

Fokus!

Das Handbuch für Product Owner

DAS INHALTS- VERZEICHNIS

» Hier geht's
direkt
zum Buch

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 17 |
| 1 Gesucht: Product Owner (m/w/d) | 19 |
| 1.1 Scrum – eine agile Allzweckmethode? | 20 |
| 1.2 Product Owner*in – was ist das eigentlich? | 25 |
| 1.2.1 Die Herausforderungen in der Praxis | 26 |
| 1.2.2 Deine Aufgabe im Unternehmen | 27 |
| 1.3 Fünf Dinge, um die du dich wirklich kümmern musst | 31 |
| 1.3.1 Deine Vision klar haben | 32 |
| 1.3.2 Einen guten Draht zu deinem Entwicklungsteam aufbauen | 33 |
| 1.3.3 Mit den Stakeholder*innen ins Gespräch kommen | 35 |
| 1.3.4 Konflikte ins Positive drehen | 37 |
| 1.3.5 Nach deinem ersten Sprint liefern | 39 |
| 1.4 Was ist NICHT dein Job?! | 40 |
| 2 Alles im Blick: die Produktübersicht | 43 |
| 2.1 Viele verschiedene Perspektiven einbeziehen | 44 |
| 2.2 Alles auf einem Blatt | 45 |
| 2.2.1 Elemente der Produktvisionstafel | 45 |
| 2.2.2 Die Produktvisionstafel füllen | 46 |
| 2.2.3 Die Produktvisionstafel erarbeiten | 48 |
| 2.3 Deine Vision zählt | 48 |
| 2.3.1 Ein berühmtes Beispiel | 48 |
| 2.3.2 Die SHIELD-Kriterien | 49 |
| 2.4 Die Bedürfnisse der Kundschaft kennenlernen | 50 |
| 2.5 Die Produktstruktur entwickeln | 52 |
| 2.5.1 Der Produktstrukturplan: Was muss ich alles liefern? | 52 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.5.2 | User Stories und Story Mapping | 55 |
| 2.5.3 | Der Product Pitch | 57 |
| 2.6 | Der Return muss stimmen: Nutzen und wirtschaftliche Anreize | 58 |
| 2.7 | Unwägbarkeiten und Risiken konstruktiv wenden | 60 |
| 2.7.1 | Risiken erheben | 60 |
| 2.7.2 | Risiken bewerten | 61 |
| 2.7.3 | Mit Risiken umgehen | 64 |
| 2.8 | Rechtliche Rahmenbedingungen einbeziehen | 65 |
| 2.9 | Die Abhängigkeiten ermitteln | 66 |
| 2.9.1 | Das Rich Picture | 66 |
| 2.9.2 | Der Fisch und seine Gräten | 68 |
| 2.9.3 | Vernetztes Denken | 69 |
| 2.10 | Die Kommunikation mit den Stakeholder*innen aufbauen | 70 |
| 2.10.1 | Wer nimmt maßgeblich Einfluss auf dein Produkt? | 71 |
| 2.10.2 | Analysiere deine Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern | 73 |
| 2.11 | Experimentiere dich an den Auftrag ran | 73 |
| 2.12 | Deine persönliche Überblicksroutine | 75 |
| | | |
| 3 | Das Fundament: Projektmanagement | 77 |
| <hr/> | | |
| 3.1 | Meilensteine, Iterationen und das Produkt-Ziel | 78 |
| 3.1.1 | Meilensteine | 78 |
| 3.1.2 | Sprints (Iterationen) | 81 |
| 3.1.3 | Meilensteine und Iterationen kombinieren | 82 |
| 3.1.4 | Produkt-Ziel oder Meilensteine, wo ist der Unterschied? | 83 |
| 3.2 | Deine Vorgehensstrategie entwickeln | 83 |
| 3.2.1 | Woher kommen deine Sorgen? | 84 |
| 3.2.2 | Was gilt es auszuprobieren? Was muss dein Produkt können? | 84 |
| 3.2.3 | Darf es eine Nummer kleiner sein? | 85 |
| 3.2.4 | Bring alles in einem Meilensteinplan zusammen | 85 |
| 3.2.5 | Das Walking Skeleton | 85 |
| 3.2.6 | Das Minimum Viable Product (MVP) und das Minimal Marketable Product (MMP) | 86 |
| 3.2.7 | Erzähle deine Vorgehensstrategie | 88 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 3.3 | Wie sag ich es den anderen? | 88 |
| 3.3.1 | Die passende Argumentation | 89 |
| 3.4 | Vom ersten Meilenstein zum Product Backlog | 90 |
| 3.4.1 | Das Product Backlog | 91 |
| 3.4.2 | Die drei Planungsebenen | 91 |
| 3.4.3 | Sprint-Ziele | 92 |
| 3.5 | Produktarten und ihre Herausforderungen | 93 |
| 3.5.1 | (Web-)Apps | 94 |
| 3.5.2 | Desktop-Anwendungen | 95 |
| 3.5.3 | Backend | 96 |
| 3.5.4 | IT-Modernisierung | 96 |
| 3.5.5 | Embedded-/Steuerungssysteme | 97 |
| | | |
| 4 | Zeit für Feedback | 99 |
| <hr/> | | |
| 4.1 | Die Wissensspirale | 100 |
| 4.2 | Feedback: ehrliche Rückmeldungen für die Weiterentwicklung nutzen | 102 |
| 4.3 | Voraussetzungen für gute Feedback-Gespräche | 104 |
