

Komplexe Replatforming-Projekte im B2B erfolgreich managen

Teil 2: Projektplanung im agilen Vorgehen und wie man Vorgesetzte mitnimmt

Autor: Tino Müller



Inhalt

01	Einleitung	3
02	Ihr Projekt vorab planen, aber nicht zu viel!	5
	Ein GANTT – Wirklich?	6
	Der richtige Ansatz	7
	1. Spezialistinnen sammeln.....	8
	2. Epics finden.....	9
	3. Epics sortieren.....	10
	4. Epics planen – agil!	13
	5. Scope überprüfen	16
03	Fertigstellungsdatum – Fantasie oder Realität?.....	17
	Die Arbeitsgeschwindigkeit.....	20
04	Erfolgreiche Kommunikation	21
	Ergebnisse gemeinsam verifizieren.....	24
05	Den Gesamtfortschritt visualisieren.....	25
06	Schnell ans Ziel gelangen.....	28
07	Zusammenfassung	30

Einleitung

Über Sie

Dieses Whitepaper hilft Ihnen vor allem dann, wenn Sie als Product Ownerin oder Projektmanagerin am Anfang eines Replatforming-Projektes stehen und Sie den Spagat zwischen klassisch-sequenziellem und agilem Vorgehen schaffen müssen.

PROJECTS

PROJEKT

Auch wenn Ihr Entwicklungsteam kein sequenzielles Projekt, sondern eine agile Produktentwicklung durchführt, werden wir, da in diesem Whitepaper ein Hybridmodell vorgestellt wird, der Einfachheit halber immer von einem Projekt sprechen.

Im ersten Teil der Reihe „Komplexe B2B Projekte erfolgreich managen“ haben Sie erfahren, wie Sie an Ihr klassisch-sequenzielles Projekt oder Ihre agile Produktentwicklung organisatorisch herangehen können. Dabei wurde zwischen den beiden Welten Agil und Nicht-Agil streng unterschieden. Nun wollen wir uns einer anderen Realität stellen.

Denn häufig ist es in komplexen IT-Projekten so, dass Sie mit Ihrem Entwicklungsteam zwar agil entwickeln wollen oder müssen, Ihre Auftraggeber aber dennoch einen Projektplan benötigen. Das bedeutet, Sie müssen im Voraus eine grobe Reihenfolge der durchzuführenden Projektschritte entwickeln und eine Idee des Fertigstellungsdatums und der anfallenden Kosten haben. Diese Forderung verhagelt Ihnen eine saubere agile Vorgehensweise, allerdings ist sie in der Praxis nicht unüblich. Das kann beispielsweise den Grund haben, dass Unternehmensziele auf Ihr Projekt ausgerichtet werden müssen, Anleger auf eine Portfolio-Planung warten oder schlicht Abhängigkeiten zu anderen Unternehmen oder weiteren Projekten auf Basis Ihrer Projektplanung gesteuert werden müssen.

Wie Sie eine agile Vorgehensweise und eine Vorab-Projektplanung unter einen Hut bekommen, lernen Sie in diesem Whitepaper.

Ihr Projekt
vorab planen,
aber nicht
zu viel!

Ein GANTT – Wirklich?

Wie Sie Ihr Replatforming-Projekt erfolgreich initiieren können, haben Sie in der ersten Folge der Reihe „Komplexe Replatforming-Projekte im B2B erfolgreich managen“ bereits erfahren. In diesem Whitepaper stellen wir ein Hybridmodell vor, das teilweise tiefgreifende Abweichungen bei der Initiierung hat, weshalb wir auf einige Schritte erneut eingehen werden.



REIN AGIL VS. HYBRIDMODELL

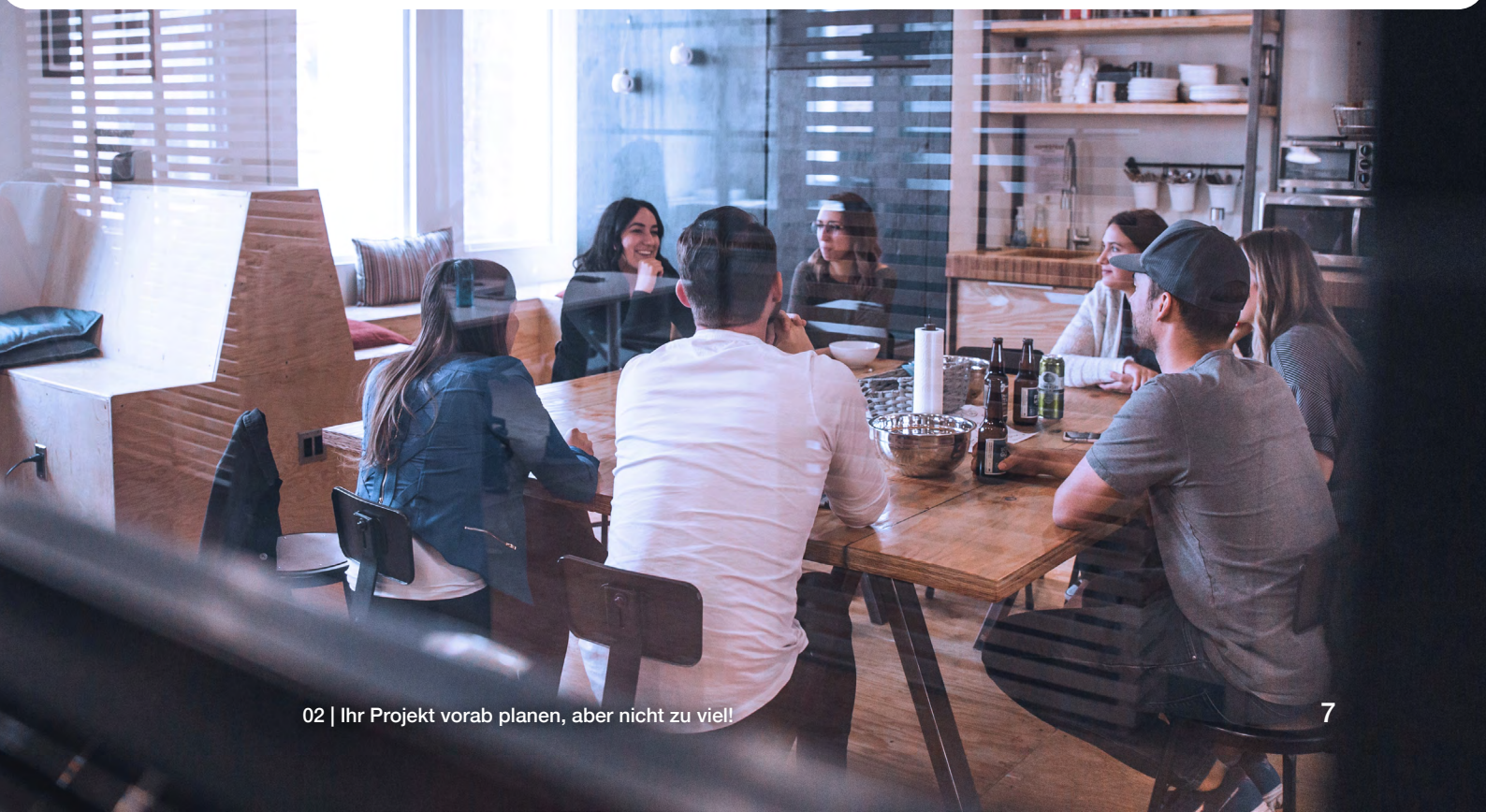
Der Hybridansatz stellt kein Optimum, sondern einen Kompromiss dar, der gut funktioniert, wenn Sie keine rein agile Umsetzung durchführen können. Versuchen Sie, bevor Sie sich auf ein Hybridmodell einlassen, Ihren Stakeholderinnen die Stärken einer echten agilen Umsetzung zu erläutern.

