

# WHITEPAPER

## Verantwortung und Selbstorganisation fördern



### KANBAN für Entscheider:innen – Zwischen Mitbestimmung und Mitverantwortung

In der heutigen, sich rasant wandelnden Geschäftswelt stehen Entscheider:innen vor einem scheinbar unlösbaren Paradoxon. Auf der einen Seite wächst der Wunsch der Mitarbeitenden, an Entscheidungen beteiligt zu werden und mitzubestimmen. Auf der anderen Seite zeigt sich immer wieder, dass zwar viele mitreden, jedoch nur wenige bereit sind, die zugehörige Verantwortung tatsächlich zu schultern. Das Ergebnis? Überlastete Führungskräfte, die sich wünschen, die enorme Last der Verantwortung teilen zu können, und Teams, die aktive Beteiligung suchen, jedoch zögern, den nächsten Schritt in Richtung Mitverantwortung zu gehen.

KANBAN bietet die Chance, Mitbestimmung zu fördern und gleichzeitig eine solide Basis für die Übernahme von Verantwortung zu schaffen. Es ist nicht nur ein Werkzeug zur Effizienzsteigerung, sondern auch ein Mittel zur Kulturförderung.

Hier kommt KANBAN ins Spiel. Dieses Whitepaper wird Ihnen nicht nur die Grundlagen und Vorteile dieser Methode vermitteln, sondern auch zeigen, wie KANBAN genau dieses Spannungsfeld zwischen Mitbestimmung und Mitverantwortung ausbalancieren kann. Lernen Sie, wie Sie mit diesem Werkzeug eine Brücke bauen können – eine Brücke, die es Ihnen ermöglicht, die Mitbestimmung Ihrer Mitarbeitenden zu fördern und gleichzeitig ein starkes Fundament für echte Mitverantwortung zu legen.

Denn in einer Welt voller Herausforderungen und Unwägbarkeiten ist es für Entscheider:innen unerlässlich, nicht nur das volle Potenzial ihrer Teams auszuschöpfen, sondern auch sicherzustellen, dass jedes Teammitglied aktiv und verantwortungsvoll am gemeinsamen Ziel arbeitet. Und genau hier kann KANBAN eine entscheidende Rolle spielen.

## Mehr als nur Kärtchen und Tafeln

KANBAN, ein Wort, das aus dem Japanischen stammt und "Signalkarte" bedeutet, hat seine Wurzeln in der japanischen Automobilindustrie. Doch was bedeutet es für Organisationen heute? Einfach gesagt, handelt es sich um ein System, das den Arbeitsfluss durch visuelle Darstellung optimiert. Es ermöglicht Teams, effizienter zu arbeiten, indem es Engpässe aufdeckt und Transparenz schafft. Die Grundprinzipien von KANBAN – die Visualisierung des Arbeitsflusses, die Begrenzung laufender Arbeiten, die kontinuierliche Verbesserung und die Anpassung an den realen Arbeitsfluss – bieten Organisationen ein robustes Rahmenwerk zur Steigerung der Effizienz und Produktivität.



## KANBAN stärkt Selbstverantwortung und Eigeninitiative.

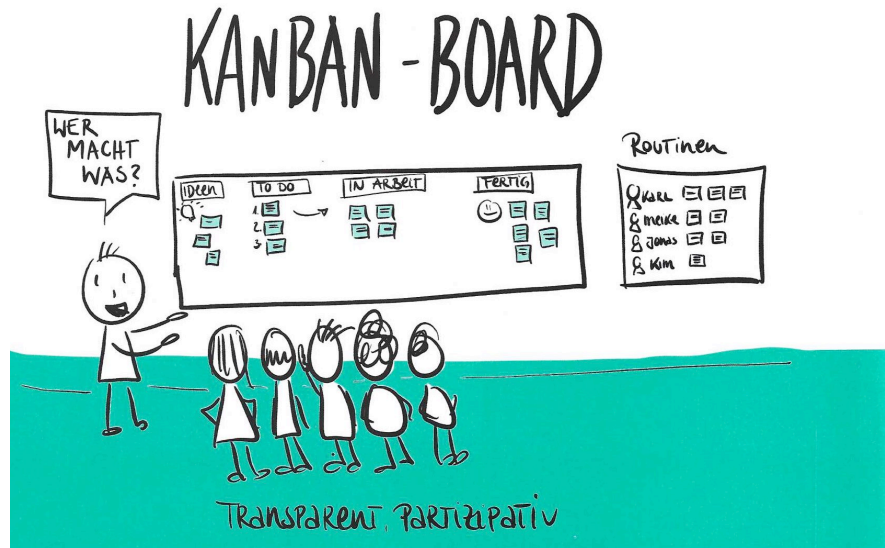
### Die Grundprinzipien von KANBAN

Um KANBAN wirklich zu verstehen, ist es unabdingbar, sich mit seinen Kernprinzipien vertraut zu machen. Diese Prinzipien sind nicht nur Regelwerk, sondern vielmehr der Geist und die Philosophie hinter der Methode.

