

# agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse



## Agile Weihnachten

Agile Weihnachts-  
geschichten

Kanban-Boards

Skalierung

Backlog-Management



Entwicklung, Beratung, Schulung



*Was wollen  
Sie erreichen  
und wofür?*



direkt zum Angebot



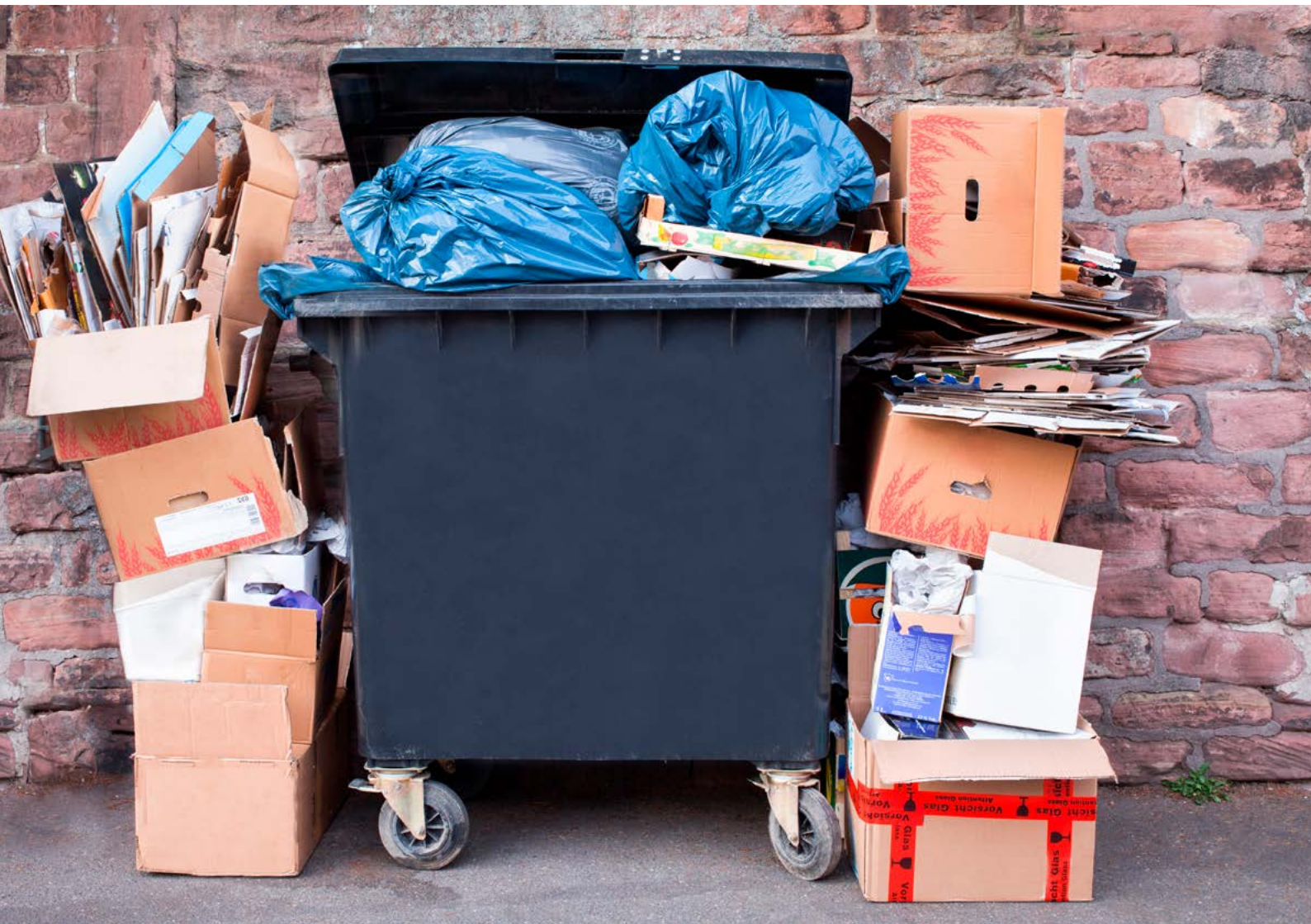
***Nehmen Sie jetzt Kontakt mit uns auf, um den  
nächsten Schritt zu wirkungsvoller Agilität zu gehen:***

**☎ 0800 / 482 4453 📧 [wirkungsvoll@it-agile.de](mailto:wirkungsvoll@it-agile.de)**



# Agiles Backlog-Management

Wie Sie Ihr Backlog mithilfe einer simplen Struktur dauerhaft übersichtlich halten können.