In der Geschichte der Projekte ist weltweit das GANTT-Diagramm der absolute Protagonist. Auch Ihre Stakeholderinnen werden diese Visualisierung erwarten, wenn Sie einen Projektplan von Ihnen fordern. Und das hat gute Gründe! Die zeitliche Abfolge zentraler Aktionen und die Abhängigkeiten zwischen wichtigen Projektthemen sind in dieser Art von Diagramm hervorragend visualisierbar. Um die Erwartungen Ihrer Stakeholderinnen erfüllen zu können, sollten Sie dieses Diagramm nutzen, auch wenn es in der Regel das absolute Gift für jede agile Softwareentwicklung ist. Wir zeigen Ihnen, wie Sie es als Werkzeug für sich wirklich gebrauchen können und nicht die Hälfte Ihrer Zeit damit verbringen müssen, das Diagramm anzupassen und neu zu kommunizieren. Sie arbeiten nicht für das Diagramm. Das Diagramm arbeitet für Sie!

Der richtige Ansatz

Häufig beobachten wir, dass beim Erstellen von Projektplänen Meilensteine, Projektphasen und Zwischenziele anhand von Business KPIs terminiert werden. Das bedeutet, dass vor allem der Kalender Ihres Unternehmens und äußere Zwänge entscheiden, wann welche Teilziele in Ihrem Projekt erreicht sein sollten. Start- und Fertigstellungsdaten von Projektaktionen werden somit anhand von gut gemeinten und wirtschaftlich sinnvollen Randbedingungen geplant.

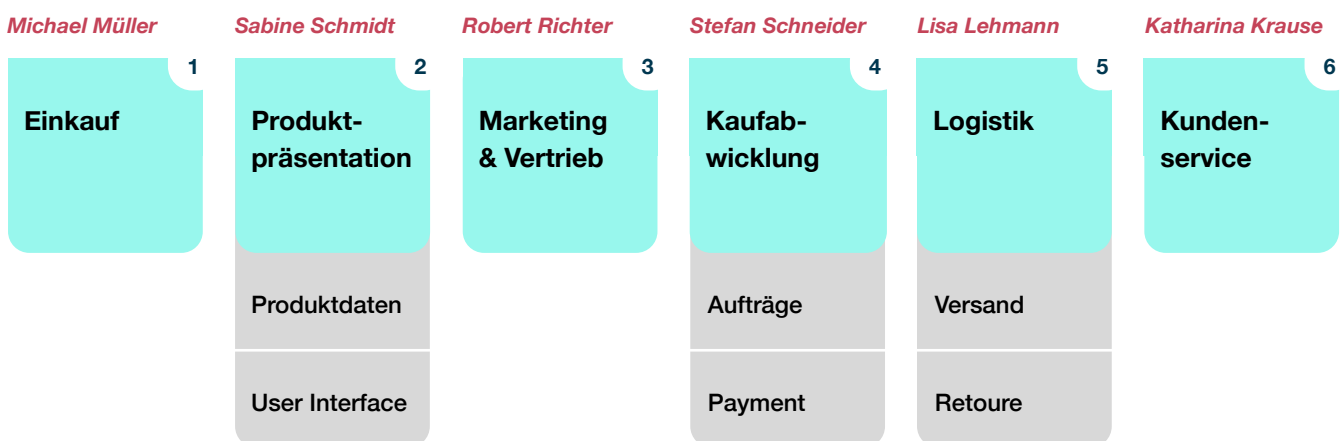
Genau diese Herangehensweise führt in der Regel dazu, dass bereits nach wenigen Wochen Ihre Projektplanung und damit natürlich auch Ihre Projektvisualisierung hinfällig sein werden. Ihre Stakeholderinnen und Ihr Projektteam werden frustriert sein, weil Ihr Plan nicht eingehalten werden kann und Sie werden Ihre Zeit damit verbringen, das Projekt neu zu planen und die neue Planung zu koordinieren. Um dieses Szenario zu vermeiden, muss ein anderer Ansatz her. In den kommenden Schritten werden wir Ihnen erläutern, wie Sie eine aktionszentrierte, realistische und nachhaltige Planung aufstellen können, die sich mit einer agilen Umsetzung verträgt.



1. Spezialistinnen sammeln

Die absolute Grundlage Ihrer Projektplanung ist die folgende Frage: Was muss erledigt werden, um Ihr Projekt zum Ziel zu führen? Damit Sie wissen, was erledigt werden muss, brauchen Sie die E-Commerce Spezialistinnen Ihres Unternehmens. Das sind Abteilungsleiterinnen in der IT oder IT-Architektinnen und natürlich die Business-Ownerinnen in Einkauf, Logistik, Category-Management, Auftragsqualifizierung und Kundenservice, sowie in Marketing und Vertrieb. Da Sie mit Ihrem Replatforming-Projekt betraut wurden, kennen Sie sicher die Spezialistinnen Ihres aktuellen und zukünftigen E-Commerce Systems. Wenn nicht, kann Ihre Sponsorin oder können Ihre Stakeholderinnen Ihnen Auskunft darüber geben, mit wem Sie sprechen müssen. Eine gute Herangehensweise, um Ihre Spezialistinnen strukturiert zu sammeln, ist, sich dabei an Ihrem Gesamt-Business-Prozess zu orientieren. So vermeiden Sie, dass Sie schon zu Beginn größere blinde Flecken in Ihrer Planung entwickeln.

