

## 3 Die Rollen

Scrum kennt drei Rollen: Product Owner, Team und ScrumMaster. Alle drei Rollen müssen adäquat besetzt sein und eng zusammenarbeiten, um ein Scrum-Projekt zum Erfolg zu führen. Schließlich stellt das Agile Manifest nicht umsonst fest, dass Individuen und Interaktionen wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge [Beck et al. 2001]. Typischerweise arbeitet ein Product Owner mit einem Team zusammen. Jedes Team hat einen eigenen ScrumMaster, und jeder ScrumMaster betreut ein Team.

Die drei Rollen weisen die folgenden Verantwortlichkeiten auf: Der Product Owner entscheidet, welche Anforderungen für eine Version umgesetzt werden und wann die Software ausgeliefert wird. Das Team führt die Arbeit aus, entscheidet, wie viele Anforderungen es in einem Sprint verlässlich in ein Produktinkrement 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. Die Anwendung der Rollen hat Konsequenzen für das Produktmanagement und die Entwicklung: Beide Partner müssen ihren Beitrag dazu leisten, dass Scrum richtig gelebt wird, und die hierfür notwendigen Veränderungen vornehmen.

Unterschätzen Sie nicht, wie wichtig das richtige Verständnis und die richtige Besetzung der Rollen für den erfolgreichen Einsatz von Scrum sind. Ich beobachte bei Scrum-Projekten in Schwierigkeiten immer wieder, dass die Rollen nicht richtig verstanden und nicht richtig besetzt sind.

### 3.1 Product Owner

Der Product Owner in Scrum repräsentiert die Endkundenbedürfnisse, steuert die Softwareentwicklung und arbeitet mit dem Team über den gesamten Projektverlauf eng zusammen. Die Rolle ist also weit mehr als die eines traditionellen Programm-, Produkt- oder Projektmanagers. Die Rolle vereint Produkt- und Projektmanagementaufgaben in sich und ist zugleich fest in die Softwareentwicklung integriert. Der Product Owner nimmt in Scrum eine zentrale Stellung ein. Er be-

einflusst den Erfolg eines Scrum-Projekts entscheidend und ist für diesen verantwortlich.

Scrum beendet ineffektive Arbeitspraktiken: Anforderungen werden nicht mehr zu Beginn des Projekts komplett aufgeschrieben, eingefroren und an die Entwicklung übergeben. Die Umsetzung des Projekts wird nicht länger an einen Projektleiter delegiert. Als Product Owner bestimmen Sie, wohin die Reise geht, und nehmen auf dem Fahrersitz Platz.

Die Arbeit als Product Owner ist im Regelfall eine Vollzeitaufgabe. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es sich um ein innovatives oder komplexes Projekt handelt. Seien Sie sich bewusst: Der Projektfortschritt leidet, wenn der Product Owner für seine Aufgaben nicht qualifiziert ist oder für diese nicht genügend Zeit aufwenden kann. Die Besetzung der Product-Owner-Rolle ist abhängig von der Projektart und der Größe sowie der Struktur des Projekts. Häufig wird die Rolle mit einem Produktmanager oder Marketingmitarbeiter gefüllt.

### 3.1.1 Die Aufgaben des Product Owner

#### Anforderungsbeschreibung und -management

Der Product Owner ist für das Erfassen der Kundenbedürfnisse und die Beschreibung der Anforderungen verantwortlich. Dies beinhaltet das Erstellen des Produktkonzepts und des Product Backlog. Der Product Owner bearbeitet das Product Backlog kontinuierlich: Er fügt neue Anforderungen ein und entfernt existierende. Er verfeinert und priorisiert Anforderungen. Damit der Product Owner die Bedürfnisse der Kunden und Anwender beschreiben und dem Team kommunizieren kann, muss er diese genau kennen und in der Lage sein, Mehrwert aus Kundensicht zu bestimmen. Eine enge und regelmäßige Abstimmung mit den Kunden und Anwendern sowie anderen Interessenvertretern ist hierzu notwendig, beispielsweise in Form von gemeinsamen Workshops zur Identifizierung und Beschreibung von Anforderungen.

