

2

Stakeholder-Management

*»Behandle unterschiedliche Kunden
unterschiedlich.«¹*

– Jos Burgers –

1. Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther.

Was sind Stakeholder?

Stakeholder und Stakeholder-Management sind untrennbar mit der Arbeit eines Product Owners verbunden. Schließlich entwickeln Sie als Product Owner ein Produkt für andere und zusammen mit anderen. Dabei kommen Sie mit den unterschiedlichsten Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Organisation in Kontakt. Aber was sind Stakeholder? Wer sind Ihre Stakeholder? Und wie gehen Sie mit ihnen um? Um diese Fragen soll es im Folgenden gehen.

Eine Definition des Begriffs *Stakeholder* lautet:

Stakeholder sind Personen oder Gruppen von Personen, die ein direktes oder indirektes Interesse an der Organisation haben – und/oder umgekehrt. Es sind Personen, Organisationen oder Instanzen, die auf die eine oder andere Weise ein Interesse am Entwickeln und/oder Liefern von Produkten und Dienstleistungen der Organisation haben.

Quelle: Paul Stamrnijder – Stakeholdermanagement. Start met wie²

Als Product Owner sind Sie mit einem breiten Spektrum von Stakeholdern konfrontiert. Einen Teil davon können Sie sehr einfach identifizieren. Das sind zum Beispiel (potenzielle) Kunden und Anwender. Diese Stakeholder haben ein deutliches Interesse an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung (sie werden es/sie schließlich abnehmen und/oder benutzen). Stakeholder, wie ein direkter Manager oder direkte Kollegen, sind oft auch noch recht einfach zu erkennen. Ein Manager zum Beispiel hat an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung ein Interesse aus einer Umsatz-, Kosten-, Entwicklungs- oder administrativen Perspektive. Die Kollegen sind vielfach an der Umsetzung oder dem Zustandekommen des Produkts beteiligt.

2. Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther.

Es gibt allerdings auch Stakeholder-Gruppen, die Ihnen vielleicht nicht so ohne Weiteres einfallen oder die schwieriger zu identifizieren sind. Das sind Gruppen, die kein (direktes) Interesse zu haben scheinen oder nur ein geringes Interesse an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung zeigen. Beispiele dafür sind Behörden, gesellschaftliche Organisationen oder Presse und Medien. Vielleicht sind diese Beispiele zufälligerweise in Ihrem Umfeld gerade sehr klar erkennbare Stakeholder, doch auf viele Product Owner trifft das nicht zu. Denken Sie auch an Manager aus anderen Geschäftsbereichen, die keinerlei Interesse an Ihrem Produkt zu haben scheinen und doch unvermittelt auftauchen. Derartige Gruppen übersehen Sie vielleicht. Dadurch sind diese Gruppen von Stakeholdern schwieriger zu benennen. Es kann auch passieren, dass sich solche Gruppen selbst zu Stakeholdern ernennen. Aus Ihrer Perspektive scheinen diese Stakeholder geringes Interesse am Produkt zu haben, wodurch es gut möglich ist, dass Sie sie vergessen. Um zu verhindern, dass Sie als Product Owner von einer dieser unerwarteten Stakeholder-Gruppen überrascht werden, müssen Sie sorgfältig über diese speziellen Zielgruppen nachdenken.

Sehen Sie sich als Product Owner deshalb gut um. Behalten Sie die Umgebung im Auge und schauen Sie, ob neue Interessenten auftauchen. Das kann auch außerhalb Ihrer eigenen Organisation der Fall sein. Stakeholder gibt es somit in vielen verschiedenen Ausprägungen – mit großem Interesse, mit geringem Interesse, mit direktem und indirektem Interesse, sowohl interne als auch externe. Im folgenden Abschnitt wird näher auf Stakeholder-Typen eingegangen. Anschließend erfahren Sie, wie Sie Ihre Stakeholder auf übersichtliche Weise gruppieren können.

Stakeholder-Typen

Im Buch *Stakeholdermanagement. Start met wie* von Paul Stamsnijder werden Stakeholder in 33 verschiedene Typen unterteilt. Diese sind nachfolgend aufgelistet. Ein Teil dieser Stakeholder ist für Sie als Product Owner relevant. Andere sind in Ihrem Umfeld wahrscheinlich nicht von Bedeutung. Nutzen Sie diese Liste vor allem als Inspirationsquelle.

#	Stakeholder-Typ	Bedeutung für die Organisation
1	Kunden	Umsatz
2	Potenzielle Kunden	Zukünftiger Umsatz
3	Mitarbeiter	Zeit, Kenntnisse, Arbeit
4	Ehemalige Mitarbeiter	Gesellschaftliche Unterstützung
5	Aktionäre	Finanzierung
6	Betriebsrat	Interne Basis
7	Kundenbeirat	Externe Basis
8	Aufsichtsrat	Kontrolle
9	Staat	Gesetzgebung, Infrastruktur
10	Partner	Netzwerk
11	Politik	Gesellschaftliche Basis
12	Management (inkl. CxO-Rollen)	Führung
13	Konkurrenz	Herausforderung
14	Presse	Positive Wahrnehmung, basierend auf Tatsachen
15	Neue Talente	Zukunft
16	Lieferanten	Rohstoffe, Produkte, Dienstleistungen
17	Interessenvertretungen	Einfluss

