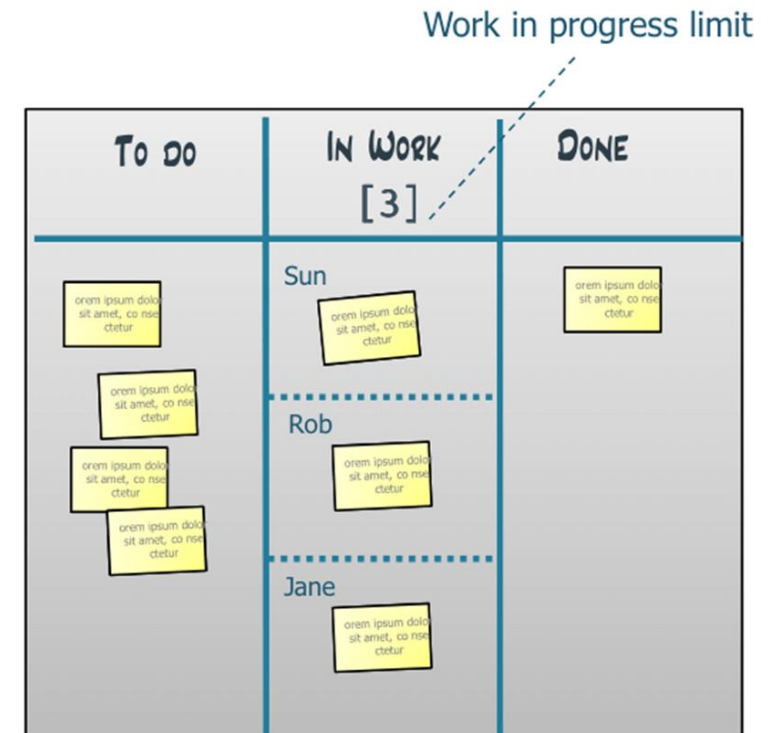


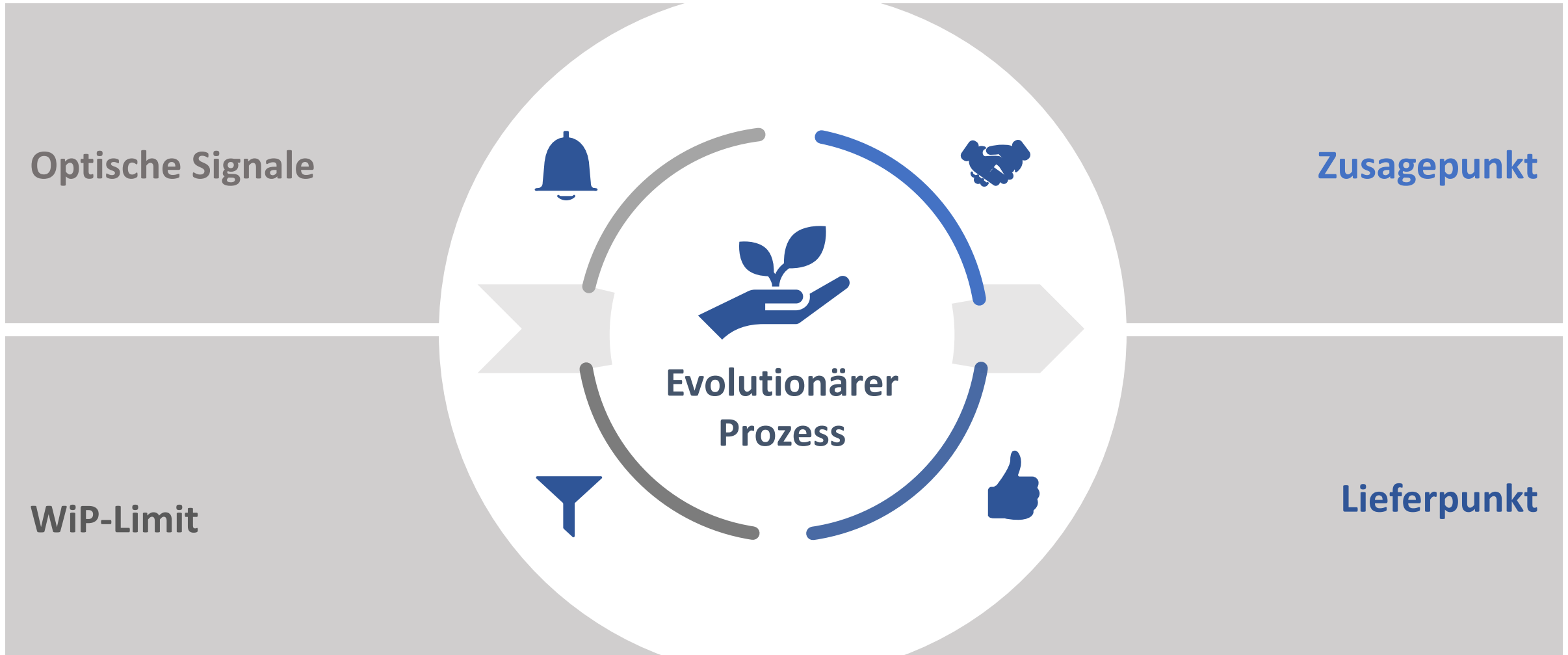
# Kanban für Einsteiger oder Kanban ist mehr als nur ein Bord



