

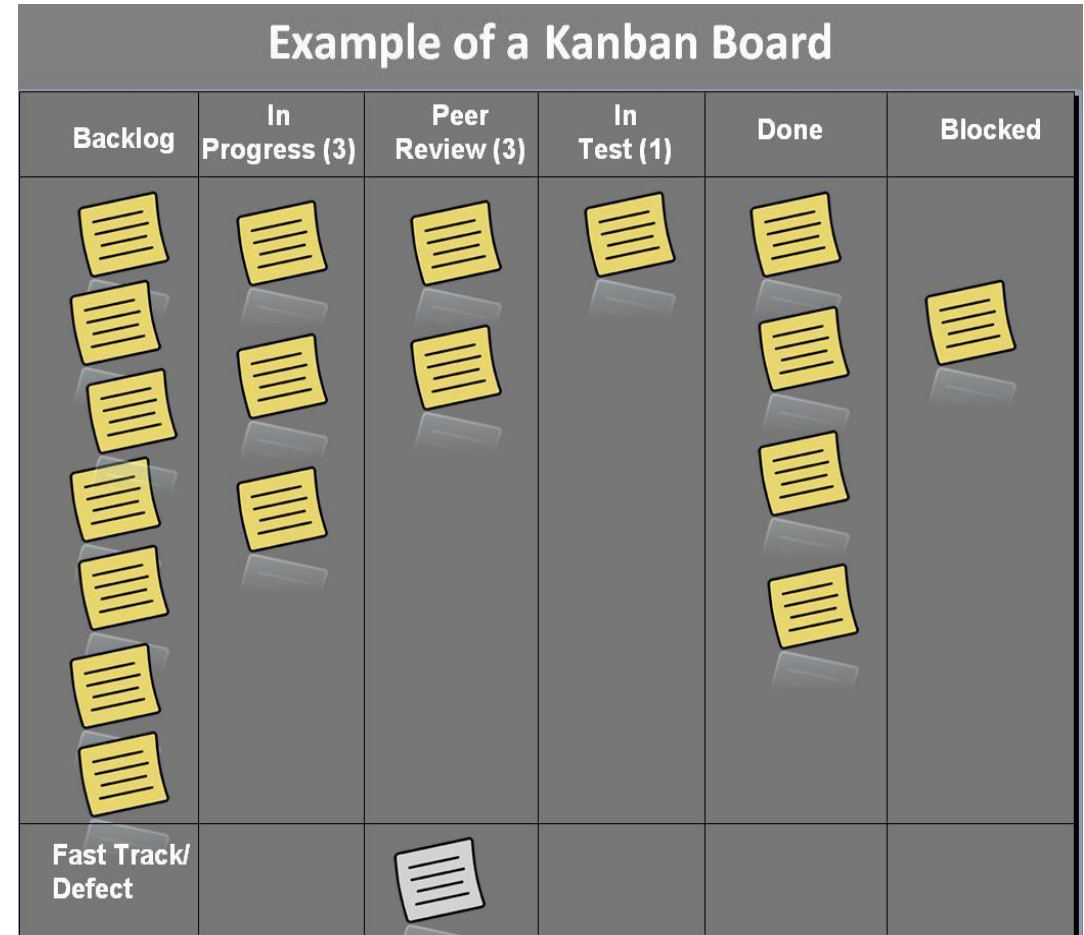
Kanban ist mehr als nur ein Bord

Eine Einführung

Impulsvortrag

Forum Agile Verwaltung
15.06.2022

Thomas Michl



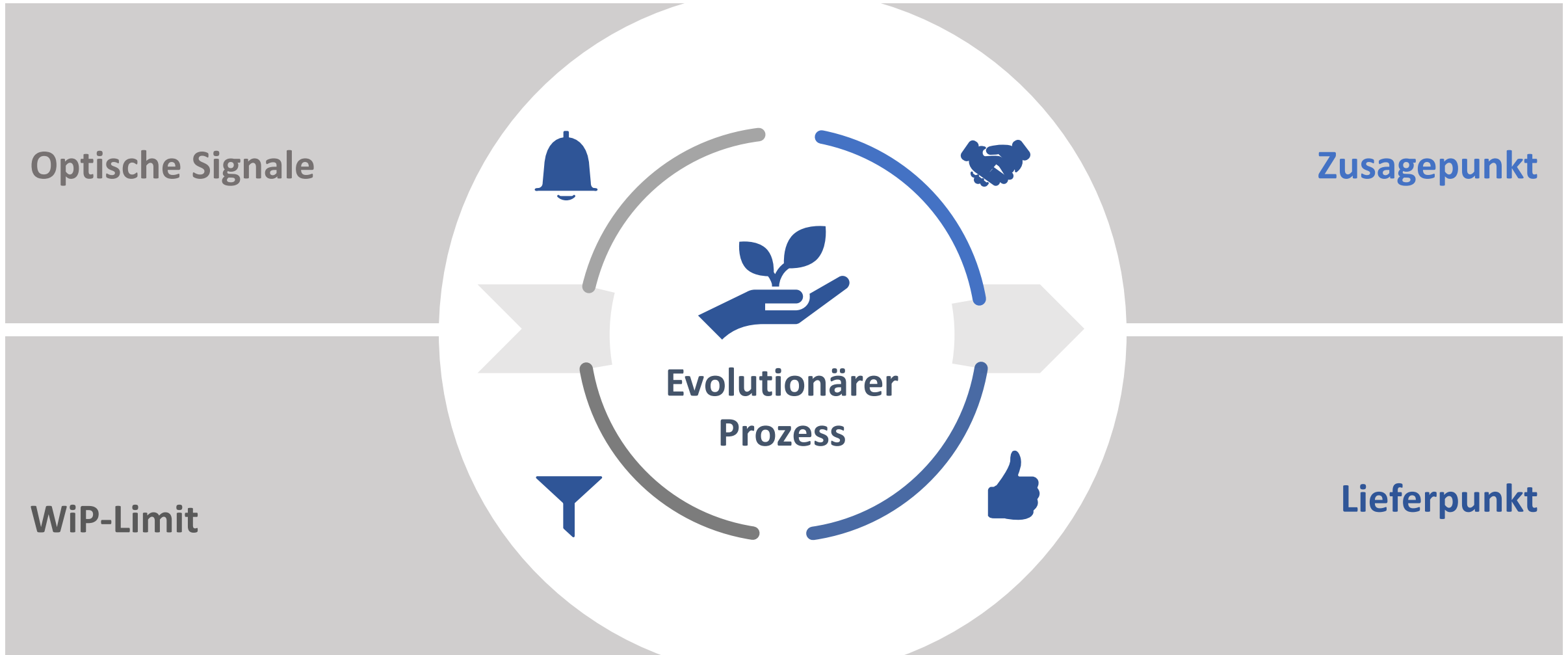
Herkunft

Die Ursprungsidee

DSK BTDWH/M Werkstätten Hirschbach		Material- begleitkarte		Datum 14.03.08
Bezeichnung	Kohlenstoßhalter / BKINST			
	Mat.Nr.:4488288			
	Bemi.Nr.:560-36			
SB-Nr. 460.01				
von Abt./Partie	Position-16			
Verladen in <input type="checkbox"/> G.-Box <input type="checkbox"/> S.-Palette <input type="checkbox"/> auf H.-Palette <input type="checkbox"/> Kasten <input type="checkbox"/> lose				