#	Stakeholder-Typ	Bedeutung für die Organisation
18	Gesellschaftliche Organisationen	Wertschätzung, Basis
19	Wissenschaftler	Bestätigung, Einsichten, Erkenntnisse
20	Kreative Geister	Innovation
21	Anwohner	Lebensqualität, Akzeptanz
22	Aufsichtsbehörden	Legitimation
23	Gewerkschaften	Vertretung
24	Nichtregierungsorganisationen (NGOs)	Gesellschaftliche Basis
25	Nutzer sozialer Medien (u.a. Blogger)	Tuchfühlung zum Zeitgeist, positive Wahrnehmung
26	Universitäten	Forschung, Quelle neuer Talente
27	Analysten	Finanzielle Wertschätzung
28	Wirtschaftsprüfer	Prüfung/Bestätigung der Geschäftszahlen, Transparenz
29	Vertriebspartner	Reichweite
30	Wissenschaftliche Vereinigung	Wissenschaftliche Legitimation
31	Designer	Visuelle Identität, passendes Design
32	Berater	Spezialwissen, Benchmarks
33	Kinder	Zukunftsbeständigkeit

Tab. 2–1 Stakeholder-Typen

Quelle: Paul Stamsnijder, *Stakeholdermanagement. Start met wie*

**Praxistipp**

In der oben stehenden Tabelle steht bei Nummer 12 hinter Management »inkl. CxO-Rollen«. Dabei handelt es sich beispielsweise um den CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), CTO (Chief Technology Officer), CIO (Chief Information Officer) usw. Betrachten Sie diese Menschen nicht als eine einzige Rolle! Achten Sie darauf, dass Sie zwischen dem CEO, CFO und CTO unterscheiden, denn jeder von ihnen hat andere Interessen und unterschiedlichen Einfluss. Benennen Sie diese (und andere Management-)Stakeholder in Ihrer Stakeholder-Map deshalb einzeln (mit Name und Funktion), falls sie Stakeholder Ihres Produkts sind.

Interessen und Einfluss

Die genannten Stakeholder-Typen können Ihnen als Inspiration dienen, um Ihre eigenen Stakeholder zu finden. Nachdem Sie diese identifiziert haben, geht es nun darum, das Maß an Engagement und Einfluss dieser Stakeholder zu veranschaulichen. Üblicherweise wird dazu das Verhältnis zwischen dem Umfang an Interesse und dem Maß an Einfluss, das ein Stakeholder besitzt, verwendet. Stakeholder haben eine Menge Wünsche, Anforderungen und Probleme, die gewaltig divergieren können. Was für den einen Stakeholder eine sehr wertvolle Anforderung ist, das liefert dem anderen möglicherweise überhaupt nichts. Unterschiedliche Stakeholder-Typen zu erkennen, ist deshalb entscheidend, um Stakeholder-Management effektiv betreiben zu können – vor allem dann, wenn Sie nach der Lektüre dieses Buches gewillt sind, häufiger Nein zu sagen. Denn nicht jede Art Nein passt zu jedem Stakeholder-Typ. Es wird Ihnen in der Praxis helfen, wenn Sie sich einen Überblick über Ihre Stakeholder verschaffen. Das Verhältnis zwischen Interesse und Einfluss bestimmt dabei, ob Sie mit einem Stakeholder besonders eng zusammenarbeiten müssen oder eher etwas Abstand halten können.

Interessen der Stakeholder

Stakeholder haben sehr oft unterschiedliche Interessen an Ihrem Produkt, somit kann man verschiedene Arten von Interessengruppen definieren:

- Stakeholder, die ein positives Interesse an Ihrem Produkt haben – sie wollen, dass das Produkt ein Erfolg wird, z.B. Kunden und Anwender.
- Stakeholder, die ein negatives Interesse an Ihrem Produkt haben – sie wünschen, dass Ihr Produkt kein Erfolg wird. Denken Sie beispielsweise an eine Abteilung, die dann nicht mehr gebraucht wird oder der Ihr Produkt die Arbeit wegnimmt.
- Stakeholder, die ein Interesse an Ihrem Team, jedoch weniger an Ihrem Produkt haben, z.B. Ihre eigenen Führungskräfte oder die Ihres Entwicklungsteams.
- Stakeholder, die persönliche Interessen oder eigene Abteilungsinteressen haben, jedoch eher wenig Interesse an Ihrem Produkt. Das kann ein Operations Manager sein, der seine eigenen KPIs in Ordnung halten und verhindern will, dass zusätzlicher Aufwand oder Druck auf seine Abteilung bzw. sein Team zukommt.
- Stakeholder, an denen Sie als Product Owner ein Interesse haben. Das können Lieferanten, Partner sowie staatliche und gesellschaftliche Instanzen sein.

Wenn Sie die unterschiedlichen Interessen Ihrer Stakeholder gut kennen, hilft Ihnen das, eine bessere Beziehung zu ihnen aufzubauen. Und es hilft Ihnen auch, sie effektiver zu managen, denn Sie können so in Ihrer Kommunikation besser auf die Perspektive des jeweiligen Stakeholders eingehen.

