

WENN SKALIERUNG INFORMATIONSSINSELN ERZEUGT

Warum PI Planning ohne durchgängige Informationsarchitektur nur kurzfristig synchronisiert

Die zugespitzte Arbeitsthese

Gemeinsames Verständnis hat ohne persistente Informationsbasis eine Halbwertszeit von einem Tag.

Ein kompaktes Whitepaper über Requirements, Needs, Features, Epics und die Frage, wer die Zusammenhänge eigentlich führt.

Reiner Schindler

MORe® Framework · Version 1.0 · Juli 2026

1. Management Summary

PI Planning kann für große Organisationen einen hohen Wert entfalten: Menschen kommen zusammen, Abhängigkeiten werden sichtbar, unterschiedliche Interpretationen werden geklärt und ein gemeinsamer Handlungsrahmen entsteht. Genau darin liegt seine Stärke.

Doch ein Synchronisationsereignis ist noch keine Informationsarchitektur. Sobald die Beteiligten den Raum verlassen, verteilt sich das Ergebnis häufig wieder auf mehrere Jira-Instanzen, Confluence-Bereiche, Testwerkzeuge, Chat-Verläufe, Tabellen und lokale Notizen. Das gemeinsame Verständnis zerfällt in voneinander getrennte Repräsentationen.

Besonders kritisch wird es, wenn fachliche Ebenen zugleich Systemgrenzen sind: Ein Requirement wird in einer Instanz geführt, ein Need in einer zweiten, Features und Epics in einer dritten. Entwickler arbeiten auf Stories, Tester auf Testfällen, Freigaben entstehen erneut an anderer Stelle. Die Organisation skaliert damit nicht nur die Arbeit, sondern auch die Zahl der Übersetzungen und Informationsverluste.

Kernthese

Mehr Ebenen schaffen keine Traceability. Mehr Tickettypen schaffen keine semantische Klarheit. Und mehr Integration ersetzt keine fehlende Informationsarchitektur.

MORe® setzt deshalb nicht am nächsten Prozess, Meeting oder Tool an, sondern an der führenden Information. Anforderungen, Entscheidungen, Abhängigkeiten, Umsetzung, Test, Abnahme und Nachweise werden als zusammenhängende Informationsobjekte geführt. Werkzeuge stellen Sichten bereit. Dokumente werden daraus erzeugt.

Die zentrale Frage

Wie bleibt der ursprüngliche fachliche Bedarf mit der konkreten Umsetzung, den Tests, der Abnahme und den Entscheidungen verbunden - auch dann, wenn mehrere Teams, Produkte, Releases und Werkzeuge beteiligt sind?

Dieses Whitepaper zeigt

- warum PI Planning vor allem synchronisiert, aber Informationen nicht automatisch dauerhaft führt;
- wie aus einer methodisch sinnvollen Hierarchie eine technische Übersetzungskette werden kann;
- warum Integrationscode häufig nur die Folgen einer fehlenden Informationsarchitektur kaschiert;
- welche Leitprinzipien MORe® für eine durchgängige Informationskette vorschlägt.

2. Die typische Kaskade

In großen IT-Organisationen werden verschiedene Abstraktionsebenen häufig auf verschiedene Arbeitsbereiche oder sogar verschiedene Jira-Instanzen verteilt. Jede Ebene ist für sich nachvollziehbar. Das Gesamtbild ist es nicht.

Requirement	Need	Feature	Epic / Story	Testfall	Abnahme
fachlicher Bedarf	Planungsebene	Leistungszuschnitt	Entwicklung	Verifikation	Nachweis

Die Begriffe sind nicht das Problem. Unterschiedliche Granularitäten sind fachlich notwendig. Problematisch wird die Kaskade, wenn jeder Übergang zugleich ein Medienbruch, ein Systemwechsel oder eine erneute Interpretation ist.

Aus der Wertschöpfungskette wird eine Übersetzungskette

1

Requirement wird zu Need

Der ursprüngliche Bedarf wird für die Planung verdichtet. Begründungen, Randbedingungen und fachliche Modelle werden nicht immer vollständig übernommen.

2

Need wird zu Feature

Das Ergebnis wird auf einen lieferbaren Umfang zugeschnitten. Dabei verändert sich häufig bereits die Semantik: Aus dem Warum wird ein Was.

