

Product Ownership meistern

Produkte erfolgreich entwickeln

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

2.3 Der Wert und der Mehrwert

Der Begriff Wert stammt vom althochdeutschen »werd« ab und bedeutet wertvoll, kostbar oder begehrenswert. Häufig wird der Fehler gemacht, Wert mit Geldfluss gleichzusetzen, weil man Geld messen kann. Der Fokus muss aber auf Wert im Sinne der Bedürfnisbefriedigung oder der Problemlösung liegen – auf dem, was wertgeschätzt wird.

Zur Abgrenzung: Der Begriff Mehrwert bezeichnet die Merkmale eines Produkts, die das Produkt wertvoller als andere Produkte machen und es sowohl unterscheiden als auch attraktiver machen. Mehrwert ist etwas, was mehr ist als das Erwartete. Es geht also in erster Linie darum, für die Problemstellungen der Interessengruppen gute, wertvolle Lösungen zu finden. Daraus ergibt sich für den PO:

Ziel der Arbeit des Product Owners ist die Wertmaximierung.

2.4 Die Probleme mit komplexen Problemstellungen

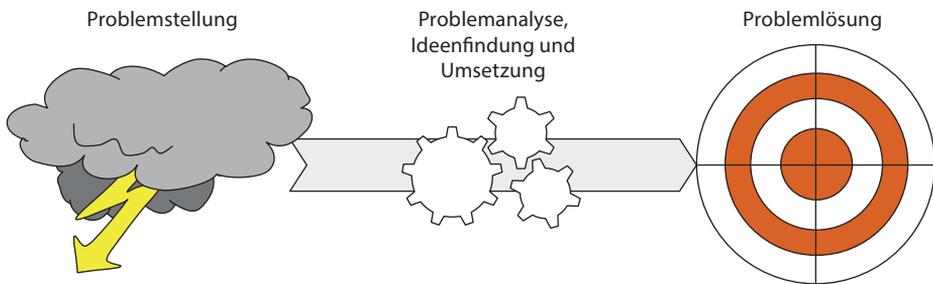


Abb. 2-1 Lineares Vorgehen zur Problemlösung

Damit das Ziel der Wertmaximierung erreicht werden kann, muss als Erstes der Problemraum erkundet werden. Der Knackpunkt dabei ist, dass die dynamischen Probleme mit dem in Deutschland allseits bekannten »German Engineering« und dem damit verbundenen starken Faible für Struktur, Prozesse, Kontrolle und Klarheit oft nicht mehr zu lösen sind. Probleme analytisch angehen, die Lösungsidee sauber konzipieren, dann umsetzen und dabei steuern und überwachen. Das funktioniert nicht mehr, wenn sich sowohl das Problem als auch die Umwelt dynamisch verändern.

Die heutige Welt ist eben ungewiss, unklar, uneindeutig – also komplex. Und oben drauf kommt noch, dass der Mensch und dessen Einflüsse außer Acht gelassen und dadurch Probleme verschlicht werden.

Ein lineares und sequenzielles Vorgehen simplifiziert die wirkliche Problemstellung und birgt die Gefahr, das Ziel der guten Problemlösung nicht zu erreichen, sondern dauerhaft falsche Lösungswege zu gehen und völlig unnütze Lösungen herzustellen.

2.4.1 Die Aspekte komplexer Problemstellungen

Es gibt keine eindeutige Definition, was eine komplexe Problemstellung ist. Es gibt aber verschiedene Aspekte, die dazu führen, dass eine Problemstellung komplex ist. Diese Aspekte verhindern, das Problem komplett zu durchdringen oder eine Lösung von vornherein umfassend zu konzipieren. Die Aspekte einer komplexen Problemstellung lassen sich wie folgt zusammenfassen²:

Komplexe Problemstellungen können mangelnde Probleminformationen, eine hohe Anzahl vernetzter, dynamischer Einflussfaktoren sowie vielfältige, teils widersprüchliche Ziele haben.

2.4.2 Vielfältige, teils widersprüchliche Ziele

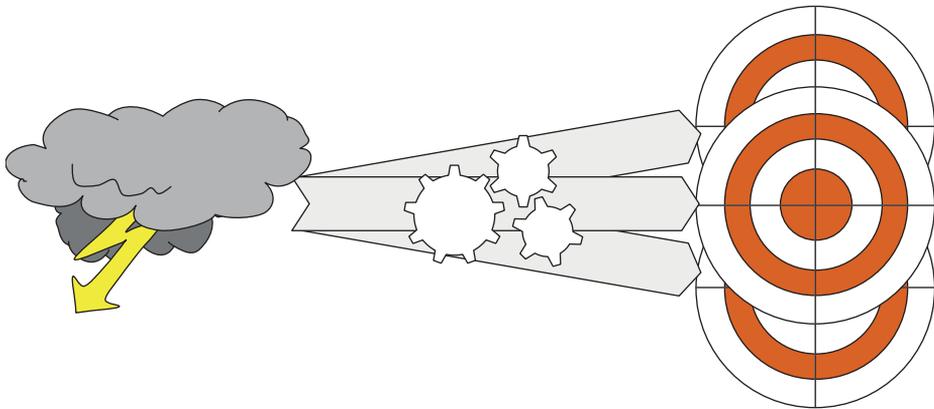


Abb. 2-2 Die Vielzieligkeit: Es gibt viele Lösungsmöglichkeiten.

Vielfältige, teils widersprüchliche Ziele, die sogenannte Vielzieligkeit, beschreibt die Unklarheit über das zu erreichende Ziel. Dabei geht es immer darum, das Problem durch die Lösung zu beheben und somit das Ziel zu erreichen, einen Nutzen zu erzeugen. Dummerweise können bei komplexen Problemen viele Lösungswege zu verschiedenen Zielen führen. Diese Ziele können sich widersprechen und sind häufig nur schwierig zu beschreiben. So könnte es beispielsweise ein Ziel sein, eine Banking-App benutzerfreundlicher zu machen. Dabei sollen folgende Probleme behoben werden:

2. Im Folgenden wird zwischen der wirklichen (real existierenden) und der (im Gehirn) wahrgenommenen Komplexität einer Problemstellung der Einfachheit halber nicht weiter differenziert. Sie sollte jedoch im Hinterkopf bleiben [Lambertz].

1. Der Login ist nicht benutzerfreundlich, und der Prozess ist nicht intuitiv.
Ziel wäre es, diesen zu vereinfachen und schneller zu machen.
2. Der Login kann durch Dritte schnell missbraucht werden.
Ziel wäre es, diesen sicherer zu machen.

Die Ziele der beschriebenen Probleme stehen zwar nicht in Widerspruch zueinander, die denkbare Lösung der Probleme führt aber zu widersprüchlichem Nutzen, denn einen Login abzusichern, bedeutet auch gleichzeitig, ihn langsamer zu machen. Da nicht alle (Lösungs-)Wege gleichzeitig und schnell gegangen werden können, ist eine Priorisierung und somit eine Fokussierung auf diejenige Lösung notwendig, die den größeren Nutzen liefert.

