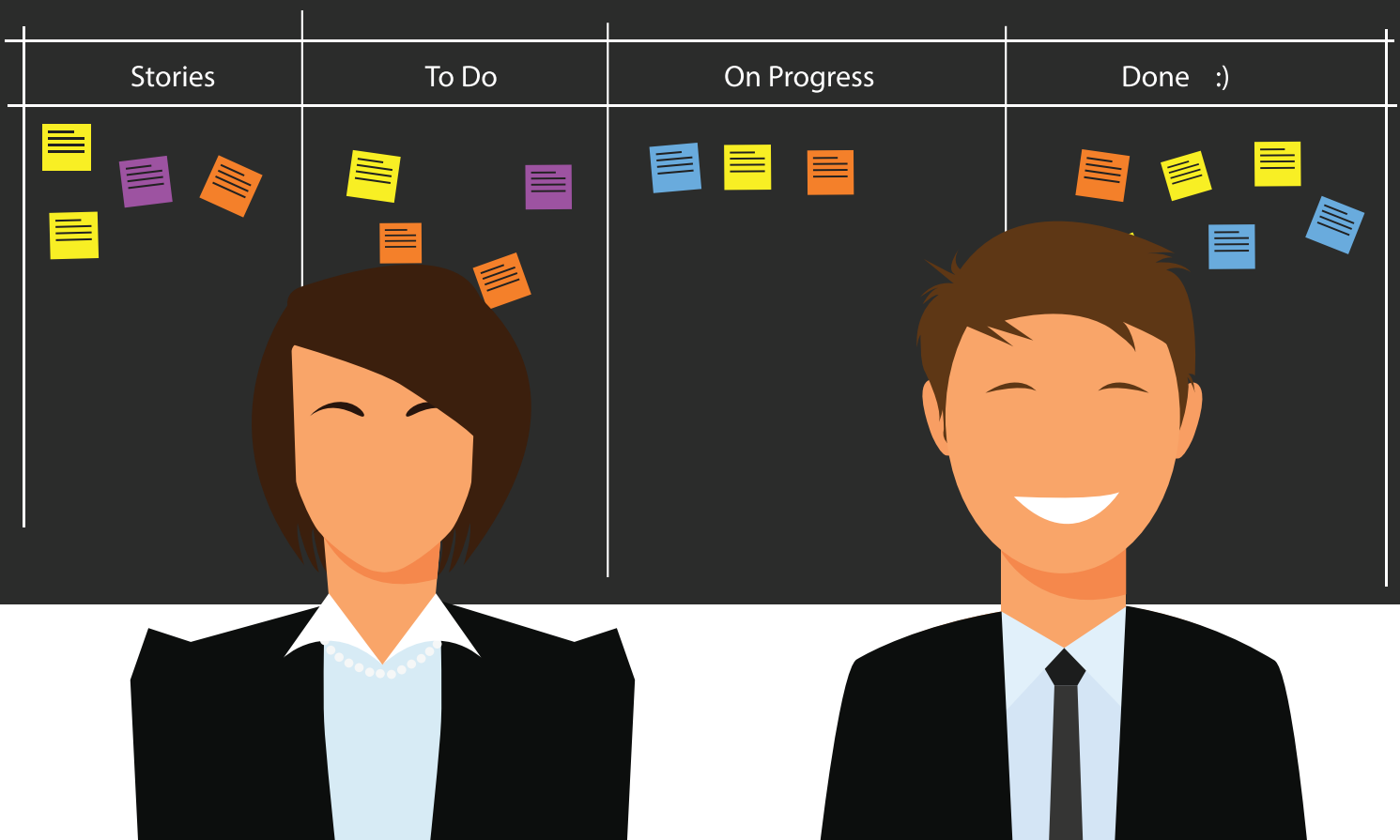


Christian Kunz

# Management von SEO-Projekten: klassisch oder besser agil?

Besonders für termingetriebene Unternehmen wie SEO-Agenturen stellt agiles Projektmanagement eine Herausforderung dar. Optimal wäre eine Kombination von Elementen aus dem klassischen Projektmanagement mit den Vorzügen agiler Methoden. Praktische Erfahrungen zeigen, dass so etwas möglich ist.



