



# Neinsagen für Product Owner

Der Product Owner soll den Nutzen seines Produktes durch Priorisierung von Produkteigenschaften optimieren. Auch der diplomatischste Product Owner muss regelmäßig Neinsagen, denn jede Priorisierungsentscheidung ist eine Entscheidung für eine Produkteigenschaft und gegen eine andere. Das Neinsagen ist aber schwierig. Viele Product Owner fühlen sich dabei gestresst und sagen zu oft Ja. Dieser Artikel beleuchtet, wie man als Product Owner darin besser werden kann, Nein zu sagen.

Von Urs Reupke und Stefan Rook

## Die Produktperspektive

Eins der größten Probleme beim Neinsagen ist, dass sich der Dialog auf der Beziehungsebene abspielt und persönliche Meinungen und Vorlieben aufeinander prallen. Wir können uns das Leben viel einfacher machen, wenn wir das Produkt und Produktnutzen für Kunden und das eigene Unternehmen in den Vordergrund stellen.

Dafür steht an erster Stelle die Erkenntnis, dass nicht alle Produkteigenschaften gleich wertvoll sind. Der Wert unterscheidet sich teilweise um Größenordnungen.

Das ist schlechthin der Grund für Priorisierung: Bei gleichem Wert wäre die Entwicklungsreihenfolge gleichgültig und damit bräuchten wir keine Product Owner mehr.

Wenn wir Produkteigenschaften nach Wert priorisieren, dann entsteht eine Kurve für die kumulative Wertschöpfung wie in Abb. 1.

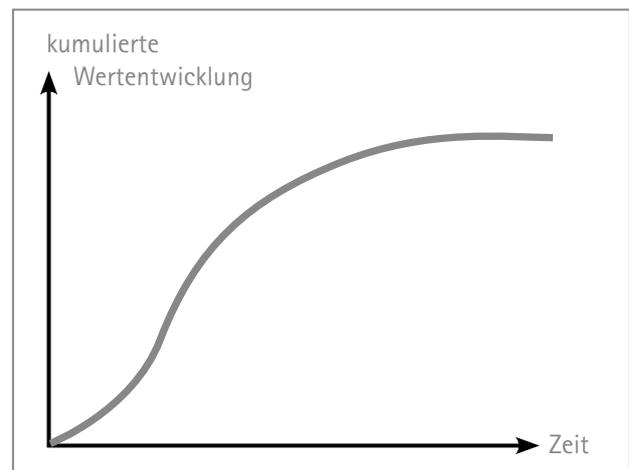


Abb 1: Wertschöpfung bei einer typischen Produktentwicklung

Folgerichtig wollen wir uns auf die Produkteigenschaften fokussieren, die viel Wert schaffen und diejenigen, die wenig Wert schaffen, schieben wir ►

auf. Wir sagen Nein zu ihnen. Manchmal bedeutet es „Nein, noch nicht“ und manchmal auch „Nein, niemals“. Konsequentes Neinsagen fokussiert alle Beteiligten auf die wirklich wichtigen Produkteigenschaften. Und dieser Fokus führt zu prägnanten, übersichtlichen und wertvollen Produkten, die früh veröffentlicht werden können.

Überall, wo das Neinsagen nicht oder inkonsequent praktiziert wird, entstehen überfüllte, unübersichtliche Produkte, die spät veröffentlicht werden.

Wenn Product Owner also Nein sagen, dann tun sie das nicht, weil ihnen der Wunsch eines Stakeholders nicht gefällt. Sie tun es, um ihrer Verantwortung nachzukommen, den Produktnutzen zu maximieren.

## Die Stakeholder-Perspektive

Mitunter ist man als Product Owner verwundert, dass Stakeholder das nicht verstehen. Sie argumentieren für Produkteigenschaften, die zur Zeit offensichtlich weniger wichtig für das Produkt sind.

Dafür gibt es regelmäßig zwei Ursachen: Fehlender Überblick über das Gesamtbild und Fokus auf persönliche Interessen.

