Der ultimative Leitfaden für agiles Projektmanagement

Auf Basis der Erfahrungen von Eylean

Über diesen Leitfaden

Nachdem Eylean schon eine Weile Teil der agilen Welt ist, möchten wir unsere Erfahrungen und unser Wissen teilen. Während wir nun schon den fünften Geburtstag des Eylean Boards feiern, haben wir uns entschieden, unsere gesamte Erfahrung in einem eBook zusammenzufassen.

In diesem eBook präsentieren wir Ihnen unser geballtes Wissen. Anstatt gängiger Beschreibungen und Fakten werden Sie unseren Ansatz für agiles Vorgehen kennenlernen sowie Tipps & Tricks erhalten, damit Ihr agiler Weg langfristig zum Ziel führt.

Der Schwerpunkt liegt auf den drei beliebtesten agilen Projektmanagement-Methoden - Scrum, Kanban und Scrumban - die detailliert erklärt werden, um Ihnen einen klaren Vergleich zu ermöglichen. Damit ist es für Sie leicht, die richtige und für Sie passende agile Methode zu finden.

Wir hoffen, dass es Ihnen gefällt. Lassen Sie uns ins Thema eintauchen.

Ihr Eylean Team

4
Was bezeichnen wir als agil?

8
Der Nutzen von Kanban

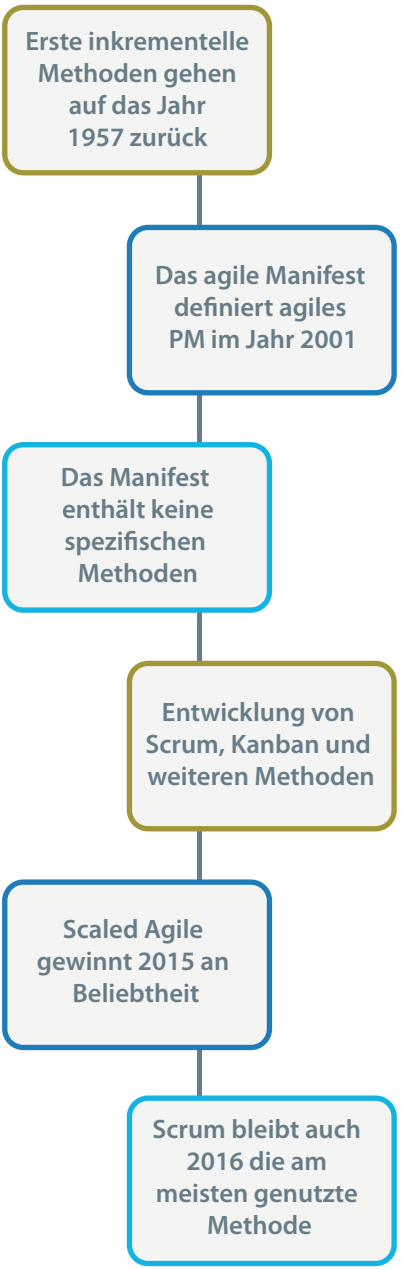
12
Die Methoden im Vergleich

Was ist Scrum?
6

Richtige Mischung mit Scrumban
10

Tipps & Tricks
14

Was bezeichnen wir als agil?



Mit agil bezeichnet man eine der neuesten Projektmanagement-Herangehensweisen, die heute zum Einsatz kommen. Ursprünglich wurde Sie durch Softwareentwicklungsteams eingeführt, die mehr Flexibilität in ihre Prozesse bringen wollten, sodass die 4 Werte und 12 Prinzipien des agilen Manifest entstanden sind.

