Einleitung

»Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.«

– Agiles Manifest, 10. Prinzip –

Stress, Stress, Stress! Das ist eine der häufigsten Antworten, wenn man Menschen fragt, wie es ihnen geht. Man rennt von einem Meeting zum anderen. Zwischendurch muss man schnell telefonieren, fix einen Kaffee holen und dann weiter zum nächsten Meeting. Es gibt unheimlich viel zu tun, doch es ist zu wenig Zeit, um alles schaffen zu können. Das bedeutet, man muss Entscheidungen treffen. Und aufgrund der wachsenden Komplexität muss man sich nicht nur immer häufiger, sondern auch immer schneller entscheiden.

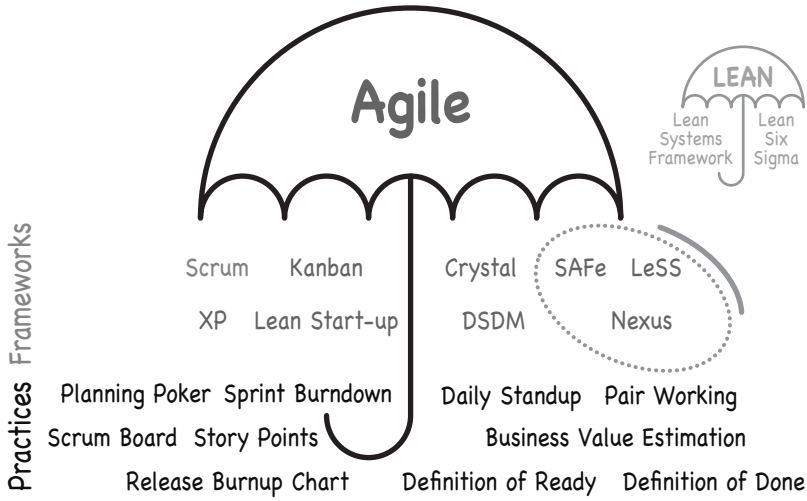

Abb. 1 *Der agile Regenschirm*

Viele Organisationen haben in den vergangenen Jahren eine »agile« Arbeitsweise eingeführt, um mit der wachsenden Komplexität umgehen zu können. In diesen agilen Organisationen strebt man nach Flexibilität, Wertmaximierung und Fokussierung auf den Kunden. Agilität kann man als ein alles überspannendes Gedankengut betrachten. Es besteht aus vier Werten und zwölf Prinzipien, die man unter *www.agilemanifesto.org* finden kann. Dieses agile Gedankengut wird innerhalb verschiedener »Frameworks« umgesetzt. Das Scrum-Framework ist eines davon.

Daneben existiert noch eine Reihe von »Praktiken«, die innerhalb agiler Organisationen zum Einsatz kommen. Dabei handelt es sich um weitere Tools und Ansätze, die zwar von den Teams eingesetzt, von den Frameworks oder dem agilen Gedankengut jedoch nicht gefordert werden. Das

Verhältnis zwischen Agilität, dem Scrum-Framework und den weiterführenden Praktiken zeigt Abbildung 1. Innerhalb des Scrum-Frameworks wird die Rolle des »Product Owners« benannt. Viele Unternehmen beschäftigen derzeit Product Owner, um die Agilität zu erhöhen, Wert zu maximieren und mehr Fokussierung rund um ihre Kunden zu erreichen. Diese Product Owner spielen eine entscheidende Rolle bei der (Weiter-)Entwicklung von (neuen) Produkten und Dienstleistungen. Ihre größte Verantwortung ist, »den Wert des Produktes zu maximieren«. Product Owner treffen laufend Entscheidungen. Sie wägen ab, was das Nächstwichtige und Wertvollste für die Umsetzung ist. Sich ständig entscheiden zu müssen, bedeutet auch, regelmäßig Nein zu sagen.

In vielen Unternehmen gibt es mehr Wünsche, Anforderungen und Anfragen, als Kapazität verfügbar ist, um all diese Arbeit zu erledigen. Vom Markt, durch staatliche Stellen, Konkurrenten und aus der eigenen Organisation wird zudem Einfluss geltend gemacht, um Veränderungen herbeizuführen. Diese Faktoren beeinflussen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Darüber hinaus müssen Unternehmen entscheiden, in welche ihrer Produkte sie investieren wollen. Häufig wird dabei eine gute Balance zwischen Innovation, Erweiterung, Wartung und Architektur angestrebt. All das wirkt sich auf die Produkte und Dienstleistungen aus, die Sie liefern, und deshalb ist es unumgänglich, Entscheidungen zu treffen. Als Product Owner spielen Sie bei diesen Entscheidungsprozessen eine Schlüsselrolle.