Sie fokussieren auf ihren Aufgabenbereich und kennen die Wünsche anderer Stakeholder nicht. Damit ist von ihnen natürlich nicht zu erwarten, dass sie ihre Wünsche gegenüber denen anderer Stakeholder abwägen.

Um dem zu begegnen, hat Scrum den Product Owner erfunden. Er wägt zwischen den Interessen der Stakeholder ab und sucht die optimale Lösung für das Produkt. Das können Product Owner autokratisch tun, indem sie sich die Stakeholder-Wünsche anhören und dann entscheiden. Sie können auch diplomatisch vorgehen und über partizipative Verfahren bei allen Stakeholdern das Gesamtbild herstellen

und gemeinsam zu einer Entscheidung kommen.

Unabhängig vom Vorgehen profitieren Stakeholder von einem ehrlichen Nein, selbst wenn sie im ersten Moment enttäuscht sind. Product Owner, die immer Ja sagen, geben ein Versprechen ab, das sie nicht halten können. Sie werden also Erwartungen von Stakeholdern enttäuschen. Ein klares Nein dient dem Erwartungsmanagement und vermeidet Enttäuschungen.

## Neinsagen für Profis

An den richtigen Stellen, Nein zu sagen, bringt also eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich:

1. Für das Produkt erhöht es den Fokus, macht es wirtschaftlicher und verringert die Gefahr lokaler Optimierung.
2. Für den PO macht es das Stakeholdermanagement und die Backlogpflege leichter.
3. Für die Entwickler macht es die Zukunft überschaubarer und die Arbeitslast handhabbarer.
4. Für den Stakeholder macht es klar, was er erwarten kann und was nicht.
5. Für andere Stakeholder erhöht es das Vertrauen, vermeidet enttäuschte Erwartung und dient als Vorbild.

Diese Punkte helfen, das Nein gegenüber den Stakeholdern zu erklären. Als Product Owner macht man damit klar, dass das Nein nicht willkürlich oder gar mit böser Absicht ausgesprochen wird, sondern zum Wohle des großen Ganzen.

Man sollte dabei aber nicht zu ausschweifend werden. Zu lange, umfängliche Erklärungen können den eigentlichen Punkt verwässern – darauf gehen wir später noch ein.

Damit stellt sich für Product Owner die Frage, wann man Nein und wann Ja sagen sollte. Dabei hilft es,

die folgenden Aspekte zu betrachten:

- Wirkung des Produkts
- Auswirkung auf andere Stakeholder
- Auswirkungen auf das Unternehmen als System
- Auswirkungen auf den Product Owner selbst

## Wirkung des Produkts

Im Herzen der Tätigkeit jedes Product Owners liegt die Verantwortung, mit den verfügbaren technischen und personellen Ressourcen das Produkt mit der größten Wirkung für Kunden und Organisation zu schaffen.

Die Betrachtung von Aufwand und Nutzen ist ein entscheidender Aspekt dabei und sollte bei jeder Produktentscheidung ganz vorne stehen.

Wenn sich die Wirkung für den Kunden oder das Unternehmen nicht erhöht, dann ist Nein die Antwort der Wahl. Auf der Kundenseite geht es dabei vor allem um die ausgesprochenen oder impliziten Bedürfnisse, die der Kunde mit dem Produkt befriedigen möchte. Auf der Unternehmensseite ist die Wirtschaftlichkeit eine häufig betrachtete Wirkung, aber nicht die Einzige: Marktanteile, Bekanntheitsgrad oder ein besseres Marktverständnis sind nur einige Beispiele für beabsichtigte Wirkungen.

Auf der Kehrseite steht der Aufwand, den ein Ja bedeutet. Für die wenigsten Entscheidungen hat die Entwicklungsorganisation freie Kapazität und sogar die, die leicht einzuplanen sind, bedeutet für Stakeholder oder Kunden einen Verzicht auf etwas Anderes.

Dazu kommt, dass keiner dieser Aspekte für sich steht: Nicht nur müssen Product Owner die Auswirkungen der verschiedenen Möglichkeiten der Weiterentwicklung ins Verhältnis setzen, sie müssen darüber hinaus verschiedene Betrachtungshorizonte bedenken. Ein Ja zu einem Merkmal mit einem

kurzfristig positiven Verhältnis von Aufwand und Nutzen kann ein Nein zu einem Merkmal mit einem langfristig noch besseren Verhältnis bedeuten.

