
ZIELE

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Antoine de Saint-Exupéry

Ziele sind entscheidend, um das Entwicklungsteam und die Stakeholder wirkungsvoll zu führen: Wenn sie richtig angewandt werden, schaffen sie einen gemeinsamen Zweck, stellen sicher, dass die verschiedenen Arbeiten aufeinander abgestimmt sind, und geben den Personen die nötige Autonomie, um ihre Arbeit zu tun. In diesem Kapitel werden eine Reihe produktbezogener, kaskadierender Ziele sowie ein Leitfaden vorgestellt, um Ihnen beim Identifizieren der richtigen Ziele zu helfen.

Chain of Goals – ein Modell für produktbezogene Ziele

Über die Jahre habe ich mit verschiedenen Zielen experimentiert, um Produkte voranzubringen und Leute aufeinander abzustimmen. Dies hat mich zum Vorschlag der *Chain of Goals*³³ gebracht, wie es die Abbildung 3 zeigt.

33. Anm. d. Übers.: Siehe zu diesem Begriff auch <https://www.romanpichler.com/blog/leading-through-shared-goals/>.

TYP	ZIEL	BESCHREIBUNG	ZEITRAHMEN
Visionär	Produktvision	Ultimativer Zweck, positive Veränderung, kann mit der Strategie erfasst werden	5 Jahre und mehr
Strategisch	Nutzer- und Geschäftsziele	Wertbeitrag und Geschäftsnutzen, erfasst in der Produktstrategie	Produktlebenszyklus-Stufe
	Produktziel	Gewünschtes Ergebnis oder gewünschter Vorteil, das oder den das Produkt liefert, in der Product Roadmap angegeben	2 bis 6 Monate
Operativ	Sprint-Ziel	Nutzen eines Sprints, im Sprint Backlog oder auf dem Task Board aufgeführt	1 bis 4 Wochen

Abb. 3 Chain of Goals für Produktpersonen

Die Ziele in Abbildung 3 sind miteinander verbunden. Sie bilden eine Kette mit zunehmend verfeinerten Zielen: Die Produktvision hilft Ihnen, die richtigen Nutzer- und Geschäftsziele zu entdecken, die Nutzer- und Geschäftsziele helfen Ihnen, die richtigen Produktziele zu bestimmen, und die Produktziele sollten Ihnen helfen, die richtigen Sprint-Ziele zu identifizieren. Auf diese Weise ist die Vision indirekt mit jedem Sprint-Ziel verbunden und umgekehrt. Außerdem sollte jedes Sprint-Ziel ein weiterer Schritt in Richtung des Produktziels sein, jedes Produktziel sollte Ihnen helfen, ein Nutzer- oder Geschäftsziel zu erreichen, und die Nutzer- und Geschäftsziele sollten Sie der Vision näherbringen. Entsprechend können Veränderungen auf den untergeordneten Zielen Anpassungen an den übergeordneten Zielen nach sich ziehen. Wenn zum Beispiel ein Entwicklungsteam das Sprint-Ziel verfehlt, kann dies Auswirkung auf das nächste Produktziel haben. Es kann sogar zu einer Änderung der Nutzer- und Geschäftsziele führen. Und falls es Ihnen nicht möglich ist, eine effektive Produktstrategie mit erreichbaren Nutzer- und Geschäftszielen zu finden, dann sollten Sie darüber nachdenken, die Produktvision zu ändern. Stellen Sie also sicher, dass Sie regelmäßig Ihre Ziele überprüfen und abstimmen – beispielsweise in Produktstrategie-Meetings und bei den Terminen zum Product Backlog Refinement. Lassen Sie uns nun einen genaueren Blick auf die Ziele in der Abbildung 3 werfen.

Produktvision

Das erste und wahrscheinlich mächtigste Ziel in der Abbildung 3 ist die Produktvision. Sie beschreibt den eigentlichen Grund, warum ein Produkt erstellt wird und welche positive Veränderung es bewirken soll. Eine beispielhafte Vision, die ich gerne verwende, ist *gesund essen*. Wie dieses Beispiel zeigt, lässt sich die Vision am besten in einer kurzen Aussage oder einem Slogan erfassen. Außerdem inspiriert eine wirkungsvolle Vision Menschen; sie liefert eine Motivation dafür, um an dem Produkt zu arbeiten. In gleicher Weise kann es Ihnen bei der Entscheidung helfen, ob Sie an einem Produkt arbeiten sollten oder nicht. Das Leben ist zu kurz, um an einem Produkt zu arbeiten, das Sie bedeutungslos finden.