Die Problematik der Vielzieligkeit wird verstärkt durch den nächsten Aspekt komplexer Problemstellungen: die mangelnde Probleminformation.

2.4.3 Mangelnde Probleminformation

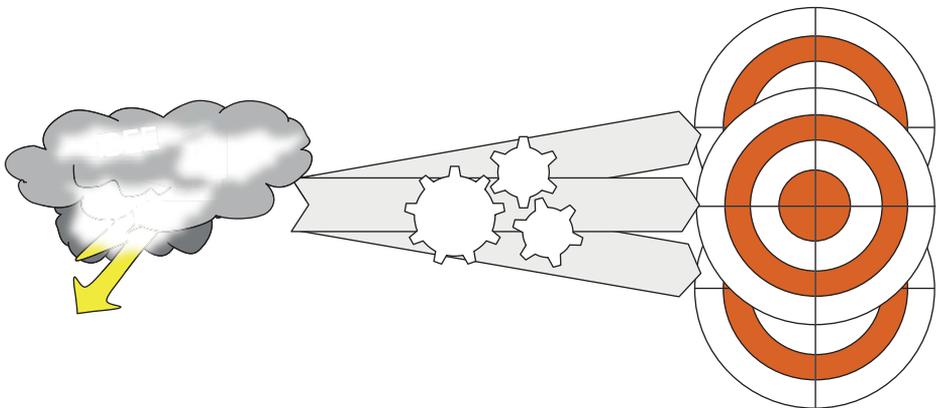


Abb. 2-3 Die weißen Flecken des Problems: Mangelnde Probleminformationen machen eine gute Lösung schwierig.

Häufig sind die verfügbaren Informationen zu komplexen Problemstellungen unzureichend, intransparent und führen zu Uninformiertheit. Diese Uninformiertheit kann zu Fehlinterpretationen führen oder dazu verleiten, immer mehr Aufwand in die Analyse der Problemstellung zu stecken. Ersteres birgt im schlimmsten Fall die Gefahr, mit der Problemlösung in eine völlig falsche Richtung zu gehen. Letzteres birgt die Gefahr der Paralyse durch Analyse, insbesondere wenn die weiteren möglichen Aspekte komplexer Problemstellungen einbezogen werden.

2.4.4 Hohe Anzahl vernetzter, dynamischer Einflussfaktoren

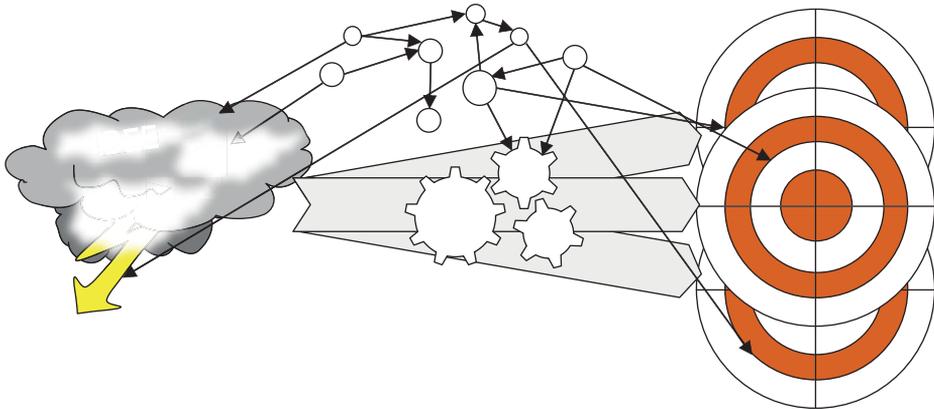


Abb. 2-4 Hohe Anzahl vernetzter und dynamischer Einflussfaktoren als Komplexitätstreiber

Als wäre es nicht schon schwierig genug, mit den bereits genannten Aspekten komplexer Problemstellungen umzugehen, kommen auch noch die Anzahl der Einflussfaktoren, deren Vernetzung und Dynamik hinzu. Die Einflussfaktoren beziehen sich auf die Problemstellung, die Lösungsfindung und die Lösungsumsetzung. Geringe Veränderungen einer oder mehrerer der Einflussfaktoren können durch ihre Vernetztheit und die damit verbundenen unklaren Zusammenhänge große Auswirkungen auf die Probleme und deren Lösung haben. Wie beim Schmetterlingseffekt kann so aus einem eher unscheinbaren Detail etwas Wichtiges werden. Dazu kommt noch, dass die Anzahl der Einflussfaktoren oft hoch ist, diese teilweise unbekannt sind und sie sich auch noch fortlaufend ändern. Die hohe Dynamik und die Unfähigkeit, das Zusammenspiel der Einflüsse zu überblicken, machen komplexe Problemstellungen und deren Lösungen unvorhersehbar.

2.4.5 Das Problem der Vorhersehbarkeit



Abb. 2-5 Die wahre Komplexität ist oft nur schwer erkennbar und eine Vorhersehbarkeit fast unmöglich.

Menschen vereinfachen ihre komplexe Umwelt, um ihr begegnen zu können. In komplexen Problemstellungen ist dies allerdings gefährlich, weil diese oft so stark vereinfacht werden, dass wichtige Informationen wegfallen. Termin- oder Budgetdruck kann das Risiko weiter verstärken. Wird trotzdem versucht, die komplexe Problemstellung durch klassische Problemlösungsmethoden des besagten German Engineerings, wie Planung, Prozesse und Regeln, in den Griff zu bekommen, bringen diese nichts anderes als eine gefühlte, aber falsche Sicherheit. Diese vermeintliche Sicherheit begünstigt Fehlentscheidungen, die dummerweise noch mehr Probleme verursachen und wiederum durch intensivere Anwendung klassischer Methoden gelöst werden sollen. Ein Teufelskreis, aus dem es auszubrechen gilt.

Ein Beispiel für solche Handlungsmuster liefern Softwareentwicklungsprojekte mit innovativen Anteilen, also solche, für die eine Lösung noch nicht bekannt ist und in denen Kreativität zur Lösungsfindung notwendig ist. Diese wurden und werden trotz besseren Wissens immer noch klassisch, wasserfallartig abgearbeitet – häufig durch das Bedürfnis getrieben, möglichst genau vorhersagen zu können, wann was lieferbar oder einsetzbar ist und wie teuer etwas wird. Ein fataler Fehler, denn die Lösung komplexer Probleme lässt sich nicht vorhersagen, sondern entwickelt sich auf dem Weg der Lösungsherstellung.