Dokumentieren Sie den Business-Prozess Ihres neuen E-Commerce Systems und notieren Sie an jedem allgemeinen Prozessschritt eine Spezialistin (●), die Ihnen Auskunft über Details geben kann. Das Ergebnis sieht in etwa so aus:



2. Epics finden

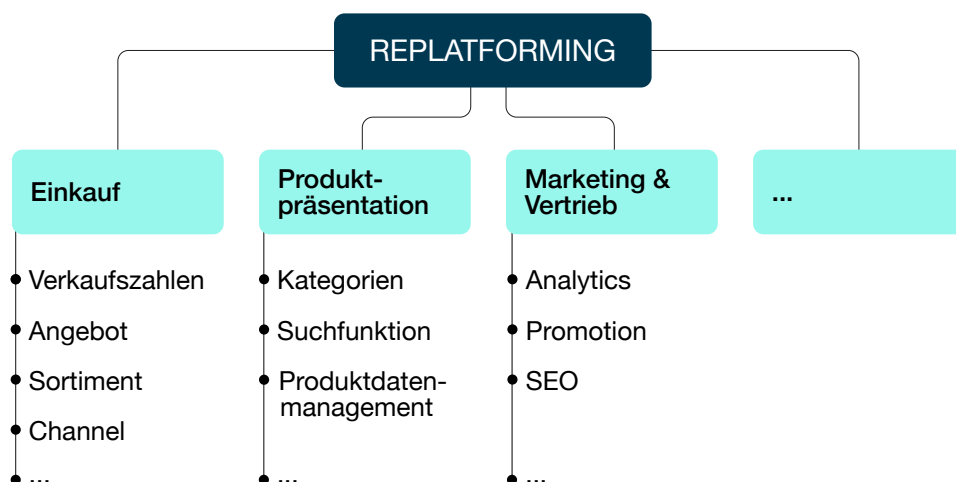
EPICS

Epics sind eine übergeordnete Struktur, sozusagen ein Zusammenschluss von User Stories. Sie haben den Zweck, Ihre Anforderung skalierbar und leichter organisierbar zu machen. Ein Epic kann beispielsweise „Suchfunktion“ oder „Retoure“ heißen und alle User Stories umfassen, die im Kern mit dem entsprechenden Thema zu tun haben.

Da Sie agil arbeiten werden, raten wir Ihnen davon ab, bereits jetzt mit Ihren Spezialistinnen herausfinden zu wollen, was im Detail innerhalb Ihres Projektes erledigt werden muss. Ihre funktionalen Anforderungen, die Sie im optimalen Fall in Form von User Stories verfassen, ermitteln Sie später als Teil Ihres normalen Scrum Prozesses. Im dritten Teil der Reihe „Komplexe B2B Projekte erfolgreich managen“ erläutern wir Ihnen konkret, wie Sie die Anforderungen Ihres Replatforming-Projektes in den Griff bekommen. Unsere Empfehlung ist: Interviewen Sie Ihre Spezialistinnen vorerst nur auf der Ebene von Epics. Leitfrage hier ist: Welche Themen warten innerhalb des Replatforming-Projektes auf Ihr Team?

Lassen Sie sich auf High-Level Ebene grob von jeder Spezialistin zusammenfassen, auf welche Themen das Projektteam in Ihrem speziellen Business-Prozessschritt während des Replatforming-Projektes achten muss. Erstellen Sie aus den groben Themenblöcken Ihre Epics. Eine Beschreibung aus der Vogelperspektive reicht völlig. Die Reihenfolge der Tätigkeiten innerhalb des Projektes ist dafür übrigens völlig egal. Sie können also ein einfaches Brainstorming durchführen. Wichtig ist, dass keine Themen vergessen werden!

Das Ergebnis dokumentieren Sie mithilfe einer groben **Work Breakdown Structure** (WBS), die ebenfalls am Business-Prozess angelehnt ist. Unterhalb der Prozessschritte können die Epics erfasst werden. Eine WBS sieht in unserem Fall in etwa so aus:



3. Epics sortieren

TEAMS

In diesem Whitepaper gehen wir davon aus, dass es ein crossfunktionales Team gibt, das Ihr Replatforming-Projekt ohne größere Abhängigkeiten zu anderen Teams alleine durchführen kann. Wie Sie Ihr Team zusammenstellen, haben wir Ihnen im ersten Part dieser Reihe erläutert.

Sobald Ihre WBS fertig ist, können Sie sich Ihr Team schnappen und mithilfe einer kurzen Pokerrunde ganz grob die Entwicklungsressourcen für jedes Epic abschätzen lassen.

Das können Sie in der Größenordnung „Arbeitswoche pro Person“ tun. Es geht dabei vor allem darum, Ihre Epics in Größenordnungen untergliedern zu können. Vereinfachen Sie die Schätzungen dabei ruhig und tun Sie so, als würde Ihr Team ohne Unterbrechung, konzentriert, nach und nach an jedem Epic gemeinsam arbeiten können.



POKERRUNDE

Wie im klassischen Planning Poker, können Sie auch den Aufwand eines Epics abschätzen lassen. Teilen Sie zu diesem Zweck vor Beginn des Pokerns Karten mit Fibonacci Zahlen aus, die von 0 bis 89 gehen. Stellen Sie dann nach und nach jedes Epic vor. Lassen Sie den Entwicklungsaufwand jedes Epics von Ihren Teammitgliedern zeitgleich mithilfe der Karten abschätzen. Zeigen dabei alle Pokerkarten vergleichbare Werte, kann der Mittelwert der Schätzungen dokumentiert werden und der nächste Epic ist dran. Gibt es krasse Unterschiede, muss in die Diskussion gegangen und erneut geschätzt werden.

Die Größe Ihres Teams wird Ihnen, zusammen mit den geschätzten notwendigen Zeitressourcen für Ihre Epics, verraten, wie viel Zeit in etwa Ihr Projekt benötigen wird. Ist die gesamte Projektdauer zu lang, vergrößern Sie Ihr Team!



PROJEKTDAUER ERRECHNEN

Ihre Projektdauer können Sie ganz simpel so ausrechnen:

Summe der Arbeitswochen aller Epics / Teamstärke = Netto-Projektdauer

Rechnen Sie auf die Netto-Projektdauer 20 % für Kontextwechsel und Blocker-Themen, sowie diverse Störungen aus dem Tagesgeschäft drauf.

