



Was bin ich?

Die verschiedenen Product-Owner-Rollen in einer skalierten agilen Organisation

Johannes Bergsmann
Berater, Trainer

1



Innovation Meets Quality

Präsentationsvorlage

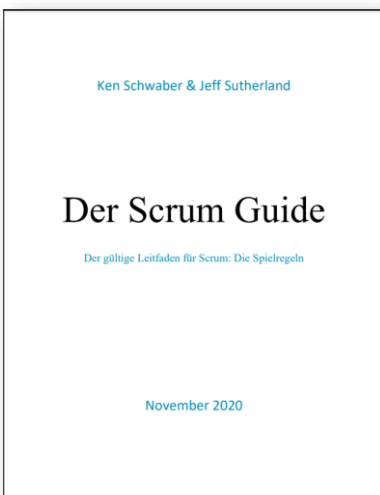


- PO Rolle in verschiedenen agilen Organisationsmodellen
- Umfeld eines konkreten Fallbeispiels (durchgeführte Organisationstransformation)
- Die Schwierigkeiten und Herausforderungen in der skalierten Organisationsgestaltung in diesem konkreten Fall
- Pragmatischer Lösungsansatz für die PO-Rollen in der skalierten Organisation
- Darstellung der Aufgabe/Befugnisse/Verantwortung am Beispiel der Chief Product Owner Rolle
- Resümee

2

PO Rolle in verschiedenen skalierten Organisationsmodellen

3



- 1 Team, 1 PO, 1 Backlog
- **Rollenbeschreibung sehr kompakt** (ca. ½ Seite)
- Inhaltlich für viele Situationen ausreichend
- Ergänzungen sind je nach Organisationsumfeld notwendig und sinnvoll.
- **Für skalierte Organisationen zu wenig.**

Product Owner:in

Der:die Product Owner:in ist ergebnisverantwortlich für die Maximierung des Wertes des Produkts, der sich aus der Arbeit des Scrum Teams ergibt. Wie dies geschieht, kann je nach Organisation, Scrum Team und Individuum sehr unterschiedlich sein.

Der:die Product Owner:in ist auch für ein effektives Product-Backlog-Management ergebnisverantwortlich, das Folgendes umfasst:

- das Produkt-Ziel zu entwickeln und explizit zu kommunizieren;
- die Product-Backlog-Einträge zu erstellen und klar zu kommunizieren;
- die Reihenfolge der Product-Backlog-Einträge festzulegen; und
- sicherzustellen, dass das Product Backlog transparent, sichtbar und verstanden ist.

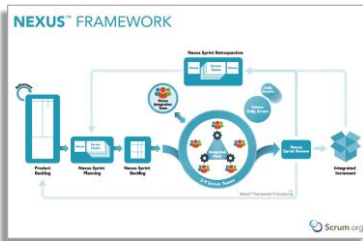
Der:die Product Owner:in kann die oben genannten Arbeiten selbst durchführen oder die Umsetzungsverantwortung an andere delegieren. Unabhängig davon bleibt der:die Product Owner:in ergebnisverantwortlich.

Damit der:die Product Owner:in Erfolg haben kann, muss die gesamte Organisation seine/ihre Entscheidungen respektieren. Diese Entscheidungen sind im Inhalt und in der Reihenfolge des Product Backlogs sowie durch das überprüfbare Increment beim Sprint Review, sichtbar.

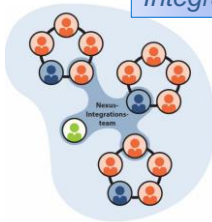
Der:die Product Owner:in ist eine Person, kein Gremium. Der:die Product Owner:in kann die Bedürfnisse vieler Stakeholder:innen im Product Backlog berücksichtigen. Diejenigen, die das Product Backlog ändern möchten, können dies tun, indem sie versuchen, den:die Product Owner:in zu überzeugen.

4

Innovation Meets Quality



NIT – Nexus Integrationsteam



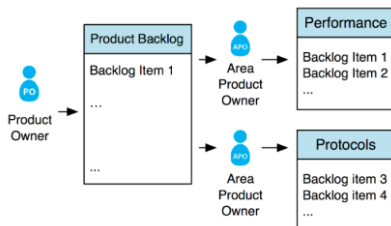
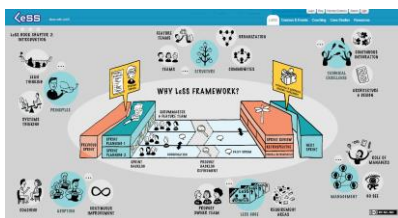
A Nexus is a group of approximately three to nine Scrum Teams that work together to deliver a single product.

