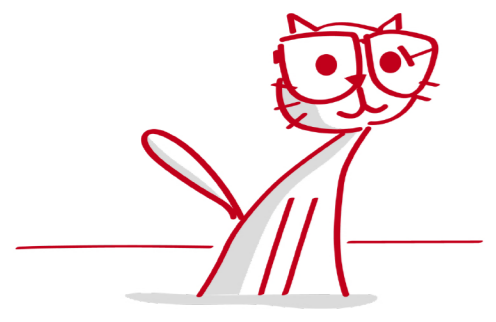


Die Kanban-Methode



Die Kanban Praktiken

Visualisiere



Eine gute Sichtbarmachung der Arbeit ist entscheidend für die effektive Zusammenarbeit und für das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten. Wissensarbeit, die nur in unseren Köpfen stattfindet, ist unsichtbar. Die Visualisierung dieser Arbeit und des Flusses dieser Arbeit verbessert die Transparenz erheblich, wodurch zuvor unerkannte Probleme zum Vorschein treten. Der menschliche Sehsinn ist aus evolutionärer Sicht sehr alt. Auch in der Zusammenarbeit hilft die Sichtbarmachung der aktuellen Arbeit, da auf dem Kanban-Board ein gemeinsames Bild der Realität abgebildet ist.

Limitiere die parallele Arbeit (das WIP)



WIP (Work in Progress) stellt die Anzahl der parallel begonnenen Arbeitsaufgaben dar. Durch Kanban haben wir erkannt, dass effektive Systeme mehr Fokus auf die Effizienz des Arbeitsflusses richten, als auf die Ressourcenauslastung. Wenn die Mitarbeitenden einer Wertschöpfungskette zu 100% ausgelastet sind, gibt es naturgemäß keine Reserven in diesem System, wodurch der Arbeitsfluss bei der kleinsten Abweichung ins Stocken geraten kann. Dies zeigt sich auch in unserer Metapher der Autobahn. Wenn diese zu 100% von Fahrzeugen ausgelastet ist, ermöglicht sie keinen Fluss der Fahrzeuge, sondern wird zu einem großen Parkplatz. In der Wissensarbeit haben wir noch ein zusätzliches Problem: Kontextwechsel und Multi-Tasking. Je öfter wir zwischen verschiedenen Themen umdenken, desto ineffizienter werden wir.

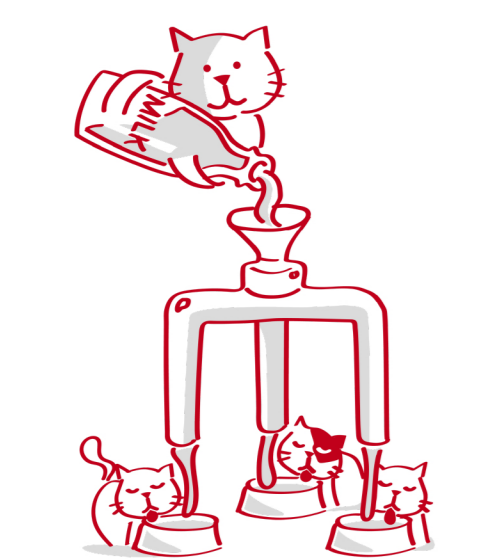


Mache Regeln explizit

Jeden Tag werden Unmengen von Entscheidungen getroffen, wie Arbeit in unseren Unternehmen vollbracht wird. Dies auf jeder Ebene der Organisation: vom einzelnen Mitarbeiter bis hin zur Co-Organisation von Gruppen. Stellen Sie sich kurz einen neuen Mitarbeiter in ihrem Bereich vor. Bestenfalls versteht er sehr rasch, durch welche Regeln ihr Arbeitsumfeld beeinflusst ist. Diese sind:

