
EINFÜHRUNG

*True leaders understand that leadership is not about them
but about those they serve. It is not about exalting themselves
but about lifting others up.*

Sheri L. Dew

Dieses Kapitel beinhaltet wichtige Kriterien und Erfolgsfaktoren, um Stakeholder aufeinander abzustimmen und Entwicklungsteams zu führen. Es hilft Ihnen dabei, über die Herausforderungen nachzudenken, mit denen Sie wahrscheinlich konfrontiert werden, Ihre Autorität und Fähigkeit, auf andere einzuwirken, zu stärken und sich den passenden Führungsstil anzueignen. Somit bildet das Kapitel die Grundlage für das gesamte Buch.

Sechs Herausforderungen für Product Leadership

Während unter Leadership allgemein verstanden wird, eine Gruppe von Menschen bei der Erreichung gemeinsamer Ziele zu unterstützen, gibt es aus meiner Perspektive sechs Herausforderungen, die das Führen von Stakeholdern und Entwicklungsteams auszeichnen: Als produktverantwortliche Person fehlt Ihnen in der Regel die Weisungsbefugnis; Sie sind für eine vergleichsweise große und heterogene Gruppe verantwortlich; Sie haben nur beschränkt Einfluss auf die Auswahl von Teammitgliedern; Sie tragen aktiv zur Zielerreichung bei, während Sie gleichzeitig die anderen führen; Sie bieten strategische und inhaltliche Führung und für gewöhnlich arbeiten Sie mit agilen Methoden, wie ich am Ende dieses Abschnitts erläutern werde.

Wer sind die Stakeholder und Mitglieder des Entwicklungsteams?

Ein *Stakeholder* ist jeder, der ein konkretes Interesse am Produkt hat. In diesem Buch benutze ich den Begriff Stakeholder für alle Mitarbeitenden, deren Hilfe benötigt wird, um ein Produkt auszuliefern. Dazu zählen zum Beispiel ein Vertriebsmitarbeiter, der die Verkaufsstrategie entwickelt, ein Marketingmensch, der das Produkt vermarktet, oder auch Personen aus der Rechts- oder Finanzabteilung, deren Expertise benötigt wird.

Ein *Entwicklungsteam* besteht aus einer Gruppe von Personen, die gemeinsam ein Produkt oder einen Produktbestandteil wie ein Feature oder eine Komponente entwickeln.² Diese Gruppe hat typischerweise nicht mehr als zehn Mitglieder und die einzelnen Personen verfügen über alle Fähigkeiten, die für das Design, Implementieren, Testen und Dokumentieren des Produkts erforderlich sind. Folglich kann ein Entwicklungsteam aus User-Experience-Designern, Softwarearchitekten, Programmierern und Testern bestehen. Zusätzlich kann es von Nutzen sein, wenn Entwicklungsteams stabil, zusammen vor Ort und autonom sind. Die beiden erstgenannten Eigenschaften erleichtern eine effektive Teamarbeit, letztere fördert die Innovationsfähigkeit.

Keine Weisungsbefugnis

Im Gegensatz zu einem Manager in einer Linienorganisation sind Sie nicht der Chef. Sie managen weder das Entwicklungsteam noch die Stakeholder und für gewöhnlich berichten die einzelnen Personen auch nicht an Sie. Folglich besitzen Sie keinerlei disziplinarische Befugnis: Sie können den Teammitgliedern nicht sagen, was sie zu tun haben, ihnen keine Aufgaben zuweisen und typischerweise sind Sie nicht befähigt, Boni, Gehaltserhöhungen oder andere Anreize anzubieten. Dennoch sind Sie auf deren Arbeit angewiesen. Beispielsweise können die Mitarbeitenden das Produkt designen, implementieren, vermarkten, verkaufen und den entsprechenden Service dazu anbieten. Außerdem sind einige der Personen, die Sie führen, vielleicht älter als Sie, arbeiten schon länger für das Unternehmen, sind sehr einflussreich und gut vernetzt.

Große und heterogene Teams

Das Team, das Sie leiten, kann groß und heterogen sein. Das Entwicklungsteam ist üblicherweise cross-funktional aufgestellt: Die Teammitglieder haben unterschiedliche fachliche Hintergründe und Fähigkeiten, einschließlich Design, Softwareentwicklung und Testen. Werden die Stakeholder hinzugenommen, die aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen kommen – z.B. Marketing, Vertrieb, Support und Service für ein kommerzielles Produkt –, ergibt sich eine sehr heterogene Gruppe, die leicht aus fünfzehn Personen bestehen kann.³ Die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder zu verstehen und alle effektiv zu führen, kann daher eine Herausforderung sein.

-
2. Ich verwende *Feature*, um mich auf einen Produktbestandteil zu beziehen, mit dem Nutzer interagieren können, wie z.B. die Suche und Navigation auf der Webseite eines Online-Händlers, und *Komponente*, um einen Architekturbaustein wie einen Service, eine Komponente oder eine Schicht zu beschreiben.
 3. Diese Zahl geht davon aus, dass das Entwicklungsteam bis zu zehn Mitglieder hat. Vergleichen Sie diese Angabe mit Linienmanagern, die nach meiner Erfahrung typischerweise sieben bis zehn Personen betreuen.

Begrenzter Einfluss auf die Auswahl der Teammitglieder

Obwohl Sie unbedingt versuchen sollten – wie ich im Kapitel *Interaktionen* noch beschreiben werde –, die richtigen Leute an Bord zu holen, können Sie sich nicht immer die Teammitglieder und Stakeholder aussuchen. Normalerweise befinden Sie sich nicht in der Position, die Leute selbst auszuwählen. Stattdessen sind Sie oft auf das Linienmanagement angewiesen, um das Entwicklungsteam zusammenzustellen und die Vertreter aus den Geschäftsbereichen als Stakeholder auszuwählen – ganz gleich, wie passend Sie diese Personen finden oder wie gut Sie mit ihnen auskommen. Ebenso haben Sie wenig Einfluss darauf, wie lange diese Personen mit Ihnen zusammenarbeiten werden: Obwohl es von Vorteil ist, ein stabiles Team auf kontinuierlicher Basis zu bilden, kann es durchaus passieren, dass aufgrund von sich verändernden Unternehmensanforderungen Mitglieder das Team verlassen oder neu hinzukommen.

Doppelrolle

Während das Führen von Menschen für sich genommen bereits eine Herausforderung sein kann, müssen Sie auch noch aktiv dazu beitragen, die gemeinsamen Ziele sowie den angestrebten Produkterfolg umzusetzen. In diesem Sinne haben Sie eine Doppelrolle inne: Sie sind Leader und Mitwirkender zugleich. Ersteres beinhaltet, dass Sie sicherstellen, dass die verschiedenen Arbeitsabläufe wie Produktdesign und Produktimplementierung, Releasevorbereitung und der Support aufeinander abgestimmt sind – zum Beispiel indem Sie wichtige Stakeholder ermutigen, an den Sprint-Review-Meetings teilzunehmen. Es umfasst auch, regelmäßig die Produktleistung zu überprüfen und den Fortschritt mit der Product Roadmap abzugleichen. Darüber hinaus müssen Sie möglicherweise einige Mitglieder coachen oder als Mentor begleiten und ihnen helfen, sich das relevante Praxiswissen anzueignen, damit sie einen guten Job machen können. Und als ob das nicht alles schon genug wäre, müssen Sie auch zur Weiterentwicklung des Produkts beitragen – zum Beispiel durch Nutzerbeobachtung und -befragung, Analyse von Nutzerfeedback und Nutzerdaten, Überarbeitung der Produktstrategie, Anpassung der Product Roadmap, Priorisierung des Product Backlog und Schreiben neuer User Stories.

Leadership auf mehreren Ebenen

Das Entwicklungsteam und die Stakeholder zum Produkterfolg zu führen, erfordert Leadership auf drei Ebenen: Vision, Strategie und Umsetzung. Als produktverantwortliche Person sollten Sie eine klare Produktvision erstellen. Sie sollten den Aufwand auf sich nehmen, eine wirkungsvolle Strategie zu gestalten, zu validieren und weiterzuentwickeln. Sie sollten die Entwicklung einer Product Road-

map vorantreiben und gemeinsam mit dem Entwicklungsteam am Product Backlog arbeiten, um dessen Einträge zu bestimmen, zu erfassen, zu verfeinern und zu priorisieren. So wird sichergestellt, dass Leadership und Entscheidungsfindung konsistent sind: Die Vision sollte die Strategie leiten und die Strategie sollte die Umsetzung bestimmen. Gleichzeitig sollten Erkenntnisse, die auf der taktischen Ebene gewonnen werden – zum Beispiel durch das Testen von Prototypen oder Produktinkrementen mit Anwendern –, in die Strategie einfließen, was sich wiederum auf die Vision auswirken kann.

Gemeinsame Product Leadership

Produkte können zu groß werden, als dass eine Person Leadership auf allen drei Leadership-Ebenen übernehmen könnte. Ein geläufiges Vorgehen, Product Ownership aufzuteilen, besteht darin, dass eine Person für das Gesamtprodukt verantwortlich ist und einzelne Personen für Produktbestandteile wie Features und Komponenten zuständig sind. Entsprechend ergibt sich ein Bild, in dem ein übergreifender Product Owner oder Manager eng mit Verantwortlichen für Features und Komponenten zusammenarbeitet.

