

Willkommen!

Schwierige Stakeholder meistern

Mittwoch, 18. Juni 2025



Umgang mit schwierigen Stakeholdern

Oliver & Tim im Gespräch



> produktwerker.de

Der Umgang mit schwierigen Stakeholdern - Die Produktwerker

Wie ist als Product Owner eigentlich mein Umgang mit schwierigen Stakeholdern um. Was macht Stakeholder schwierig? Welche Tipps gibt es?

Sprint Review ohne Stakeholder

Tim und Oliver im Gespräch



> produktwerker.de

Sprint Review ohne Stakeholder - ein Problem! - Die Produktwerker

Du sitzt im Sprint Review, aber die Stakeholder kommen einfach nicht? Tim Klein & Oliver Winter diskutieren über Problem und gute Lösungen.

Stakeholder Community als Chance für Product Owner

Tim & Oliver im Gespräch



> produktwerker.de

Stakeholder Community - Die Produktwerker

Die Gemeinschaft der Betroffenen und Beteiligten einer Produktentwicklung zu einer "Stakeholder Community" zu formen hilft Product Ownern in ihrer Rolle.

Ich gebe **Product Ownern** und **Organisationen**
wertvolle **Impulse**, die den Wunsch zur **Steigerung**
der eigenen **Wirksamkeit** auslösen.

Tim Klein

#KiteSurfer #Skifahrer #AgilesBüdchen

<https://www.linkedin.com/in/timklein-de/>

<https://produktwerker.de/>

<https://produktwerk.de/>



Tim Klein
Tim.Klein@produktwerker.de





Tim Klein

Dominique Winter

Oliver Winter

Fantastisches
Miro Board

werde ich für
unsere PO's
weiterempfehlen

wieder sehr
kurzweilig

ich war heute das 2. mal dabei
und es war wieder sehr
informativ / guter Austausch
und sehr gut durch die
Themen geführt

Schönes
Einbeziehen der
Teilnehmenden

Schönes Thema.
Danke für DACI
:-)

cooles
Event

Super Input,
Perspektivwechs
el & Austausch

war auch ein
bisschen Blick in
den Spiegel, Danke

bin begeistert
über das MIRO
Board - super

Es war wieder sehr spannend
und hilfreich. Danke für die
Werkzeuge, Beispiele, Fragen
und den Austausch.

Interessanter
Austausch in den
kleinen Gruppen

Sehr wertvolles Seminar,
obwohl ihr das kostenlos
anbietet. Das ist super! +
tolle Präsentation!

Danke für euren
Einsatz für unsere
Community

kostenloses Event
- unbezahlbare
impulse

Vielen Dank, wie
immer ein toller
Austausch 😎

Wir freuen uns über Euer Feedback zum Live-Event "Schwierige Stakeholder meistern"

schönes Format,
gute Impulse

wertvoller Input,
leicht aufbereitet
- super!

Es war ein Fest! Vielen lieben
Dank für diese Session! Gut
investierte 2 Stunden in
meinen Augen 🍷

Gute Darstellung
mit Interaktion
der Mitglieder

und wieder mal
sehr
inspirierend!!!

interessante Runde
mit gutem Mix aus
Theorie und
Interaktion

Vielen Dank! War wie immer
ein super Live-Event! Danke
für Eurer "Giving" an die
Community!

Das zweite Mal heute
und es ist stark, wie ihr
das Thema in der Zeit
behandelt - weiter so!

Teilweise zu viel Kategorien
die nur "Stakeholder
Blamen" und nicht zeigen
wie man die Situation
verändern kann.

viel Leidenschaft
für die Themen

Ich benutze die Layers nicht mehr
für Gruppenübungen und nutze ein
Bild (das ich mit miro gebaut habe
und kopiere) auf dem die Gruppen
dann arbeiten.

Perspektiven-
Wechsel / Ursachen
war spannend

Super Tipps und
Impulse. Gut, auch mal
die Perspektive zu
wechseln. Danke!

Danke, für so eine
kostenlose Session mit viel
Wert - war cool. Konnte
Inspiration mitnehmen.

Inspirierender Impuls
& gute Gespräche
dank klarer Tasks
Danke :)

Interaktiven Komponenten
und Möglichkeiten zu
netzwerken waren super.
Fand den Austausch wirklich
hilfreich

Die Tips zur Lektüre
waren/sind
spannend!

jetzt möchte ich
mal Miro Ebenen
kennenlernen ;-)

Unsere Agenda

- **Intro, Technik & Kennenlernen (~20min)**
 - **Theorie (~25min)**
 - Was sind schwierige Stakeholder?
 - Die "Waffen" - der "Angriff" - die "Abwehr"
 - (Zusammen)Arbeit mit schwierigen Stakeholdern
 - Probleme & Tipps bei der Arbeit mit schwierigen Stakeholdern
 - **Praktische Übungen (~45min)**
 - Übung 1: Was macht Stakeholder "schwierig"?
 - Übung 2: Gründe/Ursachen von Schwierigkeiten
 - Übung 3: Richtig komplizierte Stakeholder (aka "Assholes")
 - **Gemeinsame Reflektion (~15min)**
 - **Zeit für Eure Fragen (~15min)**
- 



Jutta

Annina

Sindy

Claus

[Anne](#)

[Alide von
Bornhaupt](#)

Katharina

Oliver
Konrad

Daniel

Viktoria

Vitali

Tanja

[Klaus](#)

Ingo

[Carsten](#)

[Stephan](#)

[Bela](#)

[Ilhan](#)

[Felix](#)

Nina

[Lena](#)

