



Online Scrum
Community

Klärt endlich die Produktverantwortung!

Transparenz über Entscheidungsverantwortung herstellen

Tim Klein
produktwerk.de



Die
Produktwerker



Der Podcast für Product Owner

Project Manager

heißt jetzt

Product Owner

...sonst ändert sich nix



**Lasst uns mit einer
Geschichte beginnen!**



Eine gewöhnliche Geschichte



Das ist **Julia**...

Seit einigen Monaten arbeitet sie für ihr neues Unternehmen als **Chief Product Officer (CPO)**.

Ihr Unternehmen ist **ein Telekommunikationskonzern** - mitten in der "digitalen Transformation".

Eine gewöhnliche Geschichte

Jeden Tag...

...beobachtet Julia, dass die Product Owner und die gesamten Scrum-Teams **hart arbeiten**, um den **Erfolg** des Unternehmens **sicherzustellen**.



Eine gewöhnliche Geschichte



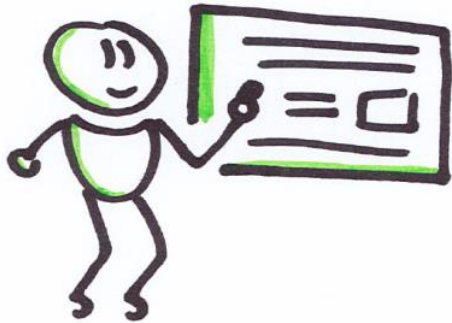
Mit der Zeit...

bemerkt Julia, dass ihre **Product Owner** mit ihr immer häufiger das Gespräch über **sehr operative Produktfragen** suchen.

...und sie erwarten, dass **Julia diese Entscheidungen (für sie) trifft.**

Eine gewöhnliche Geschichte

Aber Julia hat viel Erfahrung als Product Leader. Daher sieht sie die Verantwortung für diese Art von Produktentscheidungen bei den Scrum-Teams.



Also versucht sie ihnen immer wieder zu erklären, dass sie **als Product Owner** solche **Entscheidungen** gemeinsam mit ihren Scrum-Teams **treffen** müssen.



Eine gewöhnliche Geschichte

Dennoch **ändert sich** das **Verhalten der Product Owner** in den kommenden Wochen **nicht**.



Stattdessen beschweren sie sich bei ihren Managern, dass sie sich **nicht sicher genug fühlen**, diese Entscheidungen zu treffen, und sehen diese Verantwortung eher bei Julia.

Sie ziehen es daher vor, den **Fokus** auf die **Lieferung von Output** zu legen, indem sie mit ihren Teams Features entwickeln.

Eine gewöhnliche Geschichte



Da Julia sich nicht anders zu helfen weiß,
trifft sie schließlich die **Produktentscheidungen** selbst.

Der **Mut** und das **Commitment** der Teams,
Verantwortung für den Erfolg der Produkte zu
übernehmen, **leiden** daher mehr und mehr.

Schließlich wird Julia bewusst:
**„Meine Teams übernehmen
keine Product Ownership!“**

Unser Verständnis von...

Product Ownership

*Verantwortung für das Produkt
im eigenen **Kontext** zu übernehmen.*

*Und zu jeder Zeit **zu wissen** und **zu entscheiden**,
was das **Wertvollste** ist,
an dem wir mit **Fokus** arbeiten müssen.*



Aber wie kommen wir dorthin?



Kann der Scrum Guide helfen?



Julia fragt sich, ob ihr der **Scrum Guide** Hilfe bieten kann:

Sagt er etwas Konkretes zu den folgenden Fragen:

... wer sollte **Produktentscheidungen** treffen?

... zur **Produktverantwortung** im Allgemeinen?

... oder gar eine **Definition von Product Ownership**?



Kann der Scrum Guide helfen?



Der Begriff „Ownership“ taucht nicht einmal im Scrum Guide (2020) auf!

...und es wird nur wenig zum Product Owner gesagt:

“...is accountable for **maximizing the value of the product** resulting from work of the Scrum Team.”

“... is also accountable for **effective Product Backlog management.**

(...) may do the above work or (..) **delegate the responsibility to others.**”

“For the Product Owner to succeed,
**the entire organization must
respect their decisions.**”

Achtung: nur sehr wenige Teams haben den Scrum Guide wirklich mal gelesen ;)

Kann der Scrum Guide helfen?







Product Ownership und weitere spezifische Bereiche von **Produktentscheidungen** sind also **nicht explizit definiert**.

Aber das ist OK!