Impulsvortrag - Forum Agile Verwaltung 30.01.2021

Thomas Michl

# Vier Bedingungen für das Kanban-System



# Kanban

Der evolutionäre Weg

**Nachhaltigkeits-Agenda:**  
Arbeitstempo und Fokus

**Serviceorientierungs-Agenda:**  
Leistungsfähigkeit und  
Kundenzufriedenheit

**Überlebensfähigkeits-Agenda:**  
Wettbewerbs- und  
Anpassungsfähigkeit



Verstehen



Leadership



Einverständnis



Respekt



Flow



Kundenfokus



Transparenz



Zusammenarbeit



Balance

# Die 6 Grundprinzipien

## I. Die Change- Management-Prinzipien

- 1. Beginne mit dem was Du gerade tust**
  - Verstehe aktuelle Prozesse, wie sie tatsächlich praktiziert werden
  - Respektiere vorhandene Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel
- 2. Vereinbare, dass evolutionäre Veränderungen erfolgen**
- 3. Fördere Führung** auf allen Ebenen der Organisation
  - Vom einzelnen Mitarbeiter bis zur Geschäftsführung

# Die 6 Grundprinzipien

## II. Service-Delivery-Prinzipien

4. **Verstehe und fokussiere** die Bedürfnisse und Erwartungen der **Kunden**
5. **Manage die Arbeit**, lass die Menschen sich **selbst organisieren**
6. **Entwickle Regeln**, um die **Ergebnisse** für die Organisation und deine Kunden **zu verbessern**

# Kernpraktiken

6 Kernpraktiken auf dem  
Weg zur evolutionären  
Organisation



Visualisiere



Limitiere die parallele Arbeit



Manage den Arbeitsfluss



Mache Prozessregeln **explizit**



Implementiere  
**Rückkopplungsschleifen**



Verbessere **gemeinsam**,  
entwickle **gemeinsam** weiter

# Mehr als die Arbeit am Board



Visualisiere

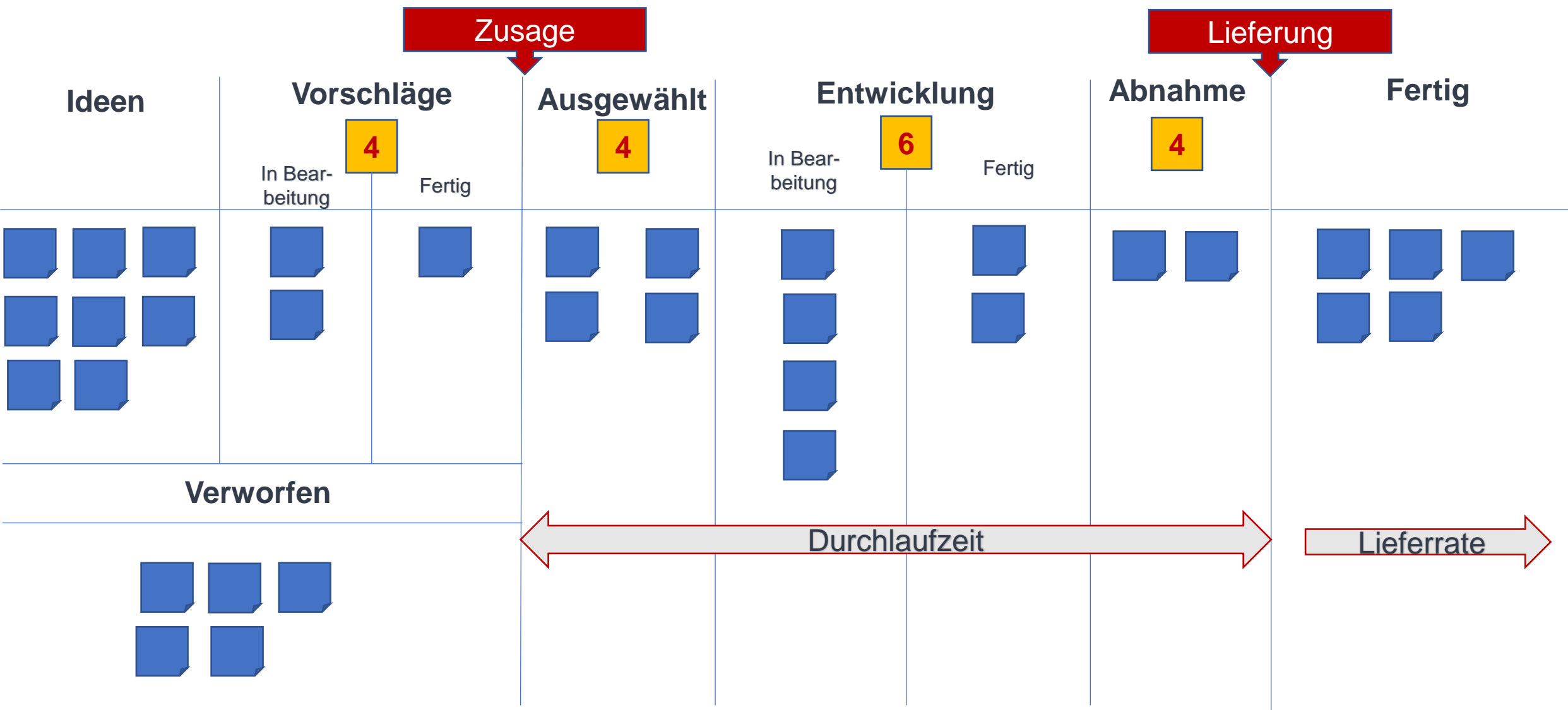
## Kanban-Board ist eine Visualisierungshilfe

- hochgradig anpassungsfähig
- (implizite) Prozessregeln und Zusammenhänge, wie Abhängigkeiten sichtbar machen:  
Definition of Done, „Wartet auf ...“
- neben vertikaler Darstellung (Prozessschritte), auch sogenannte Swimlanes möglich

## Ziel: Transparenz

- Notwendigkeiten sichtbar machen
- Ermöglichen, gute Entscheidungen zu treffen!