**DER AUTOR**



**Christian Kunz** ist Senior Project Manager Search bei der 1&1 Internet SE und unter anderem für die Marken WEB.DE und GMX verantwortlich. Er ist auch Inhaber des Blogs SEO Südwest.

Viele Unternehmen stehen vor der Frage, ob sie ihre Projekte eher nach der klassischen Methodik des Wasserfallmodells mit detailliert geplanten Arbeitspaketen und Abhängigkeiten oder besser agil durchführen sollen. Agile Methoden wie Scrum oder Kanban haben in letzter Zeit viele Freunde gewonnen und bieten mehr Flexibilität für die umsetzenden Teams, haben aber den Nachteil, dass die Planung von Terminen schwieriger ist. Das kann gerade für termingetriebene Unternehmen wie SEO-Agenturen zum Problem werden. Dennoch gibt

es Möglichkeiten, wie man die Vorteile agiler Entwicklung und des klassischen Projektmanagements unter einen Hut bringen kann. Das erfordert zwar eine gewisse Disziplin, ist aber zumindest in methodischer Hinsicht gar nicht so schwer.

**Klassisches Projektmanagement: Genaue Planung schafft noch keine Sicherheit!**

Bis vor einiger Zeit war Projektmanagement eine klar definierte Sache: Es gab fest vorgegebene Phasen und Prozesse, die jedes Projekt zu durchlaufen und anzuwenden hatte. Die

Illustration: thinkstockphotos.de

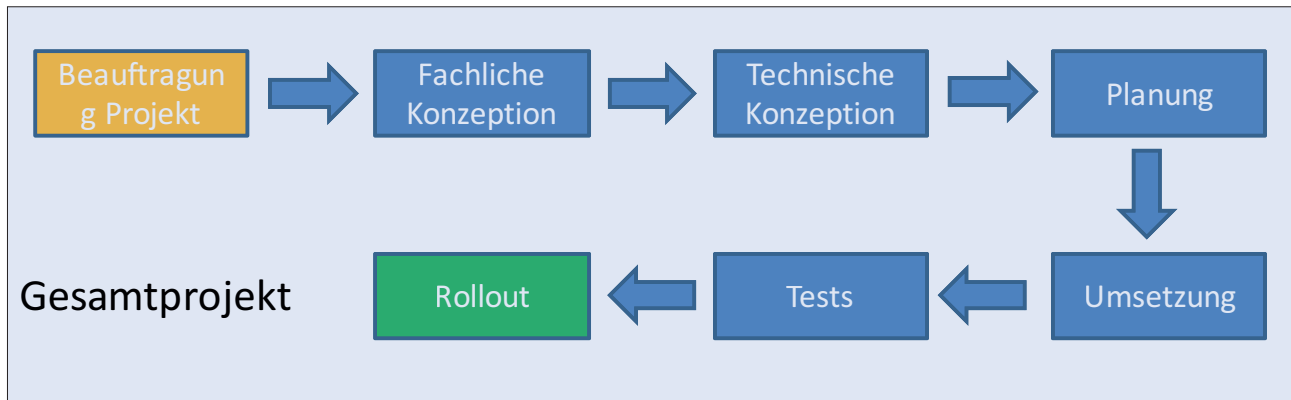


Abb.1: Vorgehen im klassischen Projektmanagement

Ausgestaltung der einzelnen Phasen und Prozesse konnte zwar von Unternehmen zu Unternehmen variieren, doch ähnelten sich die Abläufe in der Regel sehr. Am Anfang stand meist die Ideenphase, in welcher der Grundstein für das Projekt gelegt wurde. Irgendjemand, meist ein Produktmanager oder ein externer Kunde, hatte sich ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung überlegt, die umgesetzt werden sollte. Dementsprechend wurden erste Projektstrukturen und Konzeptpapiere erstellt sowie mit der Zusammenstellung des Projektteams begonnen.

Daran schloss sich die Konzeptionsphase an, innerhalb derer die fachlichen Anforderungen spezifiziert und abgestimmt wurden, gefolgt von einer technischen Feinkonzeption, die wiederum die Basis für die anschließende Projektplanung bildete. In der Projektplanung wurden auch die Rahmenbedingungen für Termine, Budget, Personal sowie für die letztendlich anzuwendenden Abläufe und Prozesse festgelegt.