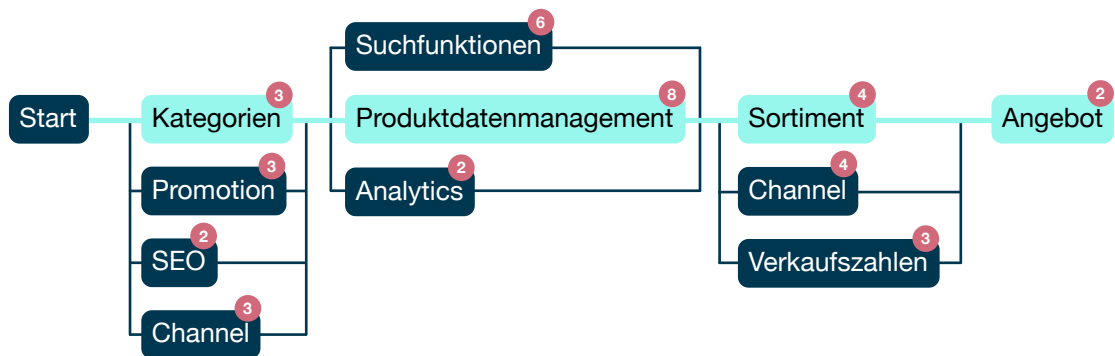
Wenn Sie allerdings die Dauer der Umsetzung eines einzelnen Epics ausrechnen wollen, gehen Sie davon aus, dass das gesamte Team konzentriert daran arbeiten kann und keine Blocker das Vorankommen behindern. Leider ist das so gut wie nie der Fall, weshalb wir davon abraten, eine 1 : 1 Umrechnung zwischen Aufwand und Dauer zu versuchen. Sie schaffen damit Erwartungen, die in der Regel nicht erfüllt werden können.

ACHTUNG, FALLE!
Achten Sie bei der Kommunikation Ihrer Pläne, gerade im Bezug auf die erste Version der Projektdauer-Kalkulation, immer darauf deutlich zu machen, dass es sich um eine erste Schätzung handelt, die sich im Laufe des Projektes dramatisch ändern kann. Für diese Wahrheit sollten Sie sich unbedingt das Commitment Ihrer Sponsorin holen.

Haben all Ihre Epics nun eine geschätzte Entwicklungsdauer, lassen Sie Ihr Entwicklungsteam die Reihenfolge der Epics bestimmen, die dem Team für die Entwicklung des neuen E-Commerce Systems sinnvoll erscheint. Viele könnten parallel bearbeitet werden. Einige müssen das sogar. Das ist ganz normal, denn Ihre User Stories werden gleichzeitig auf mehrere Epics einzahlen. Sie haben die Eigenschaft, nicht scharf in Business-Prozesse oder technische Komponenten einsortiert werden zu können. In diesem Schritt kommt es nicht darauf an, alle Epics, die bereits zu Beginn parallel erledigt werden könnten, ebenfalls in eine Reihenfolge zu bringen. Das wird die Aufgabe der Product Ownerin im Scrum Prozess sein und sich regelmäßig während der Entwicklung ändern.

Im Ergebnis sehen Sie eine Art **Netzplan**, der vor allem in klassisch-sequenziellen Projekten nützlich ist, aber nicht mehr sehr häufig Verwendung findet. Er wird Sie dazu in die Lage versetzen, den kritischen Pfad Ihres Projektes bereits jetzt zu erkennen. Dieser enthält die obligatorischen Schritte, die durchgeführt werden müssen, um die Basis- und die kritischen Leistungsfaktoren Ihres neuen E-Commerce Systems zu implementieren.

Über die Eigenschaften dieser Faktoren und was sie von den anderen Anforderungen Ihres Replatforming-Projektes unterscheidet, lesen Sie in Teil 3 der Reihe „Komplexe Replatforming-Projekte im B2B erfolgreich managen“. Im unten gezeigten Beispiel ist der kritische Pfad (●) markiert. Die Zahlen, die Sie an den Epics sehen, sind die Schätzungen Ihres Teams und repräsentieren damit die Projektaufwände der einzelnen Themen.



Ein vollständiger Netzplan enthält natürlich Auszeichnungen für den frühesten und den spätesten Start, sowie des frühesten und des spätesten Endes und der direkten und allgemeinen Puffer von Projektschritten. Da wir aber nur eine grobe Indikation für unseren Projektplan benötigen und nach Möglichkeit die Themen nicht parallel abarbeiten, können Sie getrost auf diese komplizierten Attribute verzichten.



PROJEKTKOSTEN

Die kumulierte Dauer aller Epics kann Ihnen in Summe eine erste Idee von den Gesamt-Personalkosten Ihres Projektes geben. Bei einem Replatforming-Projekt machen diese in etwa 90–95 % der gesamten Projektkosten aus.



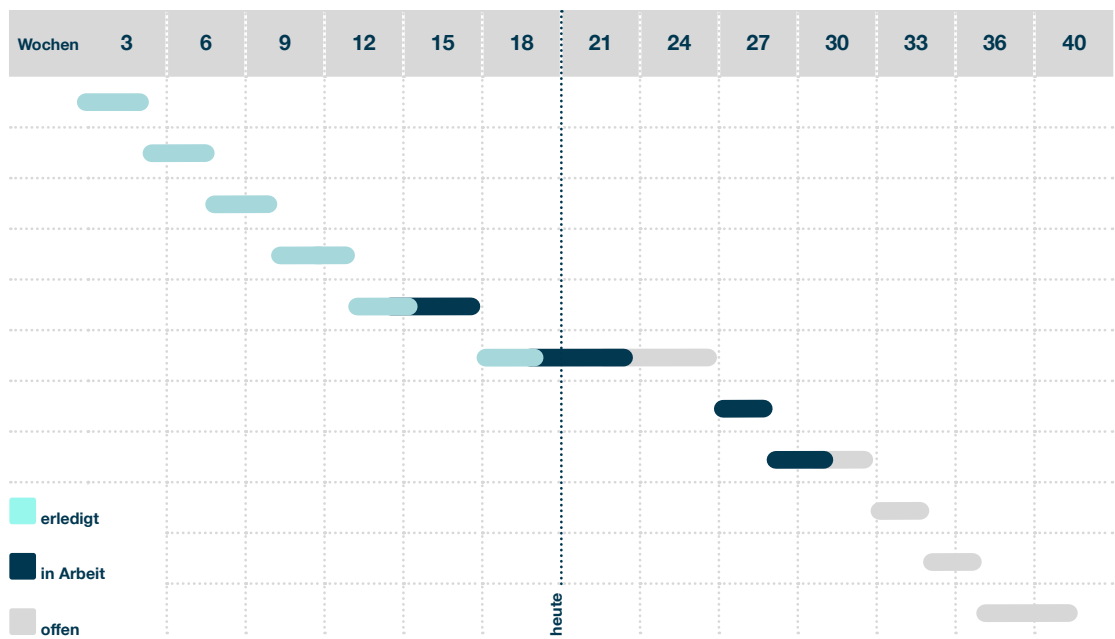
4. Epics planen – agil!