# Beispiel für ein Kanban-Board










# Basis für Teamboard

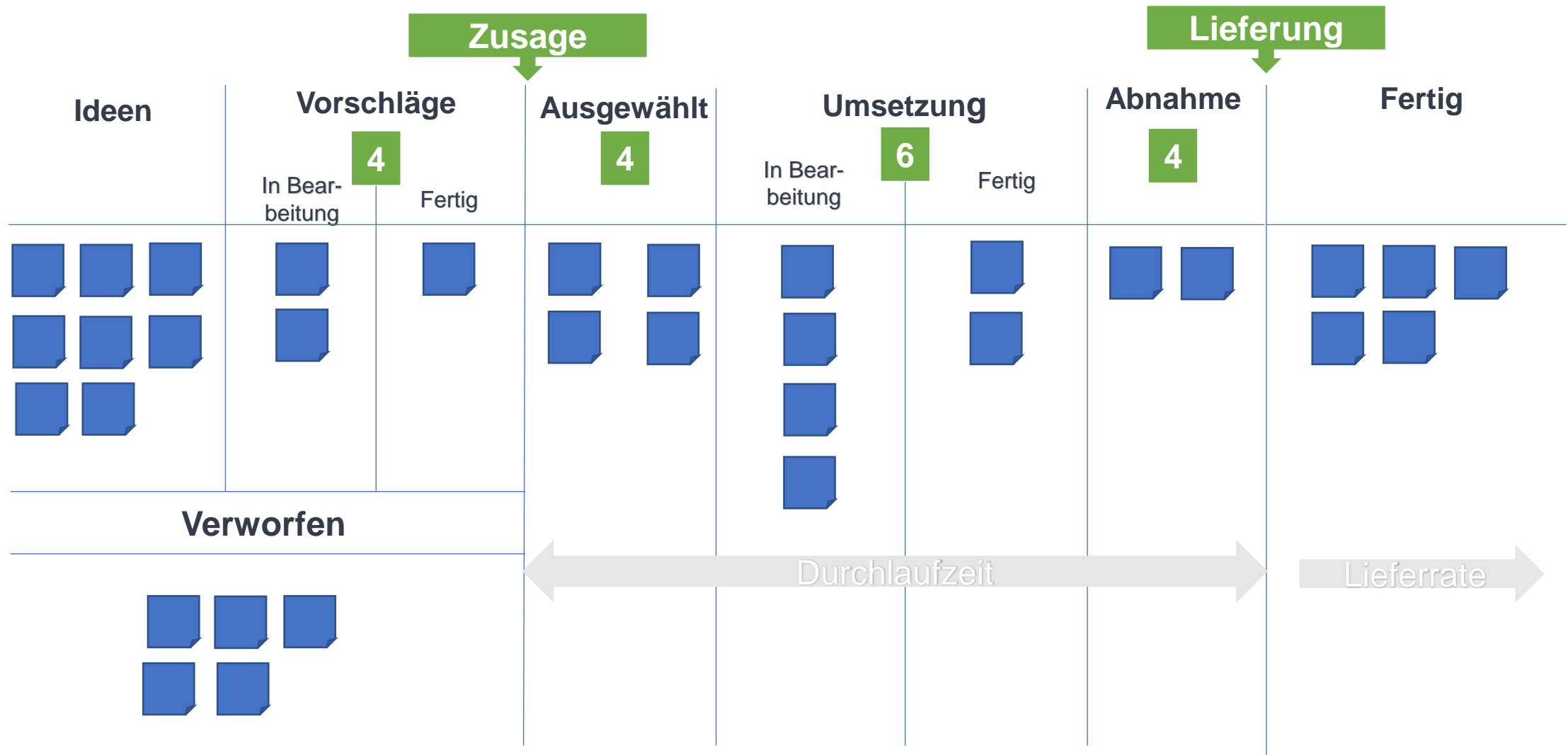
WiP = 5

*Innerhalb des  
Teams*

*Externe Störung*

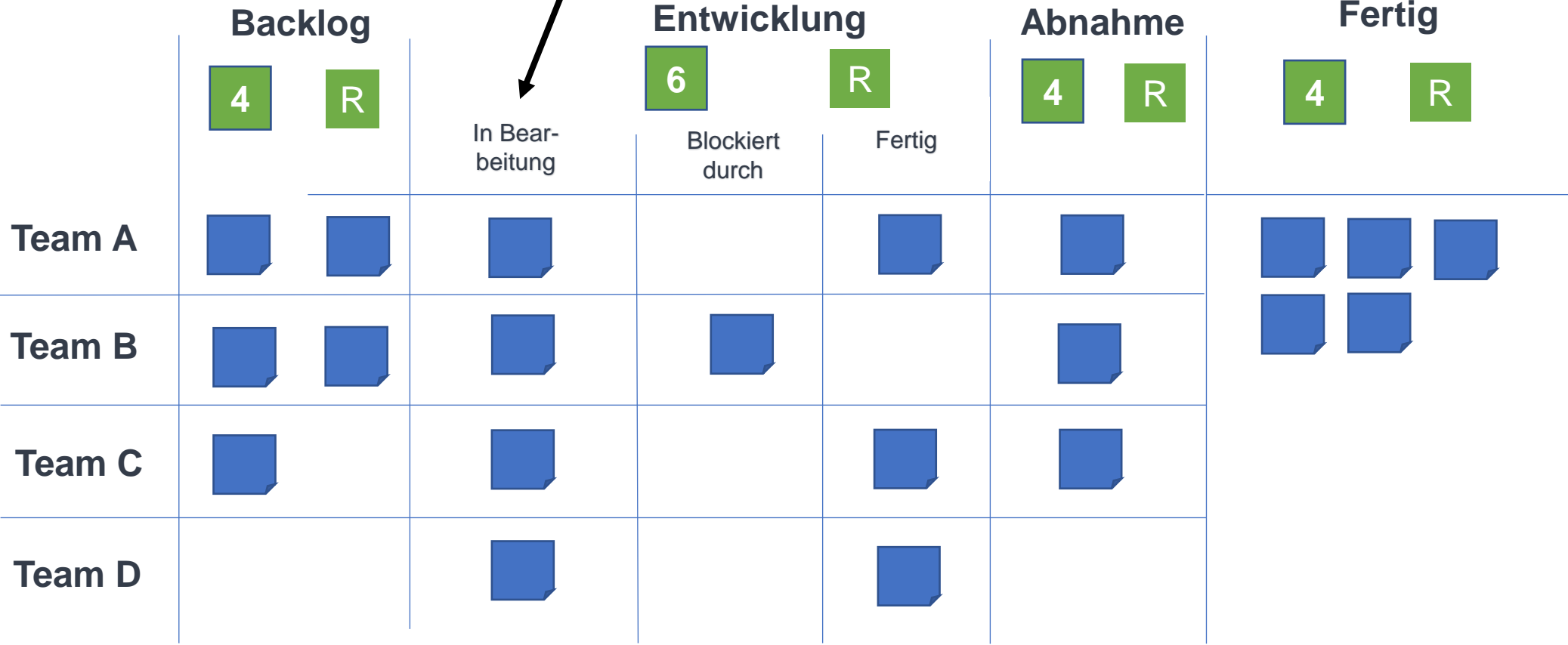
Backlog	In Arbeit	In Abstimmung	Blockiert	Abgeschlossen
				

