

MARTY CAGAN UND CHRIS JONES

EMPOWERED

WIE UNTERNEHMEN
JEDEN MITARBEITER
ZU AUSSERGEWÖHNLICHEN
ERGEBNISSEN MOTIVIEREN

WILEY

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[Teil I: WAS WIR VON TOP-TECH-UNTERNEHMEN
LERNEN KÖNNEN](#)

[1 Hinter jedem großen Unternehmen](#)

[Die Rolle der Technologie](#)

[Starkes Product Leadership](#)

[Product Teams mit Empowerment](#)

[Anmerkungen](#)

[2 Die Rolle der Technologie](#)

[Anmerkungen](#)

[3 Starkes Product Leadership](#)

[Die Aufgabe des Leaderships - Inspiration](#)

[Die Aufgabe des Managements - Execution](#)

[Notiz](#)

[4 Empowered Product Teams](#)

[5 Leadership in Aktion](#)

[6 Ein Leitfaden zu EMPOWERED](#)

[Für wen dieses Buch ist](#)

[Wie dieses Buch aufgebaut ist](#)

[Teil II: COACHING](#)

[7 Die geistige Haltung des Coachings](#)

[Job Nr. 1: Menschen bei ihrer Entwicklung
fördern](#)

Menschen Verantwortung zu übertragen, bringt die besten Ergebnisse

Hüten Sie sich vor Ihren eigenen Unsicherheiten

Fördern Sie verschiedene Sichtweisen

Schauen, wo es Möglichkeiten zum Lernen und Wachsen gibt

Verdienen Sie sich beständig das Vertrauen Ihres Teams

Haben Sie den Mut, Fehler zu korrigieren

8 Das Assessment

Mensch, Prozess, Produkt

Die Lücken-Analyse

Der Coaching-Plan

9 Der Coaching-Plan

Produktkenntnis

Prozesskenntnis und Methoden

Soziale Kompetenz und Verantwortung

Anmerkungen

10 Das Eins-zu-Eins

Schlüssel für das erfolgreiche 1:1

Anti-Vorbilder

Zusammenfassung

11 Written Narrative

Notiz

12 Strategischer Kontext

Company Mission

Company Scorecard

Company Objectives

Product Vision und Prinzipien

Team Topology

Product Strategy

13 Das Bewusstsein von Ownership

Anmerkungen

14 Zeit-Management

15 Denken

16 Team-Zusammenarbeit

Notiz

17 Zusammenarbeit mit Stakeholdern

18 Impostor-Syndrom

Notiz

19 Kundenzentrierung

Anmerkungen

20 Integrität

Verlässlichkeit

Im besten Interesse des Unternehmens

Verantwortlichkeit

21 Entscheidungen

Entscheidungs-Analyse richtigen Ausmaßes

Entscheidungsfindung auf kollektiver Basis

Meinungsverschiedenheiten lösen

Transparenz

Disagree and Commit

Notiz

22 Effiziente Besprechungen

Kommunikation

Entscheidungen

Problemlösung

Erfolgreiche Besprechungen organisieren

23 Ethik

Notiz

24 Glück

Sinnvolle Arbeit

Persönliche Beziehung

Persönliche Anerkennung

Einstellung zur Arbeit

Gute Führung vorleben

Karriereplanung

Notiz

25 Führungsprofil: Lisa Kavanaugh

Der Weg zum Leadership

Leadership in Aktion

Teil III: STELLENBESETZUNG

26 Kompetenz und Charakter

Kompetenz

Charakter

Anmerkungen

27 Recruiting

Notiz

28 Vorstellungsgespräche

Notiz

29 Einstellen von Personal

Notiz

30 Remote Worker

Artefakte

Vertrauen

Zeit

Anmerkungen

31 Onboarding

32 Bootcamp für neue Mitarbeiter

33 Performance Reviews

34 Kündigungen

35 Beförderungen

36 Führungsprofil: April Underwood

Leadership in Aktion

Teil IV: PRODUKTVISION UND PRINZIPIEN

37 Eine überzeugende Vision erschaffen

Kundenorientierung

Nordstern

Umfang und Zeitrahmen

Branchentrends zum Vorteil nutzen

38 Die Produktvision verbreiten

Die Produktvision bekanntmachen

Die Produktvision validieren

Produktvision als Instrument für die
Rekrutierung

Produktvision als Missionierungs-Werkzeug.