#### Releasemanagement und Return on Investment

Der Product Owner ist in Scrum für das Erreichen der Projektziele und damit für den Erfolg des Projekts (*return on investment*, ROI) verantwortlich. Er allein entscheidet über Auslieferungszeitpunkt, Funktionalität und Kosten der Softwareversion. Der Product Owner erstellt und aktualisiert den Releaseplan und die Releaseberichte. 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 Product Backlog.

### Der Product Owner bei Yahoo!

Yahoo! bezeichnet den Product Owner als »single wringable neck«. Auch wenn diese Titulierung schroff klingt, so macht sie doch deutlich, dass der Product Owner für den Projekterfolg verantwortlich ist.

### 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 Produktinkremente umzusetzen, indem er es mit detaillierten Anforderungen versorgt und die entstandenen Arbeitsergebnisse überprüft. Der Product Owner schlägt also die Brücke zwischen den Endkunden und der Softwareentwicklung. Zu den operativen Aufgaben des Product Owner zählen die Detaillierung und Verfeinerung der im nächsten Sprint umzusetzenden Anforderungen, die Teilnahme an allen Scrum-Besprechungen sowie die Überprüfung und Abnahme der in einem Sprint erzielten Arbeitsergebnisse.

Als Product Owner sollten Sie ausreichend Zeit mit dem Team verbringen und zu festen Zeiten jeden Tag für mindestens eine Stunde mit dem Team arbeiten, z.B. im Anschluss an die Daily Scrum. So sind Sie verfügbar, können Fragen schnell klären und Feedback zu Arbeitsergebnissen bereits im laufenden Sprint geben.

### Empirisches Management und »Geh und sieh selbst«

Sich selbst ein Bild vom aktuellen Arbeitsgeschehen vor Ort zu verschaffen, bezeichnen [Schwaber&Beedle 2001] als empirisches Management. In der schlanken Produktenwicklung wird dies »Geh und sieh selbst« (japanisch *genchi genbutsu*) genannt und spielt als Managementprinzip eine zentrale Rolle [Liker 2003, Ward 2007]. Angewandt auf den Product Owner bedeutet dies eine enge Zusammenarbeit mit dem Team und das regelmäßige Begutachten von Arbeitsergebnissen. »Geh und sieh selbst« wird übrigens von dem Managementprinzip »Respekt« ergänzt: Der Product Owner sollte stets der Arbeit des Teams Respekt zollen und konstruktives Feedback geben, selbst wenn er die Arbeitsergebnisse nicht für gut befindet.

### Stakeholder-Management

Der Product Owner bindet die verschiedenen Interessengruppen inklusive den Endkunden ein und erfasst ihre Bedürfnisse regelmäßig. Dies ist notwendig, um alle Anforderungen zu identifizieren, die für den erfolgreichen Einsatz der Software beim Kunden notwendig sind. Zu den Interessengruppen zählen beispiels-



weise Marketing, Vertrieb, Service und IT. Der Product Owner bündelt und filtert also die verschiedenen Anforderungen. Eine ideale Form der Einbindung ist beispielsweise die Einladung der Interessenvertreter zu einem Workshop zur Anforderungsbeschreibung und zum Sprint-Review. So können Endkunden und Interessenvertreter direkt mit Teammitgliedern interagieren, Feedback geben und ihre Bedürfnisse erläutern.

Oft ist es schwer, als Product Owner von Anfang an alle Aufgaben zu erfüllen. Am wichtigsten ist es nach meiner Erfahrung, dass der Product Owner die Endkundenbedürfnisse versteht und diese an das Team klar kommunizieren kann. Das Ausüben der anderen Aufgaben lässt sich im Regelfall relativ schnell erlernen.

### 3.1.2 Der Product Owner als Chief Engineer

In der schlanken Produktenwicklung wird die Rolle des Product Owner bereits seit Jahrzehnten erfolgreich eingesetzt. Der schlanke Product Owner ist dabei ein Hybrid aus Produktmanager, Projektleiter und Chefarchitekt. Bei Toyota, einem Pionier schlanker Prozesse, wird diese Rolle als Chief Engineer bezeichnet [Morgan&Liker 2006, Ward 2007]. Der Chief Engineer entscheidet über die Leistungsmerkmale eines Fahrzeugs und ist verantwortlich für den Projektplan und die Projektsteuerung. Er verfügt über ein fundiertes technisches Verständnis und fällt übergreifende Architekturentscheidungen. Der Chief Engineer wird vom Topmanagement beauftragt, ist innerhalb der Entwicklung höchst angesehen und betreut ein Produkt meist über mehrere Versionen.