**Visualisierung des Arbeitsflusses:** Jede Aufgabe, die in einem Prozess durchgeführt wird, wird auf einem KANBAN-Board visualisiert. Dies geschieht in der Regel durch Karten, die jeweils eine Aufgabe repräsentieren. Das Board ist in Spalten unterteilt, die die verschiedenen Phasen oder Zustände des Arbeitsflusses repräsentieren, von "zu tun" über "in Arbeit" bis „fertiggestellt“.

- ▶ Indem man den Arbeitsfluss visualisiert, kann jeder im Team den Status einer Aufgabe und den gesamten Arbeitsfluss leicht erkennen.

- ▶ **Stopp starting. Start finishing!** (Work in Progress, WIP): Um Überlastung zu vermeiden und sicherzustellen, dass Arbeit effizient durch den Prozess fließt, wird die Anzahl der Aufgaben, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Phase durchgeführt werden, begrenzt. Durch die Begrenzung der laufenden Arbeiten können Teams sich auf die Fertigstellung konzentrieren, anstatt ständig neue Aufgaben zu starten.



- ▶ **Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen):**

Ein zentrales Element von KANBAN ist das ständige Bestreben, Prozesse und Ergebnisse zu verbessern. Teams halten regelmäßige Retrospektiven ab, um zu diskutieren, was gut läuft und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Das Ziel ist es, ständig effizienter und effektiver zu werden.

- ▶ **Anpassung an die Realität des Arbeitsflusses (Flow-Management):**

Statt sich an starre Pläne oder Vorgaben zu halten, reagiert KANBAN flexibel auf die Realität des Arbeitsflusses. Wenn sich Herausforderungen oder Engpässe zeigen, werden diese direkt adressiert, und das System wird angepasst. Dies stellt sicher, dass die Methode stets den tatsächlichen Bedürfnissen und Gegebenheiten des Teams entspricht.

## Stärkung der Selbstverantwortung im Team: Mit KANBAN zur aktiven Beteiligung

In vielen Unternehmen kämpfen Entscheider:innen mit der Balance zwischen dem Wunsch, Mitarbeiter:innen zu autonomem Handeln zu ermutigen, und der Notwendigkeit, klare Strukturen und Verantwortlichkeiten zu definieren. KANBAN adressiert diese Herausforderung direkt und bietet ein wirkungsvolles Werkzeug zur Stärkung der Selbstverantwortung.

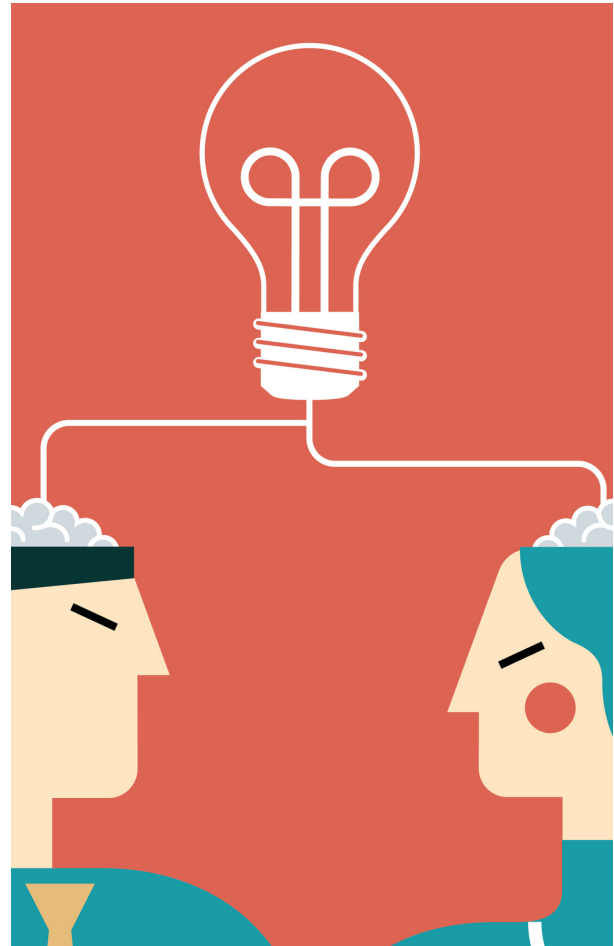
- ▶ **Visualisierung als klare Sprache der Verantwortlichkeit:** In herkömmlichen Managementsystemen kann es oft zu Unklarheiten darüber kommen, wer für was zuständig ist. KANBAN beseitigt diese Ambiguität. Jede Karte auf dem KANBAN-Board repräsentiert nicht nur eine Aufgabe, sondern auch den oder die Verantwortliche:n dafür.

