

## KAPITEL 2

# Warum ist Product Leadership so relevant?



## Die Auswirkungen des Product Leadership

Ein Produkt-Leader ist letztendlich verantwortlich für den Erfolg oder Misserfolg eines Produkts und dadurch im weitesten Sinne auch der Firma selbst. Dieser Einfluss darf nicht unterschätzt werden. Nach Ken Norton »implementieren Produkt-Leader die Firmenvision« und treiben die Firma fortwährend voran, indem »sie sich auf das konzentrieren, was für sie am wichtigsten ist – was wollen wir als Business erreichen, und was brauchen wir, um das zu schaffen?« Nortons Zeit bei GV (zuvor Google Ventures) hat ihn von der Wichtigkeit des Product Leadership überzeugt. Er glaubt, dass Produkt-Leader eine Vision für das Produkt haben sollten und eine Idee, wo es in einem Jahr, in fünf Jahren und in zehn Jahren steht – und diese Vision sollten sie dann dem Rest des Leadership-Teams und der ganzen Organisation vermitteln. Das Schaffen einer Produktvision und das Erstellen eines Plans, um dorthin zu gelangen, sind für den Erfolg der Firma von größter Wichtigkeit.

Wie Ben Horowitz von der erfolgreichen Venture-Capital-Firma Andreessen-Horowitz vor 15 Jahren schrieb, als er Produktmanager bei Netscape war: »Ein guter Produktmanager handelt wie der CEO des Produkts und wird auch als solcher gesehen. Gute Produktmanager haben eine realistische Vision davon, was der Erfolg ihres Produkts bedeutet, und sie stellen sicher, dass diese Vision zur Realität wird – was auch immer dafür notwendig ist. Gute Produktmanager werden vom gesamten Produktteam als Leader des Produkts betrachtet.« Wie wir schon erwähnt haben, ist die CEO-Analogie etwas problematisch, aber erfolgreiche Produkt-Leader klingen häufig wie CEOs und sehen auch so aus. Es ist der Grundpfeiler dieses Buchs, zu verstehen, dass Produktmanager Leader und nicht nur Manager sind. Wir bitten um Vergebung, wenn wir diesen Aspekt im Buch immer wieder hervorheben. Die Idee lohnt, wiederholt zu werden.

### Die sich entwickelnde Organisation

Das Produktteam unternimmt den Versuch, großen Einfluss zu nehmen, während es so gut wie keine Autorität über die Teams hat, die das Produkt bauen, vermarkten, unterstützen und verkaufen. »Wenn Sie ein Produktmanager sind«, sagt Norton, »sind Sie normalerweise nicht der Boss. Sie müssen die Autorität durch Ihre Aktionen und Ihre Leadership-Skills erlangen, nicht durch Ihre Rolle.« Das ist ein Unterschied zur vorigen Generation, in der der Manager alleine durch seinen Titel Autorität über das Team und die Entscheidungen hatte. Aber diese Ära ist vorbei, und es hat sich für das Management eine neue Vorgehensweise herausgebildet. Wie Norton sagt: Das Management muss man sich durch positives Verhalten verdienen.

Produkt-Leader sollten niemals davon ausgehen, dass ihr Titel sie dafür qualifiziert, allein durch die angenommene Autorität der Rolle führen zu können. »Verantwortung und Rechenschaft bedeuten, dass wir Teams haben, die tatsächlich

verantwortlich und rechenschaftspflichtig sind. Mein Job ist es, sicherzustellen, dass sie gerne zur Arbeit kommen«, sagt Nilan Peiris, VP of Product and Growth bei TransferWire. »Die Leute arbeiten als ein Team, weil wir uns vorab Gedanken über Einstellungspraxis, Kultur und Leadership in den Teams gemacht haben.« Diese Zusammenarbeit entsteht nicht zufällig. Es wird von den Produktmanagern und Leadern erwartet, dass sie eine aktive Rolle beim Aufbau einer Kultur und beim Führen ihrer Teams durch das Tagesgeschäft einnehmen und sich nicht nur um die High-Level-Strategien und Visionen kümmern.

Betrachtet man Produktteams als gleichwertig gegenüber den anderen Abteilungen, »sorgt das für eine gesunde Spannung zwischen Entwicklung, Produkt und Marketing und den unterschiedlichen Arten, wie die Abteilungen denken. Das ist gesund, weil es dem Produktmanagement erlaubt, all diese alternativen Sichtweisen zu einer optimalen Entscheidung für das Produkt und die Firma zusammenzubringen«, fährt Norton fort. Das Abwägen von Feedback und die Reibung mit anderen Teams und externen Quellen ist Teil des Jobs. Eine sich entwickelnde Organisation erkennt, dass es nicht darauf ankommt, Reibung zu vermeiden – es geht darum, zu verstehen, welche Einsichten man aus der Reibung erlangen kann. Steve Selzer redet leidenschaftlich gern darüber, diese Reibung auszunutzen, während man gleichzeitig verhindert, dass das Chaos überhandnimmt. Als Experience Design Manager bei Airbnb bezieht er sich insbesondere auf die Reibung, die aus einem schlecht entworfenen UX entsteht, aber seine Einsichten sind für alle Aspekte eines Produkts relevant. »Es ist im Allgemeinen eine gute Idee, Reibung zu verringern, aber wir müssen den Teil übrig lassen, der uns dabei hilft, zu wachsen, Änderungen zu steuern und widerstandsfähiger zu werden«, sagt Selzer. Wie bei vielen Dingen beim Schaffen eines Produkts gelten die Regeln für ein erfolgreiches Produktdesign auch für eine erfolgreiche Führung eines Produktteams.