Anzahl 1 Stück			Verlader [REDACTED]	

- (jap.) Kanban - (dtsch.) Signalkarte
- ursprl. bei Toyota (seit 1947) in der Produktion eingesetzt
- Übertragen in die Wissensarbeit
 - David J. Anderson, Kanban (2010)
 - Jim Benson/Tonianne DeMaria Barry – Personal Kanban (2011)
 - Mike Burrows, Kanban from the Inside (2013)

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

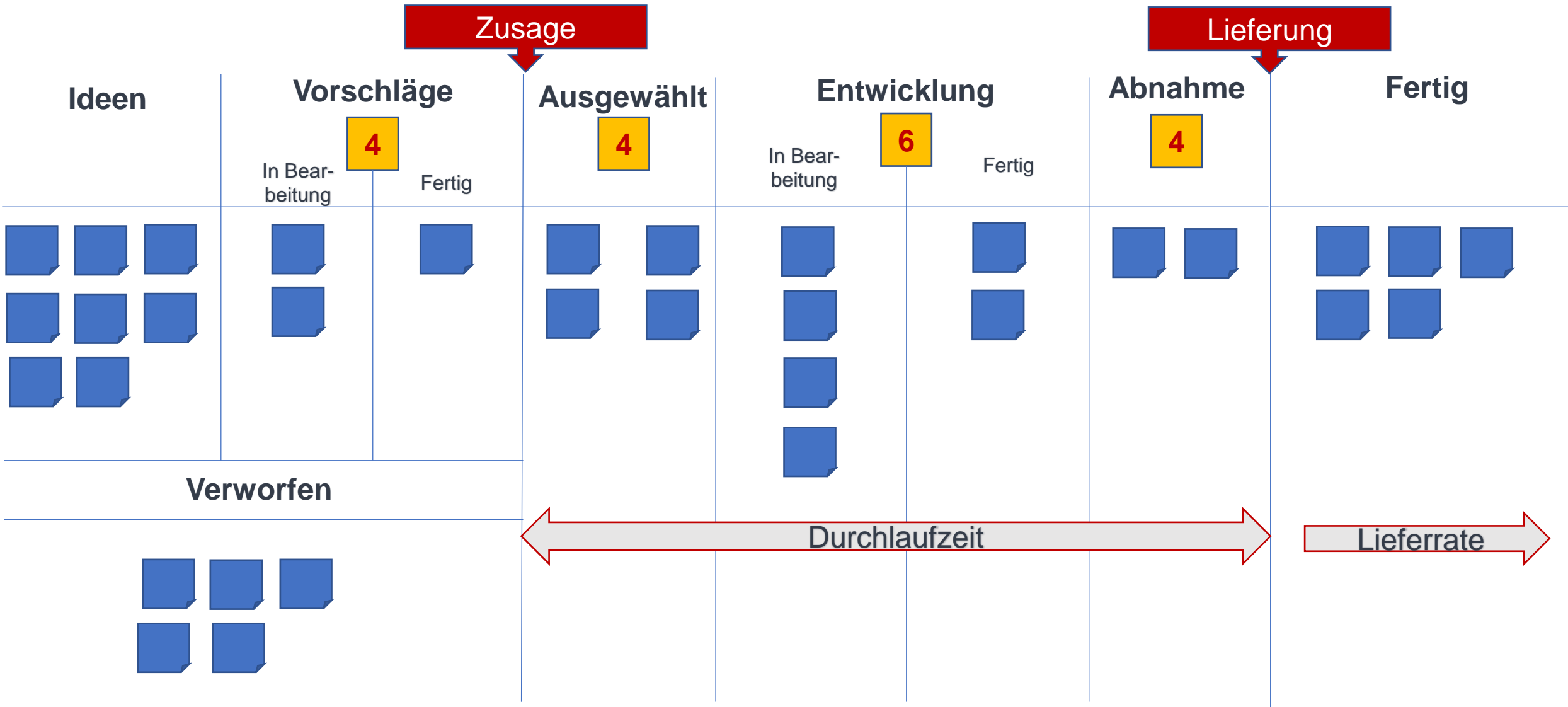
Kanban-Board ist eine Visualisierungshilfe

