
Archetypen für schlechte Produktmanager

Aktuell gibt es nur wenige Wege, das Produktmanagement zu lernen. Es wird an kaum einer Hochschule gelehrt. Weiterbildungsmöglichkeiten fehlen meistens ebenfalls. Microsoft und Google sind zwei der wenigen Großunternehmen, die tatsächlich einen Einstieg in die Karriere als Produktmanager bieten. Praktika sind selten und schwer zu finden. Die meisten Produktmanager, die Ihnen begegnen werden, sind Quereinsteiger aus anderen Unternehmensbereichen oder aus der Softwareentwicklung »befördert« worden.

Wenn Sie das Glück hatten, Schulungen im Produktmanagement zu bekommen, lernen Sie normalerweise sehr greifbare Fähigkeiten: das Schreiben von Anforderungsdokumenten (oder User Stories in Agile), die Planung von Meetings mit Entwicklern, die Durchführung von Check-in-Meetings, das Sammeln von Anforderungen des Businesssteams sowie das Testen der Entwicklungen (und der Bugs). Viele dieser Schritte stammen von Produktmanagern, die in einer klassischen »Wasserfall«-Umgebung arbeiten – in der auch ich gelernt habe.

Bei einem *Wasserfall*- bzw. *Waterfall*-Prozess besteht der erste Schritt des Produktmanagers darin, mit den Leuten, die im Geschäftsleben üblicherweise als *interne Stakeholder* (Entscheidungsträger) bezeichnet werden, zu sprechen und sie nach ihrer Meinung und ihren Anforderungen zu fragen. Dieses Verhalten wird beim Training neu ausgebildeter Produktmanager gefördert: Stellen Sie grundsätzlich Ihre Entscheidungsträger zufrieden. In meiner ersten Rolle wurde mir gesagt, die Stakeholder seien die Marketingmanager, mein Boss und das Vertriebsteam. Es gab wöchentliche Treffen, und ich erlangte ein Verständnis der zu erreichenden Ziele. Danach setzte ich diese Anforderungen in Spezifikationen um.

Sobald die Anforderungen ausformuliert sind, werden sie normalerweise an die Designer übergeben, damit diese sich ein attraktives Interface ausdenken. Gleichzeitig arbeitet man mit den Entwicklern, um sicherzustellen, dass die systembezogenen Anforderungen erfüllt werden. Sobald die Produktmanager die Arbeit der Designer abgesegnet haben, können die Programmierer loslegen. Die Programmierung dauert typischerweise Monate oder für große Projekte sogar Jahre. Erst am Ende dieses Projekts bekommt der Kunde das Produkt zu sehen.

Wenn Sie jetzt händeringend dasitzen und sagen: »So sollte man das aber nicht machen!«, dann bin ich ganz bei Ihnen. Je stärker sich die Agile-Methodik verbreitet, desto mehr erkennt man die Fehler eines Systems, in dem es Jahre dauert, um herauszufinden, ob die Anforderungen überhaupt die richtigen sind.

Viele Unternehmen, zum Beispiel unsere Freunde bei Marquetly, haben die Agile-Methodik begeistert übernommen und denken, es sei das Allheilmittel, um mehr Wert mit Software zu schaffen. Sie werden enttäuscht sein. Warum? Agile fördert tatsächlich eine bessere Art der Zusammenarbeit und eine schnellere Softwareentwicklung, aber es ignoriert die Umsetzung eines effektiven Produktmanagements.

Agile ging davon aus, dass irgendjemand am Anfang des Trichters stand, Ideen entwickelte und validierte und optimierte dafür die Softwareproduktion. Dieser erste Teil ist unterwegs jedoch verloren gegangen, weil Firmen glauben, Agile allein reiche aus, um erfolgreiche Softwareentwicklung zu betreiben. Dadurch arbeiten viele Produktmanager in agilen Unternehmen immer noch nach dieser Wasserfall-Denkweise.