## Auswirkung auf andere Stakeholder

Die Auswirkung kontrollierten Neinsagens beschränkt sich allerdings nicht auf das Produkt allein. Oben haben wir bereits verschiedene Personengruppen aufgezeigt, auf die Sie durch Ihr Nein positiven Einfluss nehmen.

Neben dem Stakeholder, der seinen Wunsch nicht erfüllt bekommen wird, sind darunter auch die weiteren Stakeholder des Produkts.

Versetzen Sie sich in deren Lage: Wie fühlen Sie sich, wenn Sie erfahren, dass der Product Owner den Wunsch eines anderen Stakeholders positiv beschieden hat und damit Ihr Anliegen zurückgestellt? Sie werden Enttäuschung empfinden und erwarten, dass Sie ein anderes Mal selbst den Vorrang kriegen. Ein Nein signalisiert also Verlässlichkeit, rechtfertigt das Vertrauen in den Product Owner und zeigt außerdem, dass ungerechtfertigte Wünsche spätestens an ihrem oder seinem Schreibtisch enden. Das ist eine wichtige Lektion, die die anderen Stakeholder kommende Wünsche hinterfragen lässt, bevor sie sie äußern und ihnen außerdem hilft, ein späteres Nein leichter zu akzeptieren – gleiches Recht für alle.

## Auswirkungen auf das Unternehmen als System

So prägen Sie ihre Umgebung als Ganzes: Andere bezeugen die Klarheit ihrer Entscheidung und sehen, welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Viele Neins werden akzeptiert werden, einige werden von höherer Stelle überschrieben. So lernt das ►

System die wahren Grenzen der Entscheidungsfreiheit des Product Owners kennen und hilft allen, die Rolle und die Zusammenarbeit besser zu verstehen. Insbesondere die unangefochtenen Neins helfen Ihren Kollegen darüber hinaus, selbst klarer und entschlossener zu agieren. So sind Sie mit jedem Ihrer Neins ein Vorbild für mehr Verantwortung bei jedem Einzelnen und für mehr strategischen Fokus im Gesamtsystem.

## Auswirkungen auf mich persönlich

Anfänglich wird es sich unangenehm anfühlen, Nein zu sagen. Dieser emotionale Preis rentiert sich aber schnell: weniger Überlastungsgefühl, mehr Authentizität, mehr Klarheit und Fokus. Dadurch wird die eigene Arbeit leichter und befriedigender. Man hat nicht mehr das Gefühl, zwischen vielen verschiedenen Interessen aufgerieben zu werden und nur den Mangel zu verwalten. Stattdessen arbeitet man gezielt auf eine Mission hin: den Produkterfolg.

## Neinsagen begründen

Wenn man als Product Owner herausgefunden hat, wo man Nein sagen will, sollte man das umgehend tun und seine Entscheidung begründen. Wir tendieren beim Begründen dazu, alle ansatzweise passenden Argumente heranzuziehen. Unsere Intuition sagt uns, dass mehr Argumente der Entscheidung mehr Gewicht verleihen. Allerdings ist das Gegenteil der Fall. Mein Dialogpartner wird sich das schwächste Argument heraussuchen und eine Diskussion darüber beginnen. Das schwächt das Gesamtargument und braucht unnötig Zeit. Viel effektiver ist es, nur das wichtigste Argument heranzuziehen. Und wenn der Dialogpartner es

schaft, dieses Argument zu entkräften, sollten wir offen dafür sein. Er hat offenbar gerade etwas aufgedeckt, was wir noch nicht wussten und das kann bedeuten, dass wir unsere Entscheidung nochmal überdenken müssen.