Ein anderer Ansatz, der durch das Skalierungsframework SAFe populär wurde, basiert auf der Aufteilung von strategischen und inhaltlichen Verantwortlichkeiten. Das führt dazu, dass eine Person die strategischen Produktentscheidungen trifft und eine oder mehrere Personen sich um die inhaltliche Arbeit und das Managen des Product Backlog kümmern. Diese Herangehensweise bietet sich meiner Erfahrung nach jedoch nur für reife, stabile Produkte an, deren Strategie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht wesentlich ändern wird.⁴

Agile Vorgehensweise

Die meisten digitalen Produkte werden mit einem agilen Framework wie Scrum oder Kanban entwickelt. Ein agiler Prozess stellt Anforderungen an die Interaktion mit dem Entwicklungsteam und bis zu einem gewissen Grad auch mit den Stakeholdern. Ein agiles Team arbeitet zum Beispiel selbstorganisiert. Dies beinhaltet das Recht, die angemessene Menge an Arbeit zu bestimmen, Arbeitspakete abzulehnen, wenn diese die Kapazität des Teams übersteigen, und nur an dem zu arbeiten, was für einen Sprint vereinbart wurde oder innerhalb der vereinbarten Limitierungen des Arbeitsfortschritts (Work in Progress, WIP) liegt.⁵ Diese Regeln erhöhen die Produktivität und sorgen für eine gesunde und nachhaltige Arbeitsumgebung. Sie bedeuten jedoch auch, dass Sie dem Team nicht einfach Arbeit aufdrängen oder sich in die Arbeit während eines Sprints einmischen können. Stattdessen zieht sich das Team die Arbeit selbst aus dem Product Backlog.

-
4. Siehe [Pichler 2016a] für weitere Informationen, wie mehrere Produktpersonen Product Leadership teilen und wirkungsvoll zusammenarbeiten können.
 5. WIP steht für »Work in Progress«. Ein WIP-Limit verhindert Engpässe in der Softwareentwicklung und gewährleistet einen geschmeidigen Arbeitsfluss. Wenn das WIP-Limit erreicht wurde, kann vom Team keine weitere Arbeit angenommen werden.

Zusätzlich müssen Sie dem Entwicklungsteam zur Verfügung stehen, gemeinsam am Product Backlog arbeiten, an Meetings wie dem Sprint Planning und Sprint-Review teilnehmen, Fragen beantworten und Feedback zu »fertiggestellter« Arbeit (*done*) geben.⁶

Auf Personen einwirken und Veränderung ermöglichen

Menschen zu führen beinhaltet, auf Individuen Einfluss zu nehmen und ihnen Unterstützung zu geben, damit sie zusammen auf gemeinsame Ziele hinarbeiten – wie zum Beispiel neue Nutzer zu gewinnen, bestehende Kunden zu erhalten oder den Umsatz zu erhöhen. Aber als produktverantwortliche Person besitzen Sie in der Regel nicht die Autorität, den Personen zu sagen, was sie zu tun haben, wie ich bereits erwähnt habe. Wie können Sie dann auf Personen einwirken und diese dazu ermutigen, etwa offener gegenüber den Ideen anderer zu sein und bereitwilliger mit diesen zusammenzuarbeiten?

Das Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung

Auf eine nicht unähnliche, aber extremere Herausforderung traf das FBI, the Federal Bureau of Investigation, in den USA. Stellen Sie sich vor, mit folgender Situation konfrontiert zu sein: Bewaffnete Terroristen haben eine Gruppe Zivilisten entführt. Nun fragen sie nach Lösegeld und drohen die Geiseln zu töten, wenn ihre Forderungen nicht erfüllt werden. Wenn Sie wie ich mit Hollywood-Filmen der 80er-Jahre aufgewachsen sind, tendieren Sie womöglich dazu, einen Rambo-artigen Agenten loszuschicken, der im Alleingang die Geiseln befreit und die Terroristen gefangen nimmt. In der realen Welt hingegen hat dieser Ansatz eine geringe Erfolgsaussicht und eine hohe Sterblichkeitsrate. Aus diesem Grund hat das FBI eine andere Methode entwickelt, die sich *The Behavioural Change Stairway Model* [Voss 2016] nennt und auf folgender Erkenntnis beruht: Um Veränderung in einer Person zu fördern, müssen Sie in der Lage sein, auf das Individuum einzuwirken. Dazu müssen Sie zuerst eine vertrauensvolle Beziehung mit der Person herstellen. Dies ist nur möglich, wenn Sie dem Individuum Empathie entgegenbringen, ihre oder seine Perspektive verstehen und echtes Interesse für die Bedürfnisse der Person zeigen. Und der beste Weg, jemanden zu verstehen, ist es, der Person aktiv zuzuhören, wie die Abbildung 1 zeigt.

6. Ein Arbeitspaket ist für gewöhnlich »fertiggestellt« (*done*), wenn es umgesetzt, getestet, dokumentiert und bereit für das Deployment ist.

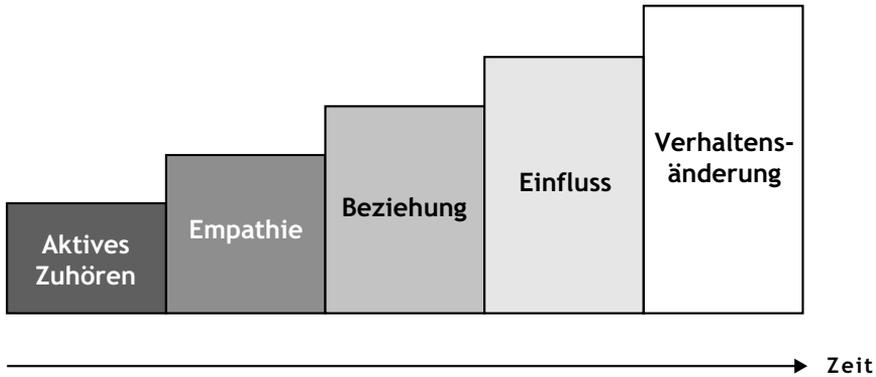


Abb. 1 Behavioural Change Stairway Model
(Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung)

Abbildung 1 legt nahe, dass der beste Weg, auf jemanden einzuwirken und die Person zur Veränderung zu ermutigen, darin besteht, aufmerksam zuzuhören, der Person Empathie entgegenzubringen und eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Keinen dieser Schritte können Sie auslassen. Stattdessen müssen Sie geduldig sein und einen Schritt nach dem anderen machen.

Während ich hoffe, dass Ihre Herausforderungen, Stakeholder und Entwicklungsteams zu führen, nicht ganz so schwierig wie die des FBI sind, so zeigt meine Erfahrung, dass sich das Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung direkt auf das Produktmanagement übertragen lässt. Hier ist der Grund dafür: Personen werden Ihnen nur aus zwei Gründen folgen – weil sie Ihnen vertrauen und Sie respektieren oder weil sie Sie fürchten. Personen dazu zwingen, etwas zu tun, ist nicht wünschenswert. Es führt nie zu motivierten Individuen, die sich für das Erreichen gemeinsamer Ziele engagieren. Stattdessen erzeugt es ein ungesundes Arbeitsumfeld, in dem Personen aus Angst und Verpflichtung handeln, und es zerstört Kreativität, informierte Risikobereitschaft und Innovation. Darüber hinaus ist diese Option für Produktpersonen üblicherweise nicht verfügbar – in der Regel besitzen Sie keine Autorität, Personen zu sagen, was sie zu tun haben, wie ich bereits erwähnt habe. Wenn Sie möchten, dass Ihnen Menschen wahrhaft vertrauen und Ihnen Respekt entgegenbringen, dann müssen Sie ihnen zeigen, dass Sie sich ernsthaft um sie kümmern und dass Sie an ihren Perspektiven interessiert sind und Sie ihre Bedürfnisse verstehen möchten. Mit anderen Worten, Sie müssen Ihre Fähigkeit, sich in andere einzufühlen, stärken.

Empathie als eine Kernkompetenz von Leadership

Empathie ist unsere Fähigkeit, die Gefühle, Bedürfnisse und Interessen anderer zu verstehen und die Perspektive einer anderen Person einzunehmen. Empathie bringt eine warmherzige, offene und freundliche Haltung mit sich. Empathisch zu

sein bedeutet, sich etwas aus der anderen Person zu machen und diese zu akzeptieren – ganz gleich, ob wir mit ihren Sichtweisen übereinstimmen oder ob wir die Person mögen oder nicht. Wie das Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung zeigt, können wir Personen Empathie entgegenbringen, auch wenn wir deren Handlungen zutiefst ablehnen und sie auch nicht mögen. Ein FBI-Agent wird höchstwahrscheinlich mit dem Terroristen, mit dem sie oder er verhandelt, im Widerspruch stehen und als Individuum wird man den Geiselnnehmer wahrscheinlich nicht als sympathische Person wahrnehmen. Aber das hält den Agenten nicht davon ab, Mitgefühl mit dem Terroristen zu empfinden, indem er wahrhaftes, warmherziges Interesse gegenüber der Person zeigt und sie als Mitmenschen behandelt, trotz ihrer beklagenswerten Taten.

Das Gleiche gilt für Sie: Wie schwierig oder herausfordernd auch immer ein Stakeholder oder ein Mitglied des Entwicklungsteams sein mag, der beste Weg dieser Person zur Veränderung zu verhelfen, ist es, ihr Empathie entgegenzubringen. Wenn Sie Leuten sagen, was sie tun sollen, ohne ihnen aufmerksam zuzuhören und respektvolles Interesse für ihre Bedürfnisse aufzubringen, so ist es sehr unwahrscheinlich, dass Ihnen diese Personen folgen, auch wenn Sie faktisch gesehen Recht haben. Damit sie Ihren Anweisungen folgen, müssen sich die Leute erst gehört und verstanden fühlen.

Empathie ist vielleicht die wichtigste Leadership-Fähigkeit: Sie erlaubt Ihnen nicht nur auf andere einzuwirken und Veränderung zu ermöglichen, sondern sie schafft auch Vertrauen und psychologische Sicherheit und sorgt somit für ein Umfeld, in dem sich Leute sicher fühlen, offen zu sprechen, und sich wohlfühlen, sie selbst zu sein. Wenn Sie Empathie kultivieren, erhöhen Sie auch die Chancen, die Bedürfnisse Ihrer Nutzer und Kunden zu verstehen. »Empathy ... moves us beyond thinking of people as laboratory rats or standard deviations« (»Empathie ... bringt uns dazu, in Menschen mehr als Laborratten oder Standardabweichungen zu sehen«), wie es Brown formuliert [Brown 2009, S. 49].⁷ Außerdem macht Sie das Kultivieren von Empathie zu einer sympathischeren und glücklicheren Person: Sich mit anderen zu verbinden bereichert unsere Erfahrung als menschliche Wesen. Bedenken Sie jedoch, dass Ihr Interesse an einer anderen Person echt sein muss. Wenn Sie nur so tun, als würden Sie sich interessieren, oder wenn Sie nur Empathie zeigen, damit Sie jemanden dazu bringen, etwas Bestimmtes zu tun, dann werden die Leute früher oder später Ihre Absicht bemerken und aufhören, Ihnen zu vertrauen.