Gute Produktmanager brauchen ein umfassendes Verständnis Ihrer Benutzer, eine sorgfältige Analyse Ihres Systems und die Fähigkeit, Marktchancen zu erkennen und zu nutzen. Wenn Sie die Schritte aber ohne selbstständiges Denken durchlaufen, haben Sie am Ende eine Menge nutzloser Features. Normalerweise bringen wir Produktmanagern nicht bei, wie sie denken sollen, und wenn doch, dann ist die Denkweise kein Erfolgsmaßstab. Stattdessen werden wir dafür gelobt, detaillierte Spezifikationen zu schreiben oder sicherzustellen, dass Entwickler ihre Deadlines einhalten.

Wenn ich jemanden frage, wie er einen Produktmanager beschreiben würde, bekomme ich sehr unterschiedliche Antworten – selbst von Produktmanagern. »Produktmanager sind die Ideengeber für neue Produkte!« oder: »Sie sind die Stimme des Kunden!« und immer auch: »Der Produktmanager ist der CEO des Produkts!«

Um zu erkennen, wie die Rolle eines Produktmanagers nicht aussieht, brauchen Sie ein Verständnis der verschiedenen Archetypen schlechter Produktmanager. Beginnen wir mit dem letzten, den ich ganz besonders hasse.

Der Mini-CEO

Produktmanager sind nicht die Mini-CEOs eines Produkts. Und trotzdem beschreiben 90 % der Stellenanzeigen, die ich für Produktmanager gesehen habe, die Rolle genau so. CEOs haben die alleinige Autorität über vieles. Sie können Leute feuern. Sie können Teams umstrukturieren. Sie können die Richtung ändern. Produktmanager haben auf vieles von dem, was ein CEO tun kann, keinen Einfluss. Vor allem haben sie keine Autorität über Menschen, weil sie nicht für die Menschen auf Teamebene zuständig sind. Stattdessen müssen sie sich darauf verlassen, die Menschen zu lenken, damit sie sich in eine bestimmte Richtung bewegen.

Aus diesem wunderbaren CEO-Mythos hat sich der Archetyp eines sehr arroganten Produktmanagers entwickelt, der denkt, er beherrsche die Welt. Einer dieser Typen begegnete mir bei Marquetly. Sein Name war Nick. Er war gerade mit der Wirtschaftsakademie fertig und wurde vom Unternehmen als Produktmanager eingestellt. Alle Entwickler hassten ihn, selbst die UX-Designer. Warum?

Ehrlich gesagt, benahm sich Nick furchtbar gegenüber den Designern und Entwicklern. Eigentlich wollte er Produktmanager werden, weil er sich als der nächste Steve Jobs sah. Ein Visionär, der seinem Team von hoch oben alles vorschrieb, was sie herzustellen hatten. Man muss sich nicht wundern, dass der Rest des Teams ihn nicht besonders liebte. Er war frustriert. »Die Teams hören mir nicht zu. Ich kann sie nicht dazu bringen, meine Ideen umzusetzen.« Armer Nick. Er hat seine Rolle einfach nicht verstanden.

Ich nahm ihn zur Seite und sagte: »Schau mal. Früher war ich auch so wie du. Und ich sage dir, diese Denkweise hilft dir nicht weiter. Ich kam zu OpenSky, unserer gefeierten E-Commerce-Site, schnappte mir den Managertitel und wollte ihn nicht mehr loslassen. Kritik an meinen Ideen wollte ich nicht hören. Schließlich war ich die Visionärin. Das war mein JOB. Wenn jemand eine andere Idee hatte, verwarf ich sie sofort. Aber mit dieser Haltung machst du dir keine Freunde. Und, ganz ehrlich, ich war richtig schlecht. Mein Team wollte nicht mit mir zusammenarbeiten.«

