

- 1. Simulation**
- 2. Kanban 101**
- 3. Upstream Kanban**
- 4. Flight Levels**
- 5. Kanban Maturity Modell**





**Thilko Richter**

thilko.richter@2iterate.de

Team-, und Organisationsentwicklung

**<http://2iterate.de>**

Welche Frage hast du in Bezug  
auf Kanban, für die du heute  
idealerweise eine Antwort  
findest?

**Ein Arbeitssystem wird verlässlicher, wenn wir es begrenzen.**

Schneller arbeiten führt nicht dazu das mehr fertig wird.

Weniger Nacharbeiten durch späten Zusagen und kurze Durchflusszeiten.

Lokale Optimierung führt zu globaler Suboptimierung.

# Praktiken

Limitiere die Menge paralleler Arbeit

Visualisiere

Manage den Arbeitsfluss

Mache Prozessregeln explizit

Implementiere Feedbackzyklen

Verbessere gemeinsam, entwickle experimentell weiter

# Prinzipien

Beginne mit dem was Du gerade tust

Vereinbare schrittweise und evolutionäre Veränderungen

Fördere Führung auf allen Ebenen der Organisation

Verwalte die Arbeit und lasse die Menschen sich selbst organisieren

Verstehe und fokussiere die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden

Entwickle Regeln, um die Ergebnisse für die Organisation und deine Kunden zu verbessern

# Werte

Führung

Verständnis

Vereinbarungen

Respekt

Transparenz

Balance

Kooperation

Kundenfokus

Arbeitsfluss

### Puffer

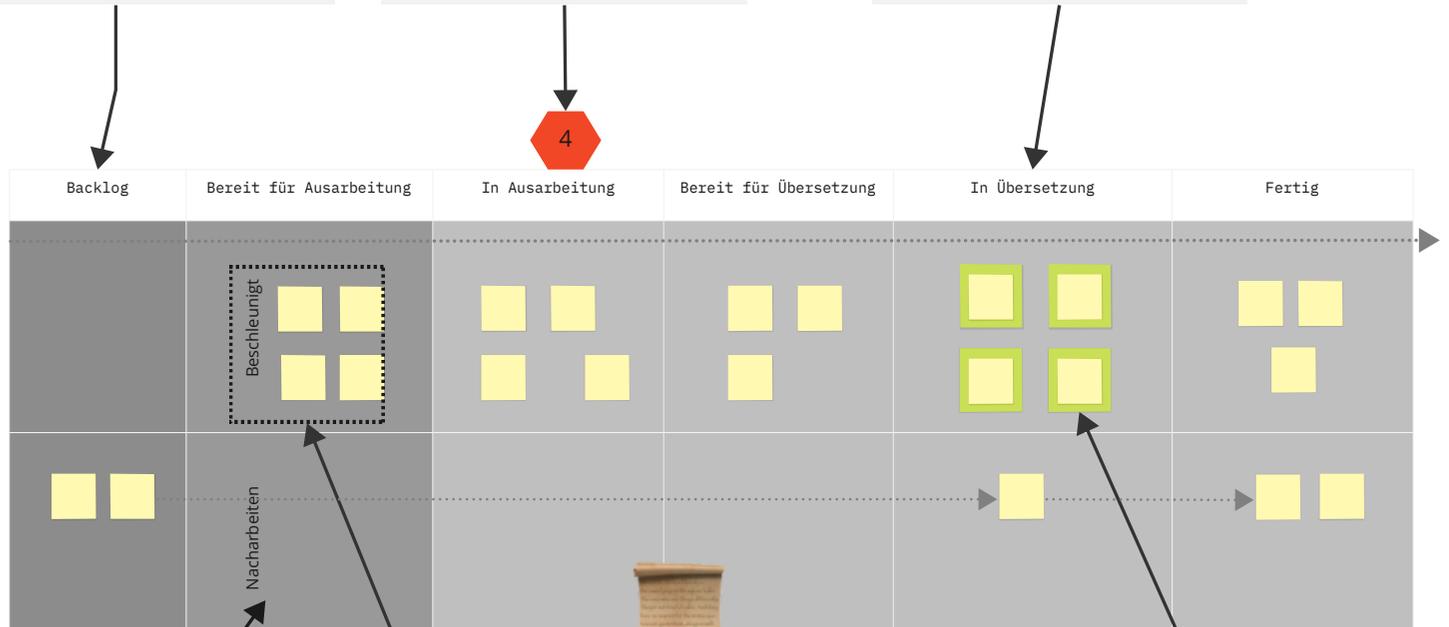
Puffer (hier Backlog) normalisieren den Arbeitsfluss und schützen vor Überlast im Downstream

### WIP Limit

Eine Limitierung der max. Anzahl von Aufgaben innerhalb einer Aktivität.