### Essenz von KANBAN

Hinter dem Begriff KANBAN verbirgt sich weit mehr als eine simple Methode zur Visualisierung von Arbeitsabläufen. Es ist ein System, das:

- ▶ Transparenz in Prozesse bringt,
- ▶ Engpässe identifiziert und
- ▶ Teams ermöglicht, effektiver zu agieren.

- ▶ Dies gibt den Mitarbeiter:innen die Sicherheit zu wissen, welche Aufgaben in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen und welche Erwartungen an sie gestellt werden.
- ▶ **Eigenverantwortung durch Begrenzung der laufenden Arbeiten:** Durch die Limitierung von Work in Progress (WIP) ermutigt KANBAN Teams dazu, eine Aufgabe erst dann aufzunehmen, wenn sie die Kapazitäten dazu haben. Dies zwingt die Teammitglieder, ihre Arbeitsbelastung kritisch zu betrachten und zu entscheiden, welche Aufgaben sie wirklich effektiv bearbeiten können. Dieser Ansatz fördert ein hohes Maß an Selbstverantwortung, da Mitarbeiter:innen aktiv über ihren Beitrag zum Teamerfolg (mit-)entscheiden.
- ▶ **Proaktive Problemlösung und Lernen:** Da KANBAN Engpässe und Herausforderungen sichtbar macht, sind Teams eher geneigt, proaktiv Lösungen zu suchen, anstatt sie an höhere Ebenen zu delegieren. Diese Eigeninitiative wird durch den transparenten Arbeitsfluss gefördert. Durch das gemeinsame Problemlösen, lernen alle voneinander.



KANBAN ist nicht nur ein Tool zur Optimierung von Arbeitsabläufen, sondern auch ein Mittel zur Kulturförderung. Eine Kultur, in der Selbstverantwortung, Eigeninitiative und kontinuierliches Lernen im Vordergrund stehen.

## Praktische Schritte zur Implementierung: KANBAN in der Praxis

Für die Umsetzung von KANBAN ist nach der Frage des "Ob", die Frage des „Wie“ entscheidend. Durch eine sorgfältige und durchdachte Einführung können Entscheider:innen nicht nur den Arbeitsfluss optimieren, sondern auch das Engagement und die Selbstverantwortung ihrer Teams stärken. Doch wie kann diese Umstellung konkret in der Organisation umgesetzt werden?

- ▶ **Analyse des aktuellen Arbeitsflusses:** Vor dem Sprung ins kalte Wasser ist es wichtig, zuerst zu verstehen, wie Ihr Team derzeit arbeitet.
  - ▶ **Prozessvisualisierung:** Skizzieren Sie den aktuellen Arbeitsablauf. Welche Stationen durchläuft eine Aufgabe von der Idee bis zur Fertigstellung?

### Stärkung der Selbstverantwortung

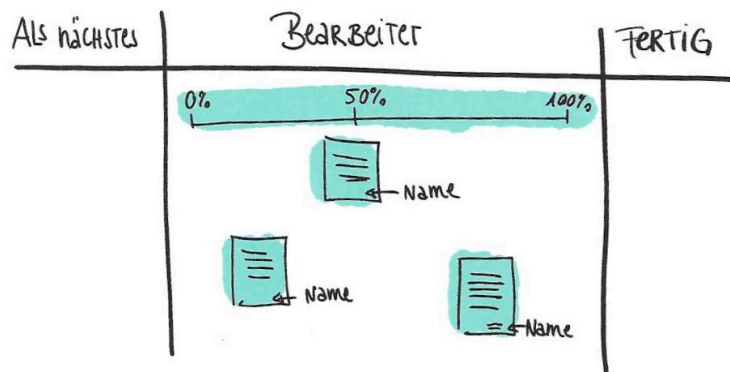
- ▶ **Klarheit durch Visualisierung:** Jede Karte symbolisiert Aufgaben und Zuständigkeiten.
- ▶ **Bewusste Arbeitsaufnahme:** Limitierung von WIP erzwingt eine selbstverantwortliche Arbeitsaufnahme.
- ▶ **Eigeninitiative:** Transparente Abläufe ermutigen zur aktiven Problemlösung.