39 Produktprinzipien und -ethik

Notiz

40 Führungsprofil: Audrey Crane

Der Weg zum Leadership

Leadership in Aktion

Notiz

Teil V: TEAM TOPOLOGY

41 Optimierung für das Empowerment

Ownership

Autonomie

Anpassung

42 Team-Typen

Platform Teams

Experience Teams

43 Empowering Platform Teams

Shared Team Objectives

Platform-as-a-Product Objectives

Notiz

44 Empowering Experience Teams

Medienprodukte

E-Commerce-Produkte

Unternehmensprodukte

Marketplace Product

Customer-Enabling Product

45 Topologie und räumliche Nähe

Optimierung für das Product Team

Notiz

46 Topologie-Entwicklung

Eine Topologie entwickeln

Topologie-Warnsignale

Notiz

47 Führungsprofil: Debby Meredith

Der Weg zum Leadership

Mitarbeiterführung in Aktion

Teil VI: PRODUKTSTRATEGIE

48 Fokus

Anmerkungen

49 Erkenntnisse

Quantitative Erkenntnisse

Qualitative Erkenntnisse

Technische Erkenntnisse

Branchen-Erkenntnisse

Erkenntnisse weiterverbreiten

Notiz

50 Handeln

51 Management

52 Führungsprofil: Shan-Lyn Ma

Der Weg zum Leadership

Leadership in Aktion

Teil VII: TEAM OBJECTIVES

53 Empowerment

Probleme zum Lösen übertragen statt Features, die zu erstellen sind

Den strategischen Kontext mitteilen

54 Assignment

Zuweisung von Objectives an Product Teams

Ermittlung von Key Results

Ausrichtung

Das-Licht-am-Brennen-halten-Arbeit

Notiz

55 Ambition

56 Commitment

High Integrity Commitments

Ergebnisse

Nachverfolgen von High Integrity
Commitments

57 Zusammenarbeit

Shared Team Objectives

Common Objectives

Notiz

58 Management

Das-Licht-am-Brennen-halten-Arbeit

Wöchentliche Verfolgung von Fortschritten

Auf Spur bleiben

Unseren Kollegen helfen

59 Haftung

Notiz

60 Objectives ins rechte Licht rücken

61 Führungsprofil: Christina Wodtke

Der Weg zum Leadership

Leadership in Aktion

Notiz

Teil VIII: FALLSTUDIE

62 Unternehmens-Hintergrund

Notiz

63 Company Objectives

Notiz

64 Produktvision und Leitlinien

65 Team-Topologie

Übersicht Team Topology

Anmerkungen

66 Produktstrategie

Fokus

Erkenntnisse

Handeln

Management

Anmerkungen

67 Product Team Objectives

Unternehmens-Dashboard

Anmerkungen

68 Geschäftsergebnisse

69 Die wichtigsten Punkte

70 Führungsprofil: Judy Gibbons

Der Weg zum Leadership

Leadership in Aktion

Teil IX: INNERBETRIEBLICHE ZUSAMMENARBEIT

71 Die Rolle von Produktleitern

Geschäftsergebnisse

Produktstrategie

Product Teams

72 Stakeholder-Management vs. Zusammenarbeit

73 Erkenntnisse und Lehren teilen

74 Das Licht am Brennen halten

75 Missionieren

76 Führungsprofil: Avid Larizadeh Duggan

Der Weg zum Leadership

Leadership in Aktion

Teil X: INSPIRIERT, EMPOWERED UND
TRANSFORMIERT

77 Sinnvolle Transformation

78 Transformation in Aktion

Notiz

79 Transformiert

80 Das Allerwichtigste

81 Das Ziel

Letzte Gedanken

Danksagung

Über die Autoren

Mehr lernen

Stichwortverzeichnis

End User License Agreement

Marty Cagan
Chris Jones

Empowered

**Wie Unternehmen jeden Mitarbeiter zu außergewöhnlichen
Ergebnissen motivieren**

Aus dem Englischen von Marlies Ferber

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Das englische Original erschien 2021 unter dem Titel *Empowered. Ordinary People, Extraordinary Products* bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Copyright © 2021 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2022 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

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.

Print ISBN: 978-3-527-51087-0

ePub ISBN: 978-3-527-83610-9

Umschlaggestaltung: Susan Bauer, Mannheim (Übernommen von Wiley & Sons, USA)

Dieses Buch ist Bill Campbell (1940-2016) gewidmet, bekannt und hochverehrt als der Coach vom Silicon Valley. Ich habe Bill zwar im Lauf der Jahre ein paar Mal getroffen, aber ich hatte leider nicht das Glück, von ihm selbst gecoacht zu werden. Doch ich kann mich glücklich schätzen, dass einige Führungspersönlichkeiten, von denen ich gemanagt und gecoacht worden bin, ihrerseits von Bill gecoacht wurden. So erkenne ich immer mehr, wie viele der wichtigen Lektionen, die ich über Leadership, Empowerment, Teams und starke Unternehmen gelernt habe, auf Bill zurückgehen.