Das Product Backlog ist die Planungsgrundlage für die Produktentwicklung. Dieser Artikel zeigt, wie Product Backlogs strukturiert sein sollten, um die iterative Entwicklung optimal zu unterstützen. Wir zeigen dabei, wie sich das Product Backlog in den Feedback-Prozess integriert und wie und wann Team-Mitglieder, Product Owner und Stakeholder mit dem Product Backlog interagieren. Der Artikel nutzt die Scrum-Nomenklatur. Die genannten Konzepte sind aber auf jede Art agiler Produktentwicklung anwendbar.

Von Urs Reupke und Stefan Roock

## First Things First

Vereinfacht ausgedrückt muss der Product Owner in erster Linie wissen, was die wichtigste nächste Produkteigenschaft ist. Für einen reibungslosen Arbeitsfluss im Team ist es sinnvoll, nicht nur die wichtigste nächste Produkteigenschaft zu kennen, sondern die mit Blick auf das große Ganze wichtigsten. Diese Produkteigenschaften sind bereit für den kommenden Sprint („Ready for Sprint“). Die Einträge in „Ready for Sprint“ sollen den DEV-Anforderungen genügen:

- Sie müssen beschrieben sein (**Description**). Es ist allerdings keine vollständige Spezifikation notwendig (und faktisch weder möglich noch wünschenswert), es geht darum, ein grundsätzlich gemeinsames Verständnis des Eintrags herzustellen.
- Sie müssen geschätzt sein (**Estimation**). Das kann genau, z. B. in Personentagen oder sogar Stunden, geschehen. In den meisten Kontexten reicht allerdings eine grobe Abschätzung in Story Points oder T-Shirt-Größen aus (siehe den Artikel „Does it spark joy?“ in dieser Ausgabe).
- Sie müssen Wert schaffen (**Value**) und es muss den Beteiligten klar sein, welcher Wert für wen durch die Umsetzung des Eintrags entstehen soll.

Im Sprint Planning selektiert das Entwicklungsteam so viele Product-Backlog-Einträge für den Sprint, wie es meint zu schaffen. Für diese Einträge erstellt das Entwicklungsteam im Sprint Planning einen Umsetzungsplan. Selektierte Einträge und Umsetzungsplan ergeben zusammen das Sprint Backlog, das das Entwicklungsteam im Sprint in ein Produktinkrement umsetzt. Damit ergibt sich bis hierhin das Bild aus Abbildung 1.

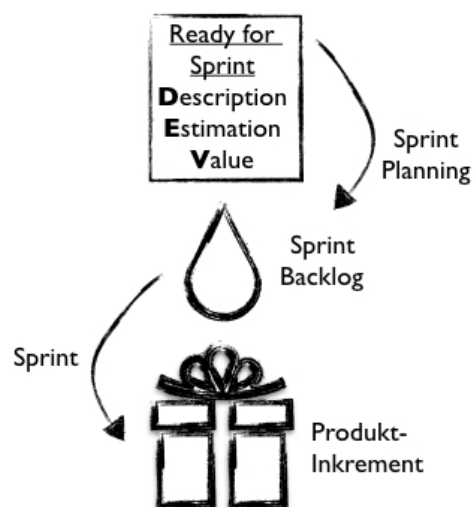


Abb. 1: Minimales Backlog-Management

## Feedback

Im Sprint wandelt das Entwicklungsteam das Sprint Backlog in das potenziell lieferbare Produktinkrement um. Das Entwicklungsteam demonstriert den Stakeholdern das Produktinkrement im Sprint Review, um Feedback zur Verbesserung des Produktes zu erhalten. Das im Sprint Review generierte Feedback geht in Form von Backlog Items wieder in das Product Backlog des Entwicklungsteams ein (vgl. Abb. 2).