## Varianten des Nein

Man kann einen Vorschlag schlicht ablehnen – „Nein, niemals“. Das ist für den Stakeholder frustrierend, vor allem wenn es regelmäßig vorkommt. Dann bedeutet das Nein einen Dialogabbruch, führt zu verhärteten Fronten und kann den Stakeholder verleiten, sein Ziel auf „politischem“ Weg zu erreichen. Dabei muss es nicht immer ein unbedingtes Nein sein – vielmehr kann ein Nein neue Optionen öffnen und den Raum für eine Verhandlung. Am Besten funktioniert das, wenn der Product Owner alternative Lösungen vorschlägt, mit denen der Stakeholder sein Bedürfnis befriedigt bekommt und die besser zu den eigenen Produktzielen passen oder mit deutlich geringerem Aufwand herzustellen sind. Dazu ist es notwendig, nicht nur den Wunsch des Stakeholders zu verstehen, sondern auch das dahinter liegende Bedürfnis. Erst, wenn der Product Owner es verstanden hat, kann man gemeinsam eine Lösung suchen, die auf das gemeinsame Ziel Produkterfolg einzahlt.

## Selbstführung beim Neinsagen

Vielen von uns erscheint es unhöflich, auch umfangreichen Fragen ein Nein zu bescheiden. Aber ist Nein wirklich unhöflich?

Nein! Klarheit ist nicht unhöflich. Unhöflich ist die Erwartung des Fragenden, der annimmt, dass seine Frage wichtiger wäre als alle anderen Themen.

Dieses Gefühl der Unhöflichkeit bestärkt uns in der Tendenz, Ja zu sagen.

Um diese Tendenz zu beherrschen, ist es essentiell, die eigenen Muster zu kennen. Eine Analyse des eigenen Verhaltens in typischen Situationen hilft:

- Wie ist mein Umgang mit Fragen, wenn ich im Moment viel/wenig Zeit habe?
- Wie ist mein Umgang mit Fragen, wenn mein Team viel/wenig Zeit hat?
- Wie ist mein Umgang mit Fragen nach einfacher/komplexer Unterstützung?
- Wie ist mein Umgang mit Fragen von Gleichgestellten/Höherrangigen?
- Wie ist mein Umgang mit Fragen von Kollegen/Kunden?

Mit diesem Verständnis gewappnet ertappt man sich schneller beim ungewollten Ja sagen und lernt so, es zu vermeiden.

Gerade im Umgang mit höherrangigen Kollegen und Kunden hilft dabei der Responsibility-Process (siehe [Avery2018]): Mit seiner Hilfe können wir jedem Ja auf die Spur kommen und herausfinden, ob wir uns zu diesem Ja verpflichtet fühlen oder ob unser Ja aus Verantwortung gegenüber unserem Produkt und der Situation des Stakeholders entsteht. Ist es eine Last, die wir entgegen unseres Willens aufnehmen oder sind wir uns der Konsequenzen und Alternativen bewusst?

Langfristig können Sie dem oben identifizierten Verhaltensmustern begegnen, indem Sie Ihnen auf den Grund gehen: Leadership-Coaching macht klar, warum Sie Ja sagen und an bestimmten Mustern und Situationen lange hängen. Wir haben dabei gute Erfahrung mit dem Modell des Leadership Circles gemacht (siehe [AndersonAdams2015]).

## Fazit

Neinsagen ist ein nützliches und unterschätztes Werkzeug für Product Owner. Bewusst verwendet, führt das Neinsagen zu Fokus bei allen Beteiligten und zu wertvolleren Produkten.

Dabei ist nicht jedes Nein wie jedes Anderes. Mal bedeutet es „niemals“, manchmal bedeutet es „nein, nicht jetzt“ oder „nein, erst wenn“. Man sollte sich klar darüber sein, was genau man mit dem Nein erreichen möchte und die passende Form mit anschließendem Dialog wählen. Und nicht zuletzt hat das Neinsagen damit zu tun, sich selbst anders zu begegnen. Zu verstehen, warum es einem so schwer fällt, Nein zu sagen und an den dahinter liegenden Ängsten und beschränkenden Glaubenssätzen zu arbeiten, macht das Neinsagen immer leichter. ■

Treten Sie gern mit den Autoren in Verbindung:

[stefan.roock@it-agile.de](mailto:stefan.roock@it-agile.de)

[urs.reupke@it-agile.de](mailto:urs.reupke@it-agile.de)

## Referenzen

[AndersonAdams2015] Anderson, Robert J.; Adams, William A.: "Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results", Wiley, 2015.

