

ERFOLGSFAKTOR „PRODUCT OWNER“

Meist denken wir bei Scrum an Begriffe wie „Sprints“, „ScrumMaster“ und „Team“. Die Rolle des „Product Owner“ ist jedoch nicht weniger wichtig. Im Gegenteil: Der „Product Owner“ ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Durchführen von Scrum-Projekten. Der Artikel beschreibt diese Rolle und erklärt, wie sie richtig angewandt wird.

Die Scrum-Rollen im Überblick

Scrum kennt drei Rollen:

- *Product Owner*
- *Team*
- *ScrumMaster*

Kurz gesagt entscheidet der Product Owner, welche Anforderungen für eine Softwareversion umgesetzt werden und wann die Software ausgeliefert wird. Das Team führt die Arbeit aus, entscheidet, wie viele Anforderungen es in einem Sprint in einem Produkt-Inkrement umsetzen kann, und organisiert seine Arbeit selbstständig. Der ScrumMaster hilft allen Beteiligten, Scrum richtig anzuwenden, und unterstützt das Team dabei, seine Produktivität kontinuierlich zu verbessern. Alle drei Rollen müssen adäquat besetzt sein und eng zusammenarbeiten, um ein Scrum-Projekt zum Erfolg zu führen. Typischerweise arbeitet ein Product Owner mit einem Team zusammen. Jedes Team hat einen eigenen ScrumMaster und jeder ScrumMaster betreut ein Team. Auch wenn lediglich drei Rollen in Scrum existieren und die Verantwortlichkeiten der Rollen klar definiert sind, fällt der richtige Einsatz der Rollen vielen Unternehmen zunächst schwer.

Der Product Owner in Scrum

Der Product Owner in Scrum repräsentiert die Endkundenbedürfnisse, steuert die Softwareentwicklung und arbeitet mit dem Team über den gesamten Projektverlauf eng zusammen. Die Rolle nimmt in Scrum eine zentrale Stellung ein: Der Product Owner beeinflusst den Erfolg eines Scrum-Projekts entscheidend und ist für diesen verantwortlich. Die Rolle geht weit über die eines tra-

ditionellen Produkt- oder Projektmanagers hinaus. Sie vereint Produkt- und Projektmanagementaufgaben in sich und ist zugleich fest in die Softwareentwicklung integriert. Dies bringt viele Vorteile mit sich:

- Die Verantwortung für Anforderungsdefinition und Umsetzung des Projekts liegen nun in einer Hand.
- Übergaben und Informationsverluste werden vermieden.
- Anforderungen können zeitnah verfeinert werden.

Gleichzeitig bedeutet das Zusammenlegen traditionell auf mehrere Schultern verteilter Rollen für viele Unternehmen eine Herausforderung:

- Welche Mitarbeiter können die neue Rolle am besten ausfüllen?
- Wo in der Organisation soll die Rolle aufgehängt sein?
- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten sich für Projektleiter und Mitglieder des *Project Management Office (PMO)*?

Die Aufgaben des Product Owners

Kundennutzen und Anforderungen

Der Product Owner ist dafür verantwortlich, die Kundenbedürfnisse zu verstehen und diese richtig zu kommunizieren. Er agiert als Entrepreneur und sollte in der Lage sein, eine Produktvision zu erstellen und den Mehrwert der neuen Softwareversion klar zu bestimmen. Der Product Owner ist für das Erstellen der Anforderungen und für das Auffüllen, Priori-



Roman Pichler

(E-Mail: roman.pichler@romanpichler.com) arbeitet als unabhängiger Berater und hat langjährige und vielseitige Erfahrung in der Anwendung von Scrum. Er ist Autor des Buchs „Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen“ und Certified Scrum Trainer.

sieren und Pflegen des Produkt-Backlog verantwortlich. Neue Anforderungen werden kontinuierlich in das Produkt-Backlog aufgenommen und existierende Anforderungen verfeinert. Um sicherzustellen, dass die Kundenbedürfnisse richtig verstanden werden, muss der Product Owner den regelmäßigen Kontakt zu Kunden und Anwendern pflegen. Zusätzlich managt der Product Owner die verschiedenen Stakeholder wie Marketing, Vertrieb, Service und erfasst ihre Bedürfnisse. Das ist notwendig, damit Software erfolgreich vertrieben und eingesetzt werden kann.

Projekterfolg

Der Product Owner ist für das Erreichen des Projektziels und damit für den Erfolg des Projekts verantwortlich. Er entscheidet über Auslieferungszeitpunkt, Funktionalität und Kosten der Softwareversion. Der Product Owner erstellt und aktualisiert den Release-Plan und das Release-Burndown (siehe Glossar). Anders als traditionelle Produktmanager delegiert er die Leitung des Entwicklungsprojekts also nicht an einen Projektmanager oder Teamleiter. Im Gegenteil: Der Product Owner führt wichtige Projektmanagementaufgaben selbst aus. Dabei steuert er die Entwicklung über die Formulierung von Anforderungen und deren Priorisierung im Produkt-Backlog.

Enge Zusammenarbeit mit dem Team

Der Product Owner arbeitet während der gesamten Projektdauer eng mit dem Team zusammen. Er hilft dem Team, die Kundenbedürfnisse und Anforderungen zu verstehen und diese in Produkt-Inkrementen umzusetzen. Der Product Owner schlägt somit die Brücke zwischen den Endkunden und der Softwareentwicklung. Zu den ope-

rativen Aufgaben des Product Owner zählen die Detaillierung und Verfeinerung der im nächsten Sprint umzusetzenden Anforderungen, die Teilnahme an den Scrum-Besprechungen sowie die Überprüfung und Abnahme der in einem Sprint erzielten Arbeitsergebnisse.