Teil I

WAS WIR VON TOP-TECH-UNTERNEHMEN LERNEN KÖNNEN

Mein erstes Buch, INSPIRED, beschäftigte sich mit der Frage, wie starke Produkt-Teams der besten Technologie-Unternehmen die modernen Methoden der Product Discovery (Produktentdeckung) nutzen, um schwierige Probleme zu lösen, und zwar so, dass die Kunden es lieben und es gleichzeitig für das Business funktioniert.

INSPIRED führte mich und meine SVPG-Partner in viele weitere Unternehmen, weit über das Silicon Valley hinaus.

Das Auffälligste, was wir dabei in Erfahrung brachten, war, dass in sehr vielen Unternehmen – sogar in solchen, die sich in wirklich technologiegetriebenen Produkten und Dienstleistungen versuchten – es den Produkt-Teams allzu oft nicht *gestattet* war, so zu arbeiten, wie sie es hätten tun müssen, um wirklich erfolgreich zu sein.

Wir erkannten, dass es nicht nur die Arbeitsmethoden sind, die starke Produkt-Teams nutzen, um erfolgreiche Produkte zu entdecken und zu entwickeln, sondern dass die Unterschiede, wie großartige Tech-Unternehmen im Gegensatz zum Rest arbeiten, viel tiefgreifender sind.

Was wir in diesen restlichen Unternehmen fanden, war alles andere als schön.

Die Rolle der Technologie

Was die Technologie betrifft, herrscht in vielen Unternehmen noch immer die alte IT-Denkart vor. Das heißt, Technologie wird mehr als notwendiger Kostenfaktor betrachtet und weniger als die Wegbereiterin für das Kerngeschäft, was sie notwendigerweise ist. Die Menschen, die in den Technologie-Teams arbeiten, sind buchstäblich dort, um »dem Betrieb zu dienen«, und die Technologie-Manager und -Leiter sind dort, um dieses »Dienen« zu erleichtern. Oder die Technologie wird in einen »digitalen« Geschäftsbereich abgeschoben. Die Technologie-Teams sind abgetrennt von den wirklichen Kunden – tatsächlich werden sie darin bestärkt, die Stakeholder als ihre Kunden zu betrachten.

Coaching

Es gibt wenig bis kein aktives Coaching der Mitarbeiter in Technologie-Teams. Und selbst wenn die Manager ihre Mitarbeiter coachen wollten, besitzen sie häufig nicht die Erfahrung dazu. Und so setzen sich die Probleme endlos fort.

Stellenbesetzung

Die meisten dieser Unternehmen erkennen, dass sie nicht die Mitarbeiter haben, die sie eigentlich bräuchten, aber sie haben sehr irrige Ideen, wie sie das korrigieren könnten und worauf sie bei Mitarbeitern für den Produktbereich achten sollten. Und auch hier setzen sich die Probleme endlos fort.

Produktvision

Diese Unternehmen haben nur selten eine inspirierende, überzeugende Produktvision. Sie haben vielleicht einmal eine gehabt – in der Frühphase des Unternehmens –, doch nachdem die Unternehmensgründer gingen, verblasste die

Vision. Die Mitarbeiter in den Technologie-Teams fühlen sich, als würden sie nur in einer Feature Factory arbeiten.

Team-Topologie

Die Technologie-Mitarbeiter werden in Teams eingeteilt, in denen sie das Gefühl haben, für nichts wirklich Wichtiges verantwortlich, bei all ihrem Tun von den Eingriffen anderer Teams abhängig und nur kleine Rädchen im riesigen Getriebe zu sein.

Produktstrategie

Es wäre nicht fair zu sagen, dass die meisten dieser Unternehmen eine schwache Produktstrategie haben, denn in Wahrheit haben die meisten *überhaupt keine* Strategie. Sie versuchen nur, so viele Stakeholder wie möglich zufriedenzustellen mit dem Personal, der Zeit und den Fähigkeiten, die sie haben.

