

Don McGreal | Ralph Jocham

Der professionelle Product Owner

**Erfolgreiches Scrum Product Ownership:
Wie der Wert eines Produktes
über den gesamten Lebenszyklus
maximiert wird**



Vahlen

McGreal/Jocham
Der professionelle Product Owner

Die Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel „The Professional Product Owner“ bei Addison-Wesley, einem Imprint von Pearson.

© 2018 by Don McGreal and Ralph Jocham

ISBN Print: 978 3 8006 6081 0
ISBN E-Book: 978 3 8006 6082 7

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © Malchev / © Maxutov – depositphotos.com



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Der professionelle Product Owner

Erfolgreiches Scrum Product Ownership:
Wie der Wert eines Produkts über den
gesamten Lebenszyklus maximiert wird

von

Don McGreal

und

Ralph Jocham

Übersetzt aus dem Amerikanischen von
Luitgard Köster

Verlag Franz Vahlen GmbH

Für meine unglaublich geduldige, unterstützende und großartige Ehefrau Marita und für meine kleinen M&Ms, Meagan und Molly, dafür, dass sie mir eine stetige Quelle für Lachen, Liebe und Inspiration sind.

– Don

Für meine Familie – danke für euer Verständnis und eure andauernde Unterstützung. Das alles, die Reisen, die stundenlange Arbeit, wäre ohne euch nicht möglich gewesen. Natascha, du bist die Beste und ich liebe dich. Noémie und Anaïs, danke, dass ihr mich immer auf den Boden der Tatsachen zurückholt. Ich könnte mir keine besseren Töchter wünschen.

– Ralph

Vorwort

Es gibt vielleicht etwas, das Sie umsetzen, eine Vision, die Sie verwirklichen möchten (eine neue Möglichkeit für Menschen, sich zwischen zwei Orten zu bewegen), ein Produkt, das Sie gerne entwickeln (eine Wasserrutsche an einem See oder einen Quantencomputer) oder etwas, das Sie verbessern möchten (schnelleren, effektiveren und freundlicheren Kundenservice). Sie sind die Person, die die Autorität und die Ressourcen besitzt, um das zu bekommen, was Sie möchten, aber Sie halten dies für äußerst schwierig.

Ihre Fähigkeit ist, sich vorzustellen, was Sie möchten, aber nicht unbedingt, dies auch zu konstruieren (selbst wenn Sie es könnten, haben Sie nicht die Zeit dafür). Sie müssen nur jemandem sagen, was Sie möchten, denjenigen entsprechend ausstatten und finanzieren, und das Ergebnis wird großartig sein (oder zumindest zufriedenstellend).

Wir gehen in der Regel davon aus, dass uns andere Menschen verstehen, wenn wir mit ihnen kommunizieren. Das ist allerdings nicht immer der Fall. Vielleicht sprechen Sie undeutlich oder unverständlich oder die Menschen, mit denen Sie kommunizieren, sind Dummköpfe.

Wir gehen immer ganz selbstverständlich davon aus, dass wir wissen, was wir meinen, auch wenn wir es nicht gründlich oder vollständig durchdacht haben. Wir sind vielleicht etwas voreilig, aber wer hat schon die Zeit zu warten?

Dieses Buch stellt Methoden vor, mit deren Hilfe wir unsere Wünsche überzeugend, zusammenhängend und ohne großes Getue kommunizieren können. Wenn wir das nicht tun, können wir unsere Verbündeten verprellen, unser Kapital verschwenden und irreparablen Schaden verursachen. Ich kenne das.

Der große Vorteil von Scrum besteht darin, dass Sie die Möglichkeit haben, häufig zu überprüfen, wie deutlich Sie kommunizieren und wie gut dies andere erfassen.

Das ist sehr wichtig, besonders zu Beginn eines Projekts, wenn wir noch dabei sind zu lernen, wie wir die möglichen Ergebnisse kommunizieren. Wenn wir unsere Kommunikation verbessern, wird sie präziser. Wir lernen ohne großen Aufwand, das Unbekannte zu bestimmen und es in Klarheit zu verwandeln. So erhalten wir die erwünschten Ergebnisse.

Wenn Sie Scrum nutzen, um die Kommunikation und die Ergebnisse zu verbessern, sind Sie die Person, die etwas möchte. Diese Rolle nennt sich Product Owner. Don McGreal und Ralph Jocham haben dieses Buch geschrieben, um Ihnen zu helfen, Scrum für diesen Zweck zu nutzen. Die beiden sollten sich auskennen, denn sie haben es bereits erprobt.

– Ken Schwaber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Einführung	13
Über dieses Buch	15
Danksagungen	17
Über die Autoren	17

TEIL I STRATEGIE

Kapitel 1 Agiles Produktmanagement	21
Quiz	21
Produkt-Mindset vs. Projekt-Mindset	21
Was ist Produktmanagement?	24
Das Produktmanagement-Vakuum und die drei Vs	25
Vision	27
Value	28
Validation	28
Produktmanagement und Scrum	29
Der Product Owner	32
Definition eines Produkts	35
Quiz-Überprüfung	42
Kapitel 2 Vision	43
Quiz	43
Business Modeling	44
Business Model Canvas	45