Projektmanagement Tools wie beispielsweise Microsoft Project helfen Ihnen dabei, Netzpläne zu erstellen. Diese können dort auf Knopfdruck in GANTT-Diagramme umgewandelt werden. Für klassisch-sequenzielle Projekte ist das eine tolle und sinnvolle Funktion. Ein großer Nachteil dabei ist in unserem Fall, dass Sie auf diese Weise wahrscheinlich in die ungünstige Situation laufen, dass Sie Ihr GANTT-Diagramm im Laufe Ihres Projektes regelmäßig manuell anpassen werden. Außerdem sind die parallelen Themen im Netzplan für unser agiles Entwicklungsteam ungünstig und müssen später auseinander gezogen werden.

Ein Ansatz, der zu Beginn etwas aufwändiger ist, Ihnen aber die Arbeit mit Ihrem GANTT-Diagramm später um ein Vielfaches erleichtert, ist die Verwendung von agilen Anforderungsmanagement-Tools, wie beispielsweise Asana oder JIRA. In diesen Tools managen Sie Ihre Anforderungen, also beispielsweise User Stories, agil in einem Backlog. Diese können Sie darin auch direkt gruppieren. Diese Gruppen sind Ihre Epics. Selbstverständlich können Sie diese Epics bereits anlegen, bevor Sie User Stories entwickelt haben. Diese Möglichkeit ist für den jetzigen Schritt unbedingt notwendig, da Sie zwar bereits Ihre Projektthemen (also Epics) beieinander haben, aber noch nicht Ihre User Stories.

Die Epics reichern Sie im Anforderungsmanagement-Tool Ihrer Wahl mit Metadaten, wie beispielsweise der geschätzten Umsetzungsdauer und den Abhängigkeiten zwischen den Epics, an. Zu diesem Zeitpunkt haben Sie bereits alles, was Sie benötigen, um jetzt automatisch ein GANTT-Diagramm von Ihrem Tool rendern zu lassen. Die meisten modernen Anforderungsmanagement-Tools bringen starke Module mit, die diese Arbeit für Sie leisten.

Allerdings werden Sie durch die in Ihrem Netzplan noch parallel ablaufenden Epics eine viel zu kurze Projektdauer sehen. Ziehen Sie deshalb die Epics, die parallel ablaufen, künstlich in eine Reihenfolge, indem Sie zwar die Dauer der Epics nicht verändern, sie aber der Wichtigkeit nach organisieren und damit in eine zeitliche Reihenfolge bringen. Wenn sie die Wichtigkeit Ihrer Epics nicht kennen, konsultieren Sie Ihr Team. Wie Ihr **GANTT-Diagramm** später in etwa aussehen sollte, sehen Sie hier:



BUSINESS VALUE
Da Sie nicht mithilfe von Feature-Listen sondern auf Basis von User Stories und Epics planen, verwenden Sie deren Business Value für Ihre Priorisierung. Wie Sie den Business Value auf eine nützliche Weise anwenden, können Sie in unserem Blogartikel „Feature Priorisierung vs. Business Value“ nachlesen.

Auch hier ist wieder wichtig, dass Sie Ihrem Team und Ihren Stakeholderinnen verständlich machen, dass es sich bei diesem Diagramm nur um eine grobe Vorabschätzung handelt, die sich ändern darf und wird. Der große Vorteil Ihres automatisch gerenderten GANTT-Diagramms ist, dass Sie nun ganz normal in Ihrem Scrum Backlog mit User Stories und Epics arbeiten können. So, wie es Ihr Entwicklungsteam gewöhnt ist. Die Dauer Ihrer Epics passen Sie einfach nach Ihrem Sprint Planning an, sofern es notwendig ist. Ihr GANTT-Diagramm wird automatisch nachziehen. Das bedeutet, dass auch Ihre Stakeholderinnen im Tool, ohne Aufwand auf Ihrer Seite, immer live sehen, wie der aktuelle Plan aussieht. Dabei ist später nicht wichtig, dass die Bearbeitungsreihenfolge durch Ihr Team eingehalten wird.



GANTT-AUFWAND

Sofern es im Tool Ihrer Wahl möglich ist, verwenden Sie die Abhängigkeiten zwischen den Epics und eine relative Bearbeitungsdauer, um die Reihenfolge und Bearbeitungsdaten Ihrer Epics im GANTT-Diagramm automatisch zu rendern. Sobald Sie mit Start- und Enddaten arbeiten, kann es Ihnen passieren, dass Sie später den gesamten Plan bei einer heftigen Änderung manuell anpassen müssen.

Insgesamt bedeutet dieses Vorgehen für Sie, dass der Pflegeaufwand des GANTT-Diagramms nach der initialen Planung extrem reduziert sein wird. Ihren Netzplan und Ihre WBS benötigen Sie, nachdem Sie die Epics in Ihrem Backlog erstellt haben, nicht mehr.

5. Scope überprüfen

Häufig haben Projekte bereits im Voraus gewisse Randbedingungen, die Ihre Möglichkeiten einschränken. Bei klassisch-sequenziellen Ansätzen ist das häufig für die Projektdauer der Fall. Stellen Sie oder Ihre Stakeholderinnen bereits zu Beginn fest, dass Sie mit Ihrem Team die vorgegebene Projektdauer überschreiten werden, überprüfen Sie den Scope Ihres Projektes. Vielleicht ist es Ihnen möglich, den kritischen Pfad zu verkleinern, indem Sie die Basis- und Leistungsfaktoren erneut auf Ihre Wichtigkeit prüfen. Die direkte Abhängigkeit von Projektdauer, Teamstärke und Scope können Sie sich so zu Nutze machen.

Die folgende Grafik zeigt, wie diese drei **Projektkomponenten** zusammenhängen und stellt vereinfacht dar, dass keine veränderbar ist, ohne Einfluss auf die anderen Komponenten zu haben.

