

Valentin Nowotny

45
Minuten
Lesezeit

KANBAN

Die schnelle Einführung



UPLOAD
Magazin

Kanban

Die schnelle Einführung

Valentin Nowotny

Kanban Copyright © Valentin Nowotny. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

1. Wofür steht Kanban?

Wie beliebt ist Kanban?

Kanban in Kurzform

Was leistet dieses Buch?

2. Wie lässt sich Kanban ganz praktisch einsetzen?

Was ist die Wortbedeutung von „Kanban“?

Pull vs. Push

Warteschlangentheorie

Kanban-Werte

Die vier Grundprinzipien von Kanban

Die sechs Kernpraktiken von Kanban

Kanban ganz praktisch ...

Weitere sinnvolle Steuerungsmöglichkeiten

3. Kanban kombiniert mit Daily Standups und Retrospektiven

Wie funktioniert das Daily?

Das Daily einführen

Worauf es beim Daily wirklich ankommt

Kanban-Kadenzen und Kanban Service-Klassen

Wie läuft eine Retrospektive ab?

Beliebte Methoden für Retros

Der Retromat macht Vorschläge

Retrospektiven einführen

Dauer einer Retrospektive

Den Dingen auf den Grund gehen

Vorbereitung einer Retrospektive

4. Kanban Readiness – und der richtige Weg dahin!

Woran scheitern viele Unternehmen?

Was kann man tun, um eine ausreichende Kanban Readiness zu erreichen?

5. Die Dos und Don'ts bei Kanban

Anwendungsfragen zu Kanban

Tipps speziell für den Einstieg

6. Weitere Ressourcen

Literatur

Agile Kanban-Games

Schulungs-Video

Kanban-Guide für Scrum Teams

Scrum mit Kanban-Zertifizierung

7. Kleines Kanban-Quiz

8. Glossar

Literaturverzeichnis

Über den Autor

Über das UPLOAD Magazin

Impressum

1.

Wofür steht Kanban?

Bei Kanban erarbeiten sich alle im Team ein Gesamtbild der Situation und richten ihren Fokus gemeinsam immer wieder neu aus. Zudem werden bestehende Prozesse hinterfragt und nach und nach angepasst.

Agil ist an Kanban zum Beispiel, dass der bestehende Prozess in kleinen Schritten (also evolutionär) verbessert wird. Indem viele kleine Änderungen umgesetzt werden (anstatt einer großen Änderung), wird das Risiko für jede einzelne Maßnahme reduziert.

Kanban funktioniert mit allen Mitarbeitern, wenn diese motiviert sind und die Potenziale verstanden haben, die in Kanban liegen.

Wie beliebt ist Kanban?

Nach einer aktuellen Umfrage des Online-Jobportals StepStone und der Unternehmensberatung Kienbaum steht Kanban an erster Stelle, wenn es um die Verbreitung agiler Methoden bei Fach- und Führungskräften geht.^[1] Die Studie ergab folgendes Bild für die Nutzung agiler Methodenwelten (Pein 2020):

- Keine Methode 45,5%
- Kanban 21,1%
- Scrum 18,3 %
- Design Thinking 15,4%
- Rapid Prototyping 10%
- Customer Journey 8,3%

- Lean Startup 7,5%
- Business Model Canvas 6,7%
- Persona 5,3%
- Sonstige 5,3%

Quelle: ManagerSeminare April 2020^[2]

Agile Methoden sind demnach zwar noch nicht mehrheitlich im Einsatz, werden aber zugleich bereits von vielen Fach- und Führungskräften eingesetzt – Tendenz steigend.

Kanban im Vergleich zu Scrum und Design Thinking

Interessant ist an den Zahlen, dass sehr bekannte Frameworks wie Scrum oder Design Thinking seltener eingesetzt werden als Kanban. Warum ist das so?

Bei Scrum gibt es eine Taktung in festgelegten Sprint-Zyklen, z.B. ein oder zwei Wochen. Zudem erfordert Scrum zwingend die Besetzung zusätzlicher Rollen wie „Scrum Master“ und „Product Owner“. Dies fällt bei Kanban weg.

Die Methode Design Thinking wiederum fußt auf einem Phasenmodell, zumeist sechs Stufen, die immer wieder durchlaufen werden müssen, um beispielsweise den Prototyp eines Produkts weiter zu verbessern.^[3] Auch das gibt es bei Kanban nicht.

Scrum findet man oft in der IT, Design Thinking wiederum dort wo immer wieder Innovationen kreiert werden müssen, wie zum Beispiel im Produktmanagement oder im Bereich Forschung und Entwicklung.

Kanban können Sie dagegen in praktisch jeder Abteilung und in jedem Unternehmensbereich einsetzen. Es ist sozusagen der agile Allzweckreiniger, das Framework mit dem alle Abteilungen weiterkommen und agiler arbeiten können, ohne dass bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen.

Kanban ist als voraussetzungsarme, für alle Arbeitsbereiche gültige und ad hoc einsetzbare Methode als agiles Allzweckmittel geradezu prädestiniert.

Der Einsatz von Kanban hat folgende Vorteile:

- Jedes Team kann sofort mit Kanban loslegen, wenn die Grundprinzipien verstanden wurden.
- Kanban schafft eine fortwährend aktualisierte Übersicht in Bezug auf den Arbeitsfluss und erlaubt es, die Abfolge der einzelnen Arbeitspakete im Team flexibel zu planen.
- Kanban hilft Arbeitslasten aber auch Fortschritte zu visualisieren.
- Kanban erlaubt es, die eigene Arbeitskraft sinnvoll einzusetzen, denn jeder Mitarbeitende erkennt sofort, wo er oder sie mit anpacken kann, um zusammenhängende Aufgaben abzuschließen und Kundenwert zu schaffen.
- Die Visualisierung des Arbeitsflusses am Kanban Board hilft dabei, Engpässe zu erkennen und gemeinsam Projekte agil auszusteuern.
- Mit Kanban können so Schwachstellen in der gemeinsamen Arbeitsorganisation erkannt und gemeinsam Stück für Stück angepackt und im positiven Sinne verändert werden. Man spricht hier von evolutionärem Change Management.

Innerhalb der Produktion, wo Kanban schon seit vielen Jahrzehnten zum Einsatz kommt, ergeben sich weitere interessante Vorteile, die ich hier kurz nennen möchte:

- Reduzierung des Bestandes und hohe Materialverfügbarkeit.
- Hoher Materialumschlag und weniger Lagerfläche.
- Feste Losgrößenvorgabe und keine Überproduktion.
- Kurze Lieferfristen und schnellere Durchlaufzeiten.

Der letzte Punkt ist natürlich für die Produktion wie auch für viele administrative Bereiche gleichermaßen gültig und hoch attraktiv: Die Prozesse

werden schneller, und zwar sowohl für interne als auch externe Kunden, und damit verbessert Kanban das Wertschöpfungspotenzial einer Unternehmung spürbar und nachhaltig.

Kanban in Kurzform

Aber wie funktioniert Kanban nun eigentlich? Dazu ein kurzer Blick in seine Geschichte: Ursprünglich war Kanban eine Methode, um die Produktion besser zu steuern. Der japanische Automobilbauer Toyota hatte diese in den 1950er Jahren entwickelt. Die Idee war ein System zu etablieren, über das sich jede Fertigungsstufe optimal steuern ließ.

Im Japanischen bedeutet Kanban „Signalkarte“, der Schlüssel zur Visualisierung des Arbeitsflusses in einem Kanban-System.

Bei Kanban wird traditionell ein großes Augenmerk auf die Vermeidung von Engpässen gelegt, die den Produktionsprozess verlangsamen. Ein übergeordnetes Ziel ist es, schnellere Durchlaufzeiten zu erreichen.

Von David Anderson wurde das Konzept schließlich 2007 auf die Welt der IT übertragen. Damit war der Weg frei, auch Projekte und administrative Prozesse außerhalb der Produktion mit Hilfe von Kanban schneller und effizienter zu machen und Teams in die Lage zu versetzen, den eigenen Arbeitsfluss besser zu verstehen und nachzuvollziehen.

Wie Kanban einem Team hilft

Wie hilft Kanban nun dabei, den Fluss der Arbeit zu visualisieren? In einer einfachen Form praktizieren Sie Kanban mit einem Board mit entsprechenden Kärtchen, die in drei Spalten aufgeteilt sind:

- Zu tun: In der ersten Spalte ganz links notieren Sie auf Kärtchen jene Aufgaben, die noch nicht begonnen wurden.
- In Arbeit: Wird mit der Bearbeitung einer Aufgabe begonnen, so

verschieben Sie das entsprechende Kärtchen in die Spalte in der Mitte.

- Erledigt: Ist die Aufgabe erledigt, wandert das Kärtchen in die rechte Spalte mit den erledigten Arbeitskarten.

Die Grundlage des Systems ist also simpel. Auf die Feinheiten in der Praxis sowie nützliche Erweiterungen gehe ich noch genauer ein.

Ein erstes und wichtiges Beispiel dafür möchte ich gern schon einmal erklären: Bei Kanban wird die Menge an Aufgaben, an denen zeitgleich gearbeitet wird, typischerweise begrenzt. Die Anzahl der Aufgabenkarten, die sich eine Person ziehen darf, oder aber die Gesamtzahl aller in Arbeit befindlichen Kärtchen ist limitiert, um den Fluss der Arbeit besser zu steuern.

Sie haben mit Kanban ein Pull-System, d.h. jede Person zieht sich aktiv eine neue Karte mit einer Aufgabe aus dem Aufgabenpool, wenn die vorherige Aufgabe erfolgreich abgeschlossen wurde. Ein Kanban-System erlaubt so eine konsequente Priorisierung beim Abarbeiten von Aufgaben.

Auf diese Weise werden Engpässe („Bottlenecks“) erkennbar: Dies lässt sich an einer größeren Menge von Kanban-Karten in einer Spalte erkennen.

Insbesondere dann, wenn das Kanban-Board es erlaubt, mehrere Wertschöpfungsschritte in einer Abteilung oder einem Bereich zu differenzieren, können Sie an einer solchen Engpassstelle das System verbessern. Dies lässt sich zum Beispiel durch eine andere Aufteilung der Arbeit oder eine Neuorganisation von Ressourcen erzielen.

Insgesamt können Teams durch das Kanban-System fertige Aufgaben kontinuierlich ausliefern, die Aufgaben gemeinsam täglich neu priorisieren und in kleinen Schritten miteinander Prozessoptimierungen besprechen und umsetzen.

---ENDE DER LESEPROBE---