Einfluss der Stakeholder

Den Einfluss von Stakeholdern kann man in *formellen* und *informellen* Einfluss unterteilen. Es gibt Stakeholder, die aufgrund ihrer formellen, hierarchischen Position Einfluss haben bzw. Einfluss geltend machen können, z. B. Stakeholder auf Management- oder Vorstandsebene. In vielen Organisationen müssen Product Owner den Anweisungen von Führungskräften, die diese Art von Einfluss ausüben, Folge leisten. Neben diesen formellen Führungskräften gibt es auch noch andere Menschen, die (informelle) Führung wahrnehmen, wodurch sie sich einen bestimmten Status oder eine Reputation unter den Kollegen erworben haben. Dann handelt es sich eher um eine informelle Form von Einfluss. Sicher fällt Ihnen sofort jemand ein, der keinerlei Managementfunktion innehat und doch alles innerhalb der Organisation geregelt bekommt. Auch diese Stakeholder sollten Sie gut im Blick haben.

Stakeholder-Map

Einflussreiche Stakeholder können der Entwicklung Ihres Produkts ihren Stempel aufdrücken, unabhängig davon, ob sie formellen oder informellen Einfluss besitzen. Deshalb ist es für Sie als Product Owner hilfreich, wenn Sie einen Überblick über den Einfluss und die Interessen Ihrer Stakeholder haben. Sie erhalten eine Übersicht über Ihr Stakeholder-Feld, indem Sie die Stakeholder mittels der Stakeholder-Map gruppieren. Auf Basis dieser Informationen entscheiden Sie, wie Sie mit Ihren Stakeholdern umgehen.



Praxistipp

Versuchen Sie beim Kartieren der Stakeholder-Typen so viele Namen wie möglich zu benutzen. Es ist zum Beispiel leicht gesagt, dass »Finanzen« Ihr Stakeholder ist. Doch wenn die Abteilung Finanzen fünfunddreißig Mitarbeiter umfasst, haben dann alle fünfunddreißig ein und dasselbe Interesse an Ihrem Produkt? Oder geht es vielmehr um »Peter, den Finanz-Controller«, den Einzigen, mit dem Sie wirklich rund um dieses Produkt zu tun haben?



Praxistipp

Erstellen Sie die Stakeholder-Map zum Beispiel gemeinsam mit einem Scrum Master oder einem (Agile) Coach. Diese Person kann Ihnen beim Ausfüllen der Map Fragen stellen, sodass Sie noch kritischer darüber nachdenken, wo Sie welchen Stakeholder platzieren.

In Abbildung 2–1 sehen Sie ein Beispiel für eine Stakeholder-Map, in der Sie Ihre Stakeholder verorten können.

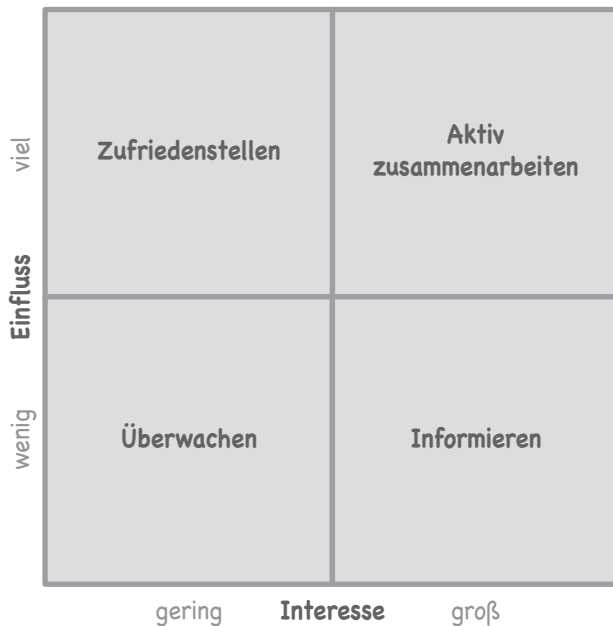


Abb. 2-1 Stakeholder-Map

In der Stakeholder-Map können Sie die Stakeholder einer der folgenden Gruppen zuordnen:

1. Stakeholder mit geringem Interesse und wenig Einfluss
2. Stakeholder mit geringem Interesse und viel Einfluss
3. Stakeholder mit großem Interesse und wenig Einfluss
4. Stakeholder mit großem Interesse und viel Einfluss

Am Ende dieses Buches finden Sie eine leere Stakeholder-Map, mit der Sie sofort loslegen können.



Denkanstöße ...

Wahrscheinlich sind Sie als Product Owner in der Lage, Ihre direkten Stakeholder relativ schnell zu benennen. Aber haben Sie auch schon über Ihre indirekten Stakeholder nachgedacht? Häufig ist zu beobachten, dass direkte Stakeholder im Auftrag von jemand anderem handeln. Nehmen wir zum Beispiel den Finanz-Controller. Dieser Stakeholder steht hierarchisch gesehen unter dem CFO, und dieser hat natürlich auch eigene Wünsche und Interessen. Denken Sie deshalb einmal über folgende Fragen nach:

- Wer sind Ihre Stakeholder? Und worin bestehen deren Mandate?
- Was sind die Wünsche/Bedürfnisse Ihrer Stakeholder? Wann sind diese Stakeholder erfolgreich? Und wie können Sie zu ihrem Erfolg beitragen?
- Wer sind die Stakeholder hinter den Stakeholdern? Was sind deren Interessen? Und wann sind sie erfolgreich? Wie können Sie diese indirekten Stakeholder unterstützen, ihre Ziele zu erreichen?

