

# Auf einen Blick

1	Gesucht: Product Owner (m/w/d) .....	19
2	Alles im Blick: die Produktübersicht .....	43
3	Das Fundament: Projektmanagement .....	77
4	Zeit für Feedback .....	99
5	Product Discovery: Raten oder Daten? .....	123
6	Zuhören, verstehen, ansprechen: dein Kommunikationsjob .....	147
7	Frisch sortiert ist halb gewonnen: das Refinement .....	187
8	Interview: Auf einen Kaffee mit Product Ownerin Jil .....	221
9	Was liegt an? Planning und Daily .....	233
10	Gemeinsam führen .....	259
11	Tech für Anfänger*innen .....	281
12	Kurs anpassen: das Review .....	305
13	Auf eine gute Zusammenarbeit! Die Retrospektive .....	329
14	Guter Rat von Lennart .....	339
15	Heiße Konflikte willkommen! .....	347
16	Liefern mit Stil .....	377
17	Umfeld und Unterstützung: die Sicht aufs Unternehmen .....	391
18	Gut gemacht! .....	421

# Inhalt

Vorwort .....	17
---------------	----

## **1      Gesucht: Product Owner (m/w/d)** 19

---

<b>1.1</b>	<b>Scrum – eine agile Allzweckmethode?</b> .....	20
<b>1.2</b>	<b>Product Owner*in – was ist das eigentlich?</b> .....	25
1.2.1	Die Herausforderungen in der Praxis .....	26
1.2.2	Deine Aufgabe im Unternehmen .....	27
<b>1.3</b>	<b>Fünf Dinge, um die du dich wirklich kümmern musst</b> .....	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
<b>1.4</b>	<b>Was ist NICHT dein Job?!</b> .....	40

## **2      Alles im Blick: die Produktübersicht** 43

---

<b>2.1</b>	<b>Viele verschiedene Perspektiven einbeziehen</b> .....	44
<b>2.2</b>	<b>Alles auf einem Blatt</b> .....	45
2.2.1	Elemente der Produktvisionstafel .....	45
2.2.2	Die Produktvisionstafel füllen .....	46
2.2.3	Die Produktvisionstafel erarbeiten .....	48
<b>2.3</b>	<b>Deine Vision zählt</b> .....	48
2.3.1	Ein berühmtes Beispiel .....	48
2.3.2	Die SHIELD-Kriterien .....	49
<b>2.4</b>	<b>Die Bedürfnisse der Kundschaft kennenlernen</b> .....	50
<b>2.5</b>	<b>Die Produktstruktur entwickeln</b> .....	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

---

- 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

<b>3.3</b>	<b>Wie sag ich es den anderen?</b>	88
3.3.1	Die passende Argumentation	89
<b>3.4</b>	<b>Vom ersten Meilenstein zum Product Backlog</b>	90
3.4.1	Das Product Backlog	91
3.4.2	Die drei Planungsebenen	91
3.4.3	Sprint-Ziele	92
<b>3.5</b>	<b>Produktarten und ihre Herausforderungen</b>	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

---

<b>4.1</b>	<b>Die Wissensspirale</b>	100
<b>4.2</b>	<b>Feedback: ehrliche Rückmeldungen für die Weiterentwicklung nutzen</b>	102
<b>4.3</b>	<b>Voraussetzungen für gute Feedback-Gespräche</b>	104
4.3.1	Aktiv zuhören	104
4.3.2	Fragen und Nachfragen	104
4.3.3	Ich-Botschaften	106
<b>4.4</b>	<b>Feedback-Regeln</b>	107
4.4.1	Regeln zum Feedback-Geben	107
4.4.2	Regeln zum Feedback-Nehmen	108
<b>4.5</b>	<b>Der Feedback-Canvas</b>	108
<b>4.6</b>	<b>Vom Umgang mit Feedback und Fehlern</b>	110
<b>4.7</b>	<b>Lernmomente gestalten</b>	111
<b>4.8</b>	<b>Impulse im Entwicklungsalltag aufgreifen</b>	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