Dennis

Conny

[Susan](#)

Claas

[Tim](#)

[Oliver](#)

[Andrea](#)

[Anastasia](#)

[Andreas](#)

Friederike

Hagen

Chak

Anja

[Jeroen](#)

[Marius](#)

[Dorothee](#)

[Stefan](#)

Alexandra
Voit (Alex)

[Uli](#)

Jutta Korn
> LinkedIn



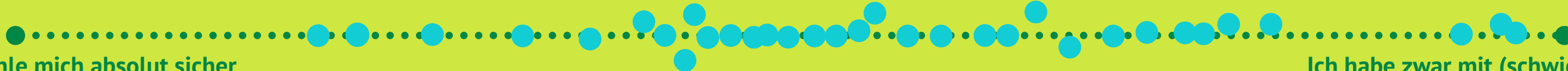
Wieviel Wissen hast Du schon im Umgang mit "Schwierigen Stakeholdern"?

100%

0%

Ich fühle mich absolut sicher
im Umgang mit schwierigen
Stakeholdern und weiß wie
ich mit ihnen umgehe.

Ich habe zwar mit (schwierigen)
Stakeholdern zu tun, hab mich aber
eigentlich noch nie tiefergehend damit
beschäftigt - daher bin ich ja auch heute hier



Impromptu Networking

- eine Runde (7-8 Min.)
- Lernt Euch kennen und nutzt dazu als Einstieg diese Leitfragen:
 - *Deine Rolle (kurz)*
 - *"Welche (schwierige bzw. komische) Stakeholder Situation, wirst Du nie vergessen?"*

Schwierige Stakeholder meistern

Was sind schwierige Stakeholder?

**Was macht Stakeholder für euch
schwierig?**

**Was sind für euch Merkmale schwieriger
Stakeholder- Situationen?**

Übung 1 auf Miro

Schwierige Stakeholder meistern

**Die "Waffen" - der "Angriff" - die
"Abwehr"**

WOLF RUEDE-WISSMANN

Satanische



Verhandlungskunst
und wie man sich dagegen wehrt

Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig

Wolf Ruede-Wissmann

SATANISCHE VERHANDLUNGS- KUNST *und wie man sich dagegen wehrt*



Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig

Satanische Verhandlungskunst



- die „Waffen“
- der “Angriff“
- die „Abwehr“

Die „Waffen“ (Instrumente)



Rhetorische Elemente

- Fragearten
- Gesprächstechniken

Nonverbale Elemente

- Mimik
- Gestik
- Kinesik

Der „Angriff“



Unberechenbar negatives Verhalten

- Tatsachenbestreitung
- Provokation
- Extreme Forderungen

„Scheinbar“ positives/neutrales Verhalten

- Nebenkriegsschauplätze
- Auf Zeit spielen
- Einlullen

Die „Abwehr“



Notwendige Voraussetzungen

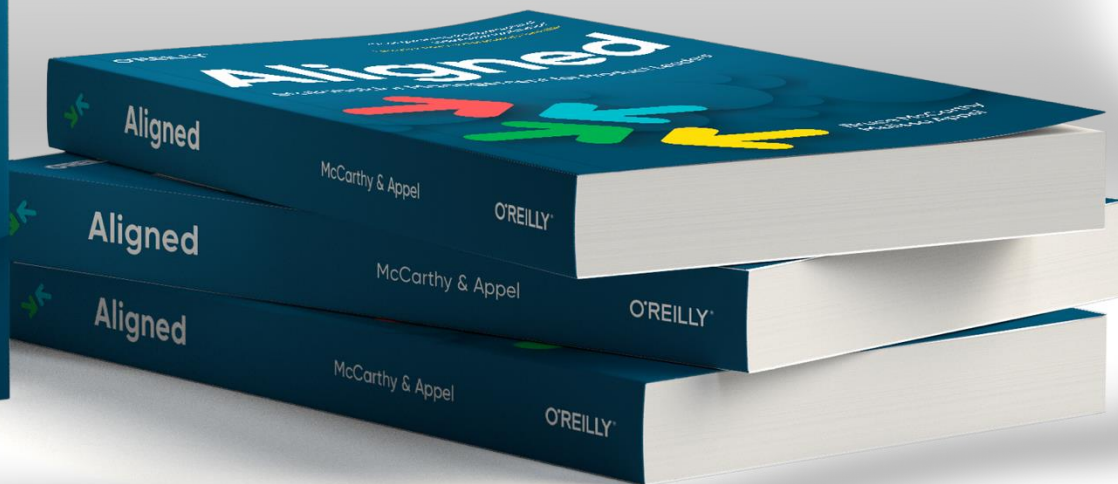
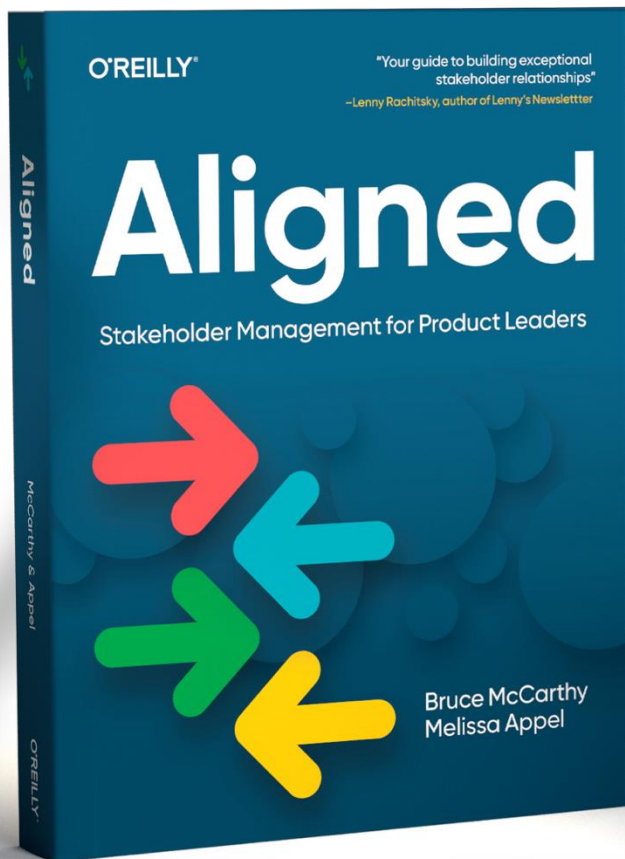
- Mentale und psychologische Sicherheit
- Verhaltensgrundsätze