## Das Team

Ohne ein Team würde es die Rolle des Produkt-Leaders nicht geben. Der Erfolg eines Leaders spiegelt sich im Erfolg seines Teams wider – umgekehrt wird ein schlechter Leader an den Fehlern seines Teams erkannt. Es wurde schon vorgeschlagen, Produkt-Leader nach der Effektivität ihrer Teams zu bezahlen – dann hätten wir erfolgreichere Produkte. Eines der vermutlich wichtigsten Elemente der Produkt-Leader-Rolle ist, wie das Team rekrutiert, entwickelt und geleitet wird. Zudem ist das zweifelsohne der schwerste Teil des Jobs. »Jedes Team hat seine Eigenheiten«, sagt David Cancel, CEO und Mitbegründer von Drift. »Sales und Marketing besitzen bestimmte Eigenheiten, mit denen man sich aus Leadership-Sicht herumschlagen muss. Aber das Produkt ist ziemlich anders und sehr interessant. So befinden wir uns in einem Markt, in dem Produktmanager, Entwickler und Designer alle Freiheiten der Welt haben und sich daher fragen, warum sie an Ihrem Produkt und nicht an einem anderen arbeiten.« Cancel, der Produktteams bei Performabe und HubSpot geleitet hat und CTO von Compete war (übernom-

men von WPP), besitzt eine unkonventionelle Sichtweise auf Product Leadership, »die nicht die gleiche wie in anderen Teams sein muss, in denen Leadership von oben herab und nach Lehrbuch umgesetzt werden kann.«

Produkt-Leader sind relevanter, weil sie zunehmend dafür verantwortlich sind, die Executive-Vision mit der praktischen Arbeit an der Basis zu verbinden. Bryan Dunn, Senior Director of Product Management bei Localytics, erzählt von den frühen Tagen in seiner Firma: »Als die Firma noch klein genug war, trafen unser CEO und unser COO viele der Produktentscheidungen, aber mit wachsender Größe des Unternehmens ließ sich das nicht gut skalieren. Sie würden ein paar Entscheidungen treffen, könnten dabei aber nicht tief genug in die Details einsteigen, um alle Nuancen und Auswirkungen zu verstehen. Sie hätten vielleicht den potenziellen Wert gesehen, aber nur in Bezug auf Umsetzbarkeit und Nutzbarkeit. Ihnen würde die Zeit und das tiefe Verständnis fehlen, um das mit Kunden zu besprechen und damit dem Entwicklungsteam Ratschläge zu geben, was der Markt braucht.«

Ein Produkt-Leader muss im Dreigestirn von Rentabilität, Durchführbarkeit und Nutzbarkeit die Balance finden. Dazu schaut er sich im Executive-Bereich um, um den Rentabilitätsaspekt zu klären, und übersetzt das dann in Durchführbarkeit und Nutzbarkeit. Der CEO sollte die allgemeine Richtung für die Firma vorgeben. In sehr jungen Firmen wird der CEO auch damit beschäftigt sein, Geld einzubringen, Leute für die obere Führungsebene zu finden und noch jede Menge andere Dinge. Wie Dunn sagt: »Ich verbrachte so viel Zeit mit Kunden und kümmerte mich um die detailorientierte Arbeit eines Produktmanagers, dass ich damit begann, mir meine eigene Meinung dazu zu bilden, was wir bauen sollten.« Dunns Beobachtung zeigt, dass häufig diejenigen die besten Produktentscheidungen treffen können, die sich in unmittelbarer Nähe des Kunden befinden. Das bedeutet, dass Produkt-Leader auch die beste Wahl sind, um die Richtung des Produkts zu formen. Produkt-Leader haben aus erster Hand Einblicke in die Customer Experience. Diese Einblicke sind nicht unbedingt bei allen Führungskräften der obersten Etage einer Firma vorhanden oder haben oberste Priorität. Der Produkt-Leader muss die Autorität haben, die Produktausrichtung der Organisation zu leiten.

## Die Macher

Das Managen des Informationsflusses und das Lenken der Organisation als Anwalt des Kunden sind wichtige Aspekte eines Produktmanagers. Das Führen des internen Teams ist ein entscheidender Teil des Jobs. »In Produktteams müssen Sie mit Machern umgehen«, sagt Cancel. »Macher sind anders, manchmal schwierig oder verrückt. In einem Produktteam sind wir alle Macher, daher sind die Herausforderungen, mit denen Sie umgehen müssen – wie Sie ein Team aufbauen, wie Sie Charaktere in diesem Team in Übereinstimmung bringen und sie dann motivieren – sehr unterschiedlich.« Macher brauchen unterbrechungsfreie Zeiten, in denen sie Dinge schaffen und Probleme lösen können. Manche Prozesszeremonien können mit dieser Fokuszeit in Konflikt geraten. Alle Manager und Leader sollten

nach den Ergebnissen ihrer Teams bewertet werden, und Produktteams sind da nicht anders. Wenn Sie ein Team von Machern managen, werden Sie danach bewertet, wie gut Sie es vor Ablenkungen abschirmen konnten und was das Team geschafft hat. Diese Dimension unterscheidet Produkt-Leader noch mehr vom klassischen Management. Es werden keine Befehle mehr an Untergebene erteilt – stattdessen motivieren die Leader kreative Charaktere auf empathische Art und Weise, für beide Seiten lohnenswerte Ziele zu erreichen. Sie schaffen sichere mentale und physische Räume für Macher und Problemlöser, in denen diese arbeiten können, und sorgen dafür, dass die Teams zu Helden werden. Der Leader ist dabei auch Anwalt, Coach, Führer, Mentor und Cheerleader für das Team. Wie uns ein Executive-Produkt-Leader erzählt hat: »Als ich Senior Engineering Manager war, ging es bei meinem Job nur um Technologie und Prozesse – jetzt bin ich Chief Product Officer, und meine Arbeit dreht sich immer um Menschen und ihre Emotionen.«