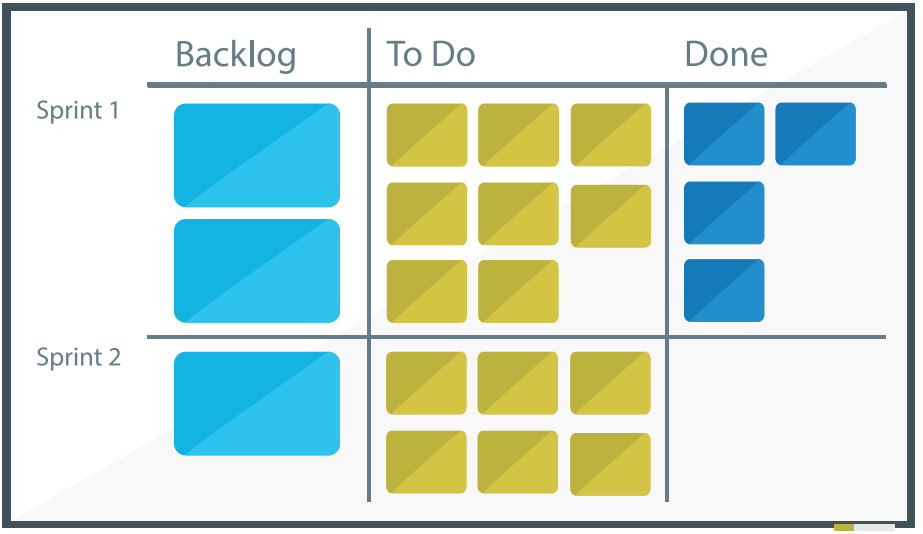
Mit der Zeit wurden die Methoden, die zunächst nur von Entwicklern eingesetzt wurden, auch in anderen Branchen zunehmend beliebter. Zahlreiche Unternehmen erkannten den Mehrwert des agilen Projektmanagements, sodass es heute in Finanzinstitutionen, im Marketing, im Vertrieb, im R&D, bei Regierungen usw. zum Einsatz kommt.

Mit der zunehmenden Zahl an Benutzern, nahm auch die Anzahl der agilen Methoden zu. Die ursprünglichen Methoden wie Scrum und Kanban wurden von vielen Anwendern mit Hilfe der Kernprinzipien angepasst, verschmolzen oder vollständig umgedacht. Die Tatsache, dass in dem Manifest keine spezifische Methode definiert wird, ermöglichte eine große methodische Vielfalt und befeuerte die Suche nach Perfektion in vielerlei Hinsicht.

Trotzdem blieben die drei Praktiken, die mit agilen Projektmanagement in Verbindung gebracht werden, über die Jahre dieselben: Der allgemeine Favorit Scrum, das entspannte Kanban und eine Mischung aus den beidem, Scrumban.

Die Hierarchie der agilen Methodik

Was ist Scrum?



Scrum ist nicht nur eine der beliebtesten, sondern auch eine der ältesten agilen Methoden und ist für gewöhnlich die erste Assoziation, die mit agilem Projektmanagement verbunden wird. Im Vergleich zu anderen Praktiken ist Scrum sehr deskriptiv und daher häufig die erste Wahl. Aufgrund dieser Deskriptivität kann Scrum allerdings auch einschränkend sein und einige Teams sind der Meinung, es würde sie mehr bremsen, als weiterbringen.

Aus diesem Grund kann Scrum am besten in Teams verwendet werden, die klare Prozesse und hierarchische Strukturen gewohnt sind. Es wird außerdem häufig als erster Schritt vom traditionellen Projektmanagement in ein lockereres agiles Rahmenwerk genutzt.

Obwohl alle agilen Methoden auf ähnliche Weise funktionieren, müssen sich Teams bei der Auswahl von Scrum auf eine längere Einführungszeit einstellen.
Scrum zeichnet sich durch zahlreiche Rollen, drei unterschiedliche Arten von Meetings, User Stories, Story Points und Burndown Charts aus. Aufgrund dessen dauert es seine Zeit bis Scrum wie selbstverständlich eingesetzt werden kann.

Trotzdem wird Scrum in zahlreichen Bereichen - von der Entwicklung bis hin zur Buchhaltung - eingesetzt und mit den neuen skalierbaren Herangehensweisen nützt es größeren und auch kleineren Teams.

Durchführung eines Scrum Projekts

1 Planen Sie den Backlog

In einem Scrum Projekt füllen Sie als erstes das Backlog. Hierfür benötigen Sie alle User Stories von Ihrem Auftraggeber, setzen Prioritäten und fügen diese zum Board hinzu.