3

Feature wird zu Epic und Story

Entwicklungsteams zerlegen weiter. Technische Lösungsentscheidungen treten in den Vordergrund, während der ursprüngliche Zweck nur noch indirekt sichtbar ist.

4

Story wird zu Test und Abnahme

Testfälle prüfen konkrete Ergebnisse. Ohne explizite Beziehungen bleibt jedoch unklar, ob der ursprüngliche Bedarf vollständig und richtig erfüllt wurde.

Die kritische Frage

Wer führt die Beziehung zwischen diesen Objekten - fachlich, versioniert und über Systemgrenzen hinweg?

Oft lautet die Antwort: Schnittstellen, Synchronisationsregeln, zusätzliche Felder, Skripte oder ein Reporting-Layer. Damit wird jedoch nicht die Information geführt, sondern ihre Verteilung technisch nachgebaut.

3. PI Planning: starke Synchronisation, schwache Persistenz

SAFe beschreibt PI Planning als zentrales Ereignis zur Ausrichtung von Teams und Stakeholdern, zur Identifikation von Abhängigkeiten sowie zur Planung eines gemeinsamen Planning Intervals.[1] Der Nutzen entsteht deshalb nicht nur durch den Plan, sondern vor allem durch die direkte Interaktion: Widersprüche werden sichtbar, Annahmen werden ausgesprochen und Entscheidungen vorbereitet.

Das ist keine neue organisatorische Grundidee. Auch Obeya nutzt visuelles Management und eine regelmäßige gemeinsame Betrachtung, um Ziele, Probleme, Fortschritt und Abhängigkeiten sichtbar zu machen.[2] Entscheidend ist dabei nicht der Raum als solcher, sondern die gemeinsame, dauerhaft sichtbare Informationsbasis.

Das Meeting erzeugt Information

Während des PI Plannings entstehen wertvolle Informationen: geklärte Begriffe, erkannte Abhängigkeiten, verworfene Annahmen, Priorisierungsgründe, Risiken, Zusagen und offene Entscheidungen. Diese Informationen sind häufig wertvoller als der endgültig befüllte Plan.

Das Meeting führt sie aber nicht automatisch

Nach dem Termin müssen die Ergebnisse in die operative Informationslandschaft überführt werden. Geschieht dies lediglich durch das Anlegen oder Verschieben von Tickets, bleibt ein großer Teil des Kontextes außerhalb der strukturierten Daten. Die Beteiligten teilen für kurze Zeit ein mentales Modell, aber nicht zwingend eine dauerhaft gemeinsame Informationsbasis.

Aspekt	PI Planning / Obeya	Durchgängige Informationsarchitektur
Hauptnutzen	Synchronisation und gemeinsames Lagebild	Dauerhafte Führung und Nachvollziehbarkeit
Zeitbezug	Ereignis bzw. Takt	Kontinuierlich und versioniert
Träger	Menschen, Visualisierung, Gespräch	Explizite Informationsobjekte und Beziehungen
Risiko	Verständnis zerfällt nach dem Termin	Modell kann zu komplex oder schlecht gepflegt werden
Erfolgsfrage	Haben alle dasselbe verstanden?	Ist dieses Verständnis später noch nachweisbar?

Merksatz

Nicht das Meeting ist die Informationsarchitektur. Das Meeting erzeugt Informationen, die anschließend geführt werden müssen.

4. Wann SAFe schwergewichtig wird

SAFe muss nicht zwangsläufig schwergewichtig sein. Schwergewichtig wird eine Umsetzung, wenn die methodischen Ebenen als zusätzliche Organisations-, Prozess- und Systemgrenzen realisiert werden. Dann wächst nicht nur der Koordinationsbedarf, sondern auch der Aufwand zur Pflege der Beziehungen.

Vier typische Verstärker

1

Ebene gleich Instanz

Requirements, Needs, Features und Stories liegen in unterschiedlichen Systemen oder Mandanten. Eine fachliche Hierarchie wird zur technischen Verteilung.

2

Tickettyp gleich Semantik

Neue Bedeutungen werden primär durch neue Vorgangstypen und Felder abgebildet. Die Begriffe erscheinen formal sauber, ihre Beziehungen bleiben jedoch implizit oder uneinheitlich.