- Regeln, die beeinflussen, wie neue Arbeit auf das Board gelangt (wann, wieviel, von wem)
 - Definitionen darüber, wann eine Tätigkeit fertiggestellt ist, und wie die Arbeit weitergezogen wird ("Pull-Kriterien")
 - WIP-Limits
 - Regeln für den Umgang mit Aufträgen aus verschiedenen Service-Klassen
 - Besprechungszeiten und -inhalte (Agenden)
 - Weitere Richtlinien und Vereinbarungen der Zusammenarbeit
- Jede dieser Richtlinien soll gemeinsam mit den Betroffenen (Kunden, Stakeholder und Mitarbeitenden) vereinbart werden. Diese Richtlinien und Regeln sollten auf einem Bereich neben dem Kanban-Board sichtbar gemacht werden. Auf Team-Level hat sich gezeigt, dass eine Team Charta ein geeigneter Weg ist, um das Verständnis über Regeln und Richtlinien zu schärfen. Wie auch bei allen anderen Elementen der Kanban-Methode bedarf es einer stetigen evolutionären Anpassung dieser Regeln. Es ist wichtig, die Regeln und Richtlinien in Kanban nicht mit Arbeitsanweisungen zu verwechseln. Mitarbeiter werden durch diese nicht davon entbunden, selbst sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Im Gegenteil, durch die Richtlinien wird ein Rahmen geschaffen, in dem eine Selbstorganisation dieser Mitarbeiter rund um ihr Kanban-System stattfinden kann. Gute Richtlinien sind:
- knapp bemessen
 - Einfach
 - wohl definiert
 - gut sichtbar
 - immer anzuwenden
 - jederzeit von den Mitarbeitern änderbar, wenn sie nicht mehr gelten

Steuere den Arbeitsfluss



Das Ziel, welches wir in Kanban mit der Praktik "Steuere den Arbeitsfluss" verfolgen, ist die Wertschöpfung so reibungslos, vorhersagbar und nachhaltig wie möglich zu gestalten. Der Fokus, den wir durch eine Beschränkung der laufenden, parallelen Arbeit (WIP) behalten, hilft uns maßgeblich dabei, diese Reibungslosigkeit, Vorhersagbarkeit und Nachhaltigkeit im Arbeitsfluss zu erlangen. Wenn wir beginnen, den Fluss der Arbeit zu messen, erhalten wir überaus hilfreiche Informationen, um die Erwartungen der Auftraggeber zu managen, um Vorhersagen über Fertigstellungsdaten zu machen und Verbesserungen anzuregen.