2 Planen Sie den ersten Sprint

Sobald das Backlog voll ist, wählen Sie eine oder mehrere User Stories, definieren für jede davon Aufgaben und schätzen die Story Points ein, die zu Ihrer Abarbeitung notwendig sind.

3 Tägliche Aufgaben

Teilen Sie dem Team Aufgaben zu und beginnen Sie mit der Arbeit. Aktualisieren Sie das Board und führen Sie täglich 15-minütige Standup Meetings durch, um den bisherigen Fortschritt und mögliche Probleme zu besprechen.

4 Organisieren Sie ein Sprint Review

Führen Sie am Ende eines Sprints ein Review Meeting für die Stakeholder durch. Präsentieren Sie die Ergebnisse Ihrer Arbeit, um diese absegnen zu lassen oder zu hören, ob sie abgelehnt und in den nächsten Sprint aufgenommen wird.

5 Führen Sie einen Sprint Retrospective durch

Führen Sie zum Beenden eines Sprints außerdem ein Sprint Retrospective Meeting durch. Setzen Sie sich dabei mit Ihrem Team zusammen, blicken Sie auf den Sprint zurück und besprechen Sie, was gut gelaufen ist und was in Zukunft besser gemacht werden könnte.

6 Gehen Sie den nächsten Sprint an

Wiederholen Sie danach die bereits erwähnten Schritte -Prüfen Sie das Backlog, wählen Sie die User Stories and führen Sie mit Ihrem Team solange Sprints durch, bis Sie das Endprodukt erhalten.

7 Beenden Sie Ihr Projekt

Sobald die Sprints beendet sind und dem Auftraggeber ein fertiges Produkt vorliegt, sollten Sie ein finales Retrospective Meeting veranstalten. Lassen Sie dabei noch ein letztes Mal das Projekt Revue passieren, besprechen Sie Erfolge, Probleme und zukünftige Verbesserungen.

Wählen Sie zunächst die kleinste Aufgabe und bewerten Sie sie. Bewerten Sie anschließend den Rest im Vergleich zu dieser ersten Aufgabe.

Die Teammitglieder können entscheiden, ob sie das Board entweder über den Tag hinweg oder direkt beim täglichen Scrum Meeting aktualisieren

Achten Sie darauf, dass das Team dem Auftraggeber oder dem Projektziel am Ende jedes Sprints einen Mehrwert bietet

Rückblicke helfen dem Team, schon zu Beginn einen eigenen Rhythmus zu finden und sich später noch weiter zu verbessern

Im Laufe des Projekts können neue User Stories hinzugefügt oder die Prioritäten geändert werden, wodurch für jeden Sprint das Backlog aktualisiert wird

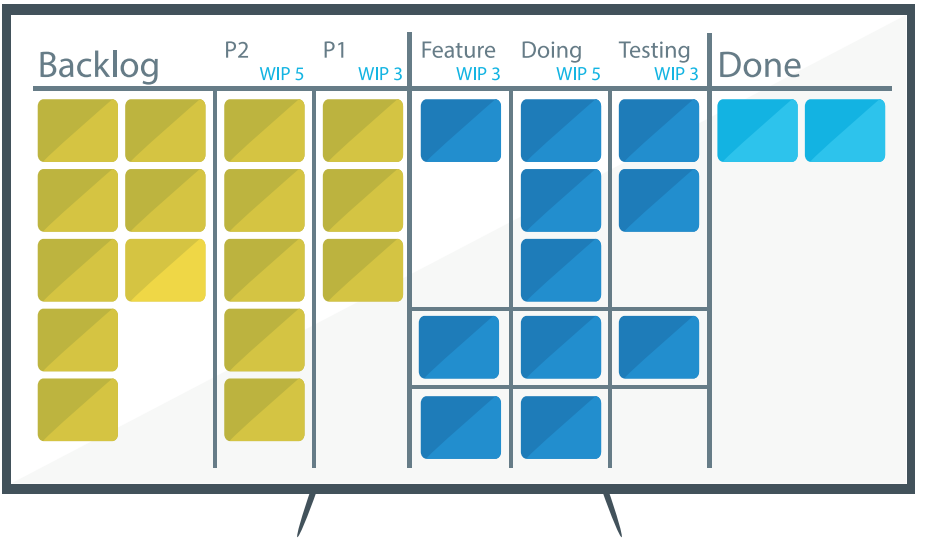
Der Nutzen von Kanban

Die Ursprünge von Kanban gehen auf das Fertigungssystem von Toyota und seine Kanban-Karten zurück. Seitdem wurden die Prinzipien erfolgreich als agiles Rahmenwerk übernommen. Sie stellen heute sicher, dass Teams genau die richtige Menge an Aufgaben im Backlog haben und die Effektivität des Prozesses durch die Einschränkung der Work in Progress (WIP, laufende Arbeit) gewährleistet ist.

