten Topf.



»In den zweiten Topf habe ich Sachen gepackt, die ich auch gut kann, die aber keinen spezifischen Wirtschaftskontext haben und nur wenig in der Wirtschaft bringen.«

Der zweite Topf erhält die Aufschrift »Kann ich & nützt etwas«.

»In den dritten Topf habe ich Sachen gesteckt, die ich gar nicht kann, die ich aber höchstwahrscheinlich brauche, um in der Wirtschaft irgendwie Fuß zu fassen. Und diese Aufgaben, diese Themen, die da drin steckten, haben mich dazu ermutigt, BWL zu studieren.« Johann zeichnet das Bild fertig, indem er auf den dritten Topf »Kann ich nicht & nützt viel« schreibt; danach setzt er sich wieder zu uns an den grauen Besprechungstisch.

»Und warum haben Sie das Studium trotzdem abgebrochen?«

»BWL habe ich nicht studiert, weil ich es geil finde, sondern weil ich es brauche.« Johann bemerkt unsere interessierten Blicke und holt weiter aus. »Die meisten studieren ja etwas, was sie gerne mögen. Aber warum soll ich etwas studieren, was ich gerne mag? Das lerne ich doch sowieso. Ich kenne mich doch, ich brauche einen externen Impuls, einen externen Antreiber. Also ich ticke so: Wenn ich etwas gerne mag und es machen will, lerne ich es sowieso – dazu muss ich nicht studieren. Ich habe quasi das Studium nur genutzt, als externen Antreiber für mich.«

»Und warum haben Sie jetzt das Studium abgebrochen?«

»Ich habe nicht studiert, um einen Abschluss zu machen. Ich habe studiert, um diesen externen Anreiz zu haben. Es war eine Investition in die Zukunft. Und als ich dann für mich erkannt habe, dass ich jetzt genügend theoretische Kenntnisse über BWL habe, habe ich das Studium beendet und bin in die Praxis eingestiegen.« Beeindruckt von dieser Begründung dieses sehr außergewöhnlichen Menschen, tauche ich gänzlich in seine Erzählung und seine Perspektive ein. Johann erzählt noch einiges mehr über richtige und falsche Entscheidungen in seinem Leben und

über das, was ihn fasziniert. Ich bin überzeugt, dass er für die Rolle der Richtige ist und stelle meine gewohnte Abschlussfrage. Dazu schiebe ich die Rollenbeschreibung der ausgeschriebenen Stelle über den Tisch.

»Klasse! Vielen Dank. Dann stellt sich mir nur noch die Frage: Wenn du dir die Rollenbeschreibung durchliest, kannst du dich mit der Rolle des Product Owners identifizieren?« Johann hat noch nie im agilen Umfeld gearbeitet. Scrum und Kanban kennt er nicht, aber das bekommt er in einer internen Schulung schnell beigebracht. Da sind mir die persönlichen Eigenschaften und die Prägung durchs Leben wichtiger. Johann zögert etwas mit seiner Antwort und geht mit Hilfe seines Zeigefingers noch einmal Punkt für Punkt auf der Liste durch. Das ist schon mal gut. Er scheint nicht alles unüberlegt abzunicken und pauschal als seinen Traumjob zu bezeichnen.

Zu Beginn unseres Gesprächs, als ich viel über mich selbst erzählt habe, habe ich ihn bereits mit ein paar typischen Situationen konfrontiert, die im Arbeitsalltag eines Product Owners vorkommen könnten. Dabei habe ich ihn immer wieder gefragt, wie er reagieren würde und warum er so reagieren würde. Für mich ist das Warum wesentlich wichtiger, als das Wie. Warum macht er genau das und andere Sachen nicht? Ich habe erfahren, wie Johann darüber denkt und fühlt, was er genau macht, ob er nur unreflektiert handelt oder Dinge tut, weil er sie in einer Schulung gelernt hat. Johann hatte sehr außergewöhnliche Lösungsideen, aber diese waren so überaus gut begründet, dass mir hinterher jede andere Lösung törricht vorgekommen war.

Nun studiert Johann ausführlich die Checkliste der Aufgabenbereiche.

»Ich weiß noch nicht so richtig, Conny. Naja, verlangst du das wirklich von mir? Dass ich genau das tue? Und

darf ich nichts anderes machen? Angenommen, ich mache etwas, was da nicht steht: Ist das schlimm?»

Johann schaut Claudia fragend an. Wahrscheinlich ist ihm klar, dass es nicht ich sein werde, wenn jemand dagegen sein sollte. Claudia schaut genauso fragend zurück. Sie weiß noch nicht, wie sie diesen Wunsch einordnen soll.

»Wie meinen Sie das? Was wollen Sie denn stattdessen machen?»

»Ich möchte in dem Umfeld, in dem ich unterwegs bin, alles das einbringen, was ich habe. Unabhängig davon, ob das in meiner Rollenbeschreibung steht oder nicht. Warum soll ich mich von so einer Beschreibung, so einem Stück Papier, davon abhalten lassen, meine Skills meine Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen?»