Nicht alle Ideen, die Stakeholder im Sprint Review entwickeln, passen zur Produktvision und erhöhen den Mehrwert des Produkts. Deswegen sortiert der Product Owner Teile des Feedbacks aus, anstatt es für den Sprint aufzubereiten. Zusätzlich ist die Entwicklungskapazität des Entwicklungsteams im Sprint begrenzt. Deswegen kann ein Product Owner nicht das komplette Feedback umsetzen lassen. Er muss die Punkte also nach Wert ordnen.

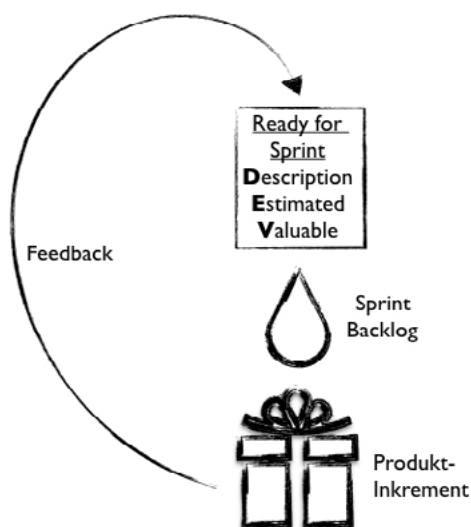


Abb. 2: Feedback generiert Ideen für kommende Sprints

Der Wert – und damit die Ordnung – von Ideen entsteht aus der Größe der Interessengruppe, ihrer Einzigartigkeit am Markt, Umsetzungs- und Marktrisiko und nicht zuletzt aus den Umsetzungs- und Betriebskosten.

Mit dieser Ordnung entscheidet der Product Owner, all die Punkte nicht umzusetzen, die die Kapazität des Teams überschreiten (vgl. Abb. 3).

Dass dieses einfache Schema tatsächlich funktionieren kann, zeigt Naked Planning (siehe [Belshee2007]): Es gibt einen Arbeitsvorrat von exakt sieben Produkteigenschaften. Wenn eine weitere Idee entsteht, wird diese schlicht mit den vorhandenen sieben Ideen verglichen. Wenn sie wichtiger als eine existierende Idee erscheint, verdrängt sie diese. Ansonsten wird die neue Idee nicht in den Arbeitsvorrat aufgenommen.

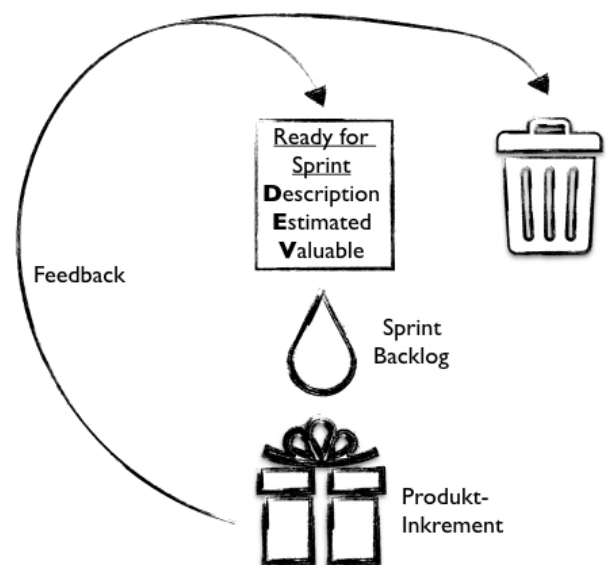


Abb. 3: Priorisierung

## Denken in Optionen

Das bedeutet, dass Product Owner Feedback und Wünsche an die Weiterentwicklung zunächst als Optionen begreifen (siehe Abbildung 4). Insbesondere wenn Feedback nur geringfügig weniger wertvoll erscheint als anderes Feedback, bewahren sie diese Optionen für einen künftigen Sprint auf. Sie können sich natürlich zu jedem späteren Zeitpunkt entscheiden, diese Optionen nicht umzusetzen – gleich, ob sie der Produktvision dienen oder nicht.

## Product Backlog

Manchmal wirken Optionen so überzeugend, dass es keinen Zweifel daran gibt, dass sie in das Produkt eingebaut werden müssen.