### Aktivität

Arbeitschritt bzw. Tätigkeit innerhalb des Wertestroms. Z.B. Inhalt übersetzen, oder E-Mail beantworten.



### Swimlane

Horizontale Begrenzungen, um unterschiedliche Arbeitstypen oder auch Prozesse darzustellen.

### Work-in-progress (WIP)

Anzahl von Arbeitspaketen die *parallel* in Bearbeitung sind.

### Policies

Gemeinsame Vereinbarungen, die festlegen, wie die Arbeit verrichtet wird bzw. welchen Zustand sie haben muss.

### Arbeitseinheit

oder auch Arbeit/Work item. Eine geschlossene Aufgabe, die die Aktivitäten des Wertestroms durchläuft.

### Aktivitätenstrom

Auf den Karten stehen  
Aktivitäten und nicht die  
Gegenstände

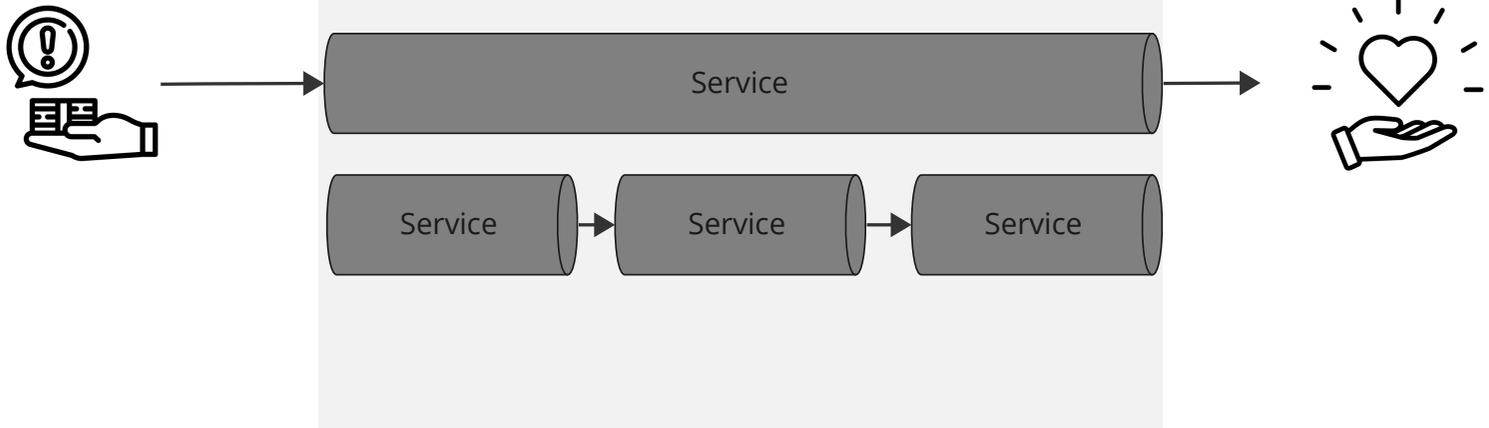


### Wertestrom

Die Aktivitäten entsprechen  
den Spalten, die Karten  
entsprechen den  
Arbeitspaketen.



