



Roman Pichler

Leadership im Produkt- management

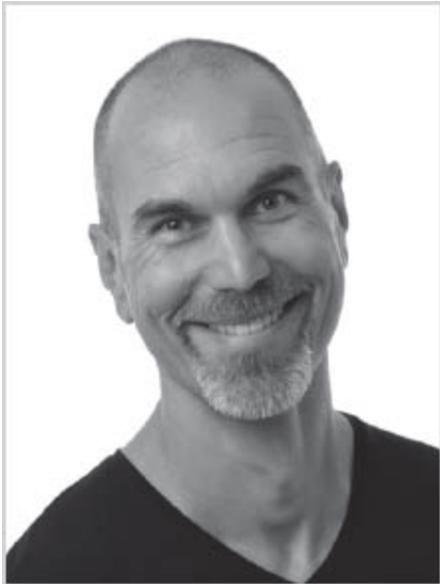
Wie Sie Stakeholder und
Entwicklungsteams effektiv führen

→ Aus dem Englischen von Myriam Troester



dpunkt.verlag

Über den Autor:



Roman Pichler arbeitet als Produktmanagement-Berater, Trainer und Autor. Er verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Ausbildung und Betreuung von Produktmanagern, der Beratung von Product Leadern und der Unterstützung von Unternehmen beim Aufbau erfolgreicher Produktmanagement-Organisationen. Er ist Autor von mehreren Büchern, darunter *Agiles Produktmanagement mit Scrum: Erfolgreich als Product Owner arbeiten* und *Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age*, und schreibt einen populären Produktmanagement-Blog. Als Gründer und Geschäftsführer von Pichler Consulting kümmert sich Roman um die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen. Dies hält seine Produktmanagement-Praxis auf dem neuesten Stand und ermöglicht es ihm, mit neuen Ideen zu experimentieren. Roman lebt mit seiner Frau und seinen drei Kindern in der Nähe von London, Großbritannien. Sie können Roman unter info@romanpichler.com kontaktieren und mehr über seine Arbeit unter www.romanpichler.com erfahren.

Über die Übersetzerin:



Myriam Troester hat einen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund, besitzt interkulturelle Schätze, blickt auf spannende Dienstleister:innen- und Konzernenerfahrungen zurück, ist zertifizierter Systemischer Coach und zertifizierte Systemische Organisationsentwicklerin. Seit 2014 wandelt sie auf den Pfaden der Agilität, wobei ihr Schwerpunkt derzeit auf der agilen Transition liegt.

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus⁺:

www.dpunkt.plus

Roman Pichler

Leadership im Produktmanagement

**Wie Sie Stakeholder und
Entwicklungsteams effektiv führen**

Aus dem Englischen von Myriam Troester



dpunkt.verlag

Roman Pichler

www.romanpichler.com

Lektorat: Christa Preisendanz

Übersetzung: Myriam Troester, Hamburg

Abbildungen: Ole H. Størksen

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz: Veronika Schnabel

Herstellung: Stefanie Weidner, Frank Heidt

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN:

Print 978-3-86490-850-7

PDF 978-3-96910-571-9

ePub 978-3-96910-572-6

mobi 978-3-96910-573-3

1. Auflage 2022

Copyright © 2022 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Copyright © 2021 by Roman Pichler

Title of the English original: How to Lead in Product Management: Practices to Align Stakeholders, Guide Development Teams, and Create Value Together

ISBN 978-1-9163030-0-3

Translation Copyright © 2022 by dpunkt.verlag. All rights reserved.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.

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



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

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

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

5 4 3 2 1 0

INHALTSÜBERSICHT

Einführung

Interaktionen

Ziele

Gespräche

Konflikte

Entscheidungsfindung und Verhandeln

Self-Leadership

Danksagung

Literatur

Index

INHALT

Vorwort

Wer dieses Buch lesen sollte
Woher die Idee zum Buch stammt
Wie man dieses Buch lesen kann

Einführung

Sechs Herausforderungen für Product Leadership

Keine Weisungsbefugnis
Große und heterogene Teams
Begrenzter Einfluss auf die Auswahl der
Teammitglieder
Doppelrolle
Leadership auf mehreren Ebenen
Agile Vorgehensweise

Auf Personen einwirken und Veränderung ermöglichen

Das Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung
Empathie als eine Kernkompetenz von Leadership
Stärken Sie Ihre Empathiefähigkeit
Verbessern Sie Ihr Fachwissen
Sichern Sie sich die volle Unterstützung durch das
Management