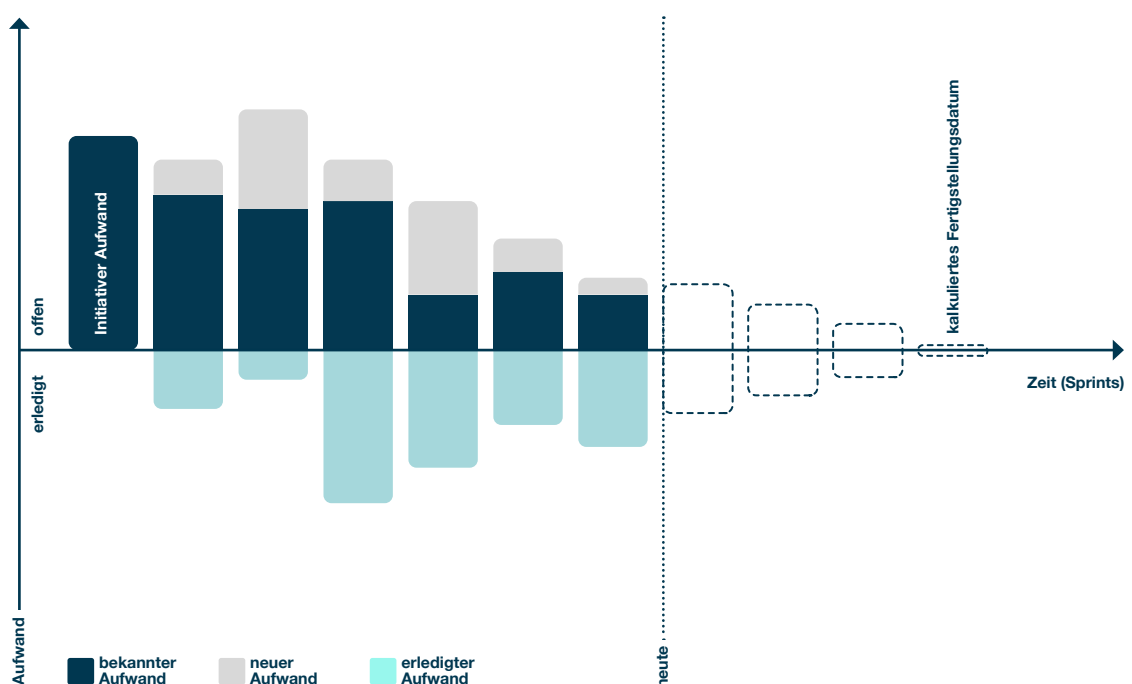


Diese Übung werden Sie im Laufe Ihrer agilen Entwicklung als Teil Ihrer Rolle als Product Ownerin häufiger durchführen. Prüfen Sie den Scope Ihres Projektes regelmäßig!

Fertigstellungs- datum – Fantasie oder Realität?

In der ersten Version Ihres Projektplans steckt in der Regel mehr Fantasie als Realität. Das ist völlig normal und nicht anders möglich, wenn Sie Ihrem Entwicklungsteam ein agiles Vorgehen ermöglichen möchten. Um sich während der Umsetzung Ihres Projektes von der Fantasie in Richtung Realität zu entwickeln, benötigen Sie echte Daten. Diese zu ermitteln, ermöglichen Ihnen gute Anforderungsmanagement-Tools. Sie bringen in der Regel zwei wichtige Metriken mit, die Sie für eine realistische Einschätzung Ihrer Projektdauer benötigen.

Zum einen können geeignete Tools die Geschwindigkeit Ihres Teams messen. Zum anderen können Sie auf Basis des erledigten und des noch zu erledigenden Aufwandes mithilfe von Release- oder Epic-Burndown-Diagrammen errechnen und anzeigen lassen, wann Ihre unterschiedlichen Themen fertig sein werden. Dieses Feature können Sie allerdings in der Regel erst nach 2–3 Sprints sinnvoll nutzen. Vorher fehlen Ihrem Tool die notwendigen Daten für eine belastbare Auswertung. Bietet Ihr Tool diese Möglichkeit nicht, visualisieren Sie Ihr Epic-Burndown manuell. Sie brauchen es für eine realistische Einschätzung und um Transparenz für Ihre Stakeholderinnen schaffen zu können. Übliche **Release-** oder **Epic-Burndown-Charts** sehen in etwa so aus:



Mit jeder Indikation dafür, wann Ihr Epic erledigt sein wird, können Sie die Metadaten Ihrer Epics anpassen, wodurch ihr GANTT-Diagramm automatisch ein Stück näher an die Realität heranrückt. Sie erkennen, wie realistisch Ihr Plan bisher war und wie er sich entwickeln wird. Sofern die Geschwindigkeit des Teams bei der Arbeit an einem Thema so beibehalten wird, wie Sie bisher war, und die hinzukommenden Anforderungen in etwa konstant sind, wird dessen Epic in der von Ihnen extrapolierten Zeit erledigt sein.

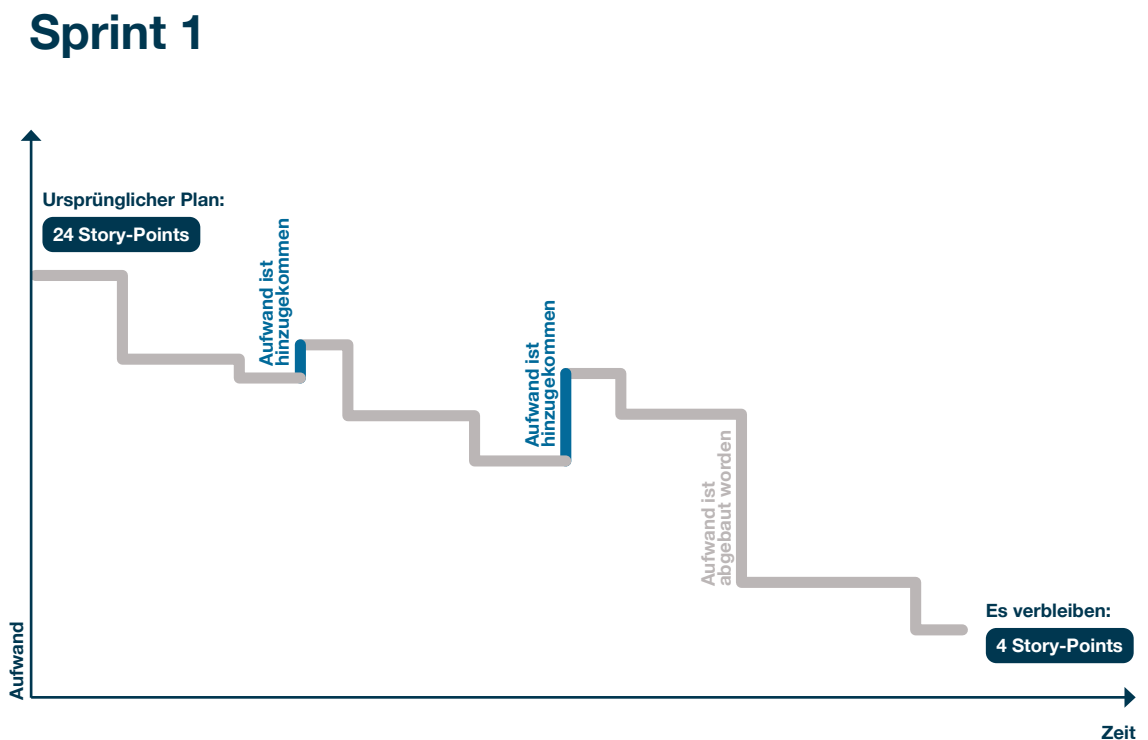


FUNKTIONEN NUTZEN

Nutzen Sie auch die anderen Möglichkeiten, die Ihnen Ihr Anforderungsmanagement-Tool bietet, um das GANTT-Diagramm dynamisch und realistisch zu halten. Pflegen Sie beispielsweise den Bearbeitungsstatus der Epics und der User Stories so, dass im GANTT erkennbar ist, woran gerade gearbeitet wird und wieviel in den Epics bereits prozentual fertiggestellt ist. In unserem GANTT-Beispiel haben wir diese Funktion mit eingebaut. Sie schafft wichtige Transparenz in Ihrem Projekt.