Im Vergleich zu Scrum, ist Kanban eine recht lockere Methode, die keine umfassenden Prozesse und Rollen umfasst und das Team stattdessen lediglich durch WIP-Begrenzungen überwacht. Kanban wird daher häufig als anpassungsfähiger und entspannter angesehen. Deshalb eignet es sich besser für Teams mit sich verändernden Prozessen, die keine präzisen Rituale wollen.

Aufgrund der geringen Deskriptivität, ist Kanban beim Eintauchen in das agile Vorgehen nur selten die erste Wahl. Teams, die jedoch bereits eine agile Methode verwenden, wechseln eher zu Kanban, wenn sie sich mehr Flexibilität sowie durch Prozesse beeinflusste Planung und Reviews wünschen.

Im Vergleich zu anderen Methoden zeichnet sich Kanban durch eine mittelfristige Einführungszeit aus. Obwohl es nur wenige Regeln oder Einschränkungen gibt, haben einige Teams Probleme mit der mangelnden Deskriptivität und benötigen Zeit, um sich an den neuen Prozess zu gewöhnen. Wie viel Zeit notwendig ist, kommt daher ganz auf Ihr Team an.



Durchführung eines Kanban Projekts

1 Verstehen Sie den existierenden Prozess

Um mit Kanban zu beginnen, müssen Sie zunächst ein Board aufbauen. Analysieren Sie Ihre Prozesse und erstellen Sie ein Board, das jeden Schritt durch eine Spalte wiederspiegelt (Durchführung, Tests, etc.).

2 Fügen Sie WIP Limits hinzu

Fügen Sie Work In Progress (WIP) Limits in den Prioritäts- und Prozessspalten hinzu, um so den Workload Ihres Teams innerhalb eines bestimmten Zeitabschnitts zu steuern.

3 Priorisieren Sie Aufgaben

Sobald das Board fertiggestellt ist, können Sie Ihrem Backlog Aufgaben hinzufügen. Da hier die Aufgaben nicht durch Sprints priorisiert werden, können Sie mit Prioritätsspalten (P1, P2, etc.) darstellen, welche Aufgaben am wichtigsten sind und welche warten können.

4 Tägliche Meetings

Organisieren Sie kurze tägliche oder wöchentliche Meetings, um immer den Überblick zu behalten und eventuelle Probleme Ihres Teams lösen zu können.

5 Review Berichte

Überprüfen Sie regelmäßig das Lead- und Zykluszeitdiagramm sowie das kumulative Workflow-Diagramm, um sicherzustellen, dass Ihr Team effektiv arbeitet und Fortschritte macht.

6 Legen Sie einen Planungstrigger fest

Evaluieren Sie, wie viel Zeit Sie zur Planung benötigen und überwachen Sie die Anzahl der Aufgaben, die noch im Backlog verbleiben. Veranstalten Sie ein Planungsmeeting, sobald die benötigte Zeit zum Beenden der Aufgaben ebenso lang ist wie die Planungszeit.

7 Präsentieren Sie Ihre Arbeit

Organisieren Sie Review Meetings für die Stakeholder und präsentieren Sie den Fortschritt Ihres Teams. Auf diese Weise werden Sie wertvolles Feedback und Hinweise erhalten.