- Es gibt immer nur 1 PO und 1 Backlog
- Für ein oder mehrere Scrum Teams
- Steuert mehrere Teams über das NIT
- **PO Rolle ist sehr kurz** in wenigen Sätzen beschrieben:
 - Der Product Owner hat das letzte Wort über den Inhalt des Product Backlogs.
 - Der Product Owner ist verantwortlich für die Maximierung des Werts des Produkts und der Arbeit, die von den Scrum-Teams in einem Nexus durchgeführt und integriert wird.
 - Der Product Owner ist auch für ein effektives Product Backlog Management verantwortlich.

<https://www.scrum.org/resources/online-nexus-guide>

5

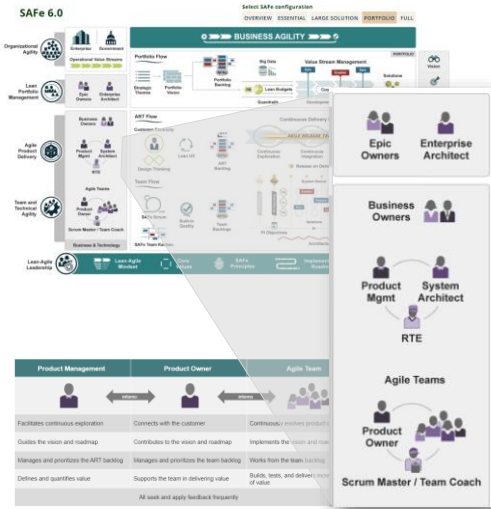
Innovation Meets Quality



- PO Rolle ist dieselbe wie in „Single Team Scrum“ (keine weitere Beschreibung)
- **Weitere PO-Rolle in LESS: Area PO**
 - An Area Product Owner (APO) **specializes in a customer-centric area** and acts as Product Owner in relation to the teams for that area (see Figure).
 - An Area Product Owner does the **same work as a Product Owner** but with a **more limited**, yet still customer-centric, perspective.
- Darüber hinaus keine weiteren Beschreibungen der PO-Rollen.

<https://less.works/>

6



- SAFE ist ein sehr umfassendes aber auch komplexes Framework
- Es gibt eine **PO Hierarchie**:
 - Epic Owner (auf Portfolio Ebene)
 - Product Manager (Schnittstelle zwischen Business, Technologie und PO)
 - PO auf Team-Ebene
- Umfangreiche Rollenbeschreibungen vorhanden inkl., Aufgaben, Verantwortung, Schnittstellen, etc.

<https://scaledagileframework.com/>



7



- In den **meisten** agilen Frameworks gibt es **keine ausführliche Beschreibung** der PO-Rolle (oft nur Verweis auf Scrum Guide)
 - In **SAFE** gibt es umfangreiche Beschreibungen. Dieses Framework ist jedoch **recht komplex und oft nicht passend**.
- Generell ist ein **Tayloring** der PO-Rolle und deren Definition auf die eigene Situation **sinnvoll und notwendig**

8

Umfeld eines konkreten Fallbeispiels (durchgeführte Organisationstransformation)

9



- Softwareunternehmen mit Standardprodukt (verschiedene Module)
- Ca. 200 Mitarbeiter
- Sowohl Produktentwicklung
- Als auch Projektgeschäft mit Kunden
- Viele Hierarchieebenen und sehr kleine Teams (teilweise nur 2-3 MA)
- Kein agiles Vorgehen etabliert

10

Positive Aspekte

- ☺ Gute Unternehmenskultur, sehr sozial
- ☺ Guter Team-Spirit und Zusammenarbeit
- ☺ Top-Fach-Knowhow
- ☺ Gute Mitarbeiterbindung / langjährige MA
- ☺ Partnerschaftlicher Umgang
- ☺ Guter Austausch mit Geschäftsführung
- ☺ Kunden sagen, es ist eine tolle Lösung