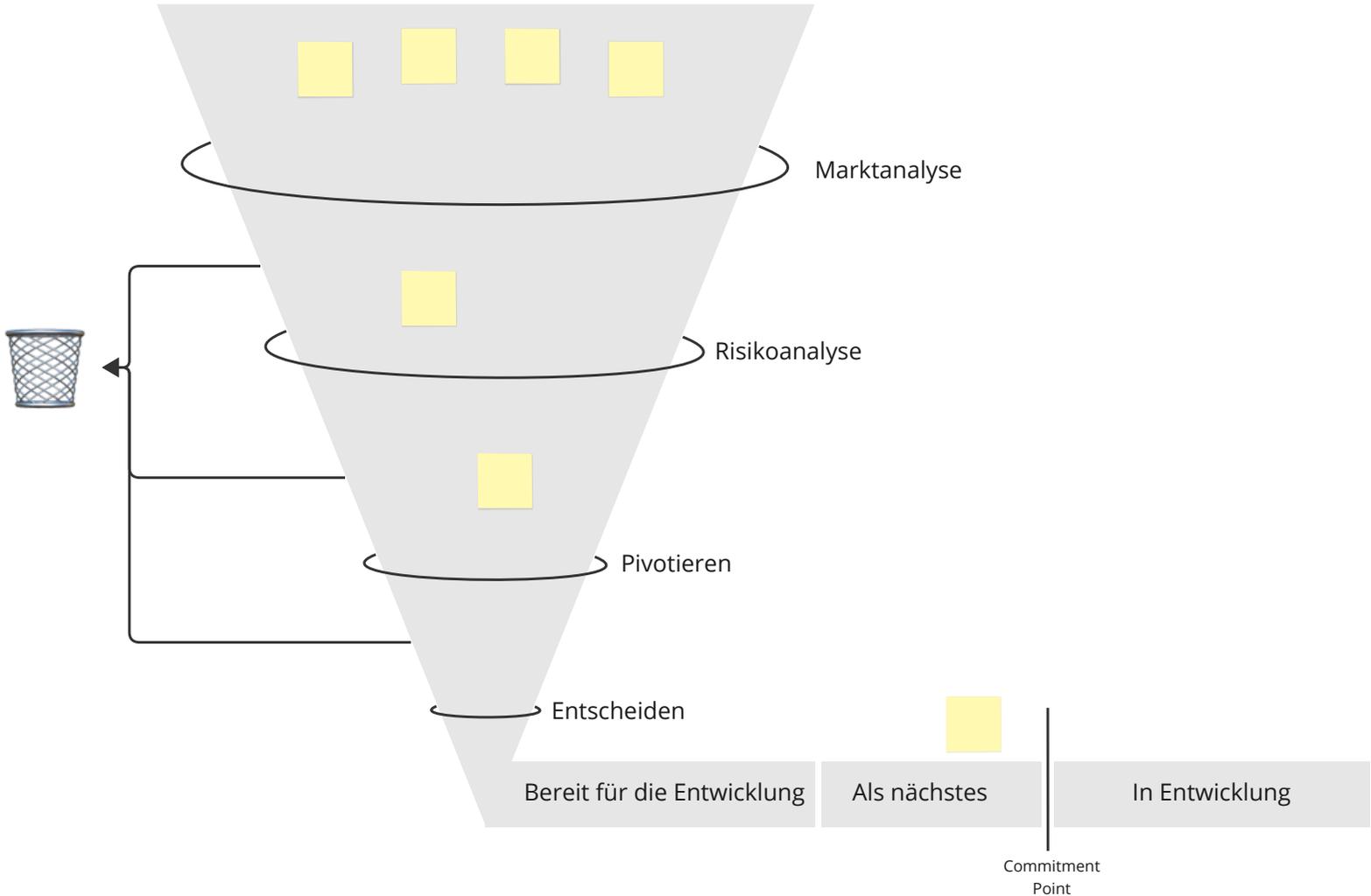
# Organisation



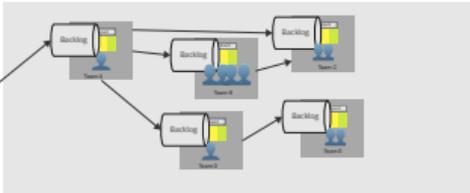
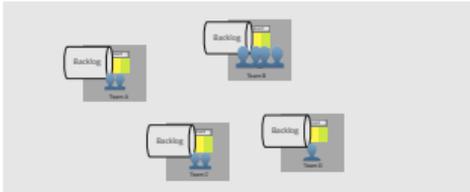
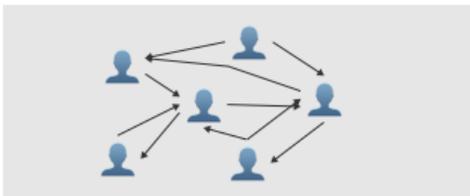
i

Kanban fokussiert sich auf den Wertestrom, bestehend aus einer Reihe von Aktivitäten, die einen Wert aus Sicht des Kunden erzeugen.

Wert wird durch Services(Teams) erzeugt, die nicht notwendigerweise der Aufbauorganisation entsprechen müssen.



**Das Kanban Maturity Modell ist ein  
Modell zur Bewertung der Maturität  
der Kanban Implementation in  
Organisationen.**



Kultur	Praktiken	Ergebnisse
Mitarbeiter bewilligen (heldenhaft) die hohe Arbeitslast. Fokus auf Ziele, und Management von Mitarbeitern.	Aufgabenzuweisung an einzelne Mitarbeiter. Meist keine Zusammenarbeit - wenn dann eher ad-hoc.	Geschäftserfolg ist sehr stark von einzelnen Mitarbeitern abhängig. Stark unterschiedliche Auslastung der Mitarbeiter. Chaos, fehlende Regeln und Vereinbarungen.