Die Stakeholder-Map in Abbildung 2–1 liefert eine Anleitung für das Stakeholder-Management. Bei den Facetten von Nein haben wir die jeweiligen Stakeholder-Gruppen so platziert, wie diese uns in der Praxis am häufigsten begegnen. Natürlich kann das in Ihrem Umfeld etwas anders aussehen, deshalb vergessen Sie nicht, dass diese Zuordnung nicht in Stein gemeißelt ist.

Stakeholder mit geringem Interesse und wenig Einfluss



Abb. 2-2 Stakeholder mit geringem Interesse und wenig Einfluss

Dieser Stakeholder-Gruppe wollen Sie als Product Owner so wenig Zeit wie möglich widmen, denn diese Gruppe von Menschen hat nur geringes Interesse an Ihrem Produkt und/oder dessen Erfolg. Zudem haben diese Menschen wenig Einfluss auf Sie, Ihr Team und/oder Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung. Die Strategie für das Stakeholder-Management ist deshalb **Überwachen**.

Sie sollten diese Gruppe im Auge behalten und ab und zu überprüfen, ob sich etwas verändert hat, denn es kann passieren, dass Personen aus dieser Gruppe in eine der anderen Stakeholder-Gruppen wandern. Vielleicht steigt ihr Interesse an Ihrem Produkt oder ihr Einfluss wächst. Dadurch werden diese Stakeholder wichtiger. Neben dem Überwachen sollten Sie diese Stakeholder-Gruppe vielleicht auch informieren. Dazu sind Blogs, Intranet-Artikel,

Newsletter oder Videos gut geeignet. Da sich diese Stakeholder-Gruppe durch sehr geringes Interesse bei gleichzeitig geringem Einfluss auszeichnet, werden Sie Ihren Zeitaufwand für diese Gruppe beschränken. Entscheiden Sie sich deshalb für Informationskanäle, die Sie bereits für andere Stakeholder nutzen. Das spart Zeit und Sie bleiben effizient und effektiv.

Stakeholder mit geringem Interesse und viel Einfluss



Abb. 2-3 Stakeholder mit geringem Interesse und viel Einfluss

Der Stakeholder-Gruppe mit geringem Interesse und viel Einfluss möchten Sie als Product Owner ebenfalls möglichst wenig Zeit widmen, denn diese Gruppe hat kaum Interesse an Ihrem Produkt – weder im positiven noch im negativen Sinne. Allerdings haben diese Stakeholder viel Einfluss und damit möglicherweise auch viel Einfluss auf Sie, Ihr Team und Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung. Die Stakeholder-Management-Strategie für diese Gruppe ist deshalb **Zufriedenstellen**.

Solange diese Stakeholder-Gruppe mit den für sie relevanten Ergebnissen zufrieden ist, hört und sieht man von ihnen meistens nichts. Diese Stakeholder sind in der Regel an den Auswirkungen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung auf ihre Abteilung, ihr Team oder ihren Geschäftsbereich interessiert. Und sollte wirklich etwas schiefgehen, dann wissen sie Sie schon zu finden. Um diese Gruppe Stakeholder effektiv managen zu können, müssen Sie diese

in erster Linie über die für sie relevanten KPIs auf dem Laufenden halten. Erzählen Sie diesen Stakeholdern also nicht, wie toll Ihr Produkt ist oder welche neuen Funktionalitäten Sie implementiert haben, sondern welchen Einfluss Ihr Produkt auf die für sie relevanten Metriken hat. Mit anderen Worten: Geben Sie dem Chief Financial Officer (CFO) Einblick in die Entwicklung der Kosten, der Total Cost of Ownership (TCO) und des Return on Investment (ROI) des Produkts. Verschaffen Sie dem Chief Marketing Officer (CMO) Überblick über den Erfolg der Marketingkampagnen. Und zeigen Sie dem Chief Operating Officer (COO) vor allem, dass die neuen Entwicklungen zur Verbesserung der Effizienz beitragen und weniger manuelle Arbeit und/oder Störungen zur Folge haben.

Viele Product Owner erleben diese Stakeholder-Gruppe als anstrengend. Und unter uns gesagt – um diese Gruppe effektiv managen zu können, ist eine Portion politisches Geschick von Vorteil. Außerdem sollten Sie nie vergessen, dass diese Stakeholder Sie auch dabei unterstützen können, Ihr Mandat zu vergrößern. Wenn es Ihnen gelingt, dass diese Menschen zufrieden sind, dann schaffen Sie Raum für sich selbst. Das bedeutet nicht, dass Sie ihnen jeden Wunsch erfüllen müssen! Wenn Sie das täten, könnten Sie vermutlich nicht ein Maximum an Wert für Kunden, Anwender und die Organisation schaffen. Es bedeutet vor allem, dass Sie zu diesen Stakeholdern eine gute Beziehung aufbauen und pflegen. Ergründen Sie, was sie antreibt, lernen Sie ihre Interessen kennen. Versuchen Sie zu verstehen, was diese Stakeholder erreichen wollen und müssen. Und begreifen Sie auch, wofür sie »bezahlt« werden. Mit diesem Wissen können Sie diese Stakeholder viel besser informieren, unterstützen und letztendlich auch beeinflussen.

