

Roman Simschek, Fabian Kaiser



# KANBAN

Der agile Klassiker einfach erklärt





Roman Simeschek  
Fabian Kaiser

# **Kanban**

## **Der agile Klassiker einfach erklärt**

UVK Verlag · München

**Roman Simschek** und **Fabian Kaiser** sind die Gründer und Inhaber der Agile Heroes GmbH, einer der führenden Beratungen zum Thema Agiles Projektmanagement. Sie beraten in Deutschland, Österreich und der Schweiz namhafte Unternehmen und helfen ihnen dabei, ihre Projekte erfolgreich zu managen.  
www.agile-heroes.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.dnb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2021

© UVK Verlag 2021

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG,  
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3083-4 (Print)

ISBN 978-3-7398-8083-9 (ePDF)

ISBN 978-3-7398-0049-3 (ePub)

Certified by  
Institute for Agility  
and Innovation



## Vorwort

Kanban ist einerseits schon lange bekannt und liegt dennoch weiterhin mehr im Trend als je zuvor. Wer heutzutage Projekte managt, sich mit dem Thema Projektmanagement oder Changemanagement auseinandersetzt, kommt um neue Methoden, wie man zusammenarbeitet, nicht mehr drum herum. Sei es Scrum als Projekt- und Produktentwicklungsmethode, die seit nunmehr über 20 Jahren in den verschiedensten Bereichen angewandt wird, oder andere Methoden wie Design Thinking, LeanStartup, Leanmanagement oder Kanban. Das Schlagwort für all diese Methoden lautet Agilität.

Das agile oder flexible Arbeiten stellt einen fundamentalen Wandel in der Art, wie wir arbeiten, dar und stellt uns dadurch vor Herausforderungen. Der Taylorismus – also die Idee, dass Aufgaben von oben herab in kleine durchführbare Arbeitsschritte gefasst werden und nur von den Mitarbeitern ausgeführt werden und dies einfach kontrolliert werden kann – kommt in einer modernen Welt immer mehr an seine Grenzen. Das gilt ebenso für das klassische Wasserfallmodell.

Mittlerweile sind sich selbstmanagende Teams eine Selbstverständlichkeit. Der zunehmend dynamische Wandel, die stetig wachsende Globalisierung und auch der immer anspruchsvollere Kunde, der eine maßgeschneiderte Lösung für seine Bedürfnisse verlangt, sorgen dafür, dass man nicht mehr Jahre im Voraus planen kann, sondern sich flexibel auf die Bedürfnisse seiner Kunden einstellen muss, um diese schnell zu bedienen. Um diese Bedürfnisse der Kunden bestens zu befriedigen, müssen diejenigen, die die Fähigkeiten haben, den Service oder das Produkt zu liefern, die Kompetenz oder Fähigkeiten besitzen autonom zu agieren.

Die Kompetenz verlagert sich also heutzutage immer mehr weg vom Manager hin zum Team und zum einzelnen Mitarbeiter, um die besten Produkte oder Services zu liefern.

Kanban wurde 2007 von David J. Anderson entwickelt und erfreut sich neben Scrum als beliebte Alternative, um Produkte zu entwickeln, Services zu optimieren oder um

ganze Organisationen dabei zu unterstützen sich kontinuierlich zu verbessern. Dabei reichen die Wurzeln von Kanban zurück bis in die 1950er Jahre bei Toyota. Um das Thema Kanban hat sich eine große Community gebildet.

Es existiert eine Vielzahl an Literatur, Beratern und Experten rund um dieses Thema. Die Essenz von Kanban wird dabei in einem Kanban-Guide herausgegeben, der die wesentlichen Grundideen von Kanban erklärt und darstellt. In unserem Buch möchten wir dir diese Grundideen genauer vorstellen und unsere Erfahrung aus unserer täglich gelebten Beraterpraxis einfließen lassen. Kanban kann sowohl in der agilen Welt als auch in einem klassischen Arbeitsumfeld angewendet werden, um die Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Unsere Erfahrungen und unser Praxiswissen haben den Aufbau und die Struktur dieses Buchs beeinflusst. Wir haben das Buch in folgende Kapitel gegliedert:

- Warum ist Kanban erfolgreich?
- Die Wurzeln von Kanban
- Kanban in der Praxis
- Wozu ist Kanban in der Praxis anwendbar?