7. Die Entwicklung von Empathie ist der erste Schritt im Design Thinking, einem Innovationsprozess, der ursprünglich von IDEO entworfen wurde.

Immer lächeln?

Empathisch zu sein bedeutet nicht, dass Sie die ganze Zeit glücklich sein und lächeln müssen. Es heißt auch nicht, dass Sie alle Botschaften mit Zuckerguss überziehen müssen, den Leuten nur erzählen, was sie hören wollen, und Probleme ignorieren. Stattdessen bedeutet es, sich um die andere Person zu kümmern und dem Einzelnen so viel wie möglich helfen zu wollen. Dazu kann auch gehören, jemanden mit seinem Verhalten zu konfrontieren. Stellen Sie sich zum Beispiel einen Stakeholder vor, der regelmäßig die Produktstrategie-Workshops verpasst und im Einzelgespräch mit Ihnen Änderungen in der Product Roadmap verlangt. Hier sollten Sie die Person bitten, ihr Verhalten zu ändern, nämlich aufzuhören, Änderungen in der Product Roadmap zu fordern, und stattdessen an den Strategiemeetings teilzunehmen. Aber agieren Sie auf empathische Weise: Finden Sie heraus, was mit der Person los ist, und versuchen Sie zu verstehen, warum sie oder er nicht an den Workshops teilgenommen hat, bevor Sie Ihre Aufforderung äußern. Bleiben Sie gleichzeitig ehrlich. Reden Sie nicht um den heißen Brei herum, sondern formulieren Sie eine klare und spezifische Bitte.⁸

Stärken Sie Ihre Empathiefähigkeit

Wir alle besitzen die Fähigkeit, empathisch zu sein. Aber manchmal ist es schwierig, die andere Perspektive einzunehmen und zu verstehen, was in der anderen Person vorgeht. Es gibt zwei häufige Hindernisse für Empathie: Erstens, wir sind so in unseren eigenen Gedanken und Geschichten gefangen, dass unsere Fähigkeit, für die Bedürfnisse der anderen empfänglich zu sein, eingeschränkt ist. Das Gleiche gilt, wenn wir angespannt, verärgert oder besorgt sind: Wenn wir uns in einem negativen mentalen Zustand befinden, ist es schwieriger, eine Beziehung aufzubauen und andere zu verstehen.

Zweitens verwechseln wir möglicherweise Projektion mit Empathie: Ersteres bedeutet, Annahmen über das zu treffen, was die Person gemäß vorgefassten Meinungen fühlen sollte – zum Beispiel wenn wir glauben, dass jemand, der laut spricht, dominieren und das Meeting an sich reißen möchte. Empathie allerdings bedeutet, ein Verständnis für das, was wirklich in der anderen Person vor sich geht, zu entwickeln. In dem genannten Beispiel kann es sein, dass die Person einfach nur eine eigenartige Kommunikationsgewohnheit hat und grundsätzlich dazu tendiert, laut zu sprechen, oder dass die Person ihre Stimme erhebt, weil sie oder er verärgert ist oder die eigenen Sorgen verbergen möchte.

Um diese Hindernisse zu überwinden und Ihre Empathiefähigkeit zu stärken, sollten Sie daran arbeiten, achtsam gegenüber Ihrem mentalen Zustand zu sein, und durch Präsenz führen, wie ich es im Kapitel *Self-Leadership* im Detail erörtere. Darüber hinaus nehmen Sie eine Haltung der Neugier und Fürsorge ein: Haben Sie echtes Interesse an der anderen Person, strengen Sie sich an, zuzuhö-

8. Im Kapitel *Gespräche* gehe ich ausführlicher auf Übungen des Sprechens ein, die Ihnen helfen, schwierige Botschaften zu vermitteln.

ren, um zu verstehen, und nehmen Sie Abstand davon, vorschnell zu beurteilen, was der Einzelne sagt. Stellen Sie sich vor, an der Stelle des anderen zu sein. Wie wäre das?⁹

Servant Leadership

Robert Greenleaf, der den Begriff *Servant Leadership* geprägt hat, regt an, dass effektive Leadership mit dem Wunsch, anderen zu dienen und zu helfen, beginnt, nicht mit dem Wunsch, einen persönlichen Vorteil zu erlangen [Greenleaf 2002, S. 27]. Außerdem schlägt er vor, dass sich Leader um ihre Follower kümmern sollten, sich um deren Wohlergehen sorgen und sicherstellen, dass ihre am höchsten priorisierten Bedürfnisse erfüllt werden. Dies steht in einem starken Kontrast zu einer Sichtweise, die Menschen als Ressource betrachtet, als Mittel, um persönliche und geschäftliche Vorteile zu maximieren.

Auch wenn Sie vielleicht der Perspektive Greenleafs widersprechen oder den Begriff *Servant Leadership* nicht mögen, ist es wichtig, dass Sie sich Ihrer wahren Absicht, Menschen zu führen, bewusst werden. Es hilft Ihnen nicht nur dabei, zu entscheiden, ob Sie eine Leadership-Rolle annehmen sollten, sondern es hilft Ihnen auch, diese Rolle effektiv auszuüben und andere zu führen. Um es anders zu formulieren, als wirkungsvoller Leader ist es erforderlich, dass Sie eine echte Haltung der Fürsorge gegenüber den Personen, die Sie führen wollen, kultivieren – ungeachtet, ob Sie diese mögen oder nicht. Wenn Sie diese Absicht nicht verinnerlicht haben, dann sind Sie vielleicht noch nicht bereit, andere zu führen.

Verbessern Sie Ihr Fachwissen

Zusätzlich zur Stärkung Ihrer Empathiefähigkeit gegenüber anderen, stellen Sie sicher, dass Sie über das notwendige Fachwissen verfügen. Wenn zum Beispiel Ihr Verständnis von Nutzer- und Kundenbedürfnissen unzureichend ist oder wenn Sie keine Kenntnis von Markttrends und dem Wettbewerb haben, wird es für die Menschen schwer sein, Ihnen zu vertrauen und zu folgen. Der Weg zu einer kompetenten und vielseitigen Produktperson erfordert meiner Erfahrung nach eine kontinuierliche Lernanstrengung. Dafür gibt es zwei Gründe: Erstens ist das Produktmanagement eine facettenreiche und vergleichsweise junge Profession, die sich immer noch verändert.¹⁰ Zweitens gibt es keinen standardisierten Ausbildungsweg – zu diesem Zeitpunkt der Buchentstehung –, um ein Produktprofi zu werden. Als Produktperson müssen wir uns aus diesem Grund nicht nur der Herausforderung stellen, uns ein weites Spektrum an Fähigkeiten anzueignen, sondern wir besitzen auch unterschiedliche Ausbildungshintergründe. Einige von uns mögen ihre Karrieren im Marketing begonnen haben, andere in der Entwicklung, im Verkauf oder im Projektmanagement.

9. Ich habe den Ausdruck »lead with presence and come from a place of curiosity and care« von [Sofer 2018] entliehen.

10. Meines Wissens wurden spezifische Produktmanagement-Gruppen von 1950 an immer üblicher und digitales oder Softwareproduktmanagement wurde in den 1980er-Jahren eingeführt.

Ich möchte Sie deswegen dazu ermutigen, Ihre Produktmanagement-Fähigkeiten systematisch zu entwickeln. Reflektieren Sie Ihr Wissen und Ihre Kenntnisse regelmäßig und identifizieren Sie Lücken und Defizite. Berücksichtigen Sie Ihre Leadership-, Strategie- und Umsetzungsfähigkeiten.¹¹ Dann wählen Sie diejenigen aus, die verbessert werden müssen, und legen Sie die passenden Lern- und Entwicklungsmaßnahmen fest. Sei es Bücher und Artikel zu lesen, Videos anzuschauen, einen öffentlichen Trainingskurs zu besuchen oder einen Produkt-Mentor oder Produkt-Coach anzuheuern. Eine wachstumsorientierte Denkweise, wie ich sie im Kapitel *Self-Leadership* beschreibe, wird Sie bei Ihrer Lernreise nachhaltig unterstützen.

Sichern Sie sich die volle Unterstützung durch das Management

Zu guter Letzt ist Ihre Fähigkeit, auf andere einzuwirken und diese zu führen, durch die Unterstützung beeinflusst, die Sie seitens des Managements erfahren. Wenn Sie keinen Sponsor aus dem Management haben, der als Ratgeber und Partner bei Eskalationen handeln kann, dann kann es für Sie schwerer sein, von den Stakeholdern und dem Entwicklungsteam respektiert zu werden. Als Daumenregel gilt, je wichtiger Ihr Produkt ist, desto erfahrener sollte der Sponsor sein. Hinzukommt, wenn der Reifegrad des Produktmanagements in Ihrem Unternehmen niedrig ist – wenn es beispielsweise kein ausgewiesenes Produktmanagementteam gibt oder keine gut definierten Produktrollen oder Verantwortlichkeiten existieren –, dann werden die Leute womöglich nicht verstehen, warum Sie autorisiert sein sollen, Produktentscheidungen zu treffen. Es wird für Sie schwieriger sein, andere zu führen und aufeinander abzustimmen. Um den richtigen Sponsor aus dem Management zu finden oder Ihrem Unternehmen dabei zu helfen, den Reifegrad im Produktmanagement zu erhöhen, nehmen Sie Ihren Scrum Master zum Partner, wie ich es ausführlich im Kapitel *Interaktionen* beschreibe. Aber seien Sie darauf gefasst, dass sich ein Organisationswandel hinziehen kann: Ein wirkungsvolles Produktmanagementteam zu etablieren kann viele Monate oder sogar mehrere Jahre dauern.