Team-Zielvorgaben

Die meisten dieser Unternehmen haben gehört, dass Google und andere die OKR-Methode nutzen (Objectives and Key Results; Zielsystem, um Ziele zu formulieren, zu kommunizieren und zu messen), um ihre Arbeit zu managen, und die Chefs haben ein Video geschaut oder ein Buch darüber gelesen und finden, das klinge doch ganz einfach. Also wird die Methode übernommen - und auf die bestehenden Product Roadmaps und die Firmenkultur draufgesattelt -, und in jedem Quartal gibt es dann eine Planungsübung, die einige Wochen in Anspruch nimmt und dann für den Rest des Quartals weitgehend ignoriert wird. Die meisten Leute in den Teams sagen, dass sie wenig bis keinen Nutzen aus dieser Methode ziehen.

Beziehung zum Unternehmen

Die Beziehungen zwischen den Technologie-Teams und dem Rest des Unternehmens sind nicht gut. Die Stakeholder und Führungskräfte haben wenig oder kein Vertrauen zu den Technologie-Teams. Und die Mitarbeiter in den Technologie-Teams fühlen sich wie wenig wertgeschätzte, dienstbare Geister, wie bloße Söldner im Dienst des Betriebs.

Empowered Teams

Am schlimmsten ist, dass die Teams nicht »empowered« sind, das heißt, ihnen wird nicht zu der Handlungsfähigkeit verholfen, Probleme auf eine Art und Weise zu lösen, die die Kunden lieben und die gleichzeitig für den Betrieb funktionieren. Und ohne diese Befähigung zur Eigenverantwortung können die Teams auch nicht für Ergebnisse zur Rechenschaft gezogen werden.¹

Der Produktmanager ist in Wahrheit ein *Projektmanager*, er führt die angehäuften Posten durch den Prozess. Die Designer und Entwickler (Engineers) sind nur da, um die Features auf der Roadmap zu entwickeln und zu programmieren.

Die Motivation ist gering, das Gefühl von Anteilhabe minimal und Innovation selten.

Es ist unschwer zu erkennen, warum so viele dieser Unternehmen vor einer Zerreißprobe stehen. In starken Unternehmen dagegen wird der Produktbereich völlig anders gehandhabt.²

Besonders schockierend ist für mich, dass es wirklich kein Geheimnis ist, wie die besten Unternehmen funktionieren und wie sie finanziell erfolgreich sind. Was die Frage aufwirft: Warum tun sich so viele Unternehmen mit einer Transformation derart schwer?

Das Problem ist meiner Erfahrung nach nicht, dass diese Unternehmen sich nicht transformieren *wollen*, sondern dass Transformation *schwierig* ist und dass sie einfach nicht wissen, *wie* es geht. Oder vielleicht sogar, dass sie nicht wissen, was es wirklich *bedeutet*, sich zu transformieren.

Was diese Unternehmen brauchen, ist der Übergang bzw. die Entwicklung hin zu Team-Empowerment, zu Teams mit Eigenverantwortung.

Nun, möglicherweise ist Ihnen der Begriff neu, und Sie werden vielleicht nicht einmal realisiert haben, dass es verschiedene Arten von Technologie-Teams gibt.

Aber wenn das, was ich oben beschrieben habe, Ihnen in Bezug auf Ihr Unternehmen bekannt vorkommt, dann machen Sie sich auf einige harte Wahrheiten gefasst.

- Erstens: Bei Ihrer Arbeitsweise ist Ihre Chance, bedeutende Geschäftsergebnisse zu erzielen, sehr gering, ganz zu schweigen von tatsächlicher Innovation.
- Zweitens: Ihre Kunden sind große, reife Zielobjekte für einen Konkurrenten, der anders arbeitet als Sie (z. B. Amazon) und weiß, wie man Produkte zur Verfügung stellt, die von den Kunden geliebt werden und zugleich für das eigene Business funktionieren.
- Drittens: Sie verschwenden in hohem Maße die Talente und Fähigkeiten der Menschen, die Sie angestellt haben, und Ihre besten Mitarbeiter – diejenigen, die Sie dringend brauchen, um zu überleben und zu wachsen – werden wahrscheinlich gehen.
- Zuletzt: Wenn Sie denken, Sie hätten mit dem Übergang zu Agilität bereits eine Art digitale

Transformation geschafft, so muss ich Ihnen leider sagen, Sie haben nicht einmal damit angefangen.

Ich hoffe, Sie lesen dieses Buch, weil Sie überzeugt sind, dass es einen besseren Weg gibt.

Denn ja: Es gibt ihn.