Stakeholder mit großem Interesse und wenig Einfluss



Abb. 2-4 Stakeholder mit großem Interesse und wenig Einfluss

Diese Stakeholder haben ein großes Interesse am Funktionieren und am Erfolg Ihres Produkts und/oder Sie haben ein großes Interesse an ihnen. Diese Stakeholder-Gruppe verfügt jedoch über relativ wenig Einfluss, um erfolgreich eingreifen und Dinge wirklich verändern zu können. Deshalb brauchen diese Stakeholder häufig formale Prozesse, Prozeduren oder Besprechungen, z. B. für Eskalationen oder Beschwerden, um Dinge in Bewegung zu bringen. Die Strategie für das Stakeholder-Management für diese Gruppe ist deshalb *Informieren*.

Sie sollten diese Stakeholder aktiv über (neue) Entwicklungen auf dem Laufenden halten und adäquat in die Entwicklung des Produkts einbeziehen. Zu dieser Gruppe gehören in der Regel Anwender, Anwendervertretungen und Kunden. Ob diese Strategie aufgeht oder nicht, müssen Sie für Ihre konkrete Situation selbst entscheiden. Häufig funktioniert es gut, diese Gruppe

regelmäßig zum Beispiel mit Newslettern, Blogs und Videos zu informieren. Darüber hinaus können Sie diese Stakeholder bei Sprint-Reviews, Produktdemos, Anwendertests und Brainstormings einbeziehen. Achten Sie auf jeden Fall darauf, proaktiv auf diese Gruppe zuzugehen und regelmäßig wiederkehrende Treffen einzuplanen. Sorgen Sie für eine aktive Beziehung mit dieser Gruppe und holen Sie sich dort Feedback. Indem Sie die Treffen vorher planen, stellen Sie sicher, dass diese zu Zeiten stattfinden, an denen es Ihnen und Ihrem Team passt. Zudem können Sie so verhindern, dass eine Gruppe von Stakeholdern mit wenig Einfluss Ihren Zeitplan bestimmt.

Stakeholder mit großem Interesse und viel Einfluss

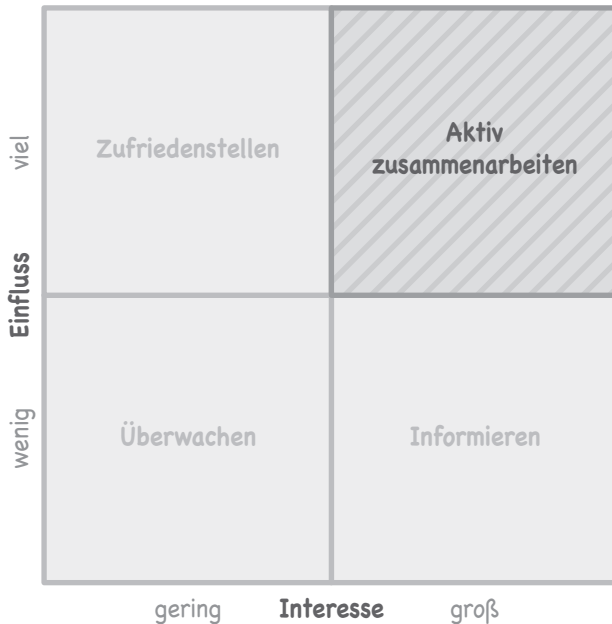


Abb. 2-5 Stakeholder mit großem Interesse und viel Einfluss

Die Stakeholder-Gruppe mit großem Interesse und viel Einfluss ist für Sie als Product Owner die wichtigste Zielgruppe. Diese Stakeholder haben nicht nur ein großes Interesse am Erfolg Ihres Produkts, sondern zudem viel Einfluss, um diesen Erfolg mitzubestimmen. Die Stakeholder-Management-Strategie für diese Gruppe ist deshalb **Aktiv zusammenarbeiten**.

Sie sollten diese Gruppe gut informieren, aktiv einbeziehen und dafür sorgen, dass diese Stakeholder wirklich wissen, was läuft. Sie sollten ihnen eine Stimme geben, sie mitdenken und mitbestimmen lassen. Zusammen mit diesen Stakeholdern arbeiten Sie zum Beispiel aktiv an der Produktvision, der Produktstrategie, der Produkt-Roadmap und dem Product Backlog. Gemeinsam legen Sie fest, was wichtig ist und was nicht. Zusammen bestimmen Sie den Wert, schätzen die Risiken ein und setzen Ziele und Deadlines.

Es ist von entscheidender Bedeutung, die Beziehungen zu diesen Stakeholdern so gut wie nur möglich zu gestalten. Und es ist wichtig, ihr Vertrauen und ihre Unterstützung zu gewinnen. Diese Stakeholder verfügen oft auch über sehr viel (hierarchischen) Einfluss innerhalb der Organisation. Mit diesem (formalen) Einfluss können sie Ihnen *wirklich* helfen. Versuchen Sie, diese Stakeholder zu Botschaftern zu machen. Eine gute Beziehung zu ihnen kann sich als sehr wertvoll erweisen, vor allem wenn Sie in schwierigen Zeiten mit Rückschlägen, unbequemen Stakeholdern oder sich widerstreitenden Interessen zu kämpfen haben. Wollen Sie also zur Mehrheit Ihrer Stakeholder effektiv Nein sagen können? Wollen Sie, dass Ihre Entscheidungen mitgetragen werden? Und wollen Sie dabei Unterstützung bekommen? Dann tun Sie alles dafür, dass aus dieser Stakeholder-Gruppe Botschafter Ihres Produkts werden.