0  
Kollektivismus

Fokus auf das Management von Teams. Transparenz und Zusammenarbeit erfolgt auf Teamebene. Aufgaben werden als Team erledigt.	Aufgaben sind auf einem gemeinsamen Team Board visualisiert. Verständnis des Arbeitsflusses auf Teamebene. Tägliche Abstimmung und Retrospektiven zur Verbesserung der Prozesse. WP Limits zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse.	Wechsel von individueller Auslastung zur Auslastung von Teams - die noch sehr unterschiedlich sein kann. Prozesse und Ergebnisse sind nicht wiederholbar und konsistent.
--	---	---

1  
Teamkultur

Teams koordinieren gemeinsam ihre Arbeit und stimmen sich ab. Fokus liegt auf Einrichtung eines End-to-Ende Flows Es geht nicht darum beschäftigt zu sein, sondern den Fluss der Arbeit am Laufen zu halten. Es gibt ein Gefühl für die Wertschöpfungskette.	Wechsel von Aufgabenmanagement zum Managen der Kundenanforderungen. Festlegung von übergreifenden und konsistenten Prozessen und Vereinbarungen. Vereinbarungen werden kontinuierlich überarbeitet. Einführung Rolle des Flow Managers.	Koordination zwischen den Teams beginnt sich zu verbessern. Mehr Verständnis für Kundenanforderungen und die eigenen Leistungsfähigkeit. Teams verstehen, was die Aufgaben sind und wie das Endprodukt aussehen soll.
---	--	---

2  
Kundenkultur

--	--	--

3  
Fit für Prozesse

--	--	--

4  
Hochleistungsprozess

--	--	--

5  
Hochleistungsteams

--	--	--

6  
Zusammenhang



Visualisiere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visualisiere Aufgaben Einzelner</li> <li>Visualisiere Aufgaben als Ticket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visualisiere Arbeit verschiedener Personen mit einem aggregierten Board</li> <li>Benutze Avatare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visualisiere die Arbeit eines Teams mit einem Team Kanban Board</li> <li>Visualisiere grundlegende Regeln und Vereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visualisiere den Fortschritt mit der horizontalen Position auf einem Workflow Board</li> <li>Visualisiere blockierte Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilde den Fortschritt auf einem Workflow Kanban Board ab.</li> <li>Visualisiere blockierte Aufgaben</li> <li>Visualisiere ein konstantes WP auf einem Workflow-Delivery Kanban Board.</li> </ul>
Limitiere Work in Progress		<ul style="list-style-type: none"> <li>Führe WP Limits pro Person ein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führe WP Limits pro Team ein.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Führe konstante WP-Limits für den entwickelten Workflow ein.</li> </ul>
Manage des Arbeitsfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kategorisiere Aufgaben nach Art der Arbeit und Dringlichkeit, Wichtigkeit, Auswirkung</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilde den Up- und Downstreamfluss ab</li> <li>Erfasse flussbezogene Metriken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilde den Upstream/Downstream Arbeitsfluss ab.</li> <li>Samme flussbezogene Daten.</li> <li>Erfasse das gewünschte Lieferdatum.</li> </ul>
Mache Regeln und Vereinbarungen explizit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mache Regeln für die individuellen Boards explizit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiere grundlegende Regeln und Vereinbarungen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiere Regeln und Vereinbarungen für den Umgang mit alternativen Aufgaben.</li> <li>Definiere grundlegende Regeln und Vereinbarungen zum Managen von Abhängigkeiten.</li> </ul>
Implementiere Feedbackzyklen			<ul style="list-style-type: none"> <li>Führe Team-Retrospektiven durch.</li> <li>Führe Replenishment Meetings durch.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sorge für das Clustern von Blockaden.</li> <li>Führe Flow Reviews durch.</li> </ul>
Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter					<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiziere Quellen der Unzufriedenheit.</li> <li>Überarbeite problematische Regelungen.</li> </ul>
	<b>Festigung</b>	<b>Übergang</b>	<b>Festigung</b>	<b>Übergang</b>	<b>Festigung</b>

Flightlevel  
3

Strategische Ebene

Ideen	nicht gutachtet	In Arbeit	Review
■ ■			

Flightlevel  
2

Koordinative Ebene

Ideenpool	Marktanalyse	Idee priorisieren	Risikoanalyse	Result zur Entwicklung	Als nächstes	In Entwicklung	Deployment	Testing	Fertig
■ ■ ■									

Flightlevel  
1

Operative Ebene



**Flight Levels ist ein Denkmodell, das hilft, Arbeitsläufe auf der operativen, koordinativen und strategischen Ebene zu betrachten.**