Grundtaktik „Schild und Schwert“

- Schild-Taktiken
- Schwert-Taktiken

Schwierige Stakeholder meistern

Ursachen für Schwierigkeiten



Dimensionen



- **Organisation**
- **Mensch**
- **Vertrauen**
- **Zielkonflikte**

Dimension „Organisation“



- Organisationsstruktur/Hierarchie
- Entscheidungskultur
in der Organisation
- Entscheidungsverantwortung

Dimension „Mensch“



- Verfolgung persönlicher Ziele
- individueller Entscheidungsstil
- (diabolische) Kommunikation
- eingeschränkte Erreichbarkeit

Dimension „Vertrauen“



- ... in die Expertise des/der PO
- Selbstbewusstsein d. PO sichtbar
- ... in Verantwortungsübernahme
- ... in Zuverlässigkeit des/der PO

Dimension „Zielkonflikte“



- Unternehmens- vs. Produktziele
- Stakeholder hat Hidden Agenda
- keine gemeinsame Roadmap

„Gründe“ bzw. Ursachen für Schwierigkeiten mit Stakeholdern

Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den möglichen Ursachen-Dimensionen zu

Übung 2 auf Miro

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten



Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Kein
Rückgrat

Entscheidungskultur in der Orga

Umgehen von
Prozessen /
abgestimmtem
Vorgehen

Entscheidungsverantwortung

Trifft keine
Entscheidungen

andere organisatorische Ursachen

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

individueller Entscheidungsstil

(diabolische) Kommunikation

'ich will nicht
von euch
hören was
nicht geht'

eingeschränkte Erreichbarkeit

Zeitmangel

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Stakeholder
"arbeitet
mit"

Stakeholder gibt
Lösung vor (und
entwickelt sogar
schon ein Teil und
erwartet dass das
Team es über die
Ziellinie bringt)

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

... in Verantwortungsübernahme

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

Keinen Bock
oder gegen
den Zweck
des
Vorhabens

Stakeholder hat Hidden Agenda

Hidden
Agenda

keine gemeinsame Roadmap

... andere Zielkonflikte

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

C-Level
ohne
Vision

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Anzahl
der ST

nicht an
Prios
halten

Entscheidungskultur in der Orga

erfüllen ihre
wichtige
Aufgabe gerade
nicht wie
gewünscht

Entscheidungsverantwortung

andere organisatorische Ursachen

unterschiedliche
Arbeitsweisen
klassisch vs agil

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

Verkauft
Features,
die es noch
nicht gibt

Redet nicht mit
Usern, aber
weiß ganz
genau was User
brauchen

Vereinbarungen
über Boni's

individueller Entscheidungsstil

Möchte mit
Produkt eigene
Agenda/Darstell
ung
präsentieren

Diktiert
Lösungen

(diabolische) Kommunikation

Möchte
ständig
nachträglich
neue Features

Kommt nicht
in Meetings,
ist nicht
erreichbar

eingeschränkte Erreichbarkeit

Nimmt
nicht an
Reviews
teil

Beschwert sich
dann, dass es
keine Features
gibt, obwohl es
die gibt

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

unter-schiedliche
Erfahrungswerte
bei PO

... in Verantwortungsübernahme

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

ständig
ändernde
Prioritäten

Stakeholder hat Hidden Agenda

Vereinbarungen
über Boni's

keine gemeinsame Roadmap

mangelndes
Verständnis
gegenüber
Produkt

... andere Zielkonflikte

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Stakeholder
, die dicht
an der
Macht sind.

Entscheidungskultur in der Orga

Ober
sticht
Unter

Unrealistische
Erwartungen
an Planbarkeit

Commitment
auf Termine

Entscheidungsverantwortung

Schwierige
Entschei-
dungs-
findung

andere organisatorische Ursachen

kein agiles
Mindeset /
agile
Organisation

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

Hippos, die
Changes
wollen, die
nicht gut für
das System sind

Keine
Kompromi-
ssbereitssc-
haft

Problembeschreibu-
ng ungenügend,
Hoffnung, dass das
Problem gelöst wird
ist groß

individueller Entscheidungsstil

Genaue
Vorstellungen
(Lösungsideen)

Designs
bringen
anstatt
Requirements

(diabolische) Kommunikation

"Komm, wir
stimmen hier
im Meeting ab,
welche Lösung
wir nehmen"

aggressives
Verhalten

das kann
doch nicht
so schwer
sein ...

eingeschränkte Erreichbarkeit

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Genaue
Vorstellungen
(Lösungsideen)

Genaue
Vorstellungen
(Lösungsideen)

Zeit
Verständnis /
"Ist doch nur
eine
Schaltfläche"

Das kann
doch nicht
so lange
dauern...