Beginnen Sie mit einem einfachen Kanban Board und ergänzen Sie Prozessspalten, um die täglichen Prozesse Ihrer Teams darzustellen

Wenn Sie sich wegen der WIP Limits unsicher sind, fügen Sie einfach 1-2 zusätzliche Mitglieder zu Ihrem Team hinzu

Für eine erfolgreiche Priorisierung sollte das Limit der Aufgaben mit höherer Priorität in der Prioritätenspalte kleiner als das Limit der Aufgaben mit niedriger Priorität sein – P1<P2

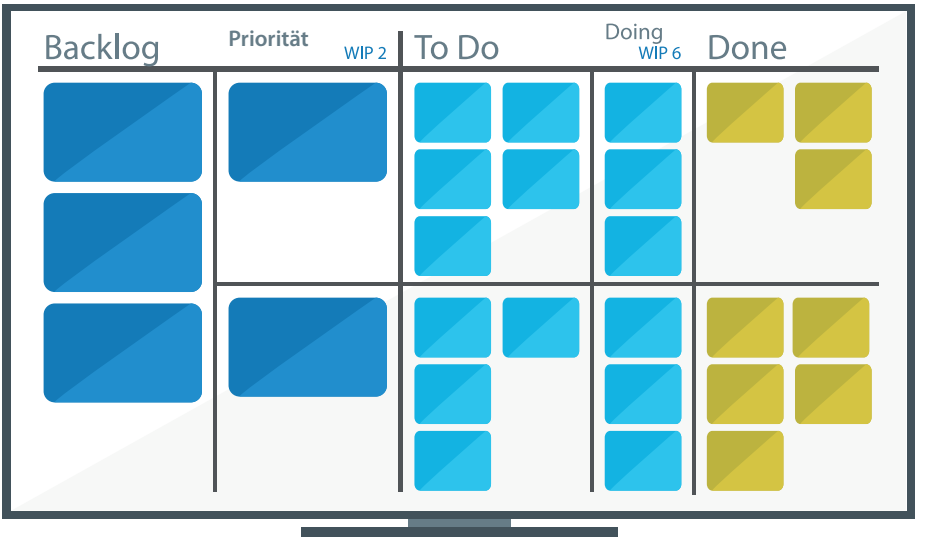
Bei einer stockenden Aufgabe wird das Team motiviert, nach Lösungen zu suchen, da es aufgrund des WIP Limits nicht möglich ist, eine neue weitere Aufgabe zu übernehmen

Reviews können in vereinbarten Intervallen vorgenommen werden oder wenn das Team das Gefühl hat, eine inkrementelle Veränderung vollständig durchgeführt zu haben

Richtige Mischung mit Scrumban

Die Scrumban Methode stellt eine Herangehensweise dar, die das Beste beider Welten vereint. Sie wurde zunächst für den Übergang von Scrum zu Kanban entwickelt; gilt heute jedoch als eine separate Anwendungsmethode für agiles Projektmanagement.

Von der Mischung der beiden unterschiedlichen Methoden erwartet man ein kompliziertes Ergebnis – und genau das trifft auf Scrumban tatsächlich zu. Egal, ob Sie bereits Erfahrung mit Scrum, Kanban oder beidem haben; sollten Sie keinesfalls davon ausgehen, Scrumban auf Anhieb zu verstehen. Nehmen Sie sich dafür bewusst etwas Zeit.



Scrumban ist vor allem für Teams geeignet, für deren Arbeit weder Scrum, noch Kanban genau das Richtige ist. Die eine Methode ist zu streng, während die andere zu locker ist. Scrumban ist genau die richtige Mischung aus beidem und wird daher häufig von Scrum- sowie Kanban-Anwendern ausgewählt, um die Ergebnisse zu verbessern.

Aufgrund der Komplexität der Methode muss auch entsprechend mehr Zeit für ihre Einführung eingeplant werden. Ist das Team jedoch erfolgreich von Scrum oder Kanban umgestiegen, dann werden ihm einige Konzepte bereits vertraut sein. Scrumban ist eine großartige Wahl für jedes Team, das Stabilität in regelmäßigen Iterationen und gleichzeitig auch Planungsflexibilität benötigt.

Durchführung eines Scrumban Projekts

1 Erstellen Sie Ihr Board

Beginnen Sie mit einem gewöhnlichen Scrumban Board mit 3 Spalten (To Do, Doing und Done) und passen Sie es mit zusätzlichen Prozessen und Prioritätsspalten an Ihre Bedürfnisse an.

