

# 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
<b>1      Gesucht: Product Owner (m/w/d)</b>	<b>19</b>
<b>1.1     Scrum – eine agile Allzweckmethode?</b> .....	20
<b>1.2     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     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     Was ist NICHT dein Job?!</b> .....	40
<b>2      Alles im Blick: die Produktübersicht</b>	<b>43</b>
<b>2.1     Viele verschiedene Perspektiven einbeziehen</b> .....	44
<b>2.2     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     Deine Vision zählt</b> .....	48
2.3.1    Ein berühmtes Beispiel .....	48
2.3.2    Die SHIELD-Kriterien .....	49
<b>2.4     Die Bedürfnisse der Kundschaft kennenlernen</b> .....	50
<b>2.5     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
<b>2.6</b>	<b>Der Return muss stimmen: Nutzen und wirtschaftliche Anreize .....</b>	<b>58</b>
<b>2.7</b>	<b>Unwägbarkeiten und Risiken konstruktiv wenden .....</b>	<b>60</b>
2.7.1	Risiken erheben .....	60
2.7.2	Risiken bewerten .....	61
2.7.3	Mit Risiken umgehen .....	64
<b>2.8</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen einbeziehen .....</b>	<b>65</b>
<b>2.9</b>	<b>Die Abhängigkeiten ermitteln .....</b>	<b>66</b>
2.9.1	Das Rich Picture .....	66
2.9.2	Der Fisch und seine Gräten .....	68
2.9.3	Vernetztes Denken .....	69
<b>2.10</b>	<b>Die Kommunikation mit den Stakeholder*innen aufbauen .....</b>	<b>70</b>
2.10.1	Wer nimmt maßgeblich Einfluss auf dein Produkt? .....	71
2.10.2	Analysiere deine Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern .....	73
<b>2.11</b>	<b>Experimentiere dich an den Auftrag ran .....</b>	<b>73</b>
<b>2.12</b>	<b>Deine persönliche Überblicksroutine .....</b>	<b>75</b>

### **3 Das Fundament: Projektmanagement**

77

---

<b>3.1</b>	<b>Meilensteine, Iterationen und das Produkt-Ziel .....</b>	<b>78</b>
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
<b>3.2</b>	<b>Deine Vorgehensstrategie entwickeln .....</b>	<b>83</b>
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

---

<b>4</b>	<b>Zeit für Feedback</b>	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

---

<b>5</b>	<b>Product Discovery: Raten oder Daten?</b>	123
5.1	Was ist Product Discovery? .....	124
5.2	Immer ist ein guter Zeitpunkt .....	126
5.3	Die Haltung entscheidet .....	126
5.4	Methoden zur Product Discovery .....	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
5.5	Design Thinking .....	139
5.6	Serendipität .....	141
5.7	Vorsicht vor Denkfehlern! .....	142
5.8	Hypothesen bilden und testen .....	143
5.9	Wie weiter? .....	144
<b>6</b>	<b>Zuhören, verstehen, ansprechen: dein Kommunikationsjob</b>	147
6.1	Verständlichkeit und Verständigung herstellen .....	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
6.2	Zusammenarbeit durch angemessene Kommunikation initiieren .....	154
6.2.1	Synergetisch zusammenarbeiten .....	155
6.2.2	Voraussetzungen für Collaboration schaffen .....	158
6.3	Agil kommunizieren .....	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

---

## **7 Frisch sortiert ist halb gewonnen: das Refinement** 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 allerbester 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
<b>10</b>	<b>Gemeinsam führen</b>	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 Tech für Anfänger*innen</b>	<b>281</b>
<b>11.1 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 Anwendungen professionell betreiben .....</b>	<b>294</b>
11.2.1 Monitoring .....	294
11.2.2 Capacity-, Availability- und Performancemanagement .....	295
11.2.3 Backup- und Recovery-Prozesse .....	296
11.2.4 Support- und Problemmanagementprozesse .....	297
<b>11.3 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 Aus- und Weiterbildung .....</b>	<b>303</b>
<b>12 Kurs anpassen: das Review</b>	<b>305</b>
<b>12.1 Das Sprint Review .....</b>	<b>306</b>
<b>12.2 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 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 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>

<b>14.5</b>	<b>Es gibt keine schlechten Nachrichten .....</b>	342
<b>14.6</b>	<b>Wenn Führung fordert .....</b>	343
<b>14.7</b>	<b>Der Weg zum Agile Coach .....</b>	344

## **15 Heiße Konflikte willkommen!**

347

---

<b>15.1</b>	<b>Konflikte für Innovationen nutzen .....</b>	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
<b>15.2</b>	<b>Die Basis für Austausch schaffen .....</b>	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
<b>15.3</b>	<b>Höflich miteinander umgehen .....</b>	363
<b>15.4</b>	<b>Das Kritische ansprechen: der Elefant im Raum .....</b>	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
<b>15.5</b>	<b>Nein sagen (können/dürfen/müssen) .....</b>	370
15.5.1	Höflich sein bedeutet nicht, allem zustimmen zu müssen .....	370
15.5.2	Wissen, was Sache ist .....	371
<b>15.6</b>	<b>Grenzen der Kommunikation anerkennen und für sich selbst sorgen .....</b>	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

<b>16</b>	<b>Liefern mit Stil</b>	377
16.1	Wie oft liefern? .....	379
16.2	Was ist alles zu tun? .....	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
16.3	Liefern ist kein Endpunkt .....	390
<b>17</b>	<b>Umfeld und Unterstützung: die Sicht aufs Unternehmen</b>	391
17.1	Warum Organisationsentwicklung? .....	392
17.1.1	Ihr führt Scrum ein .....	394
17.1.2	Ihr gestaltet die Zukunft eures Unternehmens .....	395
17.1.3	Wir sind doch schon agil?! .....	398
17.2	Vom ersten Scrum Team zum agilen Unternehmen .....	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
17.3	Hypothesengeleitete Entwicklung .....	415
17.3.1	Ein Dashboard für die Organisationsentwicklung .....	416
17.3.2	Dein Schweizer Taschenmesser .....	418
<b>18</b>	<b>Gut gemacht!</b>	421
18.1	Probiere es einfach aus! .....	421
18.2	Danke .....	422

## Inhalt

### Anhang 423

---

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