[Avery2018] Avery, Christopher: "The Responsibility Process: Wie Sie sich selbst und andere wirkungsvoll führen und coachen", dpunkt Verlag, 2018.



URS  
REUPKE

Urs Reupke ist Management-Berater und Trainer für Agilität bei it-agile, einer selbstorganisierten, mitarbeitergeführten Unternehmensberatung. Als Prozessgestalter und Produktbegleiter hat er gelernt, dass Führung, Prozess und Arbeit Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für ihre Probleme zu finden.



STEFAN  
ROOCK

Stefan Roock zählt zu den agilen Urgesteinen in Deutschland. Schon 1999 führte er erste Projekte mit Scrum und eXtreme Programming durch. Heute berät er Führungskräfte bei agilen Transitionen für einzelne Projekte, Organisationseinheiten oder ganze Unternehmen. Er ist Autor mehrerer Bücher zu agilen Themen und regelmäßiger Sprecher auf Konferenzen und Tagungen. Er lebt mit seiner Frau, zwei Söhnen und einer Tochter in Geesthacht und schreckt auch im Dezember nicht davor zurück, sich beim Windsurfen in der Ostsee nasse Füße zu holen.

## IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):  
Dr. Wolf-Gideon Bleek

Redaktionsadresse:  
it-agile GmbH, Willy-Brandt-Straße 1,  
20457 Hamburg  
[www.it-agile.de](http://www.it-agile.de), [info@it-agile.de](mailto:info@it-agile.de)

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hamburg

Layout: Jasna Wittmann Kommunikationsdesign  
[www.jasnawittmann.de](http://www.jasnawittmann.de)

Gestaltung des Titelfotos: Henriette und  
Wolf-Gideon

Autoren: Wolf-Gideon Bleek, Nico Brozet, Markus Gärtner, Sven Günther, Andreas Havenstein, Ralf Lethmate, Claudia Reitenbach, Urs Reupke, Peter Rößler, Stefan Roock, Gregor Sälker, Wolfgang Wiedenroth, Henning Wolf, Nadine Wolf.

Druck: Drucktechnik Altona  
Große Rainstraße 87, 22765 Hamburg  
[www.drucktechnik-altona.de](http://www.drucktechnik-altona.de)

Bildnachweise: S. 16, S. 24, S. 32: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)  
S. 6, S. 40, [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)