Die Stakeholder-Gruppe mit großem Interesse und viel Einfluss ist für Sie als Product Owner die wichtigste Gruppe von Stakeholdern. Überlegen Sie deshalb genau, wen Sie in diesem Quadranten platzieren. Ein häufiger Fehler von Product Ownern besteht darin, zu viele Stakeholder in diesem Quadranten zu verorten. Je mehr Stakeholder sich in diesem Quadranten befinden, desto mehr Stress werden Sie als Product Owner haben. Natürlich ist es weder unmöglich noch undenkbar, dass Sie viele Stakeholder mit großem Interesse und viel Einfluss haben. Falls das auf Ihre Situation zutrifft, sollten Sie sich zwingen, eine Top-3-Auswahl vorzunehmen. Arbeiten Sie mit diesen drei Stakeholdern (Ihren Key-Stakeholdern) sehr intensiv an Ihrer Produktvision und Strategie zusammen. Und beziehen Sie die anderen Stakeholder dieser Gruppe vorrangig bei Roadmap und Product Backlog mit ein.

Wie viel Zeit widmen Sie Ihren Stakeholdern?

Als Product Owner investieren Sie einen substantziellen Teil Ihrer Zeit in Stakeholder-Management. Jedoch nicht alle Stakeholder sind gleich und so können Sie entscheiden, wie viel Zeit Sie sich für welche(n) Stakeholder nehmen. Logischerweise werden Sie den größten Teil der Zeit für die Stakeholder mit großem Interesse und viel Einfluss aufwenden. Und Sie werden nur ein Minimum an Zeit in die Stakeholder mit geringem Interesse und wenig Einfluss investieren.

Für einen effektiven Umgang mit Ihren Stakeholdern hat sich der Einsatz von Timeboxen bewährt. Ein Vorgehen, das für viele Product Owner funktioniert, besteht darin, Stakeholder einen kurzen Pitch oder eine kurze Präsentation (von maximal zehn Minuten Länge) zu ihrem Wunsch, ihrer Anforderung oder ihrem Problem halten zu lassen. In vielen Fällen erweist sich: Wenn ein Stakeholder nicht innerhalb von zehn Minuten darlegen kann, wie wertvoll seine Idee ist, dann gelingt ihm das in der Regel auch mit mehr Zeit nicht. Bleiben Sie deshalb wachsam, wenn Sie mit bestimmten Stakeholdern »ein Stündchen« für eine Besprechung planen, denn möglicherweise reichen zehn Minuten völlig aus.

Am Ende kann Ihnen die folgende Frage helfen, Ihre Zeit effektiv einzusetzen: *Müssen wir das jetzt machen?* Lesen Sie sich diese Frage noch einige Male durch und legen Sie bei jedem neuen Lesen die Betonung auf ein anderes Wort. Wenn Sie die Betonung im Satz verschieben, werden Sie bemerken, dass diese Frage sehr effektiv ist, um herauszufinden, ob Sie Ihre Zeit diesem Problem widmen müssen:

- **Müssen** wir das jetzt machen? Muss es wirklich gemacht werden? Oder ist es eine Option?
- Müssen **wir** das jetzt machen? Müssen Sie es machen? Muss Ihr Team es machen? Oder kann es vielleicht jemand anderer machen?
- Müssen wir **das** jetzt machen? Muss dieses spezielle Problem in Angriff genommen werden? Gibt es Alternativen? Geht es auch auf eine andere Weise?
- Müssen wir das **jetzt** machen? Muss es jetzt gemacht werden? Oder können wir es auch zu einem anderen Zeitpunkt machen?
- Müssen wir das jetzt **machen**? Muss wirklich etwas getan werden? Oder müssen wir vielleicht nur etwas klären?

In vielen Situationen hilft es, wenn Sie sich selbst diese Frage mehrere Male stellen. Sie können diese Frage auch Ihren Stakeholdern stellen, um deren Denkweise besser zu verstehen. Während Sie diese Frage stellen und Informationen einholen, können Sie sich darauf vorbereiten, Nein zu sagen. Diese Frage kann Ihnen auch helfen, bereits eine Vorauswahl aus den 50 Facetten von Nein zu treffen. Doch ehe Sie in die 50 Facetten von Nein eintauchen, hilft es vielleicht, erst einmal zu verstehen, wie man auf effektive Weise Nein sagen kann.

Die neun Kategorien des Neinsagens

Die 50 Arten, Nein zu sagen, sind in neun Kategorien aufgeteilt, sodass Sie schneller eine Form von Nein finden können, die zu Ihrem Umfeld passt.

1. Das deutliche Nein
2. Das Nein aus Sicht des Kunden/Anwenders
3. Das Nein aus Sicht des Wertes
4. Das Nein aus Sicht des Budgets
5. Das Nein aus Sicht des Timings
6. Das Nein aus Sicht der Auswirkung auf das Umfeld
7. Das Nein aus Sicht der Qualität
8. Das Nein, wenn alle anderen Neins nicht (mehr) funktionieren
9. **Bonus!** Die Neins, um Ihr Mandat zu erweitern

Die neunte Kategorie (Die Neins, um Ihr Mandat zu erweitern) umfasst einige Neins, die auf den anderen acht Kategorien aufbauen. Diese Arten, Nein zu sagen, wurden umformuliert, sodass sie für Product Owner mit weniger Mandat anwendbar(er) werden. Wie bereits früher in diesem Buch beschrieben, ist Neinsagen schwierig und auch nicht immer möglich. Für Product Owner mit weniger Mandat wird dadurch die Sache noch schwieriger. Deshalb wurden einige der Neins speziell für diese Zielgruppe anders formuliert. Sie können natürlich auch die anderen Neins in diesem Buch noch entsprechend anpassen.