---

<b>5.1</b>	<b>Was ist Product Discovery?</b> .....	124
<b>5.2</b>	<b>Immer ist ein guter Zeitpunkt</b> .....	126
<b>5.3</b>	<b>Die Haltung entscheidet</b> .....	126
<b>5.4</b>	<b>Methoden zur Product Discovery</b> .....	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
<b>5.5</b>	<b>Design Thinking</b> .....	139
<b>5.6</b>	<b>Serendipität</b> .....	141
<b>5.7</b>	<b>Vorsicht vor Denkfehlern!</b> .....	142
<b>5.8</b>	<b>Hypothesen bilden und testen</b> .....	143
<b>5.9</b>	<b>Wie weiter?</b> .....	144

**6      Zuhören, verstehen, ansprechen:  
         dein Kommunikationsjob** 147

---

<b>6.1</b>	<b>Verständlichkeit und Verständigung herstellen</b> .....	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
<b>6.2</b>	<b>Zusammenarbeit durch angemessene Kommunikation initiieren</b> .....	154
6.2.1	Synergetisch zusammenarbeiten .....	155
6.2.2	Voraussetzungen für Collaboration schaffen .....	158
<b>6.3</b>	<b>Agil kommunizieren</b> .....	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

<b>6.4</b>	<b>Gesprächsführung übernehmen in alltäglichen und herausfordernden Situationen</b>	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
<b>6.5</b>	<b>Kreative Prozesse moderieren</b>	171
6.5.1	Raum schaffen für Innovation und Kreation	171
6.5.2	Methoden zur Moderation von kreativen Prozessen	173
<b>6.6</b>	<b>Schneller entscheiden, statt immer zu warten</b>	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
<b>7</b>	<b>Frisch sortiert ist halb gewonnen: das Refinement</b>	187
<b>7.1</b>	<b>Hol dein Team zusammen</b>	188
<b>7.2</b>	<b>Stories und Backlog-Einträge schreiben</b>	188
7.2.1	User Stories	191
7.2.2	Backlog-Einträge sind Wegwerfware, Dokumentation Liefergegenstand	194
<b>7.3</b>	<b>Geschickt schneiden</b>	195
7.3.1	Elefanten-Carpaccio	197
7.3.2	Nützliche Strategien zum Schnitt von Product-Backlog-Einträgen	199
<b>7.4</b>	<b>Akzeptanzkriterien finden</b>	200
7.4.1	Given-When-Then	202
7.4.2	Wann ist es gut genug? – Spezifische Qualitätskriterien beschreiben	203
<b>7.5</b>	<b>Definition of Done</b>	204
<b>7.6</b>	<b>Gut geschätzt: Story Points &amp; Co.</b>	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 allerbestester 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

<b>9.5</b>	<b>Dem Team Orientierung geben</b> .....	248
<b>9.6</b>	<b>Sind wir done done? Die Definition of Done nutzen</b> .....	249
<b>9.7</b>	<b>Wertvoll und nützlich? Features abnehmen</b> .....	249
<b>9.8</b>	<b>Refinement: Anforderungen erkennen</b> .....	250
<b>9.9</b>	<b>Sprint-Wechsel vorbereiten</b> .....	252
<b>9.10</b>	<b>Den Sprint abbrechen</b> .....	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
<b>9.11</b>	<b>Dann machen wir eben was anderes: der Pivot</b> .....	256

## **10 Gemeinsam führen** 259

---

<b>10.1</b>	<b>Wer macht was?</b> .....	260
<b>10.2</b>	<b>Die Grundlagen im Agilen Manifest</b> .....	261
<b>10.3</b>	<b>Führen und Managen</b> .....	262
10.3.1	Dienlich führen .....	264
<b>10.4</b>	<b>Cynefin Framework</b> .....	265
<b>10.5</b>	<b>Dich selbst führen</b> .....	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
<b>10.6</b>	<b>Mit anderen führen</b> .....	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

