
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 profi-

1. Mein Dank gilt Rich Mironov, der mir diese Begrifflichkeit vorstellte.

tieren, 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.