Das Buch beginnt damit, warum Kanban erfolgreich ist und warum Kanban eine gute Möglichkeit ist, dich bei deiner Arbeit zu unterstützen.

Im zweiten Kapitel geben wir einen Überblick darüber was Kanban ist, welche Prinzipien von Kanban und welche Praktiken es in Kanban gibt.

Das dritte Kapitel erläutert, wie Kanban funktioniert: Wie du die Arbeit visualisierst, die Arbeit limitierst, wie du die Arbeit fließen lässt, welche Meetings es in Kanban gibt und wie du dich inkrementell weiterentwickelst.

Das letzte Kapitel zeigt dir, wie du Kanban in der Praxis anwenden kannst, und gibt dir Ideen an die Hand, wie du deine Arbeit visualisieren kannst. Auch gehen wir kurz auf die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten von Scrum und Kanban ein. Zudem

zeigen wir dir noch Spiele, mit denen du Kanban greifbarer machen und danach das spielerisch Gelernte in die Praxis umsetzen kannst.

In diesem Buch verzichten wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf Doppelbezeichnungen und verwenden das generische Maskulinum. Diese Formulierung bezieht sich ausdrücklich auch auf weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten.

Wie du bereits gemerkt hast, duzen wir unsere Leser. Wir sind der Meinung, dass in der aktuellen schnellen Welt, in der wir leben, das „Du“ einfacher zu schreiben und zumindest hier in diesem Buch die richtige Wahl ist.

Solltest du Fragen haben, kannst du dich jederzeit gerne an uns wenden!

Dieses Buch sowie seine Aktualität und Weiterentwicklung leben von der Kommunikation mit euch. Deswegen freuen wir uns auf eure Anregungen, Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge.

Fabian Kaiser [fkaiser@agile-heroes.de](mailto:fkaiser@agile-heroes.de)

Roman Simschek [rsimschek@agile-heroes.de](mailto:rsimschek@agile-heroes.de)

Wir sind auch telefonisch erreichbar unter 069 242 476 70.

Wir wollen an dieser Stelle Tom Euler danken, der in hervorragender und engagierter Weise uns bei der strukturellen und inhaltlichen Erstellung dieses Buch unterstützt hat. Ohne ihn wäre dieses Buch nicht möglich gewesen.

Herzlichen Dank und viel Erfolg

Roman Simschek      Fabian Kaiser

Frankfurt, Dezember 2020

**Video anschauen: Vorwort**

In diesem Video gibt der Autor Roman Simschek eine Einführung und einen Überblick über den Aufbau und die Struktur des Buchs.

<http://agile-heroes.de/buch/kanban>





# Inhaltsübersicht

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | Warum ist Kanban so erfolgreich? .....       | 17  |
| 2 | Was ist Kanban? .....                        | 34  |
| 3 | Wie funktioniert Kanban? .....               | 53  |
| 4 | Wozu Kanban in der Praxis anwenden?.....     | 99  |
|   | Glossar: Welche Begriffe sind wichtig? ..... | 123 |
|   | Lösungen der Übungsfragen .....              | 131 |
|   | Gute Informationsquellen und Literatur ..... | 151 |
|   | Index.....                                   | 153 |