## **Herausforderungen für Produkt-Leader: mehr als nur ein Platz am Tisch**

Produktmanagement und Product Leadership sind keine neuen Rollen. Heutzutage versteht man sie definitiv besser als je zuvor, und sie sind auch viel sichtbarer, aber es gibt sie durchaus schon eine ganze Zeit. Wir und viele der von uns interviewten Menschen haben Internet- und Webprodukte seit den späten 1990er-Jahren vermarktet, entworfen und entwickelt. Selbst damals schon haben sich Produktmanager und Produkt-Leader um das Business gekümmert. Verbessert hat sich, wie die Rolle in die gesamte Businesskommunikation integriert wurde. In der Vergangenheit handelte es sich bei Produktmanagern häufig um Line Manager oder Funktionsleiter. Wir freuen uns, dass die aktuelle Marktsituation diese Produkt-Leader auf der gleichen Stufe wie die erfahrensten Mitarbeiter der Produktorganisation sieht. Neue Titel und neue Sichtbarkeit bedeuten nicht immer neue Verantwortlichkeiten. Das Produkt muss immer noch ausgeliefert werden. Aber mit einem Sitz am Tisch der ganz Oberen haben Produkt-Leader jetzt die Sichtbarkeit, die sie benötigen, um ihre Prioritäten ausdrücken zu können. Die Herausforderungen mögen gleich sein, aber jetzt erhalten sie die angemessene Aufmerksamkeit.

In unseren Gesprächen mit Produkt-Leadern haben wir gehört, dass sie sich zwar über ihren Wert und ihre Rolle im Klaren sind, für andere im Business sei das aber offensichtlich nicht immer so. Im schlimmsten Fall werden Produkt-Leader häufig mit klassischen Senior-Rollen wie Designern, Experience-Designern, Entwicklern, Technikern oder Marketingfachleuten verwechselt – was durchaus verständlich ist. Zu dieser Verwirrung trägt unter anderem bei, dass Produkt-Leader häufig viele verschiedene Hüte tragen. Das gilt besonders in kleineren Firmen und Start-ups. In diesen jungen Organisationen kann ein Produkt-Leader gleichzeitig auch der leitende UX-Designer sein, dabei aber trotzdem das komplette Spektrum der Produkt-Deliverables betreuen. Wir schlagen nicht vor, den Produktmanager zu

einer Reihe von Aufgaben zu drängen, aber es passiert nun mal. Dazu passt auch, dass gute Team-Leader – nicht nur gute Produkt-Leader – einspringen, wenn Not am Mann ist. Die besten Leader haben einen allgegenwärtigen und positiven Einfluss in ihren Organisationen, wodurch es scheinen mag, als wäre der Produktmanager oder Leader überall gleichzeitig. In Wirklichkeit tun sie das, was nötig ist, um ein Produkt auszuliefern und es zum Erfolg zu bringen.

»Für andere Leadership-Rollen sind Sie dafür verantwortlich, eine bestimmte Perspektive an den Tisch zu bringen: den bestmöglichen Weg für das Marketing, die bestmögliche Architekturentscheidung oder die beste Option für unser Service-team«, sagt Ellen Chisa, VP of Product bei Lola. »Aus Produktsicht können Sie nicht einfach sagen, dies oder das wäre das Beste für das Produkt, denn es geht darum, alle Puzzleteile zusammenzusetzen. Es handelt sich um eine Rolle, in der Sie alles verbinden und mithilfe der Erfahrung aller anderen Leader herausfinden, wie Sie die effektivste Strategie entwickeln können.«

## **Was Product Leadership nicht ist**

Ein Produkt-Leader ist nicht die Quelle aller Weisheit. In solch einer dynamischen Umgebung ist es schlicht nicht möglich, alle Antworten zu kennen. Produktorganisationen sind unglaublich komplizierte Gebilde, und keine einzelne Person kann alle Lösungen zur Hand haben. Produkt-Leader können sich nicht alle technischen Details ihres Jobs merken – es wäre auch Zeitverschwendug, das zu versuchen. Stattdessen ist es sinnvoll, herauszufinden, welche Fragen die richtigen sind und wo man die Antworten darauf findet. Eine Kultur, in der es für jeden in Ordnung ist, zu sagen: »Das weiß ich nicht, aber ich kann es herausfinden«, fördert Verantwortung und Mündigkeit und ist eine viel bessere Strategie, als vorzugeben, eine menschliche Suchmaschine zu sein.

## **Was Product Leadership strategisch macht**

Product Leadership »hat viel mit allen Formen von Leadership-Rollen gemeinsam – Ihr Tagesgeschäft wird weniger wichtig als die Frage, wie Sie tatsächlich ein Team dazu bringen, etwas zu erreichen«, sagt Mina Radhakrishnan, erste Head of Product bei Uber, die nun eine Mentorin bei 500 Start-ups ist, während sie parallel in einem neuen Start-up arbeitet. Dieser Unterschied zwischen dem, was Sie selbst tun und wie Sie anderen helfen, etwas zu tun, gehört zu allen Leadership-Rollen, sei es Product Leadership, Marketing-Leadership oder Entwicklungs-Leadership. »Das Besondere an Product Leadership ist, dass es dort besonders wichtig ist, sich auf die Strategie zu konzentrieren und darüber nachzudenken, wie all die verschiedenen Elemente mit der Gesamtstrategie der Firma zusammenspielen. Die Produktstrategie ist im Wesentlichen die Firmenstrategie«, fügt sie hinzu. Ein Produkt-Leader ist für die Produktstrategie verantwortlich, aber er kann nichts selbst schaffen und

muss dafür Entwicklung, Marketing, Design und andere Teams unter dem Schirm der Firmenstrategie führen – alles ohne die oben erwähnte Autorität.

## Was Produkt-Leadern schlaflose Nächte bereitet

Kürzlich haben Mind the Product<sup>1</sup> und Christian Bonilla, Product Manager und Gründer von UserMuse, andere Produktmanager und Produkt-Leader gefragt, welchen Herausforderungen sie sich gegenübersahen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Priorisieren von Roadmap-Entscheidungen ohne Marktforschung weit an erster Stelle stehen, gefolgt davon, übermäßig beansprucht zu werden, sich mit Executives herumschlagen zu müssen, Talente einzustellen und zu entwickeln sowie die Strategie anzupassen.