... denn es ist nur ein **Framework** (und bewusst unvollständig)
... organisatorische Umsetzung muss **kontextbezogen** sein

Werfen wir also einen Blick darauf, wie Produktverantwortung in Organisationen üblicherweise gelebt wird.

Unsere kontextbezogene Beobachtungen

Situations we've experienced	Product Ownership	...has impact on:	
		Outcome	Scrum values
CEO made product decisions for the teams	was <u>not</u> clarified 	Simple decision mechanism for complex problems: bottleneck	<i>Courage</i> of the teams suffered
PO's did not feel in charge for roadmap decisions	was <u>not</u> clarified 	Slow decision making processes in product org	No real <i>commitment</i> of PO's for product strategy
Large number of Epics were tried to be develop in parallel; little was finished	after it has been clarified 	Improved flow efficiency & reduced time-to-market	Shift to <i>focus</i> on the most valuable features
Collaboration between int. PO and ext. develop. team	after it has been clarified 	Better product decisions due to more product ownership by the development team	increased <i>openness</i> & <i>courage</i> in the ext. team

Wird also alles in Organisationen geklärt?

Nach unserer Erfahrung: NEIN!

In der Regel wird die **Product Ownership** leider nicht ausdrücklich vereinbart und ist daher **nicht transparent**.

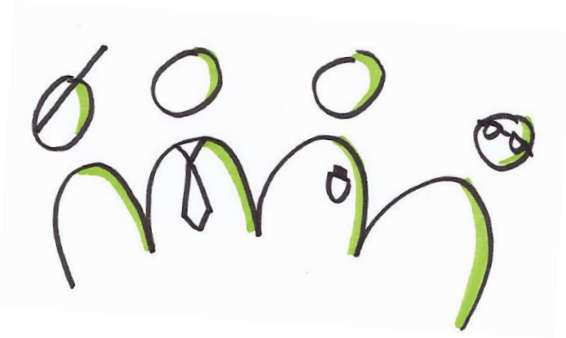
- ... dies führt zu Unsicherheit
- ... eine schlecht definierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Rollen führt zu Missverständnissen



**Wir fragten uns: Warum wird nie darüber gesprochen?
Wie soll man mit diesem Problem umgehen?**

Unsere grundsätzliche These

**Product Ownership
liegt in der Verantwortung
des gesamten Scrum-Teams!**



Unsere Annahme

Die **Entscheidungsverantwortung**
muss zwischen **allen Akteuren**
im konkreten **organisatorischen Kontext**
explizit gemacht werden.



Eine solche **Transparenz** bietet die Sicherheit
Entscheidungen zu treffen.

Unsere Lösung

Wir haben ein **Modell** geschaffen, das wertvolle Kommunikation zur Klärung der **Product Ownership** auslöst:

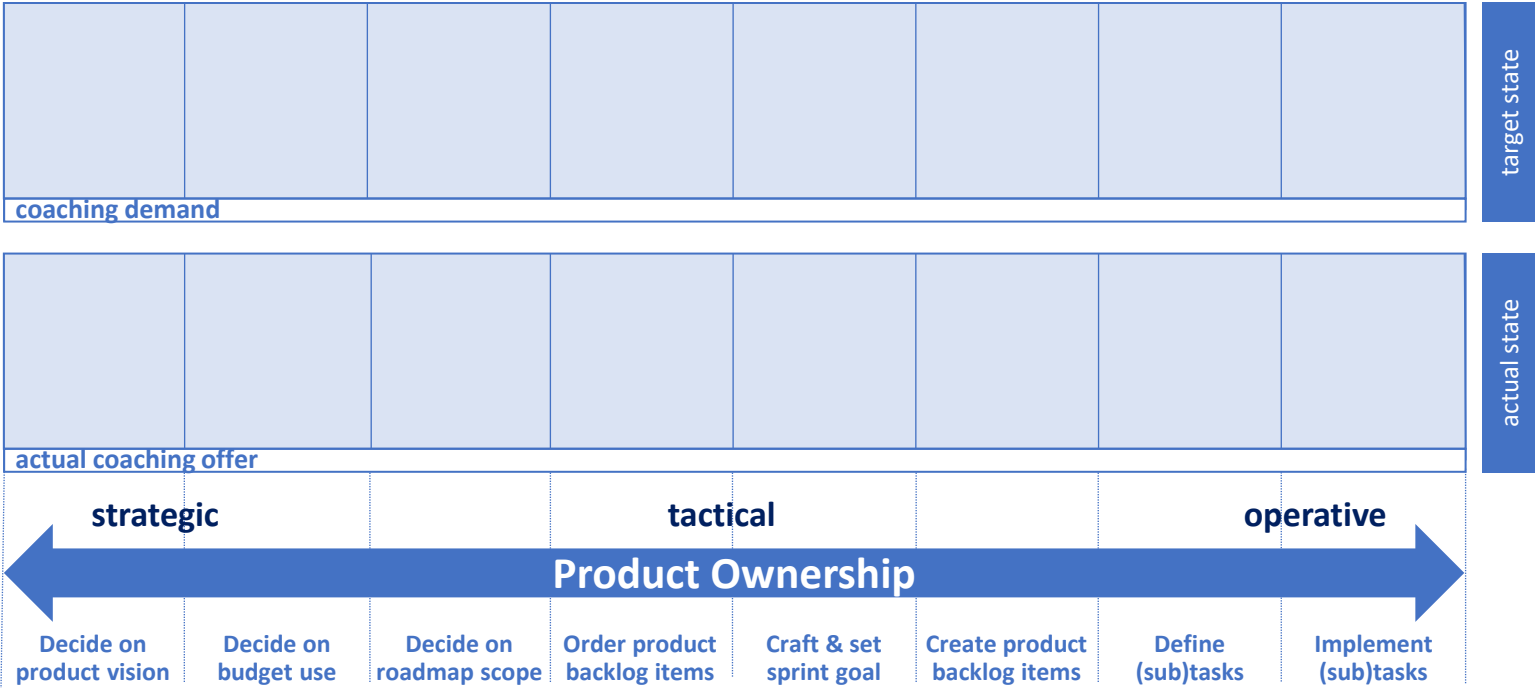
POEM – Product Ownership Evolution Model