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

... in Verantwortungsübernahme

Hohe
Erwartungen

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

Stakeholder hat Hidden Agenda

keine gemeinsame Roadmap

... andere Zielkonflikte

Annahme,
dass wir
inderen Kopf
schon stecken

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Konflikte um Ressourcen
=>
Organisation

Kulturell: fehlende Wertschätzung
=> Organisation

Mangelnder Informationsfluss
=> Organisation

Entscheidungskultur in der Orga

Entscheidungsverantwortung

andere organisatorische Ursachen

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

Fehlende Verantwortungsübernahme - Mitwirkungspflicht
=> Menschen

individueller Entscheidungsstil

(diabolische) Kommunikation

eingeschränkte Erreichbarkeit

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Commitment
=>
Vertrauen

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

... in Verantwortungsübernahme

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

Zeitmangel
=>
Zielkonflikt

Widersprüchliche Interessen
=> Zielkonflikt

Mangelndes Verständnis für Priorisierungen von anderen Stakeholdern
=> Zielkonflikt

(Wechselnde) Periodisierung
=> Zielkonflikt

Priorisierung
=>
Zielkonflikt

Stellen- vs. Produktivitätsagenda

keine gemeinsame Roadmap

... andere Zielkonflikte

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Entscheidungskultur in der Orga

Termindruck
machen

Entscheidungsverantwortung

andere organisatorische Ursachen

Stakeholder
kommen nicht
selbst zu
Meetings,
sondern schicken
Vertreter

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

keine
Einsicht
zeigen

wenn er nicht
weiterkommt,
geht's auf die
persönliche
Ebene

individueller Entscheidungsstil

wollen, dass
alles gleich
bleibt (bei
Migration)

(diabolische) Kommunikation

Stakeholder,
die immer nur
Argumente
"dagegen"
haben.

Stakeholder
kennen sich nicht
gut aus, reden
aber als wären
sie die einzigen
Experten

Besserwisserei

ausfallend

eingeschränkte Erreichbarkeit

Stakeholder,
die
grundsätzlich
zu spät
kommen.

Überlastete
KollegInnen
/Stakeholder

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Vielredende
Stakeholder lassen
andere Personen
nicht zu Wort
kommen und hören
nicht zu

Stakeholder
lassen sich nicht
von ihrer
vordefinierten
Lösung
abbringen

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

... in Verantwortungsübernahme

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

Stakeholder
haben keine Zeit

Stakeholder hat Hidden Agenda

Stakeholder
kommen
unvorbereitet
in Meetings

keine gemeinsame Roadmap

Fertigstel-
lungstermine
vorgeben

Termindruck
machen

... andere Zielkonflikte

Stakeholder
erledigen
nicht
versprochene
Aufgaben

Desinteresse
bzw. andere
Interessen

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Machtmissbrauch

Nutzt seine Rolle aus

Entscheidungskultur in der Orga

Entscheidungsverantwortung

andere organisatorische Ursachen

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

bestimmt eigenständig Deadlines

individueller Entscheidungsstil

(diabolische) Kommunikation

"das hab ich nie gesagt" -> wechselnde anforderungen

Fordernde Kommunikation

eingeschränkte Erreichbarkeit

lehnt alle Meetings ab

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

grenzüberschreitende Kommunikation

Persönliche Ebene mit reinbringen

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

... in Verantwortungsübernahme

Setzt alle auch Führungskräfte in CC in mails

... in Zuverlässigkeit des/der PO

will keine persönliche Kommunikation, nur per EMail/chat etc.

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

Fehlende Kompromissbereitschaft

Stakeholder hat Hidden Agenda

keine gemeinsame Roadmap

Erwartung, dass nur er/sie Priorität hat

... andere Zielkonflikte

Stellt gemeinsam getroffene Entscheidung immer wieder infrage

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

Falsche Erwartungen

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Entschenkungskultur in der Orga

Unklare oder
strittige
Kompetenzen

Entscheidungsverantwortung

andere organisatorische Ursachen

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

Stakeholder
akzeptiert
kein Nein

individueller Entscheidungsstil

Stakeholder
antwortet
stets mit "Ja
aber"

(diabolische) Kommunikation

Stakeholder
setzt
gemeinsamen
Informationsst
and voraus

Terminologie
divergiert

Stakeholder
denkt in
Projekt-Denke
/ Wasserfall

eingeschränkte Erreichbarkeit

Stakeholder
entscheidet
nicht / hat
keine Zeit

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Stakeholder
möchte
Vetorecht

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

... in Verantwortungsübernahme

Stakeholder hat
festgefahrene
Lösungsvorstellu
ngen oder
verschweigt
Bedarf

Stakeholder
verhandelt
Kompetenzen,
die eigentlich
dem Scrum
Master

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

Stakeholder hat Hidden Agenda

keine gemeinsame Roadmap

Kunde
erwartet
exakte
Planung und
Schätzung

... andere Zielkonflikte

Stakeholder
kennt
eigentlich gar
nicht sein
Problem

Stakeholder hat
merkwürdige
Vorstellungen
von
Geschwindigkeit

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen

den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Keine
gemeinsame
Sprache bzw.
Wording

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

Konflikt z.B. wegen
unterschiedliche
Verständnis von
Prios
(Zielvereinbarung)

Rollen-
verständnis

Entschenkungskultur in der Orga

Eskalation /
Gruppenbildung
gegenseinander

Entscheidungsverantwortung

andere organisatorische Ursachen

Fehlerkultur /
Generationen
gehen
unterschiedlich
mit Fehlern um

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

Konflikt z.B. wegen
unterschiedliche
Verständnis von
Prios
(Zielvereinbarung)