- 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

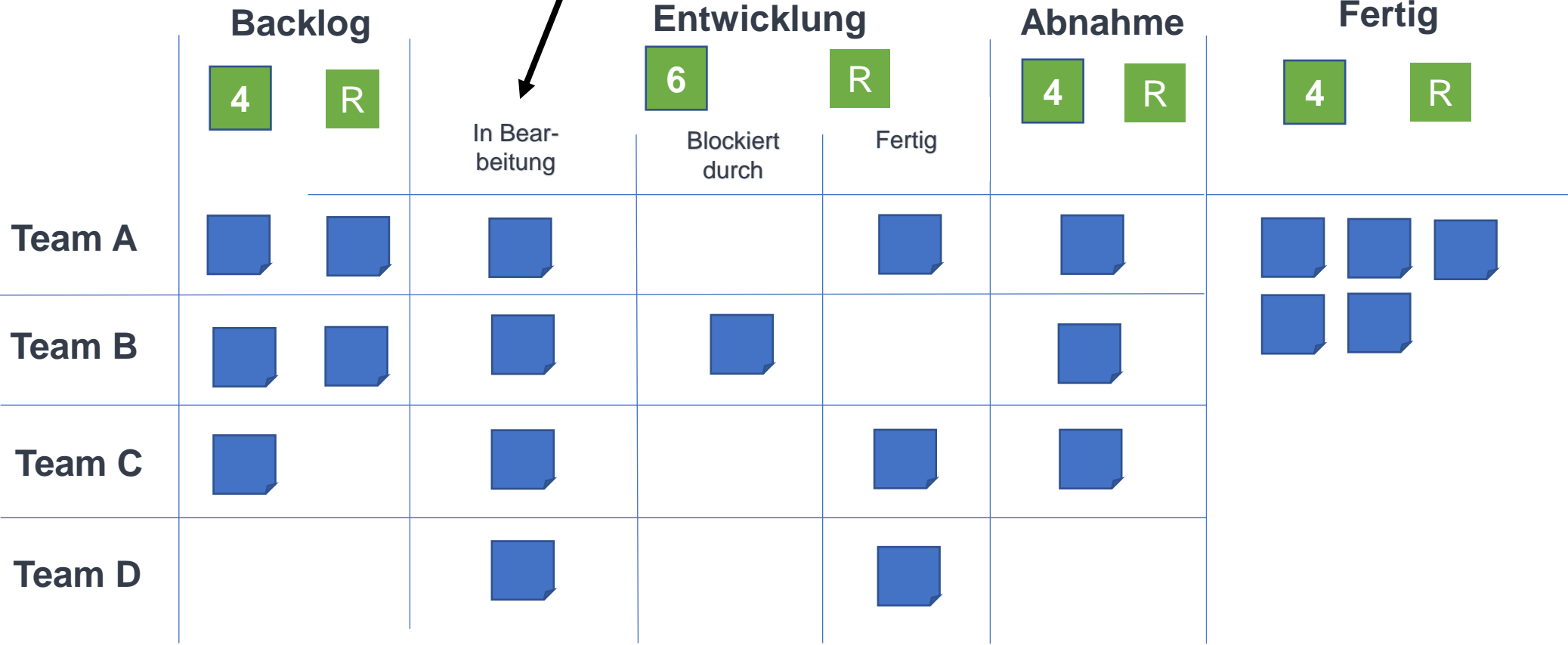
*Innerhalb des
Teams*

Externe Störung

Backlog	In Arbeit	In Abstimmung	Blockiert	Abgeschlossen
				

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**.