Problembereiche / Risiken

- ⊖ Feingranularität der Organisation
- ⊖ Wasserfallartiges Vorgehen
- ⊖ zu wenig & unpriorisierte Spezifikation
- ⊖ Fehlende Rollenbesetzung, unklare Zuständigkeiten
- ⊖ Zusammenarbeit zwischen PM und SWE funktioniert nicht (AL und GF sind Engpass, PMs sind keine „Manager“ sondern „Spezifizierer“)
- ⊖ Anforderungsdefinition vielfach verbesserungswürdig und inhomogen

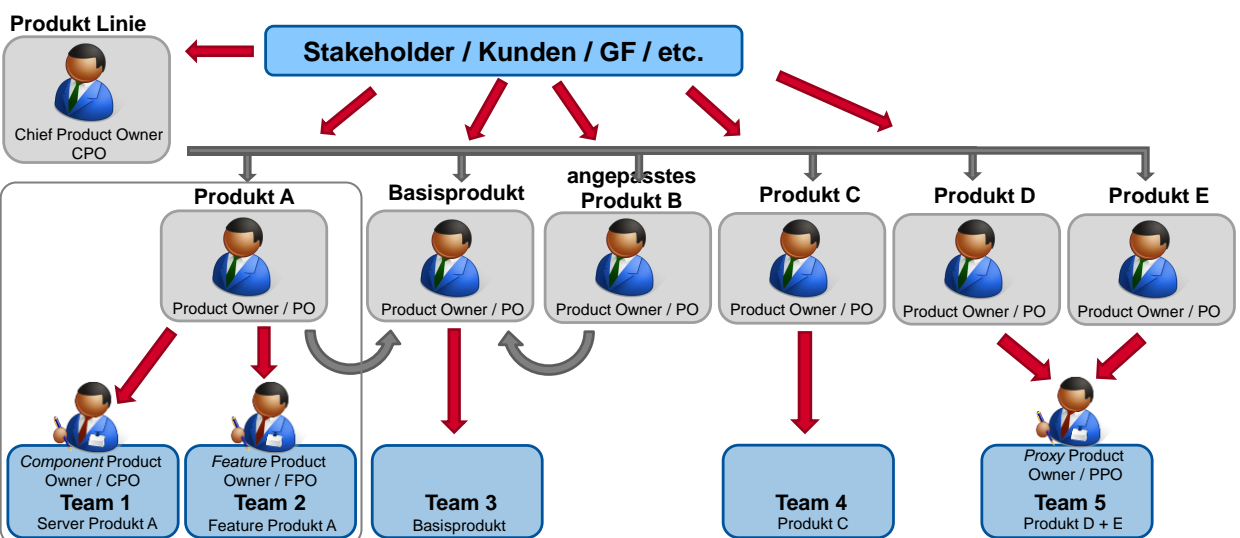


- **Prozesseffizienz** ist schlecht und soll verbessert werden
- Eine Haupt-Problemstelle und Engpass im Prozess ist das **Requirements-Engineering**
- → Spezifikation und **Verantwortung für RE** soll verbessert werden
- Die Produktplanung ist zu starr und langwierig (tw. 1 Jahreszyklen) → Verbesserung der **Entwicklungsdynamik** und Verbesserung der **Release-Strategie**