# Inhalt

|                             |   |           |
|-----------------------------|---|-----------|
| Vorwort.....                | 5   |           |
| Abbildungsverzeichnis ..... | 15  |           |
| <b>1</b>                    | <b>Warum ist Kanban so erfolgreich?.....</b>                  | <b>17</b> |
| 1.1                         | Das Erfolgsgeheimnis von Kanban.....                          | 17        |
| 1.2                         | Der Unterschied zwischen Wasserfall und agilen Methoden ..... | 19        |
| 1.2.1                       | Der Unterschied zwischen Wasserfall und Agile .....           | 19        |
| 1.2.2                       | Agiles Projektmanagement mit Kanban.....                      | 21        |
| 1.2.3                       | Hybrides Projektmanagement .....                              | 23        |
| 1.2.4                       | Kanban die Ausnahme von der „Regel“? .....                    | 23        |
| 1.2.5                       | Das agile Manifest als Basis agiler Vorgehensmodelle .....    | 24        |
| 1.2.6                       | Die vier Wertepaare des Agilen Manifests.....                 | 24        |
| <b>2</b>                    | <b>Was ist Kanban? .....</b>                                  | <b>34</b> |
| 2.1                         | Die drei Prinzipien von Kanban.....                           | 35        |
| 2.2                         | Die sechs Praktiken von Kanban.....                           | 37        |
| 2.3                         | Die Kanban-Werte .....  | 40        |
| 2.4                         | Die drei Kanban-Agenden .....                                 | 42        |
| 2.5                         | Rollen in Kanban .....  | 44        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.5.1    | Der Service Request Manager.....  | 44        |
| 2.5.2    | Der Service Delivery Manager .....  | 44        |
| <b>3</b> | <b>Wie funktioniert Kanban?.....</b>                                      | <b>53</b> |
| 3.1      | Visualisierungen der Arbeit .....   | 53        |
| 3.1.1    | Wie das Board sichtbar machen? .....                                      | 54        |
| 3.2      | Limitierung von WiP-Limits .....  | 55        |
| 3.2.1    | Wie finde ich heraus, ob mein WiP-Limit zu hoch oder zu niedrig ist?..... | 56        |
| 3.2.2    | Kein WiP-Limit ist auch keine Lösung.....                                 | 57        |
| 3.2.3    | Das richtige WiP-Limit finden .....                                       | 58        |
| 3.2.4    | Verteilung der WiP-Limits .....   | 59        |
| 3.2.5    | Die Silos aufbrechen.....   | 59        |
| 3.2.6    | WiP-Limit auf Personen setzen.....  | 60        |
| 3.2.7    | Aufgaben oder Unteraufgaben limitieren .....                              | 61        |
| 3.2.8    | Flow etablieren.....  | 61        |
| 3.3      | Wie sehen die Kanban-Tickets aus?.....                                    | 62        |
| 3.3.9    | Avatare .....   | 64        |
| 3.4      | Weitere Vorteile von WiP-Limits .....                                     | 65        |
| 3.5      | Engpässe sichtbar machen und vermeiden.....                               | 68        |
| 3.6      | Umgang mit Engpässen .....  | 69        |
| 3.7      | Größe des Backlogs bzw. Input-Queue.....                                  | 71        |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.8    | Limits für verschiedene Aufgaben .....                         | 71 |
| 3.9    | Service-Klassen .....  | 72 |
| 3.9.1  | Die Service-Klasse „Beschleunigt“ .....                        | 73 |
| 3.9.2  | Die Service-Klasse „Fixtermin“ .....                           | 74 |
| 3.9.3  | Die Standardklasse.....  | 75 |
| 3.9.4  | Die Service-Klasse „Unbestimmbare Kosten“ .....                | 76 |
| 3.9.5  | Kapazitäten von Service-Klassen .....                          | 77 |
| 3.10   | Service Level Agreements.....                                  | 78 |
| 3.11   | Meetings in Kanban.....  | 79 |
| 3.11.1 | Das Daily Standup Meeting .....                                | 80 |
| 3.11.2 | Dailys in Kanban .....   | 80 |
| 3.11.3 | Unterschiede zu traditionellen Standup-Meetings in Kanban..... | 81 |
| 3.11.4 | Queue Replenishment Meeting.....                               | 82 |
| 3.11.5 | Release Meeting.....   | 83 |
| 3.11.6 | Operations Review .....  | 83 |
| 3.11.7 | Retrospektive .....  | 84 |
| 3.12   | Verbesserungspotenzial feststellen durch Metriken .....        | 85 |
| 3.12.1 | Cycle Time und Lead Time .....                                 | 85 |
| 3.12.2 | Wie werden Cycle Time und Lead Time gemessen? .....            | 87 |
| 3.12.3 | Durchsatz.....   | 88 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.12.4   | Wie wird der Durchsatz gemessen? .....              | 88         |
| 3.12.5   | Blockaden und Probleme messen .....                 | 89         |
| 3.12.6   | Das kumulative Flussdiagramm.....                   | 90         |
| <b>4</b> | <b>Wozu Kanban in der Praxis anwenden? .....</b>    | <b>99</b>  |
| 4.1      | Anwendungsfelder von Kanban.....                    | 99         |
| 4.1.1    | Ideen zur Visualisierung.....                       | 100        |
| 4.2      | Kanban-Spiele.....                                  | 110        |
|          | <b>Glossar: Welche Begriffe sind wichtig? .....</b> | <b>125</b> |
|          | <b>Lösungen der Übungsfragen .....</b>              | <b>133</b> |
|          | <b>Gute Informationsquellen und Literatur.....</b>  | <b>153</b> |
|          | <b>Index.....</b>                                   | <b>155</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1: Was macht Kanban erfolgreich? .....              | 19 |
| Abb. 2: Klassisches Projektmanagement .....              | 20 |
| Abb. 3: Agiles Projektmanagement .....                   | 22 |
| Abb. 4: Wertpaare des Agilen Manifests .....             | 25 |
| Abb. 5: Prinzipien des Agilen Manifests .....            | 29 |
| Abb. 6: Die Kanban-Prinzipien .....                      | 35 |
| Abb. 7: Die Praktiken von Kanban .....                   | 37 |
| Abb. 8: Die Kanban-Werte .....                           | 40 |
| Abb. 9: Die Kanban-Agenden.....                          | 42 |
| Abb. 10: Die Kanban-Rollen .....                         | 44 |
| Abb. 11: Das Kanban-Board .....                          | 54 |
| Abb. 12: Limits setzen durch Avatare und Swimlanes ..... | 60 |
| Abb. 13: Ticket-Design.....                              | 63 |
| Abb. 14: Metriken für die Tickets .....                  | 63 |
| Abb. 15: Probleme durch Visualisieren erkennen .....     | 68 |
| Abb. 16: Engpässe sichtbar machen.....                   | 69 |
| Abb. 17: Umgang mit Engpässen .....                      | 70 |
| Abb. 18: Fokus durch WiP-Limits setzen .....             | 72 |