*nach Eliyahu M. Goldratts



Limitiere die parallele Arbeit

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

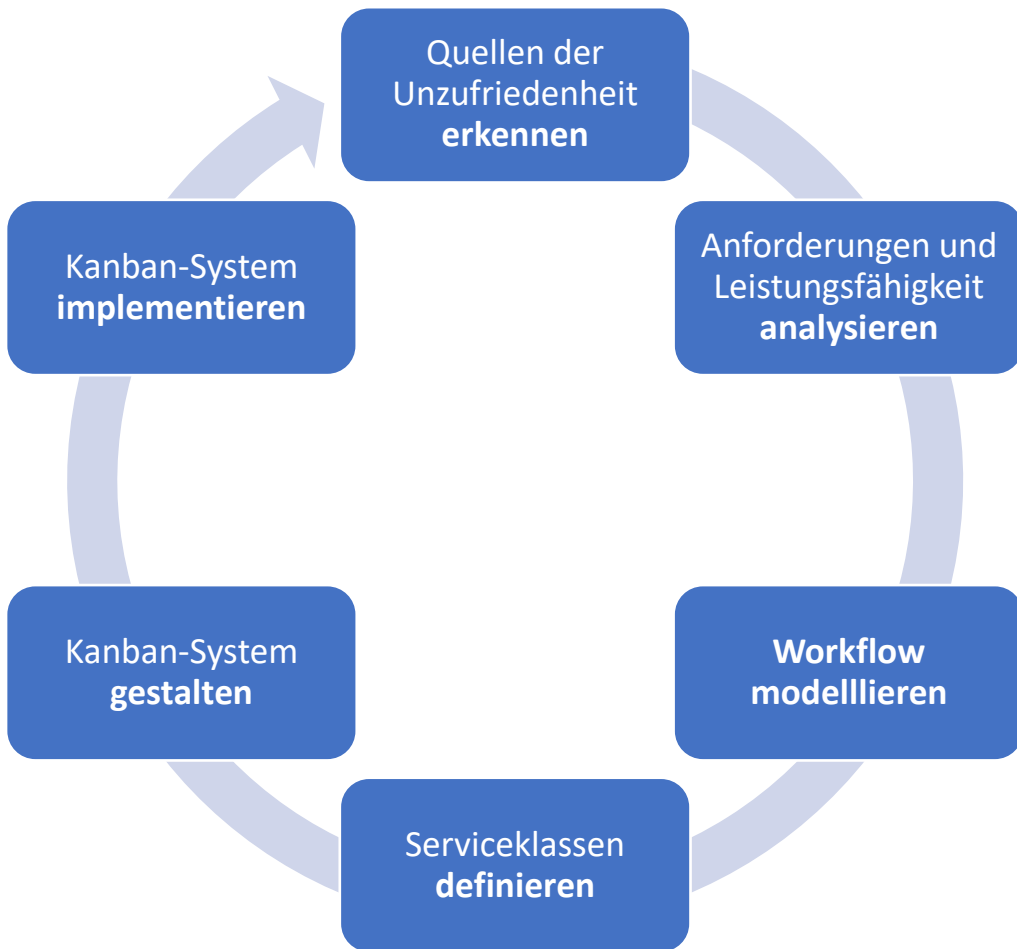
- Verantwortlich für:
 - Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden
 - Unterstützung bei der Auswahl und Anforderung von Arbeitseinheiten im Replenishment-Meeting
- Oft auch:
 - Produktmanager
 - Product Owner
 - Service Manager
- Ähnlich dem Product Owner im Scrum

