
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.

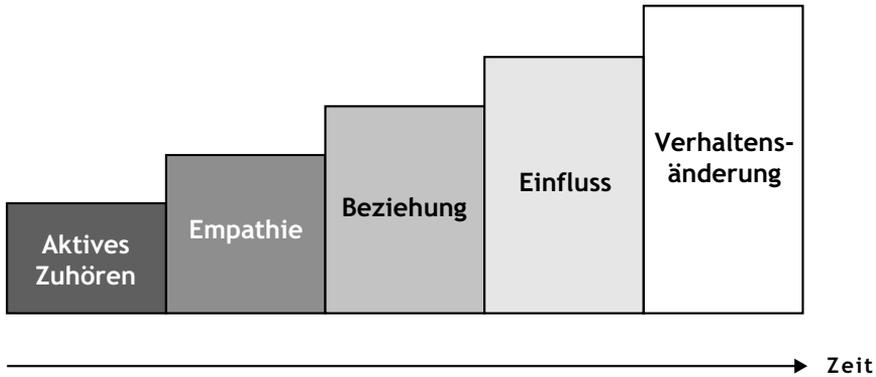


Abb. 1 Behavioural Change Stairway Model
(Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung)

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.