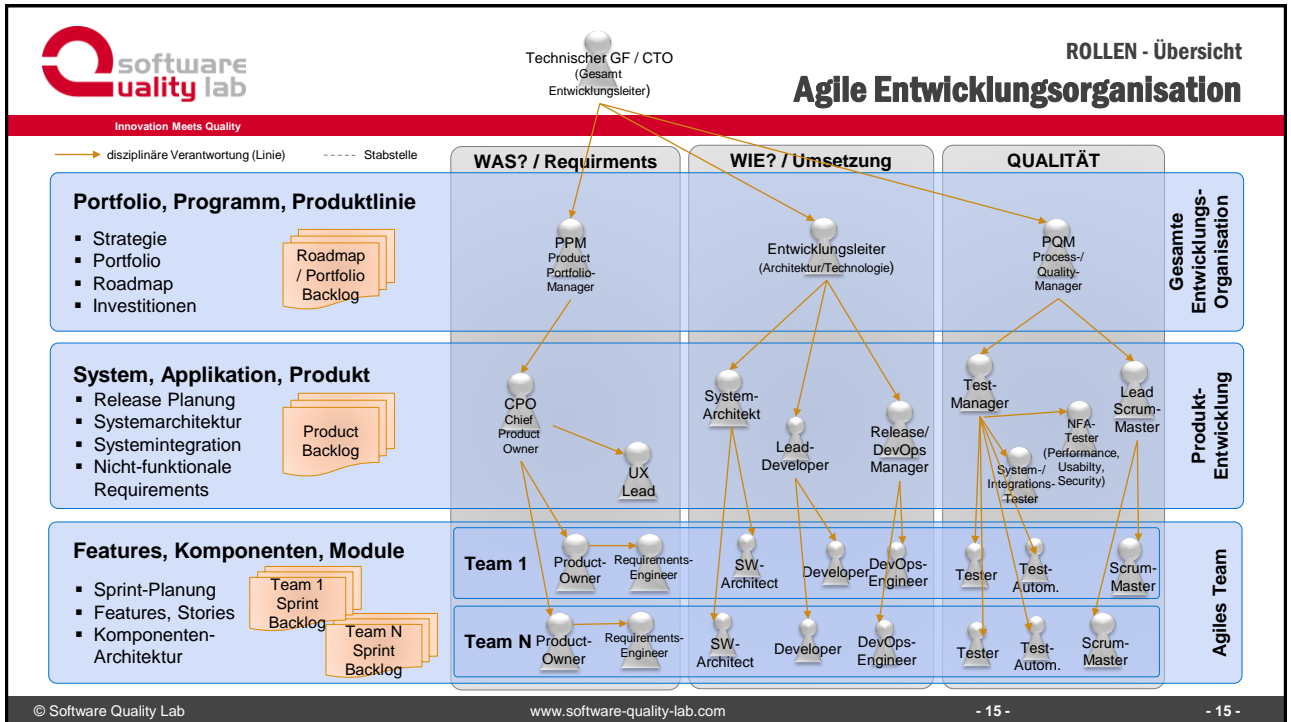
Pragmatischer Lösungsansatz für die PO-Rollen in der skalierten Organisation

13

Product-Owner-Rollen und Teams im agilen RE



14



15



16



Der Chief Product Owner (CPO) definiert die Vision des gesamten Produkts. Er ist der (interne) Auftraggeber und gesamtverantwortlich für das entwickelte Produkt.

Der CPO vermittelt die Vision und die strategischen Anforderungen und Prioritäten allen zugeordneten PO und Teams. Er koordiniert und steuert die PO's für die Umsetzung mehrerer Produktteile.

Linienverantwortung: Leitung der zugeordneten Product Owner

Assets:

- Das verantwortete **Produkt**, welches aus mehreren Produktteilen besteht
- Der **gesamte Product-Backlog**
- Alle dazugehörigen **begleitenden Produktartefakte** (z.B. Spezifikationen, Architektur, Akzeptanztest-Spezifikation, Dokumentation, Planungen, Beschreibung/Flyer, Produkt-Schulungen, etc.)
- **Marketing-Inhalte**/Beschreibungen für das **verantwortete Produkt**

- **Anzahl** Personen für diese Rolle: **1 pro Produkt**
- **Aufwand** für diese Rolle typischerweise **pro Woche und Person: 40 h**

- Vertritt die **fachliche Auftraggeberseite** und somit sämtliche Stakeholder des Produkts.
- Pflege und Steuerung des **Product Backlogs**.
- Erstellen einer passenden **Release-Planung**.
- **priorisiert die Product Backlog Items** so, dass Business Value des Produkts maximal wird und die Möglichkeit früher Releases von Kernfunktionalität besteht, um schnellen Rol zu erreichen.
- Stimmt sich **mit seinen PO's regelmäßig** ab (z.B. 1x pro Woche).
- Nimmt **bei kritischen Features** nach Möglichkeit auch an den **Sprint-Plannings** der betroffenen Teams teil, um sich über den aktuellen Stand und eventuelle Probleme zu informieren.
- Steht nach Bedarf **für Rückfragen der zugeordneten PO's** bereit,
- Trägt die Verantwortung dafür, dass **die richtigen Anforderungen in der richtigen Reihenfolge im Product Backlog** stehen und die Backlog-Einträge so weit spezifiziert sind, dass die gewünschten Produktziele und -strategie von PO's und Teams bei der Umsetzung erkannt und verstanden werden.
- **Vorbereitung des Backlogs für die nächsten Releases** (ausreichend Requirements fertig definieren für eine kontinuierliche Arbeit des Teams auch im Falle des kurzfristigen Ausfalls des CPO).
- Festlegen von Release-Akzeptanzkriterien und Durchführen der **Release-Abnahme des Gesamtprodukts**.