Da die Vision ein inspirierendes und visionäres Ziel ist, kann es nicht gemessen werden. Tatsächlich werden Sie Ihre Vision vielleicht nie erfüllen. Das ist in Ordnung, solange sie als *Nordstern* fungiert und für kontinuierliche Orientierung bei allen sorgt, die in die Entwicklung und Bereitstellung des Produkts involviert sind. Aus diesem Grund sollte die Vision mindestens die nächsten fünf Jahre des Produkts umfassen. Halten Sie Ihre Vision darüber hinaus frei von jeglicher lösungsspezifischen Information. Zum Beispiel: »Eine mobile App zu erstellen, die den Leuten hilft, ihre Essgewohnheiten zu verbessern« wäre keine wirksame Vision. Eine Vision, die nicht an eine Produktidee geknüpft ist, erlaubt Ihnen umzuschwenken, Ihre Strategie zu ändern, während Sie gleichzeitig an Ihrer Vision festhalten.

Was ist mit der Unternehmensstrategie und der Produktportfolio-Strategie?

Sie mögen sich vielleicht fragen, wie sich Unternehmens- und Produktportfolio-Strategie mit den Zielen in der Abbildung 3 vereinbaren lassen. Meine Antwort ist einfach: Normalerweise benötigen Sie mindestens eine Unternehmensstrategie, um die passende Produktvision sowie passende Nutzer- und Geschäftsziele auszuwählen.³⁴ Wenn Ihr Produkt Teil eines Portfolios, einer Gruppe verwandter Produkte, ist, dann werden Sie bei der Wahl der passenden Ziele von einer vorhandenen Produktportfolio-Strategie profitieren. Anders gesagt, Ihre Vision, Ihre Nutzer- und Geschäftsziele sollten mit der Produktportfolio- oder der Unternehmensstrategie verbunden sein. Andernfalls riskieren Sie, Ziele zu verfolgen, die dem Produktportfolio oder dem Unternehmen möglicherweise keinen Nutzen bringen.

34. Lafley und Martin [Lafley & Martin 2013] schlagen vor, dass die Unternehmensstrategie die Unternehmensvision abdecken sollte, die zu bedienenden Märkte, den Wettbewerbsvorteil, die geforderten Fähigkeiten, einschließlich neuer und veränderter Produkte, und die benötigten Managementsysteme.

Nutzer- und Geschäftsziele

Ein Nutzerziel beschreibt das Problem, das Nutzer gelöst sehen wollen, zum Beispiel Gewichtsverlust. Oder den Nutzen, von dem die Leute profitieren wollen, wie etwa das Risiko zu verringern, Diabetes Typ 2 zu entwickeln. Vergleichen Sie dies mit einem Geschäftsziel, das die Vorteile beschreibt, die das Unternehmen, das die Produkte entwickelt und liefert, erreichen möchte, beispielsweise das Geschäft zu diversifizieren, eine neue Einnahmequelle zu erschließen oder die Kernmarke weiterzuentwickeln. Jedes Nutzer- und jedes Geschäftsziel sollte von der Produktvision abgeleitet werden und deshalb Ihnen dabei helfen, diesem näher zu kommen. Außerdem sind Nutzer- und Geschäftsziele Teil der Produktstrategie, die Ihren übergreifenden Ansatz beschreibt, um die Vision zu realisieren.³⁵

Was auch immer für Nutzer- und Geschäftsziele Sie wählen, stellen Sie sicher, dass diese spezifisch und messbar sind. Dadurch können Sie die richtigen Key Performance Indicators (KPIs) auswählen und erkennen, ob Ihr Produkt seine Ziele erreicht. Seien Sie sich zusätzlich bewusst, dass die Ziele mit der entsprechenden Lebenszyklus-Stufe Ihres Produkts verbunden sind – wie auch die gesamte Produktstrategie. Wenn sich Ihr Produkt beispielsweise in der Einführungsphase befindet, dann sollte die Produktstrategie mit den Nutzer- und Geschäftszielen darauf fokussieren, Fitness für den Produktmarkt zu erlangen und in die Wachstumsphase einzutreten. Wenn dies erreicht ist, werden Sie Ihre Strategie gemeinsam mit den Nutzer- und Geschäftszielen aktualisieren oder überarbeiten müssen: Typischerweise haben die Mainstream-Nutzer im Vergleich zu den allerersten Anwendern andere Erwartungen, und auch einige der Geschäftsziele können sich ändern. Profitabilität ist beispielsweise ein Ziel, das für gewöhnlich nicht erreichbar ist, bevor das Produkt in die Wachstumsphase eingetreten ist. Im Gegensatz zur Vision werden sich deshalb Nutzer- und Geschäftsziele verändern, während sich Ihr Produkt entwickelt und reift, und dabei wird es auf neue Herausforderungen stoßen.

Henne und Ei

Oft werde ich gefragt, was es zuerst braucht, Nutzer- oder Geschäftsziele. Meine Antwort darauf lautet: Starten Sie mit den Nutzern und deren Bedürfnissen. Wenn Sie klar verstanden haben, warum die Nutzer das Produkt verwenden würden, überlegen Sie, wie Sie es auf die eine oder andere Weise zu Geld machen und einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen können. Nur wenn Ihr Produkt einen überzeugenden Nutzen besitzt, werden Sie in der Lage sein, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu finden. Wenn Sie mit den Geschäftszielen starten, riskieren Sie, die Bedürfnisse des Unternehmens höher als die Nutzerziele zu priorisieren. Im schlimmsten Fall führt dies zu unethischen Produktentscheidungen, die möglicherweise den Nutzern schaden.