# Teamboard mit WIP Limits



# Kanban mit mehreren Teams

Prozessregeln z. B. DoD, DoR...



Abhängigkeit z. B. extern



# Warum weniger oft mehr ist

Theorie of Constraints\* - weniger ist mehr:

Der **Durchsatz** eines Systems ist ausschließlich von einem **begrenzenden Faktor** (dem *Engpass* oder englisch: *Constraint*) bestimmt.

Eine **Verbesserung** des Durchsatzes kann nur erfolgen, wenn das Gesamtsystem, ausgehend vom **begrenzenden Faktor**, übergreifend **optimiert wird**.



Limitiere die parallele Arbeit

\*nach Eliyahu M. Goldratts

# Orientiert sich am Menschen

## Zielsetzung von Kanban

- Wert maximieren
- Durchlaufzeiten minimieren
- Gleichmäßige Lieferrate erzeugen

## Ziel nur über den Arbeitsfluss zu erreichen

- „Flaschenhals“ identifizieren
- WiP-Limit am „Flaschenhals“ ausrichten



**Manage den Arbeitsfluss**

# Implizierendes sichtbar machen

## Regeln im Prozess sichtbar machen

- Nur was sichtbar ist, kann (auch im Sinne der Service-Level-Leitlinien) hinterfragt werden

WiP ist nur eine mögliche Regel, weitere können sein:

- Definition of Ready
- Definition of Done
- Genehmigungsschleifen
- u. ä.



**Mache Prozessregeln **explizit****

# Die 7 Kadenzen

## Zyklische Meetings und Reviews:

- Strategie-Review (viertlährl.)
- Operations Review (monatl.)
- Risiko-Review (monatl.)
- Service Delivery Review (zweiwöchentl.)
- Replenishment-Meeting (wöchentl.)
- Kanban-Meeting (tägl.)
- Delivery-Planungsmeeting (pro Lieferungskadenz)