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 19: Service-Klasse „Beschleunigt“ .....             | 73  |
| Abb. 20: Service-Klasse „Fixtermin“ .....                | 75  |
| Abb. 21: Service-Klasse „Standard“ .....                 | 76  |
| Abb. 22: Service-Klasse „unbestimmbare Kosten“ .....     | 77  |
| Abb. 23: Verlauf der Service-Klassen .....               | 77  |
| Abb. 24: Lead und Cycle Time.....                        | 86  |
| Abb. 25: Die Durchsatzmessung .....                      | 89  |
| Abb. 26: Kumuliertes Flussdiagramm .....                 | 90  |
| Abb. 27: Einzelne Arbeitsaufgaben visualisieren.....     | 101 |
| Abb. 28: Mehrere Arbeitsaufgaben visualisieren.....      | 102 |
| Abb. 29: Visualisierung mit WiP-Limits .....             | 103 |
| Abb. 30: Limitierung mit WiP-Limits und Avataren .....   | 104 |
| Abb. 31: Limitierung durch In Arbeit und Fertig.....     | 105 |
| Abb. 32: Externe Arbeit visualisieren.....               | 106 |
| Abb. 33: Wartezeiten visualisieren .....                 | 106 |
| Abb. 34: Parallele Arbeiten visualisieren.....           | 107 |
| Abb. 35: Software-Entwicklungsprozess visualisieren..... | 108 |
| Abb. 36: Tabelle des Münzspiels .....                    | 118 |