Produktvision	47
Fokussiert	48
Praxisorientiert versus emotional	52
Durchdringend	54
Visionierung mit Scrum	55
Technische Strategie	55
Quiz-Überprüfung	58
Kapitel 3 Value	59
Quiz	59
Definierter Wert	59
Einen Wert schaffen	60
Wertschöpfungskennzahlen	63
Evidenzbasiertes Management	67
Zeitwert	69
Time-to-Market	72
Innovationsfähigkeit	76
Kennzahlen zur Nachverfolgung	80
Wohin Ihr Geld fließt	82
Negativer Wert	83
Sichtbar	83
Unsichtbar	83
Wertneutralität	85
Pervertierung der Kennzahlen	85
Quiz-Überprüfung	87
Kapitel 4 Validation	89
Quiz	89
Stakeholder-Feedback	90
Markt-Feedback	91
Minimum Viable Product	91
Minimum Viable Product nach Kano	93

Inhaltsverzeichnis	9
MVP-Vorlagen	95
MVPs für die Werbung	95
Mining-MVPs	96
Landing-Page-MVP	96
„Zauberer von Oz“-MVP	96
Single-Feature-MVP	97
Neuausrichtung oder durchhalten	97
Quiz-Überprüfung	100

TEIL II SCRUM

Kapitel 5 Empirie	103
Quiz	103
Es ist ein komplexes Problem	103
Sicherheits-Quiz	106
Visualisierung der Komplexität	106
Cynefin	108
Typen der Komplexität	114
Risikomanagement	115
Quiz-Überprüfung	120
Kapitel 6 Scrum	121
Quiz	121
Warum ein Framework?	121
Die Säulen von Scrum	123
Transparenz	124
Überprüfung	125
Anpassung	125
Scrum-Rollen	126
Product Owner	126
Entwicklungsteam	129
Scrum Master	132
Sonstige	133

Scrum-Artefakte	136
Product Backlog	136
Sprint Backlog	138
Inkrement	139
Sonstige	139
Scrum-Events	143
Sprint	143
Sprint Planning	146
Daily Scrum	150
Sprint Review	152
Sprint Retrospektive	154
Sonstige	155
Iterativ und inkrementell	158
Agiles Manifest für die Softwareentwicklung	160
Quiz-Überprüfung	161

TEIL III TAKTIK

Kapitel 7 Product Backlog Management	165
Quiz	165
Was ist eine Anforderung?	165
Product Backlog	166
User Stories	167
Nichtfunktionale Anforderungen (NFR)	171
Epics	173
Abnahmekriterien	175
Spikes	178
Anordnung des Product Backlog	179
Messen von Wert, Risiko und Grösse	181
„Done“	183
„Definition Of Done“	183
Beispiele für eine „Definition Of Done“	187
„Ready“ ist ein Mindset	189

Inhaltsverzeichnis	11
„Ready“	191
Lean Anforderungsmanagement	193
Story Mapping	194
Schritte zu einer Story Map	195
Untersuchung der Story Map	196
Story Maps und Product Backlogs	197
Vergangenheit und Zukunft	197
Impact Mapping	198
Erfolgskriterien	200
„Specification by Example“	202
Quiz-Überprüfung	208
Kapitel 8 Release-Management	209
Quiz	209
Gründe für ein Release	210
Release-Strategie	211
Major Releases	211
Minor Releases	214
Schätzung und Geschwindigkeit (Velocity)	217
Mehrere Teams managen	220
Produkte skalieren	223
Ein Produkt, ein Entwicklungsteam	223
Mehrere Produkte, ein Entwicklungsteam	224
Mehrere Produkte, mehrere Entwicklungsteams	225
Ein Produkt, mehrere Entwicklungsteams	226
Das Nexus Framework	226
Reporting	228
Grundlagen der Prognose	228
Prognosen bei mehreren Produkten	232
„Percentage of Completion“	233
Monte-Carlo-Simulation	234
Welche Farbe hat ihre Geschwindigkeit (Velocity)?	238
Budgetierung	239

Governance und Compliance	244
Kick-off	248
Qualität	251
Definitionen	251
Qualitätstypen	252
Qualität erhalten	253
Quiz-Überprüfung	257
Kapitel 9 Der professionelle Product Owner	259
Den Erfolg des Product Owner verstehen	259
Der empfangende Product Owner	260
Der initiiierende Product Owner	260
Sie	261
Fähigkeiten und Eigenschaften	261
Erfolg messen	264
Index	265

Einführung

Dieses Buch beschreibt, wie man künstliche Produkte, vorrangig aus dem Bereich Software, effektiv managt. Es könnte aber genauso gut andere künstliche Produkte betreffen, wie Stromnetze, Atomkraftwerke, Apfelplantagen, Nanoroboter, selbst Systeme zur Regenentwässerung. Alles, was sich Menschen vorstellen, erschaffen, erhalten und schließlich ausmustern oder ersetzen, befindet sich innerhalb unseres Aufgabenbereichs.

Wir behandeln vor allem komplexe Produkte, von deren Kontext mehr unbekannt als bekannt ist. Der Gestalter des Produkts – sein Product Owner – erfasst Ideen und konzipiert etwas, das andere vielleicht wertvoll oder nützlich finden.