**Achtung!** Auf vorhandenen Meetings aufbauen. Overhead vermeiden.



Implementiere  
**Rückkopplungsschleifen**

# Experimente wagen

Im Sinne von **Kaizen: kein Endpunkt!**

Kanban ist ein **evolutionärer, immerwährender** Prozess

Gemeinsam weiterentwickeln

- Im Team
- Mit dem „Kunden“
- Mit Partnern



**Verbessere gemeinsam,  
entwickle gemeinsam weiter**



# Operative Rollen

## Verantwortlichkeiten in der Umsetzung

### Service Request Manager

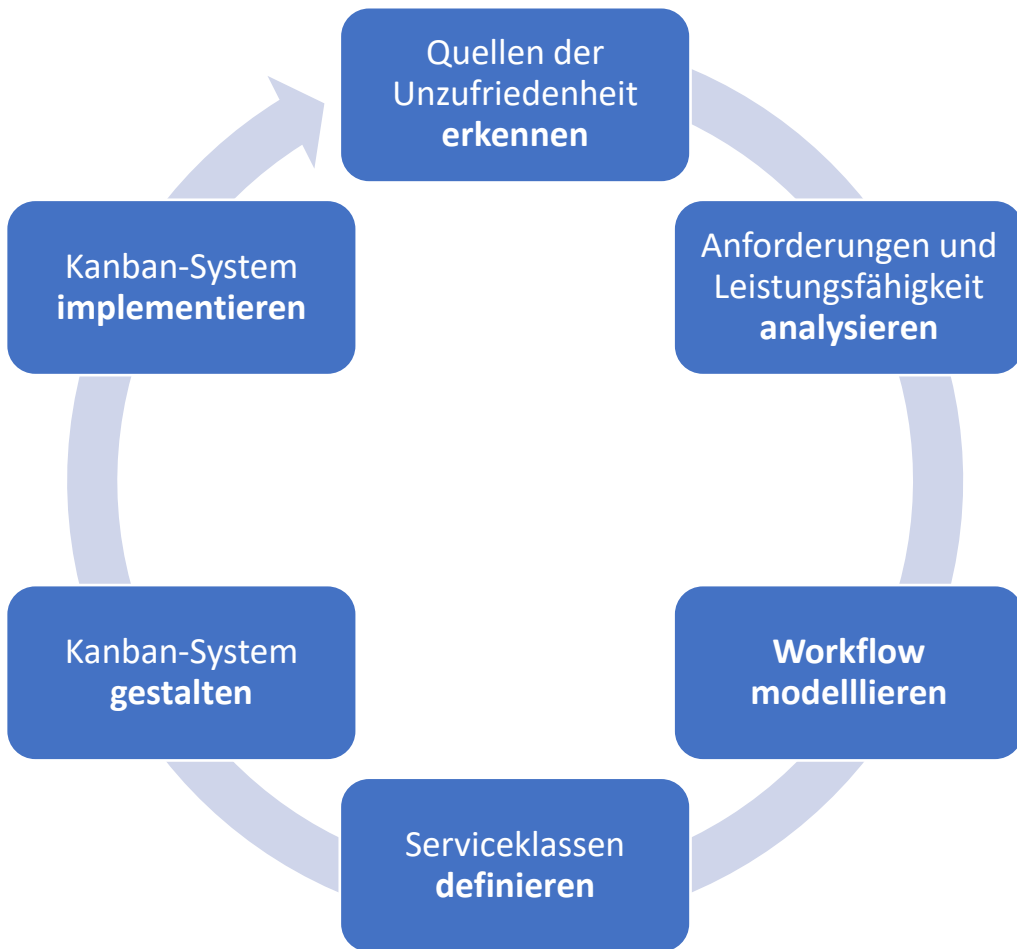
- Verantwortlich für:
  - Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden
  - Unterstützung bei der Auswahl und Anforderung von Arbeitseinheiten im Replenishment-Meeting
- Oft auch:
  - Produktmanager
  - Product Owner
  - Service Manager
- Ähnlich dem Product Owner im Scrum

### Service Delivery Manager

- Verantwortlich für
  - Arbeitsabläufe
  - Unterstützung der Kanban-Meetings und Delivery-Meetings
- Oft auch:
  - Flow Manager
  - Delivery Manager
  - Flow Master
- Ähnlich dem Scrum Master

# STATIK-Modell

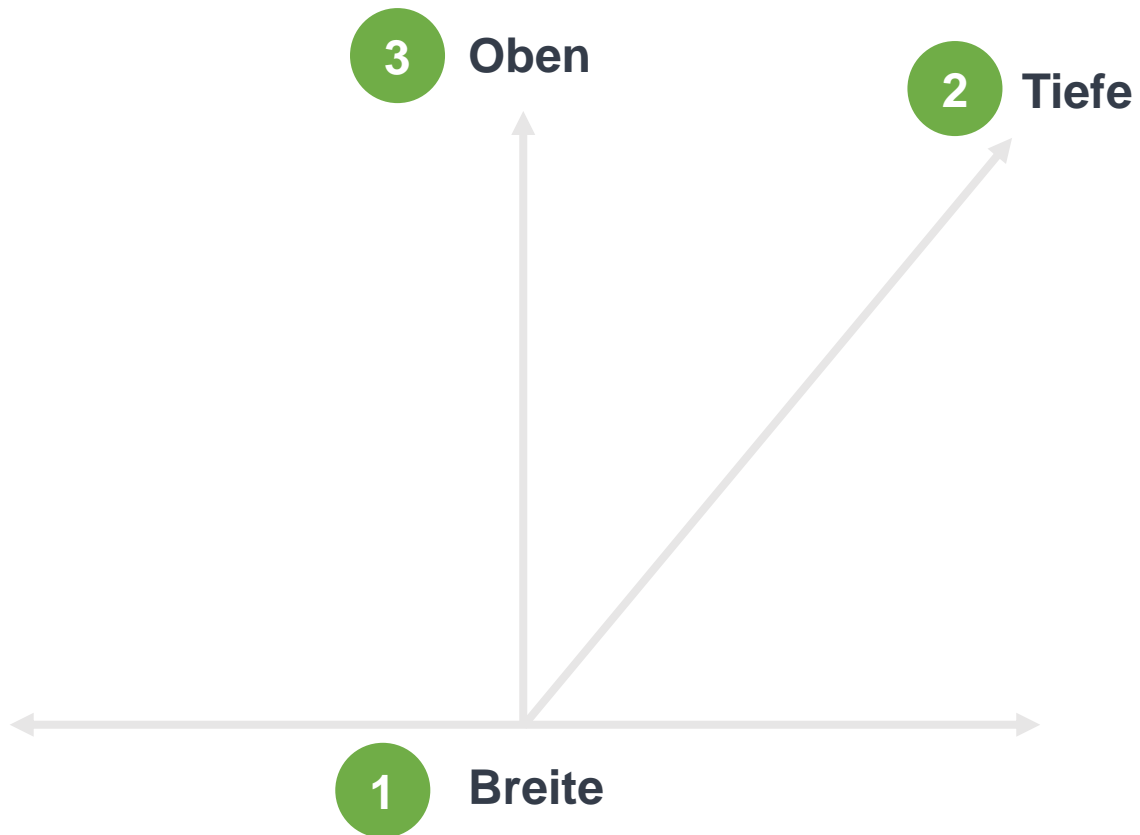
## Kanban-Einführung in 8 Schritten



- **Services identifizieren** (Schritt 0)
- Quellen der **Unzufriedenheit erkennen** (Schritt 1 & 2)
  - Verstehen, was den Service für den Kunden fit für den Anwendungszweck (»Fit for Purpose«) macht
  - Quellen von Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen System erkennen
- **Anforderungen und Leistungsfähigkeit analysieren** (Schritt 3 & 4)
  - Anforderungen analysieren
  - Leistungsfähigkeit analysieren
- **Workflow** modellieren (Schritt 5)
- **Serviceklassen** finden (Schritt 6)
- Kanban-System **gestalten** (Schritt 7)
- System und Board-Design **sozialisieren und die Implementierung aushandeln** (Schritt 8)

