

Daniel Marek



Mehr Zug im Team mit dem Taskboard

Ein niederschwelliger Einstieg in agiles Arbeiten

Taskboards können die Qualität und Termintreue steigern. Sie helfen Teams, die Übersicht zu bewahren und Reibungspunkte zu beseitigen. Gleichzeitig stehen Taskboards im Zentrum agiler Praktiken.

Hintergrund

Plötzlich sind sie in vielen Büros und Besprechungsräumen anzutreffen: die Wände mit den bunten Klebezetteln. Sie sollen Arbeitsaufträge festhalten. Doch worin liegt der Nutzen dieser Zettel? Wie ihre Vorläufer, die Moderationskarten, führen sie zu mehr Übersicht und erlauben die Beteiligung der Mitarbeitenden. Bei Bedarf können Zettel vor den Augen aller abgeändert, ausgetauscht oder verschoben werden.¹ Die Unterschiede zur Moderationstechnik, die aus Workshops und Seminaren bekannt ist, sind vorerst noch gering.

Neu ist der Einsatz, um Aufträge im Tagesgeschäft damit zu steuern, daher der Name Taskboard. Diese Verwendungsart stammt ursprünglich aus dem Toyota-Production-System.² In der Wissens- und Dienstleistungsarbeit bildet das Taskboard das Herzstück des Kanban-Systems. Das Taskboard eignet sich zum Beispiel dann, wenn sich Teams über eine ungerechte Verteilung der Arbeitslast, erhöhten Druck und Berge unerledigter Fälle beklagen. Indem das Taskboard vom Team eine Auflistung aller Aufträge mit Prioritäten verlangt, führt es zu mehr Übersicht und Verbindlichkeit. Taskboards erleichtern so die Beseitigung von Reibungspunkten, sei es im Ablauf oder in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit. Gleichzeitig sind sie ein guter Einstieg in agile Praktiken. Taskboards lassen sich in einzelnen Teams einsetzen, ohne dass sie damit zwingend auf das ganze Unternehmen übertragen werden müssten. Ebenso wenig bedeutet es eine Festlegung auf ein bestimmtes Modell

wie »Scrum«. Aber Erfahrung im Umgang mit Taskboards ist eine Voraussetzung für die Übernahme solcher Modelle.

Verfahren

Mithilfe des Taskboards kann sich ein Team mit wichtigen agilen Arbeitsprinzipien vertraut machen. Dazu gehören unter anderem Zug statt Druck, Transparenz durch Visualisierung und Priorisierung nach Kapazitäten: So werden alle Aufträge auf Zettel geschrieben und in der Spalte »zu tun« gesammelt (vgl. Abb. 1). Damit entsteht Klarheit über die anfallende Arbeit (Transparenz durch Visualisierung). Nun holt sich das Team nach und nach diejenigen Aufträge, die es bearbeiten soll. Das heißt, die Arbeit wird nicht in das Team »gedrückt«, sondern das Team »zieht« die Aufträge zu sich. Die entsprechenden Zettel wandern in die Spalte »in Arbeit«. Wenn der Auftrag abgeschlossen ist, kommt der Zettel in die Spalte »fertig«. Um Staus und Überlastung zu vermeiden, wird ein sogenanntes »WIP-Limit« festgelegt (WIP = Work in Progress). Das WIP-Limit gibt die maximale Anzahl von Aufträgen bzw. Zetteln an, die sich gleichzeitig in Bearbeitung befinden dürfen. Zu viele Aufträge in Bearbeitung führen in der Regel zu Verzettelung und verlangsamen den Prozess. Das WIP-Limit orientiert sich an der Kapazität des Teams, sollte aber regelmäßig überprüft und angepasst werden.

Wenn ein Team diese grundlegenden Prinzipien beachtet, kann es bereits erste Gehversuche mit dem Taskboard unternehmen. Allerdings lohnen sich weitere Verfeinerungen, damit das Taskboard seine volle Wirkung entfaltet (vgl. Abb. 2).

