



## **Agile Führung mit dem Kanban-Board**

## Kanbanboard

„Kanban“ ist ein Begriff aus dem Japanischen und bedeutet „Signal-Karte“ (japanisch *kan* = Signal, *ban* = Karte). Unter Kanban versteht man heute eine Methode zur Produktionsprozesssteuerung. Das ursprüngliche Kanban-System wurde 1947 von Taiichi Ohno in der japanischen Toyota Motor Corporation entwickelt. Ein Grund hierfür war die ungenügende Produktivität des japanischen Unternehmens im Vergleich zu amerikanischen Konkurrenten. Es ist gelungen: das ‚Toyota Production System‘ wurde legendär.

Ohno beschrieb die Idee so: *„Es müsste doch möglich sein, den Materialfluss in der Produktion nach dem Supermarkt-Prinzip zu organisieren, das heißt, ein Verbraucher entnimmt aus dem Regal eine Ware; die Lücke wird bemerkt und wieder aufgefüllt“*

### Aufbau eines Kanbanboards:

<b>Backlog/Parkplatz</b>	<b>Ready to do</b>	<b>Doing (WIP)</b>	<b>Blocked</b>	<b>Done</b>
Alle „Userstories“ – alle Themen/Projekte in der Pipeline	Einzelne Aufgaben einer Userstory, die so detailliert beschrieben sind, dass sie von einem Mitarbeiter bis zum nächsten Sprintziel erledigt werden können	Aufgaben die aktuell beauftragt und umgesetzt werden	Blockierte Aufgaben, die nicht umgesetzt werden können, weil in der Organisation ein Vorläufer fehlt oder die Ausführung behindert ist	Erledigte Aufgaben

1. Sinnvoller Weise sammelt man zunächst alle Themen, Projekte, Initiativen eines Fachbereichs im Backlog. Die agile Welt nennt das „User-Stories“ – also aus Kunden/Nutzersicht beschriebene Ergebnisse
2. Der ProductOwner (in manchen Firmen der Auftraggeber, der den Kundennutzen vertritt) priorisiert den Backlog. D.h. er definiert, welches Thema als nächstes umgesetzt werden soll – und welches nicht! Priorisierung ist Kernaufgabe des Product Owners.
3. Der Mitarbeiter/das Projekt-*Team* definieren die dazu notwendigen Aufgaben. Aufgabenkarten werden so beschrieben, dass sie von einem Mitarbeiter bis zum nächsten Abarbeitungszyklus erledigbar sind. Im Scrum sind Aufgabenpakete bis max. 8 h definiert. Diese vordefinierten zu erledigenden Aufgaben werden im Planungsmeeting in die Spalte „Redy to do“ gesammelt.
4. Während der Woche ziehen sich die Projektmitarbeiter jeweils eine Aufgabenkarte in die Spalte „doing“ sobald sie mit dieser Aufgabe beginnen. Die Spalte „doing“ ist mit dem WIP (Work in progress) begrenzt. D.h. es dürfen nur maximal so viele Aufgaben im doing sein, wie das Wip erlaubt. Erst wenn eine Aufgabe ins „done“ als erledigt geht, darf eine neue

