

Agiles Projektmanagement nach Kanban

Scrum versus Kanban – der direkte Vergleich

Es gibt mehrere agile Ansätze für das Projektmanagement. Während bisher vor allem Scrum erläutert wurde, gibt es auch den Ansatz, nach Kanban vorzugehen. Doch wo genau liegen die Unterschiede? Wo die Stärken und Schwächen der jeweiligen Methodik?

von Jochen Wenz

Im Gegensatz zu Scrum, wo wir uns der in der IT entwickelten Systematik bedienen, verhält es sich beim agilen Projektmanagement nach Kanban genau umgekehrt. Die Stärken der klassischen Kanban-Methode liegen in der Optimierung des Materialflusses durch Umstellen auf ein Pull-Prinzip. Genau diese Eigenschaft nutzt man vielerlei in agilen IT-Projekten und wendet Kanban im Projektmanagement bzw. in der Projektsteuerung an.

Projektsteuerung nach Kanban

Im Zentrum eines Projektes, welches Kanban-Prinzipien als Steuerung nutzt, steht das Kanban-Board (Abb. Seite 27). Jede Aufgabe, die zum aktuellen Zeitpunkt bekannt ist, findet sich auf einer eigenen Karte wieder. Die Aufgaben durchlaufen dabei dann die einzelnen Stufen von links nach rechts:

1. Im Speicher befinden sich alle Aufgaben beim Start. Das Ziel der Aufgabe ist dabei grob umrissen.
2. Bei der Analyse wird die Aufgabe genauer definiert und einzelne Schritte ausgeplant. Wenn sich herausstellt, dass eine Aufgabe zu viel Kapazität verinnahmen würde, wird sie in diesem Zusammenhang gesplittet.
3. Die Umsetzung der Tasks wird in der dritten Stufe des Kanban-Boards "Entwicklung" durchgeführt. Aus der prak-

tischen Erfahrung heraus ist der wichtigste Punkt der, dass die Realisation der Aufgabe auch getestet sein muss, bevor sie auf beendet gesetzt wird. Gerade bei zeitkritischen Situationen wird dieser Punkt oft unterlassen.

4. Nach der Entwicklung nimmt der Projektleiter in der Go Live Phase die Aufgabe ab oder gibt sie zurück in die Analyse, wenn die Umsetzung nachgebessert werden muss. Alle fertigen Projektteile werden auf "erledigt" gesetzt.
5. Im letzten Schritt informiert der Projektleiter den Steuerkreis und hängt dann die Aufgabe unter den Punkt "fertig".

Die "Definition of Done" legt klare Kriterien fest, wann eine Aufgabe unter dem aktuellen Bearbeitungsschritt erledigt ist.

Mitarbeiter sind meist einer speziellen Säule zugeordnet. Während die Analyse mit mehreren Projektpartnern vorgenommen wird, findet die Umsetzung innerhalb des Kernprojektteams statt. Bei der Abnahme durch den Projektleiter lässt sich dieser auch die Einschätzung der projektexternen Fachpartner geben.

Wie in der klassischen Materialflussplanung mit Kanban, wird auch in der Projektsteuerung das Pullprinzip umgesetzt.

Für Analyse, Entwicklung und Go Live gibt es eine fixe Anzahl von Aufgaben, die sich innerhalb einer Säule befinden dürfen. Dabei ist es unerheblich, ob die Aufgabe bereits erledigt ist, oder sich noch in der Umsetzung befindet. Dadurch werden Bottlenecks schnell sichtbar und die Möglichkeit geschaffen, dass sich Mitarbeiter verschiedener Säulen unterstützen.

Vergleich: Scrum und Kanban

Kanban begrenzt den "Work in Progress" (WIP) durch einzelne Bearbeitungsschritte (Analyse/Entwicklung/GoLive). Scrum limitiert den WIP durch den Scrumzyklus. Innerhalb eines Zyklus kann keine neue Aufgabe hinzukommen. Priorisiert wird bei Scrum lediglich bei den Planungsterminen. Bei der Nutzung eines Kanban kann zu den verschiedenen Bearbeitungsschritten nicht neu priorisiert werden.

SCRUM bietet einen festgelegten und starren Methodikrahmen. Vielfach als Nachteil gesehen, sind es jedoch gerade diese "Rituale" die bei der Einführung von agilen Methoden und im Multiprojektumfeld den Halt und die Sicherheit geben. Agiles Projektmanagement nach Kanban besitzt keine festgelegten Rollen wie beispielsweise Product Owner und Scrum Master. Kanban gibt auch nicht den zeitlichen Rahmen vor, oder definiert Meetings. Aufgrund dieser Freiheit for-

mulierte einmal ein SCRUM Coach bei uns im Hause: „Wer SCRUM versteht, landet automatisch bei Kanban“.