- **Erkennen von Engpässen:** Identifizieren Sie Phasen im Prozess/in Arbeitsabläufen, die besonders anfällig für Verzögerungen oder Probleme sind.



- **KANBAN-Board aufsetzen:** Ein zentrales Element von KANBAN ist das Board – ein Ort, der den Arbeitsprozess transparent und greifbar macht.
- **Wahl des Mediums:** Überlegen Sie, ob ein physisches Board (z.B. Whiteboard) oder eine digitale Lösung (z.B. Trello, Jira) für Ihr Team am besten geeignet ist.
- **Strukturieren Sie das Board:** Basierend auf der zuvor durchgeführten Analyse, erstellen Sie Spalten für jeden Schritt des Prozesses. Die genaue Einteilung des KANBAN-Boards hängt von der Art des Arbeitsprozesses und den Bedürfnissen des Teams ab. Hier sind jedoch einige gängige Einteilungen des KANBAN-Boards:
  - **To-Do, In Bearbeitung, Fertig:** Dies ist eine grundlegende Einteilung, die die Aufgaben in drei Kategorien einteilt: To-Do, In Bearbeitung und Fertig. Diese Kategorien können je nach Bedarf des Teams angepasst werden. Beispielsweise kann es auch eine Spalte für Aufgaben geben, die blockiert sind oder weitere Informationen benötigen.
  - **Phasen des Arbeitsprozesses:** Diese Einteilung ist besonders nützlich für Teams, die komplexe Projekte oder Prozesse haben. Die Spalten auf dem Board repräsentieren die verschiedenen Phasen des Prozesses, z.B. Analyse, Design, Entwicklung, Testen, Bereitstellung.

- ▶ **Teams oder Verantwortlichkeiten:** Hier werden die Spalten nach Teams oder Verantwortlichkeiten für die Aufgaben eingeteilt. Jedes Team oder jede Person ist für eine bestimmte Spalte auf dem Board verantwortlich und bewegt Aufgaben von einer Spalte zur nächsten.
- ▶ **Aufgaben hinzufügen:** Jeder Task wird auf einer Karte festgehalten und seinem aktuellen Stand im Prozess zugeordnet.
- ▶ **Ein Regelwerk festlegen:** Für reibungslose Abläufe und klare Zuständigkeiten ist es essenziell, Regeln aufzustellen, die jeder im Team kennt und befolgt.



- ▶ **Festlegen von WIP-Limits:** Legen Sie maximale Grenzen fest, wie viele Aufgaben gleichzeitig in einer Prozessphase bearbeitet werden dürfen.
- ▶ **Klare Abläufe definieren:** Stellen Sie sicher, dass jeder im Team weiß, wann und wie Aufgaben auf dem Board weiterbewegt werden.
- ▶ **Aktualität gewährleisten:** Das Board sollte stets den aktuellen

Stand der Dinge widerspiegeln.

- ▶ **Regelmäßige Überprüfungen:** Ein KANBAN-System lebt von ständiger Reflexion und Anpassung.
  - ▶ **Tägliche Stand-up-Meetings:** Ein kurzes, regelmäßiges Meeting hilft, den Überblick zu behalten und Probleme frühzeitig zu erkennen.
  - ▶ **Monatliche Retrospektiven:** Nutzen Sie diese, um über das System zu reflektieren und gemeinsam Optimierungspotenziale zu identifizieren.

KANBAN in der Praxis zu implementieren mag anfangs nach einer großen Herausforderung aussehen, aber mit einer methodischen Vorgehensweise kann dieser Übergang reibungslos und effizient gestaltet werden. Das Resultat ist ein System, das nicht nur die Arbeitsabläufe optimiert, sondern auch die Selbstverantwortung und das Engagement der Mitarbeiter:innen stärkt. Entscheider:innen erhalten somit ein effektives Instrument, um ihren Teams zu mehr Transparenz, Effizienz und Beteiligung zu verhelfen.