Implementiere Feedbackschleifen



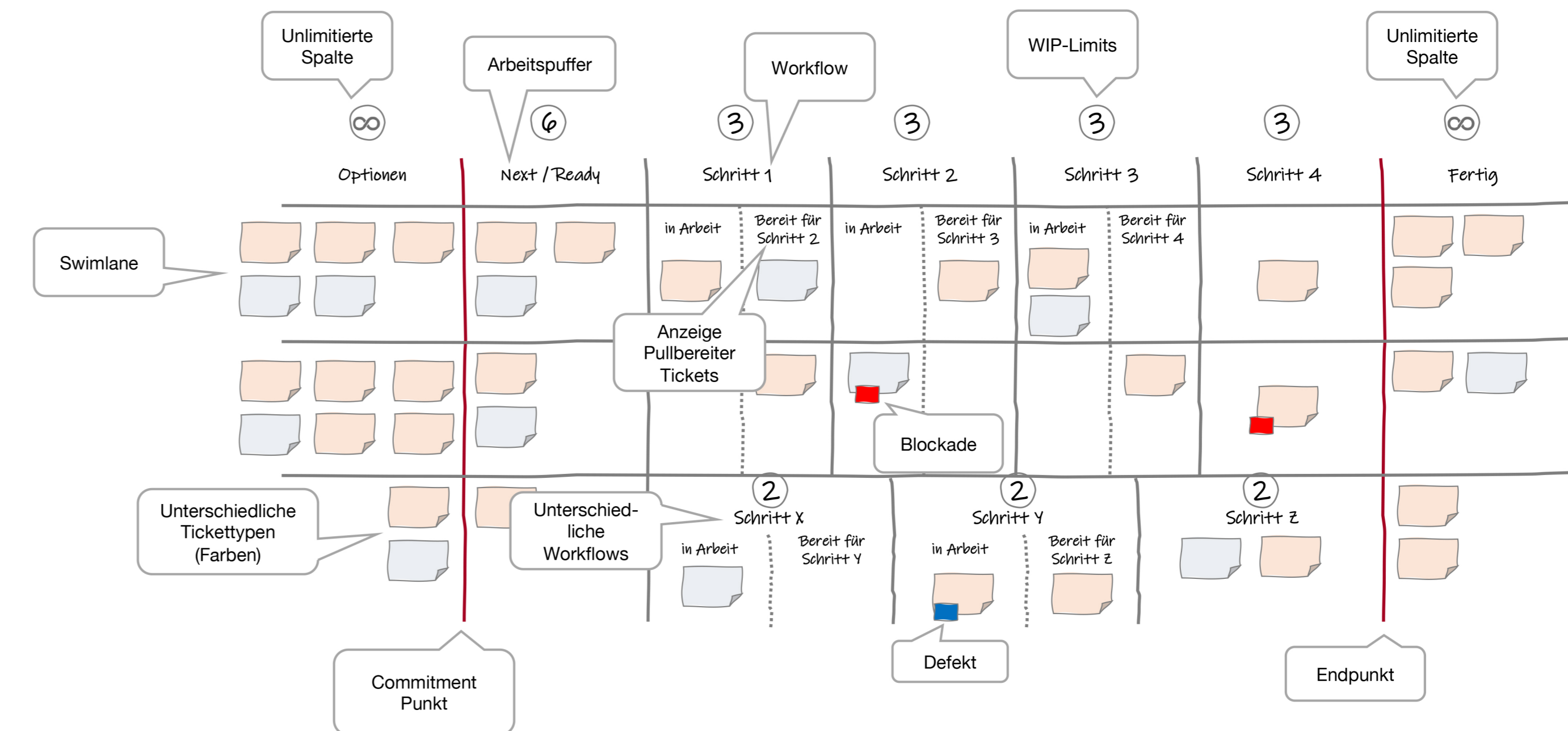
Feedbackschleifen sind zwingend notwendig, um die Lieferfähigkeit des eigenen Service zu koordinieren und zu verbessern. Für den eigenen Kontext angepasste Feedback-Mechanismen bzw. Rückkopplungsschleifen stärken die Lernbereitschaft der Organisation und deren Evolution durch Experimente. Übliche Feedback-Mechanismen in Kanban-Systemen sind Boards, Metriken und bestimmte wiederkehrende Meetings und Reviews, die wir zusammenfassend als die Kanban-Kadenz bezeichnen.



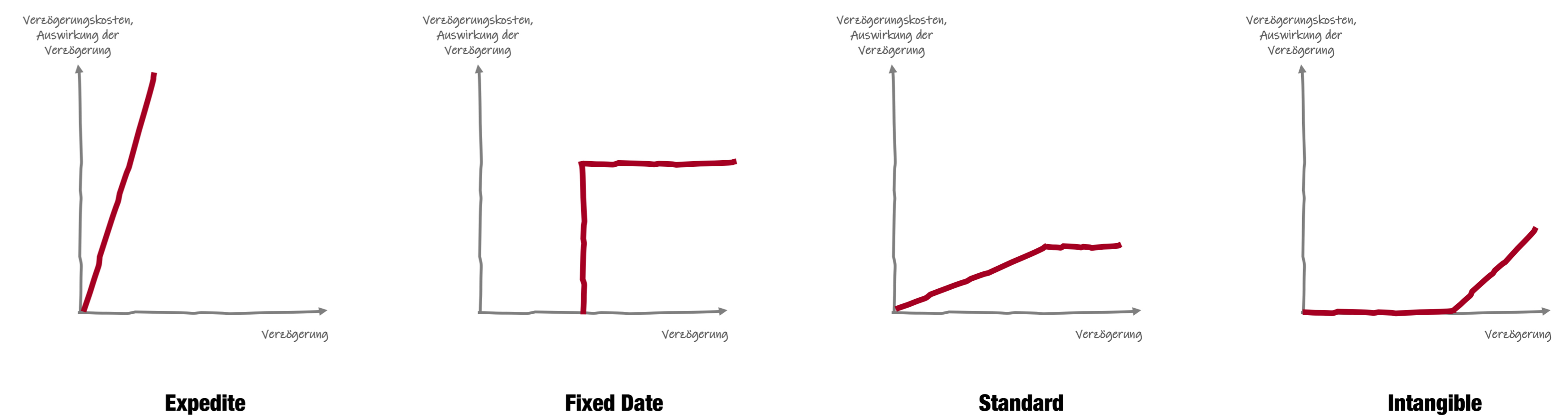
Verbessere gemeinsame, entwickle experimentell weiter