# Mit Kanban skalieren

## Drei Dimension



Die Skalierung von Kanban bietet den Vorteil, dass sie die bestehende Struktur (Rollen, Prozesse) respektiert und anerkennt und von diesen ausgehend die Organisation evolutionär weiter entwickelt:

Kanban lässt sich in **drei Dimensionen** skalieren:

- 1** in der **Breite**: Skalierung entlang des Wertstroms
- 2** in die **Tiefe**: Skalierung durch Kopplung von Services
- 3** nach **Oben**: horizontale Skalierung entlang der Flughöhe

# Kurz gefasst

## Kanban in der Praxis

### Vorteile Kanban

- Hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
- Visualisierung schafft Transparenz und Klarheit
- Ermöglicht die Steuerung von „Arbeitsmenge“ und Verbesserung der Prozessqualität
- Historische Daten ermöglichen organisatorisches Lernen und Weiterentwickeln der Prozesse

### Nachteile Kanban

- Es gibt kein „Rollenkonzept“, keine vorgegebene Prozessstruktur
- Erforderte hohe „Transparenzbereitschaft“
- Board füllt sich laufend → Priorisierung und Pflege erfolgen dauerhaft
- Es gibt keine festen „Iterationen“ → kein „Zwang“ zum Innehalten und Feedback abholen



# Kurz gefasst

## Einsatzszenarien für Kanban

### Prozesssteuerung, Workload-Management

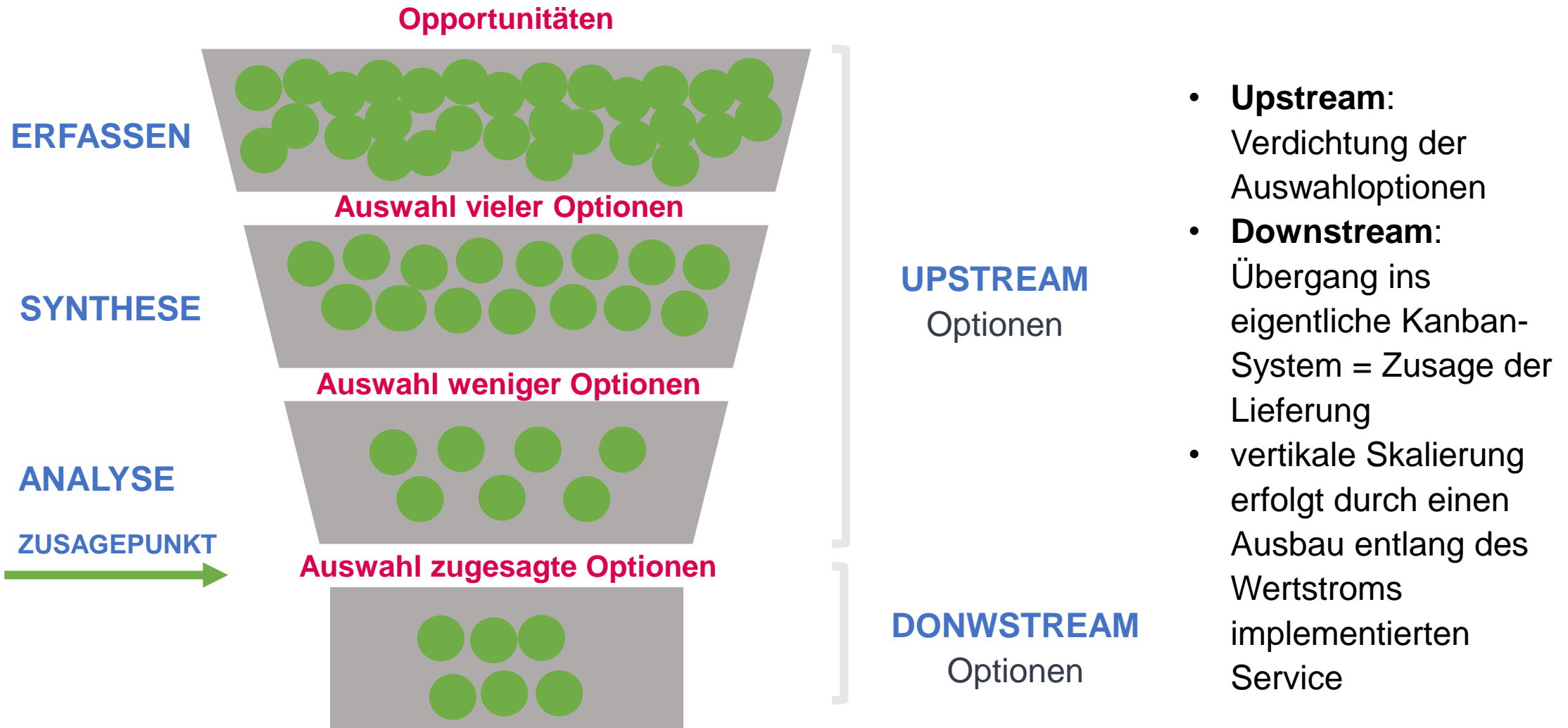
- Prozesse visualisieren
- Arbeitsmenge steuern
- Transparenz schaffen