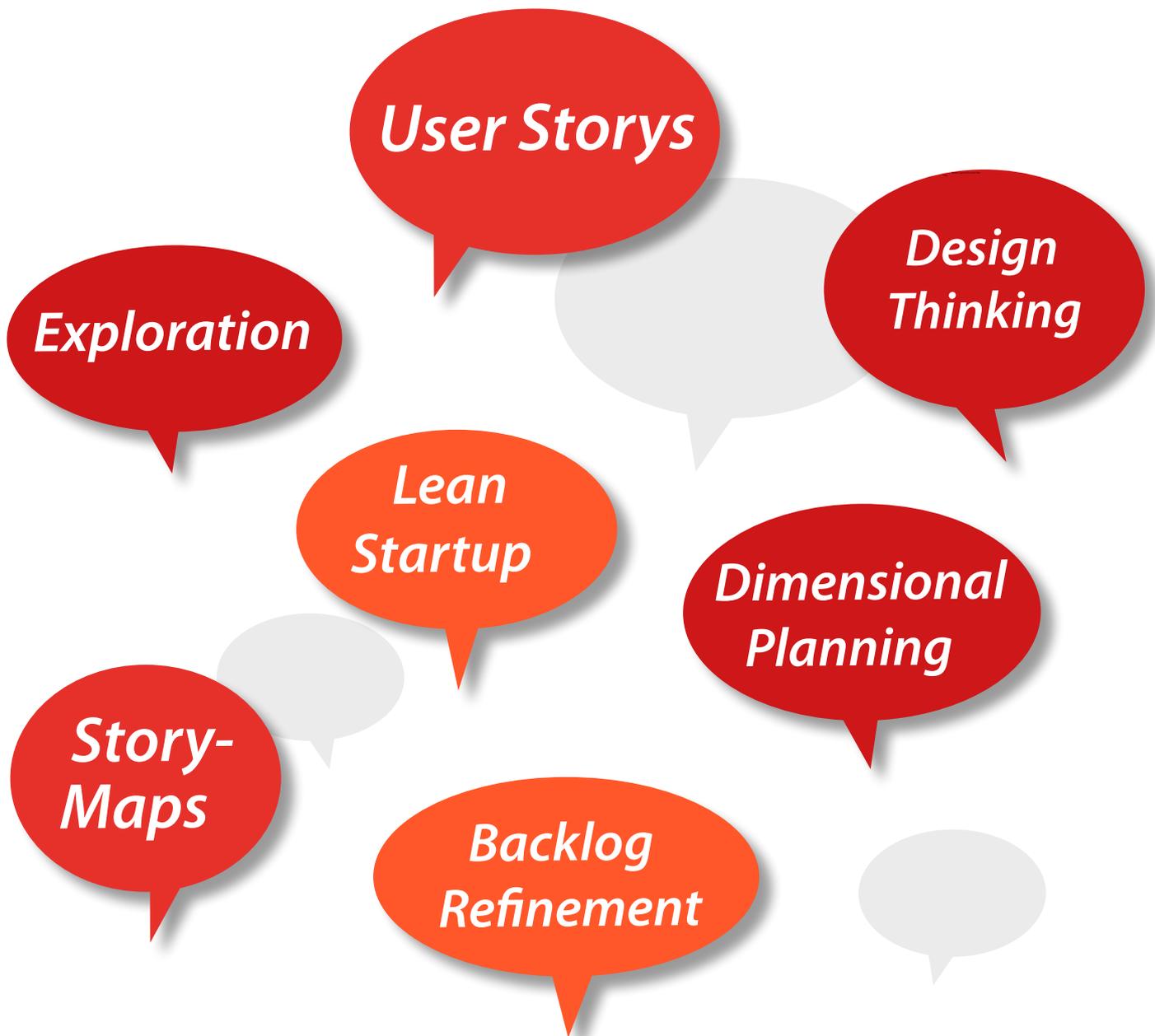
Alle anderen Fotos und Grafiken: it-agile GmbH

Digitales Abo, digitale Einzelausgabe und einzelne Artikel gibt es unter: <https://to.it-agile.eu/digital>

Gedrucktes Abo, Nachbestellung von Einzelausgaben gibt es unter: <https://to.it-agile.eu/gedruckt>

# *Bessere Produkte!*

## *Product Owner Coaching durch it-agile*



# INHALT

AUSGABE 01/2021



6

**Neinsagen für Entwickler**  
Mehr erreichen durch Zusagen

16

**Neinsagen für Product Owner**  
Hier beleuchten wir, wie man als Product Owner darin besser werden kann, Nein zu sagen



24

**Wie evolutionäre Veränderungen funktionieren**  
Sven Günther setzt Kanban für agile Transformation ein

32

**Darf es etwas weniger sein?**  
Wenn Meetings den Kalender sprengen



40

**Psychologische Sicherheit**  
Ralf Lethmate schaut sich eine Studie von Google genauer an: Was unterscheidet normale Teams von Hochleistungsteams?

44

**Die agile Führungsetage**  
Motivation und Selbstmotivation

46

**Die Welt zu Gast bei Kanban-Freunden**  
Ein Rückblick auf 10 Jahre LKCE

52

**Buchtipps**  
Unsere Einschätzung zu „A Scrum Book - The Spirit of the Game“, „Power: A User's Guide“, „Brain At Work“ und „The BDD books“.



58

**Auf einen Kaffee mit ...**  
Nadine Wolf hat unseren Kollegen Florian Wanke befragt



22

**Impressum**

# Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)