Den passenden Leadership-Stil wählen

Seien Sie achtsam gegenüber den Bedürfnissen
anderer

Beachten Sie die Situation, in der Sie sich befinden

Interaktionen

Vertrauen bilden

Partnerschaft mit dem Scrum Master

Was der Scrum Master tun sollte

Was der Scrum Master nicht tun sollte

Warum Sie keine Scrum-Master-Aufgaben übernehmen sollten

Entledigen Sie sich Ihrer Scrum-Master-Sorgen

Das Entwicklungsteam führen

Bringen Sie das Team auf Erfolgskurs

Überlassen Sie die Lösungsfindung dem Team

Managen Sie nicht das Team

Arbeiten Sie wirkungsvoll mit dem

Entwicklungsteam zusammen

Geben Sie dem Team Zeit zum Experimentieren und Lernen

Stakeholder führen

Beziehen Sie die richtigen Leute mit ein

Bilden Sie eine Stakeholder-Gemeinschaft

Beziehen Sie die Akteure in die Product Discovery und Strategiearbeit mit ein

Binden Sie die wichtigsten Stakeholder in die Produktentwicklungsarbeit ein

Dulden Sie kein unangemessenes Verhalten

Ziele

Chain of Goals - ein Modell für produktbezogene Ziele

Produktvision

Nutzer- und Geschäftsziele

Produktziele

Sprint-Ziel

Gestalten Sie Ihre Ziele wirkungsvoll

Zielorientiert, nicht zielgetrieben

Realistische Ziele setzen

Ethische Ziele wählen

Menschen Ownership geben

Gespräche

Aktives Zuhören

Warum Zuhören für Produktpersonen wirklich wichtig ist

Die Ebenen des Zuhörens nach Covey

Hören Sie in sich hinein

Schenken Sie dem Gegenüber Ihre volle

Aufmerksamkeit

Hören Sie unvoreingenommen zu

Hören Sie auf Fakten, Gefühle und Bedürfnisse

Hören Sie geduldig zu

Wirkungsvolles Sprechen

Wohlmeinend

Wahr

Nutzbringend

Freundlich

Zum richtigen Zeitpunkt

Eine Zusammenfassung ausgewählter Gesprächstechniken

Konflikte

Vermeiden der üblichen Fallstricke

Gewinner und Verlierer

Wahrheitsvermutung

Problemlösungsmodus

Beschuldigungsspiel

Künstliche Harmonie

Konflikte mit gewaltfreier Kommunikation lösen

Übersicht über das Framework

Bevor Sie loslegen

Teilen Sie Beobachtungen

Ergründen Sie Gefühle

Decken Sie Bedürfnisse auf

Formulieren Sie eine Bitte und nehmen Sie eine

Bitte entgegen

Wenn Sie den Konflikt nicht lösen können

Entscheidungsfindung und Verhandeln

Die Vorteile kollaborativer Entscheidungsfindung

Den Erfolgsweg bahnen

Binden Sie die richtigen Leute auf die richtige Weise ein

Setzen Sie einen geeigneten Moderator ein

Fördern Sie eine kollaborative Denkweise

Legen Sie Grundregeln fest

Festlegen einer Entscheidungsregel

Einstimmigkeit

Konsent

Mehrheit und qualifizierte Mehrheit

Produktperson entscheidet nach Diskussion

Produktperson entscheidet ohne Diskussion

Delegieren

Die richtigen Schritte zur Entscheidungsfindung

Erster Schritt: Sammeln Sie unterschiedliche Perspektiven

Zweiter Schritt: Stellen Sie ein gemeinsames Verständnis her

Dritter Schritt: Entwickeln Sie eine integrative Lösung

Tipps für erfolgreiches Verhandeln

Entwickeln Sie eine freundliche Haltung

Hören Sie zu

Feilschen Sie nicht um Positionen

Entwickeln Sie gemeinsam Optionen

Kommen Sie zum Abschluss

Verhandlungen zur Ausnahme machen, nicht zur Norm

Self-Leadership

Achtsamkeit praktizieren

Achtsamkeit in aller Kürze

Vorteile der Entwicklung von Achtsamkeit

Führen Sie persönliche Retrospektiven durch

Schreiben Sie Tagebuch

Meditieren Sie

Eine Denkweise des Wachstums verinnerlichen

Was ist eine Denkweise des Wachstums?

Nutzen Sie Fehler

Bleiben Sie aufgeschlossen

Lernen Sie etwas Neues

Selbstmitgefühl üben

Sorgfältiger Umgang mit der eigenen Zeit

Wählen Sie ein nachhaltiges Tempo

Machen Sie eine Sache nach der anderen

Vernachlässigen Sie nicht die wichtige, aber weniger dringende Arbeit

Machen Sie regelmäßig Pausen

Danksagung

Literatur

Index

VORWORT

No matter how it looks at first, it's always a people problem.