Empfehlenswert ist die Einrichtung einer Vorspalte »Option« (auch: »Backlog«), die wie ein Themen-

Kanban

Kanban stellt ein Verfahren zur Auftragssteuerung dar, bei dem die Arbeitslast gemäß dem Abrufprinzip (engl.: pull principle) gesteuert wird. Durch diese »Produktion auf Abruf« sollen Durchlaufzeit und Belastungsspitzen reduziert werden.

Scrum

ist ein Vorgehensmodell der agilen Softwareentwicklung, in dem davon ausgegangen wird, dass Softwareprojekte aufgrund ihrer Komplexität nicht im Voraus detailliert planbar sind. Deshalb erfolgt die Planung nach dem Prinzip einer schrittweisen Verfeinerung, wobei die Entwicklung des Systems durch ein selbstorganisiertes Team erfolgt, das in einem vorher abgestimmten Rahmen die gemeinsame Verantwortung für die Fertigstellung übernimmt.

speicher funktioniert. Alle eintreffenden Aufträge werden zuerst in dieser Vorspalte gesammelt. Erst nach einer Verfeinerung und Priorisierung gelangen sie in die nächste Spalte, die hier den Namen »bereit« trägt. Die Priorisierung erfolgt durch das Team oder – noch besser – durch einen Repräsentanten des Auftraggebers. Das kann eine Vertreterin aus der Linie oder der Teamleiter selbst sein. Ungeordnete Aufträge bedürfen manchmal einer Präzisierung des Ergebnisses oder einer Aufteilung in mehrere Arbeitspakete. Gerade in solchen Fällen ist es hilfreich, Aufträge in der Vorspalte zu halten, bevor sie in den Arbeitsvorrat des Teams gelangen.

Eine weitere Verfeinerung ist die Aufteilung der Spalte »in Arbeit« in die effektiven Arbeitsschritte. Das erleichtert das Erkennen von Blockaden und Engpässen. Es steuert den Fokus des Teams und gibt jederzeit Auskunft über den aktuellen Bearbeitungszustand der Aufträge. Die einzelnen Spalten der Arbeitsschritte können weiter in eine Spalte »in Arbeit« und »fertig« aufgeteilt werden, um einen Puffer für den nächsten Arbeitsschritt zu schaffen.

Die wichtigste Frage, die ein Team bei der Einführung klären muss, ist der Einsatzbereich des Boards: Welche Aufträge oder Leistungen sollen damit gesteuert werden? Unter Umständen eignen sich nur bestimmte Teile des Leistungsportfolios dafür. Zu den Eignungskriterien gehören der Umfang der Aufträge, die Wiederholbarkeit und eine mögliche Stückelung. Kleinstaufträge, die sich in einem Arbeitsgang erledigen lassen, sind eher ungeeignet. Größere Aufträge müssen in kleinere Bestandteile unterteilt werden, die im Idealfall unabhängig voneinander bearbeitet werden können. Sind unterschiedliche Gruppen von Aufträgen vor-

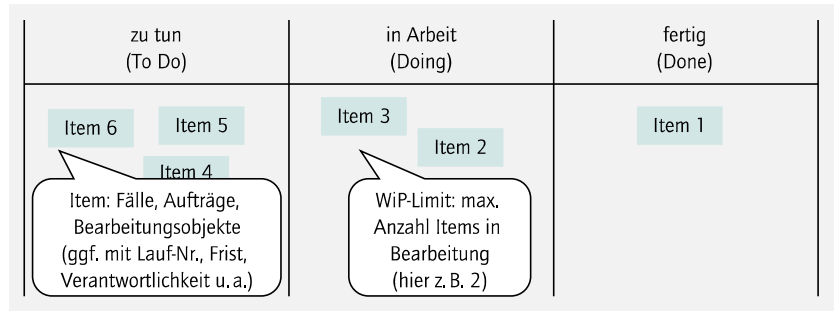


Abb. 1 Grundmodell des Taskboards

handen, dann lohnt sich die Einrichtung von sogenannten »Schwimmbahnen« (Swimlanes) für jede einzelne Gruppe (vgl. Abb. 2). Hier gibt es zahlreiche Varianten, die ein Team ausprobieren kann.