Die Arbeitsgeschwindigkeit

Wenn Sie die Geschwindigkeit Ihres Teams auf Epic-Basis messen, haben Sie die Möglichkeit rechtzeitig Ihre Anstrengungen im Team in Richtung kritischer Themen zu schieben. Um zusätzlich die Arbeitsgeschwindigkeit innerhalb des gesamten Teams messen zu können und damit eine Indikation dafür zu gewinnen, ob Ihr Produktteam stabil arbeitet und Ihre Sprintplanung funktioniert, verwenden Sie ein Sprint-Burndown. Dieses mittlerweile allgemein bekannte Diagramm hilft Ihnen zu tracken, ob Ihr Team konstant konzentriert und störungsfrei arbeiten kann. Ein übliches **Sprint-Burndown-Chart** sieht in etwa so aus:



Erfolgreiche Kommunikation

Erfolgreiche Projektkommunikation besteht nicht nur daraus, Informationen und Entscheidungen rechtzeitig auf die richtige Art und Weise zu kommunizieren. Sie besteht auch daraus, Erwartungen richtig zu steuern. Ihre Stakeholderinnen und Ihr Team müssen ganz genau wissen, was Sie erwarten dürfen und was nicht. Diese Erwartungen sind genauso wie die Anforderungen Ihrer Software nicht von Anfang bis Ende die gleichen. Neue Erkenntnisse, Änderungen im Projekt und auch Änderungen in dessen Umfeld führen dazu, dass anfangs realistische Erwartungen später nicht mehr realistisch sind. Sie müssen also ebenfalls gemanaged werden.

Gehen Sie aktiv auf Erwartungen ein und trauen Sie sich, diese bei Ihren Stakeholderinnen und Teammitgliedern zu managen. Es nützt niemandem, wenn unklare oder unrealistische Erwartungen im Raum stehen und diese bereits im Voraus nicht erfüllt werden können.

Mit Ihrer Projektvisualisierung schaffen Sie einen Erwartungshorizont, der veränderlich ist. Das muss Ihren Stakeholderinnen und Ihrem Team klar sein. Im besten Fall arbeitet Ihr Entwicklungsteam überhaupt nicht mit dem GANTT-Diagramm oder anderen klassischen Projektmanagement-Tools, sondern konzentriert sich auf Ihr Backlog und das Sprint-Board.

Das Backlog darf selbstverständlich auch von Ihren Stakeholderinnen begutachtet werden. Sie sollten einen Eindruck davon haben, in welcher Reihenfolge Anforderungen abgearbeitet werden sollen und wie hoch die Abarbeitungsrate innerhalb der verschiedenen Epics ist. Nutzen Sie das Backlog auch, wenn Sie in Statusmeetings sind, aber bleiben Sie dabei auf Epic-Ebene, um nicht in Details abzurutschen.

Pläne teilen



Das Sprint-Planning führen Sie gemeinsam mit Ihrem Team durch. Sie sind die Product Ownerin und wissen ganz genau, welche die nächsten Schritte in Richtung Ihres MVP sind. Sie entscheiden, welche User Stories an der Reihe sind. Ihr Team entscheidet aber, wieviel es im Sprint umsetzen kann. Das Ergebnis ist eine Sprint-Planung, die großen Einfluss auf den gesamten Projektplan hat und unbedingt klar an Ihre Stakeholderinnen kommuniziert werden muss. Neben dem Gesamtprojektplan, der sich wie oben beschrieben regelmäßig ändert, sollten alle Stakeholderinnen (vertikal und horizontal) darüber informiert sein, woran das Team in den laufenden zwei bis vier Wochen arbeitet. Ihr Backlog gibt zudem Aufschluss darüber, was in in den darauffolgenden zwei bis drei Sprints erledigt werden soll. Auch diese Information sollten Sie Ihren Stakeholderinnen zur Verfügung stellen, damit diese sich rechtzeitig auf Rückfragen oder Hilfestellungen einstellen oder im Härtefall ein Veto abgeben können.

Ergebnisse gemeinsam verifizieren

Am Ende des Sprints findet die Sprint-Review statt. Zur Review laden Sie alle Stakeholderinnen ein, die die bearbeiteten User Stories abnehmen können oder sogar müssen. Es geht dabei darum, Features fachlich abzunehmen und auch die Verantwortung für diese seitens des Business zu übernehmen. Die Ergebnisse der Review fassen Sie schriftlich in Ihrem Wissensmanagement-Tool, wie beispielsweise Confluence oder Zendesk zusammen und senden Sie zusätzlich an alle Stakeholderinnen – auch an diejenigen, die nicht an der Review teilgenommen haben.

In der Zusammenfassung der Review sind im optimalen Fall, zusätzlich zu den fertiggestellten Features Ihres E-Commerce Systems, die Burndown-Charts der Epics enthalten, an denen das Team im aktuellen Sprint gearbeitet hat. Haben sich Änderungen an der Gesamtplanung (also dem GANTT-Diagramm) ergeben, weisen Sie darauf hin. Steuern Sie die Erwartungen Ihrer Stakeholderinnen rechtzeitig.