35. Vielleicht wundern Sie sich, wo die Kundenziele bleiben. Ich habe Sie zur Vereinfachung bewusst ausgelassen. Wenn sich Ihre Kunden von den Nutzern unterscheiden, dann sollten Sie ebenso Kundenziele identifizieren und formulieren.

Produktziele

Wenn Sie die Nutzer- und Geschäftsziele festgelegt haben, können Sie weiter fortfahren und die passenden Produktziele bestimmen. Jedes Produktziel sollte ein Schritt in Richtung eines Nutzer- oder Geschäftsziels sein und einen bestimmten Vorteil beschreiben, wie Nutzer gewinnen, Bindung erhöhen, Umsatz steigern oder technische Schulden beseitigen, um das Produkt zukunftssicher zu machen. Um die richtigen Produktziele zu bestimmen, fragen Sie sich selbst, wie Sie die von Ihnen gewählten Nutzer- und Geschäftsziele erreichen können. Was ist der beste Weg, diese zu erlangen? Wie können Sie sie in kleinere, mittelfristige, messbare Ziele herunterbrechen? Obwohl Produktziele strategischer Natur sind, sind sie spezifischer als Nutzer- und Geschäftsziele. Hinzukommt, dass sie einen kürzeren Zeitraum abdecken, in der Regel zwischen zwei und sechs Monaten. Dementsprechend eignen sie sich hervorragend, um die Arbeit von Entwicklungsteam und Stakeholdern zu lenken und auszurichten.³⁶

Beachten Sie, dass Ihre Produktziele nicht fix sind, sondern sich gegebenenfalls ändern können. Vielleicht stellen Sie fest, dass zum Beispiel der Entwicklungsprozess langsamer als vorgesehen ist oder dass das Produktziel zu ambitioniert ist. In beiden Fällen werden Sie das Ziel anpassen müssen. Ich bilde gerne Produktziele auf der Product Roadmap zusammen mit ihren Metriken ab und bevorzuge es, mit einer zielorientierten Roadmap wie meiner *GO Product Roadmap* zu arbeiten, die Sie sich kostenfrei von meiner Website *www.romanpichler.com* herunterladen können.

Sprint-Ziel

Das letzte Element der Kette in Abbildung 3 ist das Sprint-Ziel. Ein Sprint-Ziel gibt das gewünschte Ergebnis eines Sprints an – zum Beispiel herausfinden, ob die Nutzer bereit sind, persönliche Informationen zu teilen, bevor sie die App verwenden, testen Sie die Integrationsfähigkeit mit (Tracking-)Daten von gängigen Smart Devices oder stellen das Dashboard fertig, um eine erste Version für die Testgruppe freizugeben und zu erfahren, wie die Leute darauf reagieren.

Jedes Sprint-Ziel sollte ein Schritt in Richtung des nächsten Produktziels sein. Da es die nächsten ein bis vier Wochen abdeckt, ist es ein operatives, kurzfristiges Ziel. Stellen Sie sicher, dass Ihr Sprint-Ziel den Grund für die Durchführung des Sprints nennt, wie neues Wissen zu erlangen, ein Risiko zu beseitigen oder einen Vorteil für die Nutzer zu liefern. Vermeiden Sie, Product-Backlog-Einträge in einem Sprint-Ziel aufzuzählen, was meiner Erfahrung nach ein häufiger Fehler ist.

36. Wenn Sie mit großen Releases oder Produktversionen arbeiten, dann können Sie für jedes Release oder für jede Version ein spezifisches Produktziel bestimmen. Zum Beispiel hat die Version 3 das Ziel, mehr Nutzer zu gewinnen, und die Version 3.5 soll die Konversion erhöhen.

Ich empfinde es als hilfreich, das Sprint-Ziel im Sprint Backlog oder auf dem Taskboard anzugeben, damit es sichtbar ist und das Entwicklungsteam an das kurzfristige Ziel erinnert, auf das sie sich gemeinsam verpflichtet haben. Falls Ihr Team mit Kanban arbeitet, dann kann es jedoch hilfreich sein, sich auf wöchentliche Ziele zu verständigen, die die Arbeit der Teammitglieder lenken – darüber sollten Sie vielleicht mit dem Team sprechen. Ähnliches gilt, falls Sie Scrum einsetzen, aber keine Sprint-Ziele nutzen, dann erwägen Sie, mit diesen zu experimentieren. Ein Sprint-Ziel richtet die Mitglieder des Entwicklungsteams aus, fördert enge Zusammenarbeit und macht es einfacher, den Erfolg eines Sprints zu bestimmen.