### Ideen, Features und Projekte priorisieren

Wenig überraschend steht das Priorisieren von Ideen oder Features bei den Herausforderungen für Produkt-Leader ganz weit oben. Jeder Produktmanager weiß, dass der schwierigste Teil seines Jobs darin besteht, herauszufinden, wofür Zeit, Geld und Energie aufgewendet werden sollen. Das liegt daran, dass diese Frage stark aufgeladen ist. Es handelt sich nicht nur um Ideen oder Features – es geht um Lieblingsprojekte von Kollegen, und damit sind viele Emotionen verbunden.

In der Umfrage von Mind the Product haben 49 % der Produktmanager gesagt, dass es ihre größte Herausforderung sei, eine ordentliche Marktforschung durchführen zu können, um herauszufinden, ob der Markt wirklich das braucht, was gebaut wird. Schauen wir uns die Antworten von PMs aus dem Enterprise-Softwarebereich an, liegt dieser Wert sogar bei 62 %. Also zerbrechen sich fast zwei Drittel der Enterprise-Produkt-Leader den Kopf darüber, welche Projekte notwendig sind. Extrapolieren wir das, muss ein Enterprise-Produkt-Leader dementsprechend Zeit für das Priorisieren von Projekten und das Kommunizieren des nächsten Produkt-Release an andere aufbringen. Das bedeutet viel unerfreuliche Konversation mit vielen unglücklichen Leuten. Es klingt ziemlich belastend, so viele harte Entscheidungen treffen zu müssen, die viele Leute enttäuschen – und das ist es auch.

Dabei ist das noch nicht alles. In jeder Organisation – ob klein oder groß – muss man auch mit Stakeholdern umgehen. Diese befinden sich häufig in Senior-Positionen, treffen ihre Entscheidungen und drücken ihre Meinungen ohne die notwendigen Daten oder das entsprechende Verständnis durch – eine Situation, die gern mit dem abwertenden Kürzel HiPPO bezeichnet wird, »Highest Paid Person's Opinion«. Der Begriff mag zwar sehr verbreitet sein, aber er versieht diese unglückliche Situation eigentlich nicht mit dem Kontext, den sie verdient hat.

---

<sup>1</sup> Christian Bonilla, *The biggest challenge for product managers?*, Mind the Product (<http://bit.ly/2eJzYjE>)

Senior-Executives sind selten bösartig, und wenn man sie als sorglose Tiere bezeichnet, verstärkt das nur das Klischee.

Die Wirklichkeit sieht so aus, dass Stakeholder, die Entscheidungen ohne Unterfütterung durch Daten treffen, selbst den durchdachtesten Plan aus der Bahn werfen können. Niemand ist darüber glücklich, wenn High-Level-Ideen der Roadmap hinzugefügt werden, insbesondere wenn sie vorher nicht mit der Realität abgeglichen wurden. »Das Team hat mal wieder ein ‚Swoop and Poop‘ eines Executives abbekommen«, sagt Jared Spool, Gründer von User Interface Engineering<sup>2</sup> und Mitbegründer von CenterCentre, der diese Executive-Entscheidungen gern mit dem Angriff einer Möwe vergleicht. »Der Executive entert das Projekt im Sturzflug, kackt sich über das Design des Teams aus, fliegt dann so schnell weg, wie er gekommen ist, und hinterlässt nur Chaos und Verwüstung.« Diese Beschreibung klingt lustig, ist aber von Spool natürlich eine übertriebene Darstellung. Teams und ihre Leader arbeiten viel häufiger auf gemeinsame Ziele hin und haben gar nicht den Wunsch, Chaos und Verwüstung zu hinterlassen. Fehlende Daten lassen sich auch ohne Drama ansprechen.

Gelegentlich wird eine Roadmap »feindlich« durch dringlichere Themen gekapert – das ist eine Situation, die viele Produkt-Professionals nicht vermeiden können und aushalten müssen. Tom Greever, Autor des O'Reilly-Buchs *Articulating Design Decisions*<sup>3</sup>, nennt diese kapernden Entscheidungen den *CEO-Button*, »eine unübliche oder anderweitig unerwartete Anforderung von einem Executive, ein Feature mit aufzunehmen, das die Balance eines Projekts vollständig zerstört und den eigentlichen Sinn der Designerrolle untergräbt«. Es stimmt, dass diese Unterbrechungen oft harmlos sind, aber wenn sie nicht auf den Prüfstand gestellt werden, können sie das Produkt schließlich zu Fall bringen. Zum Glück gibt es eine Lösung – wenn auch keine schnelle.

Das Priorisieren kann polarisieren, weil es häufig so empfunden wird, als würden die Ideen einer Person denen einer anderen vorgezogen. Wenn Leute persönlich in eine Idee oder ein Feature investiert haben, das auf dem Prüfstand steht, können die Emotionen hochkochen. Die Lösung ist, auf vielen Ebenen zusammenzuarbeiten. Es ist die Aufgabe des Produkt-Leaders, sich mit allen Stakeholdern in Verbindung zu setzen und jedem zu erklären, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden müssen. Es beginnt damit, eine gemeinsame Vision und einen Zweck für das Produkt zu entwickeln. Kann sich das Team nicht auf dieses Gesamtbild einigen, wird es sich sicherlich auch nicht auf ein einzelnes Feature verständigen können.