Gerald Weinberg

Ein erfolgreicher Produktmanager oder Product Owner benötigt nicht nur sehr gute Fachkenntnisse - und somit Fähigkeiten wie beispielsweise Nutzerinterviews zu führen, effektive Produktstrategien und aussagekräftige Product Roadmaps zu entwickeln, das Product Backlog zu priorisieren und zu managen oder die richtigen Metriken anzuwenden. Ohne Frage sind diese Fähigkeiten wichtig, aber gleichzeitig reichen sie nicht aus. Produkte werden von Menschen entwickelt, auf den Markt gebracht und weiter verbessert. Die Fähigkeit, Menschen wirksam zu führen, ist entscheidend für den Produkterfolg. Mit anderen Worten, Sie können ein umfangreiches Wissen über fortschrittliche Produktmanagement-Techniken, fundierte Marktkenntnisse zu Ihrem Produkt, relevante Technologien und den Wettbewerb besitzen, solange es Ihnen jedoch an den richtigen Leadership-Fähigkeiten fehlt, wird es schwierig, in Ihrem Job erfolgreich zu sein. Dieses Buch unterstützt Sie dabei, Ihre Kompetenz, andere wie auch sich selbst zu führen, zu verbessern. Es hilft Ihnen, die eigenen Leadership-Vorstellungen und -

Verhaltensweisen zu reflektieren, und bietet eine Auswahl an praktischen Methoden, um Stakeholder aufeinander abzustimmen, Entwicklungsteams zu führen und gemeinsam Wert zu schaffen.

Wer dieses Buch lesen sollte

Ich habe dieses Buch mit Blick auf Menschen geschrieben, die als Produktmanager oder als Product Owner im Sinne von Scrum arbeiten – Personen, die dafür verantwortlich sind, ein Produkt erfolgreich zu machen oder zu erhalten und den Wert, den das Produkt erzeugt, zu maximieren. Ich bezeichne diese Personen als *Produktpersonen (Product People)* bzw. *Produktperson (Product Person)*, um eine potenzielle negative Konnotation des Lesers mit den Begriffen *Produktmanager* und *Product Owner* zu vermeiden.¹ Von diesem Buch werden Sie auch profitieren, wenn Sie ein Team von Produktpersonen, ein Produktportfolio oder einen bestimmten Produktbestandteil wie ein Feature oder eine Komponente managen. Die grundlegenden Praktiken, die dieses Buch umfasst, wie das Definieren von Zielen, das Zuhören und Miteinandersprechen, die Konfliktlösung und Entscheidungsfindung, sind immer dann relevant, wenn Sie andere führen oder mit anderen zusammenarbeiten.

Um den größten Nutzen aus diesem Buch herauszuholen, sollten Sie mit den wichtigsten Konzepten und Techniken des Produktmanagements vertraut sein. Ist dies nicht der Fall, so könnten einige der verwendeten Beispiele Ihnen Schwierigkeiten bereiten. Das Buch setzt voraus, dass Sie mit agilen Praktiken arbeiten oder vertraut sind und dass Ihr Entwicklungsteam ein Framework wie Scrum oder Kanban anwendet oder zumindest einzelne Elemente davon nutzt.

Woher die Idee zum Buch stammt

Bevor ich angefangen habe, dieses Buch zu schreiben, habe ich so viel Leadership-Literatur durchforstet, wie ich nur konnte. Meine Hoffnung war es, ein Leadership-Modell zu finden, das sich auf das Produktmanagement übertragen lässt. Je umfangreicher meine Recherche wurde, desto klarer wurde mir, dass keines der Modelle, die ich fand, perfekt passte: Kein Modell berücksichtigte die spezifischen Herausforderungen, mit denen Mitarbeitende im Produktmanagement konfrontiert sind, wie z.B. in Form von einer nicht vorhandenen Weisungsbefugnis gekoppelt an eine Doppelrolle aus Leadership und aktivem inhaltlichem Beitrag. Anstatt mich auf ein bestimmtes Leadership-Modell festzulegen, habe ich sorgfältig ausgewählte Praktiken aus verschiedenen Frameworks ausgewählt und kombiniert, die ich in meiner Arbeit in den letzten fünfzehn Jahren als besonders wertvoll empfunden habe – sowohl aus meiner Perspektive als Produktperson in meinem eigenen Unternehmen, die ein verteiltes Team führt und andere Produktpersonen ausbildet und coacht, als auch als Berater für Unternehmen, die ihre Produktpersonen zu inspirierenden Leadern befähigen möchten. Zusätzlich habe ich vor meinem Hintergrund als praktizierender Buddhist Erkenntnisse aus der buddhistischen Lehre hinzugefügt. Dazu gehören Achtsamkeit, Aufgeschlossenheit und Mitgefühl. Ich glaube, dass es bei Leadership im Kern darum geht, Menschen zu unterstützen und zu führen. Es bedeutet, sich um andere zu kümmern, aber auch um sich selbst. Gleichzeitig habe ich mich jedoch bemüht, jede Form von Dogmatismus zu vermeiden, und hoffe aufrichtig, dass Sie dieses Buch hilfreich finden werden, unabhängig davon,

welche Leadership-Theorie und spirituelle Praktik Sie bevorzugen.