Für viele sind Konzepte mit dem Umfang von Enzyklopädien, bis ins Kleinste ausdefinierte Vorgehensweisen sowie riesige Projektpläne und Gantt-Diagramme, die man erst nach intensiver Betrachtung versteht, ein Graus. In diesen Plänen werden Arbeitspakete, deren Dauer und Aufwand sowie die Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen möglichst genau angeordnet. Das funktioniert in

der Regel nach dem Wasserfallprinzip, also Projektphase schließt sich an Projektphase.

Das Problem: Je komplexer solche Pläne sind, desto größer ist ihre Fehleranfälligkeit. Es ist kein Zufall, dass die meisten der auf diese Weise geplanten Projekte nicht die ursprünglich vorgesehenen Termine und das verfügbare Budget einhalten. Aktuelle Beispiele aus dem Plan geratener Großprojekte in Deutschland dürften den meisten Menschen geläufig sein.

### Agile Entwicklung

Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement setzt die agile Entwicklung auf kleinere Entwicklungsschritte, sogenannte Inkremente.

Je nachdem, für welche agile Methode man sich entscheidet, kann es Entwicklungszyklen mit einer fest vorgegebenen Dauer geben. Pro Entwicklungszyklus werden nur wenige Features oder Funktionen implementiert, und zwar so, dass jeweils am Ende eines Entwicklungszyklus eine abnahmefähige Version des Produkts vorliegt. Das bedeutet, dass beispielsweise auch die Qualitätskontrolle regelmäßig stattfinden muss.

Wenn man sich ein großes Kundenprojekt einer SEO-Agentur vorstellt, das zum Beispiel den Bau einer neuen optimierten Webseite zum Gegenstand hat, dann gäbe es jeweils am Ende einer Entwicklungsrunde eine funktionierende testfähige Version dieser Webseite, die zwar noch nicht

über alle Seiten und Features verfügt, die jedoch funktioniert und sich nutzen lässt. Vielleicht wurden zu Beginn noch nicht alle Onpage-Optimierungen durchgeführt, diese werden jedoch nach und nach und von Zyklus zu Zyklus ergänzt.

### Varianten der agilen Entwicklung

Es gibt verschiedene Methoden in der agilen Entwicklung. Zwei der populärsten sind derzeit Kanban und Scrum. Zwischen diesen beiden Ansätzen gibt es jedoch erhebliche Unterschiede: Während Scrum feste Iterationszyklen mit einem bindend verabredeten Arbeitsvorrat vorsieht, die sogenannten Sprints, fehlt etwas Vergleichbares bei Kanban komplett. Bei Kanban liegt der Schwerpunkt auf dem sichtbaren und erfassbaren Fortschritt der Arbeitspakete. Die meist auf Papier- oder Pappkarten ausgedruckten oder in einem elektronischen Ticketsystem wie Jira abgebildeten Arbeitspakete durchlaufen in der Regel eine feste Anzahl von Bearbeitungsphasen, vom Arbeitsvorrat bis hin zum Live-Rollout. Typische Namen für diese Phasen sind „Backlog“, „In Progress“, „Testing“ und „Live“.

Für die Abstimmung innerhalb des Entwicklungsteams und zur Information der Auftraggeber werden in Kanban regelmäßig Statusbesprechungen abgehalten, in denen jeder Beteiligte erzählt, woran er zuletzt arbeitete, wobei es Probleme gab und welche