Stärken und Erfolgsrezept von Kanban

Im Moment wird Kanban vor allem in unserem IT-Bereich angewandt. Schnelle Projekte mit wenigen Beteiligten, die jedoch schon Erfahrungen mit agilen Vorgehensweisen haben: Hier kommt die Stärke von Kanban zum Tragen. Wichtig ist, dass die Bottlenecks bekannt sind und für eine schnelle Bereitstellung von Unterstützung gesorgt wird. Im Gegensatz zur klassischen Produktion gibt es im Projektmanagement keine Puffer zwischen den einzelnen Bearbeitungssäulen. Zum Erfolg eines Kanban Projekts sollte man Folgendes beachten:

Fokussieren auf Qualität

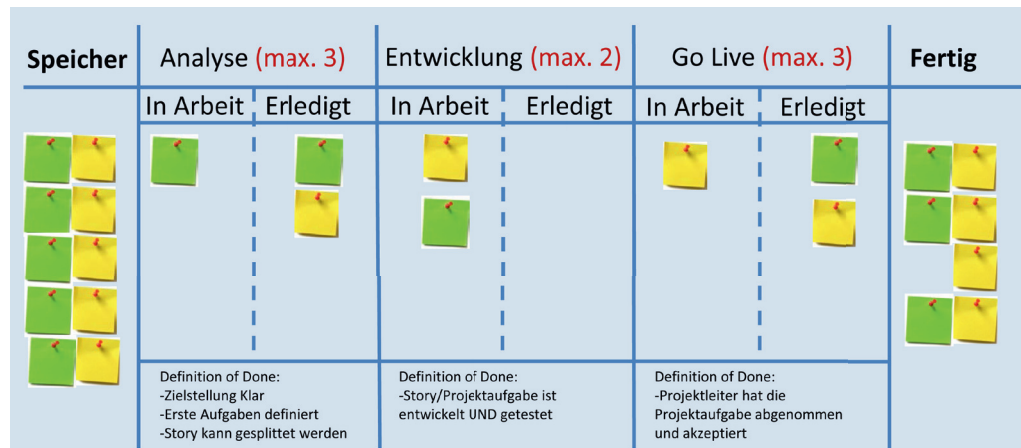
Das Agile Manifest von Scrum sagt nichts über Qualität. Dennoch helfen gemeinsame Analysen und ständiges Adaptieren der Projektvision, den Kundenwunsch besser umzusetzen als im klassischen Projektmanagement.

Reduzierung von Work in Progress

Auch hier formulierte selbiger Scrum-Coach zum Kanban-Themenfeld einmal: „Die beste Aufgabe ist die, die ich erst gar nicht starten muss“. Durch die Reduktion fokussiert man die Arbeit auf die wesentlichen und für das Endergebnis wichtigen Punkte.

Häufiger kleinere Pakete umsetzen

Durch das Kleinschneiden der Aufgaben werden häufiger Arbeitspakete fertig.



Beispiel eines Kanban-Boards.

Dadurch nimmt ein Projekt an Geschwindigkeit auf. Auch die Meilensteine innerhalb des Projekts werden so deutlich schneller erreicht. Es kommt dadurch nicht zu dem klassischen Phänomen, dass ein Drittel der Aufgaben stehen bleiben auf dem Stand: "75 Prozent abgeschlossen".

Gleichgewicht zwischen Nachfrage und Durchsatz

Das Festlegen von einer fixen Anzahl von Aufgaben führt hin und wieder zum Stocken des gesamten Prozesses, wenn eine Säule mit dem Beenden der Arbeitspakete nicht nachkommt. Das führt zunächst zu freien Kapazitäten vorgelagerter Prozesse. Nur ein Gleichgewicht führt zum Fluss der Abarbeitung.

Zusammenfassung

Scrum und Kanban eignen sich für unterschiedliche Projekte unterschiedlich gut. Je höher die Komplexität und die Anzahl der beteiligten Personen, desto eher kommen die Stärken von Scrum zum

Tragen. Auch bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden empfehle ich den Start mit Scrum. Gerade die festen Spielregeln helfen bei einem geordneten Prozessablauf. Kanban ist gerade bei kleineren Projekten sehr stark, oder eben mit Mitarbeitern, die erfahren im Umgang mit agilen Methoden sind. Wie in vielen Bereichen ist es bei der Methodik zum Durchführen von Projekten so, dass es kein "schwarz" oder "weiß" gibt. Schon heute gibt es fast keine klassischen Scrum- oder Kanban-Projekte, sondern immer eine Mischung. Vielfach findet man in der Theorie auch den Begriff "SCRUM-ban". Am Ende ist entscheidend, welche einzelnen Bausteine Ihnen und Ihrer Kultur entsprechen.

Ausblick

Im nächsten Artikel führe ich die Zusammenhänge zwischen Lean und agilen Projektmethoden aus. Welchen Beitrag zur Wertschöpfung leisten agile Projektmanagement-Methoden? Ist agil = lean oder gibt es Bereiche, wo Agilität auf Kosten der Lean-Methodik geht? ■

Der Autor

Jochen Wenz arbeitet seit 2007 in den Themenfeldern Lean und Six Sigma. Durch seine Tätigkeiten bei Daimler, BASF, Roche und nunmehr als Projektleiter Lean Management bei der Hornbach Baumarkt AG konnte er in vielen verschiedenen Anwendungsbereichen sein Wissen vertiefen. Neben der Arbeit leitet er den Lean Stammtisch Mannheim und moderiert die größte Lean-bezogene Gruppe auf Xing „Lean for Professionals“ mit mehr als 4.800 Mitgliedern.



Literatur:

Anderson, David J. : Kanban – Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen, 1. Auflage 2012, Dpunkt.verlag Heidelberg.

Kniberg, Henrik & Skarin, Mattias:
 Kanban and Scrum – making the most of both, Download kostenlos unter:
<http://www.infoq.com/minibooks/kanban-scrum-minibook>