Wenn Sie häufiger Nein sagen, werden Sie auch bewusster Ja sagen, dann aber vorrangig zu den »richtigen Dingen«. Vielleicht sind die wichtigsten Dinge in Ihrem Kontext vor allem durch Gesetzgebung und Regularien bestimmt und somit entscheidend für den Fortbestand des Produkts. Doch das Ziel bleibt natürlich, dass es Dinge sind, die für die Organisation oder den Kunden wirklich Wert hinzufügen. Indem Sie Nein sagen, schaffen Sie Raum, um zu wirklich wichtigen und wertvollen Dingen Ja sagen zu können. Das bereitet Ihnen selbst vielleicht etwas mehr Freude und damit auch der Organisation, den Kunden und den Anwendern! Wie das Zitat vor dieser Einleitung bereits sagt: »Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.«

Nein sagen ist nicht immer einfach. Nein sagen funktioniert nicht immer auf dieselbe Weise. Und Nein sagen ist auch nicht immer möglich. Deshalb haben wir das Buch *50 Arten, Nein zu sagen* geschrieben. Dieses Buch unterstützt Sie bei einem effektiveren Stakeholder-Management. Es stellt keine Anleitung dar, um *in jeder nur denkbaren Lebenssituation* Nein sagen zu können, und richtet sich vorrangig an Product Owner und Produktmanager.

Dieses Buch will Sie beim Stakeholder-Management unterstützen, denn Stakeholder-Management ist ein schwieriges »Spiel«. Um dieses Spiel gut zu spielen, ist es entscheidend, erfolgreich Nein sagen zu können. Dazu reicht es nicht aus, lediglich Nein zu sagen. Kennen Sie beispielsweise die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder? Kennen Sie die Kräfteverhältnisse innerhalb und außerhalb der Organisation? Und – wie viel dürfen Sie eigentlich selbst entscheiden? Ziel dieses Buches ist es, Sie auf praktische Weise dabei zu unterstützen, ein effektives Stakeholder-Management zu etablieren. Zusätzlich erhalten Sie eine Reihe von Tipps, um Ihr Mandat zu erweitern. So lernen Sie, auf eine effektive Weise Nein zu sagen.

Dieses Buch unterstützt Sie beim erfolgreichen Neinsagen. Es geht nicht darum, dass Sie nach der Lektüre dieses Buches zu allen Anfragen Ihrer Stakeholder nur noch Nein sagen. Auch »ja«, »vielleicht« oder »darüber sollten wir erst noch einmal nachdenken« werden Sie weiterhin nutzen. Ein guter Product Owner weiß, was er weiß, aber auch, was er nicht weiß. Das bekannte Zitat »*Seek first to understand, then to be understood*«[1] ist für einen Product Owner äußerst wichtig. Sagen Sie zu den richtigen Dingen Nein, nachdem Sie Ihre Stakeholder verstanden haben. Und sagen Sie zu den richtigen Dingen Ja, nachdem Sie Ihre Stakeholder *genau* verstanden haben. Sorgen Sie dafür, dass Ihnen das »Was« und »Wozu« klar ist, ehe Sie Entscheidungen treffen. Und machen Sie sich das Wissen der Menschen in Ihrem Umfeld zunutze. Lassen Sie sich gut von ihnen informieren und treffen Sie erst dann die richtigen, falschen oder überaus wichtigen Entscheidungen. Ja sagen ist deshalb ebenso wertvoll wie Nein sagen, auch wenn der Fokus dieses Buches vornehmlich auf dem Neinsagen liegt.

---

1. Anm. d. Übers.: »Erst wenn man den anderen versteht, kann man verstanden werden.« Zitat von Stephen R. Covey.

Das Buch umfasst vier Kapitel und Sie können es auf Ihre eigene Weise lesen. Sie können das Buch einfach von vorn nach hinten lesen, aber auch mit anderen Kapiteln beginnen. Wollen Sie mehr über Konzepte rund um Produktentwicklung, die Product-Owner-Rolle und deren Verantwortlichkeiten wissen, dann sollten Sie mit Kapitel 1 beginnen. Wenn Sie mehr über Stakeholder-Management und verschiedene Typen von Stakeholdern erfahren wollen, dann steigen Sie bei Kapitel 2 ein. Sie wollen etwas über das Konzept des Neinsagens lernen und wissen, weshalb das für Sie wichtig ist und wie Sie es am besten anpacken? Dann lesen Sie Kapitel 3. Vielleicht wollen Sie aber auch direkt in die 50 Facetten von Nein eintauchen und mit ihnen loslegen? Dann ist Kapitel 4 der richtige Einstiegspunkt. Am Ende des Buches finden Sie eine Zusammenfassung und eine Reihe von Anlagen, zum Beispiel eine komplette Übersicht über alle 50 Arten, Nein zu sagen, und eine Vorlage für eine Stakeholder-Map.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen des Buches und natürlich viel Erfolg beim Anwenden der 50 Arten von Nein in der Praxis!