Gestalten Sie Ihre Ziele wirkungsvoll

Auch wenn ich hoffe, dass Sie die gerade besprochenen Ziele als hilfreich empfinden, so müssen natürlich Sie entscheiden, ob diese für Ihr Produkt und Ihre Organisation passend sind. Für welche Ziele Sie sich auch immer entscheiden, verwenden Sie die folgenden Kriterien, um sicherzustellen, dass Ihre Ziele wirkungsvoll sind:

- *Geteilt:* Wenn Sie möchten, dass Leute Ownership für Ziele übernehmen und sich dafür verantwortlich fühlen, sie zu erreichen, sollten Sie sicherstellen, dass die Ziele akzeptiert werden. Dies wird am besten erreicht, indem Sie die Personen aktiv in die Auswahl der Ziele einbeziehen, wie ich später in diesem Kapitel noch eingehender erläutere. Falls dies nicht möglich ist – beispielsweise, weil jemand nicht an dem Meeting teilnehmen konnte, in dem die Entscheidung getroffen wurde, oder die Person erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Entwicklung dazu gestoßen ist –, dann erklären Sie der Person, warum das Ziel ausgewählt wurde, und gehen Sie geduldig auf alle Fragen und Bedenken ein.
- *Realistisch:* Alle Ihre Ziele – abgesehen von den visionären – sollten erreichbar und messbar sein. Überambitionierte Ziele können Leute demotivieren und fördern ungesunde Arbeitspraktiken wie den exzessiven Aufbau von Überstunden. Später in diesem Kapitel werde ich noch ausführlicher auf das Setzen von realistischen Zielen eingehen.
- *Inspirierend:* Gute Ziele erzeugen eine natürliche Zugkraft und die Leute sollten an ihnen arbeiten wollen. Dies gilt insbesondere für übergreifende Ziele wie eine Produktvision. Um solche Ziele zu etablieren, setzen Sie den Fokus eher auf die gewünschte Wirkung als auf das Ergebnis und überlegen Sie, welchen Nutzen Sie schaffen oder welches Problem Sie lösen möchten. Beziehen Sie außerdem, wie bereits zuvor erwähnt, die Leute in die Auswahl der Ziele mit ein und sorgen Sie dafür, dass sie ethisch sind, wie später in diesem Kapitel noch diskutiert wird.

- *Richtungsweisend*: Wirksame Ziele richten Leute aus und lenken sie. Sie helfen sicherzustellen, dass die Arbeitsergebnisse der einzelnen Personen zusammenpassen und das gewünschte Ergebnis hervorbringen. Dies setzt voraus, dass die Ziele von jedem klar verstanden werden.
- *Autonomiefördernd*: Auch wenn es wichtig ist, eine gemeinsame Ausrichtung zu schaffen, so wollen Sie kein Mikromanagement betreiben. Gute Ziele geben dem Entwicklungsteam und den Stakeholdern die Freiheit, herauszufinden, was sie tun müssen. Ein wirkungsvolles Sprint-Ziel erlaubt zum Beispiel dem Team zu entscheiden, was in einem Sprint getan werden sollte und wie die Arbeit erledigt werden sollte.
- *Ganzheitlich und systematisch verbunden*: Stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele die Produktvision, Strategie und Umsetzung abdecken und dass sie systematisch mit übergeordneten Zielen verbunden sind, die (wiederum) untergeordnete Ziele steuern. Dies schafft eine konsistente Leitlinie und es maximiert die Chancen, dass die verschiedenen Arbeitsteile ineinandergreifen und den gewünschten Wert erzeugen.

Vision, Ziele, Zielsetzung und OKRs

Ich habe festgestellt, dass einige Menschen durch die Begriffe *Vision*, *Ziel* und *Zielsetzung* irritiert sind. Ich verwende sie folgendermaßen: Eine Vision ist ein übergeordnetes, übergreifendes Ziel, das typischerweise ambitioniert und inspirierend ist. Infolgedessen ist es nicht messbar.

Ein Ziel drückt eine Absicht aus, etwas, das wir erreichen wollen. Manche Ziele sind groß und werden vielleicht nie vollständig erreicht, andere sind SMART – spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert, wie ein Sprint-Ziel.

Eine Zielsetzung ist ein Ziel, das messbar ist. Sie können daher Metriken auswählen, die den Fortschritt in Richtung des Ziels bestimmen. Wenn das Ziel strategischer Natur ist, wie ein Nutzer- oder Geschäftsziel, dann würden die Metriken üblicherweise als *Key Performance Indicators (KPIs)* bezeichnet werden.

OKRs (Objectives and Key Results) sind die Maßeinheiten, die dafür verwendet werden, um nachzuvollziehen, ob eine Zielsetzung erreicht wurde. Falls Sie aktuell OKRs anwenden, um Ziele für Ihr Produkt zu definieren und zu messen, dann ist das hervorragend. Aber ich möchte Sie ermutigen, diese zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie systematisch verbunden sind und die zuvor vorgeschlagenen Kriterien erfüllen.