Wenn wir nochmals die Change-Prinzipien betrachten, finden wir zwei der Prinzipien hinter der sechsten Praktik: "Starte mit dem, was jetzt getan wird" und "Vereinbare, dass evolutionäre Veränderung verfolgt wird". Kanban ist eine Methode, um kontinuierliche und inkrementelle Verbesserungen nachhaltig zu verfolgen. Wir tätigen diese Verbesserungsschritte gemeinsam und betrachten diese wie Wissenschaftler, die versuchen, ihr Verständnis der Umwelt in Modellen und Hypothesen zu bestätigen. Und genau hier ist es, wo uns die vorhergehende Praktik der "Feedbackschleifen" Werkzeuge gibt, um die Verbesserungsschritte auf einem evolutionären Pfad zu setzen. Wenn unsere Experimente positive Veränderungen zeigen und unsere Hypothesen korrekt sind, haben wir einen weiteren Schritt in die richtige Richtung getätigt, von dem aus wir weitere Experimente starten können. Falls ein Experiment jedoch scheitert, sollte es so gestaltet sein, dass die Auswirkungen keinen zu negativen Effekt zeigen und wir "zurückrudern" können.

Elemente eines Kanbanboards



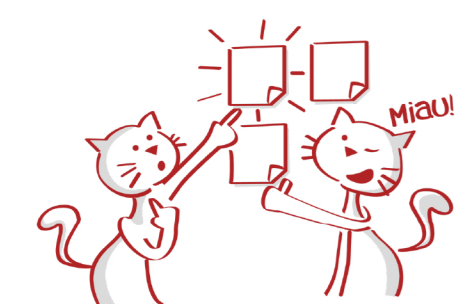
Serviceklassen



Die Service Delivery Prinzipien



Verstehe die Bedürfnisse und Erwartungen Deiner Kunden und fokussiere Dich auf diese



Manage die Arbeit, lass die Menschen sich selbst um die Arbeit herum organisieren



Entwickle das Netzwerk aus Services und dessen Regeln häufig weiter, um Ergebnisse zu verbessern

Die Change Prinzipien

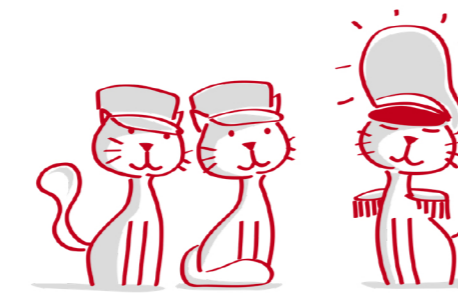


Starte mit dem, was jetzt getan wird

- Verstehe aktuelle Prozesse, wie sie tatsächlich praktiziert werden!
- Respektiere vorhandene Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel

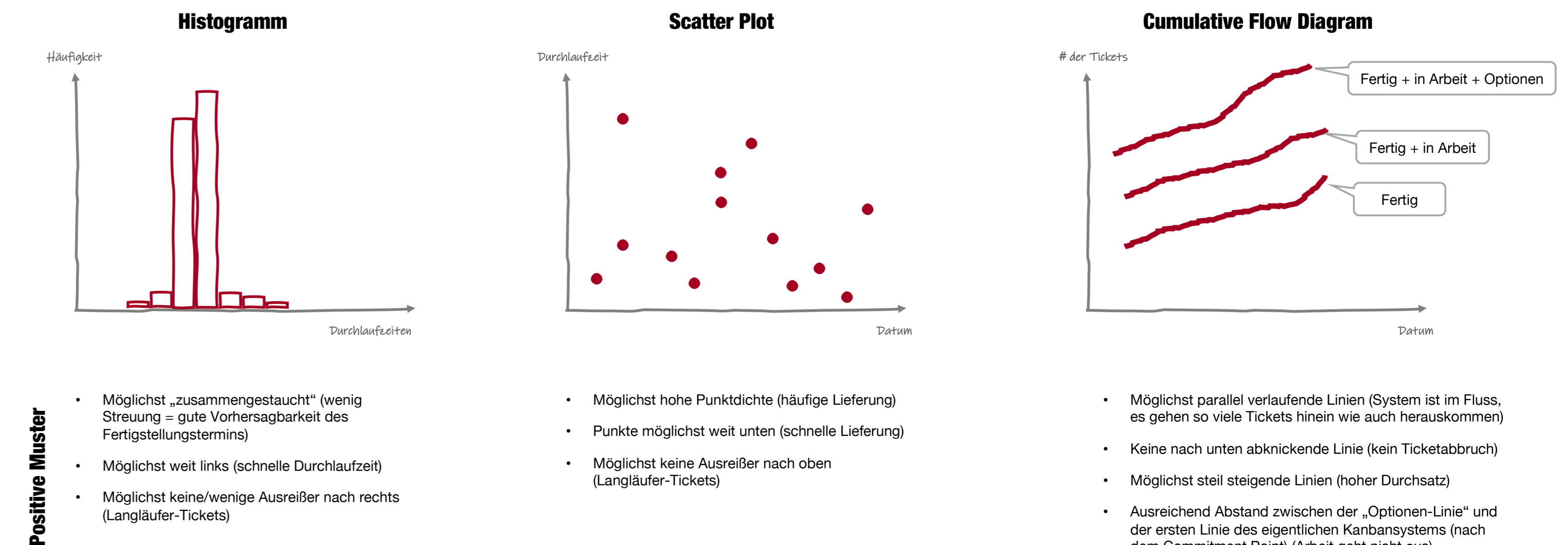


Führe Einigung darüber herbei, Verbesserung durch evolutionäre Veränderungen anzustreben



Fördere Handlungen von Leadership auf allen Ebenen

Wichtige Metriken



Positive Muster

- Möglichst „zusammengestaucht“ (wenig Streuung = gute Vorhersagbarkeit des Fertigstellungstermins)
- Möglichst weit links (schnelle Durchlaufzeit)
- Möglichst keine/wenige Ausreißer nach rechts (Langläufer-Tickets)
- Möglichst hohe Punktdichte (häufige Lieferung)
- Punkte möglichst weit unten (schnelle Lieferung)
- Möglichst keine Ausreißer nach oben (Langläufer-Tickets)
- Möglichst parallel verlaufende Linien (System ist im Fluss, es gehen so viele Tickets hinein wie auch herauskommen)
- Keine nach unten abknickende Linie (kein Ticketabbruch)
- Möglichst steil steigende Linien (hoher Durchsatz)
- Ausreichend Abstand zwischen der „Optionen-Linie“ und der ersten Linie des eigentlichen Kanbansystems (nach dem Commitment Point) (Arbeit geht nicht aus)
- Keine horizontalen Linien (Tickets laufen nicht mehr weiter)
- Keine zusammenlaufenden oder auseinanderdriftenden Linien (Starving System, Überbündend System)