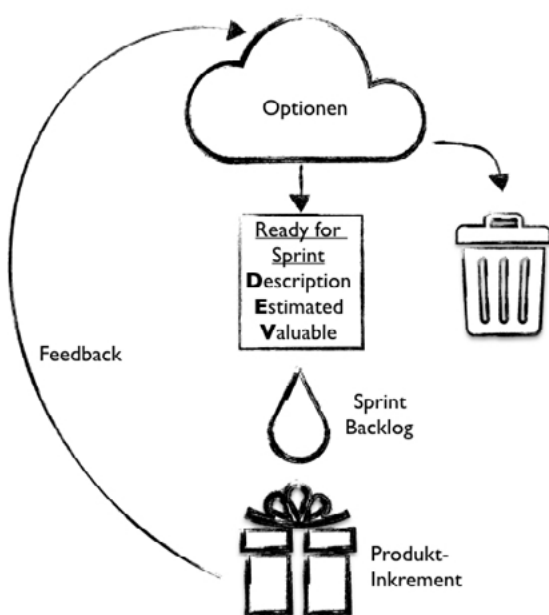


Abb. 4: Optionen – alles kann, nichts muss

Diese Optionen, die auf jeden Fall umgesetzt werden, werfen Product Owner auf keinen Fall weg.

Sie bilden das Product Backlog, aus dem sie die künftige Entwicklung speisen. An diesen Product-Backlog-Einträgen messen sich alle kommenden Ideen. Das Product Backlog soll den DEO-Anforderungen genügen (siehe Abbildung 5):

- Es soll angemessen detailliert sein (Detailed Appropriately). Das bedeutet, dass die Einträge, deren Entwicklung kurz bevor steht, kleiner und detaillierter beschrieben sind als Einträge für die fernere Zukunft.

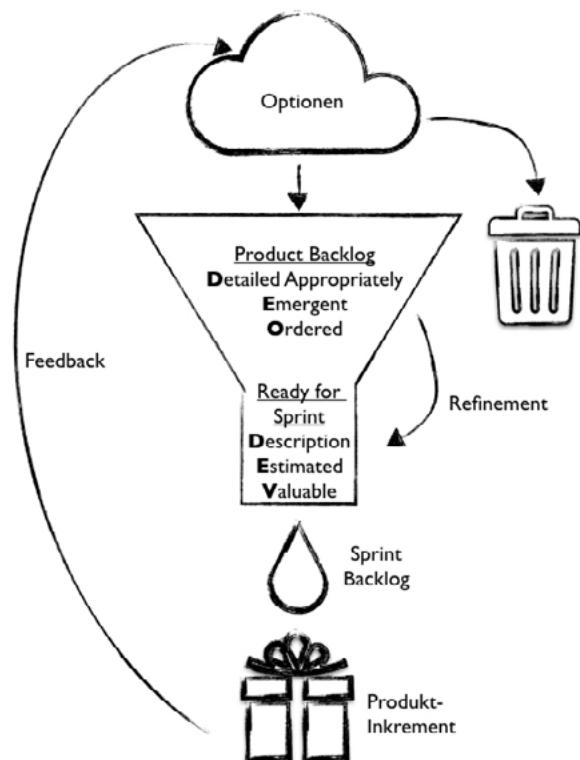


Abb. 5: Strukturiertes Product Backlog



Daher kann man große Vorhaben in übersichtlich kleinen Product Backlogs festhalten.

- Es soll emergent sein (Emergent): Inhalt und Struktur ändern sich während der Entwicklung.
- Es soll geordnet sein (Ordered), meist ist es priorisiert nach Geschäftswert.

Den Ready-for-Sprint-Bereich füllt der Product Owner im Refinement mit Einträgen aus dem eigentlichen Product Backlog, so dass stets ein Arbeitsvorrat von zwei bis drei Sprints vorhanden ist.

Product Backlog und Ready for Sprint erfüllen gemeinsam also die DEODEV-Anforderungen: Detailed Appropriately, Emergent, Ordered, Description, Estimated, Valuable.

### Interne Strukturierung des Product Backlogs

Es ist wichtig, dass das Product Backlog eine klare und übersichtliche Struktur hat. Nur so behält der Product Owner stets das große Ganze im Blick und kann informiert entscheiden, ob und wo er neue Ideen integriert.

Für die interne Strukturierung gibt es nicht die eine beste Methode. Viele Teams finden Story Mapping [Patton2014] (siehe den Artikel „Does it spark joy?“ in dieser Ausgabe) nützlich, in anderen Kontexten ist Impact Mapping [BissetAdzic2012] besser geeignet. Und manchmal reicht eine zeitlich Grobsortierung aus: die nächsten zwei Monate, die nächsten 6 Monate, die nächsten 12 Monate.