Nehmen Sie beispielsweise die erste Version von iOS, die für das iPhone entwickelt worden ist. Als dieses Produkt konzipiert und erschaffen wurde, war mehr unbekannt als bekannt. Es konnte erfolgreich sein oder scheitern. Der Product Owner stellte die Vision einer kleinen Gruppe vor, die Kenntnisse über die notwendige Technologie, den Markt und die Produkte hatte. Diese Gruppe nutzte Empirie und kleine, sich selbst organisierende Teams, um das Entstehen und die Entwicklung von iOS zu managen, das Risiko zu kontrollieren und einen Wert zu schaffen.

Manchmal ist eine Idee noch nicht bereit für die breite Anwendung. Die Technologie entspricht vielleicht noch nicht der Vision oder die Menschen sind noch nicht entsprechend ausgebildet.

Das Risiko wird jedoch durch kurze Experimentierzyklen kontrolliert.

Dieser Prozess nennt sich Scrum¹. Es ist ein Framework, um komplexe Produkte zu erschaffen und danach weiterzuentwickeln. Scrum identifiziert den Product Owner als die Person, die das Produkt von der Vision bis zur Gestaltung zum Leben erweckt und die verantwortlich bleibt für die Lebensfähigkeit des Produkts, während es sich über seinen Lebenszyklus hin entwickelt. Ein Product Owner ist die Person, die zu jeder Zeit für das Produkt verantwortlich ist.

Ein Produkt bewirkt etwas, führt Funktionen aus, verändert etwas oder liefert Ergebnisse. Der Lebenszyklus eines Produkts umfasst die folgenden Stationen:

- **Erschaffung:** Man stellt sich ein Produkt vor und Teile davon entstehen, sodass es einige der Fähigkeiten besitzt und einige der Funktionen durchführen kann, für die es gedacht ist.
- **Emergenz:** Wenn das Produkt genutzt wird und die Zeit verstreicht, tauchen neue Fähigkeiten und Funktionen auf. Diese können dafür entwickelt worden sein oder aufgrund von Schnittstellen zu anderen Produkten hinzugefügt werden.
- **Reife:** Das Produkt erreicht seine Reife, wenn es vollständig funktioniert, wie man es sich vorgestellt und es weiterentwickelt hat und wie es von Marktkräften, neuen Technologien und den Fähigkeiten seiner Product Owner geformt worden ist.

¹ *Scrum Guides*, Scrum.org, [shttp://scrumguides.org](http://scrumguides.org), abgerufen am 4. März 2018.

- **Alterungsprozess:** Wenn das Produkt den Zenit überschritten hat, wird es immer noch genutzt, aber durch neuere, leichtere und attraktivere Produkte in den Schatten gestellt, die mehr oder weniger Fähigkeiten haben, teurer oder billiger sind, aber vom Markt bevorzugt werden und nützlicher sind.

Ein Produkt kann ein Computer oder eine Software sein, ein Sicherheitssystem, eine Kamera, ein Auto, ein Workflow-System, eine Just-in-Time-Inventarisierungssoftware, eine Rakete oder ein Unternehmensbereich, der eines oder mehrere der oben genannten Produkte nutzt und der eine Rolle für ein Unternehmen spielt.

Beispiele für bekannte Produkte und ihre Product Owner sind:

- selbstlandende Raketen – *Elon Musk*
- Elektroautos – *Elon Musk*
- iPhones – *Steve Jobs*
- Polaroid-Kameras – *Edwin Land*
- T-Modell-Auto – *Henry Ford*
- Scrum – *Ken Schwaber und Jeff Sutherland*

Diese Product Owner waren Visionäre, Menschen, die sich verschiedene Wege vorstellten, Dinge zu tun, sich Produkte dafür ausdachten und sie dann entstehen ließen. Damit man sich an diese Produkte erinnerte, mussten ihre Product Owner sie zur Marktreife bringen, wo sie sich als nützlich für Menschen und Unternehmen erwiesen.

Scrum hilft Product Owner während der visionären Phase, indem es die Anforderungen an sie vereinfacht. Product Owner, die sich begeistern können, sich etwas vorstellen und das Produkt entstehen lassen können, sind manchmal weniger fähig, das Produkt während des Reifeprozesses zu managen und zu verwalten. Dazu benötigt man eine Person, die eher traditionelle Kenntnisse besitzt, wie über Herstellung, Inventarisierung, Marketing, Verkauf, Support, Service und Rechnungstellung. Ein Product Owner, der beides kann, ist der professionelle Product Owner.

Die meisten von uns sind Product Owner gewohnt, die für Produkte in der Reifephase ihres Lebenszyklus verantwortlich sind. Sie arbeiten eng mit ihren Stakeholdern zusammen und sind durchdrungen von der Vision. Das macht sie erfolgreich. Product Owner, die auch die Geschäfte führen, auf Marktkräfte reagieren und dem Produkt helfen, sich anzupassen, wenn neue Technologien und Ideen auftauchen, sind noch wertvoller.

Der Alterungsprozess ist ein schwieriger Abschnitt im Lebenszyklus eines Produkts. Wir haben alle schon Produkte gesehen, von IBM, CDC, Xerox, Kodak, Motorola, Nokia, Blackberry, Wang, DEC und anderen Unternehmen, die an diesen Punkt gelangt sind. Bis diese Produkte dankbar zu Grabe getragen werden, stützen sie das Unternehmen, das sie durch den Reifeprozess geleitet hat. Jetzt benötigen sie lebenserhaltende Maßnahmen. Wenn sie erfolgreich durch den Reifeprozess getragen worden sind, haben sie vielleicht anderen Visionären eine Möglichkeit geboten, neue Produkte zu entwickeln, die die Organisation stärken können. Normalerweise ist das jedoch nicht der Fall.