11. Für mehr Informationen über die Identifikation von Lücken und Defiziten in Ihren Produktmanagement-Kompetenzen siehe [Pichler 2017].

Den passenden Leadership-Stil wählen

Die meisten von uns haben Vorstellungen davon, was gute Leadership ist und wie große Leader handeln. An einem frühen Punkt in meiner Karriere wurde ich zum Beispiel zu einem Assessment-Center eingeladen, wo mein Leadership-Potenzial ausgewertet wurde. Obwohl das Feedback, das ich erhielt, positiv war, sagte mir der Prüfer, dass ich, um als Leader erfolgreich zu sein, direkter auftreten solle. Dies überraschte mich aus zweierlei Gründen: Erstens, Personen, die mich gut kennen, denken in der Regel nicht, dass es mir an Durchsetzungskraft fehlt. Zweitens habe ich nie die Sichtweise geteilt, dass ein starker Leader jemand ist, der in einer dominanten und autoritären Weise agiert. Aber wie diese Geschichte zeigt, haben unterschiedliche Leute und Organisationen unterschiedliche Vorstellungen davon, was wirkungsvolle Leadership ausmacht.

Über die letzten Jahrzehnte haben Wissenschaftler verschiedene Leadership-Stile identifiziert, um grundlegende Leadership-Verhaltensweisen zu beschreiben.¹² Beispielsweise ist ein *visionärer* Leader jemand, der die Menschen durch ein gemeinsam inspirierendes Ziel zusammenführt. Ein *demokratischer* oder *partizipativer* Leader ist inklusiv und beteiligt Menschen an Entscheidungen. Ein *teamorientierter* Leader verbindet Menschen und bildet Teams. Ein *delegierender* Leader befähigt andere, Entscheidungen zu treffen. Ein *coachender* Leader entwickelt Menschen, indem er ihnen hilft, ihre Ziele zu erreichen. Ein *tonangebender* oder *direktiver* Leader setzt Standards und zeigt den Menschen, wie man weiterkommt. Ein *autokratischer* Leader fällt die Entscheidungen und sagt den Menschen, was zu tun ist.

Die unterschiedlichen Stile zu differenzieren kann Ihnen dabei helfen, sich Ihrer bevorzugten Leadership-Verhaltensweisen bewusst zu werden. So mögen Sie vielleicht dazu neigen, ein teamorientierter und delegierender Leader zu sein, da Sie sich um Menschen kümmern, Teamwork fördern und die Menschen selbst herausfinden lassen, was getan werden muss. Oder Ihre Präferenz mag die eines direktiven Stils sein, wo Sie Standards setzen und die Menschen auffordern, Ihnen zu folgen. Um besser zu verstehen, welches Ihr grundsätzlich angelegtes Leadership-Verhalten ist, führen Sie sich eine schwierige Situation vor Augen, die Sie kürzlich erlebt haben, und reflektieren Sie ehrlich, wie Sie kommuniziert und gehandelt haben. Was haben Sie gesagt? Wie haben Sie es gesagt? Haben Sie darauf zurückgegriffen, autoritär zu sein, und den Leuten gesagt, was sie zu tun haben? Oder haben Sie möglicherweise das andere Extrem eingeschlagen und den Leuten dabei zugeschaut, wie sie die Dinge lösen?

Achten Sie bei der Durchführung dieser Übung darauf, dass Ihre Vorstellungen darüber, wie Sie sich hätten verhalten *sollen*, Ihre Analyse nicht beeinträchti-

12. Siehe zum Beispiel [Goleman et al. 2013]. Die Autoren unterscheiden sechs Leadership-Stile: visionär, coachend, teamorientiert, demokratisch, direktiv und befehlend. Mein Dank geht an Geoff Watts, der mich auf diese aufmerksam gemacht hat.

gen. Außerdem sollten Sie sich nicht selbst verurteilen und sich nicht selbst quälen: Wir alle haben Leadership-Präferenzen, die auf unseren vergangenen Erfahrungen beruhen, auf der Organisation, in der wir arbeiten, und auf unseren Überzeugungen und Vorstellungen. Keiner von uns ist ein perfekter Leader. Außerdem gibt es einfach *nicht den einen richtigen Weg, Menschen zu führen*. Wenn Sie zu einem visionären Stil neigen, so ist das beispielsweise hilfreich beim Start der Entwicklungsarbeit für ein neues Produkt oder ein größeres Produkt-Update. Aber das gleiche Verhalten wird wahrscheinlich nicht angemessen sein, wenn Stakeholder ein Ziel der Product Roadmap nicht erreichen oder das Entwicklungsteam zum wiederholten Male das Sprint-Ziel verpasst. Aus diesem Grund sollten Sie in Ihrem Leadership-Ansatz flexibel sein und die unterschiedlichen Leadership-Stile in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Stakeholder und der Mitglieder des Entwicklungsteams sowie der Situation, in der Sie sich befinden, abstimmen.¹³

Seien Sie achtsam gegenüber den Bedürfnissen anderer

Um ein erfolgreicher Leader zu sein, gehen Sie auf die Bedürfnisse des Entwicklungsteams und der Stakeholder ein und berücksichtigen Sie dabei *Teamzusammenhalt* und *Fachwissen*. Neu zusammengestellte Teams mit Mitgliedern, die sich kaum kennen, erfordern typischerweise mehr Unterstützung und profitieren oft von einem stärker pragmatisch und direktiv geprägten Leadership-Ansatz. Wenn Sie beispielsweise den Mitgliedern eines neuen Entwicklungsteams sagen, dass sie für sich selbst entscheiden sollen, wie sie zur Arbeit rund um das Product Backlog beitragen, so werden sie Sie womöglich recht überrascht und irritiert anschauen. Stattdessen ist es vielleicht hilfreicher den Leuten zu zeigen, wie man wirkungsvolle User Stories gestaltet. Ähnlich bedarf es einer größeren Unterstützung bei Teams, die nur eine geringe Kenntnis von Markt, Produkt, Prozess und relevanten Werkzeugen besitzen. Wenn Sie etwa die Stakeholder fragen, wie sie die Product Roadmap erfassen möchten, diese Personen aber noch nie mit einer solchen Art von Plan gearbeitet haben, dann werden sie sich vermutlich sehr überfordert fühlen. Dann könnte es besser sein, ein bestimmtes Roadmap-Format vorzuschlagen und den Plan gemeinsam zu entwickeln.

Aber sowie ein Team mehr Gestalt annimmt und der Zusammenhalt wächst und die Personen das relevante Fachwissen erlangen, sollten Sie Ihren Leadership-Ansatz anpassen. So könnten Sie zum Beispiel einen Teil der Arbeit am User Story Refinement an das Entwicklungsteam delegieren oder, wie zuvor vorgeschlagen, vielleicht mit den Stakeholdern zusammen herausfinden, ob ein anderes Format oder Tool für die Product Roadmap hilfreicher sein würde. Und wenn Stakeholder und Mitglieder des Entwicklungsteams wechseln, ist es sehr wahr-

13. Die Diskussion in den nächsten zwei Abschnitten orientiert sich lose an Sosik und Jung [Sosik & Jung 2011, S. 48, die nahelegen, dass wirkungsvolles Leadership auf drei Bestandteilen basiert: Leader, Follower und der Situation.

scheinlich, dass sich auch Zusammenhalt und Fachwissen des Teams verändern. Entsprechend müssen Sie Ihren Leadership-Stil möglicherweise erneut anpassen.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, welche Führung die Menschen benötigen, fragen Sie sie. Retrospektiven sind eine großartige Gelegenheit, Feedback von Entwicklungsteam und Stakeholdern einzusammeln, um zu verstehen, ob Sie sie wirkungsvoll führen, und um Ihren Leadership-Stil angemessen anzupassen. Leadership ist jedoch nicht nur dafür da, Ergebnisse zu erzielen und Dinge zu erledigen. Es ist genauso wichtig, sein Augenmerk darauf zu legen, wie wir die gewünschten Ergebnisse erreichen: Welche Auswirkung hat Ihr Leadership-Stil auf die Stakeholder und Mitglieder des Entwicklungsteams? Und welche Auswirkung hat dieser auf Sie selbst? Unterstützt er ein gesundes und kreatives Arbeitsumfeld oder fühlen sich die Leute durch diesen gestresst und eingeschüchtert?

Beachten Sie die Situation, in der Sie sich befinden

Berücksichtigen Sie schließlich die Situation, in der Sie sich befinden. Dies umfasst Ihr Unternehmen mit seiner spezifischen Kultur, den übergreifenden Geschäftskontext und die Leistung von Teams und Individuen. In einem Unternehmen, das beispielsweise erst vor Kurzem damit begonnen hat, Teamwork wertzuschätzen, und das immer noch von starken Hierarchien und einem »Command-and-Control«-Managementansatz geprägt ist, werden Sie womöglich feststellen, dass die Leute viel Ermutigung benötigen, um Ideen zu teilen und volle Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Deswegen wird es wahrscheinlich eine Weile dauern, bis Stakeholder und Teammitglieder einen inklusiven und delegierenden Leadership-Stil zu schätzen wissen. Ähnliches gilt, wenn ein Geschäftsbereich am Straucheln ist oder sich gar im Krisenmodus befindet und Sie besorgte Menschen vorfinden, die sich mehr Gedanken über ihre Arbeitsplätze als über den Erfolg des Produkts und Teams machen. Dementsprechend wird ein visionärer und teamorientierter Stil zu diesem Zeitpunkt eher nicht zuträglich sein, sondern die Menschen werden wahrscheinlich einen direktiveren Ansatz fordern. Und schließlich, wenn Sie merken, dass einzelne Stakeholder oder das Entwicklungsteam damit kämpfen, vereinbarte Ziele zu erreichen, dann sollten Sie die Augen vor diesem Umstand nicht verschließen, sondern ihn ansprechen. Wenn beispielsweise das Entwicklungsteam wiederholt das Sprint-Ziel nicht erreicht, obwohl Sie das Thema in einer Sprint-Retrospektive analysiert und umsetzbare Verbesserungen vereinbart haben, dann sprechen Sie die Situation an. Hören Sie den Leuten zu und begegnen Sie Ihnen mit Empathie. Beschuldigen Sie die Leute nicht und verwenden Sie keine harschen Worte. Aber machen Sie deutlich, dass das Team dafür verantwortlich ist, ein vereinbartes Sprint-Ziel zu erreichen, und dass es nicht akzeptabel ist, das Ziel immer wieder zu verfehlen. Dies kann von Ihnen erfordern, dass Sie durchsetzungsfähig und möglicherweise direktiv agieren, auch wenn Sie einen teamorientierten und delegierenden Stil bevorzugen.