POEM

- ... macht Product Ownership **explizit**
- ... verbessert **Transparenz** über die Entscheidungsbereiche
- ... fördert die **psychologische Sicherheit**



Product Ownership Evolution Model (POEM)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



POEM in Team Session einsetzen



Nachdem sie POEM kennengelernt hat, ruft Julia sofort ihre Product Owner zusammen.

Alle tragen ihre Einschätzung der **aktuellen Situation** in POEM ein - sowie ihre individuellen Erwartungen an eine gewünschte **künftige Verteilung** der Entscheidungsverantwortung.

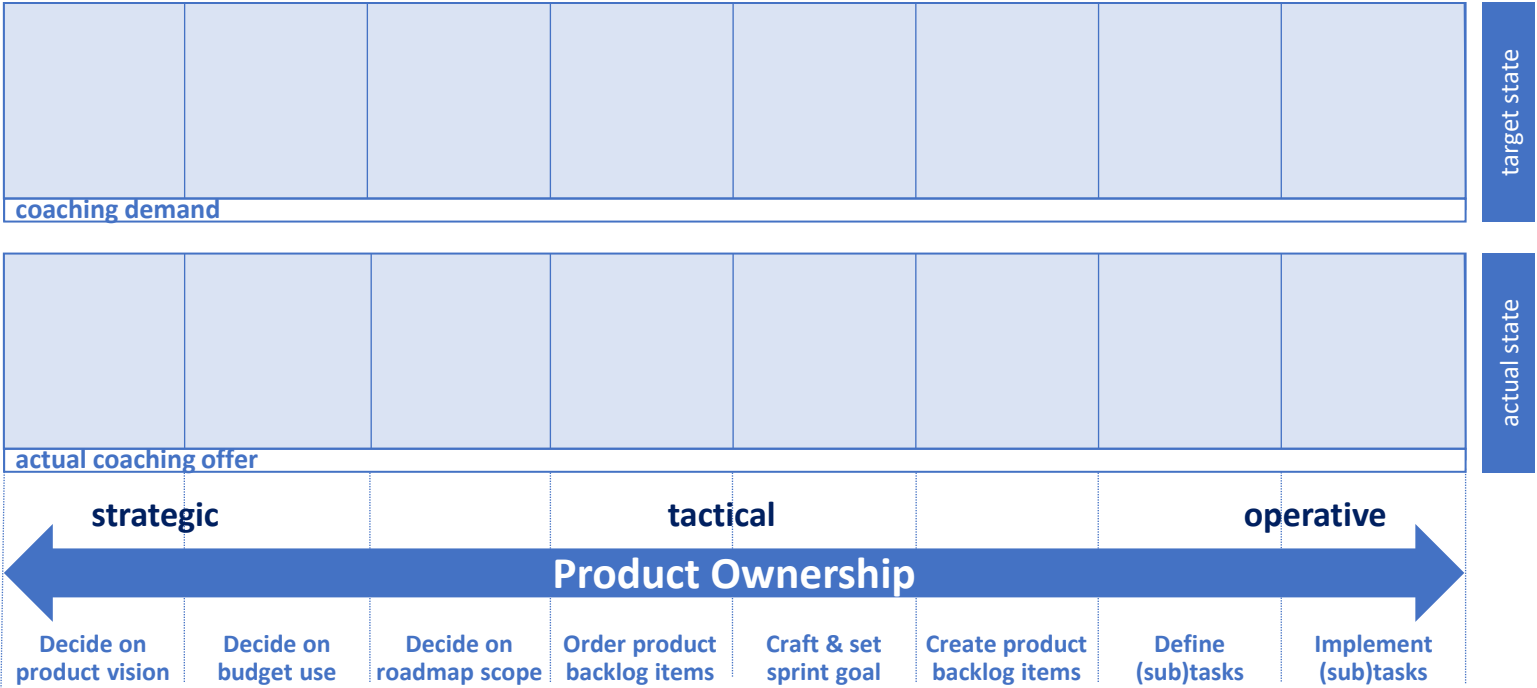
Der **Vergleich** ihrer Einschätzungen deckt sofort **Missverständnisse** auf und ein **tolles Gespräch** beginnt!