<b>11</b>	<b>Tech für Anfänger*innen</b>	<b>281</b>
<b>11.1</b>	<b>Zuverlässig und mit hoher Qualität entwickeln und liefern</b>	<b>282</b>
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
<b>11.2</b>	<b>Anwendungen professionell betreiben</b>	<b>294</b>
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
<b>11.3</b>	<b>Rechtliche und Sicherheitsanforderungen sicherstellen</b>	<b>298</b>
11.3.1	Lizenzmanagement	298
11.3.2	Sicherheitsprobleme und Updates	300
11.3.3	Datenschutz, Datensicherheit	300
11.3.4	Zertifizierungen	302
<b>11.4</b>	<b>Aus- und Weiterbildung</b>	<b>303</b>
<b>12</b>	<b>Kurs anpassen: das Review</b>	<b>305</b>
<b>12.1</b>	<b>Das Sprint Review</b>	<b>306</b>
<b>12.2</b>	<b>Das Review Meeting vorbereiten</b>	<b>307</b>
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
<b>12.3</b>	<b>Zum Start</b>	<b>314</b>
12.3.1	Den Rahmen setzen	314
12.3.2	Bringe die Menschen in Kontakt	315
<b>12.4</b>	<b>Der Stand der Dinge</b>	<b>317</b>
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
<b>12.5</b>	<b>Die Entwicklungen im Umfeld .....</b>	<b>322</b>
12.5.1	Die äußeren Umstände .....	322
12.5.2	Die inneren Umstände .....	322
<b>12.6</b>	<b>Wie weiter? .....</b>	<b>325</b>
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
<b>12.7</b>	<b>Was nicht ins Review gehört .....</b>	<b>327</b>
12.7.1	Die langfristige Strategie anpassen .....	327
12.7.2	Themen für die Retrospektive .....	327

**13 Auf eine gute Zusammenarbeit!**  
**Die Retrospektive** 329

---

<b>13.1</b>	<b>Wie wird's gemacht? .....</b>	<b>330</b>
<b>13.2</b>	<b>Die richtigen Rahmenbedingungen .....</b>	<b>331</b>
<b>13.3</b>	<b>Psychologische Sicherheit .....</b>	<b>331</b>
<b>13.4</b>	<b>Lass uns über Gefühle sprechen .....</b>	<b>333</b>
<b>13.5</b>	<b>Die Retrospektive für kritisches Feedback nutzen .....</b>	<b>334</b>
<b>13.6</b>	<b>Ein typischer Ablauf .....</b>	<b>335</b>
<b>13.7</b>	<b>Nach der Retro ist vor der Retro .....</b>	<b>337</b>

**14 Guter Rat von Lennart** 339

---

<b>14.1</b>	<b>Was macht ein Agile Coach? .....</b>	<b>339</b>
<b>14.2</b>	<b>Der Unterschied zur Scrum-Master-Rolle .....</b>	<b>340</b>
<b>14.3</b>	<b>Wie ein agiler Coach unterstützt .....</b>	<b>340</b>
<b>14.4</b>	<b>Tipps für das Stakeholder-Management .....</b>	<b>341</b>

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 Liefen mit Stil** 377

---

<b>16.1</b>	<b>Wie oft liefern?</b> .....	379
<b>16.2</b>	<b>Was ist alles zu tun?</b> .....	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
<b>16.3</b>	<b>Liefen ist kein Endpunkt</b> .....	390

## **17 Umfeld und Untersttzung: die Sicht aufs Unternehmen** 391

---

<b>17.1</b>	<b>Warum Organisationsentwicklung?</b> .....	392
17.1.1	Ihr fhrt Scrum ein .....	394
17.1.2	Ihr gestaltet die Zukunft eures Unternehmens .....	395
17.1.3	Wir sind doch schon agil?! .....	398
<b>17.2</b>	<b>Vom ersten Scrum Team zum agilen Unternehmen</b> .....	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
<b>17.3</b>	<b>Hypothesengeleitete Entwicklung</b> .....	415
17.3.1	Ein Dashboard fr die Organisationsentwicklung .....	416
17.3.2	Dein Schweizer Taschenmesser .....	418

## **18 Gut gemacht!** 421

---

<b>18.1</b>	<b>Probiere es einfach aus!</b> .....	421
<b>18.2</b>	<b>Danke</b> .....	422

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