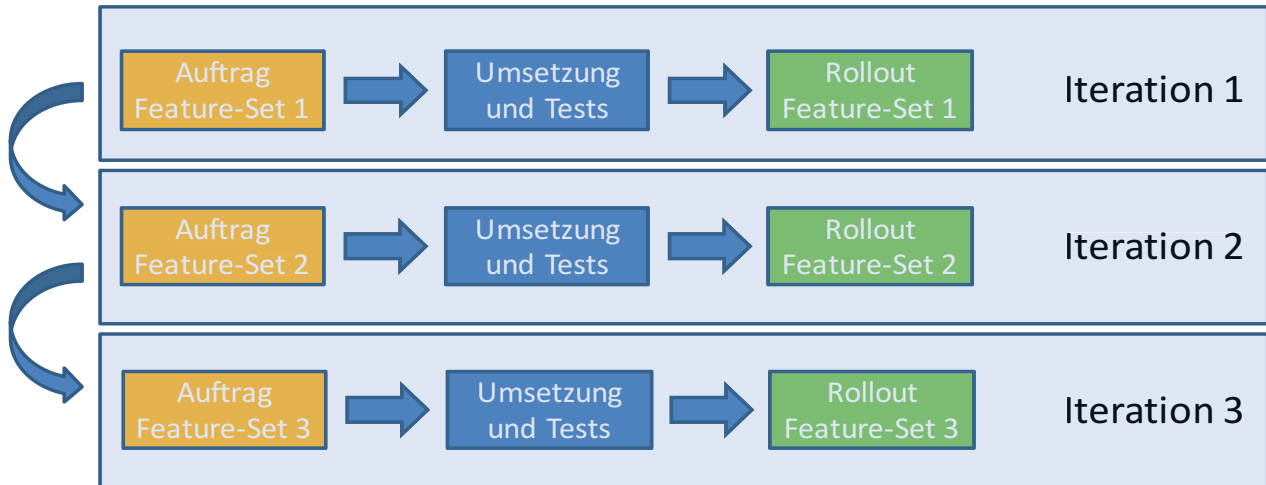


Abb. 2: Agiles Vorgehen

Arbeitspakete im nächsten Schritt anstehen. Arbeitspakete, die eine Phase abgeschlossen haben, werden bei dieser Gelegenheit in die nächste Phase verschoben.

Zwei Dinge müssen unbedingt im Zusammenhang mit Kanban erwähnt werden: das Fehlen fester Rollen und die Begrenzung der gleichzeitig bearbeiteten Aufgaben. Zunächst zu den fehlenden Rollen: Bei Kanban betrachten sich alle als gleichberechtigte Teammitglieder. Das heißt, es gibt weder einen Projektmanager noch sonstige Leitungsaufgaben. Das Team organisiert sich selbst. Nicht jede Organisation kommt damit zurecht.

Die zweite wichtige Rahmenbedingung in Kanban ist entscheidend für den erfolgreichen Entwicklungsverlauf: Es gibt eine strikte Begrenzung der Zahl an Arbeitspaketen, mit denen sich die Mitarbeiter parallel beschäftigen dürfen. Und das hat gute Gründe, denn das Umschalten zwischen verschiedenen Aufgaben kostet Zeit und Energie. Im Projektmanagement spricht man hierbei auch von „Rüstzeiten“. Durch die Begrenzung der Arbeitspakete können sich die Mitarbeiter auf wenige Aufgaben konzentrieren und kommen schneller voran.

Abschließend noch ein wichtiger Grundsatz in Kanban, der gut zu den

vorherigen Bedingungen passt. Er lautet: „Beende angefangene Arbeiten, bevor du Neues beginnst.“ Damit wird die in vielen Projekten zu beobachtende Situation vermieden, dass es eine große Zahl von „fast“ fertiggestellten Arbeitspaketen gibt, von denen jedoch keines tatsächlich abgeschlossen ist.

Scrum setzt im Gegensatz zu Kanban auf eine genaue Planung der einzelnen Entwicklungszyklen, die Sprints genannt werden. Zu Beginn eines jeden Sprints gibt es eine Planungsrunde, in der die Auftraggeber, repräsentiert durch den sogenannten Product Owner, dem Team vorstellen, welche Features sie gerne im anstehenden Sprint verwirklicht sehen möchten. Das Entwicklungsteam schätzt die einzelnen Features ab und es werden so viele Arbeitspakete ausgewählt, wie gemäß der im Sprint verfügbaren Arbeitszeit umgesetzt werden können.

Sprints in Scrum haben eine feste Laufzeit, die jedoch von Projekt zu Projekt variieren kann. Die Mindestdauer liegt in der Regel bei zwei Wochen, kann jedoch auch vier oder sechs Wochen betragen. Am Ende jedes Sprints wird eine Abnahme durchgeführt und das im Sprint Erreichte präsentiert. Dabei wird auch geprüft, ob die für den letzten Sprint definierten Ziele erreicht wurden.