2.4.6 Die Schärfentiefe der Vorhersehbarkeit

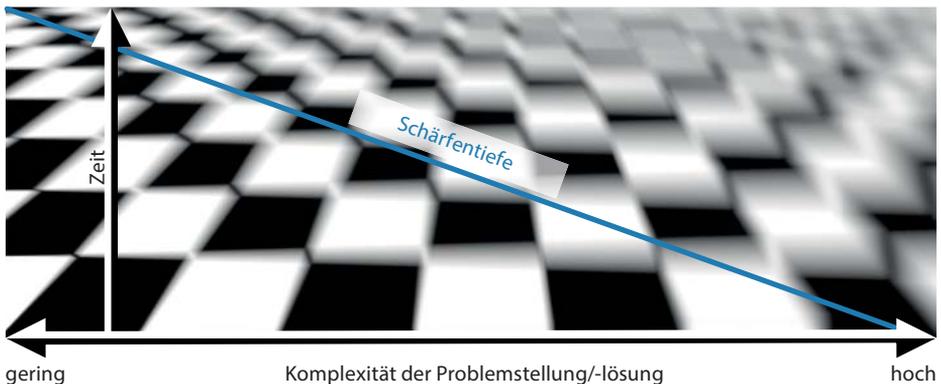


Abb. 2-6 Die Schärfentiefe der Vorhersehbarkeit wird geringer, je komplexer das Problem oder dessen Lösung ist.

Bei einer Fotokamera ist es in der Regel so, dass je nach Blende und Fokus nur Teile des Bilds scharf sind, während andere Teile wie der Hintergrund eines Porträts unscharf erscheinen. Das ist die sogenannte Schärfentiefe. Analog hierzu verhält es sich mit dem Blick in die Zukunft. Je komplexer die Problemstellung und Problemlösung – je höher die Varietät –, desto geringer die Schärfentiefe der Vorhersagbarkeit. Ist also die Problemstellung durch wenig Varietät gekennzeichnet, ist die Sicht in die zeitliche Ferne weit und scharf. Pläne lassen sich leicht erstellen,

und langfristige Vorhersagen sind möglich. Aufgrund der geringen Anzahl möglicher Handlungsoptionen zur Lösung der Problemstellung lassen sich Handlungen prozessual regeln. Im Gegensatz dazu stehen hochkomplexe Problemstellungen, in denen selbst auf kurze Sicht die Lösung unklar und unscharf ist. Exploration ist hier die Strategie, um der Komplexität zu begegnen. Beide Extreme, sowohl das kaum komplexe mit maximaler Schärfentiefe als auch das hochkomplexe Problem mit minimaler Schärfentiefe und natürlich auch alle Bereiche dazwischen, erfordern demnach unterschiedliche Handlungsstrategien.

2.5 Vom großen Ganzen zum kleinen Handhabbaren

Ist eine Problemstellung komplex, führt dies also dazu, dass diese entsprechend behandelt werden muss: Der Weg zu einer möglichen Problemlösung ist nicht linear. Daraus folgt für den Product Owner:

1. **Widersprüchliche Ziele**
Product Owner müssen priorisieren bei gleichzeitiger Kompromissbereitschaft in der Gewissheit, dass sie eventuell in eine falsche Richtung laufen.
2. **Mangelnde Probleminformationen**
Product Owner können das Problem nicht in aller Tiefe analysieren und müssen schnell Erkenntnisse zu den wichtigsten Informationslücken gewinnen.
3. **Hohe Anzahl vernetzter, dynamischer Einflussfaktoren**
Product Owner können nicht langfristig planen, müssen kurzfristig handeln, sich ständig reflektieren und müssen auf Seiteneffekte vorbereitet sein.

Agile Vorgehensmodelle als Problemerkundungs- und -lösungsweg unterstützen dabei, den Aspekten komplexer Probleme gerecht zu werden. Sie helfen zum einen, die Komplexitätstreiber am Anfang einer Lösungsfindung aufzudecken und diesen frühzeitig zu begegnen, und zum anderen, im großen Ganzen des Problems die Teilprobleme zu erkennen und diese dann zu lösen.

Die Validität eines solchen Vorgehens wird durch die Untersuchungen der Standish Group untermauert [Standish]. In diesen zeigt sich, dass kleinere Projekte eine geringere Wahrscheinlichkeit haben, zu scheitern. In einem großen Vorhaben kleinere, handhabbare Vorhaben zu erkennen, ist also eine intelligente Handlungsstrategie, den Herausforderungen komplexer Produktentwicklung entgegenzutreten.

Die größte Hürde hierbei: Die Wirkung eines solchen handhabbaren Vorhabens muss Wert bei den Stakeholdern erzeugen. Oft werden Produkte in Teilprobleme und Teillösungen wie Stammdatenverwaltung, Vertragserstellung oder Reporting zerlegt. Jede dieser Teillösungen mag für sich genommen bei einer begrenzten Nutzerschaft einen gewissen Wert erzeugen. Aus ihnen lässt sich aber, was den Gesamtprozess angeht, nur wenig lernen und Nutzen ziehen. So mag es zwar auf den ersten Blick sinnvoll erscheinen, zuerst die Stammdatenverwaltung zu entwickeln. Sobald

aber wirkliche Geschäftsprozesse digitalisiert werden, kann dies dazu führen, dass die dadurch gewonnenen Erkenntnisse eine komplette Überarbeitung der Stammdaten notwendig machen. Die vorher getane Arbeit wäre somit Verschwendung.

Die Entwicklung eines Produkts ist eine komplexe Problemstellung. Sie kann nur durch das Erkennen handhabbarer, Wert erzeugender Teillösungen gemeistert werden.

Diese Prämisse der Werterzeugung ist die Grundlage meisterlicher Product-Owner-Arbeit. Wer dies gut beherrscht, beherrscht den wirklichen Kern erfolgreicher Produktentwicklung. Aber – und das ist ja leider ein Aspekt komplexer Probleme – die Wert erzeugenden Teillösungen sind häufig miteinander vernetzt. Das bedeutet, dass die Lösung eines Teilproblems dazu führen kann, dass sich der Rest anders verhält.

Um der obigen Prämisse gerecht werden zu können, ist es sinnvoll, den Produktlebenszyklus tiefer zu betrachten und hierdurch die Arbeit des Product Owners handhabbar zu machen.

2.6 Die Fokusthemen der Produktentwicklung

Jedes Produkt durchläuft im Laufe seiner Entwicklung einen Lebenszyklus. Innerhalb dieses Zyklus muss der PO verschiedene Themen bearbeiten. Sein Arbeitsschwerpunkt wechselt also über den Zyklus ständig und damit auch der Aufwand, den er in die verschiedenen Themen steckt. Häufig werden diese Tätigkeiten in Discovery und Delivery unterteilt. Diese Aufteilung mag in manchen Kontexten ausreichen, um die widersprüchlichen Ziele »Schneller Erkenntnisgewinn« versus »Planbarkeit und Qualität« deutlich zu machen. Wir nutzen eine detailliertere Aufteilung und nennen diese Schwerpunkte Fokusthemen.