Zielorientiert, nicht zielgetrieben

Auf Ziele hinzuarbeiten fühlt sich für viele Menschen normal an. Vielleicht denken Sie sogar, dass es Ihnen ohne Ziele an Orientierung und Bedeutung fehlt. Das ist kein Zufall: Wir werden schon in jungen Jahren darauf konditioniert, Ziele zu erreichen, zumindest in der westlichen Kultur. Wir werden ermutigt, Prüfungen zu bestehen und gute Noten zu erhalten, einen guten Abschluss zu machen, einen guten Job zu bekommen und die Liste geht weiter und weiter. Auch wenn nichts Falsches daran ist, sich Ziele zu setzen und auf diese hinzuarbeiten, so sollten wir darauf achten, unser Selbstwertgefühl nicht an diese zu knüpfen.

Sagen wir, dass Sie sich selbst das Ziel gesetzt haben, zehn Kilometer in unter fünfzig Minuten zu laufen. Sie trainieren hart dafür, aber trotz größter Anstrengung verfehlen Sie Ihr Ziel. Wie würden Sie sich dann fühlen? Die Antwort wird davon abhängen, wie wichtig für Sie die Erreichung des Ziels ist. Wenn es für Sie bedeutsam ist, wird es Ihnen womöglich schlecht gehen. Sie halten sich vielleicht sogar für einen Versager und leiden deshalb unter geringem Selbstvertrauen. Das Gleiche gilt für produktbezogene Ziele: Wenn Sie verzweifelt nach Erfolg streben, dann wird Sie das Nichterreichen eines Ziels zumindest enttäuscht zurücklassen. Aber auch wenn Sie alles geben, ist es nicht immer möglich, Erfolg zu haben. Produkte sterben jung und Scheitern ist fester Bestandteil von Innovation. Es gibt keine Gewähr, dass Ihr Produkt seine Ziele erreichen und ein Erfolg wird. Je mehr Sie sich anstrengen und je mehr Sie den Erfolg wollen, desto schwieriger wird es für Sie sein, mit Misserfolg umzugehen.

Dies bedeutet aber nicht, dass Sie Ziele aufgeben sollten. Bauen Sie stattdessen eine gesunde Beziehung zu ihnen auf. Klammern Sie sich nicht an sie, sondern gehen Sie entspannt damit um. Auch wenn es gut ist, sich richtig anzustrengen, um die eigenen Ziele zu erreichen, relativieren Sie sie, insbesondere wenn Sie anfangen hinsichtlich der Zielerreichung gestresst oder beunruhigt zu sein. Fragen Sie sich selbst, warum die Zielerreichung für Sie so wichtig ist. Und ob es das wert ist, sich gestresst und ängstlich zu fühlen, mürrisch zu sein und vielleicht dadurch nicht schlafen zu können? Was ist das Schlimmste, das passieren kann, wenn Sie das Ziel nicht erreichen?

Wenn Sie ein Ziel verfehlen, erkennen Sie an, was passiert ist, und übernehmen Sie Verantwortung. Seien Sie aber nicht übermäßig selbstkritisch und machen Sie sich nicht selbst fertig. Sonst werden Sie sich nur schlecht fühlen und nichts wird sich zum Besseren wenden. Halten Sie in ähnlicher Weise die anderen Leute für das Erreichen der gemeinsamen Ziele verantwortlich. Lassen Sie sie nicht damit davonkommen, die vereinbarten Ziele zu ignorieren. Aber seien Sie verständnisvoll, wenn ein Ziel verfehlt wird. Erkennen Sie den guten Willen der Leute an und seien Sie dankbar für ihren Einsatz.

Realistische Ziele setzen

Früher habe ich einmal für eine Organisation gearbeitet, in der ein anspruchsvolles neues Produkt entwickelt wurde. Während zu Beginn alle enthusiastisch waren, wurde sehr schnell klar, dass der Launch des Produkts in Bezug auf Termin und Budget unrealistisch war. Aber anstatt diese Tatsache anzuerkennen und den Plan zu ändern, entschied das Management, bei den ursprünglichen Zielen zu bleiben und den Druck zu erhöhen. Die Leute waren angehalten, Überstunden zu machen, und denjenigen, die besonders hart arbeiteten, wurde ein Bonus versprochen. Agile Praktiken wurden aufgegeben und das Entwicklungsvorhaben verwandelte sich in eine Art Todeskampf. Das Produkt wurde letztlich mit einem Jahr Verspätung und geringer Qualität ausgeliefert, nachdem eine Anzahl von Leuten das Unternehmen verlassen hatte. Leider wurde aus dem Produkt nie ein Erfolg.

