



KANBAN IN DER PRAXIS – TEIL I

Aus der Praxis wissen wir, dass Prozesse und Arbeitsabläufe nicht in Stein gemeißelt sind. Sei es ein Geschäftsprozess oder das Umsetzungsvorgehen innerhalb eines Softwareentwicklungsprojekts: Es bedarf immer wieder Feintuning und Veränderung, um sich wechselnden Gegebenheiten anpassen zu können. Die Kanban-Methodik ist ein sehr wirkungsvolles Werkzeug des Change Managements, um Prozesse nachhaltig zu verbessern.

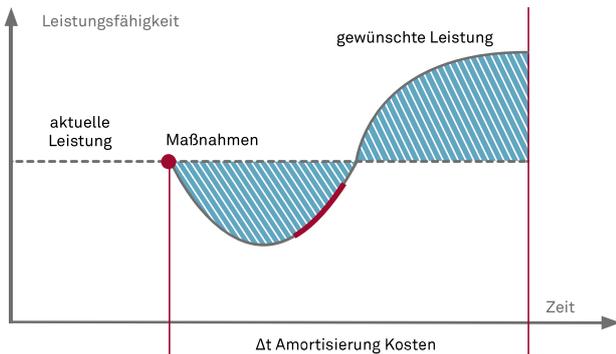
| von **MATHIAS BÖNI** UND **DR. HOLGER SCHMIDT**

Im ersten Teil unserer Artikelreihe veranschaulichen wir die grundlegenden Prinzipien, die hinter Kanban stecken. Sie sind der Grund, warum Kanban – nach unserer eigenen Erfahrung – in der Realität selbst in den herausforderndsten Geschäftsumfeldern funktioniert. In weiteren Folgen werden wir verschiedene Details von Kanban im Einzelnen beleuchten und hierfür konkrete Praxisbeispiele vorstellen.

Die Vorteile des Einsatzes von Kanban bei Software-Projekten lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- Es schafft bei allen Beteiligten Transparenz.
- Es hilft, das vorhandene Optimierungspotenzial zu erkennen.
- Es unterstützt dabei, Veränderungen in der Vorgehensweise mit möglichst geringem Risiko und Reibungsverlust umzusetzen.
- Es bietet Metriken, um den Erfolg beziehungsweise Misserfolg einer Maßnahme feststellen zu können.

Veränderungen verlaufen in der Regel in einer „J-Kurve“. Wenn man – wie im Beispiel 1 dargestellt – die mögliche Leistungsfähigkeit eines Prozesses verbessern will und entsprechende Maßnahmen ergreift, wird die Situation in der Regel erst einmal schlechter: Die Mitarbeiter müssen sich auf die geänderte Arbeitsweise einstellen, und es ergeben sich im Detail der Arbeitsabläufe Herausforderungen, die noch gelöst werden müssen. Als Folge nimmt die Leistung erst einmal ab, es wird



Beispiel 1: J-Kurveneffekt bei einer „Revolution“



Beispiel 2: J-Kurveneffekt bei einer Evolution mit Kanban

ein Tief durchschritten. Dauert das Tief an, ist es oft schwierig, darauf zu vertrauen, dass die Maßnahmen die richtigen waren und auch wirklich greifen. Der rot markierte Bereich zeigt den kritischen Zeitraum, in dem es nicht selten zu Personalwechsel kommt und/oder die Veränderungsmaßnahmen gestoppt werden. Erweisen sich die Maßnahmen dann jedoch als erfolgreich, verbessert sich die Leistung und übertrifft sogar den Anfangswert. Bis sich die Kosten der Veränderung amortisiert haben, dauert es jedoch eine Weile (siehe blau schraffierten Bereich).

Je größer eine Veränderung, desto ausgeprägter ist ihre „J-Kurve“ und somit auch das Tief. Der Extremfall hierfür ist eine „Revolution“ (Beispiel 1), bei der Prozesse komplett umgestaltet werden. Dazu gehört schlimmstenfalls die Neudefinition von Geschäftsprozessen, die mit der Arbeitsrealität nicht viel zu tun haben und von oben nach unten nur in eine Richtung propagiert werden, wobei das Risiko eventuell entstehender negativer Seiteneffekte auf andere Prozesse in einer komplexen Organisation an dieser Stelle noch gar nicht berücksichtigt wurde.

Kanban geht im Gegensatz dazu einen anderen Weg – den der „Evolution“ (Beispiel 2). Die Veränderung erfolgt in kleinen, nachvollziehbaren Schritten. Anstatt einer großen „J-Kurve“ entsteht eine Aufwärtsbewegung kleiner „J-Kurven“, bei denen die oben aufgeführten negativen Effekte kleiner sind. Und Kanban geht noch einen Schritt weiter: Durch die Einführung seiner fünf einfachen und verständlichen Kernpraktiken entsteht eine Arbeitskultur der kontinuierlichen Verbesserung, in der Management und Mitarbeiter an einem Strang ziehen

(„Kaizen“), mit dem Resultat, dass negative Effekte weiter minimiert werden und die Verbesserung sogar schneller, größer nachhaltiger und mit weniger Risiken behaftet sind als bei einer „Revolution“.

