



Foto: mediaphotos/Stock/Getty Images Plus via Getty Images

Agiles Arbeiten mit Kanban

Agiles Arbeiten gewinnt in Unternehmen und Behörden zunehmend an Bedeutung. Auch an der Staatlichen Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (FüAk) wird die neue Arbeitsweise inzwischen umgesetzt.

Zunächst waren es Softwareentwickler, die Agiles Arbeiten anwendeten. Zunehmend weitet sich die Arbeitsweise auf andere Bereiche aus. Es gibt aber nicht das „Agile Arbeiten“, sondern unterschiedliche Verfahren wie Kanban, SCRUM, Design Thinking und viele mehr. Für diese gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Produkten, die diese Verfahren softwaretechnisch unterstützen und ortsunabhängig nutzbar machen. Neben den Vorteilen in der Prozessgestaltung, Eindeutigkeit der Arbeitspakete oder der Verantwortlichkeiten unterstützt die Arbeitsweise auch die Transparenz in den Arbeits- und Projektgruppen. Dies ist vor allem unter der vermehrt genutzten Möglichkeit des flexiblen Arbeitens (Homeoffice) ein wichtiger Baustein hinsichtlich Zusammenarbeit und Effektivität.

Die FüAk setzt diese Arbeitsweise zusammen mit dem Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) seit Jahren im Bereich der Anwendungsentwicklung erfolgreich ein. In einer ersten Testphase hat die Abteilung Information und Kommunikationstechnik (IuK) an der FüAk auf der Ebene der Sachgebietsleitungen und Abteilungsleitung die Arbeitsweise getestet und eine flächendeckende Einfüh-

rung in der Abteilung beschlossen. Die Umsetzung startete im Sommer 2021.

Kanban-Methode

Kanban ist ein Arbeitsverfahren, das seinen Ursprung in Fertigungsprozessen hat. Es lässt sich in seiner einfachsten Form auf drei Kategorien begrenzen und auch auf Verwaltungsaufgaben übertragen:

- Arbeit, die zu tun ist: „zu tun“
- Arbeit, die gerade gemacht wird: „in Arbeit“
- Arbeit, die fertig ist: „erledigt“

Die Arbeiten lassen sich einfach visualisieren. Dies wird nachfolgend am Beispiel des Prozesses „Einstellung neuer Mitarbeiter“ mit den Aufgaben vor dem ersten Arbeitstag und ohne softwaretechnische Unterstützung dargestellt (s. Foto). Das Board, in diesem Falle eine Pinnwand, wird in drei Spalten aufgeteilt mit den Spaltenüberschriften „zu tun“, „in Arbeit“ und „erledigt“.

Wird eine neue Mitarbeiterin/ein neuer Mitarbeiter eingestellt, dann stehen definierte Aufgaben fest und manche können erst erledigt werden, wenn Vorleistungen erbracht sind. Die einzelnen Aufgaben wer-

Der Autor



Dr. Horst Neuhauser
Staatliche Führungsakademie
für Ernährung, Landwirtschaft
und Forsten
horst.neuhauser
@fueak.bayern.de

den auf Karten (in diesem Fall Pinnkarten) festgehalten und unter „zu erledigen“ angepinnt. Durch unterschiedliche Kartenfarben könnte die zuständige Organisation oder der Mitarbeitende auch optisch hervorgehoben werden.

In seiner Reinform ist Kanban so angelegt, dass sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter seine Aufgabe zieht (pull). Konkret am Beispiel bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin die Pinnkarte nimmt, unter „in Arbeit“ anheftet und mit der Arbeit beginnt. Ist diese erledigt, wird die Karte in „erledigt“ verschoben, entweder durch den Mitarbeitenden selbst oder – sofern in einem Prozess ein Controlling hinterlegt ist – durch die dort festgelegte verantwortliche Person.

Das Board verändert somit ständig sein Aussehen und gibt den aktuellen Bearbeitungsstand wieder. Sollten neue Aufgaben hinzukommen, weil es Veränderungen oder Besonderheiten gibt, die bisher nicht berücksichtigt werden konnten, dann kann einfach eine neue Karte hinzugefügt beziehungsweise weggenommen werden, wenn eine Aufgabe entfällt. Selbsterklärend ist, dass die Aufgabe dann erledigt ist, wenn alle Karten in der Spalte „erledigt“ sind.