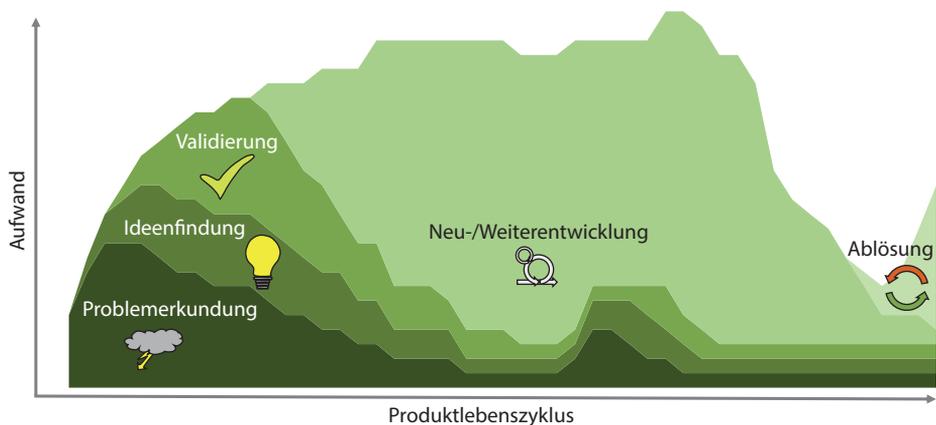


Abb. 2-7 Der Aufwand, der in die verschiedenen Fokusthemen des Produktlebenszyklus einfließt

Die Fokusthemen und deren Aufgaben sind:

Problemerkundung

- Identifiziere die Stakeholder.
- Erkunde das Problem.
- Erkenne Teilprobleme.
- Entscheide, ob die (Teil-)Probleme relevant sind und du Ideen zur Lösung finden möchtest.



Ideenfindung

- Finde gute Ideen für die Problemlösung des Ganzen und der Teile.
- Bewerte die Ideen gegeneinander.
- Entscheide, an welchen Ideen du weiterarbeiten möchtest, um diese validieren zu können.



Validierung

- Arbeite die (Teil-)Lösungsideen weiter aus, bis du hinreichend beweisen kannst, dass diese die erhoffte Wirkung erzielen und wertvoll sind.
- Entscheide, ob es sich lohnt, mit der möglichen (Teil-)Lösung in die Entwicklung zu starten.



Neu- und Weiterentwicklung

- Entwickle iterativ und inkrementell.
- Mache das Produkt kontinuierlich wertvoller.
- Vermeide technische Schulden, um ein gleichmäßiges Entwicklungstempo zu gewährleisten.
- Liefere regelmäßig an deine Kunden aus.
- Entscheide, ab wann du dich mit der Ablösung des Produkts oder Teilen davon beschäftigen musst.



Ablösung

- Löse Wert bringende Teile des Produkts ab.
- Beerdige das Produkt oder Teile davon, wenn dieses oder diese nicht mehr ausreichend Wert liefert bzw. liefern.



Fokusthemen geschehen zu gewissen Anteilen immer parallel, denn ein realer Produktlebenszyklus ist nicht linear.

Es kann z.B. vorkommen, dass in der Neu-/Weiterentwicklung festgestellt wird, dass die geplante Lösung doch nicht funktioniert und eine neue Lösungs idee gefunden werden muss. Also geht es zurück in die Ideenfindung.

Weiterhin können später in der Produktentwicklung die Fokusthemen Problemerkundung, Ideenfindung und Validierung wieder mehr Aufwand beanspruchen, wenn durch das Produkt ein neues Teilproblem gelöst werden muss.

Dennoch ist eine gewisse Strukturierung hilfreich, um der komplexen Aufgabe der Produkterstellung gerecht zu werden. Immer mit der Prämisse des iterativen, inkrementellen, rekursiven Vorgehens (siehe Abschnitt 2.5).

Die Fokusthemen dienen zur Verortung und Orientierung in der komplexen Welt der Produktentwicklung und helfen, die Methoden, Ereignisse und Artefakte besser zu verstehen und anzuwenden. Die Fokusthemen gelten für das zu entwickelnde Produkt als Ganzes. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, ist aber ein großes Problem und dessen Lösung so zu erkunden, dass Wert erzeugende, handhabbare Teilvorhaben, also Teilprobleme und -lösungen, erkannt werden. Für jedes dieser Teilvorhaben gelten die gleichen Fokusthemen.

Ein CRM-System löst z.B. das Problem, dass Beziehungen zu (potenziellen) Kunden nicht firmenübergreifend bekannt sind. Dieses gesamtheitliche Problem lässt sich in Teilprobleme und -lösungen wie Neukundenakquise, Bestandskundenbindung oder Partnermanagement aufteilen. Jede dieser Teillösungen könnte für sich einen Wert erzeugen.

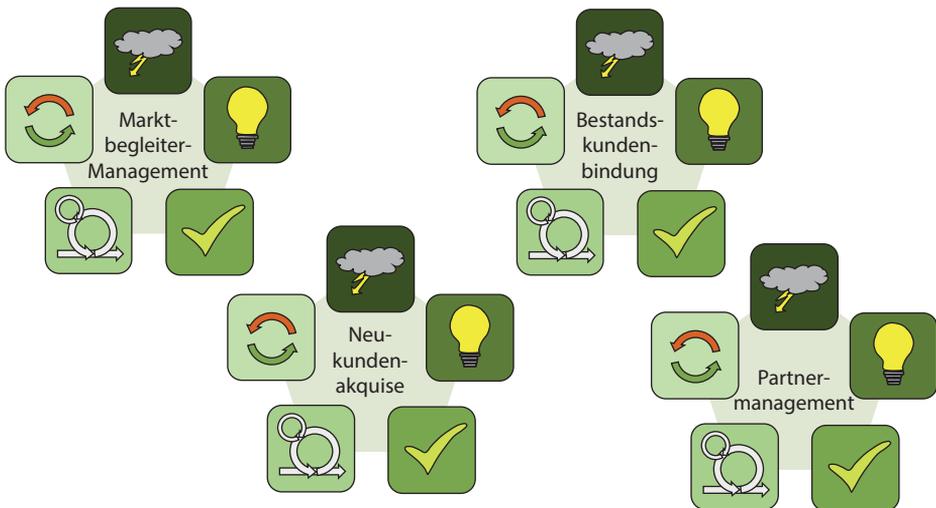


Abb. 2-8 Fokusthemen am Beispiel der Produktentwicklung eines CRM-Systems ohne Berücksichtigung der Ablösung

2.7 Die Fokusthemen in den Fokusthemen in den Fokusthemen

Weitergesponnen führt dies dahin, dass auch in diesen Teilvorhaben wiederum handhabbare Teilprobleme und -lösungen erkannt werden müssen, für die wiederum die Fokusthemen gelten, rekursiv wie in einem Fraktal.