Anmerkungen

- 1 Hinweis zur Übersetzung: Wenn im folgenden Buch über empowered Teams geschrieben wird, dann sind im Sinne der hier gelieferten Erläuterung Teams mit der Befähigung zur Eigenverantwortung gemeint. Man könnte sie auch einfacher als »Teams mit Eigenverantwortung« bezeichnen, eine Formulierung, die sich auch im Text dieses Buches findet.
- 2 Um es ganz klar zu sagen, wir haben außergewöhnlich starke Unternehmen auch weit über Silicon Valley hinaus gefunden, u.a. in Shanghai, Melbourne, Tel Aviv, London, Berlin und Bangalore, genau wie wir sehr schwache Unternehmen im Herzen von San Francisco gefunden haben. Es ist der *Unterschied* zwischen den besten und dem Rest, auf den wir uns in diesem Buch fokussieren.

1

Hinter jedem großen Unternehmen

In diesem Buch möchte ich die Unterschiede beleuchten, wie die *besten* Unternehmen Technologie-Produkte erzeugen und wie die *meisten* Unternehmen es tun.

Diese Unterschiede sind sowohl fundamental als auch bemerkenswert.

Die Unterschiede beinhalten sicherlich das, woran viele Menschen denken, wenn sie »Product Culture« (Produktkultur) hören, aber starke Technologie-Unternehmen haben oft sehr voneinander abweichende Produktkulturen, und so geht es ganz klar darüber hinaus.

Man denke zum Beispiel an Amazon, Google, Apple und Netflix. Alle vier sind sehr starke Tech-Unternehmen, die sich seit vielen Jahren kontinuierlich erneuern – und doch hat jedes Unternehmen eine ganz eigene Kultur.

So glaube ich zwar nach wie vor, dass die Kultur sehr wichtig ist. Aber die besten Tech-Unternehmen haben etwas, das noch fundamentaler ist.

Und zwar ist es ihr Verständnis davon, welche Rolle die Technologie spielt, und davon, welchem Ziel die Mitarbeiter folgen, die diese Technologie erschaffen, und wie sie von diesen Menschen erwarten, bei der Lösung von Problemen zusammenzuarbeiten.

Ich glaube nicht, dass es ein Zufall ist, dass diese vier Unternehmen – trotz ihrer unterschiedlichen Kulturen – die wichtigsten Elemente gemeinsam haben.

Ich werde in diesem Buch versuchen, diejenigen Teile der Unternehmenskultur, die in erster Linie die Persönlichkeit

der Unternehmensgründer widerspiegeln, von denjenigen zu trennen, die essenziell für beständige Innovation sind.

Ich möchte gern die wichtigen Lektionen vermitteln, die ich darüber gelernt habe, was die Besten vom Rest unterscheidet.

Ein roter Faden, der sich durch viele der besten Tech-Unternehmen zieht, ist überraschenderweise der legendäre Coach Bill Campbell. Bill coachte die Gründer von Apple, Amazon und Google und einige andere während ihrer prägenden Jahre.

Um ein Gefühl für Bills Anschauungen und Werte zu bekommen, hier eines meiner Lieblingszitate von ihm über die Rolle der Führung in einem starken Unternehmen:

Bei Führung bzw. Leadership geht es darum, zu erkennen, dass etwas Großes in jedem steckt, und dein Job ist es, eine Umgebung zu schaffen, in der sich diese Größe entwickeln kann.

Dieses Buch widmet sich ganz der Frage, was eine solche Umgebung ausmacht, und ich möchte Sie ermutigen, sich diese wichtigen Methoden und Verhaltensweisen anzueignen.

Ich möchte noch hinzufügen, dass ich nicht behaupte, dass diese erfolgreichen Tech-Unternehmen ausschließlich Vorzeige-Unternehmen sind. Alle wurden zu Recht wegen einiger ihrer Strategien und Geschäftspraktiken kritisiert.¹

Aber was die Fähigkeit zu permanenter Innovation angeht, haben alle vier Unternehmen ihre Fähigkeiten unter Beweis gestellt, und ich glaube, dass sich viel von ihnen lernen lässt.

Im Wesentlichen sehe ich drei bedeutende Unterschiede zwischen den stärksten Produktherstellern und dem Rest:

- Der erste besteht darin, wie diese Unternehmen die Rolle der Technologie bewerten.
- Der zweite Unterschied ist die Rolle, die ihre Product Leader spielen.
- Der dritte Unterschied liegt darin, wie die Unternehmen die Product Teams verstehen – die Product Manager, die Product Designer und Entwickler.