»Als Produktmanager ist es unsere Aufgabe, sicherzustellen, dass die Firma das richtige Produkt baut, aber viele von uns (vermutlich die Mehrheit) haben nicht das Gefühl, das zu tun«, sagt Christian Bonilla von UserMuse. »So gut wie alle

---

2 <https://www.uie.com>

3 <http://oreil.ly/1ItdrzB>

Antworten rund um die Priorisierung beinhalteten die Aussage, nicht genug Zeit für die Marktvalidierung zu haben.« Bonilla erinnert uns alle daran, dass man schnell in der Tretmühle hängen bleibt und vergisst, was für den Erfolg eines Produkts am wichtigsten ist. »Es ist schon ein bisschen traurig, wenn man darüber nachdenkt, wie viel Zeit, Geld und Energie verschwendet wird, weil Features gebaut werden, die der Markt nicht braucht oder will. Mir zeigt es auch, dass die Entwicklung der Karriere vieler Produkt-Leader langsamer als eigentlich möglich vonstattengeht<sup>4</sup> Dieser Punkt macht deutlich, warum es so wichtig ist, dass sich Produkt-Leader die Kunst und das Wissen der richtigen Priorisierung aneignen.

Mina Radhakrishnan ergänzt: »Ein großer Teil des Product Leadership dreht sich um das Nachdenken, warum wir etwas tun, um dann darauf basierend zu argumentieren: ›Nein, das sollten wir nicht tun. Es ist im Rahmen unserer größeren Strategie aktuell nicht sinnvoll.‹ Ich denke, das ist wirklich wichtig.«

Eine Möglichkeit, zukünftige Enttäuschungen zu vermeiden, ist das Schaffen eines testbaren Prototyps der Idee, des Features oder der Interaktion, die geplant ist. Das lässt sich für die meisten Design-Features und Interaktionen machen, und aktuell ist der einfachste Weg dorthin der Design-Sprint oder das Directed Discovery. Beide Ansätze basieren auf der wissenschaftlichen Methode, eine testbare Hypothese zu entwickeln, um darauf basierend die passenden Testzyklen laufen zu lassen mit Ergebnissen, die direkte Beweise für oder gegen die Hypothese liefern. »Wenn das Team echte Anwender einlädt, um einen Prototyp auszuprobieren, sammelt es Daten über die Bedürfnisse der Benutzer, was eine solide Grundlage für das Design liefert«, sagt Jared Spool über Design-Sprints. »Kommen dann Executives dazu, kann das Team die Daten zusammen mit dem Design präsentieren, das sich daraus entwickelt hat. Durch das Zeigen der hinter dem Design stehenden Daten wird das Potenzial für einen negativen Einfluss der Executives verringert, und kluge Executives werden sich dem Vorgehen anschließen.«

## **Effektiv und produktiv zusammenarbeiten**

Zusammenarbeit ist der Weg, das Ziel zu erreichen, aber das Ergebnis dieser Zusammenarbeit liefert erst die entscheidenden Einsichten. »Denken Sie daran, dass Zusammenarbeit nicht notwendig auch Konsens bedeutet. Nicht jeder muss jederzeit allem zustimmen. Tatsächlich gibt es nur selten echten Konsens«, sagt C. Todd Lombardo, Chief Design Strategist bei Fresh Tilled Soil und Mitautor des Buchs *Design Sprint* (O'Reilly, <http://oreil.ly/2nOzgnN>). »Das Priorisieren der Roadmap geschieht durch gemeinsames Gestalten. Die Wirkung ähnelt dem Ikea-Effekt: Wir lieben unsere Ikea-Möbel, weil wir sie selbst aufgebaut haben. Das

---

4 Dieser letzte Kommentar ist unserer Meinung nach eher eine Möglichkeit als ein Problem. Produkt-Leader sind dazu bereit, neue Fähigkeiten zu entwickeln und neue Ansätze auszuprobieren. Das Entwickeln der richtigen Fähigkeiten für den entsprechenden Abschnitt Ihrer Karriere ist ein bewusster und notwendiger Teil des Umgangs mit dem Priorisierungsproblem. Es ist einer der Gründe dafür, dass wir dieses Buch geschrieben haben, und vermutlich auch dafür, dass Sie es lesen.

Gleiche gilt für das Erstellen der Produkt-Roadmap. Beziehen Sie das gesamte Team mit ein und vermeiden Sie es, diese Excel-Datei per E-Mail zu verschicken – ansonsten wird Ihre E-Mail oder der Slack-Channel plötzlich viele Wutausbrüche produzieren.«

Lombardo, der Hunderte von Produktdesign-Sessions geleitet hat, glaubt, dass man die Hürden in der Zusammenarbeit überwinden kann, indem man die Details der einzelnen Sichtweisen und Meinungen strukturiert und reproduzierbar allen bekannt macht. Innerhalb der Design-Sprint- oder Directed-Discovery-Ansätze gibt es Dutzende Übungen, die Teamleiter nutzen können, um für eine gute Zusammenarbeit zu sorgen (siehe Abbildung 2-1 und Abbildung 2-2). Möchte der CEO zum Beispiel ein Feature mit aufnehmen, erhält der Produkt-Leader vom CEO zusätzliche Details zur Begründung dieses Features. Diese Informationen oder Begründungen werden gegen alle anderen Features und Sichtweisen abgebildet, sodass das gesamte Team erkennen kann, wer das Feature warum haben möchte. Eine Idee ohne Daten, Beweise oder Tests wird gegen eine Idee mit Hintergrunddaten oder -tests nie gewinnen können. Abstimmungs- und Rangfolgeübungen sorgen für Sichtbarkeit und decken schwache Standpunkte auf. So hinterfragt, lässt sich die Entscheidung eines Executives besser verteidigen. Das ist natürlich nicht garantiert, und Produkt-Leader sollten sich auf harte Verhandlungen einstellen. Lombardo erinnert uns daran, dass »die Arbeit persönlich ist, daher sollten Sie das direkt mit Ihrem Team besprechen, indem Sie es in Ihren Roadmap-Prozess mit einbinden.«



Abbildung 2-1: Gilbert Lee (in der Mitte stehend) arbeitet mit dem Produktmanagement- und dem User-Experience-Team von Pluralsight. Dort ist jedes Produktteam funktionsübergreifend und an einem Standort beheimatet. Jede Woche kommt das Team für zwei Stunden zusammen und bespricht die Erfahrungen, um die besten Ergebnisse für jede User Experience zu erhalten.