POEM im Detail

**Aber wie funktioniert
POEM nun genau?**



Product Ownership Evolution Model (POEM)

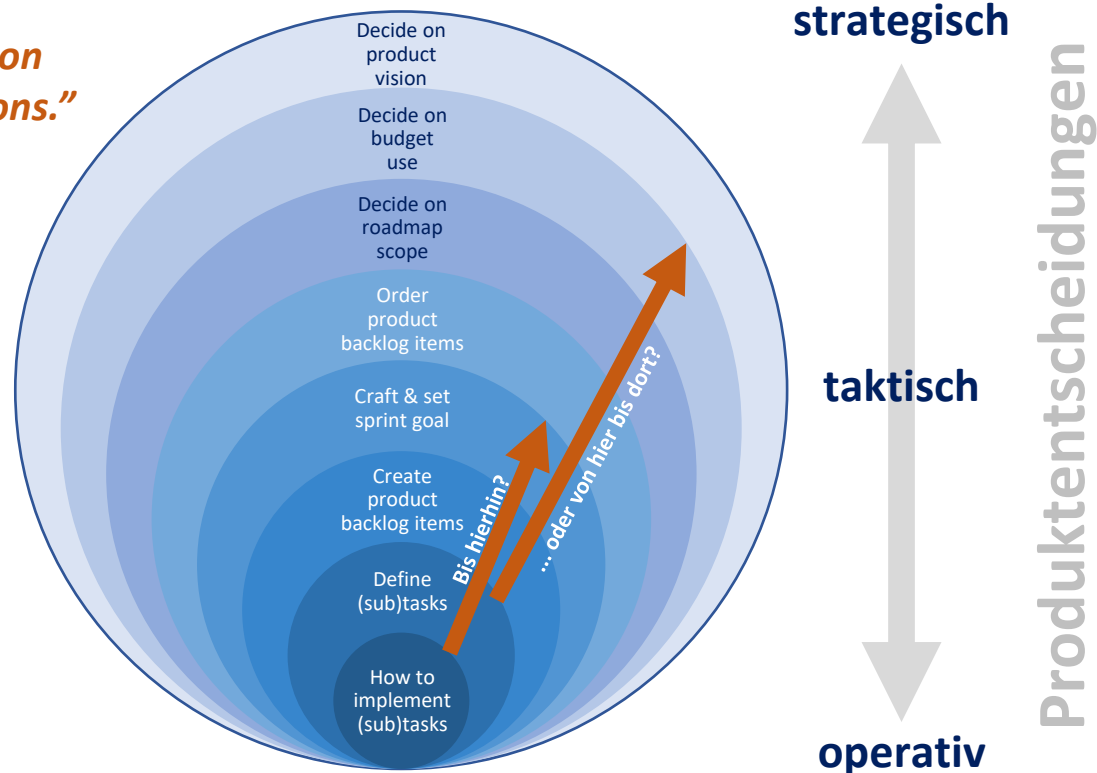


This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



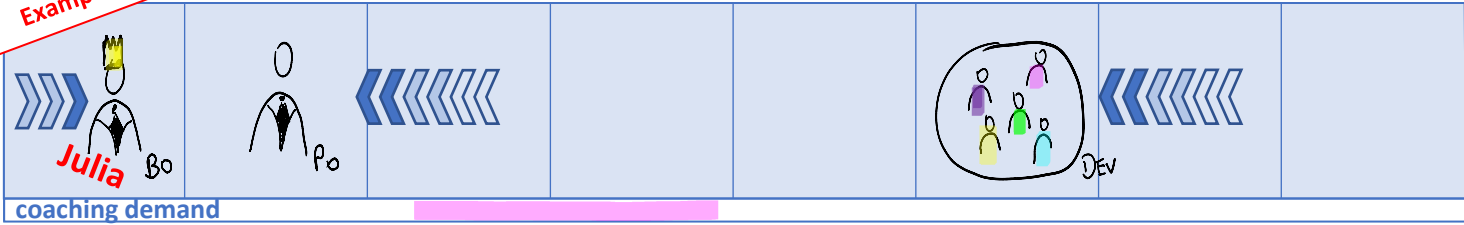
Welche Aufgaben können die Rollen final entscheiden?