»Genau deshalb bist du der Richtige!«, rufe ich und Claudia springt fast vom Stuhl auf. Entsetzt schiebt sie ihre Schreibmappe zur Seite und starrt mich an. Ich nutze diesen Impuls und stehe auf, um Johann freudig zu verabschieden. Claudia ist immer noch erstarrt und bringt kaum ein Wort raus. Als Johann draußen vor dem Fenster zu sehen ist, fängt sie sich wieder.

»Conny, den möchtest du doch nicht etwa einstellen?« Ich schenke ihr mein breitestes Grinsen. »Conny, nein! Der fällt durch jedes Raster! Er hat kein abgeschlossenes Studium, keine Erfahrung in agilen Teams, hat noch nie im Handel gearbeitet, hat keinen BI Background. Nichts! Der passt absolut nicht zu uns!«

»Doch, Claudia. Das ist genau der Richtige für den Job. In den komplexen Umgebungen, in denen die unterwegs sind, brauche ich genau diese reflektierten Menschen. Die bekommen Sachen hin, die andere ganz lange nicht hinbekommen. Die sind authentisch und persönlich. Genau dieser Johann wird uns weiterbringen!«

»Oh, Conny. Was hast du denn geschluckt? Sag nachher nicht, ich hätte dich nicht gewarnt. Gut, dass sich Thore den Bewerber ebenfalls ansieht.«

///

»Conny, wart mal eben! Ich muss dir etwas über Johann berichten.« Thore rannte den Flur zur Kantine zurück. Johann hatte ich vor sechs Monaten eingestellt, obwohl Thore und Claudia eher dagegen waren, aber sie hatten mir die Entscheidung überlassen. Thore, dessen Gewissenhaftigkeit man bereits an seinem gepflegten Äußeren und dem sportlichen Körperbau erkennen konnte, hatte damals an Johanns Sorgfalt gezweifelt. Die Probezeit hatte Johann in meinen Augen ganz hervorragend gewuppt und er hatte sich entschieden zu bleiben. In dieser Zeit hatte Thore regelrecht nach Fehlern bei Johann gesucht und ihn nicht geschont.

Als Thore bei mir ankam, war er kein bisschen außer Atem.

»Ich habe gerade von Johanns letztem Workshop mit den verkrachten Teams gehört. Erzähl mir mal, wie er das geschafft hat, Conny!«

»Was hat er geschafft?« Ich hatte keine Ahnung, wovon Thore gerade sprach. Bereits nach den ersten Wochen hatte ich Johann sehr eigenständig und selbstorganisiert arbeiten lassen.

»In dem Product Team, in dem er Product Owner ist, waren doch die Bereiche Entwicklung und Betrieb seit Jahren spinnefeind. Die haben nur noch miteinander geredet, wenn sie unbedingt mussten. Für ein DevOps Team absolut nicht geeignet. Da müssten die ganz eng zusammenarbeiten. Jetzt höre ich, dass alles super läuft seit Johanns Workshop. Wie kann das sein?«

»Keine Ahnung wie er das geschafft hat. Aber ich glaube: Wenn du ihn fragen würdest, was er genau getan hat, würde er sich genötigt fühlen, darauf zu antworten. Wahrscheinlich würde er sagen: Ich habe mit ihnen geredet. Vielleicht wird er dir auch ein paar Moderationsmethoden nennen. Aber das ist es nicht, was seinen Erfolg ausmacht oder was die Wirkung ausgemacht hat. Die Magie hinter seinem Handeln ist nicht beobachtbar. Und das ist auch nicht imitierbar, nicht kopierbar. Das weiß der manchmal selber nicht.«

»Reden? Das verstehe ich nicht. In den Meetings sitzt der meistens nur da und sagt gar nichts. Der bringt überhaupt keinen Mehrwert. Und der soll mit denen geredet haben?«

»Das habe ich auch beobachtet. Ich habe ihn mal darauf angesprochen.«

»Und? Was hat er gesagt?« Thore ist sichtlich irritiert. Das Bild, das er von Johann hat, passt eindeutig nicht zum Ergebnis dieses Workshops.

»Er hat gesagt: Ich kenne mich sehr genau. Und bei mir ist es so, wenn ich rede, dann muss ich meine Energie und meine Aufmerksamkeit auf das richten, was ich gerade sage. Genau in diesen Momenten verliere ich die Menschen im Raum aus dem Blick. Das will ich aber nicht. Weil dafür sind die Meetings doch da, jedenfalls für mich. Die Meetings sind für mich da, um mit den Menschen in Kontakt zu treten. Und weil ich weiß, dass ich sie beim Reden aus dem Blick verliere, sage ich lieber nichts. Ich bin nur da, um zu beobachten und wahrzunehmen. Um Strömungen wahrzunehmen, die man vielleicht ganz schwierig wahrnehmen kann. Und wenn ich dann aus dem Meeting rausgehe, denke ich darüber nach und gehe vereinzelt auf die Menschen zu, wenn ich glaube, mit ihnen etwas besprechen zu müssen.«

Damals hatte mich diese Antwort von Johann sehr fasziniert. Er konnte sehr genau begründen, warum er die Dinge so machte, wie er sie machte. Und bei Meetings war er nicht da, um zu senden, sondern um zu empfangen.