Ein weiterer Unterschied zu Kanban liegt bei Scrum darin, dass es bestimmte Rollen gibt. Der schon genannte Product Owner ist noch am ehesten mit dem klassischen Produktmanager zu vergleichen und sorgt dafür, dass die fachlichen Anforderungen gemäß der Priorität der Auftraggeber eingeplant werden. Dazu kommt der Scrum Master. Er übernimmt Aufgaben, die zum Teil denen eines Projektmanagers entsprechen. Der Scrum Master soll für den reibungslosen Ablauf der Entwicklung sorgen und räumt alle Hindernisse aus dem Weg, setzt notwendige Besprechungen an, stimmt sich mit externen Stakeholdern ab und bildet die Schnittstelle zum Entwicklungsteam.

Neben Kanban und Scrum gibt es außerdem noch zahlreiche Mischformen der agilen Entwicklung wie zum Beispiel Scrumban, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

Ein Nachteil sowohl bei Scrum als auch bei Kanban ist die gegenüber dem klassischen Projektmanagement schwierigere Terminplanung, denn ein Gesamtprojektplan ist bei diesen Entwicklungsmodellen nicht vorgesehen. Bei Scrum werden zwar einzelne Sprints geplant, bei Kanban gibt es aber nicht einmal das.

## Agile Entwicklung in SEO-Projekten

SEO ist heutzutage in vielen Unternehmen, vor allem in solchen, die im Online-Bereich tätig sind, integraler Bestandteil aller Aktivitäten. Das bedeutet, dass eine Verzögerung bestimmter SEO-relevanter Tätigkeiten komplette Abläufe und Projekte in Schwierigkeiten bringen kann. Das gilt insbesondere für SEO-Agenturen, die an vertragliche Vereinbarungen mit ihren Kunden gebunden sind. Im Online-Marketing kommt es auf jeden Tag an, denn die Konkurrenz schläft nicht, und wenn zum Beispiel auf ein Google-Update reagiert werden muss, kann jede Verzögerung viel Geld kosten. Die Kunden erwarten, dass die zugesicherten Arbeiten im Rahmen des vertraglich vereinbarten Zeitraums durchgeführt werden. Das gilt jedoch nicht nur für SEO-Agenturen: Auch Inhouse-SEOs und SEO-Abteilungen sehen sich oft der Notwendigkeit der Vereinbarung fester Termine gegenüber, etwa dann, wenn die belieferte Abteilung noch auf der Grundlage klassischen Projektmanagements arbeitet und die Zulieferung des SEOs zu einer bestimmten Zeit erwartet.

Eine Besonderheit bei SEO-Projekten kommt hinzu: Diese bewegen sich in einem sehr dynamischen Umfeld. Was heute noch gültig ist, kann bereits morgen überholt sein. Das gilt vor allem für Updates, die immer wieder von Google durchgeführt werden – oftmals auch überraschend. Ein konkretes Beispiel: Gerade erst hat Google seinen Dienst „Destinations“ ausgerollt. Durch diesen Dienst verändern sich die Suchergebnisseiten für Anfragen aus dem Bereich Touristik grundlegend. Für SEO-Projekte, die im Auftrag von Unternehmen aus dieser Branche durchgeführt werden, macht dies kurzfristige Gegenmaßnahmen nötig, um die eigene Position auf den Suchergebnisseiten zu sichern. In klassischen

Projekten mit starren und langfristig geplanten Phasen wäre eine solche kurzfristige Änderung der Inhalte schwierig und mit viel Aufwand verbunden.

Doch auch länger im Voraus angekündigte Google-Updates überfordern viele klassische Projekte hinsichtlich der Reaktionsmöglichkeiten. Hier sind die in der Vergangenheit regelmäßig durchgeführten Panda-Updates, die sich auf die Qualität der Inhalte auf Webseiten beziehen, ein gutes Beispiel: Zwar konnte man meist mit einem ungefähren Datum für das nächste Release rechnen, doch war im Voraus und auch noch einige Tage nach dem Rollout unklar, welche Änderungen das Update tatsächlich mit sich brachte. Auch in solchen Fällen ist Flexibilität für SEO-Agenturen und Inhouse-SEOs von entscheidender Bedeutung, um die neuen Anforderungen erkennen, analysieren und in Maßnahmen umsetzen zu können.