| 4.3.1 | Aktiv zuhören | 104 |
| 4.3.2 | Fragen und Nachfragen | 104 |
| 4.3.3 | Ich-Botschaften | 106 |
| 4.4 | Feedback-Regeln | 107 |
| 4.4.1 | Regeln zum Feedback-Geben | 107 |
| 4.4.2 | Regeln zum Feedback-Nehmen | 108 |
| 4.5 | Der Feedback-Canvas | 108 |
| 4.6 | Vom Umgang mit Feedback und Fehlern | 110 |
| 4.7 | Lernmomente gestalten | 111 |
| 4.8 | Impulse im Entwicklungsalltag aufgreifen | 111 |
| 4.8.1 | Mit Fragen lenken, was andere denken | 112 |
| 4.8.2 | Warum, warum, warum, warum, warum? | 113 |
| 4.8.3 | Das Worst-Case-Szenario | 116 |
| 4.8.4 | Hopes and Fears | 116 |
| 4.8.5 | SCAMPER | 118 |
| 4.8.6 | Aufhören | 120 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 5 | Product Discovery: Raten oder Daten? | 123 |
| 5.1 | Was ist Product Discovery? | 124 |
| 5.2 | Immer ist ein guter Zeitpunkt | 126 |
| 5.3 | Die Haltung entscheidet | 126 |
| 5.4 | Methoden zur Product Discovery | 128 |
| 5.4.1 | Mit Kund*innen sprechen | 130 |
| 5.4.2 | Kund*innen beobachten | 132 |
| 5.4.3 | Co-Creation | 134 |
| 5.4.4 | Daten von Kund*innen auswerten | 137 |
| 5.5 | Design Thinking | 139 |
| 5.6 | Serendipität | 141 |
| 5.7 | Vorsicht vor Denkfehlern! | 142 |
| 5.8 | Hypothesen bilden und testen | 143 |
| 5.9 | Wie weiter? | 144 |
| 6 | Zuhören, verstehen, ansprechen: dein Kommunikationsjob | 147 |
| 6.1 | Verständlichkeit und Verständigung herstellen | 149 |
| 6.1.1 | Gehört und verstanden werden | 150 |
| 6.1.2 | Informationsaufnahme erleichtern | 151 |
| 6.1.3 | Methoden: Informationen klar formulieren | 152 |
| 6.1.4 | Methoden: Nachfragen ermöglichen | 153 |
| 6.2 | Zusammenarbeit durch angemessene Kommunikation initiieren | 154 |
| 6.2.1 | Synergetisch zusammenarbeiten | 155 |
| 6.2.2 | Voraussetzungen für Collaboration schaffen | 158 |
| 6.3 | Agil kommunizieren | 159 |
| 6.3.1 | Commitment | 160 |
| 6.3.2 | Mut | 160 |
| 6.3.3 | Fokus | 160 |
| 6.3.4 | Offenheit | 161 |
| 6.3.5 | Respekt | 161 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 6.4 | Gesprächsführung übernehmen in alltäglichen und herausfordernden Situationen | 161 |
| 6.4.1 | Gespräche leiten | 162 |
| 6.4.2 | Diversität nutzen | 163 |
| 6.4.3 | Austausch einen angemessenen Rahmen geben | 164 |
| 6.4.4 | Instrumente für die Gesprächsvor- und -nachbereitung | 166 |
| 6.4.5 | Methoden zur Steuerung von Gruppendynamik | 168 |
| 6.5 | Kreative Prozesse moderieren | 171 |
| 6.5.1 | Raum schaffen für Innovation und Kreation | 171 |
| 6.5.2 | Methoden zur Moderation von kreativen Prozessen | 173 |
| 6.6 | Schneller entscheiden, statt immer zu warten | 175 |
| 6.6.1 | Entscheidungsstrukturen und ihre Konsequenzen erkennen | 176 |
| 6.6.2 | Nach agilen Prinzipien entscheiden | 182 |
| 6.6.3 | Scrum als Entscheidungsmechanismus | 183 |
| 7 | Frisch sortiert ist halb gewonnen: das Refinement | 187 |
| 7.1 | Hol dein Team zusammen | 188 |
| 7.2 | Stories und Backlog-Einträge schreiben | 188 |
| 7.2.1 | User Stories | 191 |
| 7.2.2 | Backlog-Einträge sind Wegwerfware, Dokumentation Liefergegenstand | 194 |
| 7.3 | Geschickt schneiden | 195 |
| 7.3.1 | Elefanten-Carpaccio | 197 |
| 7.3.2 | Nützliche Strategien zum Schnitt von Product-Backlog-Einträgen | 199 |
| 7.4 | Akzeptanzkriterien finden | 200 |
| 7.4.1 | Given-When-Then | 202 |
| 7.4.2 | Wann ist es gut genug? – Spezifische Qualitätskriterien beschreiben | 203 |
| 7.5 | Definition of Done | 204 |
| 7.6 | Gut geschätzt: Story Points & Co. | 207 |
| 7.6.1 | Drei Elemente einer Schätzung | 207 |
| 7.6.2 | Story Points | 209 |
| 7.6.3 | Prognosen erstellen | 211 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 7.7 | Sortieren und priorisieren (und mal Nein sagen können) | 214 |
| 7.8 | Das Refinement ritualisieren: Wie machen wir das regelmäßig? | 217 |