Der erfolgreiche Product Owner

Für den erfolgreichen Einsatz der Rolle sollten Sie die nachfolgend aufgeführten Faktoren berücksichtigen. Nach meiner Erfahrung existiert eine Korrelation zwischen einem bevollmächtigten, verfügbaren und qualifizierten Product Owner und einem erfolgreichen Scrum-Projekt. Umgekehrt gilt: Ist der Product Owner nicht richtig bevollmächtigt, nur bedingt verfügbar oder nicht richtig qualifiziert, so leidet der Projektfortschritt.

Bevollmächtigt

Der *Product Owner* muss vom Management adäquat bevollmächtigt sein, um seine Aufgaben richtig wahrnehmen zu können. Hierzu zählt das Delegieren von Entscheidungsbefugnis, z. B. bezüglich des exakten Funktionalitätsumfangs der Softwareversion oder der Formulierung und Priorisierung von Anforderungen. Das ist notwendig, damit Entscheidungen rasch und konsistent gefällt werden. Am besten ist es, wenn der Product Owner bereits frühzeitig in die Produktplanung einbezogen und mit der Erstellung eines Produktkonzepts beauftragt wird. So kann der Product Owner die Softwareversion von Anfang an beeinflussen. Product Owner, die wichtige Projekte leiten, sollten an das Senior Management berichten, um genügend Autorität und Sichtbarkeit zu erhalten.

Verfügbar

Um seine Aufgaben angemessen wahrnehmen zu können, muss der Product Owner verfügbar sein. Am besten wird die Rolle nach meiner Erfahrung als Vollzeitjob gelebt. Das stellt sicher, dass der Product Owner nicht überlastet ist und genügend Zeit hat, z. B. zur Vorbereitung der Sprint-Planungssitzung oder zur täglichen Zusammenarbeit mit dem Team. Anforderungen werden so adäquat vorbereitet und Fragen zeitnah beantwortet. In der Praxis ist es oft hilfreich, jeden Tag für mindestens eine

Produkt-Backlog

Der Produkt-Backlog enthält alle bekannten Anforderungen und Arbeitsergebnisse, die zur Erreichung des Projektziels umgesetzt oder erbracht werden müssen. Seine Einträge sind priorisiert.

Produkt-Inkrement

Als Produkt-Inkrement wird lauffähige, getestete und dokumentierte Software bezeichnet, die Anforderungen aus dem Produkt-Backlog umsetzt. Das Produkt-Inkrement ist das Ergebnis eines Sprints.

Release-Plan

Der Release-Plan beschreibt, bis wann alle Anforderungen im Produkt-Backlog umgesetzt werden können bzw. wie viele Anforderungen bis zu einem fixen Termin erbracht werden können. Er basiert auf dem Aufwand im Produkt-Backlog und der Fähigkeit des Teams, Anforderungen in Produkt-Inkrementen umzusetzen (so genannte *Velocity*).

Release-Burndown

Das Release-Burndown beschreibt den Projektfortschritt. Es führt die Summe der Aufwände im Produkt-Backlog am Ende jedes Sprints auf und zeigt, wie sich diese über die Sprint-Grenzen hinweg verändern.

Sprint

Ein Sprint ist ein Arbeitszyklus, der Anforderungen aus dem Produkt-Backlog in ein Produkt-Inkrement umsetzt. Er dauert maximal 30 Tage. Ein Scrum-Projekt besteht aus einer Reihe von Sprints.

Kasten 1: Glossar der verwendeten Scrum-Begriffe.

Stunde im Teamraum anwesend zu sein, z.B. im Anschluss an das Daily Scrum.

Qualifiziert

Um als Product Owner erfolgreich arbeiten zu können, ist es wichtig, qualifiziert zu sein. Hierzu zählen das Verständnis der Kundenbedürfnisse und die Fähigkeit, diese an das Team kommunizieren zu können, sowie die Kenntnis agiler Requirements-Engineering-Praktiken, wie z. B. die Verwendung von Benutzergeschichten (*User Stories*). Neben der umsichtigen Auswahl des geeigneten Mitarbeiters ist also auch die richtige Fortbildung wichtig. Diese kann durch die Ausbildung zum „Certified Scrum Product Owner“ sowie durch projektbegleitendes Coaching erfolgen. Wie für das Erlernen neuer Fähigkeiten gilt auch für Scrum: Übung macht den Meister.

Fazit

Die Rolle des Product Owner vereint die Aufgaben eines Produktmanagers und traditionellen Projektleiters in sich und ist daher nicht immer einfach anzuwenden. Meist verlangt der konsequente Einsatz der Rolle eine grundlegende Veränderung des

Zusammenspiels zwischen Produktmanagement bzw. Auftraggeber und Entwicklung. Die Rolle bildet einen wesentlichen Eckpfeiler in Scrum. Der Product Owner repräsentiert die Endkundenbedürfnisse, ist für den Projekterfolg verantwortlich und arbeitet eng mit dem Team über die gesamte Projektlaufzeit zusammen. Damit Ihre Product Owner effektiv arbeiten können, sollten Sie darauf achten, dass diese bevollmächtigt, verfügbar und qualifiziert sind. ■

Literatur

[Coh04] M. Cohn, *User Stories Applied: For Agile Software Development*, Addison-Wesley 2004

[Pic07] R. Pichler, *Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*, dpunkt.verlag 2007

[Sch07] K. Schwaber, *Agiles Projektmanagement mit Scrum*, Microsoft Press 2007