Unrealistische Ziele festzulegen und Leute unter Druck zu setzen, um diese zu erreichen, ist nicht unüblich in der Softwareentwicklung. Während manche sagen, dass Menschen am besten unter Druck arbeiten, betrachte ich diese Sichtweise als fehlgeleitet. Als menschliche Wesen erreichen wir Bestleistung, wenn wir fokussiert und entspannt sind. Wenn Sie gestresst, angespannt, unter Druck, besorgt oder ängstlich sind, dann ist Ihre Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen, deutlich reduziert. Kreativität und Aufgeschlossenheit werden stark beeinträchtigt. Zusätzlich leiden oft Teamwork und Produktqualität, da sich die Leute auf sich selbst fokussieren und alles dafür tun, ihre Ziele zu erreichen, einschließlich des Auslassens von Tests und der Vernachlässigung der Dokumentation.

Infolgedessen empfehle ich Ihnen, dass Sie Ihr Bestes tun, um ehrliche und realistische Ziele zu setzen – Ziele, die erreicht werden können – anstatt sogenannte »Stretch Goals«, die von Beginn an unrealistisch sind und die die Gesundheit der Leute beeinträchtigen können. (Am Ende dieses Abschnitts werde ich genauer auf Stretch Goals eingehen.) Dies erfordert zwei Dinge: Erstens, dass Sie wie zuvor beschrieben, die richtige Haltung gegenüber der Erreichung von Zielen entwickeln. Und zweitens, dass Sie den Mut haben, zu unrealistischen Erwartungen und ungesunden Arbeitspraktiken Nein zu sagen. Auch wenn es eine ganze Menge an Techniken und Werkzeugen gibt, um sinnvolle Schätzungen vorzunehmen und erreichbare Ziele zu setzen, einschließlich Story Points, Planning Poker und Burndown-Charts, so werden diese nur helfen, wenn Sie gewillt sind, der Realität ins Auge zu blicken und die richtigen Dinge zu tun. Es ist nur zu einfach, dem Druck der Organisation und dem Wunschdenken zu erliegen, die Bedenken des Entwicklungsteams zu ignorieren und auf das Erreichen aggressiver Ziele zu bestehen. Aber dies macht sie weder realistischer noch erreichbarer. Stattdessen ist es wahrscheinlich, dass Sie die Beziehung zu Ihrem Entwicklungsteam beschädigen und Menschen dazu bringen, sich auszuklinken. Im schlimmsten Fall werden Sie wichtige Mitglieder verlieren und die Ziele werden immer unerreichbarer.

Wenn Sie denken, dass dies in der Theorie ja alles schön ist, Sie in der Praxis aber keine Wahl haben, dann fragen Sie sich selbst, was passieren würde, wenn Sie ablehnen, unrealistischen Zielen zuzustimmen, und dabei demjenigen, der diese Forderung stellt, Empathie entgegenbringen und in aller Ruhe Ihre Gründe darlegen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass dies an Ihrem Arbeitsplatz absolut inakzeptabel wäre, dann überlegen Sie, warum das so ist. Haben Sie keine ausreichende Befugnis? Oder ist die Arbeitsumgebung wie in dem zuvor beschriebenen Beispiel ungesund? Falls ja, können Sie daran etwas ändern? Und falls dies nicht so ist, ist es erstrebenswert, in einer solchen Umgebung weiterhin zu arbeiten? In der zuvor beschriebenen Geschichte traf ich die Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen und mein eigenes Unternehmen zu gründen. Aber dieser Schritt war nicht einfach: Unser ältester Sohn war zu dieser Zeit noch sehr jung und meine Frau war mit unserer Tochter schwanger.

Mit Stretch Goals arbeiten

Ein *Stretch Goal* ist ein »Moonshot«, ein gewagtes und ehrgeiziges Ziel, das nach Sitkin, Miller und See [Sitkin et al. 2017] extrem schwierig zu erreichen ist. Die Vision in Abbildung 3 ist ein hervorragendes Stretch Goal: Es handelt sich um ein ambitioniertes Ziel, das Menschen inspirieren möchte. Denken Sie jedoch daran, dass die Vision nicht gemessen und vielleicht nie vollständig erreicht werden kann. Alle anderen in diesem Kapitel diskutierten Ziele sollten realistisch sein: Sie sollten sich sicher sein, dass alle Nutzer-, Geschäfts- und Produktziele erreichbar sind – und das sollte auch für das Entwicklungsteam und die Stakeholder gelten. Wenn Sie übermäßig ambitioniert sind und diese Ziele als Stretch Goals formulieren, riskieren Sie, das Entwicklungsteam zu demotivieren und die Stakeholder zu verlieren. Letztlich müssen Sprint-Ziele realistisch und zu erreichen sein. Andernfalls kann und sollte sich das Entwicklungsteam ihnen nicht verpflichten.

Ethische Ziele wählen

Die Person zu sein, die für das Produkt verantwortlich ist, kann hart sein: Sie müssen sicherstellen, dass das Produkt für den Nutzer *und* das Unternehmen Wert generiert. Sonst wird das Bereitstellen des Produkts nicht mehr tragbar sein: Sie werden das Geld des Unternehmens verbrennen, aber Sie werden keinen greifbaren Geschäftsnutzen schaffen. Gleichzeitig sind viele Leute nicht bereit, für digitale Produkte zu zahlen. Wie können Sie diese Herausforderung angehen?