ZIELE

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Antoine de Saint-Exupéry

Ziele sind entscheidend, um das Entwicklungsteam und die Stakeholder wirkungsvoll zu führen: Wenn sie richtig angewandt werden, schaffen sie einen gemeinsamen Zweck, stellen sicher, dass die verschiedenen Arbeiten aufeinander abgestimmt sind, und geben den Personen die nötige Autonomie, um ihre Arbeit zu tun. In diesem Kapitel werden eine Reihe produktbezogener, kaskadierender Ziele sowie ein Leitfaden vorgestellt, um Ihnen beim Identifizieren der richtigen Ziele zu helfen.

Chain of Goals – ein Modell für produktbezogene Ziele

Über die Jahre habe ich mit verschiedenen Zielen experimentiert, um Produkte voranzubringen und Leute aufeinander abzustimmen. Dies hat mich zum Vorschlag der *Chain of Goals*³³ gebracht, wie es die Abbildung 3 zeigt.

33. Anm. d. Übers.: Siehe zu diesem Begriff auch <https://www.romanpichler.com/blog/leading-through-shared-goals/>.

TYP	ZIEL	BESCHREIBUNG	ZEITRAHMEN
Visionär	Produktvision	Ultimativer Zweck, positive Veränderung, kann mit der Strategie erfasst werden	5 Jahre und mehr
Strategisch	Nutzer- und Geschäftsziele	Wertbeitrag und Geschäftsnutzen, erfasst in der Produktstrategie	Produktlebenszyklus-Stufe
	Produktziel	Gewünschtes Ergebnis oder gewünschter Vorteil, das oder den das Produkt liefert, in der Product Roadmap angegeben	2 bis 6 Monate
Operativ	Sprint-Ziel	Nutzen eines Sprints, im Sprint Backlog oder auf dem Task Board aufgeführt	1 bis 4 Wochen

Abb. 3 Chain of Goals für Produktpersonen

Die Ziele in Abbildung 3 sind miteinander verbunden. Sie bilden eine Kette mit zunehmend verfeinerten Zielen: Die Produktvision hilft Ihnen, die richtigen Nutzer- und Geschäftsziele zu entdecken, die Nutzer- und Geschäftsziele helfen Ihnen, die richtigen Produktziele zu bestimmen, und die Produktziele sollten Ihnen helfen, die richtigen Sprint-Ziele zu identifizieren. Auf diese Weise ist die Vision indirekt mit jedem Sprint-Ziel verbunden und umgekehrt. Außerdem sollte jedes Sprint-Ziel ein weiterer Schritt in Richtung des Produktziels sein, jedes Produktziel sollte Ihnen helfen, ein Nutzer- oder Geschäftsziel zu erreichen, und die Nutzer- und Geschäftsziele sollten Sie der Vision näherbringen. Entsprechend können Veränderungen auf den untergeordneten Zielen Anpassungen an den übergeordneten Zielen nach sich ziehen. Wenn zum Beispiel ein Entwicklungsteam das Sprint-Ziel verfehlt, kann dies Auswirkung auf das nächste Produktziel haben. Es kann sogar zu einer Änderung der Nutzer- und Geschäftsziele führen. Und falls es Ihnen nicht möglich ist, eine effektive Produktstrategie mit erreichbaren Nutzer- und Geschäftszielen zu finden, dann sollten Sie darüber nachdenken, die Produktvision zu ändern. Stellen Sie also sicher, dass Sie regelmäßig Ihre Ziele überprüfen und abstimmen – beispielsweise in Produktstrategie-Meetings und bei den Terminen zum Product Backlog Refinement. Lassen Sie uns nun einen genaueren Blick auf die Ziele in der Abbildung 3 werfen.

Produktvision

Das erste und wahrscheinlich mächtigste Ziel in der Abbildung 3 ist die Produktvision. Sie beschreibt den eigentlichen Grund, warum ein Produkt erstellt wird und welche positive Veränderung es bewirken soll. Eine beispielhafte Vision, die ich gerne verwende, ist *gesund essen*. Wie dieses Beispiel zeigt, lässt sich die Vision am besten in einer kurzen Aussage oder einem Slogan erfassen. Außerdem inspiriert eine wirkungsvolle Vision Menschen; sie liefert eine Motivation dafür, um an dem Produkt zu arbeiten. In gleicher Weise kann es Ihnen bei der Entscheidung helfen, ob Sie an einem Produkt arbeiten sollten oder nicht. Das Leben ist zu kurz, um an einem Produkt zu arbeiten, das Sie bedeutungslos finden.

Da die Vision ein inspirierendes und visionäres Ziel ist, kann es nicht gemessen werden. Tatsächlich werden Sie Ihre Vision vielleicht nie erfüllen. Das ist in Ordnung, solange sie als *Nordstern* fungiert und für kontinuierliche Orientierung bei allen sorgt, die in die Entwicklung und Bereitstellung des Produkts involviert sind. Aus diesem Grund sollte die Vision mindestens die nächsten fünf Jahre des Produkts umfassen. Halten Sie Ihre Vision darüber hinaus frei von jeglicher lösungsspezifischen Information. Zum Beispiel: »Eine mobile App zu erstellen, die den Leuten hilft, ihre Essgewohnheiten zu verbessern« wäre keine wirksame Vision. Eine Vision, die nicht an eine Produktidee geknüpft ist, erlaubt Ihnen umzuschwenken, Ihre Strategie zu ändern, während Sie gleichzeitig an Ihrer Vision festhalten.

Was ist mit der Unternehmensstrategie und der Produktportfolio-Strategie?

Sie mögen sich vielleicht fragen, wie sich Unternehmens- und Produktportfolio-Strategie mit den Zielen in der Abbildung 3 vereinbaren lassen. Meine Antwort ist einfach: Normalerweise benötigen Sie mindestens eine Unternehmensstrategie, um die passende Produktvision sowie passende Nutzer- und Geschäftsziele auszuwählen.³⁴ Wenn Ihr Produkt Teil eines Portfolios, einer Gruppe verwandter Produkte, ist, dann werden Sie bei der Wahl der passenden Ziele von einer vorhandenen Produktportfolio-Strategie profitieren. Anders gesagt, Ihre Vision, Ihre Nutzer- und Geschäftsziele sollten mit der Produktportfolio- oder der Unternehmensstrategie verbunden sein. Andernfalls riskieren Sie, Ziele zu verfolgen, die dem Produktportfolio oder dem Unternehmen möglicherweise keinen Nutzen bringen.

34. Lafley und Martin [Lafley & Martin 2013] schlagen vor, dass die Unternehmensstrategie die Unternehmensvision abdecken sollte, die zu bedienenden Märkte, den Wettbewerbsvorteil, die geforderten Fähigkeiten, einschließlich neuer und veränderter Produkte, und die benötigten Managementsysteme.

Nutzer- und Geschäftsziele

Ein Nutzerziel beschreibt das Problem, das Nutzer gelöst sehen wollen, zum Beispiel Gewichtsverlust. Oder den Nutzen, von dem die Leute profitieren wollen, wie etwa das Risiko zu verringern, Diabetes Typ 2 zu entwickeln. Vergleichen Sie dies mit einem Geschäftsziel, das die Vorteile beschreibt, die das Unternehmen, das die Produkte entwickelt und liefert, erreichen möchte, beispielsweise das Geschäft zu diversifizieren, eine neue Einnahmequelle zu erschließen oder die Kernmarke weiterzuentwickeln. Jedes Nutzer- und jedes Geschäftsziel sollte von der Produktvision abgeleitet werden und deshalb Ihnen dabei helfen, diesem näher zu kommen. Außerdem sind Nutzer- und Geschäftsziele Teil der Produktstrategie, die Ihren übergreifenden Ansatz beschreibt, um die Vision zu realisieren.³⁵

Was auch immer für Nutzer- und Geschäftsziele Sie wählen, stellen Sie sicher, dass diese spezifisch und messbar sind. Dadurch können Sie die richtigen Key Performance Indicators (KPIs) auswählen und erkennen, ob Ihr Produkt seine Ziele erreicht. Seien Sie sich zusätzlich bewusst, dass die Ziele mit der entsprechenden Lebenszyklus-Stufe Ihres Produkts verbunden sind – wie auch die gesamte Produktstrategie. Wenn sich Ihr Produkt beispielsweise in der Einführungsphase befindet, dann sollte die Produktstrategie mit den Nutzer- und Geschäftszielen darauf fokussieren, Fitness für den Produktmarkt zu erlangen und in die Wachstumsphase einzutreten. Wenn dies erreicht ist, werden Sie Ihre Strategie gemeinsam mit den Nutzer- und Geschäftszielen aktualisieren oder überarbeiten müssen: Typischerweise haben die Mainstream-Nutzer im Vergleich zu den allerersten Anwendern andere Erwartungen, und auch einige der Geschäftsziele können sich ändern. Profitabilität ist beispielsweise ein Ziel, das für gewöhnlich nicht erreichbar ist, bevor das Produkt in die Wachstumsphase eingetreten ist. Im Gegensatz zur Vision werden sich deshalb Nutzer- und Geschäftsziele verändern, während sich Ihr Produkt entwickelt und reift, und dabei wird es auf neue Herausforderungen stoßen.