Unterschiedliche
Bedürfnisse

individueller Entscheidungsstil

(diabolische) Kommunikation

Schlechte / nicht
stattfindende /
stagnierende
Kommunikation /
Missverständnisse

eingeschränkte Erreichbarkeit

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Konflikt z.B.
wegen
unterschiedliche
Verständnis von
Rollen

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

Resignation
/ Rückzug

... in Verantwortungsübernahme

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Stagnierende
Kommunikation

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

Konflikt z.B.
wegen
unterschiedliche
Verständnis von
Value

Stakeholder hat Hidden Agenda

keine gemeinsame Roadmap

Frust aus
nicht
erfüllten
Zielen

... andere Zielkonflikte

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

"Gründe" bzw. Ursachen für Schwierigkeiten

Aufgabe: Ordnet die zuvor gefundenen Einschätzungen und Beobachtungen den folgenden mgl. Ursachen-Dimensionen zu

Organisation

Organisationsstruktur/Hierarchie

In Gruppe für alle ok und dann doch am Prozess vorbei wollen

Kommunikation am PO vorbei + durch Rolle ggf. Druckaufbau

Entscheidungskultur in der Orga

Sie wissen immer besser was soll gebaut werden

Kapazitäten Engpässe - z.B. Teams

Uneinigkeit bei Produktfeatures

Entscheidungsverantwortung

Ideen, die nicht zum Produkt oder Produktvision passen

andere organisatorische Ursachen

Mensch

Verfolgung persönlicher Ziele

Alle sehen nur ihre eigenen Ziele - anstelle der gemeinsamen

Sie wissen immer besser was soll gebaut werden

individueller Entscheidungsstil

Kapazitäten-
engpässe
-
Ungeduld +
Unverständnis

Kommen mit der Lösung um die Ecke, nicht mit dem Problem aus Kundensicht

(diabolische) Kommunikation

nie gerecht mit der Aufwandschätzung vom Product Team

eingeschränkte Erreichbarkeit

Vertrauen

... in die Expertise des/der PO

Selbstbewusstsein d. PO sichtbar

... in Verantwortungsübernahme

... in Zuverlässigkeit des/der PO

Unzufriedenheit da Produkte nicht rechtzeitig fertig werden

Zielkonflikte

Unternehmens- vs. Produktziele

sie sind ungeduldig, die Lösung sollte noch gestern gebaut werden

Ideen, die nicht zum Produkt oder Produktvision passen

Stakeholder hat Hidden Agenda

Verschiedene Prioritäten

keine gemeinsame Roadmap

Verschiedene Prioritäten

Uneinigkeit bei Produktfeatures

... andere Zielkonflikte

nur ihren Fokus, ohne damit in der Gesamt-Priorisierung mit anderen schwierig

Verschiedene Prioritäten

keine Zuordnung möglich oder andere Gründe

Schwierige Stakeholder

Erfolgreiche Zusammenarbeit

Proxy zwischen Stakeholdern



Effektiv kommunizieren



1. Achte darauf, **mit wem** du kommunizierst
2. Achte darauf, mit wem du **über was** sprichst
3. Kommunikation und & Entscheidungsfindung funktioniert auf unterschiedlichen **Organisationsebenen** anders
4. Lerne die **Sprache** des Managements & der wichtigsten **Stakeholder** sprechen
5. Lerne, wie du **Entscheidungen mitgestalten** kannst

JA zu sagen ist einfach,
doch **NEIN** zu sagen
erfordert wirklich **Mut**!



Kategorien des „Nein“-Sagens

1. Das deutliche NEIN
2. Nein aus Sicht des Kunden / Nutzer
3. Nein aus Sicht des Produktwertes
4. Nein aus Sicht des Budgets / Timings
5. Nein aus Sicht der Qualität
6. Nein, um sein Mandat als Product Owner zu erweitern