Abbildung 2-2: Matt Merrill von Pluralsight (links stehend) beschreibt die Erkenntnisse und Ergebnisse seines Teams. Erfolg heißt hier, die Arbeit und die Abhängigkeiten der Teams voneinander zu verstehen, sodass alle gut zusammenarbeiten können.

Produkt-Leader sollten diese Disziplinen trainieren und ihre Teams darin unterrichten, wie solche Zusammenarbeitssessions abgehalten werden. Ohne diese Tools kann ein Produktmanager oder Leader in einer Spirale schlechter Executive-Entscheidungen gefangen bleiben. »Es ist von Vorteil, wenn der Executive direkt am Design-Sprint teilnimmt«, sagt Spool. »Er erkennt dadurch nicht nur die Rigo-rosität des Prozesses, er kann auch sein Wissen und seine Erfahrung aus erster Hand einbringen.« Der Vorteil eines strukturierten Produkt-Kollaborationsprozesses ist, dass er die Politik in der Organisation neutralisiert und es zulässt, dass mehr jüngere Stimmen gehört werden. Ein ebenes Spielfeld lässt die besten Ideen hervorstechen, wodurch der Priorisierungsprozess unendlich einfacher wird. Spool erklärt: »In jeder Phase leitet der Moderator die Aktivitäten mithilfe von Techniken, die dazu gedacht sind, jedem Teilnehmer die Teilhabe zu ermöglichen – unabhängig von der Macht seiner Rolle. Ideen und Beiträge der einfachsten Mitglieder eines Sprint-Teams werden genauso bewertet wie die von Executives oder erfahrenen Mitgliedern.«

Der Leader kommt zu der Einsicht, dass solche prozessgetriebenen Lösungen den Bedarf an Leadership-Fähigkeiten nicht ausschließen – insbesondere Fähigkeiten zum Leiten durch Einflussnahme und zum Aufbau von Beziehungen. Oft will der CEO trotz aller Beweise und Prozesse, dass seine Anforderung implementiert wird. Tom Greever stellt fest, dass es nicht immer darum geht, den eigenen Weg zu gehen: »Ich würde sagen, es hat genauso viel mit dem Gewinnen von Vertrauen und dem Aufbauen einer Beziehung zu diesem CEO zu tun wie damit, ihn davon zu überzeugen, dass er falsch liegt.«

Eine weitere zentrale Fähigkeit, die Produkt-Leader aus ihrem Tagesgeschäft anwenden können, ist das Einbringen ihrer Erfahrung in der Benutzerforschung, um

die Sichtweise des CEO und die Gründe hinter der Anforderung wirklich zu verstehen. Das Verstehen des Warums wird dabei helfen, ein gemeinsames Verständnis zu finden und zu dem echten Problem zurückzukehren, das gelöst werden muss.

## **Das Produktteam trainieren und weiterentwickeln**

Teams werden nicht von allein zu Teams. Sie können sich die klügsten Leute zusammenkaufen, aber wenn diese es nicht schaffen, zusammenzuarbeiten, hätten Sie sie gar nicht einstellen müssen. Der Trick beim Schaffen eines tollen Produktteams ist, das Team als Produkt zu sehen. Das ist keine Vergegenständlichung, sondern eher ein Gedankenspiel. Denn schließlich handelt es sich beim Team um das Produkt, das das Produkt baut. Ohne das Team gibt es kein Produkt. Tolle Teams schaffen tolle Produkte. Aus dieser Perspektive wird die Aufgabe, ein Team einzustellen, in Fahrt zu bringen, zu trainieren und weiterzuentwickeln, zu einem weiteren Produktdesignproblem. Der Ansatz, den erfolgreiche Leader nutzen, um tolle Produkte zu schaffen, ist der gleiche, den sie verfolgen, um tolle Produktteams aufzubauen.

Der erste Schritt im Produktdesign ist das Definieren des Zwecks und des Problems. Beim Aufbau eines Teams gelten ebenfalls die Prinzipien des Entdeckens und Verstehens. Strukturierte Sitzungen, in denen Teammitglieder ihre größten Herausforderungen besprechen können und erklären, was sie als Zweck des Teams ansehen, können Lücken aufdecken. Ein Timebox-Tool wie der Design-Sprint lässt sich dabei als Hilfe für dieses Training nutzen. Es ist gar nicht so entscheidend, welchen spezifischen Ansatz Sie verfolgen, solange Sie das Team durch einen Prozess leiten, der dabei hilft, das Problem zu verstehen und die Lösung zu finden. Idealerweise sollte das Ergebnis festlegen, welches Problem das Team zu lösen versucht, und mit dieser Einsicht können Sie Strategien entwickeln, wie das Team Lösungen implementieren kann.

Indem Sie mit ausreichend Zeit dafür sorgen, dass das Team ein gemeinsames Verständnis der Problemlage hat, schaffen Sie die Grundlage für diese Arbeit. Verständnis für die Probleme und die zugehörige Umgebung kommt nicht über Nacht. Es reicht nicht unbedingt, an einem Montagmorgen eine Stunde damit zu verbringen – manche Teams werden eine Reihe von Sitzungen brauchen, um das nötige Verständnis zu erlangen. Fortlaufendes und konsistentes Training sollte zum Wochenplan des Teams gehören. Das mag zeitaufwendig klingen, aber es wird langfristig Zeit und Geld sparen, wenn das Team produktiv und kollaborativ an einer gemeinsamen Agenda arbeitet.