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

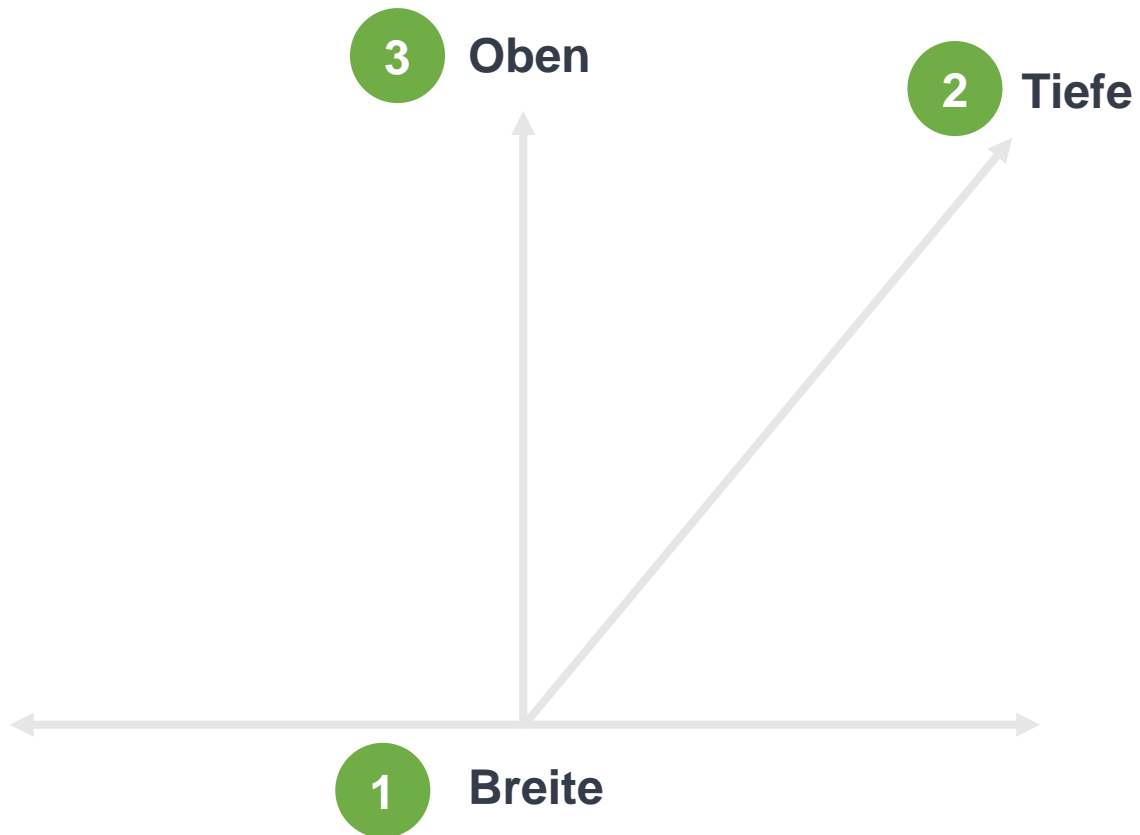
Kanban-Einführung in 8 Schritten



- **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 es 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

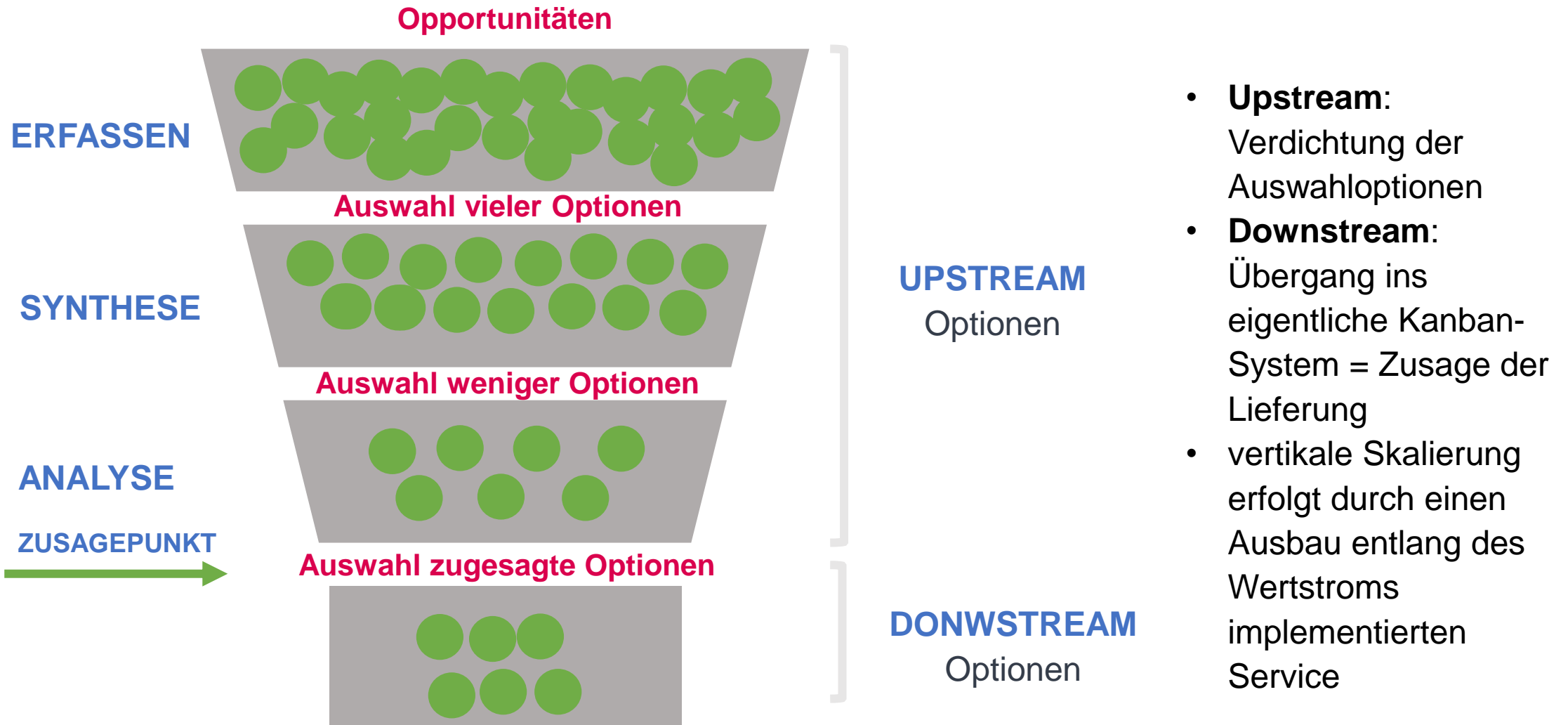
- Prozesse visualisieren
- Arbeitsmenge steuern
- Transparenz schaffen
- Veränderungsprozesse transparent machen