8 Interview: Auf einen Kaffee mit Product Ownerin Jil 221

| | | |
|------|--|-----|
| 8.1 | Die Product-Owner-Rolle in der Praxis | 222 |
| 8.2 | Mit Daten arbeiten | 223 |
| 8.3 | Kommunikation ist das A und O | 223 |
| 8.4 | Fragen sind »The Only Way«! | 225 |
| 8.5 | Dein allerbestener Freund aus dem Tech-Team | 226 |
| 8.6 | Geh mit dem Problem ins Team, nicht mit der Lösung | 226 |
| 8.7 | Tools helfen, den Überblick zu behalten | 227 |
| 8.8 | Der Blick ins Product Backlog | 228 |
| 8.9 | Scrum? Kanban? Scrumban! | 230 |
| 8.10 | Ein gutes Reporting-Tool ist Pflicht | 231 |

9 Was liegt an? Planning und Daily 233

| | | |
|-------|---|-----|
| 9.1 | Das Sprint Planning vorbereiten | 235 |
| 9.1.1 | Product Backlog auf den aktuellen Stand bringen | 236 |
| 9.1.2 | Product-Backlog-Einträge gut beschreiben | 236 |
| 9.1.3 | Expert*innen einladen | 238 |
| 9.2 | Das Sprint-Ziel formulieren | 239 |
| 9.2.1 | Anforderungen inhaltlich verstehen | 239 |
| 9.2.2 | Mit Diskussionsbedarf strukturiert umgehen | 240 |
| 9.2.3 | Das Sprint-Ziel formulieren | 241 |
| 9.3 | Aushandeln: Was kommt in den Sprint? | 243 |
| 9.4 | Daily zur Information nutzen | 246 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| 9.5 | Dem Team Orientierung geben | 248 |
| 9.6 | Sind wir done done? Die Definition of Done nutzen | 249 |
| 9.7 | Wertvoll und nützlich? Features abnehmen | 249 |
| 9.8 | Refinement: Anforderungen erkennen | 250 |
| 9.9 | Sprint-Wechsel vorbereiten | 252 |
| 9.10 | Den Sprint abbrechen | 252 |
| | 9.10.1 Deine Entscheidung vorbereiten | 253 |
| | 9.10.2 Deine Entscheidung kommunizieren | 254 |
| | 9.10.3 Aufräumen | 255 |
| | 9.10.4 Wie geht es weiter? | 255 |
| 9.11 | Dann machen wir eben was anderes: der Pivot | 256 |
| | | |
| 10 | Gemeinsam führen | 259 |
| <hr/> | | |
| 10.1 | Wer macht was? | 260 |
| 10.2 | Die Grundlagen im Agilen Manifest | 261 |
| 10.3 | Führen und Managen | 262 |
| | 10.3.1 Dienlich führen | 264 |
| 10.4 | Cynefin Framework | 265 |
| 10.5 | Dich selbst führen | 268 |
| | 10.5.1 Keine Zeit für dich | 268 |
| | 10.5.2 Was treibt dich an? | 270 |
| | 10.5.3 Golden Moment of the Day | 271 |
| | 10.5.4 Das Glücksbarometer | 271 |
| 10.6 | Mit anderen führen | 273 |
| | 10.6.1 Delegation Poker | 275 |
| | 10.6.2 Führen mit Führungskräften aus der Organisation | 276 |
| | 10.6.3 Führen im Tandem mit der Scrum-Master-Rolle | 277 |
| | 10.6.4 Führen gemeinsam mit dem Team | 278 |
| | 10.6.5 Remote führen | 278 |