Der Prozess der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist an der FüAk mit einer Verfahrensweisung im Rahmen des Qualitätsmanagements geregelt. Diese Darstellung dient zur Erklärung und wird an der FüAk so (noch) nicht praktiziert.

Eine Pinnwand eignet sich nur, wenn die mit der Bearbeitung der Aufgabe beauftragten Personen regelmäßig in dem Aufstellungsraum sind. Da dies eher selten der Fall ist und durch die Ausweitung des mobilen, ortsunabhängigen Arbeitens noch weiter abnimmt, sind ortsunabhängig zugängliche Boards von Vorteil.

Softwarelösung

Der Markt bietet hierzu eine Vielzahl an Softwarelösungen an. Diese sind für staatliche Behörden jedoch aus Sicherheitsgründen zum Teil nur eingeschränkt nutzbar, da die Daten in einer Cloud abgelegt werden und diese meist außerhalb der Europäischen Union ist. Die FüAk setzt ein marktübliches Produkt ein, das vom IT-Dienstleistungszentrum betrieben wird. Die erforderlichen Lizenzen sind kostenpflichtig. Auch ist die Administration von der Behörde selbst zu übernehmen.

Für ein Projekt oder Team ist das Grundelement ein Board. Das Board hat eine definierte Anzahl an Spalten, die auch mehr als drei – wie im allgemeinen Beispiel beschrieben – sein können. Innerhalb des Boards gibt es dann „Karten“. Karten sind die Informationsträger des Boards, sogenannte Vorgänge. Eine zu erledigende Tätigkeit oder eine umzusetzende Anforderung wird in einem Vorgang strukturiert beschrieben.

Das Board der Abteilung Information und Kommunikationstechnik hat vier Spalten: „Aufgaben“, „in Arbeit“, „in Prüfung“ und „fertig“. Eine Aufgabe wird im Titel des Vorgangs kurz beschrieben. Ausführlichere Erläuterungen können in einem Feld „Beschreibung“ ergänzt oder eine Datei mit der Beschreibung oder der Skizze als Anhang hinzugefügt werden.

Aus dem Vorgang ist ersichtlich, wer diese erstellt hat und wer als Bearbeitender eingetragen ist. Es kann nur eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter festgelegt werden. Auch können sich Mitglieder als Beobachter eintragen. Dieser Kreis an Personen wird automatisch informiert, sobald beim Vorgang Änderungen vorgenommen werden. Alle Mitglieder des Boards haben auf alle Vorgänge Zugriff. Sie können also auch Kommentare hinterlassen und somit gegebenenfalls Tipps oder Hinweise geben.

Daneben sind weitere Informationen wie Startdatum oder Fertigstellungsdatum hinterlegbar, die meist aber für ein Board speziell festgelegt werden. Auch darstellbar

sind zeitliche Abhängigkeiten von Aufgaben, beispielsweise wenn eine Aufgabe erst beginnen kann, wenn eine andere erledigt ist. Ebenfalls können Unteraufgaben angelegt werden, wenn mehrere Personen parallel zuarbeiten und abschließend eine Zusammenführung der Arbeitsergebnisse erfolgt.

Detailüberblick

In einer Abteilung oder in einem Sachgebiet gibt es zig Aufgaben, die zu erledigen sind. Sie haben unterschiedliche Dringlichkeit, Komplexität und Bedeutung. Der oder die Vorgesetzte hat in der Regel nicht den Detailüberblick über Abarbeitungsgrad, Schwierigkeiten bei der Bearbeitung, Arbeitsbelastung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig haben Vorgesetzte eine Fürsorgepflicht für ihre Teammitglieder, sollen Rückfragen zu Aufgaben/Projekten schnell beantworten, unter Umständen steuernd eingreifen und haben an sich selbst den Anspruch, die Abteilung oder das Sachgebiet rational und effektiv zu führen.

Anhand der Boards kann man sich schnell einen Überblick über die laufenden Projekte und Aufgaben verschaffen. Bei regelmäßiger Durchsicht kann der Projektfortschritt beobachtet werden und gegebenenfalls gezielt nachgefragt werden, welche Schwierigkeiten aufgetreten sind und welche Unterstützung notwendig ist. Da in den Vor-

gängen Dokumente, Skizzen usw. abgelegt werden können, kann man sich auch einen Detailüberblick verschaffen.