## Stolpersteine bei der Umsetzung: Aus Herausforderungen Chancen machen

Die Umstellung auf KANBAN, so verheißungsvoll sie auch klingen mag, ist nicht ohne Hindernisse. Allerdings ist die gute Nachricht: Jede Herausforderung birgt die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Lernen. Hier sind einige gängige Stolpersteine, die Entscheider:innen bei der Implementierung von KANBAN begegnen können, und Vorschläge, wie man diese erfolgreich meistert.



► **Fehlende Disziplin und Beständigkeit:**

Es ist nicht ungewöhnlich, dass die anfängliche Begeisterung für KANBAN nachlässt, sobald der Alltag wieder einkehrt.

**Lösungsansatz:** Verankern Sie KANBAN fest in der Organisationskultur. Regelmäßige Meetings, Schulungen und der Austausch über Erfolge und Herausforderungen können das Engagement des Teams aufrechterhalten.

► **Unzureichende Auseinandersetzung mit der Methode:**

Einige Entscheider:innen unterschätzen den Bedarf, sich intensiv mit KANBAN auseinanderzusetzen, bevor sie es im Team einführen.

**Lösungsansatz:** Investieren Sie in professionelle Schulungen oder Workshops. Die tiefgehende Beschäftigung mit der Methode wird nicht nur Ihr Verständnis vertiefen, sondern auch das Vertrauen Ihres Teams in den Prozess stärken.

► **Zurückdelegation von Verantwortung:**

Die Gefahr, dass Aufgaben „zurückdelegiert“ werden, sobald sie schwierig werden, steht im Widerspruch

zum Kernprinzip von KANBAN, der Selbstverantwortung.

**Lösungsansatz:** Fördern Sie eine Kultur der Eigenverantwortung. Wenn Mitarbeiter:innen wissen, dass sie die Ressourcen und die Unterstützung haben, um Probleme selbstständig zu lösen, wird die Wahrscheinlichkeit einer Zurückdelegation reduziert.

**Trotz der Vorteile von KANBAN können Herausforderungen auftreten. Diese können jedoch durch proaktive Planung, regelmäßige Überprüfung und Anpassungsfähigkeit bewältigt werden.**

► **Unklare Erwartungen und Kommunikation:** Das KANBAN-System funktioniert am besten, wenn Erwartungen klar kommuniziert werden und jeder genau weiß, welche Rolle er im Prozess spielt.

**Lösungsansatz:** Setzen Sie klare Regelwerke und Richtlinien. Durch regelmäßige Reflexionen und Feedback-Runden können Missverständnisse geklärt und die Kommunikation stetig verbessert werden.

Es ist wichtig zu erkennen, dass die Einführung von KANBAN nicht das Ende, sondern der Beginn einer Reise ist. Entscheider:innen, die bereit sind, sich diesen Herausforderungen zu stellen und kontinuierlich ihre Umsetzung verbessern, werden feststellen, dass die Vorteile – effizientere Prozesse, stärkere Mitarbeiter:innenbeteiligung und gesteigerte Selbstverantwortung – die Anstrengungen mehr als wert sind.

## Ihr nächster Schritt: KANBAN erfolgreich implementieren!

Das Potential von KANBAN ist enorm, aber wie bei jeder Methode gilt: Ihr Erfolg hängt von der Umsetzung ab. Entscheider:innen, die bereit sind, sich den Herausforderungen der Implementierung zu stellen und die Methodik wirklich zu verstehen, haben die Chance, ihre Organisation auf eine ganz neue Ebene der Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit zu heben.

Haben Sie Fragen oder benötigen Unterstützung bei Ihrer KANBAN-Reise? Kontaktieren Sie mich! Gerne begleite ich Sie – von der ersten Einführung über die Schulung bis hin zur Optimierung Ihrer Prozesse.

Nutzen Sie die Chance, das Beste aus der Methode KANBAN herauszuholen. Treten Sie noch heute mit uns in Kontakt und lassen Sie uns gemeinsam Ihre Organisation transformieren!

Jetzt Beratung anfragen.

Rufen Sie mich an unter 0151 24 11 0516 oder kontaktieren Sie mich unter [beate@goerlich.me](mailto:beate@goerlich.me).



**„Innovatives Denken und Handeln zur Wirkung bringen“!**

Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen und Sie bei dieser einzigartigen Reise zu begleiten.

Herzlich,



Prozessberatung  
Business-Mentoring  
Coaching

**BEATE GÖRLICH**

Heistraße 34  
48145 Münster

T. 0251 / 96 19 99 31

[beate@goerlich.me](mailto:beate@goerlich.me)  
[www.goerlich.me](http://www.goerlich.me)