Denken Sie über die Prozessschritte nach, die Ihr Team abarbeitet und bilden Sie sie in Form eines Boards nach

2 Legen Sie einen Plan fest

Für eine langfristige Planung verwendet Scrumban Planungs-Buckets für 1 Jahr, 6 Monate und 3 Monate.
Planen Sie die langfristigsten Pläne in den Bucket für 1 Jahr, mittelfristige Pläne in den Bucket für 6 Monate und kurzfristigere Pläne in den Bucket für 3 Monate ein.

Der 3 Monate Bucket enthält Ihre kurzfristigsten Pläne und wird zur Planung der Iteration genutzt

3 Starten Sie eine Iteration

Verschaffen Sie sich eine Übersicht über die User Stories im 3 Monate Bucket, entscheiden Sie, welche davon das Team in der nächsten Iteration fertigstellen soll und fügen Sie sie zum Board hinzu.

4 Priorisieren Sie Ihre Arbeit

Lassen Sie Ihr Team wissen, welche Arbeiten am wichtigsten sind, indem Sie diese in der priorisierten Reihenfolge nummerieren oder die Prioritätsspalten von Kanban nutzen.

Wählen Sie das Prioritätssystem, das für Ihr Team am besten verständlich ist. Verwenden Sie nicht beide.

5 Führen Sie die Iteration durch

Beginnen Sie eine Iteration, indem die Teammitgliedern die geplanten Aufgaben aufteilen und abarbeiten. Führen Sie tägliche Meetings durch und prüfen Sie den Fortschritt anhand der Berichte.

Mit Scrumban werden die Aufgaben von den Teammitgliedern selbst ausgewählt, anstatt durch den Manager zugeordnet

6 Richten Sie einen Planungstrigger ein

Richten Sie Planungstrigger basierend auf der Teamleistung ein, um sicherzustellen, dass Ihrem Team nicht die Aufgaben ausgehen und durchlaufen Sie bis zur Projekt-Deadline weitere Iterationen.

7 Einfrieren und Sichtungen

Wenn die Projekt-Deadline näher rückt, frieren Sie alle aktuellen Features ein und lassen Sie Ihr Team nicht mehr daran arbeiten. Sichten Sie den aktuellen Stand und entscheiden Sie, welche beendet und welche übersprungen bzw. nicht mehr beendet werden sollten.

Entscheiden Sie, welche Features den größten Mehrwert für den Auftraggeber haben, vervollständigen Sie diese und vergessen Sie den Rest

Die Methoden im Vergleich

	Scrum	Kanban	Scrumban
Regeln	Sehr deskriptiv	Nicht deskriptiv	Deskriptiv
Board	Für jeden Sprint zurückgesetzt	Kontinuierlich verwendet	Kontinuierlich verwendet
Rollen	SM, PO und das Team	Spezialisiertes Team	Spezialisiertes Team
Iterationen	Sprints von 1-4 Wochen	Bedürfnis-orientiert	Bedürfnis-orientiert
Planungs-routinen	Sprint-Planung	Bei Bedarf & Release-Planung	Bei Bedarf & Bucket Planung
Aufgabenein-schätzung	Vor jedem Sprint	Während der Planung	Optional
Aufgabenzu-teilung	Dem Team zugeteilt	Ausgewählt durch die Teammitglieder	Ausgewählt durch die Teammitglieder
Priorisierung	Durch Optimierung des Backlogs	Durch Prioritätsspalten	Durch Prioritätsspalten
Aufgaben-limits	Eingeschränkt durch Sprints	Eingeschränkt durch WIP	Eingeschränkt durch WIP
Meetings	Geplant und obligatorisch	Bei Bedarf und optional	Bei Bedarf und optional
Performance-Messung	Burndown chart	Lead & Zykluszeit, kumulativer Workflow	Lead- & Zykluszeit, durchschnittliche Zykluszeit
Neue Aufgaben in einer Live-Iteration	Nicht gestattet	Gestattet	Gestattet