### Verantwortlichkeiten

Mit diesem Bild lässt sich leicht festlegen, welche Personengruppe welche Abschnitte verantworten. Die Stakeholder verantworten die Optionen. Hier dürfen sie sich austoben und ihre Ideen auch ohne Rücksprache mit dem Product Owner hinterlassen.

Das eigentliche Product Backlog inkl. Ready for Sprint liegt in der Verantwortung des Product Owners. Änderungen in diesen Bereichen finden nur durch den Product Owner bzw. in seinem Beisein statt. Das Sprint Backlog wird schließlich vom Entwicklungsteam verantwortet (siehe Abbildung 6).

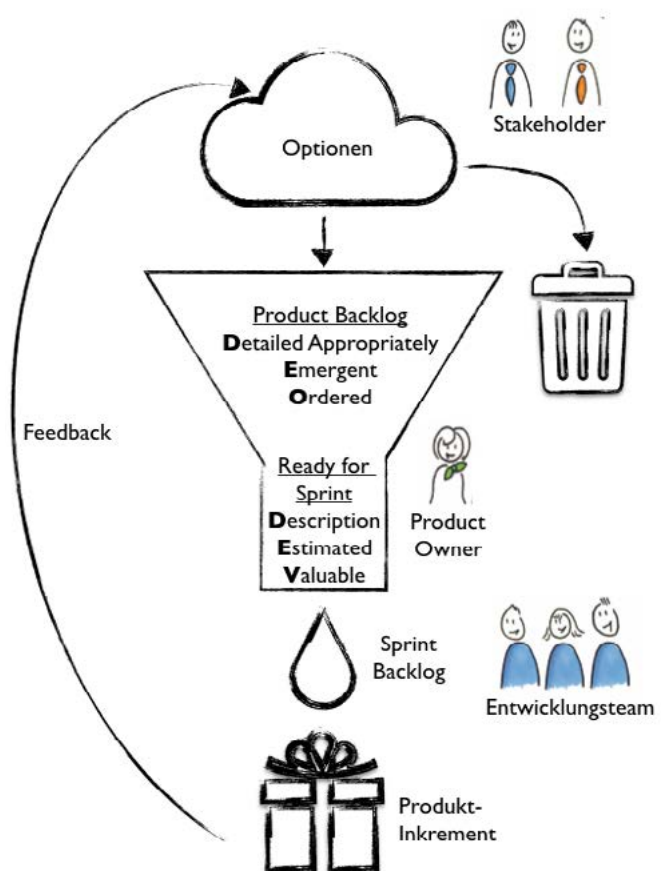


Abb. 6: Verantwortlichkeiten

## Werkzeuge

Bei der Verwaltung des Product Backlogs stellt sich natürlich die Frage nach dem passenden Werkzeug, insbesondere danach, ob man es physikalisch (z. B. mit Haftnotizen) oder elektronisch führt. Für beides gibt es gute Gründe:

	Physikalisches Product Backlog	Elektronisches Product Backlog
Kooperation	Lädt zu kooperativem Arbeiten ein (z.B. bei Product Backlog Workshops, Refinements, Sprint Plannings, Daily Scrums)	Deutlich mehr Aufwand (für den Scrum Master) notwendig, um Kooperation rund um das Product Backlog herzustellen.
Übersichtlichkeit	Auch noch größere Menge von Haftnotizen o.Ä. lässt sich übersichtlich an der Wand darstellen.	Wird bei einer viel kleineren Menge an Einträgen unübersichtlicher als eine Wand. Es wird dann jeweils nur ein Ausschnitt dargestellt und es wird weniger explizit, wenn man viel zu viele Einträge hat.
Auffindbarkeit	Im Zweifel muss jeder Eintrag gelesen werden.	Sehr einfach über Suchfunktion.
Verteilte Teams	Aufwändiger, weil mit duplizierten Boards, Fotos o.Ä. gearbeitet werden muss.	Einfach.

Die Vorteile physikalischer und elektronischer Werkzeuge sprechen durchaus dafür, sich nicht für eine Variante zu entscheiden, sondern beides parallel zu machen. Die meisten Teams stellen fest, dass die Mehrkosten zur Synchronisation zweier Darstellungen kleiner sind als befürchtet,

und die Vorteile der Varianten sich trotzdem einstellen.