Sehen wir uns jeden dieser Punkte einmal genauer an.

Die Rolle der Technologie

Im Vergleich zum Großteil der Unternehmen haben starke bzw. erfolgreiche Unternehmen einen fundamental anderen Blick auf den Sinn und Zweck von Technologie.

Die große Mehrheit der Unternehmen sieht Technologie als notwendiges Übel. Sie wissen zwar, dass sie wichtig ist, aber sie empfinden sie eher als einen betrieblichen Kostenfaktor. Wenn sie dieses Thema outsourcen können, umso besser. Sie sehen sich selbst nicht im Tech-Business, sondern im Versicherungsgeschäft oder im Bankwesen oder im Transportwesen oder was auch immer. Sie brauchen Technologie, um zu funktionieren, das heißt, um den Betrieb aufrecht zu erhalten – aber im Wesentlichen hat Technologie nur eine unterstützende Funktion für das eigentliche Geschäft.

Deshalb besteht in den meisten Unternehmen die Aufgabe der Technologie-Teams darin, *dem Business zu dienen*. Das wird dort oft wortwörtlich so gesagt. Aber selbst wenn es nicht so deutlich ausgesprochen wird, ist es so, dass die Unternehmensbereiche bestimmen, was die Produkt-Teams tatsächlich entwickeln.

Im Gegensatz dazu ist in erfolgreichen Unternehmen die Technologie kein Kostenfaktor, sie selbst *ist* das Business. Technologie macht die Produkte und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten, erst möglich und leistungsfähig. Es ist die Technologie, die es uns erlaubt, Probleme für unsere Kunden auf eine ganze andere Art und Weise zu lösen.

Ob das Produkt oder die Dienstleistung eine Versicherungspolice ist, ein Bankkonto oder eine Paketzustellung über Nacht: Im Kern geht es um ein Produkt, das Technologie als Enabler nutzt.

Entsprechend sehen starke Unternehmen es als die Aufgabe ihrer Produkt-Teams an, den Kunden zu dienen, indem sie Produkte schaffen, die die Kunden lieben werden – und die auf diese Weise auch dem Geschäft dienlich sind.

Das ist ein gravierender Unterschied, der sich beinahe auf alles im Unternehmen und wie es arbeitet auswirkt und zu einer viel höheren Motivation und Arbeitsmoral führt. Und der vor allem zu einem viel höheren Grad an Innovation und Wertschöpfung für die Kunden und das Business führt.

Starkes Product Leadership

In den meisten Technologieunternehmen gibt es keine echte Führung der Produkt-Teams.

Stattdessen sind die Teamleiter hauptsächlich für das Staffing (die Stellenbesetzung) des internen (oder im schlimmsten Fall outgesourcten) Produkt-Teams und für funktionierende Abläufe verantwortlich.

In den meisten Unternehmen gibt es keine Produktstrategie. Und damit meine ich nicht, dass es eine schlechte Produktstrategie gäbe – ich meine wortwörtlich,

dass es KEINE Produktstrategie gibt. Die Feature Teams sind einfach da, »um dem Business zu dienen«.

Es gibt sicherlich Gründe dafür, was angefordert oder auf die Roadmap gesetzt wird – aber es gibt kaum eine wirkliche Produktstrategie, geschweige denn die Skills oder die nötigen Daten, um eine zu entwerfen.

Das führt dazu, dass die Stakeholder den Produkt-Teams lange Listen von priorisierten Features und Produkten übergeben, die sie in diesem Quartal oder Geschäftsjahr umsetzen müssen. Die sogenannte »Produktstrategie« ist also einfach, zu versuchen, so viele dieser Zielvorgaben wie möglich zu erfüllen.

Als Technologie-Unternehmen in den letzten zehn bis zwanzig Jahren zu agilen Methoden übergangen, stellten viele Manager und Führungskräfte infrage, ob sie selbst überhaupt noch gebraucht werden, da von den Team-Mitgliedern erwartet wurde, eine viel aktivere Rolle im Arbeitsprozess einzunehmen.

Es mag widersprüchlich klingen, doch der Übergang zu wirklich *bevollmächtigten* Teams erfordert zwar, sich vom alten Führungsverständnis von »command and control« abzuwenden – doch es bedeutet *nicht*, dass weniger Führungskräfte und Manager gebraucht werden. Es bedeutet, dass *bessere* Führungskräfte und Manager gebraucht werden.