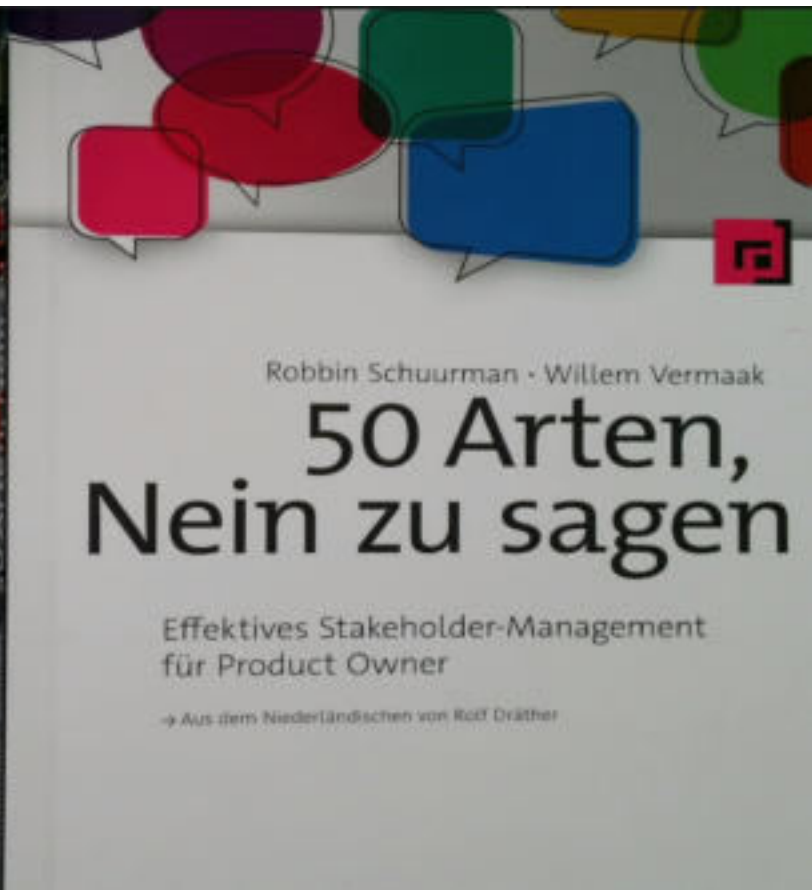
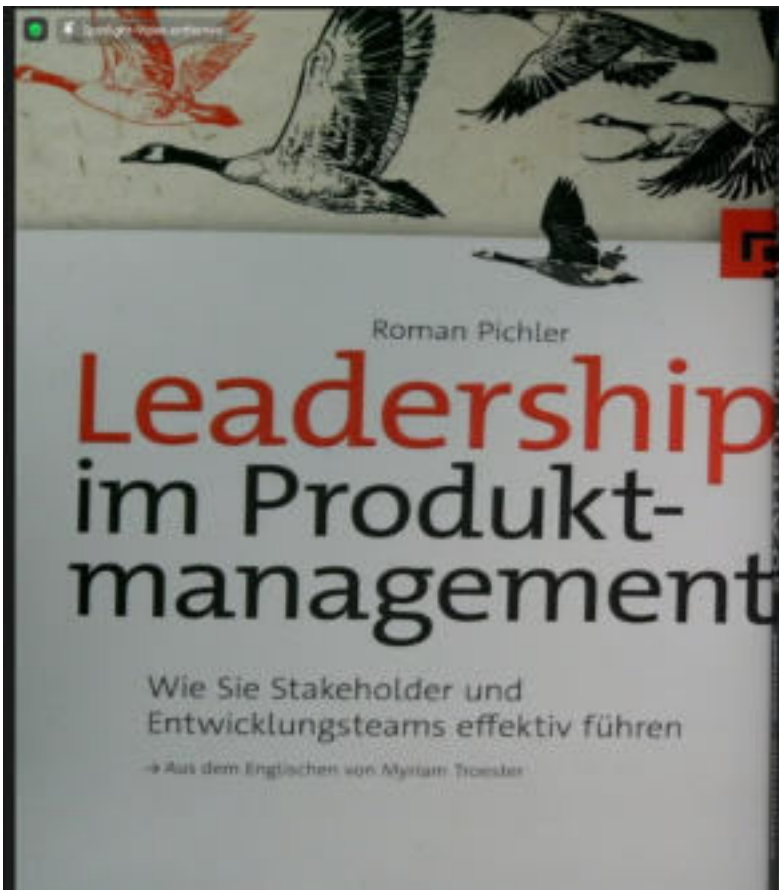
**Häufig ist ein „NICHT JETZT“
angebracht.**



Vorteile von „Nein“ sagen

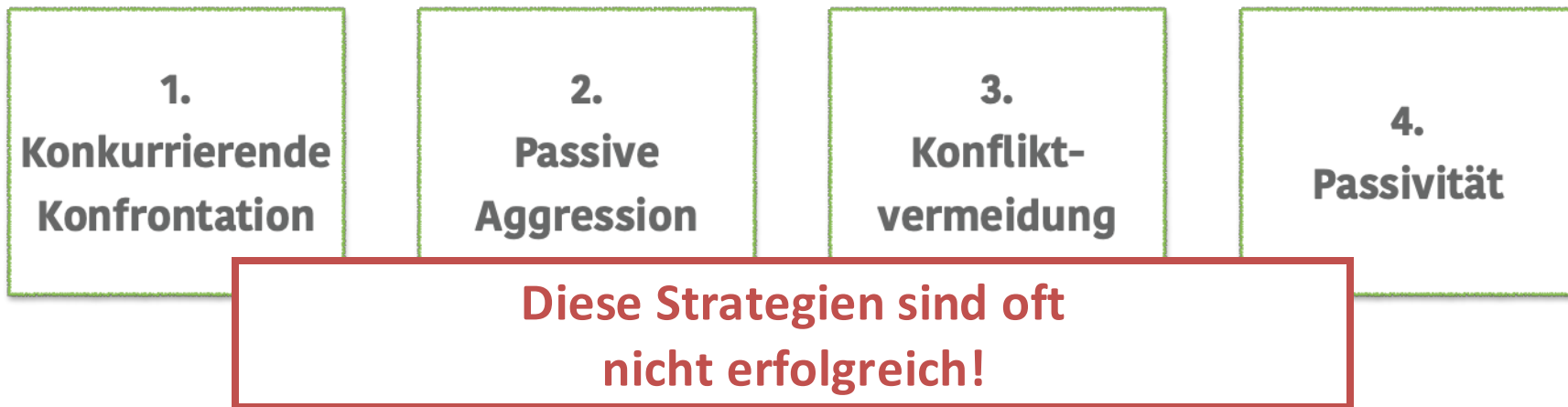
- Die Umgebung erkennt, dass der PO **Verantwortung übernimmt**
- Fördert von **Klarheit & Transparenz**
- **Fokus** schaffen für Stakeholder & Scrum Team
- Möglichkeit eröffnen, über die **dahinter liegenden Dinge** zu sprechen
- Mehr Dinge tun, die einem **selber Spaß** machen