Im Zusammenhang mit dem Einsatzbereich sollte das Team prüfen, wie weit es selbst über die Prioritäten der Aufträge entscheiden kann und wo ein Einbezug der Auftraggeber sinnvoll und möglich ist. Bei einer ausgeprägten Fremdsteuerung durch Vorgesetzte oder durch andere Einheiten, kann die Ausweitung des Taskboards auf diese Stellen eine Lösung sein. In jedem Fall ist die Einführung des Taskboards mit dem Umfeld abzustimmen.

Ist die Entscheidung zugunsten des Taskboards einmal gefallen, sollte das Team mit einem einfachen Aufbau anfangen (ähnlich wie in Abb. 1) und später das Board stufenweise verfeinern. Dies setzt regelmäßige Treffen voraus, die – gemäß agilen Arbeitsprinzipien – mit einer klaren Zeitbegrenzung versehen sind. Während dieser Treffen diskutiert das Team die Verbesserung des Durchflusses, die grundsätzliche Arbeitsweise im Team und die Anpassung des Taskboards. In der Regel ist zusätzlich die Auftragszuteilung und der Bearbeitungsstand

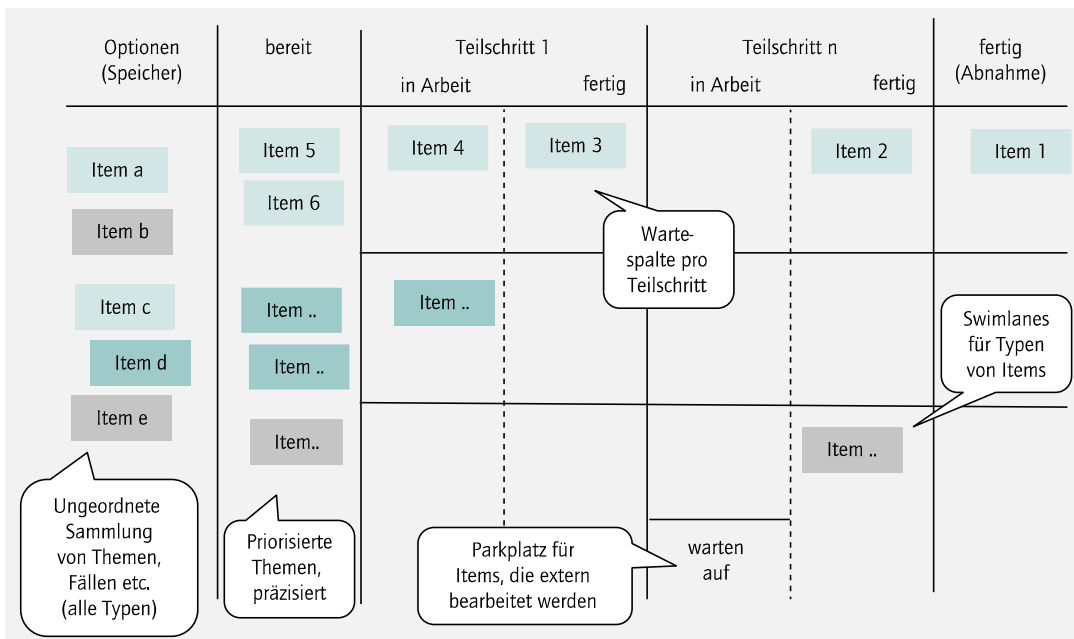


Abb. 2 Verfeinerungen des Taskboards

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit Zukunft der Organisationen: Mithilfe von »Trendmolekülen« Optionen erkennen und Spielräume schaffen

zfo-Toolkit Nachhaltige Strategiearbeit 2.0

im Team zu klären, etwa in täglichen Kurztreffen, den sogenannten »daily stand-ups«. Zu Beginn empfiehlt es sich mit der analogen Form zu arbeiten, also mit Zetteln und Pinwänden, damit die »Logik« des Taskboards für alle nachvollziehbar wird. Später können elektronische Plattformen wie Trello zum Einsatz gelangen, dies besonders, wenn die Menge der Aufträge stark zunimmt oder die Mitglieder des Teams an unterschiedlichen Standorten arbeiten.