Beispiel

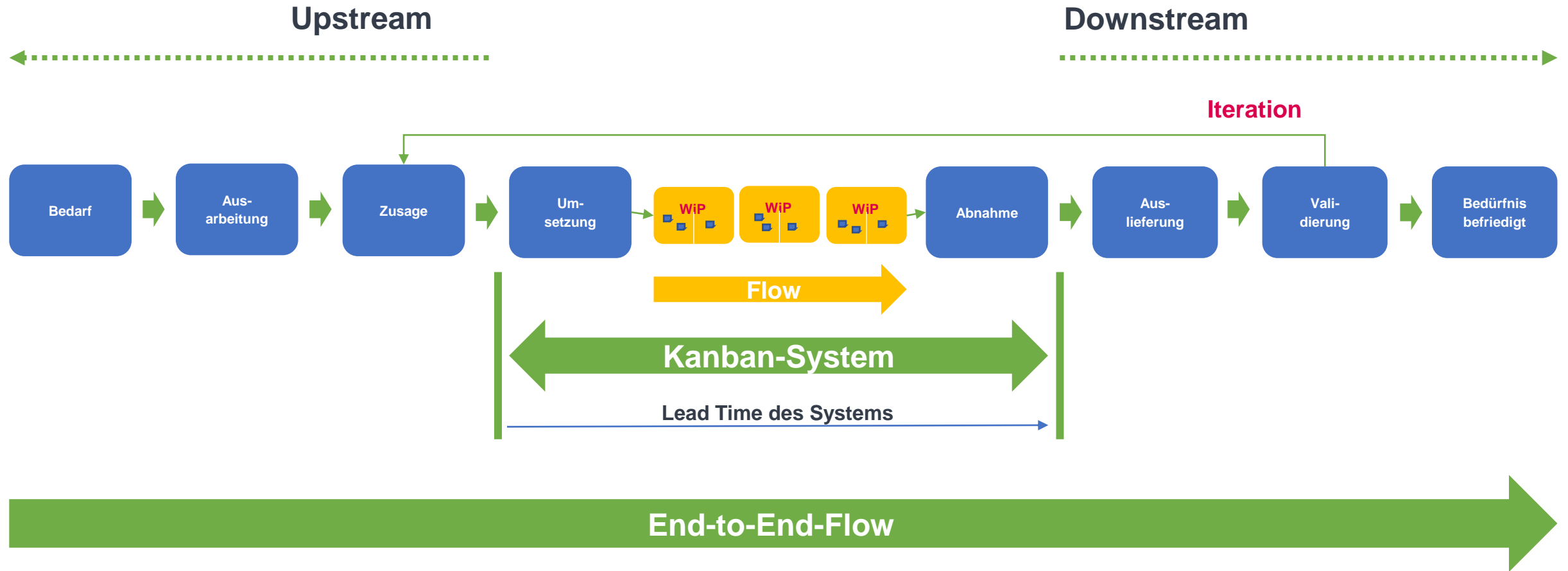
- „klassische Unterstützungsfunktionen“
- Prozesssteuerung
- Portfolio-Management
- Strategische Steuerung/Abstimmung
- „Release“-Planung