### Beispiel

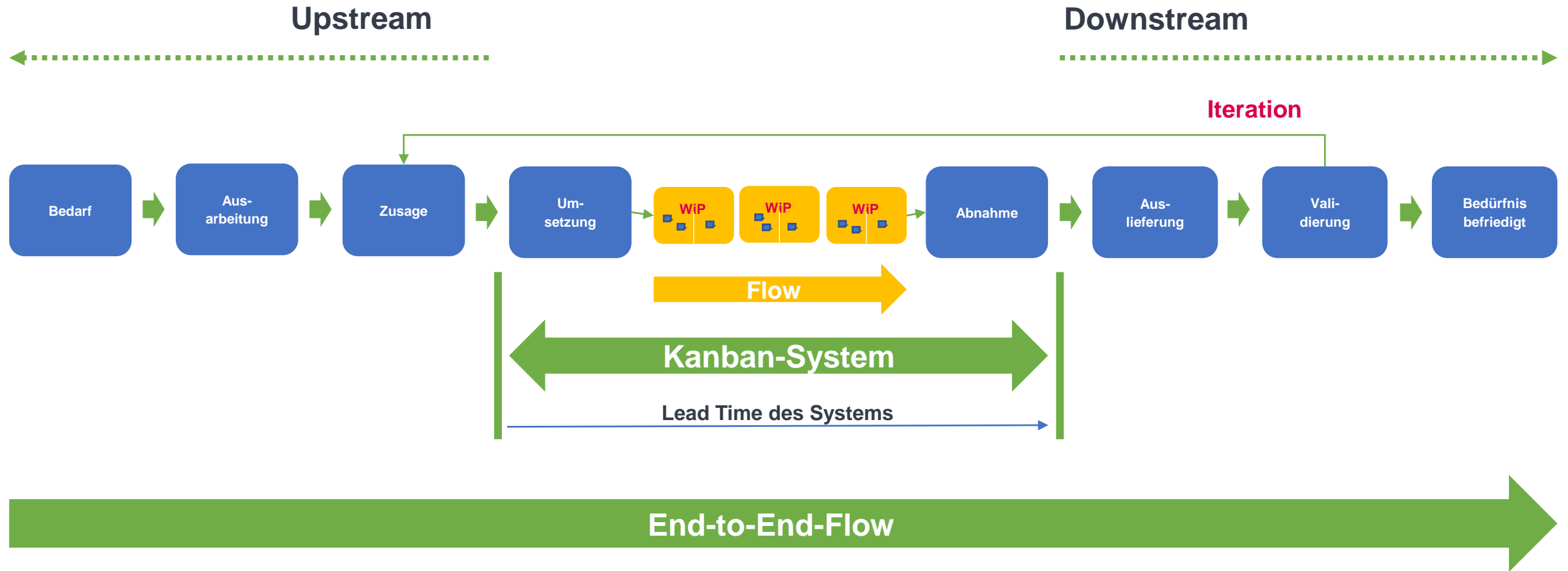
- „Support“
- Prozesssteuerung
- Portfolio-Management
- Strategische Steuerung/Abstimmung
- „Release“-Planung

# BACKUP

# Skalierung in die Breite: entlang des Wertstroms



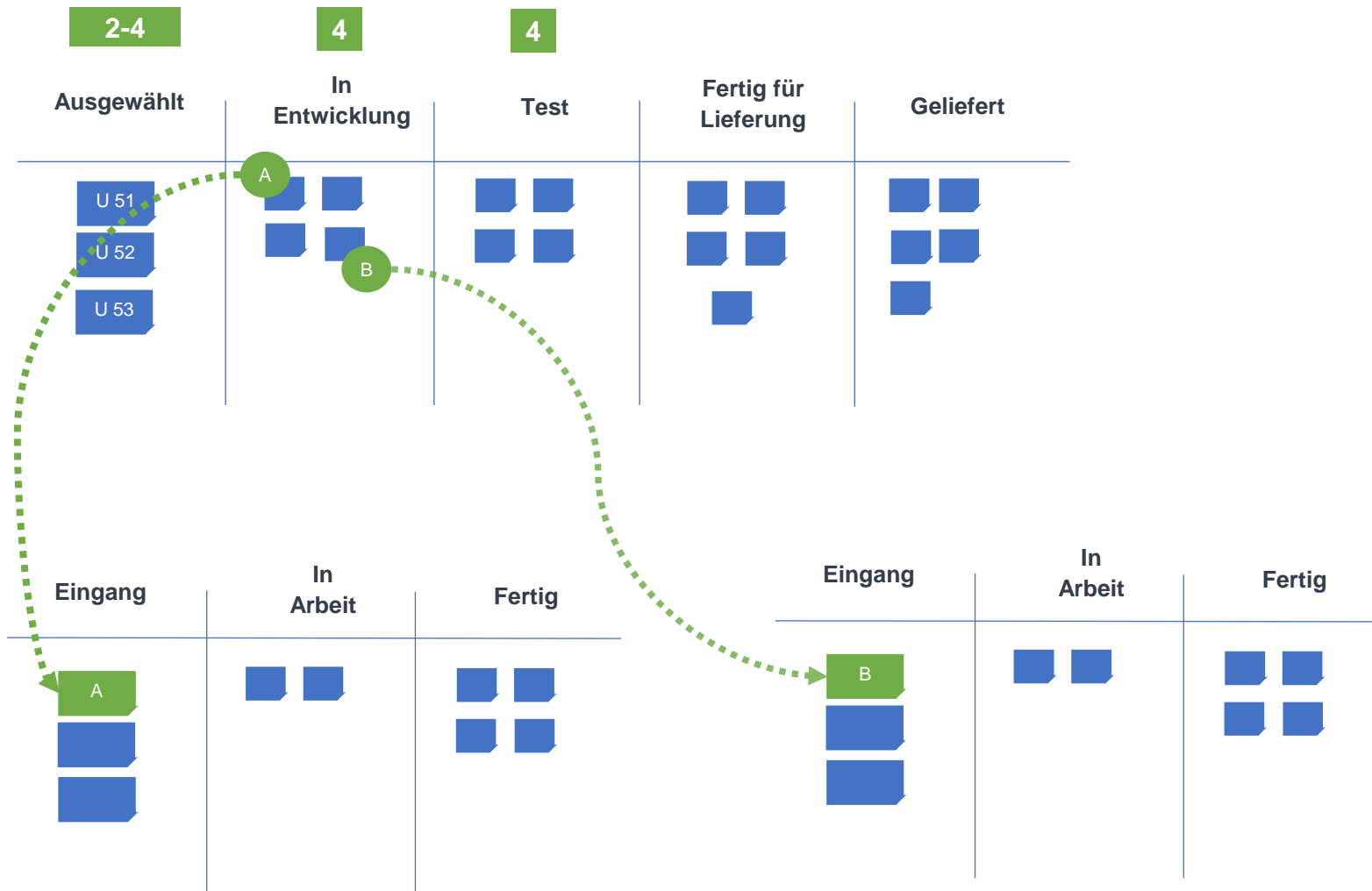
# Skalierung in die Breite: entlang des Wertstroms