Dieses Buch beschreibt, wie eine Person in der Rolle des Product Owner Scrum nutzen kann, um sich ein Produkt vorzustellen, es entstehen und reifen zu lassen. Während dessen Lebenszyklus wird das Produkt von Person zu Person weitergereicht. Unserer Ansicht nach muss es von einer verantwortlichen Person zur nächsten verantwortlichen Person weitergereicht werden. Diese eine Person, der Product Owner, ist für alles verantwortlich, was in Bezug auf dieses Produkt passiert, hinsichtlich seines Werts für das ausführende Unternehmen und für diejenigen, die es nutzen.

Der Product Owner sorgt auf verschiedene Art und Weise dafür, dass das Produkt lebt und wächst, sei es durch die Entwicklung, durch Partnerschaften oder Schnittstellen. Nur diese eine Person ist verantwortlich. Sie allein, kein Komitee und keine Gruppe, erfüllt diese Funktion.

In den Vereinigten Staaten gibt es ein großartiges Beispiel dafür, den Affordable Care Act (ACA) und die Website HealthCare.gov. Als es so weit war, dass ACA ins Leben gerufen werden sollte, klappte es nicht. Die Website reagierte nicht, Menschen konnten sich nicht registrieren, Daten wurden verfälscht. Wer war für dieses Desaster verantwortlich? Das konnte niemand so genau sagen.

Ein erfolgreiches Kind hat viele Eltern. Ein Misserfolg hat gar keine.
– frei nach Tacitus, Agricola, um 98

Schließlich übernahm die Gesundheitsministerin die Verantwortung, meinte damit aber nur, dass sie zur falschen Zeit am falschen Ort war – sie war nicht der Product Owner.

Wenn Sie ein Produkt haben, das an irgendeinem Punkt seines Lebenszyklus steht, und Sie Scrum nutzen möchten, um es für seine Anwender noch wertvoller zu machen, dann werden Sie sein Product Owner. Dieses Buch will Ihnen erklären, wie das funktioniert.

Das vorliegende Buch ist Teil einer professionellen Serie von Scrum.org. Die Serie gründet auf einheitlichen Werten, die die beteiligten Menschen verbinden, sodass sie einander vertrauen, Verschwendung minimieren und erfolgreich sein können.²

ÜBER DIESES BUCH

Dieses Buch geht davon aus, dass Sie bereits einige Vorkenntnisse über Scrum besitzen. Sollte das nicht der Fall sein, schlagen wir vor, dass Sie sich zuerst Teil II anschauen.

Wir beziehen uns im gesamten Buch auf den offiziellen *Scrum Guide* von Ken Schwaber und Jeff Sutherland (Erfinder von Scrum) und haben uns bemüht, dessen Sprache zu verwenden. Beispielsweise nutzen wir offizielle Scrum-Begriffe für Rollen, Artefakte und Events genauso, wie es der *Scrum Guide* tut.

Jedes Kapitel ist relativ unabhängig und jeweils in drei Teile unterteilt:

- **Teil I: Strategie** – In diesem Teil geht es nicht so viel um Scrum an sich, stattdessen richtet sich unser Fokus auf richtiges agiles Produktmanagement und die Maximierung des ROI eines Produkts. Wir stellen die drei Vs vor (Vision, Value, Validation – Vision, Wert, Validierung), mit denen man das erreichen kann.
- **Teil II: Scrum** – Dieser Teil beginnt damit, empirische Prozesssteuerung zu definieren und darzulegen, wie man mit Scrum Komplexität managt und einen kontinuierlichen Wert schafft. Mithilfe des *Scrum Guide* definieren wir jede Rolle, jedes Artefakt und jedes Event unter besonderer Beachtung der Rolle des Product Owner.
- **Teil III: Taktik** – Teil III bietet konkrete Praktiken und Werkzeuge für das Managen von Product Backlogs und Release-Plänen. Zum Schluss untersuchen wir, was es bedeutet, ein professioneller Product Owner zu sein.

² Weitere Publikationen unter <http://scrum.org>.

Jedes Kapitel beginnt zur Einführung mit einem kurzen Quiz. Es lädt Sie ein, eigenständig über die Kernthemen nachzudenken. Wir überprüfen die Ergebnisse des Quiz am Ende des Kapitels, um zu ermitteln, ob sich Ihr Denken überhaupt verändert hat – betrachten Sie dies also als testgetriebenes Lesen.



Im Verlauf des Buchs teilen wir persönliche Erlebnisse. Neben diesen kurzen Texten befinden sich unsere Gesichter, eines oder beide – so wie hier.

Wir haben viele Ideen und Praktiken in den Kurs Professional Scrum Product Owner von Scrum.org eingebracht, den wir beide lehren und pflegen. Wir glauben, dass dieses Buch ein perfekter Begleiter zu diesem Kurs ist, da es dieselben Informationen und noch vieles mehr enthält.

Wir hoffen aufrichtig, dass es Ihnen genauso viel Spaß macht, das Buch zu lesen, wie es uns Spaß macht, zu lehren, zu diskutieren, zu coachen und über diese Themen zu schreiben.