Damit hatte ich seine Aufmerksamkeit und machte weiter: »Eines Tages nahm mich der Boss zur Seite und eröffnete mir, wenn ich es nicht schaffte, das Team für mich zu gewinnen, würde ich scheitern. In diesem Moment änderte ich meinen Ansatz. Er erinnerte mich, dass meine Aufgabe darin bestand, Werte zu schaffen, nicht meine eigenen Ideen zu entwickeln. Erst nachdem ich etwas bescheidener geworden war, konnte ich Produkte schaffen, die die Leute liebten. Vorher habe ich Sachen gebaut, die für meine Kunden nicht die erhofften Ergebnisse brachten. Keiner wollte sie haben. Zudem hatte ich ein unmotiviertes Team, das zu langsam lieferte, weil es nicht einbezogen wurde.«

Nick saß da und hörte zu. »Ich will meine Sache gut machen. Bitte sage mir, was ich tun muss, um besser zu werden und coole Produkte zu erschaffen.«

»Fange an, auf dein Team zu hören. Beziehe sie ein. Höre auf deine Kunden und konzentriere dich auf ihre Probleme anstatt auf deine eigenen Lösungen. Beginne, diese Probleme zu lieben. Und besorge dir Daten, mit denen du deine Ideen beweisen und überprüfen kannst. Verlasse dich auf echte Beweise und nicht auf Meinungen.« Nick nahm sich den Rat zu Herzen, und wir arbeiteten gemeinsam an einer Lösung. Um das Team einzubeziehen, begann er mit einer Brainstorming-Session. Innerhalb eines Monats verbesserte sich die Meinung, die andere über Nick hatten. Er stellte sicher, sie auch danach nicht allein zu lassen, fragte sie nach ihrer Meinung und gab dem Team die verdiente Anerkennung. Zwar musste er weiterhin versuchen, ihr Vertrauen zurückzugewinnen, aber er war definitiv auf dem richtigen Weg.

Die Meinungen anderer anzuhören, ist wichtig. Das heißt aber nicht, dass Produktmanager jeden Vorschlag auch umsetzen sollten. Bewegt man sich zu sehr in diese Richtung, wird man schnell zum am häufigsten anzutreffenden Archetyp eines Produktmanagers: dem Kellner.

Der Kellner

Der Kellner ist ein Produktmanager, der im Grunde seines Herzens Bestellungen entgegennimmt. Er geht zu seinen Stakeholdern, Kunden oder Managern, fragt nach ihren Wünschen und macht daraus eine Liste der Dinge, die hergestellt werden sollen. Er entwickelt weder ein Ziel noch eine Vision. Es werden keine Entscheidungen getroffen. 90 % aller Product-Owner-Teams bei Marquetly entsprachen diesem Archetyp.

Die häufigste Frage, die mir Produktmanager in dieser Position stellen, lautet: »Wie kann ich Schwerpunkte setzen?« Da die Kellner kein Ziel haben, das den Kontext für Kompromisse bildet, kommt es oft zu einem Beliebtheitswettbewerb für diejenigen, die eine Anforderung stellen. Oftmals erhalten dadurch die Features der wichtigsten Person Vorrang. Das passiert in großen Unternehmen sehr häufig. Die Produktmanager machen sich mit den besten Absichten auf den Weg, sprechen mit ihren Kunden und finden heraus, was sie wollen. Aber anstatt Probleme aufzudecken, fragt der Kellner: »Was hätten Sie gern?« Der Kunde fragt nach einer bestimmten Lösung, und diese Produktmanager setzen sie um. Das Ende nennt mein Freund David Bland, Produktberater und Consultant, den *Teufelskreis der Produkte*, den Abbildung 6-1 zeigt.