Eine Möglichkeit, die manche Firmen gewählt haben, besteht darin, ihre Produkte kostenlos zur Verfügung zu stellen, dabei aber einen Aufhänger zu schaffen, damit die Leute immer wieder zurückkommen und das Produkt weiterhin verwenden. Ich zum Beispiel bin ein stumpfsinniger Facebook-Nutzer, der die meisten der Produktbenachrichtigungen ausgestellt hat. Dennoch sendet mir das Unternehmen regelmäßig E-Mails, in denen steht: »Roman, hast du die Statusmeldung von

(Name des Facebook-Freundes) gesehen?« und: »Seit deinem letzten Login ist eine Menge auf Facebook passiert. Hier sind einige Meldungen deiner Freunde, die du verpasst hast.« Diese Nachrichten möchten mich dazu bewegen, das Produkt zu nutzen. Warum? Es erhöht die Bindung, generiert Nutzerdaten und hilft Werbung zu verkaufen. Facebook ist kostenlos. Aber das Produkt zu entwickeln und zu hosten erfordert selbstverständlich ein hohes Investment. Da das Unternehmen, zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Buches, keine Abonnements oder andere Formen des direkten Umsatzes einführen möchte, ist das Unternehmen darauf angewiesen, Daten und Werbung zu verkaufen – genau wie viele andere Firmen, die ihre digitalen Produkte kostenlos anbieten. Das Problem ist das dem Produkt zugrunde liegende Geschäftsmodell, das dazu führen kann, dass die Leute zu viel Zeit mit dem Produkt verbringen, was die mentale Gesundheit der Nutzer negativ beeinträchtigt. Im schlimmsten Fall weisen die Nutzer suchähnliche Symptome auf: Sie können nicht aufhören, das Produkt zu nutzen.

Aber Produkte sollten für die Menschen nützlich sein oder zumindest niemandem schaden. Dies beinhaltet, Suchtverhalten nicht absichtlich zu fördern. Wir sind alle mit der Herausforderung konfrontiert, ausreichend Geschäftswert mit unseren Produkten zu generieren. Aber der Nutzer muss an erster Stelle stehen. Wie ich bereits erwähnt habe, werden Sie Schwierigkeiten haben, langfristig ausreichend Geschäftswert zu erzeugen, wenn Ihr Produkt keinen überzeugenden Nutzen besitzt und wenn es keinen echten Wert für den Nutzer schafft. Auch wenn Nutzer für ihre Handlungen verantwortlich sind, so sind Produktpersonen für die beabsichtigte Wirkung ihres Produkts auf die Nutzer verantwortlich. Das heißt, wenn Sie ein Produkt anbieten, das absichtlich darauf ausgerichtet ist, Leute süchtig zu machen, dann ist Ihr Produkt meiner Ansicht nach unethisch.

Aus diesem Grund möchte ich Sie ermutigen, nach Unternehmenszielen und Geschäftsmodellen zu schauen, die keine negative Auswirkung auf die Nutzer haben. Ich bin der festen Überzeugung, dass Nutzer bereit sind, für ein digitales Produkt zu zahlen, wenn sie es als wirklich wertvoll erachten. Des Weiteren wird das Bezahlen für digitale Produkte und Inhalte zunehmend akzeptiert. Schauen Sie sich den Wandel in den Onlinemedien an, der zum Zeitpunkt der Buchentstehung passiert: Immer mehr Nachrichtenunternehmen verlangen Geld für ihre Online-Inhalte – beispielsweise indem sie Abonnements oder Pay-per-View-Modelle verwenden. Letztlich inspirieren und motivieren ethische Ziele die Stakeholder und Mitglieder des Entwicklungsteams. Es fühlt sich gut an, an Zielen zu arbeiten, die den Nutzern Vorteile bringen und sich positiv auf das Leben der Nutzer auswirken.

Ethische Produkte

Als Produktpersonen haben wir eine Verantwortung für die Auswirkung, die unsere Produkte hervorbringen. Falls wir nicht gewährleisten können, dass sie den Menschen nutzen werden, dann sollten wir zumindest alles daran setzen, sicherzustellen, dass sie ethisch sind – dass sie keinen Schaden anrichten, weder den Nutzern noch dem Planeten gegenüber.

Ersteres beinhaltet, die mentale Gesundheit der Nutzer nicht negativ zu beeinträchtigen, wie zuvor bereits angesprochen. Aber es bedeutet auch, ethische Entscheidungen hinsichtlich Design und Technologie zu treffen – zum Beispiel *Calm Technology* [Case 2015] und *ethische Produktdesignprinzipien* [Rowe 2018] anzuwenden – genauso wie das Berücksichtigen von Fairness beim Schreiben von Machine-Learning-Programmen und die Vermeidung von algorithmischen Verzerrungen.