Da die Vorgänge einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter zugeordnet sind, sind auch die aktuelle Auslastung und noch anstehende Aufgaben ersichtlich. Es ist von Aufgabe zu Aufgabe unterschiedlich, aber als Anhaltswert sollten nicht mehr als fünf Aufgaben gleichzeitig von einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter bearbeitet werden. Dies lässt sich im Board schnell und einfach erkennen. So ist eine Klärung möglich und es kann nach einer Lösung gesucht werden.

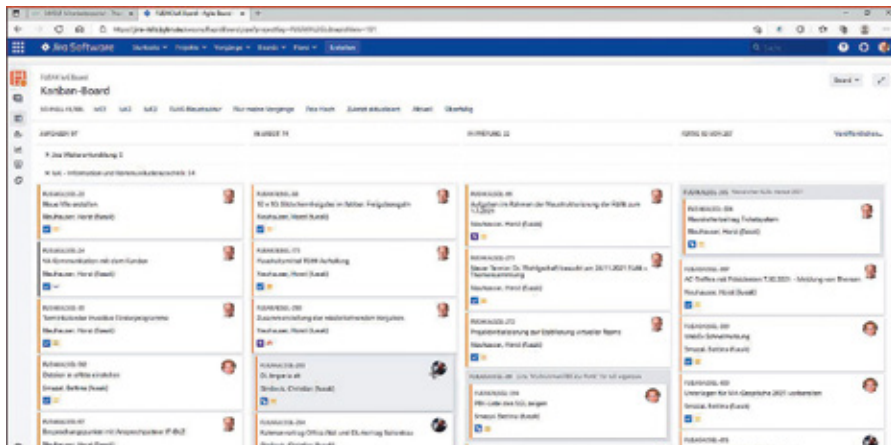
Kommen Rückfragen zu Aufgaben und Projekten von übergeordneten Behörden oder anderen Abteilungen, so können diese in den meisten Fällen mithilfe des Boards direkt beantwortet werden. Damit erspart man sich Rückfragen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die möglicherweise gerade an einer anderen Aufgabe arbeiten.

Durch die grafische Darstellung ist der Prozess der Aufgabe beziehungsweise des Projektes sehr transparent und für alle nachvollziehbar. Vorgesetzte können somit regelmäßig – zum Beispiel im monatlichen Jour fixe, der Sachgebietsbesprechung – mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Prozess analysieren („Was läuft gut?“, „Was war schlecht?“, „Warum haben wir es so gemacht?“) und somit – sofern nötig – den Prozess verbessern.



Aufbau eines Vorganges „Einstellung neuer Mitarbeiter“

Foto: FüAk



Grundelement des Kanban-Verfahrens ist das Board.

Hoher Nutzen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die zentralen Gestalter und Erfolgsfaktoren. Die Qualität hinsichtlich der Pflege der Vorgänge bestimmt den Nutzen eines Boards. Die Vorteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unter anderem:

- Sie/er kann die Arbeit transparent machen.
- Sie/er kann anhand der Boards schnell – eventuell in Absprache mit den Vorgesetzten – Aufgaben priorisieren.
- Die Einarbeitungszeit bei Übernahme von neuen Aufgaben ist geringer und die bisher erbrachten Leistungen sind ersichtlich.
- Eine gute Dokumentation erleichtert die Vertretungsrolle. Er/sie erhält dadurch mehr Sicherheit.
- Bei Unterstützung zu einer Fehleranalyse sind bisherige Maßnahmen dokumentiert und es kann gezielt darauf aufgebaut werden.
- Arbeiten im Team oder in der Projektgruppe wird erleichtert.

Dadurch, dass jeder sieht, woran die Kollegin/der Kollege arbeitet, besteht eine hohe Transparenz. Für alle ist ersichtlich, ob die jeweiligen eigenen Maßnahmen sich ergänzen und das Team in der Abarbeitung der Aufträge synchron läuft. In regelmäßigen kurzen Besprechungen kann unter Umständen ein Abgleich herbeigeführt werden, wobei in funktionierenden Teams die Kolleginnen und Kollegen dies eigenständig regeln und gegebenenfalls fehlende Informatio-

nen, Vorgaben oder Entscheidungen dann gesammelt durch eine Person geklärt wird.

Nicht immer kennt jeder im Team die konkreten Aufgaben seiner Kollegin/seines Kollegen. Oft hat aber jemand im Team vertiefte Kenntnisse in Bereichen, an denen die Kollegin/der Kollege arbeitet. Aufgrund der Transparenz kann zur Steigerung der Effizienz entweder die Aufgabe getauscht oder die Kollegin/der Kollegen bei der Lösung unterstützt werden.