Individuelle Entwicklungspläne für Leader und ihre Teams sind genauso wichtig wie das Training für das Team. Jeder muss auf positive Art und Weise herausgefordert werden, um zu wachsen und zu lernen. Leider schaffen es individuelle Entwicklungspläne meist nicht über das erste Meeting hinaus, und allzu häufig endet ein sorgsam entworfener Entwicklungsplan damit, ignoriert oder vergessen zu wer-

den. Um das zu bekämpfen, sorgen statt vierteljährlicher oder jährlicher Reviews kurze, aber häufige Checks mit den Teammitgliedern dafür, dass die Mitarbeiter ihren Plan im Blick behalten, während sie gleichzeitig ihre Ziele nutzen, um ihre Aktivitäten zu fokussieren. Wenn Sie ein Teammitglied an eines seiner OKRs (*Objectives and Key Results*) erinnern, erzeugen Sie den gleichen Effekt wie beim Ausräumen von Ablenkungen: Der Mitarbeiter konzentriert sich wieder darauf, was wirklich wichtig ist. Vierteljährige und jährliche Reviews finden in einem zu großen Abstand statt, und es fehlt ihnen der Einfluss, der für sich schnell bewegende Produktteams notwendig ist.

Erfolgreichen Leadern ist klar, dass es nicht ausreicht, kluge Köpfe einzustellen, so wie es auch nicht genügt, pfiffige Tools oder Prozesse zu nutzen. Ohne die richtige Begleitung und Orientierung können weder tolle Mitarbeiter noch perfekte Prozesse für gute Ergebnisse sorgen. Fortlaufendes, regelmäßiges und konsistentes Training hat den zusätzlichen Vorteil, den Teams den Wert von Prozessen vermitteln zu können: *Eating your own dogfood*, wenn Sie so wollen (oder wie wir lieber sagen – den eigenen Champagner trinken).

Im folgenden Abschnitt werden wir uns die diversen Herausforderungen, denen sich die verschiedenen Arten von Organisationen gegenübersehen, näher betrachten. Start-up-Teams unterscheiden sich stark von Enterprise-Teams (und das sollten sie auch!). Aber das Vorgehen, um diese Teams erfolgreich zu machen, kann überall gleich sein. Bei jeder Teamweiterentwicklung geht es darum, sich auf ein verbreitetes Problem zu fokussieren, das gut beschrieben ist, und dann eine Struktur aufzubauen, die diesen Fokus verstärkt. Das Halten einer klaren Verbindung zwischen den größeren Teamzielen und den individuellen OKRs ist eine tägliche oder wöchentliche Aufgabe für Produkt-Leader, die die Zeit und den Aufwand wert ist.

## Nach oben und unten managen

Als Produkt-Leader befindet man sich in einer Zwischenschicht – oben die Senior-Stakeholder (Executives, Investoren, Vorstand und so weiter), unten Ihr Produktteam (Designer, Entwickler, Marketing und so weiter). Und als wäre das noch nicht genug, müssen Sie sich auch noch mit Anfragen anderer Abteilungen, Kunden, Partnern und gelegentlich auch den Medien herumschlagen. Klarheit bringt, eine ganzheitliche Sicht auf die Produktumgebung zu entwickeln und zu verstehen, dass das Produkt nicht für sich isoliert lebt. Wenn Sie den Aufbau eines neuen Produkts leiten, geht es dabei nicht um Technologie, sondern um das Ökosystem und, mit den Worten von Vanessa Ferranto, Head of Product bei Zipcar, »um das Verstehen, dass es sich bei dem Produkt nicht einfach nur um Software oder Hardware handelt, sondern um die gesamte Experience und die Community.« Leadership ist auf jeder Stufe eine Communityposition. Das gilt angesichts ihrer zentralen Rolle insbesondere für Produkt-Leader.

Der Umgang mit den Erwartungen der Senior-Stakeholder ist nicht einfach, aber möglich. »Zu Beginn meiner Karriere habe ich mich sehr darauf konzentriert, mich

in die Kunden hineinzuversetzen. Jetzt versuche ich, das auch bei den Stakeholdern zu machen«, beschreibt Rose Grabowski, Senior Product Manager bei GrubHub, ihre zunehmende Empathie für Stakeholder. »Ich überlege nicht nur, was sie antreibt, sondern ich versuche wirklich, herauszufinden, welches Ziel ich hätte, wenn ich sie wäre. Ich denke über das Sales-Team nach, über die Entwickler, das Marketing, all die internen Stakeholder. Ich versuche, mir über ihre Sorgen Gedanken zu machen und sicherzustellen, dass ich sie so gut es geht einbeziehe. Ich versuche, mich in sie hineinzuversetzen.«

Einmal mehr befindet sich der Produkt-Leader in der Situation, sich mit Menschen, deren Bedürfnissen und Persönlichkeiten auseinanderzusetzen. Indem der Produkt-Leader das Ökosystem der Stakeholder mithilfe einer der Persona-Übungen abbildet, hat er die Chance, die Personen in ihrem Produktökosystem zu visualisieren und ihnen Eigenschaften zuzuweisen. Wenn er weiß, wer potenziell blockieren wird und wer Entscheidungen trifft, kann er Strategien entwickeln, um mit diesen Personen umzugehen. Geht er einen Schritt weiter und entwirft eine Experience Map der Organisation und deren Umgebung, erhält er noch tiefere Einsichten. Das mag nach sehr viel Zusatzarbeit klingen, aber man hat dadurch viele Vorteile. Wenn Sie Hindernisse erkennen und Lösungen um diese potenziellen Blockierer herum orchestrieren, kann das den Unterschied zwischen einem ausgelieferten und einem nicht ausgelieferten Produkt ausmachen. Persona Maps, Who-Do-Übungen, Empathie-Maps und Experience Maps (siehe Abbildung 2-3) müssen nicht komplex sein. Es reichen ein paar Stunden, in denen Sie diese Pläne skizzieren, um als Produkt-Leader für ansonsten frustrierende Uneindeutigkeiten gerüstet zu sein.