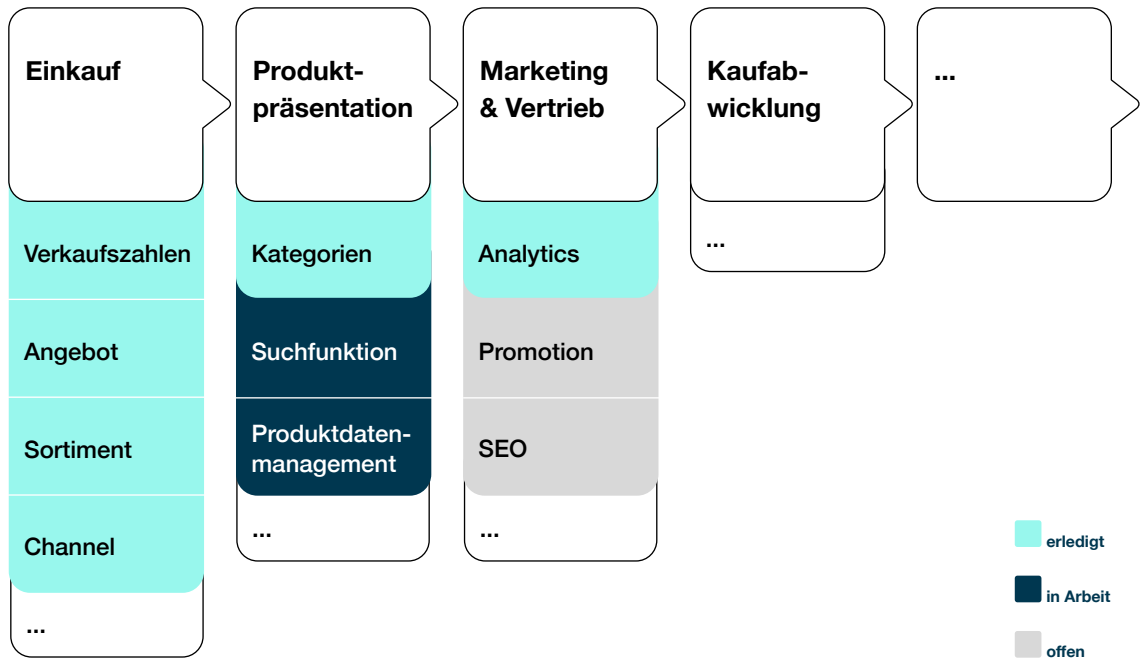
Den Gesamt- fortschritt visualisieren



Das allgemeine Vorankommen in Ihrem Replatforming-Projekt tracken und kommunizieren Sie mithilfe Ihres GANTT-Diagramms. Um aber aus technischer Sicht und dem Blickwinkel des Business-Prozesses eine wirkliche Aussage darüber machen zu können, wo Ihr Projektteam im Moment steht, werden Sie eine Reihe weiterer Visualisierungshilfen benötigen. Reichern Sie zu diesem Zweck beispielsweise die Architektur- oder die Komponenten-Skizzen Ihres E-Commerce-Systems mit Statusinformationen an. Führen Sie diese Übung zusätzlich mit dem Business-Prozess durch. So können Sie von Technikseite, seitens der zeitlichen Planung und aus Sicht des Businessprozesses ganz genau aufzeigen, wo Sie stehen, an welchen Ecken und Enden Sie möglicherweise Hilfe benötigen und wie es um Ihren MVP steht. Die folgenden Skizzen geben einen Eindruck davon, wie so etwas aussehen kann:

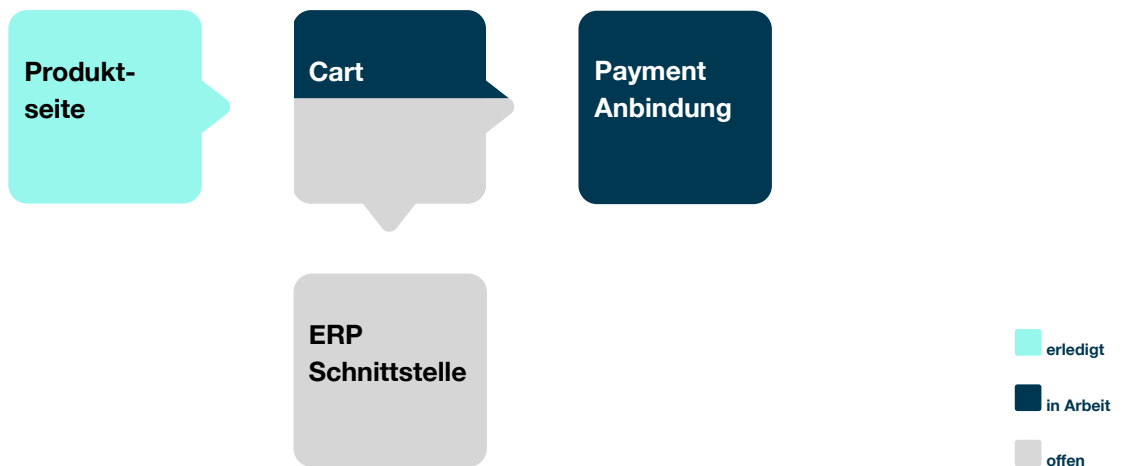
Prozess-Sicht

Für das Management besonders gut geeignet: Der Fortschritt des Projektes aus Sicht des Business-Prozesses.



Architektur-Sicht

Der Einfachheit halber wird in dieser Grafik nur ein Ausschnitt der Gesamtarchitektur angedeutet.



Schnell ans Ziel gelangen



Im hier vorgestellten Hybridmodell arbeiten Sie ohne Meilensteine und ohne Projektphasen. Ihr Projektteam arbeitet stattdessen auf ein **Minimum Viable Product (MVP)** zu. Es hat einen minimalen Funktionsumfang und ermöglicht Ihnen, so schnell wie möglich Wert in Ihrem Projekt zu schaffen und aus den vielleicht noch nicht optimalen Prozessen zu lernen. Zudem schützt Sie dieser Ansatz vor dem Best of Breed Prinzip und unterstützt im Gegenteil den Best Fit Ansatz. Beide Ansätze stellen wir in unserem Whitepaper „*Best of Breed vs. Best Fit*“ gegenüber und erläutern, welche Vorteile wir im Best Fit Ansatz erkennen.

Ihr MVP ist genau dann fertig, wenn Ihr Entwicklungsteam ein minimales, aber lauffähiges Produkt vorstellen kann und Ihre Stakeholderinnen Ihnen nach der Review das Go dafür geben. Ihre Visualisierungen werden sie dabei unterstützen, den richtigen Zeitpunkt zu finden.

Zusammen- fassung

Die Kluft zwischen klassisch-sequenzieller Projektplanung und agiler Produktentwicklung ist groß und wird groß bleiben. Sie kann aber durch geeignete Methodik und Kommunikation überbrückt werden. Das ist keine leichte Aufgabe und braucht Disziplin. Aber durch folgende Methoden ist es durchaus möglich:

- Planung auf Epic-Ebene
- Interaktive GANTT-Charts
- Epic-Burndown-Charts
- Visualisierung des Gesamtfortschrittes aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Die hier vorgestellten Methoden sind für unterschiedliche Situationen nützlich und können mannigfaltig angepasst und erweitert werden. Sprechen Sie uns an! Wir unterstützen Sie gerne.