– Don und Ralph

Anmerkung des Verlags: Das Merkmal „Geschlecht“ (männlich, weiblich, trans*) wird in diesem Buch nicht herangezogen oder besonders hervorgehoben. Wenn wir von Kollegen, Scrum Mastern, Mitarbeitern, Führungskräften oder vom Product Owner sprechen, so soll keine Untergruppe ausgeschlossen und Gesamtpersönlichkeiten nicht auf ihr Geschlecht reduziert werden.

Danksagungen

Don und Ralph danken Scrum.org für die Unterstützung bei der Arbeit an diesem Buch, vor allem Ken Schwaber, David West, Kurt Bittner und Eric Naiburg.

Ein weiteres großes Dankeschön geht an alle, die sich die Zeit genommen haben, unser Buch nochmals durchzusehen, und uns wertvolles Feedback gegeben haben, vor allem Ken Howard, Lois Wortley und Hiren Doshi.

Don bedankt sich bei Improving für die Unterstützung und Ermutigung, dieses Buch zu schreiben. Es ist ein großartiges Beispiel dafür, wie die Kraft des Vertrauens alles verändern kann. Improving ist nicht nur ein Unternehmen, es ist eine Familie.

Ralph und Don möchten Christian Botta von Visual Braindump ihren Dank für die fantastischen Zeichnungen, darunter auch unsere Köpfe, aussprechen. Das sind wirklich wir! 😊

Über die Autoren

Don McGreal ist Vice President von Learning Solutions bei Improving (improving.com) sowie praxisorientierter Agile Consultant und Ausbilder. Er ist spezialisiert auf Agile Coaching auf Unternehmens- und Produktmanagement-Ebene in größeren Unternehmen.

Don ist ein Scrum.org Professional Scrum Trainer, der Tausende Softwareprofis weltweit unterrichtet. Er ist Mitgründer von TastyCupcakes.org, einer umfassenden Sammlung von Spielen und Übungen, um agile Prinzipien schneller einzuführen.

Don ist ein irischer, Französisch sprechender Kanadier und lebt in Texas.

Ralph Jocham stammt aus Deutschland und hat die letzten 20 Jahre damit verbracht, in Frankreich, Großbritannien, den USA und jetzt in der Schweiz, Erfahrungen in professioneller Software- und Produktentwicklung zu sammeln. Im Jahr 2000 wurde er Agil-Evangelist und perfektionierte sein Konzept bei ThoughtWorks.

Ralph ist außerdem der erste Trainer von Scrum.org in Europa und hat Tausende Profis weltweit unterrichtet. Wenn er nicht damit beschäftigt ist, sein Unternehmen *effective agile*. (effectiveagile.com) zu führen oder verschiedenen Arten von Unternehmen in Europa zu helfen, lehrt er an Universitäten.

Ralph findet dennoch regelmäßig Zeit für seine Familie und kocht für sie internationale Küche. Außerdem unternimmt er gerne ausgedehnte Spaziergänge mit dem Familienhund.

Don und Ralph unterrichten weltweit für Scrum.org als Leiter des Kurses Professional Scrum Product Owner.

TEIL I

STRATEGIE

Kapitel 1

Agiles Produktmanagement

„Wir haben nichts falsch gemacht, aber irgendwie haben wir verloren.“
– Nokia-CEO Stephen Elop

QUIZ

Zur Einführung in dieses Kapitel überlegen Sie, ob Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder nicht. Die Antworten finden Sie am Ende des Kapitels.

Aussage	Stimme zu	Stimme nicht zu
Zeitplan, Budget und Umfang eignen sich am besten, um den Erfolg eines Projekts zu messen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktmanagement ist eine wesentliche Methode für Product Owner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Product Owner sollte als Bindeglied zwischen der Unternehmensseite und der Technologie agieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Product Owner begründet eine Vision für ein Produkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scrum bietet alle nötigen Werkzeuge für erfolgreiches Produktmanagement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jede Entwicklung hat ein Produkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRODUKT-MINDSET VS. PROJEKT-MINDSET

Ein *Projekt* beginnt mit einer Idee. Wenn die Idee vielversprechend klingt, kann ein Projekt initiiert werden, damit sie Wirklichkeit wird.

Wichtige Projekte erfordern Organisation und Verantwortlichkeit. Hier kommt der *Projektmanager* ins Spiel. Ein Projektmanager ist jemand, der weiß, wie man Aufgaben und Menschen managt, aber nicht notwendigerweise Kenntnisse über den Fachbereich besitzt oder eine Leidenschaft dafür hat.

Dieser Projektmanager sammelt genügend Informationen, um einen Plan zu entwickeln. Der Plan stellt detailliert den Umfang der Initiative entlang einiger Projekt-Meilensteine dar und schätzt, wie viel Zeit und Geld dafür benötigt werden. Dann bittet dieser Manager um Ressourcen (darunter auch Menschen), bildet ein Team um dieses Projekt und bindet jedes Mitglied an die Aufgabe, um ein erfolgreiches Ergebnis zu gewährleisten. Der Erfolg wird letztlich daran gemessen, wie nah der Projektmanager an seinem ursprünglichen Plan bleibt, was *Umfang, Zeit und Budget* betrifft.

Das erscheint ziemlich vernünftig – zumindest auf den ersten Blick.