“For the Product Owner to succeed, the entire organization must respect his or her decisions.”

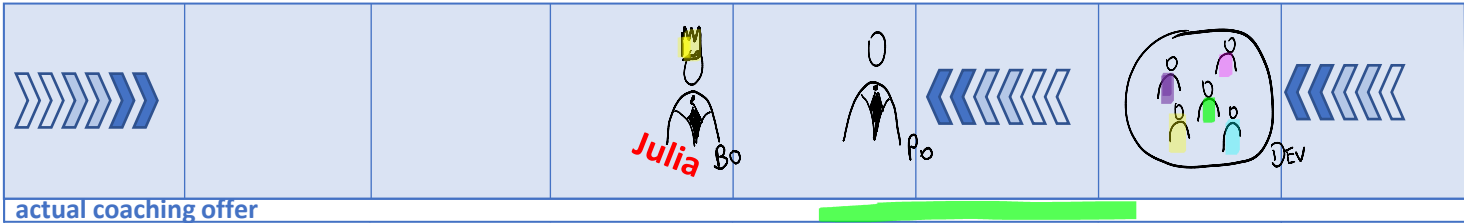


Product Ownership Evolution Model (POEM)

Example



target state



actual state



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Wie kann POEM gut moderiert werden?

1. Ihr solltet die POEM-Vorlage nur sehr **kurz erklären** und keine tieferen Fragen zu den Levels zulassen (erzeugt Beeinflussung!).
2. Lasst **alle** still für sich die POEM-Vorlage **ausfüllen** (Ist-/Soll-Zustand)
Hängt dann alle Ergebnisse nebeneinander auf:



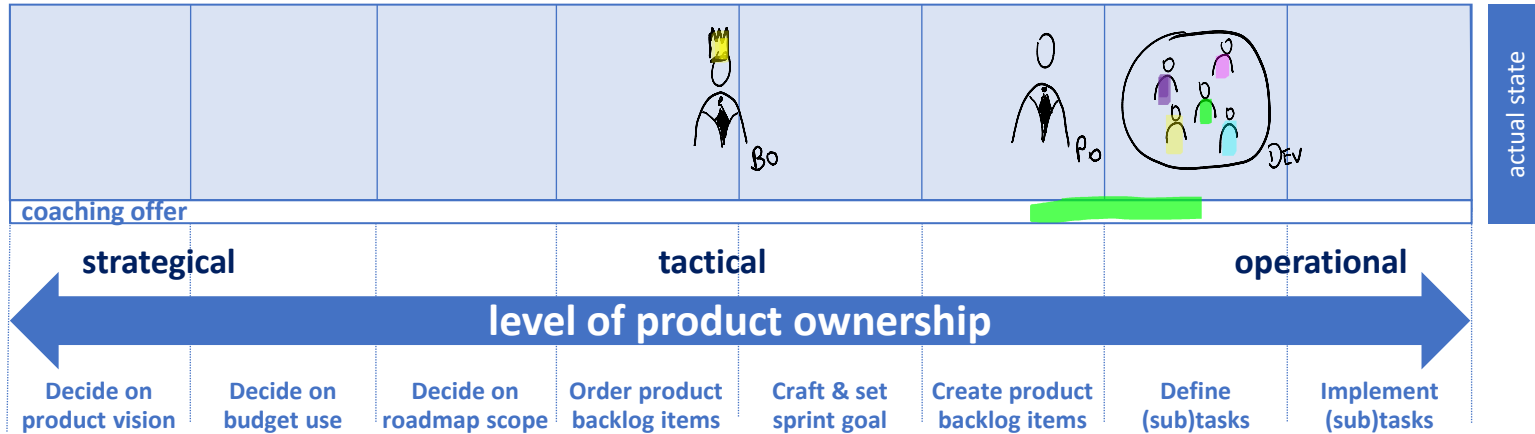
3. Lasst sie alle ihr individuelles Blatt erklären (eines nach dem anderen).
4. Missverständnisse werden sofort offensichtlich und **eine wunderbare Diskussion wird angestoßen!**

