

Roman Simschek, Fabian Kaiser



KANBAN

Der agile Klassiker einfach erklärt



Roman Simschek
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

eMail: info@narr.de

Certified by
Institute for Agility
and Innovation



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

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

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

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 Chngemanagement 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

Roman Simscek rsimscek@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 Simscek Fabian Kaiser

Frankfurt, Dezember 2020

Video anschauen: Vorwort

In diesem Video gibt der Autor Roman Simscek 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?
- 2 Was ist Kanban?
- 3 Wie funktioniert Kanban?
- 4 Wozu Kanban in der Praxis anwenden?

Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?

Lösungen der Übungsfragen

Gute Informationsquellen und Literatur

Index

Inhalt

Vorwort

Abbildungsverzeichnis

1 Warum ist Kanban so erfolgreich?

- 1.1 Das Erfolgsgeheimnis von Kanban
- 1.2 Der Unterschied zwischen Wasserfall und agilen Methoden
 - 1.2.1 Der Unterschied zwischen Wasserfall und Agile
 - 1.2.2 Agiles Projektmanagement mit Kanban
 - 1.2.3 Hybrides Projektmanagement
 - 1.2.4 Kanban die Ausnahme von der „Regel“?
 - 1.2.5 Das agile Manifest als Basis agiler Vorgehensmodelle
 - 1.2.6 Die vier Wertepaare des Agilen Manifests

2 Was ist Kanban?

- 2.1 Die drei Prinzipien von Kanban
- 2.2 Die sechs Praktiken von Kanban
- 2.3 Die Kanban-Werte
- 2.4 Die drei Kanban-Agenden
- 2.5 Rollen in Kanban
 - 2.5.1 Der Service Request Manager
 - 2.5.2 Der Service Delivery Manager

3 Wie funktioniert Kanban?

- 3.1 Visualisierungen der Arbeit
 - 3.1.1 Wie das Board sichtbar machen?
- 3.2 Limitierung von WiP-Limits
 - 3.2.1 Wie finde ich heraus, ob mein WiP-Limit zu hoch oder zu niedrig ist?
 - 3.2.2 Kein WiP-Limit ist auch keine Lösung
 - 3.2.3 Das richtige WiP-Limit finden
 - 3.2.4 Verteilung der WiP-Limits
 - 3.2.5 Die Silos aufbrechen

- 3.2.6 WiP-Limit auf Personen setzen
- 3.2.7 Aufgaben oder Unteraufgaben limitieren
- 3.2.8 Flow etablieren
- 3.3 Wie sehen die Kanban-Tickets aus?
- 3.2.9 Avatare
- 3.4 Weitere Vorteile von WiP-Limits
- 3.5 Engpässe sichtbar machen und vermeiden
- 3.6 Umgang mit Engpässen
- 3.7 Größe des Backlogs bzw. Input-Queue
- 3.8 Limits für verschiedene Aufgaben
- 3.9 Service-Klassen
 - 3.9.1 Die Service-Klasse „Beschleunigt“
 - 3.9.2 Die Service-Klasse „Fixtermin“
 - 3.9.3 Die Standardklasse
 - 3.9.4 Die Service-Klasse „Unbestimmbare Kosten“
 - 3.9.5 Kapazitäten von Service-Klassen
- 3.10 Service Level Agreements
- 3.11 Meetings in Kanban
 - 3.11.1 Das Daily Standup Meeting
 - 3.11.2 Dailys in Kanban
 - 3.11.3 Unterschiede zu traditionellen Standup-Meetings in Kanban
 - 3.11.4 Queue Replenishment Meeting
 - 3.11.5 Release Meeting
 - 3.11.6 Operations Review
 - 3.11.7 Retrospektive
- 3.12 Verbesserungspotenzial feststellen durch Metriken
 - 3.12.1 Cycle Time und Lead Time
 - 3.12.2 Wie werden Cycle Time und Lead Time gemessen?
 - 3.12.3 Durchsatz
 - 3.12.4 Wie wird der Durchsatz gemessen?
 - 3.12.5 Blockaden und Probleme messen
 - 3.12.6 Das kumulative Flussdiagramm

4 Wozu Kanban in der Praxis anwenden?

4.1 Anwendungsfelder von Kanban

4.1.1 Ideen zur Visualisierung

4.2 Kanban-Spiele

Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?

Lösungen der Übungsfragen

Gute Informationsquellen und Literatur

Index

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Was macht Kanban erfolgreich?
- Abb. 2: Klassisches Projektmanagement
- Abb. 3: Agiles Projektmanagement
- Abb. 4: Wertpaare des Agilen Manifests
- Abb. 5: Prinzipien des Agilen Manifests
- Abb. 6: Die Kanban-Prinzipien
- Abb. 7: Die Praktiken von Kanban
- Abb. 8: Die Kanban-Werte
- Abb. 9: Die Kanban-Agenden
- Abb. 10: Die Kanban-Rollen
- Abb. 11: Das Kanban-Board
- Abb. 12: Limits setzen durch Avatare und Swimlanes
- Abb. 13: Ticket-Design
- Abb. 14: Metriken für die Tickets
- Abb. 15: Probleme durch Visualisieren erkennen
- Abb. 16: Engpässe sichtbar machen
- Abb. 17: Umgang mit Engpässen
- Abb. 18: Fokus durch WiP-Limits setzen
- Abb. 19: Service-Klasse „Beschleunigt“
- Abb. 20: Service-Klasse „Fixtermin“.
- Abb. 21: Service-Klasse „Standard“
- Abb. 22: Service-Klasse „unbestimmbare Kosten“
- Abb. 23: Verlauf der Service-Klassen
- Abb. 24: Lead und Cycle Time
- Abb. 25: Die Durchsatzmessung
- Abb. 26: Kumuliertes Flussdiagramm
- Abb. 27: Einzelne Arbeitsaufgaben visualisieren
- Abb. 28: Mehrere Arbeitsaufgaben visualisieren
- Abb. 29: Visualisierung mit WiP-Limits
- Abb. 30: Limitierung mit WiP-Limits und Avataren
- Abb. 31: Limitierung durch In Arbeit und Fertig