Henne und Ei

Oft werde ich gefragt, was es zuerst braucht, Nutzer- oder Geschäftsziele. Meine Antwort darauf lautet: Starten Sie mit den Nutzern und deren Bedürfnissen. Wenn Sie klar verstanden haben, warum die Nutzer das Produkt verwenden würden, überlegen Sie, wie Sie es auf die eine oder andere Weise zu Geld machen und einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen können. Nur wenn Ihr Produkt einen überzeugenden Nutzen besitzt, werden Sie in der Lage sein, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu finden. Wenn Sie mit den Geschäftszielen starten, riskieren Sie, die Bedürfnisse des Unternehmens höher als die Nutzerziele zu priorisieren. Im schlimmsten Fall führt dies zu unethischen Produktentscheidungen, die möglicherweise den Nutzern schaden.

35. Vielleicht wundern Sie sich, wo die Kundenziele bleiben. Ich habe Sie zur Vereinfachung bewusst ausgelassen. Wenn sich Ihre Kunden von den Nutzern unterscheiden, dann sollten Sie ebenso Kundenziele identifizieren und formulieren.

Produktziele

Wenn Sie die Nutzer- und Geschäftsziele festgelegt haben, können Sie weiter fortfahren und die passenden Produktziele bestimmen. Jedes Produktziel sollte ein Schritt in Richtung eines Nutzer- oder Geschäftsziels sein und einen bestimmten Vorteil beschreiben, wie Nutzer gewinnen, Bindung erhöhen, Umsatz steigern oder technische Schulden beseitigen, um das Produkt zukunftssicher zu machen. Um die richtigen Produktziele zu bestimmen, fragen Sie sich selbst, wie Sie die von Ihnen gewählten Nutzer- und Geschäftsziele erreichen können. Was ist der beste Weg, diese zu erlangen? Wie können Sie sie in kleinere, mittelfristige, messbare Ziele herunterbrechen? Obwohl Produktziele strategischer Natur sind, sind sie spezifischer als Nutzer- und Geschäftsziele. Hinzukommt, dass sie einen kürzeren Zeitraum abdecken, in der Regel zwischen zwei und sechs Monaten. Dementsprechend eignen sie sich hervorragend, um die Arbeit von Entwicklungsteam und Stakeholdern zu lenken und auszurichten.³⁶

Beachten Sie, dass Ihre Produktziele nicht fix sind, sondern sich gegebenenfalls ändern können. Vielleicht stellen Sie fest, dass zum Beispiel der Entwicklungsprozess langsamer als vorgesehen ist oder dass das Produktziel zu ambitioniert ist. In beiden Fällen werden Sie das Ziel anpassen müssen. Ich bilde gerne Produktziele auf der Product Roadmap zusammen mit ihren Metriken ab und bevorzuge es, mit einer zielorientierten Roadmap wie meiner *GO Product Roadmap* zu arbeiten, die Sie sich kostenfrei von meiner Website *www.romanpichler.com* herunterladen können.

Sprint-Ziel

Das letzte Element der Kette in Abbildung 3 ist das Sprint-Ziel. Ein Sprint-Ziel gibt das gewünschte Ergebnis eines Sprints an – zum Beispiel herausfinden, ob die Nutzer bereit sind, persönliche Informationen zu teilen, bevor sie die App verwenden, testen Sie die Integrationsfähigkeit mit (Tracking-)Daten von gängigen Smart Devices oder stellen das Dashboard fertig, um eine erste Version für die Testgruppe freizugeben und zu erfahren, wie die Leute darauf reagieren.

Jedes Sprint-Ziel sollte ein Schritt in Richtung des nächsten Produktziels sein. Da es die nächsten ein bis vier Wochen abdeckt, ist es ein operatives, kurzfristiges Ziel. Stellen Sie sicher, dass Ihr Sprint-Ziel den Grund für die Durchführung des Sprints nennt, wie neues Wissen zu erlangen, ein Risiko zu beseitigen oder einen Vorteil für die Nutzer zu liefern. Vermeiden Sie, Product-Backlog-Einträge in einem Sprint-Ziel aufzuzählen, was meiner Erfahrung nach ein häufiger Fehler ist.

36. Wenn Sie mit großen Releases oder Produktversionen arbeiten, dann können Sie für jedes Release oder für jede Version ein spezifisches Produktziel bestimmen. Zum Beispiel hat die Version 3 das Ziel, mehr Nutzer zu gewinnen, und die Version 3.5 soll die Konversion erhöhen.

Ich empfinde es als hilfreich, das Sprint-Ziel im Sprint Backlog oder auf dem Taskboard anzugeben, damit es sichtbar ist und das Entwicklungsteam an das kurzfristige Ziel erinnert, auf das sie sich gemeinsam verpflichtet haben. Falls Ihr Team mit Kanban arbeitet, dann kann es jedoch hilfreich sein, sich auf wöchentliche Ziele zu verständigen, die die Arbeit der Teammitglieder lenken – darüber sollten Sie vielleicht mit dem Team sprechen. Ähnliches gilt, falls Sie Scrum einsetzen, aber keine Sprint-Ziele nutzen, dann erwägen Sie, mit diesen zu experimentieren. Ein Sprint-Ziel richtet die Mitglieder des Entwicklungsteams aus, fördert enge Zusammenarbeit und macht es einfacher, den Erfolg eines Sprints zu bestimmen.

Gestalten Sie Ihre Ziele wirkungsvoll

Auch wenn ich hoffe, dass Sie die gerade besprochenen Ziele als hilfreich empfinden, so müssen natürlich Sie entscheiden, ob diese für Ihr Produkt und Ihre Organisation passend sind. Für welche Ziele Sie sich auch immer entscheiden, verwenden Sie die folgenden Kriterien, um sicherzustellen, dass Ihre Ziele wirkungsvoll sind:

- *Geteilt:* Wenn Sie möchten, dass Leute Ownership für Ziele übernehmen und sich dafür verantwortlich fühlen, sie zu erreichen, sollten Sie sicherstellen, dass die Ziele akzeptiert werden. Dies wird am besten erreicht, indem Sie die Personen aktiv in die Auswahl der Ziele einbeziehen, wie ich später in diesem Kapitel noch eingehender erläutere. Falls dies nicht möglich ist – beispielsweise, weil jemand nicht an dem Meeting teilnehmen konnte, in dem die Entscheidung getroffen wurde, oder die Person erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Entwicklung dazu gestoßen ist –, dann erklären Sie der Person, warum das Ziel ausgewählt wurde, und gehen Sie geduldig auf alle Fragen und Bedenken ein.
- *Realistisch:* Alle Ihre Ziele – abgesehen von den visionären – sollten erreichbar und messbar sein. Überambitionierte Ziele können Leute demotivieren und fördern ungesunde Arbeitspraktiken wie den exzessiven Aufbau von Überstunden. Später in diesem Kapitel werde ich noch ausführlicher auf das Setzen von realistischen Zielen eingehen.
- *Inspirierend:* Gute Ziele erzeugen eine natürliche Zugkraft und die Leute sollten an ihnen arbeiten wollen. Dies gilt insbesondere für übergreifende Ziele wie eine Produktvision. Um solche Ziele zu etablieren, setzen Sie den Fokus eher auf die gewünschte Wirkung als auf das Ergebnis und überlegen Sie, welchen Nutzen Sie schaffen oder welches Problem Sie lösen möchten. Beziehen Sie außerdem, wie bereits zuvor erwähnt, die Leute in die Auswahl der Ziele mit ein und sorgen Sie dafür, dass sie ethisch sind, wie später in diesem Kapitel noch diskutiert wird.

- *Richtungsweisend*: Wirksame Ziele richten Leute aus und lenken sie. Sie helfen sicherzustellen, dass die Arbeitsergebnisse der einzelnen Personen zusammenpassen und das gewünschte Ergebnis hervorbringen. Dies setzt voraus, dass die Ziele von jedem klar verstanden werden.
- *Autonomiefördernd*: Auch wenn es wichtig ist, eine gemeinsame Ausrichtung zu schaffen, so wollen Sie kein Mikromanagement betreiben. Gute Ziele geben dem Entwicklungsteam und den Stakeholdern die Freiheit, herauszufinden, was sie tun müssen. Ein wirkungsvolles Sprint-Ziel erlaubt zum Beispiel dem Team zu entscheiden, was in einem Sprint getan werden sollte und wie die Arbeit erledigt werden sollte.
- *Ganzheitlich und systematisch verbunden*: Stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele die Produktvision, Strategie und Umsetzung abdecken und dass sie systematisch mit übergeordneten Zielen verbunden sind, die (wiederum) untergeordnete Ziele steuern. Dies schafft eine konsistente Leitlinie und es maximiert die Chancen, dass die verschiedenen Arbeitsteile ineinandergreifen und den gewünschten Wert erzeugen.

Vision, Ziele, Zielsetzung und OKRs

Ich habe festgestellt, dass einige Menschen durch die Begriffe *Vision*, *Ziel* und *Zielsetzung* irritiert sind. Ich verwende sie folgendermaßen: Eine Vision ist ein übergeordnetes, übergreifendes Ziel, das typischerweise ambitioniert und inspirierend ist. Infolgedessen ist es nicht messbar.

Ein Ziel drückt eine Absicht aus, etwas, das wir erreichen wollen. Manche Ziele sind groß und werden vielleicht nie vollständig erreicht, andere sind SMART – spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert, wie ein Sprint-Ziel.

Eine Zielsetzung ist ein Ziel, das messbar ist. Sie können daher Metriken auswählen, die den Fortschritt in Richtung des Ziels bestimmen. Wenn das Ziel strategischer Natur ist, wie ein Nutzer- oder Geschäftsziel, dann würden die Metriken üblicherweise als *Key Performance Indicators (KPIs)* bezeichnet werden.