Dazu kommen Aktionen der Konkurrenz: Gerade in stark umkämpften Märkten stehen diejenigen Unternehmen und Webseiten auf den ersten Plätzen der Suchergebnisseiten, bei denen die beste und cleverste SEO-Strategie zum Einsatz kommt. Hat sich ein Konkurrent durch einen geschickten Schachzug an die Spitze der Suchergebnisse gesetzt, muss mit entsprechenden Gegenmaßnahmen reagiert werden.

Das bedeutet: Flexibilität ist in

SEO-Projekten und für die Handlungen von SEO-Agenturen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Und hier kann die agile Entwicklung einen wertvollen Beitrag leisten: Von Iteration zu Iteration werden die anstehenden Arbeiten neu definiert. Es kann also nach jeder Iteration auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert werden. Bei Kanban ist die Flexibilität sogar noch größer als bei Scrum: Hier können jederzeit neue Arbeitspakete bei der Entwicklung in Auftrag gegeben werden. Das Projekt ist sozusagen ständig im Fluss. Konkretes Beispiel: Während des Projekts findet ein überraschendes Google-Update statt. Der Auftraggeber beschließt, als erste Aufgabe im nächsten Sprint eine Analyse der Auswirkungen des Updates und das anschließende Erarbeiten von Gegenmaßnahmen durchführen zu lassen. Dazu definiert er entsprechende Arbeitspakete, stimmt diese mit dem Entwicklungsteam ab und versieht sie mit der notwendigen Priorität. Einer kurzfristigen Umsetzung steht also nichts im Wege.

Ein letzter Aspekt, der für die agile Entwicklung in SEO-Projekten spricht, ist die tiefere Integration der Beteiligten. Durch die regelmäßige Abstimmung in den täglichen Statusbesprechungen, die auch Dailies genannt werden, sind alle Akteure stets auf dem neuesten Stand. Das ist vor allem für Inhouse-SEOs in Unternehmen wichtig, bei denen die Suchmaschinen-

Kriterium	Klassisches Projektmanagement	Agile Entwicklung: Scrum	Agile Entwicklung: Kanban
Vorgegebene Rollen?	Viele	Wenige	Keine
Auslieferung Produkt?	Zum Ende des Projekts	Nach einem Sprint	Frei
Feste Entwicklungszyklen?	Projektphasen	Sprints	Nein
Eigenverantwortung Team?	Niedrig	Hoch	Hoch
Aufgabe Projektleitung?	Umfassend	Unterstützend	Gering
Flexibilität?	Niedrig	Hoch	Hoch

Abb. 3: Vergleich klassisches Projektmanagement und agile Entwicklung

optimierung nicht das Kerngeschäft darstellt. Die regelmäßige Abstimmung, das Selbstverständnis als ein Entwicklungsteam und die sich daraus ergebende tiefe Integration in agilen Projekten werden der Bedeutung der SEO als interdisziplinäre Tätigkeit gerecht.

### Agile Entwicklung und Termine – passt das zusammen?

Es stellt sich also die Frage, wie sich die Vorteile der agilen Entwicklung mit einer zuverlässigen Terminplanung verbinden lassen. Die gute Nachricht lautet: Die Erfahrung zeigt, dass es funktioniert! Dazu müssen die am Projekt arbeitenden Personen ihre Abläufe kaum anpassen; notwendig ist nur eine gewisse Änderung, was die Verwaltung der Arbeitspakete betrifft. Dadurch wird gewährleistet, dass durch die Terminplanung keine Unruhe in das Entwicklungsteam kommt. Die Verwaltung der Arbeitspakete kann eine Person übernehmen, die eine dem klassischen Projektmanager ähnliche Funktion bekleidet.