# Skalierung in die Tiefe

## Durch Koopelung von Services



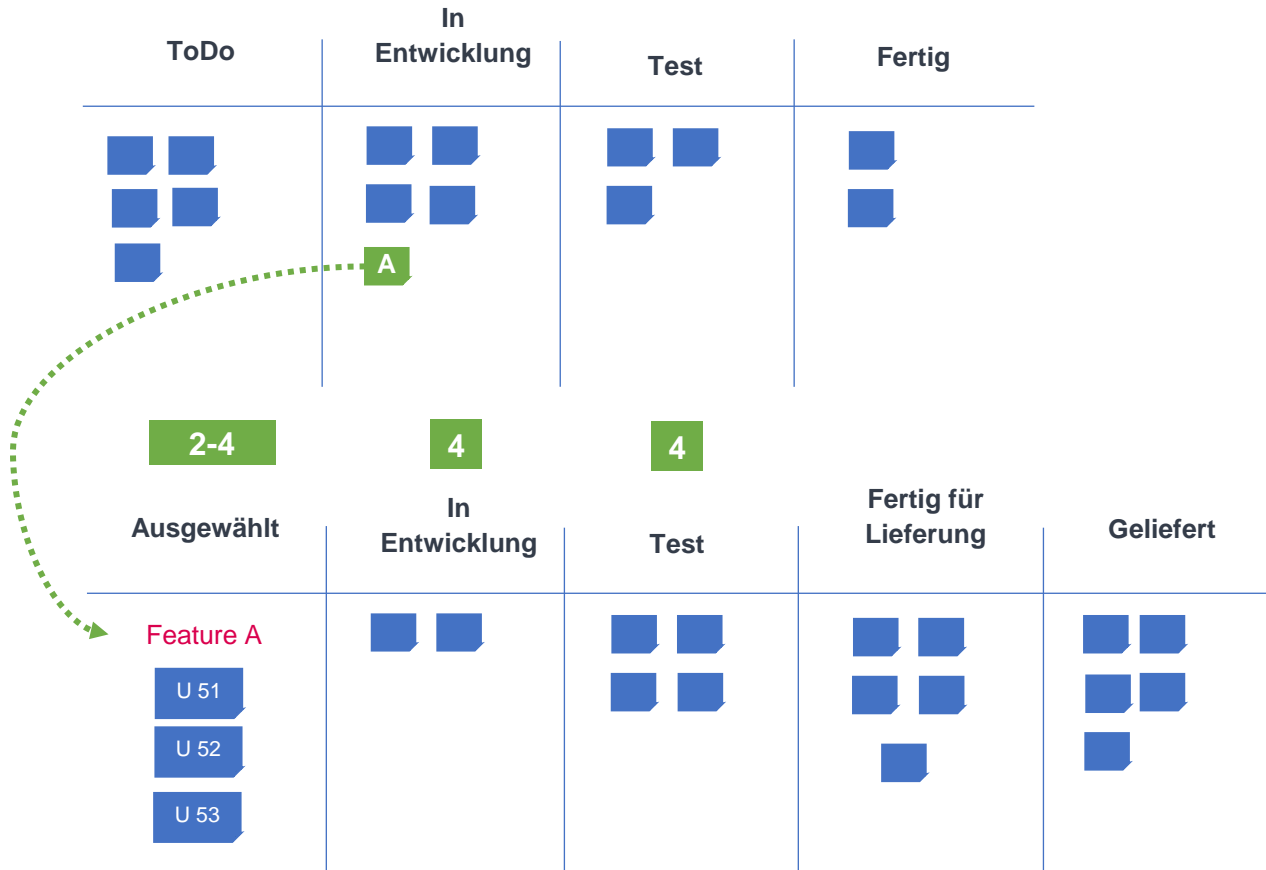
Bei der Skalierung der Tiefe werden **zwei Services auf der gleichen Flughöhe** gekoppelt, die in Zusammenhang zueinander stehen.

Anders als bei der Skalierung nach Oben werden die Informationen nicht nach Flughöhe aggregiert.



# Skalierung nach Oben

Entlang der Flughöhe der Betrachtungsebene



Ausgangspunkt ist hier die hierarchische **Betrachtungsebene im Sinne Flughöhe**. Von dieser hängt die „Feinkörnigkeit“ und Aggregation der Informationen im jeweiligen System ab.

**Häufig auf den vier Ebenen:**

- 1) Persönlich
- 2) Team
- 3) Produkt
- 4) Portfolio