Was aber ist mit Projekten, die in der Zeit bleiben, Budget und Umfang nicht überschreiten und trotzdem keinen Erfolg haben? Jahrelang war Nokia Marktführer in der Herstellung von Mobiltelefonen. Es lieferte Handy um Handy innerhalb strikter Zeitpläne. Sie wussten, wie man ein Projekt durchführt und jedes einzelne Projekt war wahrscheinlich auch erfolgreich. Was ist jedoch heute mit den Handys des Unternehmens? Spielt Nokia noch eine Rolle? Ja, als Abteilung von Microsoft. Interessant daran ist, dass Microsoft mehr für Skype gezahlt hat (8,6 Milliarden US-Dollar), einem Serviceunternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitern, als für Nokia (7,2 Milliarden US-Dollar), einem Unternehmen, das einmal eine breite Infrastruktur, Millionen von Hardwarevermögen und 100 000 Angestellte hatte.

Wenn Sie oder Ihr Unternehmen also eher projektbezogen denken und weniger im Hinblick auf Produkte und deren Wert, dann kann sich das Blatt schnell wenden.



Interessanterweise bedeutet das Wort „Projekt“, etwas zu tun, bevor (Pro-) man agiert (-jekt). Projektmanagement als solches wurde in den 1950er-Jahren etabliert, als neue Techniken im Maschinenbau und der Rüstungsindustrie eingeführt wurden. Das erweiterte die Definition von „Projekt“, da sowohl die Planung als auch die Durchführung einbezogen wurden. Heute haben sich Hunderte von Techniken auch in vielen anderen Branchen etabliert. Machen Sie sich keine Sorgen. Dies ist kein Buch über Projektmanagement. Ein Verständnis des aktuellen Stands im Projektmanagement sollte jedoch den Kontext aufzeigen, warum wir es geschrieben haben.

Dieses *Projekt-Mindset* (siehe Abbildung 1-1) definiert Erfolg von „innen heraus“ und nutzt interne Maßnahmen, die mehr mit Aufgabenmanagement zu tun haben und damit, wie genau der ursprüngliche Plan verfolgt worden ist.

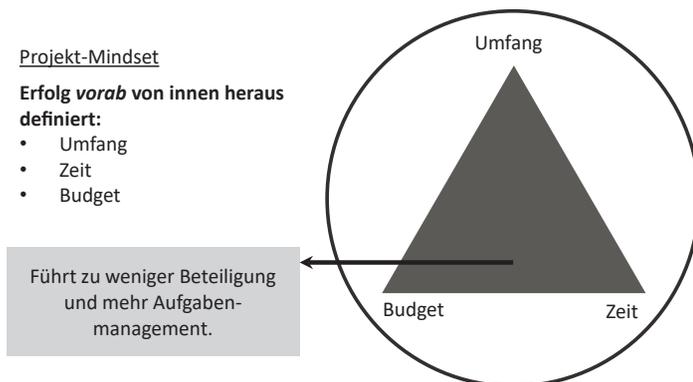


Abbildung 1-1 Visuelle Darstellung eines Projekt-Mindsets

Was ist die Alternative?

Was schätzen Ihre Kunden? Projekte oder Produkte? Das Ziel ist nicht, Projekte zu liefern, sondern Wert durch *Produkte* zu generieren, durch Produkte, die letztlich zu höheren Erträgen und niedrigeren Kosten für Ihr Unternehmen führen und die so großartig sind, dass Sie neue Kunden gewinnen und Ihre bestehenden Kunden Ihnen treu bleiben.

Also vergessen Sie Projekte. Behandeln Sie Ihre Idee und deren Business Case als Produkt. Übergeben Sie Ihre Produktidee einem fähigen Team und bieten Sie dessen Mitgliedern sinnvolle Geschäftsziele wie User-Abnahme, Umsatz und zufriedene Stakeholder. Schärfen Sie dem Team ein, dass der einzige Weg, Ziele wie diese zu beeinflussen, der ist, so schnell wie möglich etwas von Wert auszuliefern und Ihre Geschäftsannahmen zu validieren.

Jetzt hat das Team das richtige Mindset. Die nächste Frage sollte sein: „Was können wir zuerst ausliefern, das die größten Auswirkungen auf unsere Ziele hat?“

Plötzlich verbinden sich die Auslieferung und das Business und überbrücken ihre Kommunikationslücke.

Dieses *Produkt-Mindset* (siehe Abbildung 1-2) ist ein Ansatz „von außen“, der externe Messungen nutzt, um die Entwicklung des Produkts aktiv anzuleiten und den Wert zu maximieren.