Unsere Erkenntnis

**Einige unserer
Beobachtungen...**



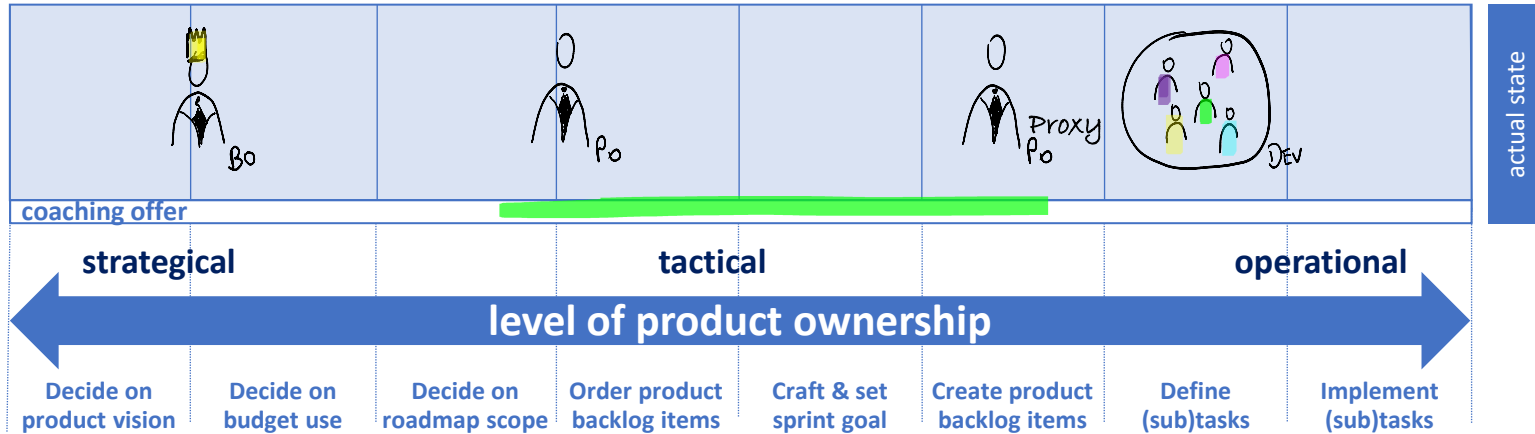
Muster A: Wer ist hier Product Owner?



Reflektion:

"Ist hier nicht eher der Business Owner der wahre Product Owner?"

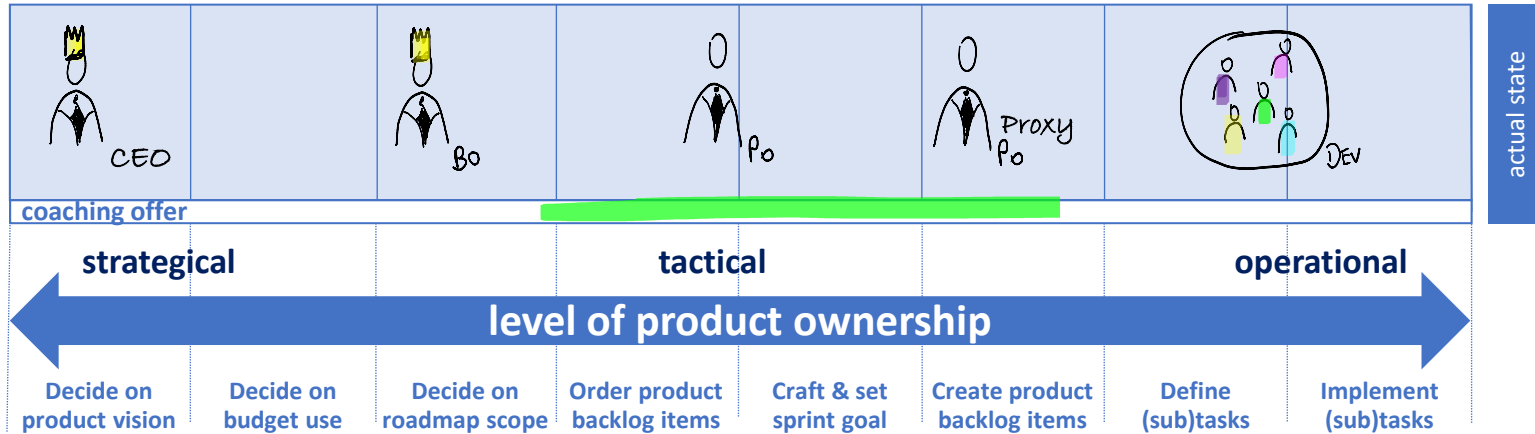
Muster B: Product Owner Proxy



Reflektion:

“Warum nicht den Proxy PO ins cross-funkt. Team integrieren?”