Jede Kategorie hat folgenden Aufbau: Sie finden zuerst eine Erklärung (»Einleitung«). Dann wird beschrieben, für welche Stakeholder-Gruppe(n) diese Kategorie am besten funktioniert (»Für welche Stakeholder nutzen Sie dieses Nein?«). Danach werden sieben Beispiele von Neins aus dieser Kategorie beschrieben (»Sieben Formen dieser Kategorie Nein«) und am Ende folgt – zur Inspiration – ein Praxisfall zu einem dieser sieben Neins (»Praxisbeispiel zu dieser Kategorie Nein«). Die achte Kategorie ist eine besondere Kategorie, denn sie umfasst nur ein einziges Nein. Diese Kategorie Nein werden Sie hoffentlich nicht allzu oft in Ihrer täglichen Arbeit brauchen. Weshalb das so sein sollte, erfahren Sie im entsprechenden Abschnitt.

1 – Das deutliche Nein

*»Sometimes, we need to say no so
that we have more time to say yes.«*

– Suzette Hinton –

Einleitung

Wir fangen an der Basis an und beginnen beim »deutlichen Nein«. Das deutliche Nein ist kurz, energisch, transparent und deshalb ... sehr deutlich. Vielleicht wünschen Sie sich manchmal, dass Sie das deutliche Nein immer und überall anwenden können, sodass Ihr Standpunkt sofort klar ist. Das deutliche Nein lässt wenig Interpretationsspielraum zu, was in vielen Situationen sehr angenehm ist.

Doch bleiben Sie nicht beim deutlichen Nein stehen. Natürlich ist es angenehm, wenn die Stakeholder sofort wissen, woran sie sind. Es besteht jedoch das Risiko, dass ein Zuviel an deutlichem Nein eine Barriere zu Ihren Stakeholdern errichtet. Benutzen Sie es zu oft, fühlen sich Ihre Stakeholder möglicherweise nicht gehört. Das kann mehr Distanz erzeugen, als Ihnen lieb ist. Was sicher nicht Ihre Absicht ist. Sie wollen ein deutliches Nein einsetzen? Dann sollten Sie vorher signalisieren, dass Sie Ihr Gegenüber gehört und verstanden haben. Für weitere Anregungen können Sie sich die fünf Schritte zum Neinsagen im Abschnitt »Wie sagt man effektiv Nein?« des vorangegangenen Kapitels noch einmal anschauen.

In diesem Abschnitt lesen Sie, wie man das deutliche Nein einsetzt. Darüber hinaus erfahren Sie, bei welchen Stakeholdern Sie das deutliche Nein effektiv nutzen können. Danach geht es um die Arten von Nein dieser Kategorie. Um diese Arten zu veranschaulichen, folgt ein Praxisbeispiel.

Für welche Stakeholder nutzen Sie dieses Nein?

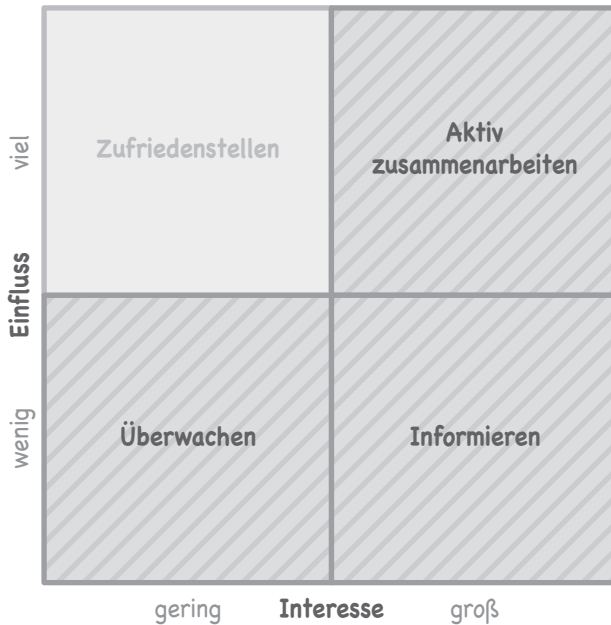


Abb. 4-1 Anwendungsempfehlung für das deutliche Nein

Das deutliche Nein ist kurz, energisch und deutlich. Das deutliche Nein lässt wenig Interpretationsspielraum zu. Deshalb ist das deutliche Nein auch die Kategorie, die das meiste Feingefühl erfordert. Es ist wichtig, dass Sie sich der Art und Weise, wie Sie dieses Nein einsetzen, bewusst sind. Es geht nicht darum, Menschen wegzuschicken oder Ihnen das Gefühl zu vermitteln, dass Sie ihnen nicht zuhören wollen oder dass ihre Ideen nichts wert sind. Sie gebrauchen das deutliche Nein, um auf eine respektvolle Weise zu sagen, dass der Wunsch, die Anforderung oder die Fragestellung des Stakeholders (im Augenblick) nicht passt, ohne dabei viel Raum für Diskussion zu lassen.