Geht man von einem Team aus, das bereits agil und nach Kanban arbeitet, dann sind die notwendigen Änderungen minimal. Für die Planung verlässlicher Termine benötigt man nur eine Aufstellung der Arbeitspakete, die für die Dauer des Projekts anfallen. Die Arbeitspakete sollten so zugeschnitten sein, dass sie jeweils einen vergleichbaren Arbeitsumfang repräsentieren, zum Beispiel zwischen zwei und drei Personentage pro Arbeitspaket. Dabei geht man nach dem Prinzip der rollierenden Planung vor: Arbeitspakete, die in der näheren Zukunft anstehen, können wahrscheinlich genauer geschätzt bzw. zugeschnitten werden als Arbeitspakete, die erst später anstehen. Das Schätzproblem teilen sich agile Methoden und klassisches Projektmanagement. Um die Schätz-

zungen zu verbessern, können Hilfsmittel wie das Schätzpoker genutzt werden, bei denen die Teammitglieder ihre Schätzungen jeweils gemeinsam abgeben.

Aus der Gesamtzahl der Arbeitspakete multipliziert mit dem Aufwand, der pro Arbeitspaket entsteht, lässt sich dann der Gesamtaufwand für das Projekt ermitteln.

Als weitere Größe benötigt man die Zahl und die Verfügbarkeit der Mitarbeiter, die bis zum Ende am Projekt beteiligt sind. Man setzt den ermittelten Gesamtaufwand zur verfügbaren Arbeitszeit ins Verhältnis, zieht Urlaubs- und Feiertage ab und erhält auf diese Weise den wahrscheinlichen Fertigstellungstermin.

Abhängigkeiten zwischen einzelnen Arbeitspaketen müssen bei dieser Berechnung nicht oder nur im Fall extern benötigter Zuarbeiten berücksichtigt werden, denn das Team soll bei der Reihenfolge der umzusetzenden Arbeitspakete möglichst flexibel sein.

Ähnlich kann man auch für die Planung von Projekten vorgehen, bei denen Scrum zum Einsatz kommt. Auch hier kann bereits frühzeitig eine Schätzung der im Arbeitsvorrat bzw. Backlog vorliegenden Arbeitspakete stattfinden und auf dieser Grundlage die Berechnung des wahrscheinlichen Fertigstellungstermins für das Projekt erfolgen.

Schwieriger ist es, eine auf klassischem Projektmanagement basierende Arbeitskultur auf agile Methoden umzustellen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass dazu eine komplette Umstellung der Denkweise aller Beteiligten erforderlich ist. Je nach Zahl der Mitarbeiter, der Komplexität und Größe des Projekts sowie der vorherrschenden Unternehmenskultur kann das mehrere Monate bis zu einem Jahr dauern.

### Fazit: Was ist die richtige Methode im SEO-Projektmanagement?

Eine der beliebtesten Antworten in den Wirtschaftswissenschaften auf Fragen wie diese lautet: „Es kommt darauf an.“ Und so verhält es sich auch bei der Frage nach dem besten Entwicklungsansatz für SEO-Projekte: Je nach Situation kann sowohl klassisches Projektmanagement als auch eine agile Entwicklungsmethode vorteilhaft sein. Die Erfahrung zeigte, dass selbst bei agiler Entwicklung nicht auf die Vorzüge einer verlässlichen Terminplanung verzichtet werden muss – und zwar ohne dass die Entwickler selbst dazu große Änderungen ihrer Arbeitsweise in Kauf nehmen müssen. Dabei muss beachtet werden, dass es leichter ist, bereits agil arbeitende Teams mit einer Terminplanung zu unterstützen als den Wandel von klassischer hin zu einer agilen Arbeitsweise zu beschreiten. Hier kommt es vor allem auf die Unterstützung durch das Unternehmen und auf die Bereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter an.

Gerade im SEO-Umfeld mit seinen schnell wechselnden Anforderungen dürften sich agile Entwicklungsansätze mehr und mehr durchsetzen. Bei richtiger Planung können Vereinbarungen mit den Kunden und Auftraggebern eingegangen und eingehalten werden, ohne auf die Flexibilität agiler Methoden verzichten zu müssen. Es bedarf allerdings einer gewissen Ausdauer und Disziplin sowie der Fähigkeit, mit Rückschlägen umzugehen, um diesen Weg beschreiten zu können. ¶