Abb. 32: Externe Arbeit visualisieren

Abb. 33: Wartezeiten visualisieren

Abb. 34: Parallele Arbeiten visualisieren

Abb. 35: Software-Entwicklungsprozess visualisieren

Abb. 36: Tabelle des Münzspiels

1 Warum ist Kanban so erfolgreich?

Was macht Kanban so erfolgreich? Beziehungsweise was macht Kanban als Agile Methode so gut, dass man sich damit auseinandersetzen sollte? Die Antwort ist sehr simpel: 1. Kanban ist einfach verständlich, 2. Es folgt sehr wenigen und einfachen Regeln und 3. Sind diese Regeln nicht in Stein gemeißelt.

1.1 Das Erfolgsgeheimnis von Kanban

Kanban ist flexibel

Man kann Kanban als Richtlinie oder Richtschnur verstehen, die sich bei der praktischen Umsetzung als sehr nützlich erwiesen haben. Das heißt, wie du die Praktiken für ein Kanban-System umsetzt, liegt ganz bei dir. Wenn du nur wenige Praktiken von Kanban einführst, dann hast du eine leichte Version von Kanban, führst du hingegen alle Praktiken von Kanban ein, hast du eine sehr starke Version. Darüber entscheidest du oder dein Team selber. Es gibt hier keine Vorschriften, ab wann Kanban Kanban ist und wann nicht. Bei anderen Methoden wie z.B. Scrum ist der „Kodex das Gesetz“. So ist im so genannten Scrum Guide genau beschrieben, was Scrum ist und was nicht. Hierbei so konkret zu sein kann auch sehr sinnvoll sein und muss nichts Schlechtes bedeuten. Manchmal jedoch braucht man eher ein „Korsett“, das eben einen festen Rahmen geben kann, dich leitet und dir Orientierung geben kann. Manchmal jedoch brauchst du aber vielleicht ein etwas „weiteres Korsett“.

Wie du aber z.B. die Prinzipien umsetzt, ist dabei dir selbst überlassen. Die Dinge sind nicht in Stein gemeißelt; solltest du merken, dass die Visualisierung deines Systems nicht mehr richtig stimmt und den Prozess nicht in echt abbildet, zögere nicht und passe die Visualisierung an deinen bestehenden Prozess an.

Kanban bedeutet kontinuierliche Verbesserung

Kanban sorgt für kontinuierliche Verbesserung. Kanban hat nicht den Anspruch, dein Unternehmen kurzfristig zu ändern. Dies geschieht in kleinen Schritten. Es geht hier also um einen fortwährenden Prozess der Verbesserung. Dies sorgt dafür, dass du schnell Verbesserung einführen kannst. Der Wandel ist evolutionär und nicht revolutionär.

Kanban ist anpassungsfähig

Kanban ist agil. Du kannst Kanban auf jeder Ebene in deinem Unternehmen einführen. Du brauchst keine weitere Methode, die extra skaliert ist, um auch auf anderen Ebenen zu funktionieren. Dabei heißt das aber nicht, dass Kanban nicht mit anderen Methoden kompatibel ist. Sagen wir, deine Teams benutzen in der Entwicklung Scrum. Sehr gut, mache damit weiter, wenn das deinem Team hilft! Jetzt kannst du z.B. überlegen, ob du auf der Ebene der Abteilung Kanban einführen möchtest, um die Arbeit, die zu den verschiedenen Teams gelangt, besser zu koordinieren. Zusätzlich könntest du auch noch auf der Managementebene Kanban einführen. Kanban bietet hier einen Ansatz, um auf das gesamte Unternehmen angewandt zu werden.

Kanban ist agil

Die oben genannten Punkte machen Kanban zu einer sehr guten Agilen Methode. Durch die Flexibilität bei der Einführung von Kanban kannst du die Veränderung langsam einführen, um somit den Widerstand gegen die Veränderung zu minimieren. Gleichzeitig kannst du durch den Fokus auf kontinuierliche Verbesserung immer wieder getroffene Maßnahmen anpassen, verändern oder verwerfen – um so ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen. All diese Punkte, warum Kanban funktioniert, macht Kanban als Methode selbst agil.



Abbildung 1: Was macht Kanban erfolgreich?

1.2 Der Unterschied zwischen Wasserfall und agilen Methoden

Wenn man von agilem Projektmanagement oder agilen Methoden spricht, kommt man selten daran vorbei, diese mit der klassischen Vorgehensweise zu vergleichen. Letzteres wird oft als Wasserfallmethode bezeichnet. Da Kanban zu den agilen Methoden gehört, erläutern wir ihnen hier einen kurzen Überblick über die grundlegenden Unterschiede in den verschiedenen Vorgehensweisen.