3

Synchronisation gleich Traceability

Automatisierte Kopien oder Statusabgleiche werden mit fachlicher Nachvollziehbarkeit verwechselt. Technische Synchronität sagt jedoch nichts darüber aus, ob die inhaltliche Beziehung korrekt ist.

4

Reporting gleich Führung

Dashboards zeigen aggregierte Zustände, können aber fehlenden Kontext, unklare Entscheidungen oder verloren gegangene Begründungen nicht rekonstruieren.

Die Integrationsfalle

Sobald mehrere Instanzen beteiligt sind, entsteht der verständliche Wunsch, die Kette technisch zu verbinden. Es werden APIs, Marketplace-Apps, Synchronisationsjobs und individuelle Auswertungen aufgebaut. Kurzfristig verbessert das die Sichtbarkeit. Langfristig entsteht jedoch ein eigenes Integrationsprodukt, das gepflegt, getestet und bei jeder Prozess- oder Schemaänderung angepasst werden muss.

Die paradoxe Folge

Je stärker die Organisation ihre Arbeitsweise formal skaliert, desto mehr Software benötigt sie, um den Zusammenhang ihrer eigenen Informationen wiederherzustellen.

Damit verschiebt sich die Komplexität: Sie verschwindet nicht, sondern wandert aus dem Fachmodell in Schnittstellen, Konfigurationen und organisatorische Abstimmung. Die Methode wirkt dann schwergewichtig, obwohl ein erheblicher Teil des Gewichts aus der Informationslandschaft stammt.

Hierarchie ist nicht Traceability

IREB beschreibt Traceability als die Fähigkeit, explizite Beziehungen zwischen zusammengehörigen Arbeitsergebnissen oder Elementen herzustellen.[3] Eine bloße Reihenfolge von Tickettypen erfüllt diese Anforderung noch nicht. Erst explizite, semantisch definierte und versionierbare Beziehungen machen nachvollziehbar, warum ein Objekt existiert und welchen Beitrag es zur Erfüllung des ursprünglichen Bedarfs leistet.

5. Der MORE®-Ansatz: Informationen führen, Sichten erzeugen

MORE® behandelt Requirements, Needs, Features, Epics, Stories, Tests und Abnahmen nicht primär als Dokumente oder Tickets, sondern als unterschiedliche Informationsobjekte innerhalb einer gemeinsamen Facharchitektur. Die Ebenen bleiben erhalten - aber ihre Beziehungen werden nicht dem Gedächtnis, Namenskonventionen oder Synchronisationsskripten überlassen.

MORE®-Grundsatz

Dokumente werden nicht geführt. Sie werden aus geführten Informationen erzeugt.

Sechs Leitprinzipien

1**Eine führende fachliche Struktur**

Die Organisation definiert, welche Informationsobjekte existieren, welchen Zweck sie haben und welche Beziehungen zulässig oder erforderlich sind.

2**Explizite Semantik statt Ticketfolklore**

Ein Need, ein Requirement und ein Feature unterscheiden sich nicht nur durch einen Vorgangstyp, sondern durch ihren fachlichen Zweck, ihre Attribute und ihre Lebenszyklen.

3**Beziehungen statt Kopien**

Informationen werden nicht bei jedem Übergang neu beschrieben. Stattdessen werden bestehende Objekte referenziert, verfeinert, ergänzt oder in Beziehung gesetzt.

4**Sichten statt paralleler Wahrheiten**

Teams, Management, Entwicklung, Test und Revision erhalten jeweils passende Sichten auf dieselben geführten Informationen.

5**Änderungen entlang der Wirkungskette**

Eine geänderte Anforderung macht sichtbar, welche Features, Stories, Testfälle, Abnahmen, Risiken und Entscheidungen betroffen sind.

6**Publikationen als Ergebnis**

Spezifikationen, PI-Unterlagen, Statusberichte, Freigaben und Nachweise werden aus dem aktuellen Informationsstand erzeugt - nicht separat fortgeschrieben.

Zielbild einer durchgängigen Kette

Bedarf	Warum wird eine Veränderung benötigt?
Anforderung	Welche fachliche Bedingung oder Fähigkeit muss erfüllt sein?
Lösungselement	Welches Feature oder welcher Baustein trägt dazu bei?
Umsetzung	Welche Stories, Komponenten oder Änderungen realisieren das Lösungselement?
Verifikation	Welche Tests weisen die korrekte Umsetzung nach?
Abnahme	Wer bestätigt auf welcher Grundlage die Erfüllung?
Entscheidung / Nachweis	Warum wurde so entschieden und welche Evidenz bleibt erhalten?