Es ist tatsächlich leichter für einen Manager, weiterhin im alten Stil von command and control zu managen (oder sogar zu mikromanagen). Es ist leicht, einem Team eine To-do-Liste oder eine Feature List zu geben und ihm zu sagen, dass es einfach diese Liste so schnell wie möglich abarbeiten soll.

Nun mag dieser Command-and-Control-Stil für den Manager einfacher sein – aber er bringt lediglich Teams

hervor, die Dienst nach Vorschrift tun, ohne eine Spur von sinnhaftem Empowerment.

Dagegen gehören die Produktleiter in *starken* Unternehmen zu den einflussreichsten Führungskräften überhaupt.

Sie sind dafür verantwortlich, die Product Teams personell aufzustellen und zu coachen; sie sind für die Produktstrategie verantwortlich und dafür, die Strategie in die Praxis umzusetzen; und sie sind dafür verantwortlich, ergebnisorientiert zu führen.

Empowered Product Teams brauchen fähige Manager, Produkt-Designer und Entwickler (Engineers), und es ist die Verantwortung der Führungskräfte und Manager, diese Menschen anzuwerben, einzustellen und zu coachen.

Einer der wichtigsten Beiträge der Produktleitung ist darüber hinaus eine zielgerichtete und überzeugende Produktstrategie, die auf quantitativen und qualitativen Erkenntnissen beruht.

Product Teams mit Empowerment

In den *meisten* Unternehmen sind die Technologie-Teams keine Teams mit Eigenverantwortung, also empowered Teams, sondern schlicht »Feature Teams«.

Feature Teams wirken oberflächlich betrachtet wie Product Teams. Sie sind funktionsübergreifend, mit einem Product Manager, einem Product Designer und einigen Engineers. Der Unterschied besteht darin, dass sie zwar für die Implementierung von Features und Projekten, also für Output, verantwortlich sind – aber da sie keine echte Entscheidungshoheit haben, können sie auch nicht für die Ergebnisse verantwortlich gemacht werden.

Feature Teams verorten und sortieren die Features zunächst auf der Roadmap, dann führen sie vielleicht einige Usability-Tests durch, dann machen sie sich ans Erarbeiten der Features, ans Testen und schließlich an das Deployment (Delivery).

Diese Feature Teams würden von sich behaupten, auch Product Discovery zu machen – aber in Wirklichkeit ist das nur selten der Fall. Denn ihnen wurde schon vorher gesagt, wie die Lösung aussehen soll. Sie wurden nicht dazu ermächtigt, eine eigene Lösung zu kreieren. Ihr Job ist lediglich das Design und das Coding.

In diesen Feature Teams gibt es normalerweise eine Person mit dem Titel des Product Managers, aber was diese Person macht, ist hauptsächlich *Projektmanagement*. Sie stellt sicher, dass die Features konzipiert und geliefert werden. Das ist nötig – aber das ist kein *Produktmanagement*.

Die Feature Teams erhalten Roadmaps mit Features und Projekten (oder sie müssen die Roadmaps ganz und gar selbst erstellen). Deshalb liegt der Fokus des Teams auf Delivery – auf der Lieferung dieser Features. Die Features selbst sind also der Output. Wenn dieser Output nun keinen Impact auf die Geschäftsergebnisse hat, wen könnte man dafür verantwortlich machen?

Im Gegensatz dazu erhalten die Teams in starken Tech-Unternehmen keine fertigen Feature-Listen. Sie bekommen stattdessen Probleme übertragen, für die sie Lösungen finden müssen. Und vor allem bekommen sie die Verantwortung dafür, diese Probleme auf die bestmögliche Art und Weise, die sie sich ausdenken können, zu lösen. Sie sind »empowered«.

In dem Product-Team-Modell mit Empowerment haben Product Manager eine klare Verantwortlichkeit, und zwar,

sicherzustellen, dass die Lösungen *nützlich sind* («unsere Kunden werden das Produkt kaufen und/oder es benutzen») und dass sie *existenzfähig* sind («sie entsprechen den Anforderungen unseres Geschäfts»). Gemeinsam mit einem Product Designer, der dafür verantwortlich ist, dass die Lösung *usable*, also bedienbar ist, und einem Technik-Lead, in dessen Verantwortung liegt, dass sie *feasible*, also umsetzbar ist, ist das Team in der Lage, bei der Bewältigung dieses gesamten Spektrums an Risiken zusammenzuarbeiten (Value/Wert, Viability/Wirtschaftlichkeit, Usability/Bedienbarkeit und Feasibility/Umsetzbarkeit). Gemeinsam haben sie die Verantwortung für das Problem und sind für ihre Ergebnisse verantwortlich und rechenschaftspflichtig.²

Fassen wir also zusammen, was Feature Teams von empowered Product Teams unterscheidet:

Feature Teams sind funktionsübergreifend (ein Product Manager, der hauptsächlich Projektmanagement macht, ein Produktdesigner plus einige Entwickler) und werden damit beauftragt, Features zu erstellen und Projekte durchzuführen, statt Probleme zu lösen, und somit geht es ihnen ganz und gar um Output, um Produktion, und nicht um Geschäftsergebnisse.

