

Projektmanagement made in Japan

Interview – Ein Blick hinter die Kulissen des Teams Informatik von dedica

Das Team von dedica Informatik hat die Projektarbeit methodisch angepasst. Seit zwei Jahren wird das Projektmanagementsystem Kanban angewendet. Diese Methode hat der Autokonzern Toyota bereits 1947 zur Optimierung der Produktion entwickelt. Die beiden japanischen Silben kan und ban bedeuten «Signalkarte». Mithilfe von Kanban wurde damals der Materialfluss optimiert – ganz im Sinne des heutigen Lean Managements. Davon ausgehend etablierte sich diese Methode in der Softwareentwicklung.



Die Methode kann überall für Projektarbeiten und wo mehrere Personen involviert sind, eingesetzt werden.

Giuseppe Gregorace, Stv. Leiter Informatik

Die Idee einer schlanken Organisation bedeutet, Aufgaben nach der Pull-Methode anzugehen. Das heisst, dass jeder Mitarbeitende seine Aufgaben (Kärtchen) selbst «zieht» und erst, wenn er diese abgearbeitet hat, die nächste Aufgabe ausgelöst wird. Die hohe Transparenz und die Aufteilung der Arbeiten in wohlproportionierte Arbeitspakete erhöht die Flexibilität, mit wechselnden Teamgrössen strukturiert ans Ziel zu kommen. Giuseppe Gregorace, Stv. Leiter Informatik, hat Kanban vor knapp zwei Jahren bei dedica eingeführt. Er stellt sich im Interview den Fragen von «Objective»:

Im Team IT von dedica wird seit einiger Zeit mit der Projektmanagementmethode Kanban gearbeitet. Was war der Grund, dass nach einer alternativen Methode zur Arbeitseinteilung bei Projekten gesucht wurde?

Bis zu diesem Zeitpunkt gab es dafür keine spezielle Methode, Projekte wurden mit Einzelaufträgen erledigt. Das war nicht übersichtlich und machte es für uns im Team schwer, vorzuplanen.

Wie bist du auf die Kanban-Methode gekommen?

Zum ersten Mal habe ich bei der Ausbildung zum Wirtschaftsinformatiker konkret davon gehört. Ein ERFA-Kollege von den SBB fand, es wäre genau das richtige für dedica. Die SBB nutzen es auch, jedoch in einer komplexeren Art und Weise, der Unternehmensgrösse entsprechend. Der Aufwand für die Einführung ist am Anfang zwar gross, wenn man aber das Board (Übersicht der Aufgaben) einmal erstellt hat, dann ist es einfach und sehr hilfreich. Es verbessert die Zusammenarbeit im Team, Tätigkeiten kann man so richtig planen, und das alles ohne bestehende Rollen und Abläufe ändern zu müssen. Man erkennt Blockaden (wenn jemand nicht mehr weiterkommt) sofort. Hat jemand eine Blockade, kann ein Teamkollege umgehend helfen.

Ihr setzt die Methode Kanban nun seit gut anderthalb Jahren ein. Wie hat das die Arbeit im Team verändert?

Wir haben täglich ein Meeting von max. 15 Minuten. Die Teammitglieder können sich die Aufgaben selbststän-

dig aussuchen und einteilen. Die grösste Unterstützung in planerischer Hinsicht ist die Aufdeckung von sog. Flaschenhälsen, d.h. Engpässen, im Arbeitsprozess. Übrigens planen wir mit Kanban nicht nur Projekte, sondern auch Problembehebungen, wiederkehrende Tasks, KVP usw. – eigentlich alles ausser den Supportfällen.

Wie schnell kann man Verbesserungen erwarten?

Wenn alle im Team mitmachen, dann sehr rasch. Es braucht aber die Überzeugung der Mitarbeitenden. Für einige kann es eine Herausforderung darstellen, plötzlich die Arbeiten selbst einzuteilen. Wichtig ist, dass man regelmässig (täglich) miteinander kommuniziert. So erkennt man rasch Flaschenhälse und kann Überlastung, Kontextwechsel und Unübersichtlichkeiten vermeiden.

Wie ist denn die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden?

Am Anfang hatten die Teamkollegen teilweise Mühe mit der Umstellung auf

die zweiwöchentliche Planung. Das Teammitglied plant innerhalb der zeitlichen Vorgaben und entscheidet selbst, was es wann erledigt. Die klassische Arbeitsverteilung gibt es nicht mehr. Heute ist die Akzeptanz gross, im Team zweifelt niemand mehr daran, dass Kanban der richtige Weg ist. Jedoch können wir immer noch optimieren. Dazu hatten wir kürzlich einen Workshop. Dort haben wir dann festgestellt, dass Kanban funktioniert, aber andere Abläufe darum herum noch nicht.

Was ist der Vorteil der Anwendung von Kanban bei Projekten?

Eigentlich macht es keinen Unterschied, ob man ein Projekt mit Kanban macht oder nicht. Das Projekt wird nicht anders durchgeführt. Die Vorteile sind aber die Transparenz und die Visualisierung der Aufgaben bzw. des Status. Kanban löst das Problem nicht beim einzelnen Projekt, sondern hilft, viele Projekte und Aufgaben (Tasks) zu koordinieren. Der Vorteil liegt nicht beim Einzelnen, sondern beim gesamten Team. Es

fördert dieses gleichzeitig auch. Durch die täglichen Meetings ist alles immer sehr offen und transparent. Alle wissen über alles Bescheid.

Gibt es Nachteile im Vergleich zu vorher bzw. zu herkömmlichen Methoden?

Wenn jemand an etwas dran ist und das «Kärtchen» nicht verschiebt, könnte man denken, dass er nicht oder mit etwas anderem beschäftigt ist. Es ist also wichtig, das Board (Übersicht der Aufgaben) stets aktuell zu halten.

Und wie funktionierte es beispielsweise in Bezug auf die Homeoffice-Pflicht?

Sehr gut, da wir Kanban über ein elektronisches Tool verwenden – jeder ist online mit dem Board verbunden und hat jederzeit eine transparente Übersicht über den Projektstand.

Beschreibe, wie dank der Verwendung von Kanban Ressourcen eingespart und Fehler vermieden werden können.

Man kann besser abschätzen, wie viele Ressourcen es im Team braucht,

aber machen muss man die Arbeit immer noch genau gleich. Ausserdem gehen keine Aufgaben vergessen, da sie immer sichtbar sind.

Was sind die Kosten bzw. was ist an Infrastruktur/Software nötig?

Für das Kanban Tool lediglich die Lizenzkosten, die sehr gering sind. Eine Software ist nicht einmal nötig, man kann es auch mit einem Flipchart und Kärtchen machen – so haben wir übrigens angefangen. Viele Ticketing-Tools verwenden oft auch die Kanban-Methode.

Für welche Art von Projekten ist die Methode geeignet – könnte sie auch für eine Institution im Bereich Pflegeheim eine Möglichkeit sein?

Die Methode kann überall für Projektarbeiten und wo mehrere Personen involviert sind, eingesetzt werden. Die Grösse des Betriebes oder des Teams spielt dabei keine Rolle.