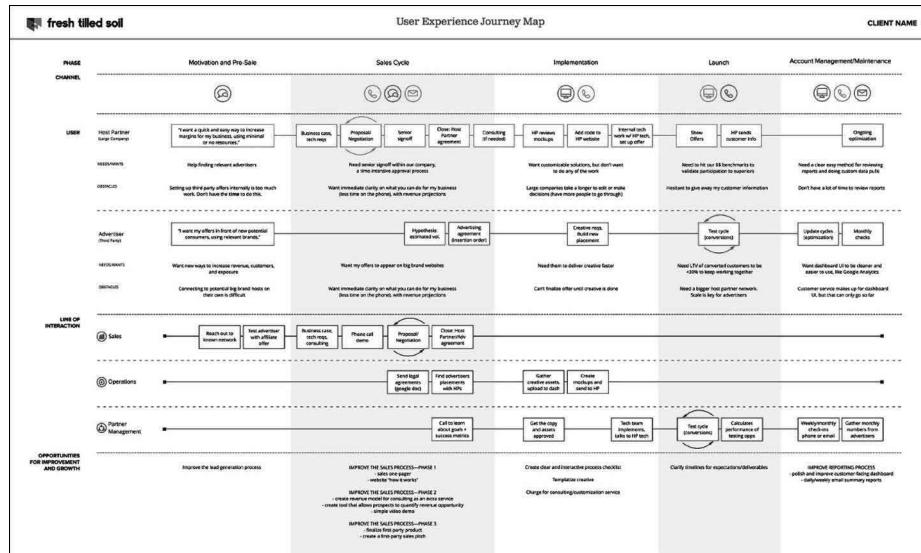


Abbildung 2-3: Experience Map (Quelle: Fresh Tilled Soil)

Hier zeigt sich erneut, wie die Tools, die wir zum Schaffen von Produkten einsetzen, auch im Kontext der Rolle des Produkt-Leaders hilfreich sein können. Durch die Übungen, die für erfolgreiches Produktdesign und erfolgreiche Produktentwicklung zur Verfügung stehen, erhält der Produkt-Leader einen deutlichen Vorteil.

## **Die Organisation ausrichten und fokussieren**

Wir haben bereits mehrfach über das Ausrichten der Organisation auf eine gemeinsame Vision hin im Rahmen von Einstellungen, Teambuilding und dem Managen anderer Gruppen gesprochen. Es handelt sich aber um ein so wichtiges Thema, dass an diesem Punkt ein bisschen mehr Aufmerksamkeit sinnvoll ist. Die Bedeutung dieses Themas liegt darin, dass eine gemeinsame Vision der zentrale Punkt ist, der alle Aktivitäten und Entscheidungen verbindet. Mit ihr findet die Organisation ihren Schwerpunkt, richtet die Energie und Aufmerksamkeit des Teams aus und erinnert es daran, was nicht wichtig ist. Wie ein Satz von Werten macht eine Vision klar, was Teil der Zukunft der Organisation ist und was ignoriert werden wird. »Die Herausforderung liegt darin, diese Vision klar an jeden im Team zu kommunizieren, sodass alle verstehen, wie sie dazu beitragen«, sagt Jeff Veen von True Ventures. Menschen arbeiten gut in Situationen, in denen sie eine klare Beschreibung dessen haben, worauf sie ausgerichtet sind. Dieses natürliche Verhalten wird in Business- und Produktvisionen übersetzt. Indem die täglichen Aktivitäten des Teams mit der Vision abgeglichen werden, kann es selbst eine Verbindung herstellen und besser erkennen, wohin der Weg geht. »Wenn Sie diese Punkte für die Leute verbinden können, werden diese darüber sehr glücklich sein«, fährt Veen fort. »Es gibt noch alle möglichen anderen Faktoren, aber wenn die Leute wissen, dass die Arbeit, die sie gerade erledigen, messbar zu einer Vision beiträgt, an die sie glauben, ist das perfekt.«

Eine Vision ist kein Poster im Büro und auch kein wöchentlicher Newsletter an das Team. Es handelt sich um ein Konzept dessen, wie die Zukunft aussehen wird, und der Energie, um sie auch zu erreichen, sowie einer regelmäßigen Kommunikation an das Team. Regelmäßige All-Hands und Onboarding-Trainings sind Beispiele dafür, wie das kommuniziert werden kann. Es reicht nicht, sich nur einmal das Firmenvideo anzuschauen. Die Firmenvision sollte wenn möglich jede Woche erwähnt oder präsentiert werden und in allen Teammeetings und allen All-Hand-Meetings enthalten sein.

Mike Brown, Product Manager bei PatientsLikeMe, unterstreicht, wie wichtig eine gemeinsame Vision ist: »Bei jedem Produkt, das Sie bauen, ist es wichtig, all die verschiedenen Leute im System in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Es geht nicht nur darum, eine ideale Experience aus UX-Sicht zu erreichen oder die richtige Datenstruktur aus Forschungssicht zu haben. Auch ist es nicht genug, aus Businesssicht ausreichend Geld zu verdienen. Sie müssen wirklich all diese Dinge zusammenbringen. Häufig handelt es sich um eine Gruppe sehr unterschiedlicher

Menschen mit unterschiedlichen Meinungen dazu, wie die Dinge laufen sollten oder wie ein bestimmtes Problem zu lösen ist. Haben Sie als Produktmensch keine Passion für Ihre Arbeit, wird es sehr schwer sein, eine so unterschiedliche Gruppe sehr kluger Leute rund um eine Idee zu versammeln und nicht nur tatsächlich zu definieren, was es zu lösen gibt, sondern auch, wie das umgesetzt wird.«

Man kann nicht genug betonen, wie wichtig eine Vision ist. Im nächsten Kapitel werden wir uns das Schaffen einer Vision genauer anschauen.