Product Teams mit Empowerment sind ebenfalls funktionsübergreifend (ein Product Manager, ein Produktdesigner und Entwickler), doch im Gegensatz zu Feature Teams wird von ihnen erwartet, dass sie Probleme lösen, und sie sind außerdem mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz ausgestattet, um Lösungen zu finden, die funktionieren – gemessen am Ergebnis. Für deren Erfolg werden sie zur Rechenschaft gezogen.³

Product Discovery

Wenn Sie INSPIRED noch nicht gelesen haben, dann fragen Sie sich vielleicht: Was ist so falsch daran, wenn Geschäftsinhaber und Stakeholder entscheiden, was auf die Roadmap kommt, und somit auch, was die Engineers (Entwickler) bauen sollten?

Dies gilt als das erste und wichtigste Prinzip der Product Discovery: *Unsere Kunden und unsere Stakeholder sind nicht in der Lage dazu, uns zu sagen, was gebaut wird.*

Und zwar nicht, weil unsere Kunden oder Stakeholder nicht klug oder sachkundig genug wären. Sondern aus zwei anderen Gründen:

Erstens wissen Kunden und Stakeholder nicht, was zum jetzigen Zeitpunkt gerade technisch möglich ist - sie sind keine Technologie-Experten, also können sie auch nicht wissen, wie das jeweilige Problem am besten gelöst werden kann oder ob es überhaupt gelöst werden kann. Oft lösen echte Innovationen Probleme auf eine Art und Weise, die Kunden oder Stakeholder nie für möglich gehalten hätten.

Zweitens ist bei Technologieprodukten sehr schwer vorherzusagen, welche Lösungen funktionieren. Es gibt viele Gründe, warum Produktideen nicht zu den erhofften Ergebnissen führen. Allzu oft sind wir begeistert von einer Idee, aber unsere Kunden sind es nicht - also werden sie das Produkt entgegen unserer Erwartung auch nicht kaufen. Oder die Idee bringt Probleme hinsichtlich Datenschutz oder Sicherheit mit sich. Oder die Verwirklichung der Idee würde viel länger brauchen, als irgendjemand erwartet hätte.

Product Teams mit Empowerment verstehen diese inhärenten Herausforderungen, und bei der Product Discovery geht es um *die Entdeckung einer Lösung, die unsere Kunden lieben und die gleichzeitig für unser Business funktioniert.*

Wir bezeichnen dies als »Product *Discovery*«, um deutlich zu machen, dass wir vieles nicht vorher wissen können, und um zu unterstreichen, dass unsere Aufgabe darin besteht, eine Lösung zu *entdecken*, die *valuable (nutzbringend), usable (bedienbar), feasible (umsetzbar) und viable (existenzfähig) ist.*

Anmerkungen

- 1 Eine unverblünte Kritik der Politik dieser Unternehmen bieten die Schriften von Professor Scott Galloway (www.profgalloway.com).
- 2 Natürlich tragen der Designer und der technische Leiter viel mehr bei, als nur die Nutzerfreundlichkeit bzw. technische Durchführbarkeit sicherzustellen; worauf ich mich hier beziehe, ist, wer jeweils verantwortlich und rechenschaftspflichtig für das jeweilige Risiko ist.
- 3 Es gibt tatsächlich eine dritte Art von Technologie-Team, die als Delivery Team (oder »Scrum Team« bzw. »DEV-Team«) bezeichnet wird. Ein Delivery Team gibt noch nicht einmal vor, ein echtes Product Team zu sein. Es ist nicht funktionsübergreifend, und es besitzt keine Eigenverantwortung. Es gibt einen Product Owner (verantwortlich für die Verwaltung des Product Backlogs) und eine Reihe von Entwicklern. Es geht rein um den Output (Code and Ship, also das Programmieren und Ausliefern von Software-Projekten). Wenn Sie in