Die oben dargestellte Strukturierung in Optionen, Product Backlog mit Ready for Sprint und Sprint Backlog eignet sich nicht nur für Gespräche über Verantwortlichkeit, sondern auch um die Werkzeug-Frage zu diskutieren. Es ist nämlich nur selten sinnvoll, für alle Bereiche dasselbe Tool zu verwenden, da Teams mit den einzelnen Abschnitten unterschiedlich arbeiten.

So könnte es z. B. sinnvoll sein, die Optionen rein elektronisch zu verwalten. An den Optionen wird nur selten kooperativ gearbeitet. Dafür ist es charmant, wenn jeder Stakeholder von überall aus seine Ideen dort hinterlassen kann.

Wenn wir uns entscheiden, die Teammitglieder nicht nur als Umsetzer zu begreifen, sondern sie auch in die Systemkonzeption einzubeziehen, wird das Product Backlog mindestens kooperativ zwischen Product Owner und Team erstellt – häufig sogar gemeinsam mit den Kunden. Dann ergibt es Sinn, das Product Backlog physikalisch zu führen, da so der Dialog gefördert wird und Änderungen herausstechen.

Für Ready for Sprint und das Sprint Backlog kann man ähnliche Überlegungen anstellen und das passende Werkzeug festlegen.

Natürlich finden dadurch Medienbrüche statt. Mitunter müssen Einträge von einem Medium ins nächste übertragen werden. Es handelt sich allerdings um eine Einbahnstraße. Nach der Übertragung gibt es keine Rückwirkung, so dass es keine Synchronisierungsprobleme gibt.

## Zusammenfassung

Es ist sinnvoll, verschiedene Bereiche des Product Backlogs zu differenzieren: Optionen, das eigentliche Product ►



Backlog und den „Ready for Sprint“-Bereich. Dadurch entsteht Klarheit darüber, wann das Scrum-Team ein Commitment eingeht und wer wie mit dem Product Backlog arbeitet. ■

## Referenzen

[Belshee2007] Belshee, Arlo: „Naked Planning Overview“, <https://youtu.be/6t4bZtnnQJA> (zuletzt besucht am 24.06.2019), Agile Conference 2007.

[BissetAdzic2012] Bisset, Marjory; Adzic, Gojko: „Impact Mapping: Making a Big Impact with Software Products and Projects“, 2012.

[Cohn2004] Cohn, Mike: „User Stories Applied: For Agile Software Development“, 2004.

[Patton2014] Patton, Jeff: „User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product“, 2014.



URS  
REUPKE

Urs Reupke ist Management-Berater bei it-agile. In 15 Jahren Erfahrung mit Agilität hat er gelernt, dass Miteinander, Prozess und Technik Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für Ihre strukturellen Probleme zu finden.



STEFAN  
ROOCK

Stefan Roock zählt zu den agilen Urgesteinen in Deutschland. Schon 1999 führte er erste Projekte mit Scrum und eXtreme Programming durch. Heute berät er Führungskräfte bei agilen Transitionen für einzelne Projekte, Organisationseinheiten oder ganze Unternehmen. Er ist Autor mehrerer Bücher zu agilen Themen und regelmäßiger Sprecher auf Konferenzen und Tagungen. Er lebt mit seiner Frau, zwei Söhnen und einer Tochter in Geesthacht und schreckt auch im Dezember nicht davor zurück, sich beim Windsurfen in der Ostsee nasse Füße zu holen.

**Alles verstanden? Kinderleicht?**



direkt zum Angebot



**Wo setzen Sie jetzt an,  
um wirkungsvoll agil zu arbeiten?**

Training  
**Agile Fluency**  
**Coaching**  
User Storys

Business Storys  
**Workshops**

**Beratung**  
Ergebnisse Wirkung  
**Assessment**  
Team-Coaching

Verlassen Sie sich auf unsere Erfahrung, rufen Sie  
uns für ein unverbindliches Gespräch an:

☎ 0800 / 482 4453

**it-agile**  
Anpacken. Begeistern.

*it-agile*



# *Agile Transition*



*direkt zum Angebot*



<http://www.it-agile.de/transition>