Die Rolle des Chief Engineer ist einer der Eckpfeiler eines schlanken Entwicklungssystems [Ward 2007]. Sie ist so wertvoll und mächtig, da sie die Rollen Produktmanager, Projektleiter und Chefarchitekt in einer Person vereint. So werden nicht nur Übergaben, Wartezeiten und Flüsterposteffekte vermieden, der Chief Engineer agiert zugleich als Wertstrommanager: Er hilft, die zur Entwicklung des Produkts notwendigen Aktivitäten zu optimieren, nicht wertschöpfende Aktivitäten zu eliminieren, unnötige Variationen der Aktivitäten und eine Überlastung der Mitarbeiter zu vermeiden. So entsteht ein optimierter, ausgeglichener Arbeitsfluss, siehe Abschnitt 5.7.

Um Mitarbeiter zum Product Owner auszubilden, der alle Aufgaben adäquat ausführen kann, benötigen die meisten Organisationen Zeit. Als Übergangslösung kann es daher insbesondere für komplexe oder große Projekte sinnvoll sein, ein Product Owner Team zu bilden, siehe Abschnitt 7.4.1.

### 3.1.3 Häufiger Fehler:

#### **Product Owner nicht verfügbar oder nicht bevollmächtigt**

Obwohl der Product Owner den Erfolg eines Scrum-Projekts maßgeblich beeinflusst, erlebe ich es leider häufig, dass Product Owner überlastet oder nicht be-

vollmächtigt sind, die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben nicht adäquat wahrnehmen kann. Meist leiden insbesondere die Vorbereitung der Sprint-Planungssitzung und die Zusammenarbeit mit dem Team. Entscheidungen werden nicht schnell getroffen, und Verzögerungen treten auf. Am besten bestehen Sie als Product Owner darauf, dass Sie mindestens die Hälfte Ihrer Arbeitszeit für die Ausübung der Rolle aufwenden können und dass das Management Sie unterstützt und bevollmächtigt.

## 3.2 Team

Das Team führt alle Arbeiten aus, die zur Umsetzung der Anforderungen in auslieferbare Produktinkremente notwendig sind. Die Softwareentwicklung ist in Scrum somit teambasiert. Softwareentwickler, Architekten, Tester, Datenbankspezialisten und andere Rollen arbeiten eng zusammen und erstellen Arbeitsergebnisse gemeinschaftlich.

### 3.2.1 Individuen und Interaktionen

Bevor wir die Eigenschaften von Scrum-Teams diskutieren, sollten wir uns bewusst machen: Entscheidend ist, dass die richtigen Mitarbeiter im Team mitarbeiten. Das heißt, Mitarbeiter, die über das relevante Wissen und die notwendigen Fähigkeiten verfügen und produktiv zusammenarbeiten können. Scrum-Teams, für die dies nicht gilt, sind meist wenig produktiv.

Um sicherzustellen, dass die richtigen Mitarbeiter Teil des Teams sind, ist es sinnvoll, die Mitarbeiter mitbestimmen zu lassen, an welchen Projekten sie mitarbeiten möchten [Schwaber 2007]. Google ermutigt beispielsweise Entwickler, sich für interessante Projekte selbst zu nominieren [Poppendieck 2006]. Dies ist eine Variante von Selbstselektion: Mitarbeiter beeinflussen, an welchen Projekten sie mitarbeiten, anstelle dass »Ressourcen« Projekten zugewiesen werden.

### 3.2.2 Teameigenschaften

#### Bevollmächtigt

Ein Scrum-Team ist bevollmächtigt (*empowered*): Das Team entscheidet allein, wie viele Anforderungen es innerhalb des nächsten Sprint in ein Produktinkrement umwandeln kann. Somit legt das Team fest, wie viel Arbeit es im jeweiligen Sprint zuverlässig erledigen kann. Zudem entscheidet es, welche Arbeitsschritte notwendig sind und wie es seine Arbeit organisiert. Ein bevollmächtigtes Team muss auch in schwierigen Situationen in der Lage sein, nein zu vielen Anforderungen zu sagen.

Bevollmächtigung verlangt vom Management Vertrauen in die Fähigkeit des Teams sowie die Delegation von Entscheidungsbefugnis. Traditionell weisen Vor-