OKRs (Objectives and Key Results) sind die Maßeinheiten, die dafür verwendet werden, um nachzuvollziehen, ob eine Zielsetzung erreicht wurde. Falls Sie aktuell OKRs anwenden, um Ziele für Ihr Produkt zu definieren und zu messen, dann ist das hervorragend. Aber ich möchte Sie ermutigen, diese zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie systematisch verbunden sind und die zuvor vorgeschlagenen Kriterien erfüllen.

Zielorientiert, nicht zielgetrieben

Auf Ziele hinzuarbeiten fühlt sich für viele Menschen normal an. Vielleicht denken Sie sogar, dass es Ihnen ohne Ziele an Orientierung und Bedeutung fehlt. Das ist kein Zufall: Wir werden schon in jungen Jahren darauf konditioniert, Ziele zu erreichen, zumindest in der westlichen Kultur. Wir werden ermutigt, Prüfungen zu bestehen und gute Noten zu erhalten, einen guten Abschluss zu machen, einen guten Job zu bekommen und die Liste geht weiter und weiter. Auch wenn nichts Falsches daran ist, sich Ziele zu setzen und auf diese hinzuarbeiten, so sollten wir darauf achten, unser Selbstwertgefühl nicht an diese zu knüpfen.

Sagen wir, dass Sie sich selbst das Ziel gesetzt haben, zehn Kilometer in unter fünfzig Minuten zu laufen. Sie trainieren hart dafür, aber trotz größter Anstrengung verfehlen Sie Ihr Ziel. Wie würden Sie sich dann fühlen? Die Antwort wird davon abhängen, wie wichtig für Sie die Erreichung des Ziels ist. Wenn es für Sie bedeutsam ist, wird es Ihnen womöglich schlecht gehen. Sie halten sich vielleicht sogar für einen Versager und leiden deshalb unter geringem Selbstvertrauen. Das Gleiche gilt für produktbezogene Ziele: Wenn Sie verzweifelt nach Erfolg streben, dann wird Sie das Nichterreichen eines Ziels zumindest enttäuscht zurücklassen. Aber auch wenn Sie alles geben, ist es nicht immer möglich, Erfolg zu haben. Produkte sterben jung und Scheitern ist fester Bestandteil von Innovation. Es gibt keine Gewähr, dass Ihr Produkt seine Ziele erreichen und ein Erfolg wird. Je mehr Sie sich anstrengen und je mehr Sie den Erfolg wollen, desto schwieriger wird es für Sie sein, mit Misserfolg umzugehen.

Dies bedeutet aber nicht, dass Sie Ziele aufgeben sollten. Bauen Sie stattdessen eine gesunde Beziehung zu ihnen auf. Klammern Sie sich nicht an sie, sondern gehen Sie entspannt damit um. Auch wenn es gut ist, sich richtig anzustrengen, um die eigenen Ziele zu erreichen, relativieren Sie sie, insbesondere wenn Sie anfangen hinsichtlich der Zielerreichung gestresst oder beunruhigt zu sein. Fragen Sie sich selbst, warum die Zielerreichung für Sie so wichtig ist. Und ob es das wert ist, sich gestresst und ängstlich zu fühlen, mürrisch zu sein und vielleicht dadurch nicht schlafen zu können? Was ist das Schlimmste, das passieren kann, wenn Sie das Ziel nicht erreichen?

Wenn Sie ein Ziel verfehlen, erkennen Sie an, was passiert ist, und übernehmen Sie Verantwortung. Seien Sie aber nicht übermäßig selbstkritisch und machen Sie sich nicht selbst fertig. Sonst werden Sie sich nur schlecht fühlen und nichts wird sich zum Besseren wenden. Halten Sie in ähnlicher Weise die anderen Leute für das Erreichen der gemeinsamen Ziele verantwortlich. Lassen Sie sie nicht damit davonkommen, die vereinbarten Ziele zu ignorieren. Aber seien Sie verständnisvoll, wenn ein Ziel verfehlt wird. Erkennen Sie den guten Willen der Leute an und seien Sie dankbar für ihren Einsatz.

Realistische Ziele setzen

Früher habe ich einmal für eine Organisation gearbeitet, in der ein anspruchsvolles neues Produkt entwickelt wurde. Während zu Beginn alle enthusiastisch waren, wurde sehr schnell klar, dass der Launch des Produkts in Bezug auf Termin und Budget unrealistisch war. Aber anstatt diese Tatsache anzuerkennen und den Plan zu ändern, entschied das Management, bei den ursprünglichen Zielen zu bleiben und den Druck zu erhöhen. Die Leute waren angehalten, Überstunden zu machen, und denjenigen, die besonders hart arbeiteten, wurde ein Bonus versprochen. Agile Praktiken wurden aufgegeben und das Entwicklungsvorhaben verwandelte sich in eine Art Todeskampf. Das Produkt wurde letztlich mit einem Jahr Verspätung und geringer Qualität ausgeliefert, nachdem eine Anzahl von Leuten das Unternehmen verlassen hatte. Leider wurde aus dem Produkt nie ein Erfolg.

Unrealistische Ziele festzulegen und Leute unter Druck zu setzen, um diese zu erreichen, ist nicht unüblich in der Softwareentwicklung. Während manche sagen, dass Menschen am besten unter Druck arbeiten, betrachte ich diese Sichtweise als fehlgeleitet. Als menschliche Wesen erreichen wir Bestleistung, wenn wir fokussiert und entspannt sind. Wenn Sie gestresst, angespannt, unter Druck, besorgt oder ängstlich sind, dann ist Ihre Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen, deutlich reduziert. Kreativität und Aufgeschlossenheit werden stark beeinträchtigt. Zusätzlich leiden oft Teamwork und Produktqualität, da sich die Leute auf sich selbst fokussieren und alles dafür tun, ihre Ziele zu erreichen, einschließlich des Auslassens von Tests und der Vernachlässigung der Dokumentation.

Infolgedessen empfehle ich Ihnen, dass Sie Ihr Bestes tun, um ehrliche und realistische Ziele zu setzen – Ziele, die erreicht werden können – anstatt sogenannte »Stretch Goals«, die von Beginn an unrealistisch sind und die die Gesundheit der Leute beeinträchtigen können. (Am Ende dieses Abschnitts werde ich genauer auf Stretch Goals eingehen.) Dies erfordert zwei Dinge: Erstens, dass Sie wie zuvor beschrieben, die richtige Haltung gegenüber der Erreichung von Zielen entwickeln. Und zweitens, dass Sie den Mut haben, zu unrealistischen Erwartungen und ungesunden Arbeitspraktiken Nein zu sagen. Auch wenn es eine ganze Menge an Techniken und Werkzeugen gibt, um sinnvolle Schätzungen vorzunehmen und erreichbare Ziele zu setzen, einschließlich Story Points, Planning Poker und Burndown-Charts, so werden diese nur helfen, wenn Sie gewillt sind, der Realität ins Auge zu blicken und die richtigen Dinge zu tun. Es ist nur zu einfach, dem Druck der Organisation und dem Wunschdenken zu erliegen, die Bedenken des Entwicklungsteams zu ignorieren und auf das Erreichen aggressiver Ziele zu bestehen. Aber dies macht sie weder realistischer noch erreichbarer. Stattdessen ist es wahrscheinlich, dass Sie die Beziehung zu Ihrem Entwicklungsteam beschädigen und Menschen dazu bringen, sich auszuklinken. Im schlimmsten Fall werden Sie wichtige Mitglieder verlieren und die Ziele werden immer unerreichbarer.

Wenn Sie denken, dass dies in der Theorie ja alles schön ist, Sie in der Praxis aber keine Wahl haben, dann fragen Sie sich selbst, was passieren würde, wenn Sie ablehnen, unrealistischen Zielen zuzustimmen, und dabei demjenigen, der diese Forderung stellt, Empathie entgegenbringen und in aller Ruhe Ihre Gründe darlegen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass dies an Ihrem Arbeitsplatz absolut inakzeptabel wäre, dann überlegen Sie, warum das so ist. Haben Sie keine ausreichende Befugnis? Oder ist die Arbeitsumgebung wie in dem zuvor beschriebenen Beispiel ungesund? Falls ja, können Sie daran etwas ändern? Und falls dies nicht so ist, ist es erstrebenswert, in einer solchen Umgebung weiterhin zu arbeiten? In der zuvor beschriebenen Geschichte traf ich die Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen und mein eigenes Unternehmen zu gründen. Aber dieser Schritt war nicht einfach: Unser ältester Sohn war zu dieser Zeit noch sehr jung und meine Frau war mit unserer Tochter schwanger.

Mit Stretch Goals arbeiten

Ein *Stretch Goal* ist ein »Moonshot«, ein gewagtes und ehrgeiziges Ziel, das nach Sitkin, Miller und See [Sitkin et al. 2017] extrem schwierig zu erreichen ist. Die Vision in Abbildung 3 ist ein hervorragendes Stretch Goal: Es handelt sich um ein ambitioniertes Ziel, das Menschen inspirieren möchte. Denken Sie jedoch daran, dass die Vision nicht gemessen und vielleicht nie vollständig erreicht werden kann. Alle anderen in diesem Kapitel diskutierten Ziele sollten realistisch sein: Sie sollten sich sicher sein, dass alle Nutzer-, Geschäfts- und Produktziele erreichbar sind – und das sollte auch für das Entwicklungsteam und die Stakeholder gelten. Wenn Sie übermäßig ambitioniert sind und diese Ziele als Stretch Goals formulieren, riskieren Sie, das Entwicklungsteam zu demotivieren und die Stakeholder zu verlieren. Letztlich müssen Sprint-Ziele realistisch und zu erreichen sein. Andernfalls kann und sollte sich das Entwicklungsteam ihnen nicht verpflichten.