11 Tech für Anfänger*innen 281

| | | |
|-------------|--|-----|
| 11.1 | Zuverlässig und mit hoher Qualität entwickeln und liefern | 282 |
| 11.1.1 | Entwicklungs-, Integrations- und Build-Umgebung | 283 |
| 11.1.2 | Qualitätssicherungsmaßnahmen | 285 |
| 11.1.3 | Automatisierte Regressionstest | 289 |
| 11.1.4 | Deployment-Prozesse – die Auslieferung | 290 |
| 11.1.5 | Den Wandel der Zeit meistern | 292 |
| 11.2 | Anwendungen professionell betreiben | 294 |
| 11.2.1 | Monitoring | 294 |
| 11.2.2 | Capacity-, Availability- und Performancemanagement | 295 |
| 11.2.3 | Backup- and Recovery-Prozesse | 296 |
| 11.2.4 | Support- und Problemmanagementprozesse | 297 |
| 11.3 | Rechtliche und Sicherheitsanforderungen sicherstellen | 298 |
| 11.3.1 | Lizenzmanagement | 298 |
| 11.3.2 | Sicherheitsprobleme und Updates | 300 |
| 11.3.3 | Datenschutz, Datensicherheit | 300 |
| 11.3.4 | Zertifizierungen | 302 |
| 11.4 | Aus- und Weiterbildung | 303 |

12 Kurs anpassen: das Review 305

| | | |
|-------------|--|-----|
| 12.1 | Das Sprint Review | 306 |
| 12.2 | Das Review Meeting vorbereiten | 307 |
| 12.2.1 | Was habt ihr erreicht, und wo steht ihr jetzt damit? | 308 |
| 12.2.2 | Und was habt ihr nicht erreicht? | 309 |
| 12.2.3 | Gäste einladen | 310 |
| 12.2.4 | Den Ablauf planen | 311 |
| 12.3 | Zum Start | 314 |
| 12.3.1 | Den Rahmen setzen | 314 |
| 12.3.2 | Bringe die Menschen in Kontakt | 315 |
| 12.4 | Der Stand der Dinge | 317 |
| 12.4.1 | Was haben wir erreicht? | 317 |
| 12.4.2 | Euer Produkt erlebbar machen | 317 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 12.4.3 | Feedback aufnehmen | 318 |
| 12.4.4 | Widersprüchliches Feedback auffangen | 320 |
| 12.5 | Die Entwicklungen im Umfeld | 322 |
| 12.5.1 | Die äußeren Umstände | 322 |
| 12.5.2 | Die inneren Umstände | 322 |
| 12.6 | Wie weiter? | 325 |
| 12.6.1 | Wie ist der aktuelle Plan? | 325 |
| 12.6.2 | Risiken und offene Fragen neu bewerten | 326 |
| 12.6.3 | Das Backlog anpassen | 326 |
| 12.7 | Was nicht ins Review gehört | 327 |
| 12.7.1 | Die langfristige Strategie anpassen | 327 |
| 12.7.2 | Themen für die Retrospektive | 327 |
| 13 | Auf eine gute Zusammenarbeit! Die Retrospektive | 329 |
| 13.1 | Wie wird's gemacht? | 330 |
| 13.2 | Die richtigen Rahmenbedingungen | 331 |
| 13.3 | Psychologische Sicherheit | 331 |
| 13.4 | Lass uns über Gefühle sprechen | 333 |
| 13.5 | Die Retrospektive für kritisches Feedback nutzen | 334 |
| 13.6 | Ein typischer Ablauf | 335 |
| 13.7 | Nach der Retro ist vor der Retro | 337 |
| 14 | Guter Rat von Lennart | 339 |
| 14.1 | Was macht ein Agile Coach? | 339 |
| 14.2 | Der Unterschied zur Scrum-Master-Rolle | 340 |
| 14.3 | Wie ein agiler Coach unterstützt | 340 |
| 14.4 | Tipps für das Stakeholder-Management | 341 |

14.5 Es gibt keine schlechten Nachrichten 342

14.6 Wenn Führung fordert 343

14.7 Der Weg zum Agile Coach 344

15 Heiße Konflikte willkommen! 347

15.1 Konflikte für Innovationen nutzen 348

 15.1.1 Meinungsverschiedenheit auf der Sachebene 350

 15.1.2 Konflikte auf der Emotionsebene 350

 15.1.3 Konflikte, ausgetragen auf der Sachebene 350

 15.1.4 Meinungsverschiedenheit, ausgetragen auf der Emotionsebene 351

 15.1.5 Konfliktarten 352

15.2 Die Basis für Austausch schaffen 353

 15.2.1 Mithilfe von Modellen eine neutrale Perspektive einnehmen 353

 15.2.2 Axiome für zwischenmenschliche Kommunikation 356

 15.2.3 Die Vier Seiten einer Nachricht 358

 15.2.4 Sprechakttheorie 360

 15.2.5 Kontinuierlich und gemeinsam an der Zusammenarbeit arbeiten 362

15.3 Höflich miteinander umgehen 363

15.4 Das Kritische ansprechen: der Elefant im Raum 365

 15.4.1 Sich noch einmal die agilen Werte vergegenwärtigen 365

 15.4.2 Psychologische Sicherheit herstellen 367

 15.4.3 Sich auf schwierige Gespräche vorbereiten 367

15.5 Nein sagen (können/dürfen/müssen) 370

 15.5.1 Höflich sein bedeutet nicht, allem zustimmen zu müssen 370

 15.5.2 Wissen, was Sache ist 371

15.6 Grenzen der Kommunikation anerkennen und für sich selbst sorgen 372

 15.6.1 Sabotageakten nicht zu lange zusehen 373

 15.6.2 Frust und Gleichgültigkeit nicht als Alltag etablieren 373

 15.6.3 Wenn Wertschätzung nicht mehr möglich scheint: Mediation 374

 15.6.4 Getrennte Wege gehen 374

 15.6.5 Sich selbst vertrauen und stärken 375

| | | |
|-------------|---|-----|
| 16 | Liefern mit Stil | 377 |
| 16.1 | Wie oft liefern? | 379 |
| 16.2 | Was ist alles zu tun? | 381 |
| 16.2.1 | Im Vorfeld | 382 |
| 16.2.2 | Jetzt liefern | 384 |
| 16.2.3 | Augen und Ohren an der Kundschaft und auf den Daten | 387 |
| 16.3 | Liefern ist kein Endpunkt | 390 |
| 17 | Umfeld und Unterstützung: die Sicht aufs Unternehmen | 391 |
| 17.1 | Warum Organisationsentwicklung? | 392 |
| 17.1.1 | Ihr führt Scrum ein | 394 |
| 17.1.2 | Ihr gestaltet die Zukunft eures Unternehmens | 395 |
| 17.1.3 | Wir sind doch schon agil?! | 398 |
| 17.2 | Vom ersten Scrum Team zum agilen Unternehmen | 399 |
| 17.2.1 | Nexus | 403 |
| 17.2.2 | Objectives and Key Results (OKR) | 406 |
| 17.2.3 | Soziokratie 3.0 | 410 |
| 17.2.4 | Umgang mit bestehenden Strukturen | 412 |
| 17.3 | Hypothesengeleitete Entwicklung | 415 |
| 17.3.1 | Ein Dashboard für die Organisationsentwicklung | 416 |
| 17.3.2 | Dein Schweizer Taschenmesser | 418 |
| 18 | Gut gemacht! | 421 |
| 18.1 | Probiere es einfach aus! | 421 |
| 18.2 | Danke | 422 |

| | |
|--|-----|
| Anhang | 423 |
| A Elefanten-Carpaccio (Beispiellösung) | 423 |
| B Literaturverzeichnis | 427 |
| | |
| Das Team, das dieses Buch geschrieben hat | 437 |
| Index | 439 |