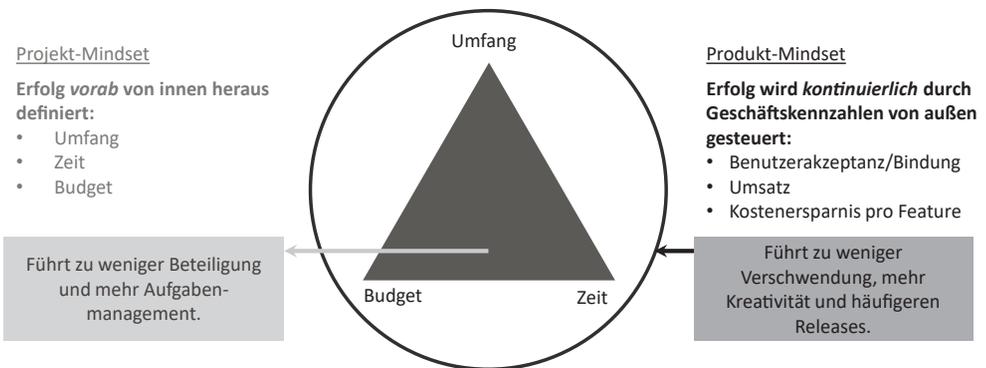


Abbildung 1-2 Produkt- versus Projekt-Mindset

Ein Produkt-Mindset

- unterstützt häufigere Releases, wodurch schnelleres Feedback vom Markt erzeugt wird;
- kommuniziert Ziele statt Aufgaben; Teams werden hinsichtlich ihrer Lösungen kreativer und fühlen sich eher für ihre Pläne zuständig;
- verhindert Verschwendung, da man weniger von Aufgabenverteilung, Reporting und Managemententscheidungen abhängt.

Im Gegensatz dazu führt ein Projekt-Mindset zu

- weniger Einbeziehung des Unternehmens;
- mehr Übergaben;
- mehr Aufgabenverwaltung und
- umfassenderem Personalmanagement.

Wenn es aber nun kein Produkt gibt?

Lesen Sie weiter! Im Verlauf des Kapitels zeigen wir Ihnen, dass Softwareentwicklung immer ein Produkt beinhaltet.

WAS IST PRODUKTMANAGEMENT?

Abbildung 1-3 zeigt die verschiedenen Planungsebenen innerhalb eines Unternehmens, das irgendwelche Produkte entwickelt. Der Kern eines jeden Scrum-basierten Ansatzes ist ein *Daily-Plan* innerhalb eines *Sprint-Plans* (Sprints und Sprint-Planung werden in Kapitel 5 „Empirie“ und 6 „Scrum“ beschrieben). Das Entwicklungsteam, das die Arbeit erledigt, ist für beide Pläne zuständig. Es ist verantwortlich dafür, einen Plan zu entwickeln, der das Sprint-Ziel am besten erreicht, und ihn jeden Tag zu überprüfen und anzupassen.

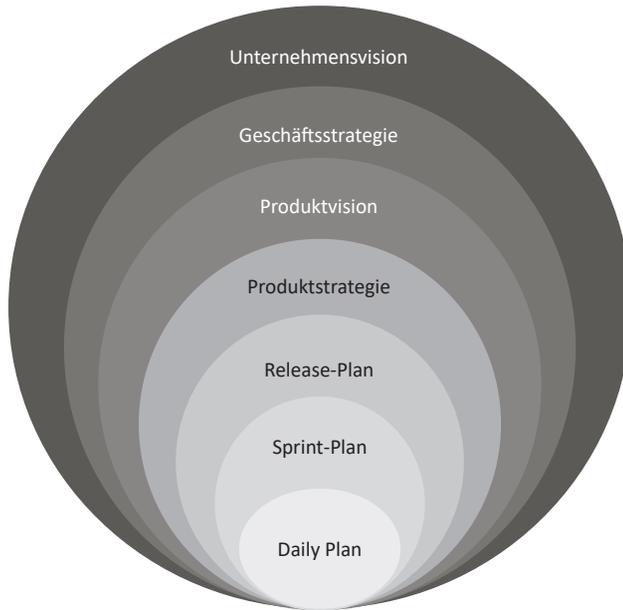


Abbildung 1-3 Die verschiedenen Planungsstufen

Die beiden äußeren Planungsebenen stellen die gesamte *Unternehmensvision* und die *Geschäftsstrategie* dar. Für beide ist normalerweise ein Team aus Führungskräften oder der CEO zuständig, der eine unternehmensweite Vision einführt, kommuniziert und eine entsprechende Gesamtstrategie unterstützt.

Zwischen den größeren Unternehmenszielen und der täglichen Arbeit des Entwicklungsteams besteht eine Lücke (siehe Abbildung 1-4).



Wir nennen dieses Phänomen das *Produktmanagement-Vakuum*. Es war ein wichtiges Motiv für uns, dieses Buch zu schreiben.

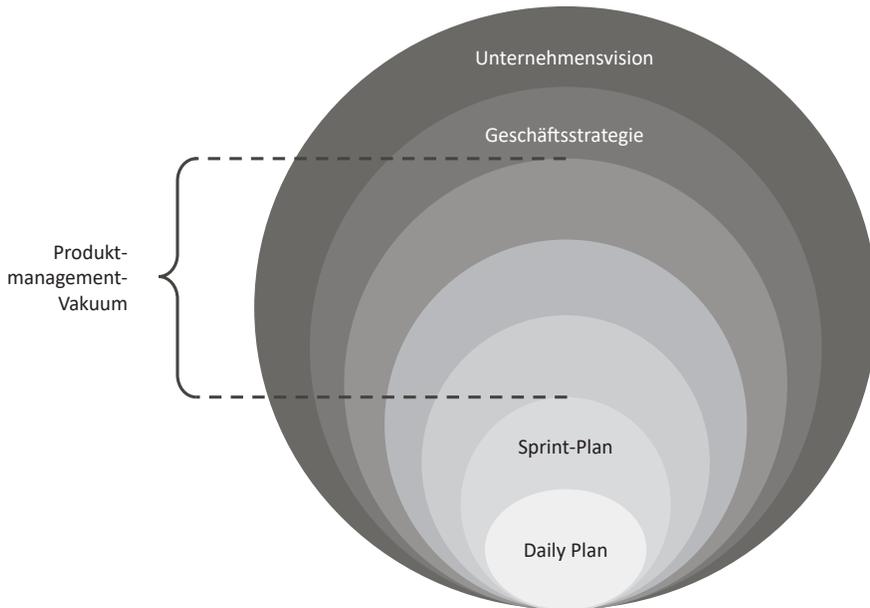


Abbildung 1-4 Das Produktmanagement-Vakuum

DAS PRODUKTMANAGEMENT-VAKUUM UND DIE DREI VS

Das Wesen eines Vakuums ist sein natürliches Bedürfnis, gefüllt zu werden.