- Aufgabe aus dem ready to do gezogen werden. Das Team zieht nur Aufgaben, die als „ready“ besprochen sind und der vom ProductOwner priorisierten Backlog .
5. Die Größe des Wip muss anfangs ermittelt werden und hängt von den personellen Ressourcen ab. WIP definieren: je größer der WIP, desto mehr Aufgaben werden gleichzeitig bearbeitet. Das bedeutet auch desto mehr halbfertige Produkte, Projekte binden Kapazität und Material. Durch die Verringerung des WIP entsteht Fokussierung und kann die Effizienz drastisch gesteigert werden. Es gilt die Daumenregel (durch Studien belegt): Pro Projekt in dem ein Mitarbeiter gleichzeitig ist gehen 20% Effektivität verloren.
  6. Wenn eine Aufgabe nicht umgesetzt werden kann und deren Ausführung behindert ist, wandert sie ins „blocked“. Die blockierten Aufgaben werden gemeinsam besprochen, um die Hindernisse zu entdecken und aus dem Weg zu räumen. Idealerweise erfolgen organisatorische Verbesserungen, um Hinderungen dauerhaft zu reduzieren.
  7. Es ist Aufgabe vom ProductOwner sowohl den Wip so zu steuern, dass Fokussierung möglich ist, als auch die Hindernisse in der Organisation dauerhaft zu reduzieren. Dazu sind regelmäßige Planungs- und Reviewtermine mit dem Team vor dem Kanbanboard sinnvoll:
    - a. Das Team braucht mit dem Projektleiter ein „Daily“ für max 15 Minuten  
Dazu werden drei Fragen beantwortet:
      - i. Welche Aufgabe habe ich gestern erfolgreich abgeschlossen (=> Karte ins Done)
      - ii. Wo sind Hindernisse entstanden (=> Karte ins blocked)
      - iii. Welche Aufgabe übernehme ich heute um das Sprintziel zu erreichen? (=> Karte vom „ready to do“ kommt ins „Doing“)
    - b. Zyklische Review- und Planungstermine mit dem Product Owner max 4 h/Zyklus
      - i. Das Team präsentiert die erfolgreich umgesetzten Arbeitsaufträge
      - ii. Für aufgetretene Hindernisse werden organisatorische Lösungen gefunden
      - iii. Für den nächsten Zyklus (Sprint) wird vom ProductOwner der Backlog neu priorisiert und die dazugehörigen Tasks vom Team erarbeitet und in die „ready to do“ Spalte gesetzt

#### Hinweise:

- Es kann Sinn machen, das Kanbanboard digital zu pflegen. Bei den Meetings (Daily, Planning) müssen aber alle darauf sehen können. Es braucht dann einen Beamer oder einen großen Screen.
- Es kann Sinn machen, das Board mit einer Spalte für die Namen des Kernteams zu ergänzen, um die gebundenen Kapazitäten besser abschätzen zu können. -> ausprobieren!

## WOZU ein KanbanBoard?

### 1. Transparenz

Ein Kanbanboard schafft einen Überblick über alle aktuell oder demnächst abzuarbeitenden Aufgaben.

### 2. Priorisierung

Das Kanbanboard ermöglicht eine Priorisierung hinsichtlich was vorrangig und nachrangig oder aktuell gar nicht zu bearbeiten ist.

### 3. Fokussierung

Das Kanbanboard ermöglicht so Fokussierung auf das aktuell Wichtigste und Nutzenstiftendste.

### 4. Effizienz

Die Begrenzung des WIP schafft *Arbeitserleichterung* und erzeugt schnelleren *Fortschritt* in den Dingen die priorisiert sind. Ob man's glaubt oder nicht: 400% Steigerung sind drin und es fühlt sich stressfreier an! Ausschließlich dadurch, dass Verzettelung vermieden wird!

### 5. Selbstverantwortung

Indem sich die Teammitglieder die Aufgaben selbst definieren und unter der Woche daran eigenständig arbeiten, entsteht eine selbstverantwortliche Kultur.

### 6. Lernende Kultur

Dadurch, dass das Team regelmäßig über Hindernisse und deren (organisatorische) Lösung spricht, entwickelt sich das Team und die Organisation ständig weiter