Wählen Sie Ihre Agile Methode

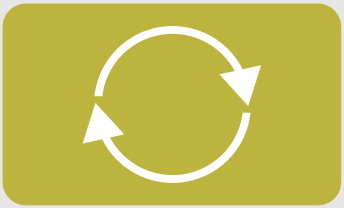
1 Teamgröße	2 Einführungszeit	3 Sie liefern	Ihre Methode
Bis zu 8 Personen	Einige Wochen	Projekte	Scrum
Bis zu 10 Personen	Eine Woche	Produkte	Kanban
Bis zu 10 Personen	Bis zu einem Monat	Produkte	Scrumban
Mehrere Teams	Ein Monat	Projekte	SoS
Mittelgroßes Unternehmen	Mehr als ein Monat	Projekte	LeSS
Großes Unternehmen	Bis zu zwei Monaten	Projekte & Produkte	SAFe

Tipps & Tricks

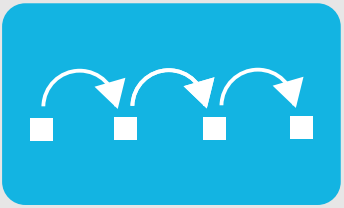
1. Wenn Ihr Team schon Erfahrungen gesammelt hat und gut motiviert ist, wenden Sie alle Scrum Praktiken schon von Sprint 0 an.

Sprint 0

2. Hat ein Team noch keine Erfahrung mit agilem Projektmanagement, implementieren Sie nie alle Scrum Praktiken zur gleichen Zeit. Gehen Sie die Aufgabe iterativ an und führen Sie jede Woche eine neue Praktik ein, bis Sie mit allen vertraut sind. Seien Sie streng, motivieren Sie Ihr Team und halten Sie sich an die Routinen.



3. Halten Sie sich nicht nur an eine Methode. Nutzen Sie Scrum für das Projekt und Kanban für den Support.



4. Halten Sie die Teams klein und delegieren Sie die Verantwortung für den Prozess und das Projekt.

5. Nutzen Sie Scrumban für kleine Teams, die unter stark unsicheren Bedingungen arbeiten – besonders für Start-ups.

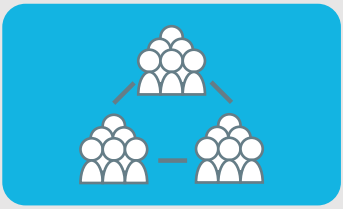
6. Hat Ihr Unternehmen noch keine Erfahrung mit agilen Projektmanagement, nutzen Sie Consultants.
Auf diese Weise sparen Sie Zeit und erleichtern sich die Implementierung.

7. Beginnen Sie vor der Implementierung von agilem Projektmanagement Ihren Prozess zu messen, um zu sehen, ob Sie sich verbessern oder verschlechtern.
Mögliche Maßstäbe: Arbeitsstunden, Qualität des Outputs, Anzahl der Defekte, Lieferzeit, etc..

8. In Kanban geht es bei Kaizen nicht nur um den Produktionsprozess, sondern auch um Kanban selbst.

9. Mehrere Teams in einem Unternehmen sollten dieselben Tools verwenden – es sei denn, ihre Arbeit ist sehr unterschiedlich.

10. Bei kleinen Projekten sorgt Scrum kaum für große Vorteile. Die kleinsten Projekte sollten daher mindestens 9-12 Monate dauern.



11. Bauen Sie vor der Implementierung der agilen Methodik Ihr Wissen dazu aus. Eine falsche Implementierung kostet viel Zeit und Mühe.

12. Das ultimative Prinzip: Scheitern Sie schnell und wiederholen Sie es sofort nochmal.

13. Achten Sie bei Scrum auf eine Aufgabengröße von weniger als 8 Arbeitsstunden.

14. In Kanban sollten flexible WIPs genutzt werden, um sinnvolle Planungstrigger zu ermöglichen.

15. Das Task Board ist in der agilen Methodik nur ein einziges von mehreren wichtigen Tools. Die Tools werden durch das Vorgehen bedingt.

16. Die Hauptaufgabe des Scrum Masters besteht darin, das Team zu schützen, zu unterstützen und nur dann einzugreifen, wenn es nötig ist

17. Eine klare und visuelle Kommunikation sollte für jedes Team von zentraler Bedeutung sein.

Notizen

Notizen

Notizen

Notizen

Ein Leitfaden von: