

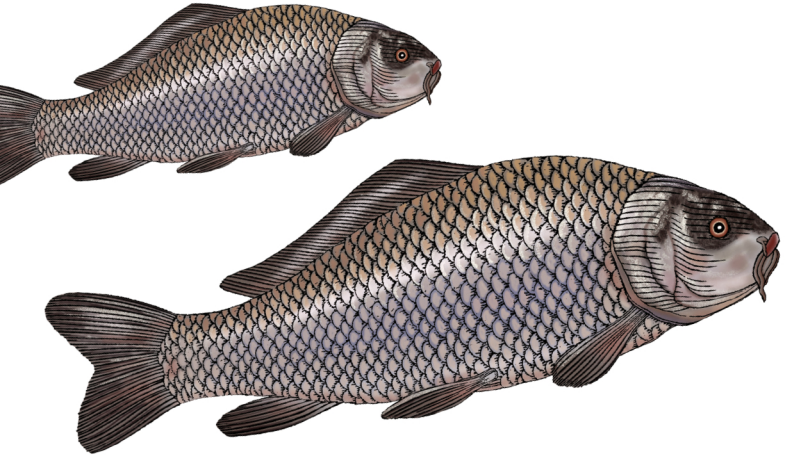
O'REILLY®

Vorwort von  
David J. Anderson

# Kanban

## kurz & gut

O'Reillys Taschenbibliothek



Susanne Bartel

#### Coypright und Urheberrechte:

Die durch die dpunkt.verlag GmbH vertriebenen digitalen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten. Es werden keine Urheber-, Nutzungs- und sonstigen Schutzrechte an den Inhalten auf den Nutzer übertragen. Der Nutzer ist nur berechtigt, den abgerufenen Inhalt zu eigenen Zwecken zu nutzen. Er ist nicht berechtigt, den Inhalt im Internet, in Intranets, in Extranets oder sonst wie Dritten zur Verwertung zur Verfügung zu stellen. Eine öffentliche Wiedergabe oder sonstige Weiterveröffentlichung und eine gewerbliche Vervielfältigung der Inhalte wird ausdrücklich ausgeschlossen. Der Nutzer darf Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

---

# Kanban

*kurz & gut*

*Susanne Bartel*

O'REILLY®

Susanne Bartel

Lektorat: Alexandra Follenius

Copy-Editing: Sibylle Feldmann, [www.richtiger-text.de](http://www.richtiger-text.de)

Satz: III-Satz, [www.drei-satz.de](http://www.drei-satz.de)

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Karen Montgomery, Michael Oréal, [www.oreal.de](http://www.oreal.de)

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN:

Print 978-3-96009-178-3

PDF 978-3-96010-704-0

ePub 978-3-96010-705-7

mobi 978-3-96010-706-4

1. Auflage 2023

Copyright © 2023 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«. O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

*Hinweis:*

Dieses Buch wurde mit mineralölfreien Farben auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie. Hergestellt in Deutschland.



*Schreiben Sie uns:*

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: [komentar@oreilly.de](mailto:komentar@oreilly.de).

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen. Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autorin noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

*Für Leia, Mila, Luke und Andreas*



# Inhalt

Geleitwort.....	13
Vorwort.....	17

---

## Teil I: Der Einstieg

<b>1 Einführung.....</b>	<b>23</b>
Was ist denn nun dieses Kanban? .....	23
Grenzen der Einsatzmöglichkeiten.....	27
Kanban und Führungskräfte .....	27
Ihre Reise mit Kanban .....	29
Weshalb Kanban?.....	29
Kontextwechsel und Umschaltverluste .....	30
Motivationen für den Einsatz von Kanban .....	33
Eine Woche mit Kanban .....	36
Kanban in verschiedensten Ausprägungen .....	41
Das Reifegradmodell Kanban Maturity Model (KMM).....	43
<b>2 Grundlagen der Methode.....</b>	<b>45</b>
Grundlegende Kanban-Begriffe.....	45
Arbeitsfluss (Workflow).....	45
Kunden und Services .....	46
Kanban-Systeme .....	48
Kanban-Systeme und Services .....	50
Upstream und Downstream .....	51
Bestandteile der Methode.....	53

---

Prinzipien .....	54
Veränderungsprinzipien .....	55
Dienstleistungsprinzipien .....	57
Skalierungsprinzipien .....	60
Werte .....	62
Reflexion zu Teil I. ....	65

---

## Teil II: Die Kanban-Praktiken

<b>3 Visualisiere .....</b>	<b>69</b>
Einführung in die Praktik .....	69
Die Arbeit darstellen .....	71
Variante 1: Das Aufgaben-Board .....	71
Variante 2: Das arbeitsflussorientierte Board .....	73
Vorteile der Darstellung des Arbeitsflusses .....	77
Weitere Elemente der Visualisierung .....	78
<b>4 Limitiere die parallele Arbeit (das WIP) .....</b>	<b>79</b>
Motivation für die Praktik .....	79
Beschreibung der Praktik .....	84
WIP und WIP-Limits .....	84
Little's Gesetz: vom Bälle-Tank zum Wissensarbeitssystem .....	86
WIP-Limits machen Ungleichgewichte sichtbar .....	91
Pull-Systeme .....	92
Die Wurzeln von Pull-Systemen .....	95
Modellierung von Pull-Systemen in der Wissensarbeit .....	96
Das Pull-System in seiner Umgebung .....	100
Ein Pull-System implementieren .....	100
WIP-Limits in der Praxis einsetzen .....	101
Das richtige WIP-Limit finden .....	102
Der Umgang mit WIP-Limits .....	105



<b>5</b>	<b>Manage den Arbeitsfluss</b> .....	<b>107</b>
	Motivation für die Praktik .....	107
	Achtung, Turbulenzen! .....	108
	Einführung in die Praktik .....	109
	Möglichkeiten zum Steuern des Flusses .....	110
	Der Systemeingang .....	111
	Eigenschaften von Anfragen .....	113
	Verschiedene Typen von Anfragen .....	113
	Behandlung von Anfragen: Serviceklassen .....	115
	Vier Grundformen von Serviceklassen nach Verzögerungskosten ....	118
	Nachschub .....	122
	Gestaltung des Kanban-Systemeingangs .....	123
	Zusagepunkt und Eingangspuffer .....	124
	Den Arbeitsvorrat ausdifferenzieren .....	125
	Eingangspuffer limitieren und dimensionieren .....	126
	Den Fluss im System mit WIP-Limits steuern .....	130
<b>6</b>	<b>Mache Regeln explizit</b> .....	<b>131</b>
	Kanban-spezifische Vereinbarungen .....	133
	WIP-Limits .....	133
	Pull-Kriterien .....	134
	Umsetzungsbereit-Kriterien .....	136
	Pull-Regeln .....	136
	Serviceklassen .....	137
	Vorsicht mit der Fast Lane .....	140
<b>7</b>	<b>Implementiere Feedback-Schleifen</b> .....	<b>143</b>
	Zielsetzungen .....	144
	Überblick über die Praktik .....	145
	Kennzahlen und Diagramme .....	147
	Wieso überhaupt messen? .....	147
	Überblick über die Kennzahlen .....	149
	1. V: Kennzahlen zum Verstehen .....	151
	2. V: Kennzahlen zum Verbessern .....	159
	3. V: Kennzahlen für Vorhersagen (Prognosen) .....	168

Die Basis: historische Daten .....	168
Grundvoraussetzungen für Prognosen .....	169
Regelmeetings – die Kanban-Kadenz	173
Überblick .....	174
Steckbriefe der Kadenz	176
Zwei praktische Beispiele .....	179
Tipps zur Durchführung der Regelmeetings .....	183
Kanban-Meeting .....	183
Nachschubmeeting .....	186
Team-Retrospektive .....	189
Flow Review .....	191
Blocker Clustering .....	192
Das Kanban-Board und das Kanban-Meeting im Zusammenspiel .....	194
<b>8 Verbessere gemeinsam, entwickle experimentell weiter .....</b>	<b>195</b>
Die naturwissenschaftliche Methode anwenden .....	196
Hypothesen .....	197
Die Kanban-Praktiken im Zusammenspiel .....	198
Reflexion zu Teil II .....	199

---

## Teil III: Ihr Start mit Kanban

<b>9 Fragen zum Start .....</b>	<b>205</b>
Wo und wie starten? .....	205
Achtung, Teamfalle .....	206
Checkliste zum Start .....	207
Ein typischer Fahrplan .....	208
Digitales Kanban-Tool?! .....	210
Simulationen .....	212
FeatureBan .....	213
Okaloa Flowlab .....	214
getKanban .....	215
Weitere Simulationen und Lernspiele .....	216

Rollen.....	216
Flow Manager (FM) .....	219
Service Delivery Manager (SDM) .....	220
Service Request Manager (SRM).....	220
Trainingsstrategie .....	222
<b>10 Kanban Design Workshops.....</b>	<b>225</b>
Den Kanban Design Workshop vorbereiten .....	227
Den Boden bereiten .....	227
Den Service beschreiben .....	228
Analyse der vorhandenen Leistungsfähigkeit.....	229
Teilnehmerkreis für den Workshop .....	232
Einen Kanban Design Workshop durchführen .....	233
Überblick über den Ablauf.....	234
Eröffnung des Workshops .....	235
Schritt 1: Verbesserungspotenziale identifizieren .....	236
Schritt 2: Die Arbeit erkunden.....	239
Schritt 3: Den Arbeitsfluss modellieren .....	240
Schritt 4: Das initiale Kanban-System entwerfen.....	242
Schritt 5: Abschluss.....	254
<b>11 Es geht los! – Erste Schritte mit dem neuen Kanban-System .....</b>	<b>257</b>
Das neue Board initial befüllen: U-Boote tauchen auf .....	258
Vorsicht vor Überforderung.....	259
Das Starter-Kit an Kanban-Praktiken.....	260
Der Alltag mit dem neuen System .....	261
Typische Fehler bei der Einführung von Kanban .....	262
<b>12 Beispiele aus der Praxis .....</b>	<b>265</b>
Interview 1: Kanban bei einem Hersteller von elektronischen Bauteilen ...	265
Interview 2: Kanban an einer Universität .....	275
Interview 3: Kanban in der Softwareentwicklung im Konzern.....	282
Reflexion zu Teil III .....	289

---

## Teil IV: Weiterführende Themen

<b>13</b>	<b>Upstream Kanban</b> .....	<b>293</b>
	Die Herausforderung: optimaler Zufluss von Optionen .....	295
	Überflutung .....	295
	Ausgleichen von unterschiedlichen Frequenzen .....	296
	Besondere Eigenschaften im Upstream .....	297
	Anwendung von Kanban-Praktiken im Upstream .....	298
<b>14</b>	<b>Skalieren</b> .....	<b>303</b>
	Nebel des Krieges .....	305
	In verschiedene Richtungen wachsen .....	305
	In der Breite skalieren (Upstream und Downstream) .....	306
	In der Höhe skalieren .....	307
	In der Tiefe skalieren .....	308
	Beispiel: Verknüpfte Services .....	308
<b>15</b>	<b>Von Scrum zu Kanban</b> .....	<b>311</b>
<b>16</b>	<b>Kanban-Coaching</b> .....	<b>315</b>
	Kanban-Coach .....	316
	Grundprinzipien des Kanban-Coachings .....	317
	<b>Quellen</b> .....	<b>319</b>
	<b>Index</b> .....	<b>321</b>

---

# Geleitwort

Von Zeit zu Zeit sitze ich auf meinen Flügen vorne im Flugzeug und unterhalte mich mit den Geschäftsleuten neben mir. »Erzählen Sie mir, womit Sie Ihren Lebensunterhalt verdienen?«, fragen sie mich. »Unternehmen bezahlen mir Geld, um ihren Managern den gesunden Menschenverstand beizubringen.« Diese Antwort erscheint etwas salopp, aber sie hat eine tiefe Wahrheit.

»Stop starting, start finishing« ist ein Satz, den ich zum ersten Mal im Winter 2004 bei einem Team verwendete, das für mich an einem Technologieprojekt in der Mobilfunkabteilung von Motorola arbeitete. Heute hat es sich als Mantra durchgesetzt.

In unserem persönlichen Leben erkennen wir die inhärenten Wahrheiten solcher einfachen Ratschläge: Ist es besser, immer wieder neue Projekte rund um das Haus zu beginnen und nie etwas zu beenden, oder sollten Sie sich darauf konzentrieren, ein Projekt abzuschließen, bevor Sie das nächste beginnen? Fragen Sie dazu gern Ihren Partner!

Wenn Ihre Arbeit unsichtbar ist – finden Sie einen Weg, diese sichtbar zu machen. Wenn man mit anderen zusammenarbeitet, scheint es fast essenziell, die gemeinsame Arbeit sichtbar zu machen, und doch war dies vor 20 Jahren ein revolutionärer Ratschlag.

Fragen wie »Wer sind Ihre Kunden?«, »Worum bitten sie Sie?«, »Was tun Sie, um diese Anfragen zu erfüllen und zu liefern?« und »Wie geht es weiter, wenn Sie fertig sind?« scheinen einfache Fragen zu sein, die jeder Manager beantworten können sollte. Und dennoch tun sich Manager, die ich treffe, mit diesen Fragen oft schwer, wenn es um immaterielle Güter, Wissensarbeit und profes-

sionelle Dienstleistungen – die modernen Industrien des 21. Jahrhunderts – geht. Fortgeschrittenere, exotischere Fragen wie »Warum haben Ihre Kunden Sie darum gebeten?«, »Welcher Zweck oder Grund steckt hinter der Kundenanfrage?«, »Was sind die Kundenerwartungen an die Lieferung?« und »Mit welchen Risiken müssen die Kunden umgehen, die zu diesen Erwartungen führen?« übersteigen die Fähigkeiten der meisten Manager in modernen Unternehmen bei Weitem.

Wenn es unsichtbar ist, machen Sie es sichtbar. Wenn der Arbeitsfluss, der zur Fertigstellung erforderlich ist, unsichtbar ist, machen Sie ihn sichtbar. Was ist die zu erbringende Leistung? Wenn die Art der Arbeit bekannt ist, machen Sie diese sichtbar. Wenn Sie nicht über unbegrenzte Kapazitäten verfügen, machen Sie Ihre Kapazität, Ihr Work-in-Progress-Limit, sichtbar. Wenn die Anfrage mit Risiken verbunden ist, machen Sie diese sichtbar. Beginnen Sie erst mit neuer Arbeit, nachdem Sie laufende Arbeiten abgeschlossen haben. Im Nachhinein erscheinen diese Dinge auf gesundem Menschenverstand zu beruhen, und doch waren es revolutionäre Ideen, als ich mich vor etwas mehr als 20 Jahren auf diese Reise begab.

Managen Sie die Arbeit und nicht diejenigen, die die Arbeit erledigen. Beschränken Sie die Menge der Arbeit und nicht das Zeitfenster, das für die Erledigung der Arbeit zur Verfügung steht. In einer physischen Umgebung scheint dies offensichtlich zu sein: Wenn Ihr Kunde einen Espresso bestellt hat, machen Sie ihm einen. Wenn Ihre Espressomaschine über zwei Siebträger verfügt, können Sie nicht mehr als zwei Espressos gleichzeitig zubereiten, die Bestellung für einen dritten muss also in die Warteschlange gestellt werden, bis freie Kapazitäten vorhanden sind. Auch hier ist es gesunder Menschenverstand, aber niemand dachte so über Probleme der Wissensarbeit nach, bis ich diese Ideen als Kanban-Methode populär machte.

Die Einführung dieses gesunden Menschenverstands in die IT-Abteilung von Microsoft im Jahr 2004 führte zu spektakulären Ergebnissen: Die Produktivität der von den Kunden geschätzten IT-Systemfunktionen verdreifachte sich, während die Lieferzeiten um mehr als 90 % sanken und die termintreue Lieferung von 0 auf 98 %

stieg. All dies wurde innerhalb von weniger als einem Jahr erreicht – fast ohne Geld, ohne zusätzliches Personal und ohne Änderungen an den zugrunde liegenden Prozessen und der Softwareentwicklungsmethodik. Die einfache Anwendung des gesunden Menschenverstands, die zu einer besseren Entscheidungsfindung im Management führte, erzeugte spektakuläre Ergebnisse.

In der Einfachheit liegt eine immense Kraft. Ein paar einfache Regeln für das Management in modernen Unternehmen können zu spektakulären Verbesserungen führen. Verbesserungen, die so peinlich beeindruckend sind, dass der gesunde Menschenverstand unmöglich dafür verantwortlich sein kann. Sicherlich muss doch die Komplexität der Probleme komplizierte Lösungen erfordern, die so groß und schwer umzusetzen sind, dass nur eine kleine Elite sie bewältigen kann? Das ist die Herausforderung für das Ego, mit der wir zwei Jahrzehnte lang gerungen haben.

In diesem Buch zeigt Susanne Bartel, wie die Kraft in der Einfachheit der Kanban-Methode liegt. Wie ein paar einfache Regeln Ihre Leistung revolutionieren und Ihr Leben irreversibel verändern können.

*David J. Anderson*

*Bilbao, März 2023*





Viele Menschen verbinden mit Kanban die weitverbreiteten »Zu erledigen«, »In Arbeit«- und »Abgeschlossen«-Boards mit bunten Aufgabenzetteln. Im Internet werden häufig Zettellisten am Külschrank als »Kanban« angepriesen. Sicherlich ist das ein guter Ansatz, Ihren Haushalt zu organisieren, in der Kanban-Methode steckt jedoch wesentlich mehr. Mit diesem Buch möchte ich ein vollständiges Bild der Methode zeichnen und dabei helfen, die großen Potenziale bekannter zu machen. Kanban ist eben deutlich mehr als Klebezettel an der Wand. Im Folgenden werden Ihnen daher methodische Grundlagen solide vermittelt, Beispiele vorgestellt und viele praktische Informationen gegeben, die Ihnen den Start und die kontinuierliche Arbeit mit Kanban erleichtern werden.

## Für wen sich dieses Buch eignet

Das Buch richtet sich mit der Mission »Kanban for the Masses« an ein breites Publikum. Es wendet sich dabei sowohl an Einsteiger in das Thema als auch an Fortgeschrittene. Fokus des Buchs ist der effektive Einsatz der Methode in Unternehmen. Sicher werden Sie jedoch auch viele Anregungen für den Einsatz beispielsweise daheim oder in Ihrem lokalen Turnverein mitnehmen können.

Das Buch ist für Sie geeignet, wenn Sie mit Kanban in einem Team oder auch direkt teamübergreifend starten oder sich zunächst nur orientieren möchten, um sich entscheiden zu können, ob Kanban für Sie geeignet wäre. Falls Sie Kanban bereits im Einsatz haben, finden Sie viele praktische Tipps zur Umsetzung der Prinzipien und Praktiken sowie Impulse für weitere Entwicklungsschritte.

Das Buch wendet sich einerseits an Personen, die Kanban praktizieren möchten. Diejenigen finden neben nötigen Hintergrundinformationen viele praktische Hinweise, die bei der Anwendung der Methode helfen werden. Andererseits bietet es Führungskräften, die das Potenzial der Methode beurteilen und eine Einführung im eigenen Unternehmen in Erwägung ziehen oder konkret angehen und effektiv unterstützen möchten, die dafür nötigen Informationen.

## Wie arbeitet man mit diesem Buch

Wenn Sie bisher kaum Vorkenntnisse zum Thema Kanban haben, ist das Buch für Sie so aufgebaut, dass Sie es von Anfang bis Ende einfach durchlesen können.

Einen Überblick über Kanban bekommen Sie in Teil I, *Der Einstieg*. Hier lernen Sie Motivationen für die Methode, die Kanban-Prinzipien und wichtige Grundbegriffe kennen. Teil II, *Die Kanban-Praktiken*, macht Sie mit den sechs Praktiken von Kanban, deren Motivation sowie der praktischen Umsetzung der Praktiken vertraut. Teil III, *Ihr Start mit Kanban*, unterstützt und begleitet Sie bei der erfolgreichen Einführung von Kanban in Ihrer Organisation. Dort lernen Sie auch drei Anwendungsbeispiele aus der Praxis kennen.

So sehr mir das Thema Kanban-Coaching auch am Herzen liegt: Dieses Buch endet da, wo das Coaching so richtig anfängt. Natürlich sind grundlegende Überlegungen zu Veränderungsaspekten und zur Einführung bereits Teil dieses Buchs. Im abschließenden Teil IV, *Weiterführende Themen*, finden Sie neben anderen fortgeschrittenen Thematiken wie Upstream und Skalierung auch eine kurze Einführung in das Kanban-Coaching.

Sollten Sie schon Grundwissen haben und zu einzelnen Themen eine Vertiefung oder praktische Tipps suchen, können Sie auch das Inhaltsverzeichnis oder den Index nutzen, um die eine oder andere Abkürzung zu nehmen.

Jeweils am Ende der Teile I bis III finden Sie im Abschnitt »Reflexion« einige Angebote zur Wiederholung und zum Transfer des Gelesenen in Ihren Kontext. Die dort enthaltenen Rätsel und Fragestellungen können Sie zur selbstständigen Reflexion nutzen.

# Danke!

Meine eigene Reise zu und mit Kanban startete mit der Masterclass bei David J. Anderson. Diese hat ein Fenster in eine für mich neue Welt geöffnet und den ersten Kontakt zu einer großartigen Community hergestellt. Seither sind die Kanban-Community und auch die gemeinsame Arbeit mit David stetiger Quell für Inspirationen, neues Wissen und Impulse. Danke.

Ein großes Dankeschön gebührt ebenso den vielen Teilnehmenden an meinen Kanban-Kursen im Laufe der letzten Jahre. Zu lehren bedeutet zu lernen! Viele – oftmals zunächst überraschende – Fragen haben mich gezwungen, neue Perspektiven einzunehmen, Dinge zu hinterfragen und Themen tiefer zu erkunden. Gleiches gilt für das weltweite Trainer- und Beraternetzwerk der Kanban University. Die Ausbildung von Kanban-Trainerinnen und -Trainern ist stets eine große Freude.

Hier im Norden der Republik ist die norddeutsche »Agile by Nature«-Truppe beheimatet. Auf dem »Agile by Nature«-Camp 2022 konnte ich mich zu meinem Buchprojekt austauschen und auch einen großen Teil der Reviewer rekrutieren, bei denen ich mich sehr bedanken möchte: Per Jochumsen, Stephan Potapski und Thorsten Sturm.

Außerdem danke an Henry Bode und meine deutschen Trainer- und Beraterkolleginnen und -kollegen Mark Geschke, Mathias Tölken, Wolfgang Wiedenroth, Sven Günther, Thomas Epping, Silke Noll aus »Down Under« und natürlich meinen Mann Andreas Bartel für den fachlichen Review und die Unterstützung.

Vielen Dank auch an die drei Organisationen, die offen in den Interviews über ihre Kanban-Reise berichtet haben! Die gemeinsame Reflexion war wirklich spannend. Die Ergebnisse finden Sie in den Interviews in Kapitel 12, *Beispiele aus der Praxis*.

Zum Thema *Flow*, Zusammenarbeit und Anwendung von flusssteuernden Kanban-Praktiken waren die vielen Okaloa-Flowlab-Workshops wertvoll, und zwar sowohl als Teilnehmende bei Workshops von Patrick Steyaert und Arlette Vercammen als auch

moderierend mit vielfältigen Gruppen und Set-ups. Die Möglichkeit, auch weiterführende Techniken zu simulieren und zu erproben, hat mir sehr bei der Vertiefung meines Wissens geholfen und mich ermutigt, diese dann in der Praxis einzusetzen.

Danke ebenfalls an meinen geschätzten Kollegen und Freund Rolf Dräther, der mich mit der Idee für dieses Buch mit dem Verlag in Kontakt gebracht hat. Und natürlich an Alexandra Follenius, die die Entstehung dieses Buchs mit Rat und Geduld begleitet hat.

Die Reviewer stellten mir übrigens die Frage: »Wieso die Fische auf dem Cover?« Nun ja, die ganzen knuddeligen Tierchen waren schon alle vergeben, und Fische haben ja einen deutlichen Bezug zu Wasser und Flüssen bzw. dem Fluss. Bei den beiden dargestellten Fischen handelt es sich um zwei Exemplare der Art Catlabarbe. Schauen Sie gern in das Kolophon am Ende des Buchs, dort können Sie mehr zu den Catlabarben erfahren.

Somit kann ich diesen Abschnitt mit einem Zitat von Douglas Adams schließen:

»Thanks for all the fish!«

# Der Einstieg



# Einführung

In diesem ersten Kapitel bekommen Sie einen Überblick über Kanban. Es wendet sich damit vor allem an Einsteiger in das Thema. Aber auch wenn Sie bereits einige Vorkenntnisse mitbringen, überfliegen Sie es gern noch einmal.

Nach einer ersten kurzen Orientierung lernen Sie hier typische Motivationen für die Anwendung von Kanban kennen: Weshalb wird Kanban eingesetzt, und welche Vorteile bringt es? Wie könnte »Eine Woche mit Kanban« aussehen? Abschließend werden die verschiedenen Ausprägungen von Kanban und das Reifegradmodell Kanban Maturity Model (KMM) angesprochen.

## Was ist denn nun dieses Kanban?

Eine der spannendsten Übungen in unseren Kanban-Kursen lautet: »Was ist denn nun dieses Kanban?« Hier bitten wir die Teilnehmenden am Kursende, dies einem fiktiven Gesprächspartner zu erklären. Nach kurzem Überlegen gibt es stets verschiedene, aber selten wirklich falsche Antworten und immer wertvolle Dialoge. Kanban hat viele verschiedene Aspekte und vielfältige Vorteile.

Mit bunten Klebezetteln zugepflasterte Wände sind wohl das, was die meisten Menschen zunächst einmal mit Kanban assoziieren. Im Anschluss an die Lektüre dieses Buchs können auch Sie sicher eine differenziertere Antwort geben. Die Begriffe *Kanban* und *Kanban-Methode* werden in diesem Buch übrigens synonym verwendet.

Zunächst einmal zur Einordnung: Kanban ist eine Veränderungs- und Managementmethode. Im deutschen Sprachraum wird dies oft

als »Ach, das ist also etwas für das Management da oben« missverstanden. Tatsächlich ist mit *Managementmethode* aber das Managen, also das Organisieren und Steuern von Arbeit, gemeint. Außerdem stellt Ihnen Kanban ein sehr effektives Werkzeug zur Verfügung, um Veränderungen als einen alltäglichen Teil der Arbeit kontinuierlich voranzubringen. Dieser Aspekt wird leider häufig vernachlässigt. Ich hoffe, auch die Veränderungsaspekte mit diesem Buch bekannter zu machen.

Der folgende Kasten fasst die Definition der Kanban-Methode zusammen. Womöglich sind Sie noch nicht mit allen Begriffen vertraut. Die genannten Elemente lernen Sie in diesem und dem folgenden Kapitel näher kennen.

## Die Kanban-Methode

- *Kanban* ist eine Methode, um auf Wissensarbeit basierende Dienstleistungen zu managen und kontinuierlich in kleinen Schritten zu verbessern.
- *Kanban-Prinzipien und -Praktiken* geben dabei konkrete Hilfestellungen für Verhaltensweisen.
- Mit sogenannten *Kanban-Boards* wird die Arbeit visualisiert, und ihr Fluss, das heißt der Weg von der Platzierung der Anfrage bis hin zur Lieferung, wird transparent gemacht.
- *Kanban-Systeme* enthalten neben dem Board auch Vereinbarungen, beispielsweise zur Begrenzung der Menge angefangener Arbeit, zu Regelmeetings sowie zu Feedback-Schleifen zur Verankerung einer systematischen Steuerung und Verbesserung.

Kanban ist somit ein probates Hilfsmittel für alle, die aktiv ihre Arbeit steuern und vor allen Dingen auch verbessern wollen. Dies gilt für sämtliche Positionen und Bereiche von Organisationen und schließt Führungskräfte natürlicherweise ein. Produktmanager managen beispielsweise die Entwicklung und den weiteren Lebenszyklus von Produkten, Projektmanager managen Projekte. Es gibt in Unternehmen naturgemäß viele Dinge zu managen (im Sinne von organisieren bzw. steuern).



Die Kanban-Methode für die Wissensarbeit wurde erstmals 2010 von David J. Anderson im sogenannten *Blue Book* [Anderson 2011] beschrieben. Sie wurde vom Signalkartensystem der »schlanken Produktion« (*Lean*) inspiriert. Dieses System ist die Quelle für die Kanban-Praktik *Limitiere die parallele Arbeit (das WIP)*, die jedoch nur eine unter diversen Praktiken und Prinzipien der Methode ist. Im oben genannten Buch finden Sie viele interessante Hintergrundinformationen zur Entstehung der Methode.

Der Begriff der Wissensarbeit geht auf Peter Drucker zurück, der sich neben anderen Ökonomen schon sehr früh mit diesem Thema beschäftigt hat [Drucker 1969]. Er definierte den »Wissensarbeiter« als jemanden, dessen Hauptbeitrag zur Wertschöpfung in der Organisation von der Anwendung seines Wissens statt seiner Muskelkraft und -koordinierung abhängt. Heutzutage findet sich Wissensarbeit in vielen Bereichen, z. B. in der Gestaltung, Produktentwicklung, Informationstechnik, Forschung und Beratung.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Kanban keine definierten Prozessabläufe mitbringt – Sie bekommen keine vorgefertigte Lösung dazu, wie Sie Ihre jeweiligen Dienstleistungen (z. B. Ihre Marketingservices, Personalprozesse oder die Entwicklung von Softwareprodukten) am besten liefern können. Erfahrungsgemäß ist dieses domänenspezifische, fachliche Wissen in Ihrer Organisation bereits vorhanden. Es befindet sich in den Köpfen der Mitarbeitenden und spiegelt sich auch in der etablierten Arbeitsweise wider. Diese folgt typischerweise »Prozessen« (im Sinne von einer Reihe wiederkehrender, aufeinander wirkender Aktivitäten) und weiteren Vereinbarungen.

Genau diese etablierten Prozesse und implizit oder explizit existierenden Vereinbarungen werden Sie im ersten Schritt mit Kanban sichtbar machen, um die dazugehörigen Dienstleistungen besser zu steuern und auch zu verbessern. Diesen Vorgang nennt man *kanbanisieren*, nicht zu verwechseln mit dem Verspeisen von Angehörigen der eigenen Spezies. Im Kanban-Jargon sagen wir dazu: Wir legen das Kanban-System über den vorhandenen Prozess, das heißt über Ihre aktuelle Arbeitsweise, die in Ihrer Organisation dabei kontinuierlich weitergeht.

Dadurch ist die Kanban-Methode zum einen in der Einführung risikoarm und zum anderen breit anwendbar. Gleichzeitig erschwert es die eher abstrakte Definition zunächst, ein konkretes Bild der Anwendung von Kanban im eigenen Arbeitsumfeld zu entwickeln. Praktisch nichts wird durch die Methode starr vorgeschrieben, stattdessen werden die Systeme mit Unterstützung bewährter Verfahren jeweils dem konkreten Einsatzzweck und dem Umfeld entsprechend gestaltet. In Teil III, *Ihr Start mit Kanban*, bekommen Sie Hilfestellungen für einen geschmeidigen Start mit Kanban. Als Ergebnis haben Sie dann ein maßgeschneidertes Hilfsmittel, das die vorhandenen Arbeitsabläufe unterstützt und in einem für Ihre Organisation verträglichen Veränderungstempo weiterentwickelt.

Sicher wird Kanban auch für Sie sehr schnell an Leben gewinnen. Im Abschnitt »Eine Woche mit Kanban« auf Seite 36 lernen Sie ein Beispiel kennen, das Ihnen helfen wird, ein konkreteres Bild zu entwickeln. Absolut empfehlenswert sind auch Simulationen, in denen Sie die Methode und deren Effekte im Zeitraffer in einer sicheren Umgebung erleben können; es gibt sie in den verschiedensten Ausführungen (siehe dazu den Abschnitt »Simulationen« auf Seite 212).

Nach dem, was Sie bisher gelesen haben: Für welche Anwendungsfälle ist Kanban Ihrer Meinung nach geeignet?

1. Eine Universitätsfakultät, die neue Studiengänge entwickelt.
2. Ein Softwareentwicklungsteam, das eine App weiterentwickelt.
3. Ein Reisebüro, das für Kunden Individualreisen passgenau zusammenstellt und bucht.
4. Eine kleine Manufaktur für maßgeschneiderte Vintage-Kleider.

Sie ahnen es: In allen genannten Fällen könnte Kanban zur Anwendung kommen. Neben dem Vorhandensein eines Prozesses besteht eine weitere wichtige Voraussetzung lediglich darin, dass es bei den Beteiligten eine gewisse Motivation zur Veränderung gibt, z.B. basierend auf vorhandenen Unzufriedenheiten oder angestrebten Zielen. Ansonsten besteht die Gefahr eines Zombie-Boards an der Wand, von dem bald die Zettel wie trockenes Herbstlaub abfallen werden.

## Grenzen der Einsatzmöglichkeiten

Sie haben nun ein Bild davon, wie breit die Methode einsetzbar ist. An dieser Stelle möchte ich noch kurz erläutern, wo Kanban im Bereich der Wissensarbeit typischerweise nur bedingt einsetzbar ist.

Dies sind zum einen Umfelder, in denen Anfragen von Kunden praktisch nicht abweisbar, steuerbar und/oder sehr schnelllebig sind. Ein Beispiel hierfür sind Kundenhotlines in Callcentern, also der sogenannte »1st Level«, wo zunächst alle Kundenanfragen landen. Jeder Anruf ist ein »Bedarf« und muss schnellstmöglich beantwortet werden. Anrufe sind unabweisbar. Aufgabe der Hotline ist es, Anliegen zu verstehen, gegebenenfalls direkt zu lösen oder firmenintern weiter auf den richtigen Weg zu bringen. Im weiteren Verlauf kann Kanban allerdings dann sehr gut unterstützen: Wenn Kundenprobleme in Fachabteilungen landen, können diese im Vergleich zu anderen Anfragen in Bezug auf deren Dringlichkeit bewertet und in eine Bearbeitungsreihenfolge gebracht werden.

Ein weiterer Bereich, für den Kanban eher ungeeignet ist, sind kreative Unterfangen z.B. zur Ideenfindung oder Problemlösung. Für den Einsatz von Kanban sollte es einen wie auch immer gearteten wiederkehrenden Prozess oder Arbeitsfluss geben. Im kreativen Chaos (im tatsächlichen Sinne) wird Kanban schwierig anzuwenden und vermutlich wenig sinnvoll sein. Stellen Sie sich beispielsweise ein Innovationszentrum einer großen Firma vor, in dem neue Ideen entwickelt und bei Eignung für die Umsetzung vorbereitet werden. Bei der eigentlichen Ideenfindung wird Kanban nicht hilfreich sein. Hierzu können von den Teams z.B. Kreativitätstechniken oder Design Thinking genutzt werden. Andererseits kann Kanban hervorragend zur übergreifenden Steuerung aller Inkubatoren genutzt werden.

## Kanban und Führungskräfte

Das Wichtigste für die Führungskräfte unter Ihnen vorab:

Machen Sie sich Kanban zunutze und bringen Sie sich ein! Überlassen Sie Kanban also nicht »nur« Ihren Teams!

Kanban ist nicht die »Das Team soll schneller arbeiten«-Wunderpille. Seien Sie ein aktiver Teil des Systems, agieren Sie effektiv an den richtigen Stellen (und halten Sie sich aus anderen heraus).

Kanban gibt Ihnen als moderne Führungskraft konkrete und wirkungsvolle Interaktionspunkte. Unterstützen Sie mit Entscheidungen und Richtungsangaben sowie im Ausnahme- bzw. Eskalationsfall. Schaffen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden unter Nutzung der Kanban-Praktiken einen Rahmen zur Selbstorganisation. Dies wird Sie von alltäglichen Koordinierungsaufgaben entlasten und Ihnen Freiräume dafür schaffen, Ihren (eigentlichen) Aufgaben als Führungskraft nachzukommen.

Ehe es jedoch so weit ist, sollten und können Sie Ihr Team bei der Einführung von Kanban unterstützen. In Teil III, *Ihr Start mit Kanban*, finden Sie jede Menge praktischer Hinweise für den Start mit Kanban und auch zu den organisatorischen Voraussetzungen.

Ist das geschafft, wird Kanban Sie so in Ihrer Rolle unterstützen:

- Kanban schafft den Rahmen und bietet Praktiken zum selbstorganisierten Arbeiten Ihrer Teams, vor allem durch eine verbesserte Transparenz durch Visualisierungspraktiken und gemeinsam getroffene Vereinbarungen.
- Kanban ermöglicht eine deutlich höhere Transparenz – Informationen auf dem richtigen Level stehen durch Kanban-Boards sowie Kennzahlen und Diagramms zur Verfügung.
- Kanban bietet Ihnen systematische Möglichkeiten, durch eine den Prioritäten entsprechende Einsteuerung der Arbeit Einfluss zu nehmen.
- Kanban ermöglicht Ihnen, die Kommunikation strukturierter und fokussierter zu gestalten.
- Kanban stärkt den Fokus auf die Ergebnisse sowie die Qualität der Dienstleistung.
- Kanban schafft Voraussetzungen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Dienstleistungen und die Verankerung dieser Optimierungen in der Arbeitsweise.

Nach diesem kleinen Ausblick zurück zum Startpunkt. Wie kann nun eine Reise mit Kanban aussehen?

# Ihre Reise mit Kanban

Für Ihre Entdeckungsreise mit Kanban versetzen Sie sich doch kurz einmal an die dänische Ostseeküste. Sie ist am Ufer sehr flach, und das Wasser ist seicht. Sie können also gefahrlos direkt baden gehen, sich an das Wasser gewöhnen, Schritt für Schritt weiter eintauchen und unabhängig von Ihren Schwimmfähigkeiten Ihr Badeerlebnis genießen.

Auf Ihre Arbeit mit Kanban übertragen, bedeutet dies, dass Sie schnell und mit wenig Risiko Vorteile spüren werden können, sobald Sie mit der Anwendung von Kanban-Prinzipien und -Praktiken beginnen. Das kann z. B. ein nachhaltigeres Arbeitstempo sein oder die Möglichkeit, sich auf einzelne Aufgaben zu fokussieren.

Wenn Sie sich ein wenig mit dem Wasser vertraut gemacht und geübt haben, können Sie Schritt für Schritt tiefer hineingehen, um neue Dinge zu entdecken und zu erproben. Auch mit Kanban können Sie nach und nach mit zunehmender Erfahrung, den gewonnenen Erkenntnissen und weiterem Wissen immer tiefer in die Anwendung der Methode eintauchen und kontinuierlich mehr Verbesserungen erreichen.

Kanban ist eng mit anderen Wissensbereichen verknüpft. Bei Themenstellungen rund um den Umgang von Menschen mit Veränderungen und dem Verhalten von Gruppen trifft man auf die Soziologie, beim Thema Coachen von Führungskräften auf die Managementlehre oder beim Arbeiten mit den Kennzahlen auf Methoden zur statistischen Auswertung sowie auf wahrscheinlichkeitsbasierte Prognosen. Ich persönlich finde dies sehr spannend und reizvoll. Natürlich ist es Ihnen überlassen, wie weit Sie diese Reise bringen wird. Bei Interesse bieten sowohl die deutsche als auch die weltweite Kanban-Community viele Anknüpfungspunkte und Inspiration.

## Weshalb Kanban?

Nun, im Kern geht es um Veränderung. Die Basis dafür ist jedoch das Sichtbarmachen und die effektive Steuerung der Arbeit. Die Kanban-Methode geht hier ein zentrales Problem der heutigen Ar-

beitswelt an: das ständige Konkurrieren der vielfältigen Aufgaben und Abläufe um die Aufmerksamkeit und damit die Bearbeitung durch Menschen und Organisationen insgesamt. Aufgrund der häufig in großer Zahl gleichzeitig vorliegenden Anfragen entstehen bei fehlender Steuerung der Arbeitsprozesse und vor allem auch das Multitasking Zeitverluste und Überlastung.

Um dies näher zu erkunden, möchte ich Sie auf einen kleinen Ausflug in das menschliche Hirn mitnehmen. Im Folgenden betrachten wir kurz die unvermeidbaren Umschaltverluste bei Kontextwechseln, die im Rahmen des sogenannten Multitaskings auftreten.

Die beschriebenen Effekte werden durch Kanban effektiv adressiert: Die Methode orientiert sich stark an den menschlichen Eigenschaften sowohl Einzelner als auch am Verhalten von und in Gruppen. Beim leider recht verbreiteten Bild, bei Kanban handele es sich um eine Methode, mit deren Hilfe Arbeit roboterhaft wie am Fließband abgearbeitet wird, handelt es sich tatsächlich um eine Fehlannahme.

Lassen Sie uns nun kurz betrachten, was beim Multitasking im Hirn geschieht.

## Kontextwechsel und Umschaltverluste

Es gibt umfangreiche Studien<sup>1</sup>, die belegen, dass wir Menschen nicht in der Lage sind, *Multitasking* zu betreiben, also zwei oder mehr Aufgaben gleichzeitig mit der gleichen Aufmerksamkeit zu bewältigen. Dies verhindern Engpässe im menschlichen Hirn, die dazu führen, dass die tatsächliche Leistungsfähigkeit durch Multitasking reduziert wird, statt sie wie erhofft zu erhöhen (»Ich erledige zwei Dinge parallel«). Das Gehirn kann sich stets nur auf eine Sache konzentrieren. Dies gilt für Tätigkeiten, die nicht automatisiert im Hirn ablaufen. Deshalb können Sie wahrscheinlich gut beim Bügeln

---

1 Einen guten Überblick bietet z. B. [Baethge/Rigotti 2010].