Abb. 2-9 Die Rekursivität der Fokusthemen – vom großen Ganzen zum kleinen Handhabbaren – als Fraktal dargestellt

Eine solche Teillösung am Beispiel des CRM-Systems wäre eine Adressverwaltung. Diese Teillösungen können hierbei auf mehrere Teilprobleme einzahlen. Während die Adressverwaltung noch einen gewissen Wert liefert, nämlich, dass Adressen geordnet und strukturiert gepflegt und vorgehalten werden, wird eine wirkliche Werterzeugung immer schwieriger, je kleinteiliger das Teilproblem und dessen Lösung wird. Anders ausgedrückt:

Je kleiner das zu lösende Problem, desto weniger Wert steckt in dessen Lösung.

3.9 Produktlebenszyklus vs. Projektlebenszyklus

Wir verwenden im Folgenden ausschließlich die Begriffe Produkt und Produktentwicklung, da diese den Produktlebenszyklus ganzheitlich abdecken. Nicht selten wird die gesamte Entwicklung eines Produkts als Projekt definiert oder als Programm, wenn es um mehrere Produkte geht, die vermeintlich zusammengehören. Ein Produkt lebt aber üblicherweise länger als das Projekt, in dem es erstellt wurde. Zum Glück, denn wenn es nicht produktiv eingesetzt würde, wäre es ja gescheitert. Weiterhin ist ein Produkt selten fertig, sondern wird kontinuierlich den Marktanforderungen angepasst.

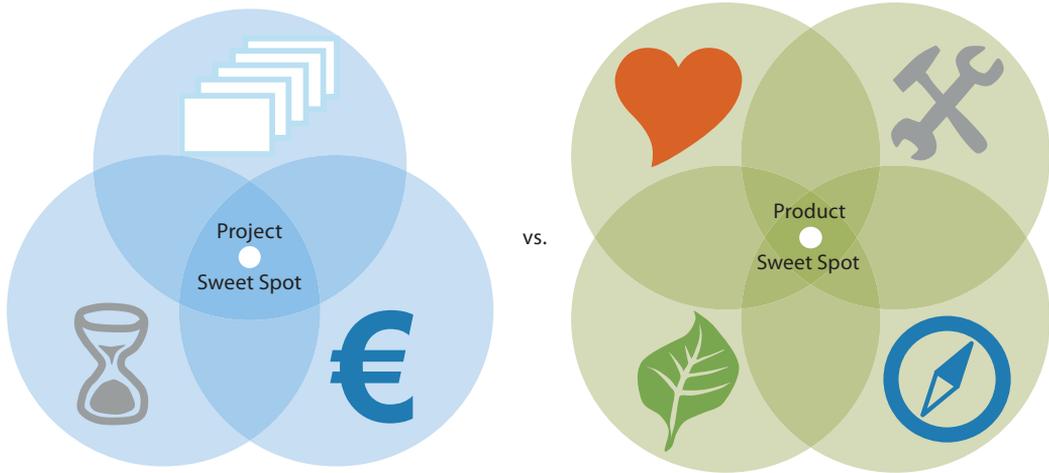


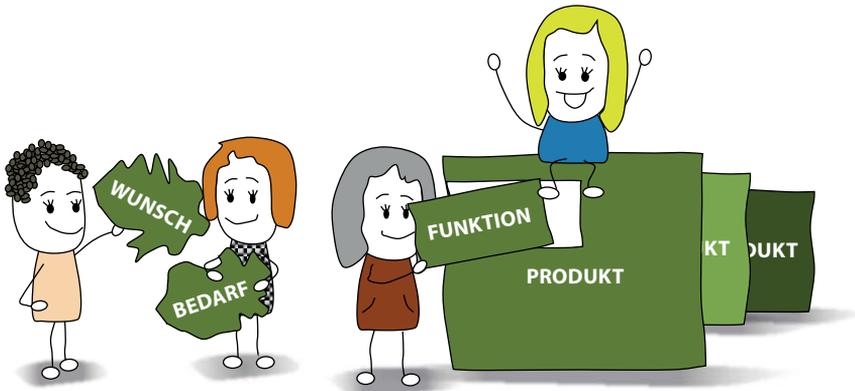
Abb. 3-10 Die Ziele eines Projekts vs. den Zielen eines Produkts

Während es bei einem Projekt häufig darum geht, den gewünschten funktionalen Scope, das Budget und die zeitliche Planung einzuhalten, fokussieren wir uns bei der Produktentwicklung auf den Produkterfolg. Und dieser ergibt sich dadurch, dass zu einem für den Markt relevanten Zeitpunkt der maximale Wert durch minimalen Aufwand real im Markt hergestellt wird. Dies wiederholt sich für jede neue Version des Produkts [Enzler].

Projekte können innerhalb des Produktlebenszyklus dennoch eine Rolle spielen, um z.B. in sich abgeschlossene Aufgabenstellungen abzuarbeiten. Eine solche Aufgabe könnte ein Projekt sein, in dem in der Neu-/Weiterentwicklung eine Schnittstelle zu einem Drittsystem entwickelt werden soll und diese Entwicklung in Form eines Projekts an einen Dienstleister ausgelagert wird.

Egal ob Vorhaben à la Projekt, Ideenfindung, Validierungen oder ganze Produktentwicklungen, allen gemeinsam ist, dass digitale Produkt(inkrement)e meistens nicht einfach so im luftleeren Raum stehen, sondern Bestandteil eines Produktportfolios sind.

3.10 Das Produktportfolio



Das Produktportfolio bildet die Produktpalette der Organisation ab und kann aus mehreren Produkten bestehen. Die Produkte können sich dabei gegenseitig ergänzen oder aber auch für sich allein stehen. Das Portfolio dient dazu, die Produktstrategie für die Märkte der Organisation umzusetzen. Der Markt kann dabei ein externer Markt sein wie Kunden oder Lieferanten oder aber auch ein rein interner Markt wie Fachbereiche. Das Management des Produktportfolios ist notwendig, um die Neu- und Weiterentwicklung der diversen Produkte im Sinne einer Optimierung der Wertschöpfung zu organisieren.

Jede noch so gut strukturierte Produktentwicklung kann durch ein schlechtes Produktportfoliomanagement zunichtegemacht werden.

Das Produktportfoliomanagement (im Folgenden kurz Portfoliomanagement genannt) zeichnet sich in vielen Organisationen leider durch ein Höchstmaß an Entropie aus. Entropie ist hier das Maß für die Unwissenheit und Unklarheit, welches Produkt(inkrement) als Nächstes maximalen Wert erzeugt. Diese Unklarheit sorgt bei allen Stakeholdern für Unfokussiertheit, Unplanbarkeit, Ziel- sowie Kapazitätskonflikten und Chaos.

Ein guter Product Owner muss einschätzen können, in welchem Kontext seine Produktentwicklung stattfindet, ob er überhaupt Erfolg haben kann oder die äußeren Umstände diesen gar nicht zulassen.