Befugnisse:

- Product Backlog (*jedoch NICHT Sprint Backlog*) befüllen, ändern und (um)priorisieren.
- Produktbezogene inhaltliche Vorgaben bzw. Entscheidungen treffen.
- Die Abnahme durchführen oder verweigern, wenn das Produkt nicht der DoD entspricht.
- Inhaltliche produktbezogene Punkte für die DoD vorgeben.

Was der CPO nicht tut:

- Rolle des Chefs für ein Scrum-Team übernehmen
- Daily Scrums moderieren oder ungefragt dort reden
- Den Sprint Backlog des aktiven Sprints beeinflussen (Zusatzanforderungen, Streichung ,etc.)
- Im Projekt als Teammitglied (z.B. Entwickler, Architekt) mitarbeiten (möglicher Interessenkonflikt!)
- Versuchen, gleichzeitig die Scrum Master Rolle einzunehmen (möglicher Interessenkonflikt!)
- Seine Aufgabe nur zu Beginn und am Ende der Releases bzw. Sprints wahrnehmen

(Mindest-)Qualifikation:

- Hat umfassende fachliche und inhaltliche Kenntnisse hinsichtlich des Produkts.
- Hat Management-Fähigkeiten.
- Kennt die Aufgaben der PO-Rolle methodisch sehr gut (z.B. Product Owner Schulung und Zertifizierung).
- Kennt im Idealfall auch die Scrum-Vorgehensweise methodisch sehr gut (z.B. Scrum Master Schulung und Zertifizierung).
- Hat wenn möglich schon einige Jahre praktisch in agilen Projekten als PO gearbeitet.
- Hat wenn möglich schon einige Jahre Teamleitungs-Erfahrung.

Anmerkungen:

- Im Scrum-Projekt erteilt auch der Chief Product Owner dem Umsetzung-Team keine direkten Anweisungen, sonst muss der Scrum Master eingreifen.
- Detail-Anforderungen sollten vom CPO erst zum spätesten sinnvoll möglichen Zeitpunkt spezifiziert werden, um unnötige Aufwände im Falle von Änderungen zu vermeiden, jedoch früh genug, dass die Teams bei einem kurzfristigen Ausfall des PO nicht leer laufen.

Resümee

21



Weitere Infos in diesem Fachbuch

<https://dpunkt.de/produkt/requirements-engineering-fuer-die-agile-softwareentwicklung-3/>

- In den Beschreibungen der agilen Frameworks findet man meist keine passenden Rollendefinitionen für den PO.
- Eine Anpassung bzw. Ausarbeitung einer Rollenbeschreibung für die eigene Unternehmenssituation ist notwendig und sinnvoll.
- Ja nach Unternehmensgröße kann es schon 3-6 Monate dauern, um eine Rollendefinition im Unternehmen auszuarbeiten und zu etablieren.
- Pragmatische Ansätze werden meist schneller akzeptiert und umgesetzt.

22



23

CV

- Diplom Ingenieur Informatik
- Mehr als 25 Jahre Erfahrung in über 140 Projekten im Bereich der Software-Entwicklung, Projektmanagement und Beratung
- Seit 2003 Eigentümer und Geschäftsführer der Software Quality Lab GmbH



Thematische Schwerpunkte

- Software Entwicklungsprozess, Vorgehensmodelle, Prozessmodelle
- Requirements-Engineering und Usability
- Testmanagement Projektmanagement & Controlling, Risikomanagement
- Standards, Normen und Zertifizierungen
- IT-Strategie und Unternehmensentwicklung
- Ausschreibungen und vertragliche Fragen in Software-Projekten

Sonstige Informationen

- Gerichtlich beideter Sachverständiger für Informatik
- Staatlich geprüfter und beideter Ziviltechniker für Informatik
- Vizepräsident des Austrian Testing Boards (ATB)

Kontakt

[E] johannes.bergsmann@software-quality-lab.com [M] +43 676 840072420

24



Software Quality Lab
INNOVATION MEETS QUALITY

Consulting | Operational Services | Academy