Dabei spielt die Beziehung zu Ihrem Stakeholder immer eine Rolle. Diese Beziehung hat viel Einfluss darauf, was Sie tatsächlich sagen. Generell ist diese Kategorie von Nein vor allem für Stakeholder mit *geringem Interesse und wenig Einfluss (Überwachen)* geeignet. In Gesprächen mit diesen Stake-

holdern können Sie in vielen Situationen das deutliche Nein benutzen. Sollte sich ein solcher Stakeholder zum Beispiel etwas wünschen, das überhaupt nicht mit der Produktvision vereinbar ist, dann ist ein deutliches Nein eine gute Wahl. Ein deutliches Nein lässt sich auch gut einsetzen, wenn ein Wunsch oder eine Anforderung nicht zu den aktuellen Zielstellungen des Produkts passt.

In vielen Fällen können Sie das deutliche Nein auch bei Stakeholdern mit *großem Interesse und wenig Einfluss (Informieren)* nutzen, denn diese Stakeholder können Ihre Entscheidungen nicht rückgängig machen. Vergessen Sie jedoch nicht, dass der Einfluss dieser Stakeholder wächst, sobald sie sich zusammenschließen. Ein gutes Beispiel dafür sind Streiks. Mitarbeiter, die sich zusammenschließen, haben mehr Einfluss als Einzelpersonen. Wenn Sie jedoch nur noch deutliche Neins verwenden, besteht die Gefahr, dass sich Menschen anderswo Gehör verschaffen oder nach Unterstützung suchen. Hören Sie ihnen deshalb weiterhin gut zu und variieren Sie die Art, wie Sie Nein sagen.

Außer bei den Stakeholdern mit wenig Einfluss kann das deutliche Nein auch gut bei Ihren Key-Stakeholdern mit *großem Interesse und viel Einfluss (Aktiv zusammenarbeiten)* funktionieren. Als Product Owner haben Sie diese Stakeholder aktiv in die Erstellung der Produktvision, der Roadmap und der Zielstellungen eingebunden. Da Sie mit diesen Menschen eng zusammenarbeiten, ist ein deutliches Nein oft sehr effektiv. Beim Schreiben dieses Buches haben wir das deutliche Nein auch oft benutzt. Wir mussten in diesem Buch viele Entscheidungen treffen und ein deutliches Nein war eine gute Weise, um Nein zu sagen. Vergessen Sie nicht, dass Deutlichkeit in vielen Situationen erwünscht ist, denn Menschen wissen gern, woran sie sind.

Sieben Formen dieser Kategorie Nein

Innerhalb der Kategorie »Das deutliche Nein« stehen die unten aufgeführten sieben Formen zur Auswahl. Wie in Kapitel 3 beschrieben, kann man unterschiedliche Einführungssätze nutzen, sodass die Information anders ankommt.

Die sieben Neins in dieser Kategorie sind:

1. Nein, dieses Thema passt nicht zur Vision des Produkts.
2. Nein, dieses Thema trägt nicht zu unseren aktuellen Zielstellungen bei.
3. Nein, ich halte den Wert dieser Anforderung im Vergleich zu anderen für zu gering.
4. Nein, das finde ich angesichts der aktuellen Marktlage nicht vernünftig.
5. Nein, ich halte den Return on Investment dieses Themas für zu gering.
6. Nein, ich will in dieses Thema im Augenblick keine Zeit investieren.
7. Nein, ich will das Thema auf eine andere Art lösen.



Praxisbeispiel für diese Kategorie Nein

Karel ist Product Owner in einer Organisation, die eine Website für den Verkauf von Gebrauchtwagen bereitstellt. Die aktuelle Website ist bereits sieben Jahre alt. Deshalb wurde entschieden, sie auf Basis der neuesten, modernsten Technologien neu zu entwickeln. Karels erster Schritt in diesem Projekt war, eine klare Produktvision für die neue Website zu erstellen. Diese Vision hilft ihm, das große Ganze im Blick zu behalten und dem Produkt eine Richtung zu geben. Mittels dieser Vision kann Karel unter anderem sicherstellen, dass keine unnötigen Features und Funktionalitäten entwickelt werden.

Eines Tages kommt Hans, ein Mitarbeiter des Kundenkontakt-Centers (KKC), zu Karel. »Guten Morgen Karel«, sagt Hans. »An diesem Wochenende habe ich über unsere Urlaubspläne nachgedacht. Meine Frau und ich verbringen ja jedes Jahr ein paar Wochen Sommerurlaub in unserem Wohnwagen. Im letzten Jahr fiel uns auf, dass unser Wohnwagen nach fünfzehn Jahren vielleicht durch einen neuen ersetzt werden könnte! Deshalb dachte ich: Wie schön wäre es, wenn unsere Website neben Gebrauchtwagen auch gebrauchte Wohnwagen anbieten könnte. Ich bin überzeugt, dass es dafür einen Markt gibt.«

Karel hört sich Hans' begeistert vorgetragene Geschichte an und schaut dann auf die Wand hinter ihm. An dieser Wand hat Karel seine Produktvision aufgehängt. Diese Vision lautet: »Ein Rundum-sorglos-Paket für Autofirmen und Auto-suchende, um so einfach wie möglich den besten Gebrauchtwagen zu (ver)kaufen.« Karel lässt die Vision und Hans' Geschichte noch einen Moment auf sich wirken und sagt dann: »Hans, vielen Dank für deine Idee und deinen Input! Allerdings passt dieser Aspekt nicht zur Vision unseres Produkts und deshalb werde ich im Augenblick nichts in dieser Richtung unternehmen.«