Gutes Portfoliomanagement ist aber keine Zauberei. Die grundlegenden Erfolgsfaktoren sind:

- das Verständnis für den Kontext
- das gemeinsame Bewusstsein
- die gemeinsame Ausrichtung
- die kontinuierliche Anpassung

3.10.1 Das Verständnis für den Kontext

Der erste Schritt in Richtung Chaosbewältigung ist es, den Kontext zu klären, in dem Portfoliomanagement stattfindet. Zur Klärung des Kontexts gehört es, die übergeordnete Vision oder Strategie zu verstehen:

- Wo will das Unternehmen, der Bereich oder die Abteilung hin?
- Was ist das strategische Ziel?
- Inwieweit beeinflussen die Vision und die Strategie das Portfolio?
- Inwieweit beeinflusst die Produktentwicklung die Vision und Strategie?
- Wo wirkt das Portfoliomanagement?
- Was ist Teil des Portfolios und was nicht?

Weiterhin gilt es, alle Stakeholder des Portfoliomanagements¹⁰ zu identifizieren. Wer hat Einfluss auf das Portfolio? Wie geschieht die Produktpriorisierung? Je nach Unternehmensgröße sind diese Stakeholder z.B. Fachbereiche, CTO, CIO, CDO, Programm- oder Produktmanager, Abteilungs- und Teamleiter, Vertrieb oder Einkauf. Dies sind u.a. auch Rollen und Personen, die den Product Owner ermächtigen, seine Product-Owner-Rolle auszufüllen.

3.10.2 Das gemeinsame Bewusstsein: Transparenz herstellen

Ist der Kontext für das Produktportfolio geklärt, sind die folgenden Schritte notwendig:

- Bilde ein eindeutiges Glossar und mache klar, was eine Idee, ein Produkt oder ein Produktinkrement im entsprechenden Kontext ist.
- Mache die Ideen und Produkte, die zukünftig anliegen, sowie deren Inkremente und deren aktuellen Status transparent.
- Mache die aktuell in Arbeit befindlichen Produkte sowie deren Inkremente und deren aktuellen Status transparent.
- Mache Abhängigkeiten von Produkten und deren Inkrementen transparent.
- Kläre, falls nicht bekannt, wozu es die Idee oder das Produkt gibt, welche Vision dahintersteckt und worauf sie bzw. es strategisch einzahlt.
- Mache transparent, wer (welches Team oder welcher Mensch) an welchem Produkt(inkrement) arbeitet.

10. Diese können sich von den Stakeholdern eines Produkts unterscheiden.

Hierbei ist zu beachten:

Ohne eine klare Produktidee oder Vision im Einklang mit der strategischen Ausrichtung und der übergeordneten Vision sollte kein Produkt hergestellt werden.

Allerdings ist genauso zu beachten, dass die Reaktion des Markts auf die Produkte die strategische Ausrichtung und übergeordnete Vision beeinflusst – quasi der Rückkanal des Operativen zum Strategischen.

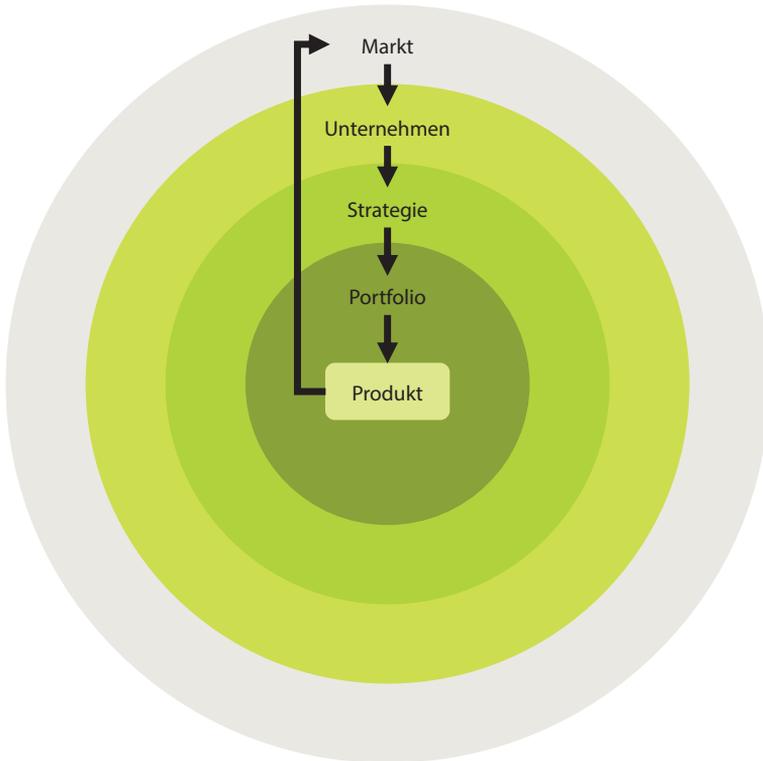


Abb. 3-11 Vom Markt zum Produkt und zurück bzw. vom Strategischen ins Operative und wieder ins Strategische

Bei diesen Schritten geht es darum, allen Stakeholdern den Status der aktuellen und zukünftigen Arbeit klarzumachen. Es ist erstaunlich, wie häufig allein das Herstellen von Transparenz die Menschen zu Erkenntnissen führt, die Gefühle von Verwunderung bis hin zu Entsetzen über die bisherige Unklarheit der aktuellen Situation auslösen. Es ist aber für eine erfolgreiche Produkterstellung essenziell, dass alle Stakeholder des Portfoliomanagements eine gemeinsame Sicht auf und somit ein gemeinsames Bewusstsein für die aktuelle Lage haben. Nur dann können sie auch gemeinsam definieren, was im Sinne der Kunden, der Wertschöpfung und der Wirtschaftlichkeit als Nächstes getan werden muss oder nicht getan werden sollte.

3.10.3 Die gemeinsame Ausrichtung: Priorisierung schaffen

Die oben genannten Schritte schärfen das Bewusstsein für die gemeinsame Ausrichtung. Sie sind noch keine (Lösungs-)Maßnahmen, sondern dienen nur diesem Ziel sowie der Herstellung einer guten Basis für die Gestaltung des Produktportfolios. Diese wird durch die folgenden Aktionen erreicht:

- Definiere alle notwendigen Rollen bezogen auf das Portfoliomanagement mit ihren Aufgaben und mache diese transparent für alle Beteiligten.
- Etabliere einen kontinuierlichen Austausch, um Transparenz für alle Stakeholder zu schaffen. Unterscheide hier individuell die Detailtiefe der Informationen für die Stakeholder und binde diese dann entsprechend ein.
- Finde eine geeignete Granularität der zu priorisierenden Elemente und Inkremente. Ein Portfoliomanagement sollte weder auf Product-Backlog-Item-Ebene noch auf Produktvisions-Ebene erfolgen, sondern dazwischen (siehe z.B. Abschnitt 8.6).
- Innerhalb des Austauschs kläre immer wieder, inwiefern die Produkte und deren Inkremente auf die Unternehmens- und strategischen Ziele einzahlen.
- Priorisiere gemeinsam mit den Stakeholdern alle obigen Produkte und Inkremente entsprechend.