Betrachten Sie in Bezug auf Letzteres den Einfluss, den Ihr Produkt auf die Umwelt hat. Obwohl es digital ist, verbraucht das Entwickeln und Hosten immer noch Energie. Aus diesem Grund sollten Sie erwägen, einen CO₂-neutralen Provider zu wählen und den Umfang an Reisen, den Sie absolvieren – zum Beispiel durch Videokonferenztools –, zu reduzieren. Und wenn Sie reisen, wählen Sie Transportmittel mit geringem CO₂-Ausstoß, wie Züge, wann immer es möglich ist.

Menschen Ownership geben

Welche Ziele auch immer Sie wählen, sichern Sie sich die starke Unterstützung von den Leuten, die ihnen folgen sollen. Es ist großartig, eine inspirierende Vision zu haben; es ist wundervoll, aussagekräftige Nutzer- und Geschäftsziele zu haben; es ist brillant, spezifische Produkt- und Sprint-Ziele vor Augen zu haben. Diese Ziele sind aber nicht viel wert, wenn das Entwicklungsteam und die Stakeholder sie nicht mittragen. Ohne ausreichende Beteiligung werden die Leute ihnen entweder nicht folgen und ihre eigenen Ziele vorantreiben, oder sie werden sie halbherzig verfolgen, indem sie aus Verpflichtung handeln und ohne echtes Verantwortungsbewusstsein. Folglich werden sich die Menschen nicht verpflichtet fühlen, die Ziele zu erreichen. Die Leute auf eine Linie zu bringen wird sich deswegen anfühlen, wie einen Sack Flöhe zu hüten – eine nahezu unmögliche Aufgabe.

Der beste Weg zu einer starken Unterstützung besteht darin, Leute aktiv in den Prozess der Zielsetzung einzubinden und ihnen eine gemeinsame Ownership für die Ziele zu geben, und zwar durch die Anwendung der im Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln* diskutierten Praktiken zur kollaborativen Entscheidungsfindung. Auch wenn ein kollaborativer Ansatz zu Beginn mehr Arbeit für Sie bedeuten kann, so wird es sich langfristig bezahlt machen. Ich kenne einen Engländer, der als Produktperson für mehrere Jahre in Schweden gearbeitet hat. Zu Beginn hat die dort praktizierte, kollaborative Arbeitskultur seine Geduld auf die Probe gestellt: Mitglieder des Entwicklungsteams und Stakeholder wollten in die meisten Produktentscheidungen einbezogen werden – etwas,

das er nicht gewohnt war. Aber mit der Zeit lernte er die Vorteile der kollaborativen Entscheidungsfindung zu schätzen: Wenn man sich auf ein Ziel geeinigt hatte, dann würde jeder daran festhalten. Die Leute empfanden ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein und sie halfen sich gegenseitig, um das Ziel zu erreichen.

Falls Sie jedoch feststellen, dass ein kollaborativer Ansatz nicht umsetzbar ist, dann erwägen Sie, einzelne Termine mit den Stakeholdern und dem Entwicklungsteam durchzuführen, um den Entwurf der Ziele zu diskutieren, das Feedback aufzunehmen und die Ziele so zu überarbeiten, dass alle sie unterstützen können.³⁷ Achten Sie besonders auf die Vision sowie die Nutzer- und Geschäftsziele. Wenn diese Ziele nicht verstanden und akzeptiert werden, dann wird es herausfordernd sein, die Leute dazu zu bringen, den Produkt- und Sprint-Zielen zu folgen.

Ganz egal, welchen Ansatz Sie wählen, vermeiden Sie folgende Fehler: Setzen Sie Menschen weder unter Druck, Ihnen zuzustimmen, noch überlassen Sie es anderen, über die Ziele zu entscheiden.³⁸ Darüber hinaus gehen Sie keine schwachen Kompromisse ein, um einen Deal zu erzielen oder den Leuten zu gefallen; haben Sie keine Angst davor, etwas zurückzuweisen und Nein zu sagen, wenn es angemessen ist. Bleiben Sie aufgeschlossen und empathisch und wertschätzen Sie die Ideen und Bedenken der Leute, selbst wenn Sie anderer Meinung sind. Wenn Sie sich um die Leute kümmern und sich in sie einfühlen, dann ist es wahrscheinlicher, dass sie ein Ziel unterstützen, selbst wenn sie diesem nicht voll zustimmen. Die im Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln* besprochenen Praktiken werden Ihnen dabei helfen, Ziele kollaborativ zu bestimmen.

37. Beachten Sie, dass sich die Produktperson und das Entwicklungsteam über das Sprint-Ziel einig sein sollten. Um es anders auszudrücken, das Scrum-Framework verhindert es, dass Produktpersonen dem Entwicklungsteam Sprint-Ziele aufzwingen.

38. Es sei denn, dass Delegieren angemessen ist. Für mehr Informationen zum Delegieren von Entscheidungen lesen Sie das Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln*.