Wenn Sie nicht aufpassen, wird das Produktmanagement-Vakuum mit sinnloser Arbeit und ausuferndem Aufgabenmanagement gefüllt, oftmals geleitet von den Projektkennzahlen, wie wir bereits früher beschrieben haben. Alle diese Ebenen der Budgetierung, der Projektaufträge, der Übergaben und des Zerlegens von Aufgaben verbergen die wahre Absicht der Initiative. Sie laufen Gefahr, sehr beschäftigt, doch ohne klare Richtung zu sein.

Je größer das Vakuum,

- desto weniger sind die Technologiegruppen mit dem Geschäft verbunden;
- desto weniger engagiert sind die Menschen vor Ort;
- desto größer ist die Abhängigkeit von Projekt- und Aufgabenmanagement;
- desto mehr Hierarchien und Übergaben entstehen;
- desto größer ist die Komplexität;
- desto schwieriger wird es, den Kurs zu ändern, wenn sich das Geschäftsklima ändert;
- desto mehr „geschäftige Arbeit“ entsteht;
- desto mehr Verschwendung und Nacharbeiten treten auf und
- desto weniger Wert wird den Kunden geliefert.

Echtes Produktmanagement hat das Ziel, Agilität im gesamten Unternehmen über alle Hierarchien hinweg zu verkörpern und dadurch das Produktmanagement-Vakuum zu füllen. Wenn man es richtig macht, entsteht ein echter Wettbewerbsvorteil.

Um dieses Vakuum richtig zu füllen, nutzen Sie die drei Vs, die in Abbildung 1-5 dargestellt sind. Abbildung 1-6 zeigt, wie die drei Vs das Vakuum füllen.

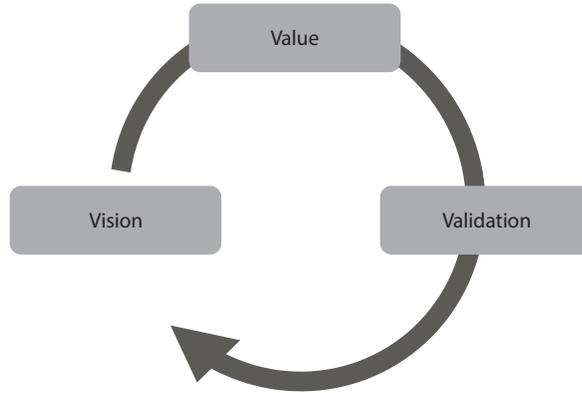


Abbildung 1-5 Die drei Vs

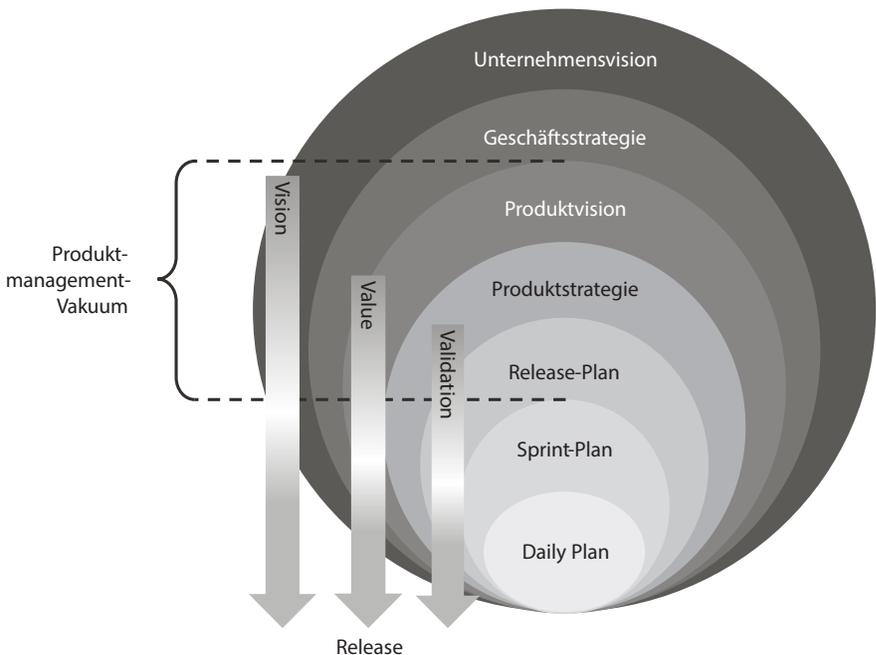


Abbildung 1-6 Wie Value, Vision und Validation das Produktmanagement-Vakuum ausfüllen

Schauen wir uns jedes V einmal an.