Gerade beim letzten Schritt wird leider klar, dass dies nicht immer möglich ist. Ursachen hierfür sind z.B.:

- Fachbereiche, die nie gelernt haben, sich im Sinne des Gesamtunternehmens bezüglich der Priorisierung abzustimmen, und eigene Anforderungen unabgestimmt in Entwicklungsteams einsteuern
- Projektverantwortliche, die alles daran setzen, einen ursprünglich genannten Plan einzuhalten, egal ob das Produkt noch wertvoll ist oder nicht
- Entscheider, die an allen Gremien vorbei wichtige Anforderungen in Entwicklungsteams reindrücken

Es ist also notwendig, Mechanismen zu finden, die es diesen Menschen ermöglichen, eindeutig zu priorisieren. Alles andere führt eben zu genau dem Chaos, das zu vermeiden ist. Geeignete Mechanismen könnten hierbei das Definieren und Ausprobieren verschiedener Priorisierungsmethoden oder die Einführung eines Portfolio-Owner-Teams sein. Aufgrund der hohen Komplexität des Portfoliomanagements ist ein Portfolio-Owner-Team meistens die bessere Lösung. Für dieses Team gilt, was auch für gute Entwicklungsteams gilt: Es sollte divers aufgestellt sein. Das heißt, dass möglichst alle Perspektiven wie Vertrieb, Produktmanagement oder Entwicklung vertreten sein sollten.

3.10.4 Die kontinuierliche Anpassung: Optimierung der Wertschöpfung

Mit einer klaren, aber auch adaptionsfähigen Priorisierung ist schon einiges gewonnen. Um wirklich wirksam die Wertschöpfung zu optimieren, sind folgende Schritte notwendig. Sonst ist die Optimierung nur halbherzig:

- Prüfe, ob die aktuellen Organisationsstrukturen wie Teamzusammensetzung und Prozesse möglichst optimal die priorisierte Produktentwicklung bezüglich der Wertschöpfung abdecken.
- Optimierte die Organisationsstrukturen und Prozesse konsequent im Sinne möglichst autark arbeitender Teams, die ein Produktinkrement vollumfänglich erstellen können.

Erst wenn diese Schritte gemacht wurden, lohnt es sich, wirklich agile Vorgehensmodelle à la Scrum umfassend einzuführen, um alle weiteren Hindernisse wirksam zu erkennen und zu beseitigen.

3.11 Verantwortungen klarmachen mit POEM

Wie bereits erwähnt, ist es für einen PO überaus wichtig, dass das Mandat für die Wertoptimierung bei ihm liegt. Die Verantwortlichkeit des Product Owners ist ein kritischer Punkt für den Erfolg der Produktentwicklung. Den Umfang und die Grenzen der Verantwortlichkeit transparent zu machen, unterstützt den PO dabei, von allen Stakeholdern respektiert und akzeptiert zu werden und seine Arbeit nicht von mächtigeren Personen durchkreuzen zu lassen. Diese Verantwortlichkeit explizit zu machen, ist essenziell, um ein Verantwortungsvakuum oder -dopplungen zu vermeiden. Nur ein gemeinsames Verständnis führt hier zum Erfolg.

Das Product Ownership Evolution Model (POEM) [Produktwerker] ist ein Modell, das dabei unterstützt, die aktuell gelebte Produktverantwortung und die zukünftig angestrebte Verantwortlichkeit zu visualisieren, abzugleichen, zu diskutieren und dann gemeinsam weiterzuentwickeln. Das Modell zeigt auf, welche Rolle aktuell welches Level an Produktverantwortung übernimmt. Diese Level sind in strategisch (in Abb. 3–12 links angeordnet), taktisch (mittig) und operativ (rechts) gruppiert und enthalten jeweils konkrete Aufgabenbereiche, die die verschiedenen Rollen übernehmen können.

Wir empfehlen, das POEM in einem gemeinsamen Workshop mit dem (Scrum-) Team und weiteren Stakeholdern zu bearbeiten, Stakeholdern wie Programm- oder Produktmanagern, Abteilungs- und Teamleitern, also den Rollen und Personen, die den Product Owner ermächtigen, seine Product-Owner-Rolle auszufüllen. Im POEM sind das die Business Owner (BO). Der Workshop sollte durch eine neutrale Person moderiert werden, die keinen Anteil an dem strategischen, taktischen oder operativen Product Ownership übernimmt, z.B. ein Scrum Master. Als Einstieg bietet es sich an, gemeinsam zu diskutieren, was unter Product Ownership verstanden wird. Dabei ist die Frage gerade in großen oder hierarchischen Unternehmen wichtig: Wo soll grundsätzlich die Verantwortlichkeit für das Produkt liegen?

Product Ownership Evolution Model

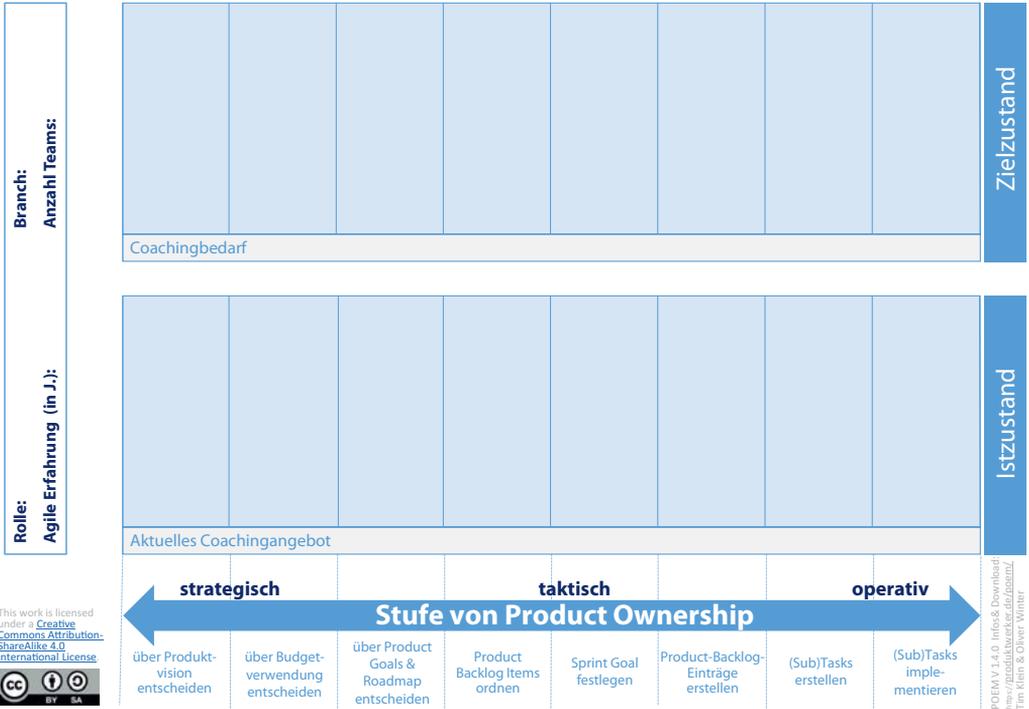


Abb. 3-12 Das Template des Product Ownership Evolution Model von Tim Klein und Oliver Winter [Produktwerker]