Vor- und Nachteile

Das Taskboard verstetigt den Arbeitsfluss und erhöht die Produktivität. Das WiP-Limit verhindert unproduktives »Multitasking« weitgehend. Zudem profitiert das Team von der Übersicht über alle Aufträge. »Verlorene« Anfragen und verpasste Fristen gehören der Vergangenheit an. Ein weiterer Vorteil liegt im niederschweligen Einstieg und in der Möglichkeit, das Taskboard laufend weiterzuentwickeln. Der Einsatzbereich kann schrittweise ausgedehnt werden.

Der größte Nachteil besteht in der Umstellung der Arbeitsweise. Das Taskboard ist nicht nur eine Visualisierungsmethode, sondern es bringt neue Spielregeln mit sich. Sie müssen konsequent eingehalten werden, damit die erwähnten Vorteile zum Tragen kommen. Für die Linie bedeuten sie namentlich, dem Team einen ausreichenden Handlungsspielraum zu gewähren und auf Eilaufträge zu verzichten. Im Team setzen das Ausfüllen der Zettel und die verschiedenen Treffen Disziplin voraus. Das mag zu Beginn einen Mehraufwand verursachen. Umso wichtiger ist es, dass das Team auf die Zeitvorgaben achtet. Die erhöhte Transparenz führt außerdem dazu, dass die Leistungen der einzelnen Teammitglieder sichtbar werden. Zu Anfang könnte dies die Stimmung im Team beeinträchtigen. Für manche Mitarbeitende ist die Vergleichbarkeit ihrer Leistungen ungewohnt oder sogar unangenehm.

Perspektiven

Taskboards sind grundsätzlich auch für Projekte geeignet, die nicht in festen Etappen (Sprints) realisiert werden. Anderenfalls kann ein Taskboard die Vorstufe zur Projektmethodik Scrum bilden. Es bestehen auch Zwischenformen, wie zum Beispiel Scrumban, das Elemente aus Kanban und Scrum enthält und bei dem das Taskboard ebenfalls im Zentrum steht. Um Verbesserungsideen festzuhalten, kann ein Team zusätzlich zum Taskboard ein Kaizen- oder ein Insights-Board nutzen, das etwa

die Spalten Einsichten, Lösungsmöglichkeiten und nächste Schritte enthält. Den Kombinationsmöglichkeiten sind kaum Grenzen gesetzt.

Hat ein Team erste Erfahrungen gesammelt, kann es das Board für die Steuerung aller seiner Leistungen einsetzen. Später ist die Steuerung ganzer Wertschöpfungsketten denkbar, die sich über mehrere Teams erstrecken. Das isolierte Taskboard entwickelt sich zum eigentlichen Kanban-System. Taskboards eignen sich ferner für Führungsgremien, um eine Übersicht über Strategiethemen zu gewinnen (Enterprise-Kanban). Items sind hier Projekte oder einzelne Themen von strategischer Bedeutung, deren Entwicklungsschritt mithilfe des Boards überwacht wird.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Kanban – Erläuterung des Autors.

Scrum – Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Scrum, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, <http://tinyurl.com/l2wlack> (letzter Zugriff: 25.10.2019)

Literatur

- Hofert, S.: Agiler führen – Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Wiesbaden 2016.
- Kniberg, H./Skarin, M. – Kanban and Scrum: Making the Most of Both, C4Media (USA) 2010.
- Leopold, K. – Kanban in der Praxis: vom Teamfokus zur Wertschöpfung, München 2017.
- Preussig, J. – Agiles Projektmanagement: Scrum, Use-Cases, Task-Boards & Co., Freiburg i. Br. 2015.
- Schilling, G. – Moderation von Gruppen, überarbit. Aufl., Berlin 2005, S. 19–21.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Schilling, G., a. a. O., S. 19–21.
- 2 Leopold, K., a. a. O., S. 2.



Dr. Daniel Marek
Organisationsberater
und Inhaber
der Dr. Daniel Marek Unternehmensentwicklung Zürich
www.danielmarek.ch