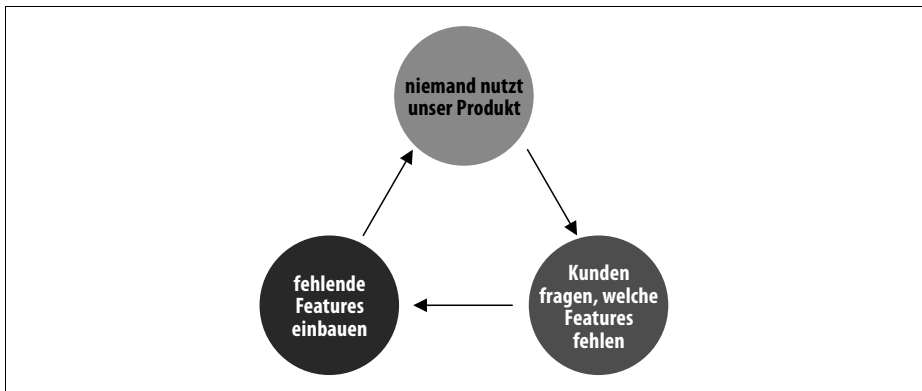


Abbildung 6-1: Der Teufelskreis der Produkte, von David J. Bland (abgedruckt mit freundlicher Genehmigung von David J. Bland)

Dieser Teufelskreis ist eine Sonderform der Feature-Falle. Sie setzen Ideen um, ohne sie zu überprüfen. Es ist aber nicht Aufgabe der Kunden, ihre eigenen Lösungen zu finden. Das ist Ihr Job. Sie brauchen ein tiefes Verständnis der Kundenprobleme, um die bestmögliche Lösung für die Kunden zu finden.

Kellner denken reaktiv, aber nicht strategisch. Normalerweise trägt auch noch ein Teil gelernter Hilflosigkeit dazu bei. Sie glauben nicht, dass sie diesen vermeintlichen Lösungen widersprechen und tiefer in die Problematik eintauchen können. Das stimmt aber nicht. Kunden wollen, dass ihre Probleme gelöst werden. Führungskräfte wollen Ziele erreichen. Sich nicht abdrängen zu lassen, ist wichtig für ein erfolgreiches Produkt. Das gehört zu Ihrem Job.

Es ist gut möglich, dass der Kellner-Archetyp mit einem anderen zusammenfällt, z. B. dem früheren Projektmanager. Da sie sich nicht auf das *Warum* konzentrieren, richten sie viel Aufmerksamkeit auf das *Wann*. Projektmanager, die eine Produktmanagement-Rolle übernehmen müssen, werden oft zu Kellnern, die mit einem Kalender herumfuchtelten.

Der frühere Projektmanager

Produktmanager sind keine Projektmanager, auch wenn ein wenig Projektmanagement für die Rolle nötig ist. Projektmanager sind verantwortlich für das *Wann*. Wann wird ein Projekt beendet? Sind alle auf Kurs? Können wir die Deadline einhalten?

Produktmanager sind verantwortlich für das *Warum*? Warum bauen wir das? Wie bringt das Wert zu unseren Kunden? Wie hilft das, unsere Geschäftsziele zu erreichen? Dabei sind diese Fragen schwerer zu beantworten als die zuerst genannten. Viel zu oft machen Produktmanager, die ihre Rolle nicht verstehen, die Arbeit von Projektmanagern. Viele Unternehmen sind sogar der Meinung, dass es zwischen Projekt- und Produktmanager keinen Unterschied gibt.

Agile Methoden verteilen die Verantwortung des Projektmanagers auf das Team. Bei diesen multifunktionalen Teams sind alle wichtigen Akteure der Fertigstellung eines Features verpflichtet, und es ist weniger Koordination mit anderen Abteilungen notwendig. Dadurch ist das Projektmanagement nicht mehr so wichtig wie zu der Zeit, als die Beteiligten in verschiedenen Geschäftsbereichen tätig waren und ihre Zeit auf verschiedene Projekte aufteilen mussten.

Viele Projektmanager, die früher in einem Unternehmen tätig waren, sind nun Produktmanager oder Product Owner. Oft fehlt ihnen aber die Erfahrung, um ein guter Produktmanager zu sein. Die Antwort auf ein *Warum* unterscheidet sich oft sehr von der Antwort auf das *Wann*. Man braucht eine strategische Denkweise, die Kunden, Geschäft, Markt und Organisation gleichermaßen versteht. Diese Fähigkeit ist besonders wichtig, um ein guter Produktmanager zu sein.