»Das verstehe ich nicht. Was ist das für ein Typ, Conny? Was ist das für ein Talent?« Thore suchte verzweifelt nach der Schublade, in die er Johann stecken konnte.

»Ich nenne diese Menschen gerne Brückenbauer. Richard David Precht hat mich mit einer seiner Metaphern inspiriert. Er sagte, wir bekommen unsere Probleme in der Gesellschaft heute nicht gelöst, weil wir zu wenige Brückenbauer haben. Unsere Welt besteht aus ganz vielen Inseln, auf denen es ganz viel Wissen gibt, und diese



Inseln liegen in einem großen Meer aus Unwissen. Diese Inseln sind nicht miteinander vernetzt. Jeder steckt in seinem Silo fest, und

wir haben verlernt, beziehungsweise die Menschen auf einer Insel sind nicht imstande, mit Menschen anderer Inseln zu kommunizieren. Die Vernetzung fehlt total. So sind wir sozialisiert. – Was meine ich damit: Menschen wie Johann sind solche Brückenbauer zwischen diesen Inseln. Sie schaffen es, durch die Art wie sie sind, Menschen dieser Inseln miteinander ins Reden zu bringen. Sie bringen Bereiche, die lange Zeit nicht miteinander geredet haben, ins Reden. Und dieses Bild des Brückenbauers habe ich immer im Kopf, wenn ich an Johann denke.«

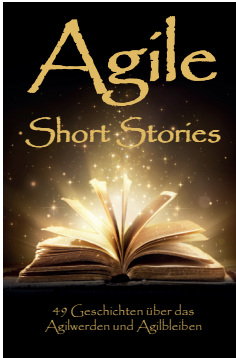
»Okay. Ich beginne zu verstehen. Gut, dass du als Brückenbauer so ein gutes Händchen für Brückenbauer hast,

Conny.« Wir lachen. Das ist wirklich ein großes Kompliment von Thore und ich weiß es sehr zu schätzen, dass ich den Freiraum habe, selbst intuitiv Talente für unser Team auswählen zu dürfen.

Conny Dethloff

wurde 1974 geboren und hat sein Studium 1999 als diplomierter Mathematiker abgeschlossen. Bis 2011 war er Unternehmensberater bei PwC und der IBM Deutschland GmbH, seit 2012 arbeitet er bei der OTTO GmbH & Co KG als Manager. Dort ist seine Aufgabe, OTTO im Kontext Business Intelligence, Big Data und Kultur in das digitale Zeitalter zu führen. Seine Erkenntnisse aus dem täglichen Arbeitsleben reflektiert er seit 2009 in seinem Logbuch »Reise des Verstehens« (blog-conny-dethloff.de) sowie als Gastautor auf der Lean Knowledge Base (leanbase.de/suche?query=Conny+Dethloff) und der Plattform der Unternehmensdemokraten (www.unternehmensdemokraten.de/author/conny/).





Miriam Sasse, Joachim Pfeffer (Hrsg.)

Agile Short Stories

ISBN 978-3-947487-05-9

Softcover, 412 Seiten

19,90 EUR [D]

20,50 EUR [A]

Geschichten transportieren mehr als nur Wissen. Sie berühren, inspirieren, schaffen Nähe und ein Gespür für andere Menschen. Geschichten zeigen etwas von uns selbst und werden so zur Hilfe, wenn wir uns in ähnlichen Situationen befinden.

In diesem Buch teilen 45 Autorinnen und Autoren ihre Erlebnisse aus der Welt der Agilität. Es sind erfahrene Product Owner, Scrum Master, Führungskräfte, Agile Coaches, Berater und Organisationsentwickler. Sie erzählen wahre Geschichten aus ihrem Arbeitsalltag und ihrem persönlichen Leben: über die ersten Schritte und Spannungen in Teams, förderliche und hinderliche Führung, Verluste und Ängste, erstaunliche Entwicklungen, klare Werte und Haltungen. Diese Geschichten machen das Angebot, als Menschen voneinander zu lernen.

Mit dem Kauf dieses Buches unterstützen Sie
Flying Hope e.V.

Agile Short Stories

Geschichten transportieren mehr als nur Wissen. Sie berühren, inspirieren, schaffen Nähe und ein Gespür für andere Menschen. Geschichten zeigen etwas von uns selbst und werden so zur Hilfe, wenn sich andere in ähnlichen Situationen befinden.

In diesem Buch teilen 45 Autorinnen und Autoren ihre Erlebnisse aus der Welt der Agilität. Es sind erfahrene Product Owner, Scrum Master, Führungskräfte, Agile Coaches, Berater und Organisationsentwickler. Sie erzählen wahre Geschichten aus ihrem Arbeitsalltag und ihrem persönlichen Leben: über die ersten Erfolge und Spannungen in Teams, förderliche und hinderliche Führung, Verluste und Ängste, erstaunliche Entwicklungen, klare Werte und Haltungen. Diese Geschichten machen das Angebot, als Menschen voneinander zu lernen.

Mit dem Kauf dieses Buches unterstützen Sie Flying Hope e.V.

#AgileShortStories