DIE FÜNF KERNPRAKTIKEN VON KANBAN

1. Visualisiere den Workflow

Kanban setzt immer die Visualisierung des Prozesses an den Anfang. Gemeinsam mit allen am Prozess beteiligten Parteien (Stakeholder, Prozessmanager, Mitarbeiter etc.) werden der Ist-Stand des Prozesses in einer für alle verständlichen Form visualisiert und auch die darin „durchfließenden“ Arbeitspakete sichtbar gemacht. Es entsteht ein gemeinsames Verständnis für das Ganze, sie fördert die Kommunikation und mindert somit Widerstände gegen Veränderung. Die Visualisierung hilft auch bei der weiteren Umsetzung von Kanban, sowohl den aktuellen Arbeitsstatus als auch die Risiken und die Probleme des Prozesses zu identifizieren.

2. Limitiere die Anzahl der gleichzeitig bearbeiteten Arbeitspakete

Die Limitierung der Arbeitspakete, die gleichzeitig in einem Prozess bearbeitet werden, führt dazu, dass diese Pakete schneller fertig werden. Warum das so ist, macht das folgende Beispiel deutlich: Ein Prozess kann als Wasserrohr betrachtet werden, durch das viele Wassertropfen – die Arbeitspakete – fließen. Übertragen auf dieses Bild verkleinert Kanban den Rohr-

durchmesser, sodass das Wasser – gemäß den physikalischen Gesetzen – schneller durch das Rohr fließt. Die Limitierung von Arbeitspaketen und die Konzentration auf deren Fertigstellung stehen im Gegensatz zu manchen klassischen Managementstrategien, in denen die Auslastung maximiert (großer Rohrdurchmesser) und somit kostenintensives Multitasking zwischen halbfertigen Arbeitspaketen begünstigt wird.

Aus dem Alltag wissen wir, dass Wasserrohre mit geringem Durchmesser anfälliger für Verstopfungen sind. Übertragen auf einen Prozess können in diesem Fall Mitarbeiter wegen eines auftretenden Problems an einem Arbeitspaket nicht mehr weiterarbeiten und werden durch die Limitierung blockiert. Dieses Verhalten ist bei Kanban allerdings gewollt. Durch das Blockieren werden Probleme sichtbar und durch das „Aufstauen“ weiter eskaliert. Blockierte Mitarbeiter haben nun die Aufgabe, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, um das Problem nachhaltig zu lösen und gegebenenfalls Optimierungspotenziale zu finden. Probleme werden in Kanban nicht ignoriert, sondern direkt angegangen und als Chance zur Verbesserung gesehen.

3. Messe und optimiere den Flow

Basis aller Metriken bei Kanban ist das Messen der Zeit, die ein Arbeitspaket braucht, um bis zu seiner Fertigstellung durch den Prozess zu wandern. Mithilfe der Metriken können zukünftige Aufwände und die verfügbare Arbeitskapazität abgeschätzt werden. Im Gegensatz zu aufwendigen, oft nicht transparenten und ungenauen „Expertenschätzungen“ sind die Aussagen durch die Metriken statistisch belegt und durch ihre Einfachheit von allen nachvollziehbar.

4. Mache Richtlinien explizit sichtbar

In diesem Schritt wird pro Arbeitsschritt des Prozesses gemeinsam überlegt, wann dieser wirklich abgeschlossen ist. Was dazu getan werden muss, wird als Richtlinien gesammelt und für alle sichtbar mit dem Arbeitsschritt verknüpft. Analog zu den Service Level Agreements in einer serviceorientierten Architektur sind somit die Erwartungen bezüglich der Ergebnisse auf diese Weise explizit sichtbar.

Diese Transparenz führt nun zu dem Kanban-typischen „Pull-Prinzip“: Mitarbeiter organisieren im Rahmen ihres Arbeitslimits (siehe oben) ihre Aufgaben selbstständig. Das Management muss sich nicht mehr um die Verteilung von

Aufgaben kümmern („Push“), sondern kann sich auf Führungsaufgaben wie z. B. Risk Management konzentrieren.

5. Optimierte gemeinsam den Prozess in kleinen Schritten

Im fünften Schritt wird dann auf Basis der vier ersten Kernpraktiken eine Arbeitskultur der kontinuierlichen Verbesserung etabliert. Dank der Visualisierung und der Limitierung sind Probleme wie z. B. Engpässe leichter erkennbar. Maßnahmen können mit dem gesamten Prozess im Blick gemeinsam diskutiert und umgesetzt werden. Anhand der Metriken kann nun über einen gewissen Zeitraum gemessen werden, ob es sich bei einer Änderung am Prozess wirklich um eine Verbesserung handelt oder nicht.

In der nächsten Folge stellen wir Ihnen ein konkretes Beispiel der Umsetzung von Kanban in einem Softwareprojekt in der öffentlichen Verwaltung vor. Wir gehen dabei auf die Beziehung zwischen Kanban und dem V-Modell ein, berichten von den Erfahrungen mit Kanban und geben einen Ausblick auf die Zukunft dieses Vorgehensmodells. ●

Wir unterstützen Sie gerne dabei, Ihre Prozesse mit Kanban fit und schlank zu machen. Wir stellen Ihnen dazu unser Expertenwissen in maßgeschneiderten Schulungen und Coachings zur Verfügung. Haben wir Ihr Interesse geweckt? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen.

ANSPRECHPARTNER – MATHIAS BÖNI

Lead IT-Consultant

Public Sector

- +49 89 96101-2192
- mathias.boeni@msg-systems.com