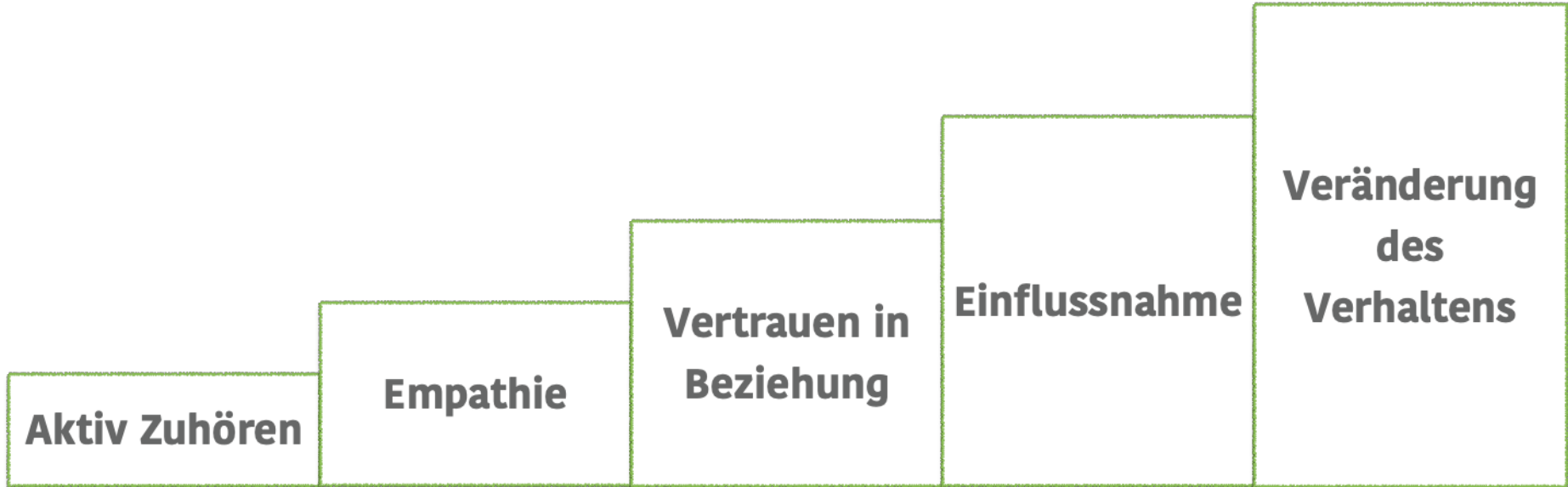
Konflikte mit Stakeholder

- "Schwierige Stakeholder" haben meist „nur“ unterschiedliche Interessen
- Die Aufgabe des Product Owners ist der **Umgang mit Konflikten**



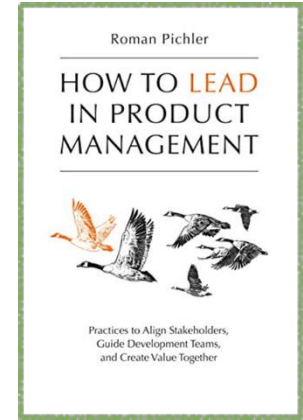
Behavioural Change Stairway Model

Schrittweise zu einem anderen Verhalten der „schwierigen“ Stakeholder



Stakeholder Community

1. **Etabliere** eine stabile **Gruppe** von Stakeholder
2. Übe das gemeinschaftliche **Setzen von Zielen**
3. Erstelle klare **Rollen** & Verantwortlichkeiten
4. **Bringe** die Stakeholder regelmäßig **zusammen**
5. Etabliere **Retrospektiven**
6. Involviere den/die **Scrum Master**/in



Wie will ich selbst als Stakeholder sein?

"Wie verhaltet ihr euch, damit ihr nicht als schwierige Stakeholder wahrgenommen werdet?"

Verlässlich

Erreichbar

Ziele
öffentlich

Echtes Interesse
zeigen

Kein Nano-
Mgmt

Wissen
teilen

Sachlicher
Umgang mit
Konflikten

Authentisch
bleiben

Lösungsoffen

Wie will ich selbst als Stakeholder sein?

"Wie verhaltet ihr euch, damit ihr nicht als schwierige Stakeholder wahrgenommen werdet?"

Ansprechbar
sein

Nötiges
Fachwissen
mitbringen

Transparent

Konsens-
orientiert

Kompromiss-
bereitschaft
wenn nötig

Entscheidungs-
kompetent

User- und
Ziel-Orientiert

Gut Vorbereitet
in Gespräche/
Aktionen gehen

Berechenbar
sein

Practice what
I preach

Verlässlich
sein

kein Micro- oder
Nanomanager

klare offenen
Kommunikation mit
allen Beteiligten

Klar in der
Kommunikation

Wie will ich selbst als Stakeholder sein?

"Wie verhaltet ihr euch, damit ihr nicht als schwierige Stakeholder wahrgenommen werdet?"

Zuverlässig

Erreichbar

Empathie

Konsistent

Überzeugungskraft
durch
Ergebnisorientierung

Klarheit

Transparenz

Klare
eigene Ziele

Beziehungs und
Sachebene
trennen

Wie will ich selbst als Stakeholder sein?

"Wie verhaltet ihr euch, damit ihr nicht als schwierige Stakeholder wahrgenommen werdet?"

Anliegen klar
und Sachlich
formulieren

offen sein und sich
auch überzeugen
lassen

wertfrei
zuhören

Beziehungsman
agement
betreiben

Sachebene und
Persönliche -
Ebene trennen

Wie will ich selbst als Stakeholder sein?

"Wie verhaltet ihr euch, damit ihr nicht als schwierige Stakeholder wahrgenommen werdet?"