BACKUP

Skalierung in die Breite: entlang des Wertstroms

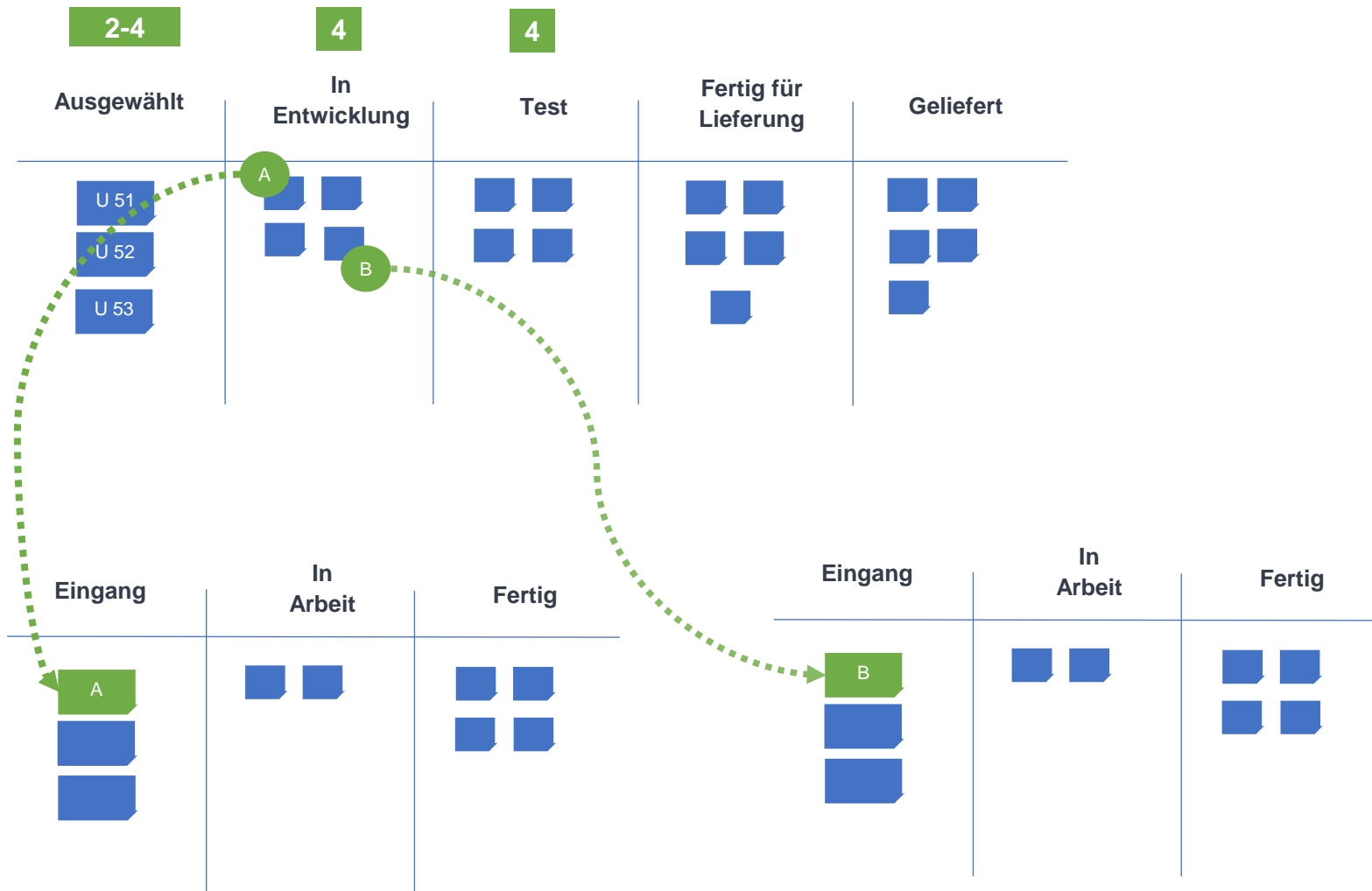


Skalierung in die Breite: entlang des Wertstroms



Skalierung in die Tiefe

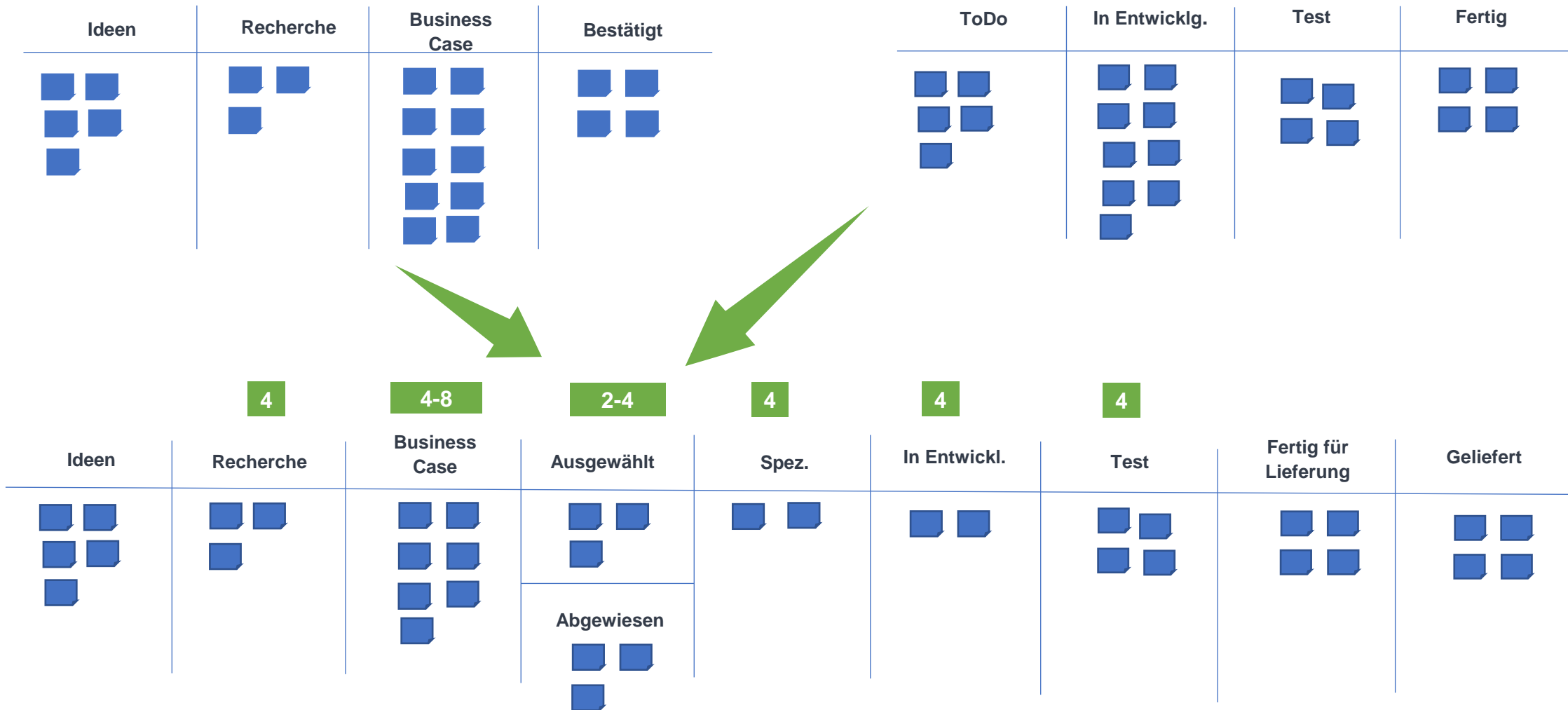
Durch Koopelung von Services