Anschließend sollten alle Beteiligten für sich das POEM intuitiv so ausfüllen, wie sie die aktuelle Verantwortlichkeit sehen. Jeder soll die aktuelle für ihn geltende Ist-Situation in der entsprechenden Zeile darstellen. Hierzu wird jeweils der PO im POEM an der Stelle der Zeile positioniert, an der er noch komplett eigenständig diesen Aufgabenbereich entscheiden kann. Wenn er also komplett eigenständig über Produktziele und Roadmap entscheiden darf, wird er in diesem Bereich eingezeichnet. Anschließend wird überprüft, welche Aufgaben rechts davon noch vom PO übernommen werden und ab welchem Bereich die Entwickler Aufgaben übernehmen. Übernimmt der PO also »Product Backlog Items ordnen« und »Sprint-Ziel festlegen«, wird aber bei »Product-Backlog-Einträge erstellen« von den Entwicklern unterstützt, werden an dieser Stelle die Entwickler eingezeichnet. Im letzten Schritt werden die Business Owner positioniert. Diese werden in der Zeile entsprechend den Aufgabenbereichen angeordnet, die die Business Owner vollständig eigenständig entscheiden können, oder ab wo sie in die Entscheidungen des PO eingrätzen können. Jeder Teilnehmer trägt anschließend auch seine persönliche Wunschkonstellation in die Zielzustand-Zeile ein.

Die Modelle werden nebeneinandergelegt, und alle Beteiligten stellen nach und nach ihren empfundenen Ist-Zustand und den von ihnen gewünschten Zielzustand vor. Dabei sind erst mal nur Verständnisfragen zugelassen, damit jeder offen seine Sicht darstellen kann.

Auf der Basis der verschiedenen Zielzustände lässt sich dann gemeinsam die geplante Sollverteilung der Verantwortlichkeit diskutieren. Dabei kann es durchaus schwierig sein, sich auf einen Zielzustand zu einigen. Ist dies der Fall, kann das Ziel als Experiment formuliert werden: Was wollen wir für die nächsten Wochen oder Monate ausprobieren? Dies erleichtert es den Entscheidungsträgern, Macht abzugeben und die Übertragung von Verantwortlichkeit auszuprobieren.

Um diesen Zielzustand mit den Beteiligten zu erreichen, sollte geklärt werden, wer welchen Coachingbedarf hat. Dieser wird ebenfalls markiert. Anschließend wird geprüft, welches Coaching zurzeit intern, z.B. durch den Scrum Master, angeboten werden kann und wo externe Unterstützung angefragt werden sollte.

4 Das Beispiel LearnAgile



Das im Folgenden skizzierte Beispiel verwenden wir durchgehend, um Vorgehensweisen, Methoden oder Artefakte zu verdeutlichen. Hierbei ist uns bewusst, dass es zu Dopplungen kommen kann, da ein Product Owner für eine Produktentwicklung nicht alle Methoden und Artefakte anwendet oder erstellt. Wir erhoffen uns aber, dass du aus den jeweiligen Beispielen und Hinweisen Ideen erhältst, wie du das Gelernte anwenden kannst und was eine solche Methode leisten kann. Das durchgehende Praxisbeispiel wird jeweils mit dem LearnAgile-Logo markiert.



Lisa ist Innovations- und Agile-Beraterin in dem bekannten Softwareentwicklungs- und Beratungshaus Einebeck-EDV. Als solche erlebt sie in ihrer täglichen Arbeit immer wieder, dass Menschen das Thema Agil missinterpretieren oder unsicher sind, in welchen Kontexten agile Vorgehensmodelle hilfreich sind. Oft werden einfach nur einige agile Methoden ohne das Wissen über den Hintergrund und die Herausforderungen komplexer Probleme rausgepickt, und immer häufiger hört sie

Da einige Darstellungen mit all ihren Details nicht gut auf eine Buchseite passen, findest du detaillierte Darstellungen unter:

<https://www.product-ownership-meistern.de/learnagile/>



bei ihren Kunden Aussagen wie »Agil funktioniert bei uns nicht« oder »Bei uns ist Agil verbrannt«. Ihr fällt dabei auf, dass dies meistens aus einem unzureichenden Verständnis bezüglich des Manifests für agile Softwareentwicklung [Manifesto] resultiert. Andererseits nimmt sie wahr, dass das Interesse an agilen Vorgehensmodellen enorm groß ist. Der Bedarf an Aufklärung und Lernmöglichkeiten ist riesig. Lisa möchte diesem Bedarf gerecht werden und eine Lernplattform zur Verfügung stellen, um der Mission des Manifests gerecht zu werden und Interessierten die Möglichkeit zu bieten, zu lehren und zu lernen, also sich gegenseitig zu helfen.

*Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.*

Lisa hat diese Problem- und Produkthypothese dem Strategiekreis ihres Unternehmens kurz dargestellt. Die am Strategiekreis teilnehmenden Personen waren begeistert und haben Lisa gebeten, die Idee weiterzuentwickeln und auf Marktrelevanz zu prüfen – dafür hat Lisa übrigens alle notwendigen Verantwortlichkeiten übertragen bekommen.

5 Landkarte der Methoden

Mit den im Folgenden beschriebenen Methoden und Artefakten geben wir dir einen Überblick über unsere favorisierten kleinen Helferlein, die dich bei deiner täglichen Arbeit als PO unterstützen und dir helfen können, den Weg durch die Herausforderungen der Produktentwicklung professionell zu beschreiten. Uns ist hierbei durchaus bewusst, dass es noch eine große Anzahl an weiteren sinnvollen Methoden gibt. Wir konzentrieren uns hier auf eine entsprechende Auswahl von Kernmethoden und Artefakten. Weiterhin gibt es Vorgehensmodelle wie z.B. Design Thinking und viele andere, deren tiefere Beschreibung den Umfang dieses Buches sprengen würde.

Wir haben der Übersicht wegen jede Methode und jedes Artefakt dem Fokusthema zugeordnet, bei dem ihr Einsatz unserer Meinung am sinnvollsten ist. Selbstverständlich kannst du aber alle Methoden und Artefakte auch in allen Fokusthemen einsetzen. So kannst du beispielsweise in der Problemerkundung bereits Storys verwenden (siehe Abschnitt 9.2). Nutze die Methoden und Artefakte in dem Fokusthema, bei dem sie dir einen Nutzen liefern!