Muster C: Eine Art von Wasserfall...



Reflektion:

“Leiden hier Flusseffizienz und das Verständnis für Anforderungen?”

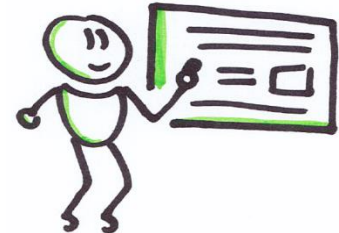
Anwendungsszenarien von POEM

Self-Assessment eurer Scrum Implementierung

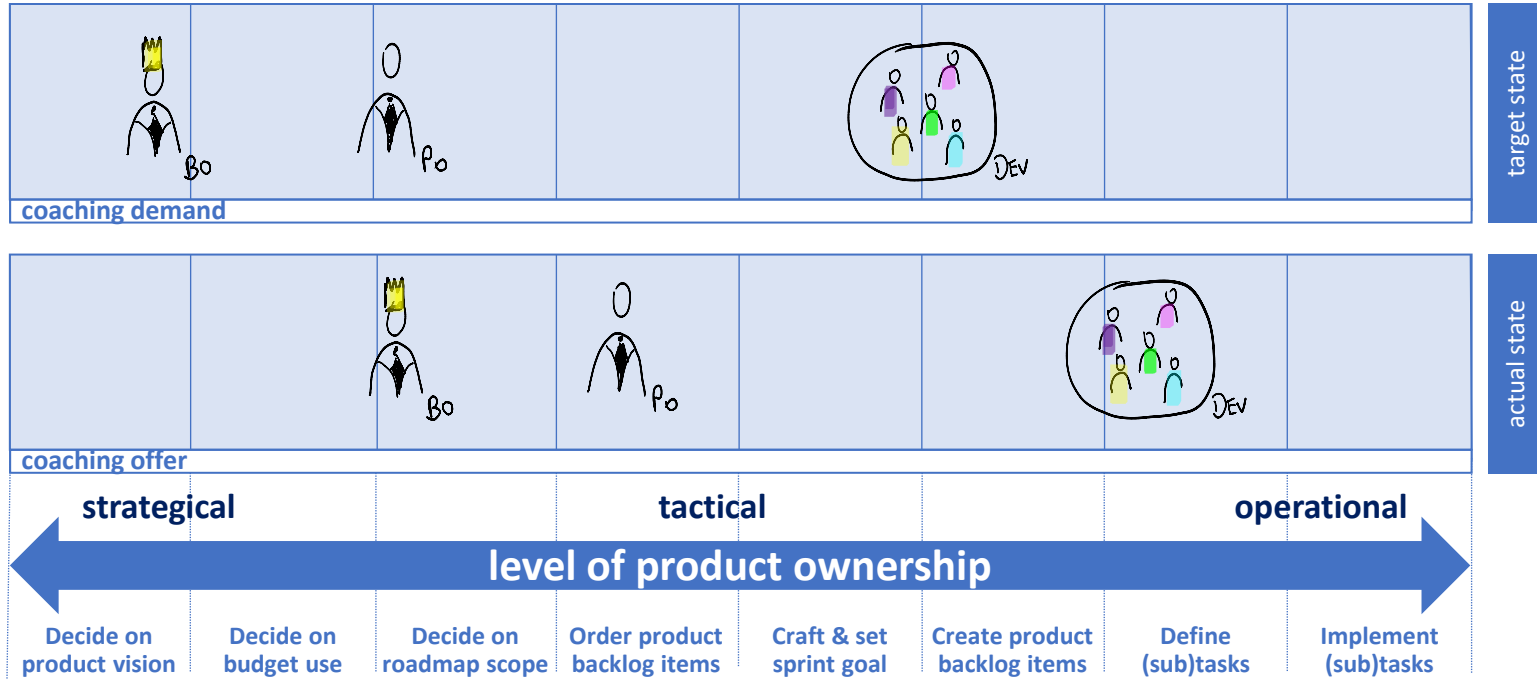
Recruiting für die Product Owner Rolle

Development Dialog mit Product Ownern

Reorganisation / Skalierung / Restrukturierung



Selbsteinschätzung der PO's aus unserer Umfrage



* Datengrundlage: eigene Erhebung im Rahmen von Workshops & Konferenzen / Zeitraum Juli 2017 bis März 2018 in Deutschland

Wir meinen...