Verfügbarkeit
sicherstellen

Transparenz
einfordern

Initial dem
PO vertrauen

Kompromissber
eitschaft zeigen

Commitment
fürs Produkt

Zielabgleich /
Alignment
sicherstellen

Ehrlichkeit

Empathie

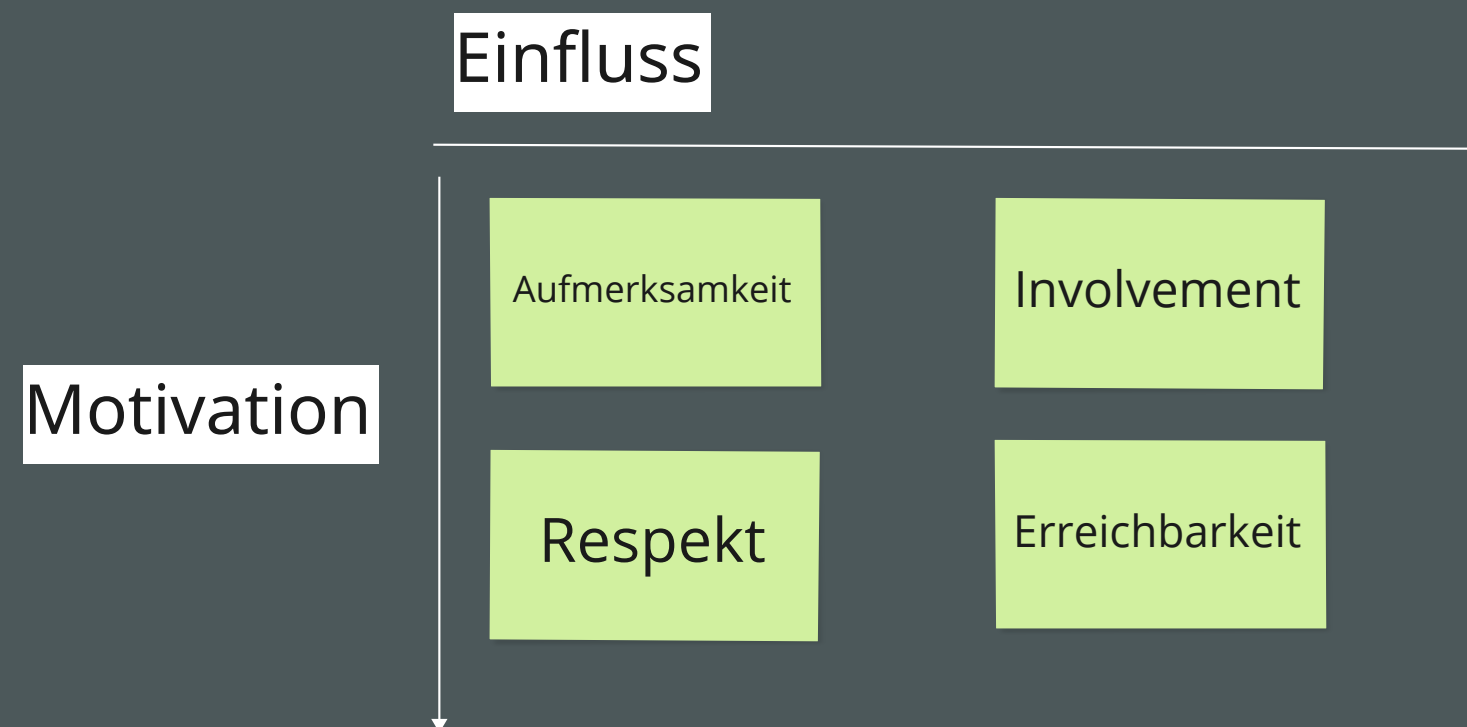
Lösungsneutral
(die Lösung nicht
vorgeben)

Offenheit

Neugierig

Wie will ich selbst als Stakeholder sein?

"Wie verhaltet ihr euch, damit ihr nicht als schwierige Stakeholder wahrgenommen werdet?"



Wie will ich selbst als Stakeholder sein?

"Wie verhaltet ihr euch, damit ihr nicht als schwierige Stakeholder wahrgenommen werdet?"



In der **Kommunikation mit Stakeholdern** lohnt es sich als Product Owner, öfter eine **Coaching-Haltung** einzunehmen.

- Mehr fragen, weniger antworten
- Neugierig & interessiert sein
- Der Stakeholder kennt häufig selbst die Antwort
- Nicht alles selbst entscheiden, sondern den Ball zurück spielen
- Beobachtungen spiegeln



Wie **fühlt** sich die **Person** mir gegenüber im Moment?



Warum fühlt sie sich so und welchen Einfluss habe ich?



Achtung!

Menschen achten auf das

Handeln und **nicht auf**

Worte! Taten zählen mehr.

PRODUKT = KUNDE x TECHNIK x BUSINESS (MARTY CAGAN)



Nächstes Live-Event: „Erfolgreich eine UX-Vision entwickeln und nutzen“

14. Juli 2025 - 17-19 Uhr
mit Dominique

Melde dich auch auf unserer Seite für weitere Infos an!

Vielen Dank!

THX DANKE FÜR EURE AUFMERKSAMKEIT

Kennt ihr schon unseren Podcast? Hier geht's zu einer Podcast-Folge zu „Schwierigen Stakeholdern“:

<https://produktwerker.de/der-umgang-mit-schwierigen-stakeholdern/>

Trainings, Workshops, Product Coaching



 Die
Produktwerker

Tim Klein
Tim.Klein@produktwerker.de