Ethische Ziele wählen

Die Person zu sein, die für das Produkt verantwortlich ist, kann hart sein: Sie müssen sicherstellen, dass das Produkt für den Nutzer *und* das Unternehmen Wert generiert. Sonst wird das Bereitstellen des Produkts nicht mehr tragbar sein: Sie werden das Geld des Unternehmens verbrennen, aber Sie werden keinen greifbaren Geschäftsnutzen schaffen. Gleichzeitig sind viele Leute nicht bereit, für digitale Produkte zu zahlen. Wie können Sie diese Herausforderung angehen?

Eine Möglichkeit, die manche Firmen gewählt haben, besteht darin, ihre Produkte kostenlos zur Verfügung zu stellen, dabei aber einen Aufhänger zu schaffen, damit die Leute immer wieder zurückkommen und das Produkt weiterhin verwenden. Ich zum Beispiel bin ein stumpfsinniger Facebook-Nutzer, der die meisten der Produktbenachrichtigungen ausgestellt hat. Dennoch sendet mir das Unternehmen regelmäßig E-Mails, in denen steht: »Roman, hast du die Statusmeldung von

(Name des Facebook-Freundes) gesehen?« und: »Seit deinem letzten Login ist eine Menge auf Facebook passiert. Hier sind einige Meldungen deiner Freunde, die du verpasst hast.« Diese Nachrichten möchten mich dazu bewegen, das Produkt zu nutzen. Warum? Es erhöht die Bindung, generiert Nutzerdaten und hilft Werbung zu verkaufen. Facebook ist kostenlos. Aber das Produkt zu entwickeln und zu hosten erfordert selbstverständlich ein hohes Investment. Da das Unternehmen, zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Buches, keine Abonnements oder andere Formen des direkten Umsatzes einführen möchte, ist das Unternehmen darauf angewiesen, Daten und Werbung zu verkaufen – genau wie viele andere Firmen, die ihre digitalen Produkte kostenlos anbieten. Das Problem ist das dem Produkt zugrunde liegende Geschäftsmodell, das dazu führen kann, dass die Leute zu viel Zeit mit dem Produkt verbringen, was die mentale Gesundheit der Nutzer negativ beeinträchtigt. Im schlimmsten Fall weisen die Nutzer suchähnliche Symptome auf: Sie können nicht aufhören, das Produkt zu nutzen.

Aber Produkte sollten für die Menschen nützlich sein oder zumindest niemandem schaden. Dies beinhaltet, Suchtverhalten nicht absichtlich zu fördern. Wir sind alle mit der Herausforderung konfrontiert, ausreichend Geschäftswert mit unseren Produkten zu generieren. Aber der Nutzer muss an erster Stelle stehen. Wie ich bereits erwähnt habe, werden Sie Schwierigkeiten haben, langfristig ausreichend Geschäftswert zu erzeugen, wenn Ihr Produkt keinen überzeugenden Nutzen besitzt und wenn es keinen echten Wert für den Nutzer schafft. Auch wenn Nutzer für ihre Handlungen verantwortlich sind, so sind Produktpersonen für die beabsichtigte Wirkung ihres Produkts auf die Nutzer verantwortlich. Das heißt, wenn Sie ein Produkt anbieten, das absichtlich darauf ausgerichtet ist, Leute süchtig zu machen, dann ist Ihr Produkt meiner Ansicht nach unethisch.

Aus diesem Grund möchte ich Sie ermutigen, nach Unternehmenszielen und Geschäftsmodellen zu schauen, die keine negative Auswirkung auf die Nutzer haben. Ich bin der festen Überzeugung, dass Nutzer bereit sind, für ein digitales Produkt zu zahlen, wenn sie es als wirklich wertvoll erachten. Des Weiteren wird das Bezahlen für digitale Produkte und Inhalte zunehmend akzeptiert. Schauen Sie sich den Wandel in den Onlinemedien an, der zum Zeitpunkt der Buchentstehung passiert: Immer mehr Nachrichtenunternehmen verlangen Geld für ihre Online-Inhalte – beispielsweise indem sie Abonnements oder Pay-per-View-Modelle verwenden. Letztlich inspirieren und motivieren ethische Ziele die Stakeholder und Mitglieder des Entwicklungsteams. Es fühlt sich gut an, an Zielen zu arbeiten, die den Nutzern Vorteile bringen und sich positiv auf das Leben der Nutzer auswirken.

Ethische Produkte

Als Produktpersonen haben wir eine Verantwortung für die Auswirkung, die unsere Produkte hervorbringen. Falls wir nicht gewährleisten können, dass sie den Menschen nutzen werden, dann sollten wir zumindest alles daran setzen, sicherzustellen, dass sie ethisch sind – dass sie keinen Schaden anrichten, weder den Nutzern noch dem Planeten gegenüber.

Ersteres beinhaltet, die mentale Gesundheit der Nutzer nicht negativ zu beeinträchtigen, wie zuvor bereits angesprochen. Aber es bedeutet auch, ethische Entscheidungen hinsichtlich Design und Technologie zu treffen – zum Beispiel *Calm Technology* [Case 2015] und *ethische Produktdesignprinzipien* [Rowe 2018] anzuwenden – genauso wie das Berücksichtigen von Fairness beim Schreiben von Machine-Learning-Programmen und die Vermeidung von algorithmischen Verzerrungen.

Betrachten Sie in Bezug auf Letzteres den Einfluss, den Ihr Produkt auf die Umwelt hat. Obwohl es digital ist, verbraucht das Entwickeln und Hosten immer noch Energie. Aus diesem Grund sollten Sie erwägen, einen CO₂-neutralen Provider zu wählen und den Umfang an Reisen, den Sie absolvieren – zum Beispiel durch Videokonferenztools –, zu reduzieren. Und wenn Sie reisen, wählen Sie Transportmittel mit geringem CO₂-Ausstoß, wie Züge, wann immer es möglich ist.

Menschen Ownership geben

Welche Ziele auch immer Sie wählen, sichern Sie sich die starke Unterstützung von den Leuten, die ihnen folgen sollen. Es ist großartig, eine inspirierende Vision zu haben; es ist wundervoll, aussagekräftige Nutzer- und Geschäftsziele zu haben; es ist brillant, spezifische Produkt- und Sprint-Ziele vor Augen zu haben. Diese Ziele sind aber nicht viel wert, wenn das Entwicklungsteam und die Stakeholder sie nicht mittragen. Ohne ausreichende Beteiligung werden die Leute ihnen entweder nicht folgen und ihre eigenen Ziele vorantreiben, oder sie werden sie halbherzig verfolgen, indem sie aus Verpflichtung handeln und ohne echtes Verantwortungsbewusstsein. Folglich werden sich die Menschen nicht verpflichtet fühlen, die Ziele zu erreichen. Die Leute auf eine Linie zu bringen wird sich deswegen anfühlen, wie einen Sack Flöhe zu hüten – eine nahezu unmögliche Aufgabe.

Der beste Weg zu einer starken Unterstützung besteht darin, Leute aktiv in den Prozess der Zielsetzung einzubinden und ihnen eine gemeinsame Ownership für die Ziele zu geben, und zwar durch die Anwendung der im Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln* diskutierten Praktiken zur kollaborativen Entscheidungsfindung. Auch wenn ein kollaborativer Ansatz zu Beginn mehr Arbeit für Sie bedeuten kann, so wird es sich langfristig bezahlt machen. Ich kenne einen Engländer, der als Produktperson für mehrere Jahre in Schweden gearbeitet hat. Zu Beginn hat die dort praktizierte, kollaborative Arbeitskultur seine Geduld auf die Probe gestellt: Mitglieder des Entwicklungsteams und Stakeholder wollten in die meisten Produktentscheidungen einbezogen werden – etwas,

das er nicht gewohnt war. Aber mit der Zeit lernte er die Vorteile der kollaborativen Entscheidungsfindung zu schätzen: Wenn man sich auf ein Ziel geeinigt hatte, dann würde jeder daran festhalten. Die Leute empfanden ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein und sie halfen sich gegenseitig, um das Ziel zu erreichen.

Falls Sie jedoch feststellen, dass ein kollaborativer Ansatz nicht umsetzbar ist, dann erwägen Sie, einzelne Termine mit den Stakeholdern und dem Entwicklungsteam durchzuführen, um den Entwurf der Ziele zu diskutieren, das Feedback aufzunehmen und die Ziele so zu überarbeiten, dass alle sie unterstützen können.³⁷ Achten Sie besonders auf die Vision sowie die Nutzer- und Geschäftsziele. Wenn diese Ziele nicht verstanden und akzeptiert werden, dann wird es herausfordernd sein, die Leute dazu zu bringen, den Produkt- und Sprint-Zielen zu folgen.

Ganz egal, welchen Ansatz Sie wählen, vermeiden Sie folgende Fehler: Setzen Sie Menschen weder unter Druck, Ihnen zuzustimmen, noch überlassen Sie es anderen, über die Ziele zu entscheiden.³⁸ Darüber hinaus gehen Sie keine schwachen Kompromisse ein, um einen Deal zu erzielen oder den Leuten zu gefallen; haben Sie keine Angst davor, etwas zurückzuweisen und Nein zu sagen, wenn es angemessen ist. Bleiben Sie aufgeschlossen und empathisch und wertschätzen Sie die Ideen und Bedenken der Leute, selbst wenn Sie anderer Meinung sind. Wenn Sie sich um die Leute kümmern und sich in sie einfühlen, dann ist es wahrscheinlicher, dass sie ein Ziel unterstützen, selbst wenn sie diesem nicht voll zustimmen. Die im Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln* besprochenen Praktiken werden Ihnen dabei helfen, Ziele kollaborativ zu bestimmen.

37. Beachten Sie, dass sich die Produktperson und das Entwicklungsteam über das Sprint-Ziel einig sein sollten. Um es anders auszudrücken, das Scrum-Framework verhindert es, dass Produktpersonen dem Entwicklungsteam Sprint-Ziele aufzwingen.

38. Es sei denn, dass Delegieren angemessen ist. Für mehr Informationen zum Delegieren von Entscheidungen lesen Sie das Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln*.