In diesem Zielbild können weiterhin mehrere Werkzeuge eingesetzt werden. Entscheidend ist jedoch, dass die fachliche Struktur nicht erst aus den Werkzeugen rekonstruiert werden muss. Die Tools bedienen die Informationsarchitektur - nicht umgekehrt.

6. Schnelltest für die eigene Organisation

Die folgenden Fragen zeigen, ob eine Organisation lediglich Tickets verteilt oder Informationen durchgängig führt. Je häufiger die Antwort unklar ist, desto größer ist das Risiko einer fragmentierten Informationsarchitektur.

Prüffrage	
1	Kann für jede Story der ursprüngliche fachliche Bedarf ohne manuelle Recherche ermittelt werden?
2	Ist eindeutig definiert, wann aus einer Anforderung ein Need, Feature, Epic oder eine Story wird?
3	Werden Begründungen und Randbedingungen weitergeführt oder bei jeder Ebene neu formuliert?
4	Sind Beziehungen semantisch typisiert oder bestehen sie nur aus allgemeinen Links?
5	Ist bei einer Änderung sofort erkennbar, welche Tests, Freigaben und Entscheidungen betroffen sind?
6	Gibt es eine Stelle, die die Informationsarchitektur als Ganzes verantwortet?
7	Werden Informationen kopiert oder aus einer führenden Quelle in unterschiedlichen Sichten dargestellt?
8	Kann ein Prüfer die Kette vom Bedarf bis zum Nachweis ohne Experteninterview nachvollziehen?
9	Sind Schnittstellen erforderlich, weil Tools verschieden sind - oder weil das Fachmodell nicht durchgängig definiert wurde?
10	Entsteht ein Dokument aus aktuellen Informationen oder wird es als zusätzliche Wahrheit manuell gepflegt?

7. Fazit

PI Planning kann gemeinsame Ausrichtung erzeugen. Persönlicher Austausch kann Missverständnisse früher sichtbar machen als jedes Dashboard. Beides ist wertvoll - gerade in großen, regulierten Organisationen mit realen Abhängigkeiten und festen Releasefenstern.

Doch gemeinsames Verständnis ist flüchtig. Wird es nicht in einer durchgängigen Informationsstruktur verankert, zerfällt es nach dem Termin wieder in Tickets, Dokumente und individuelle Erinnerungen. Die nächste Planung beginnt dann nicht auf dem erreichten Erkenntnisstand, sondern erneut mit Übersetzungen.

Schlussatz

Synchronisation schafft einen gemeinsamen Moment. Informationsarchitektur schafft gemeinsame Verbindlichkeit.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob eine Organisation PI Planning, Obeya, Jira oder ein anderes Werkzeug verwendet. Entscheidend ist, ob sie den fachlichen Zusammenhang vom Bedarf bis zum Nachweis dauerhaft führen kann.

MORe® Framework

Synchronisation schafft einen gemeinsamen Moment. Informationsarchitektur schafft gemeinsame Verbindlichkeit.

Über MORe®

Das MORe® Framework™ richtet den Blick auf die Informationsarchitektur moderner Projekte. Es verbindet Anforderungen, Modelle, Entscheidungen, Umsetzung, Tests, Abnahmen und Nachweise in einer durchgängigen fachlichen Struktur. Werkzeuge stellen Sichten bereit; Dokumente werden aus geführten Informationen erzeugt.

www.more-framework.org

Quellen und weiterführende Hinweise

[1] Scaled Agile, Inc.: "PI Planning". Offizielle SAFe-Framework-Seite, abgerufen am 25.07.2026.

[2] Lean Enterprise Institute: "Obeya - A Resource Guide". Obeya als visuelles Management und Managementsystem, abgerufen am 25.07.2026.

[3] IREB: CPRE Glossary / Requirements Management. Definition und Bedeutung von Traceability, abgerufen am 25.07.2026.

© 2026 Reiner Schindler. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Whitepaper beschreibt ein allgemeines Organisations- und Informationsmuster; es bewertet keine konkrete Organisation oder konkrete Tool-Landschaft.