Zusätzliche Rollen

(zusätzlich zu PO, Entwicklungsteam, BO)

sind Symptome geringerer Agilität
und eines manifestierten klassischen
Organisationsverständnisses.

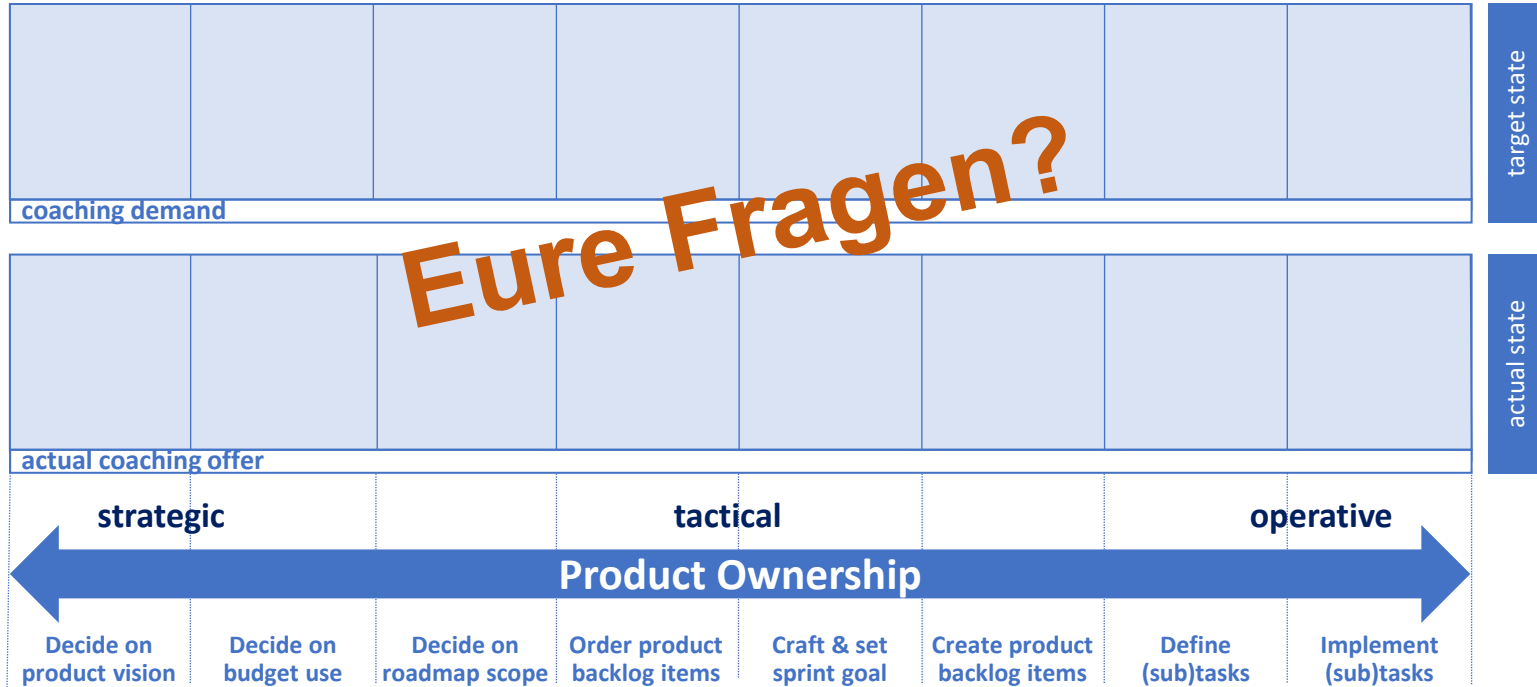
Wir meinen...

Viele Unternehmen machen große
“**organisatorische Schulden**”
bei der Einführung von Scrum.

Wir meinen...

Das Team muss sich zuerst bewegen, bevor der Product Owner sich bewegen kann.

Product Ownership Evolution Model (POEM)



Eure Fragen?

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



VIELEN DANK!

Welche PO-Fragen habt Ihr noch?

Tim Klein

Agile Product Coach

 [linkedin.com/in/timklein-de](https://www.linkedin.com/in/timklein-de)

 [xing.to/timklein](https://www.xing.to/timklein)

POEM-Template als Download auf → <https://produktwerker.de/poem>

Die **Produktwerker** - deutschsprachiger **Podcast** für Product Owner
...auf Spotify, in der Podcast App auf deinem iPhone und auf produktwerker.de

 Die
Produktwerker

 produktwerker.de
 [@produktwerker](https://twitter.com/produktwerker)

Tim Klein
tim@produktwerker.de