Umsetzungsfragen

Für die Bearbeitung des Boards und der Karten beziehungsweise Vorgänge stehen den Mitarbeitenden alle wesentlichen Funktionen zur Verfügung, zum Beispiel: Aufgabe anlegen, kommentieren, verschieben, Karte beobachten. Das System ist intuitiv zu bedienen. Für einfachere administrative Aufgaben und strukturelle Anpassungen von Vorgängen und der Darstellung wird es in den Sachgebieten ein bis zwei Personen geben, die diese vornehmen können und als Ansprechpartner fungieren. Sollten komplexe Workflows mit Abhängigkeiten erforderlich sein, so ist diese Leistung gegebenenfalls extern zu beauftragen.

Da sich die Aufgaben und Projekte zwischen den Sachgebieten, und auch in den Sachgebieten selbst, deutlich unterscheiden, legt jedes Sachgebiet beziehungsweise Team den Aufbau der Boards selbst fest und passt diesen wenn nötig an. Grundregel in der Abteilung ist, dass bei Einführung eines

neuen Prozesses oder Verfahrens mindestens ein anderer abgeschafft wird. Ansonsten entsteht allein schon wegen der mehrfach erforderlichen Pflege Mehrarbeit.

Der Artikel ist bereits erschienen in: „Schule und Beratung“ (Ausgabe 11-12, 2021), S. 6ff

Die Abteilung IuK hat sich in den letzten Jahren, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln (MAP, Outlook, MS-Office, Confluence), Strukturen geschaffen, die Aufgaben und Projekte zu strukturieren und zu steuern. Allerdings sind diese in den Sachgebieten unterschiedlich. Mit der Harmonisierung werden nun konkret bestehende Aufgabenwikis in Teamräumen im Intranet der FÜAk wieder aufgelöst. Ebenso sind vorhandene Aufgabenlisten in Word, Excel und Outlook infrage zu stellen. Gegebenenfalls können auch bisher vorhandene Eigenentwicklungen zur Bearbeitung von Aufgaben abgeschafft oder zumindest verschlankt werden. Ebenfalls anzupassen sind die Besprechungsdokumentationen und Informationswege. Es ist zu prüfen, inwieweit Besprechungsprotokolle in der derzeitigen Form noch Sinn geben.

Da sich jede Nutzerin/jeder Nutzer über Änderungen in den Boards per E-Mail informieren lassen kann, ist zu prüfen, inwieweit auf die klassische Nutzung von E-Mails zum Informationsaustausch verzichtet werden kann. Die Übersichtlichkeit beim E-Mail-Eingang sollten die Kolleginnen und Kollegen dann über Regeln in Outlook steuern.

Die Arbeitsweise ändert sich mit der Einführung des agilen Arbeitens grundlegend. Es wird notwendig sein, dass die Vorgesetzten den Änderungsprozess intensiv begleiten, die Bedenken der Mitarbeitenden erfassen, in den Teams analysieren und Lösungsvorschläge erarbeiten sowie diese Erfahrungen den anderen zur Verfügung stellen. Der Vorteil für die Abteilung ist, dass ein Sachgebiet der Abteilung „Anwendungsentwicklung für die Zahlstelle“ bereits umfangreiche Erfahrung hat und das agile Arbeiten sehr erfolgreich praktiziert. ■

Literatur

Beck, K. et al.: Agile Manifest and agile Prinzipien, URL: <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>, (Abruf: 3.5.2022)

Bundesgesetzblatt Februar bis April 2022

- Verordnung zur Verlängerung von Regelungen im Zweiten Buch Sozialgesetzbuch, im Bundesausbildungsförderungsgesetz und anderen Gesetzen aus Anlass der COVID-19-Pandemie vom 10.03.2022 (BGBl Nr. 9, S. 426)
- Verordnung zur Bestimmung von Inhalt, Form und Verfahren von Datenübermittlungen zwischen Meldebehörden und einem Verwaltungsportal zur Erbringung von digitalen Verwaltungsleistungen und zur Änderung weiterer Vorschriften vom 20.04.2022 (BGBl Nr. 14, S. 683)

Unter www.bundesgesetzblatt.de finden Sie einen Bürgerzugang, über den Sie – kostenlos und ohne Anmeldung – direkten Zugriff auf das komplette Archiv des Bundesgesetzblattes haben.