## Agile Verantwortlichkeiten

Rolle	Verantwortung	Abgrenzung
Product Owner	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Besitzt, priorisiert, und verwaltet den <i>Backlog</i> (nur diese eine Spalte vom Kanbanboard): mind 1x/Woche</li> <li>➤ Beurteilt die Priorisierung hinsichtlich dem aktuell größten Kundennutzen</li> <li>➤ Bewertet das Ergebnis am Ende des Zyklus im Review aus Sicht des Kundennutzen</li> <li>➤ Besitzt alleinige Entscheidungsbefugnis über das Produkt/Projekt. Er entscheidet, was gebaut wird.</li> <li>➤ Entscheidet zwischen Kundennutzen und Unternehmensinteressen</li> </ul>	Gibt keine Anweisungen bzgl. Aufgaben (Tasks) und Abarbeitung. Keine hierarchische Rolle!
ScrumMaster	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sorgt für reibungslosen Ablauf der Meetings und Lösen von Hindernissen</li> <li>➤ Will stets die Produktivität des Teams erhöhen</li> <li>➤ Ruft Daily, Review und Planungsmeeting ein.</li> <li>➤ Sorgt für Aktualisierung der Aufgaben auf dem Taskboard</li> <li>➤ Holt bei Bedarf Experten hinzu</li> <li>➤ Bringt das Team zu einem vorzeigbaren (Zwischen-)Ergebnis</li> <li>➤ Arbeitet mit Methoden und Kennzahlen, die die Leistung des Teams messen lassen können</li> </ul>	Vertritt <i>nicht</i> die Kundensicht und auch <i>nicht</i> die Auftraggebersicht
Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definiert im Planning die Aufgaben zu einer Userstory</li> <li>➤ Verwaltet <i>täglich</i> im Daily das Kanbanboard und zieht selbst die Aufgabenkarten in die entsprechenden Spalten</li> </ul>	Nimmt keine Änderungen am Backlog vor
SteeringComittee	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definiert die Programmvision und die Grenzen für die gesamte Lösung</li> <li>➤ Definiert Hauptziele für Produktgruppen</li> <li>➤ Überwacht die Einhaltung der Regeln und gesetzlichen Vorgaben</li> <li>➤ Erkennt, wenn Vorgaben nicht mehr sinnvoll oder hilfreich sind und stellt diese ab</li> <li>➤ Vermarktet das Produkt in allen Organisationsteilen</li> <li>➤ Stellt Ressourcen zur Verfügung, wenn es hilft zu neuen Erkenntnissen zu gelangen</li> </ul>	

PMO	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hüter der Produktivität</li><li>➤ Einführung agiler Produktentwicklung flächendeckend</li><li>➤ Sorgt für Abwicklung nach den agilen Prinzipien</li><li>➤ Sorgt für Schulung der Beteiligten</li><li>➤ Deckt Hindernisse auf und beseitigt diese</li><li>➤ Weniger Kontrolle als Unterstützung!</li><li>➤ Betreibt positives Marketing nach innen</li></ul>	
-----	---	--





## Seminar Agile Führung

### Agil im Team Komplexität managen

#### Lernen Sie in komplexen Situationen agil zu führen.

*„Tue nichts, was Dein  
Mitarbeiter selbst tun  
kann!“  
Wie Sie bei Ihren  
Mitarbeitern die Freude  
an der Eigeninitiative  
wecken.*

Im Zeitalter von Informationsflut, Zeit- und Innovationsdruck, hohen Qualitätserwartungen, steigender Komplexität und Geschwindigkeit und stets sich wandelnder Kundenerwartungen ist die klassische Linienführung überfordert. Führungskräfte müssen situativ „agil“ führen, um in interdisziplinären Teams zu schnellen, vorzeigbaren Ergebnissen zu kommen.

#### Inhalte Agile Führung Teil 1 (2 Tage)

- Komplex, kompliziert, standardisiert?
- Situationen agiler Führung erkennen und danach handeln
- Prozesse steuern und Netzwerke aktivieren
- Selbstverständnis: vom Fachexperten zum Prozessmanager
- Führen mit flexiblen Zielen statt mit Anweisungen
- Verantwortung der Mitarbeiter wecken

#### Inhalte Agile Führung Teil 2 (2 Tage)

- non-direktives Führungsmethoden
- lösungsfokussierte Fragen
- Vollständige Delegation
- Vertrauensbildung
- Intrinsische versus extrinsische Motivation
- Meetingmoderation

#### Dauer des Seminars Agile Führung

2 x zwei Tage

**Weiß & Senninger**  
Partner für Entwicklung

Reutlingen 07121-321955  
München 089-97392288

info@wei-sen.de  
www.wei-sen.de