Wie man dieses Buch lesen kann

Ich habe das Buch so konzipiert, dass jedes Kapitel auch einzeln gelesen werden kann. Inhaltlich muss es also nicht unbedingt von vorne nach hinten gelesen werden. Zugleich habe ich die Kapitel so angeordnet, dass sie sinnvoll aufeinander aufbauen. Wie auch immer Sie sich entscheiden, das Buch zu lesen, so empfehle ich, mit den Kapiteln [Einführung](#) und [Interaktionen](#) zu starten. Ersteres legt die Grundlage für alles Nachfolgende und beschäftigt sich mit den zentralen Leadership-Herausforderungen, denen sich Produktpersonen gegenübersehen, und mit den Techniken, um andere zu befähigen und beim Prozess der positiven Veränderung zu unterstützen. Letzteres setzt sich mit Rollen und Verantwortlichkeiten auseinander sowie mit der Vertrauensbildung und Gestaltung von Beziehungen zu Stakeholdern und Entwicklungsteams. Bitte beachten Sie, dass das Buch eine Vielzahl an inhaltlichen Aspekten umfasst. Wie auch bei meinen anderen Büchern ist es meine Absicht, einen soliden Überblick über die Thematik zu geben und hilfreiche Praktiken zu diskutieren. Es soll Sie dazu anregen, Ihr Leadership-Verhalten zu reflektieren, neue Praktiken auszuprobieren und so ein besserer Product Leader zu werden.

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.

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 Roadmap 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. 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.

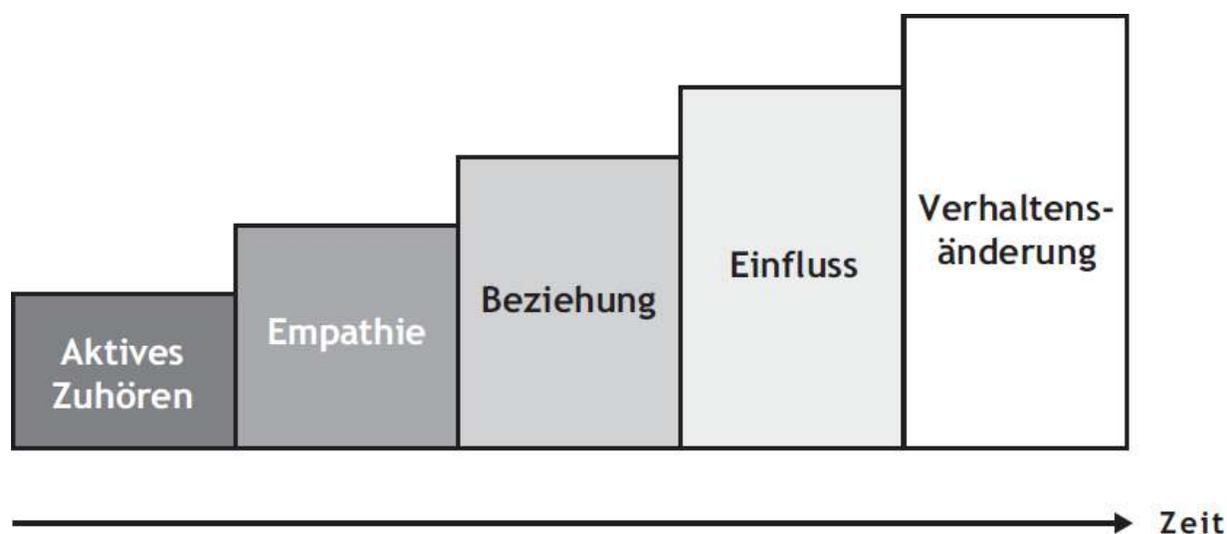


Abb. 1 Behavioural Change Stairway Model (Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung)

[Abbildung 1](#) legt nahe, dass der beste Weg, auf jemanden einzuwirken und die Person zur Veränderung zu ermutigen, darin besteht, aufmerksam zuzuhören, der Person