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

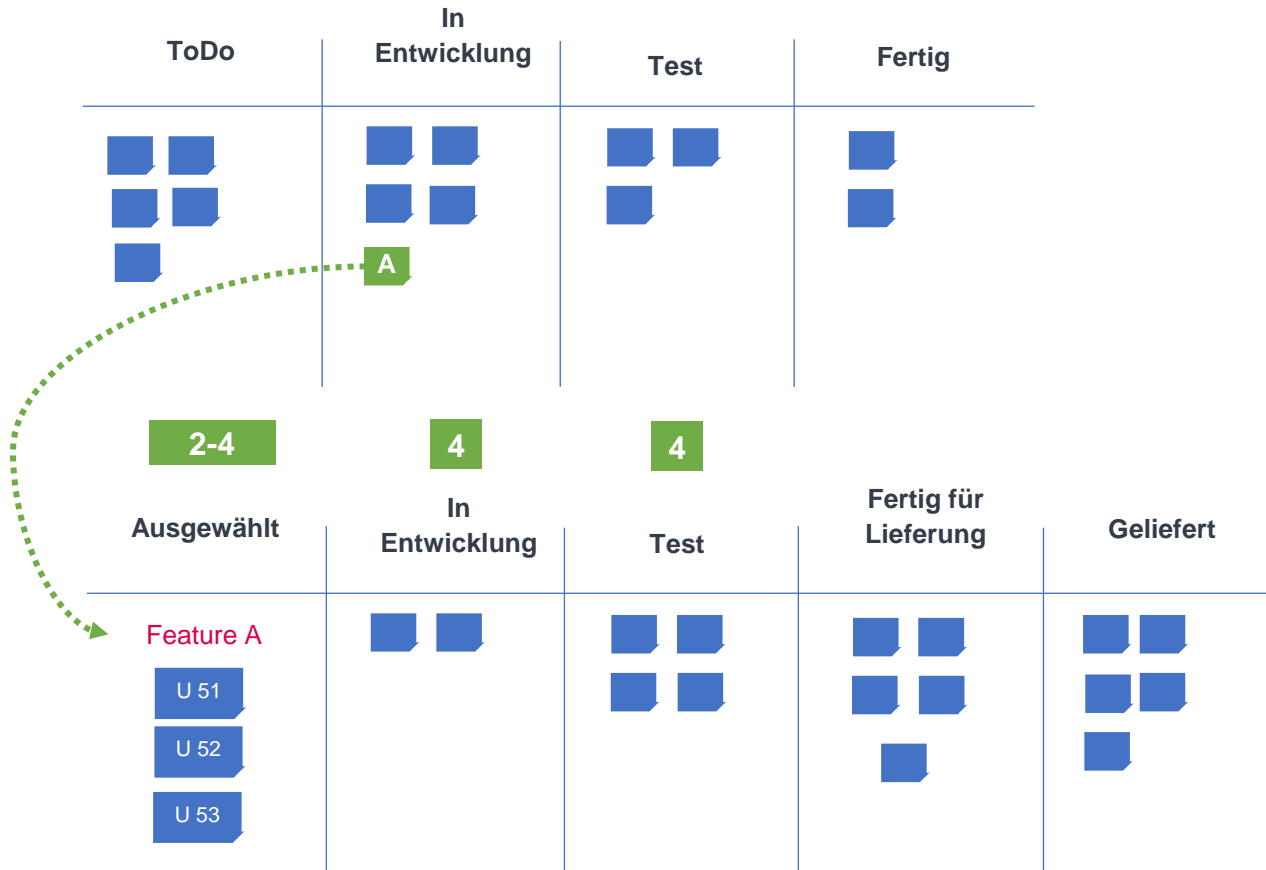
Anders als bei der Skalierung nach Oben werden die Informationen nicht nach Flughöhe aggregiert.

Skalierung in der Breite



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