



Unternehmensoptimierung

Lean, Agile, Kanban

Stand

10.05.2026

Copyright © 2026

Dipl. oec. Heiko Kieser
Peter-Dörfler-Str. 1
D-86672 Thierhaupten
Tel.: +49 8271 / 802 456
<http://www.HeikoKieser.de>

Lean, Agile und Kanban

Die 12 Prinzipien des Agilen Arbeitens¹

- Höchste Priorität gilt der **Kundenzufriedenheit durch frühestmögliche, kontinuierliche Interaktion** des Kunden im Entwicklungsprozess. ► Hier gilt es eine Sensitivität für den Kunden bzw. seiner Zielgruppe und seinen Wünschen zu bekommen. Oftmals kann sie der Kunde selbst nicht richtig formulieren. Idealerweise ergibt sich offenes im Gespräch die Erkenntnis.
- Kritische **Anforderungsänderungen** sind **selbst spät** in der Produktentwicklung willkommen, um Wettbewerbsvorteile für den Kunden zu realisieren. ► Sonst kann ein Produkt schon out sein, bevor es am Markt ist.
- Das Produkt sollte möglichst **schnell funktionierend** innerhalb weniger Wochen oder Monate bereitgestellt werden. Die Zeitspannen der Entwicklungsabschnitte sind eher kurz zu halten. ► Notwendige Änderungen oder Nutzungsprobleme fallen besonders dann auf, wenn man das Produkt in Aktion sieht. So kann man früher den Entwicklungsprozess in die richtige Richtung steuern.
- **Fachexperten und Entwickler** sollten täglich **eng zusammenarbeiten**, um eine möglichst schnelle Reaktionszeit auf Wissen und neue Erkenntnisse zu erhalten, um so Fehlentwicklungen zu vermeiden. ► Dies fördert beispielsweise wieder den Nutzen des Endproduktes, das die Fachexperten besser die essentiellen Punkte erkennen.
- Projekte sollten rund um **motivierte Individuen** gestaltet werden. Dabei sollten die Individuen maximale Unterstützungen erfahren und ein Umfeld vorfinden, das Ihnen die Arbeit erleichtert. Als Verantwortlicher **vertraut man** darauf, dass die Aufgabe zur vollsten Zufriedenheit erledigt wird. ► Dieses Vertrauen scheint ungewohnt. Bislang haben der Rotstift und die Controller Projekte oft durch Übereifer beschnitten, obwohl eine reine Kostenbetrachtung meist weniger das Gesamtkonzept im Blick hat. Durch Agile wird ein eigentlich unkontrollierbarer, kreativer Prozess für rational denkende kontrollierbar gemacht.
- Die vorrangigste und effizienteste **Kommunikationsmethode** zum Informationsaustausch an und innerhalb des Entwicklerteams ist **von Angesicht zu Angesicht**. ► Dadurch werden auch unterbewusst übertragene Signale sichtbar.
- Das **wichtigste Maß** des Entwicklungsfortschritts ist das **funktionierende Produkt**. ► Letztendlich muss das Produkt am Markt bzw. am Einsatzort bestehen. Je schneller es direkt dort getestet werden kann, umso schneller werden Mängel und wichtige Änderungen entdeckt.
- Zur Förderung nachhaltiger Entwicklungen über einen Agilen Prozess sollten sowohl die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer **dauerhaft ein gleichmäßiges Tempo** halten können. ► Dies schont auch nachhaltig die Ressource Mensch, vermeidet Überforderung und Burnouts am Projektende durch Überstunden.
- Für maximale Agilität sollte permanent auf **technische Exzellenz** und **durchdachtes Design** Wert legen. ► Die Finesse eines Produkts entscheidet letztlich, wie es am Markt angenommen wird.
- **Einfachheit** ist von grundlegender Bedeutung. Einfachheit ist die Kunst, bei gleichem Nutzen die Menge an vermiedener Arbeit zu maximieren. ► Komplexe Systeme sind oft reparaturanfälliger als einfachere mit gleichem Nutzen. Zudem sind sie in der Produktion und bei der Bedienung kostengünstiger.
- Die besten Konstruktionen, Ansätze, Lösungen und Ideen entstehen aus **selbstorganisierten Teams**. ► Lange Entscheidungswege bremsen Kreativität. Daher ist dies selbstredend.
- **Selbstreflektion im regelmäßigen Turnus** ermöglicht es dem Team, gewonnenen Erkenntnisse zur Steigerung der eigenen Effektivität direkt in das Arbeitsverhalten zu integrieren. ► Bleibt die selbstlernende Organisation durch kritische Selbstreflektion aus, wird man irgendwann vom besseren überholt.

¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung

Lean, Agile und der gesunde Menschenverstand

Aus den oben stehenden Prinzipien ergibt sich letztlich ein ganzheitliches Denken. Ist also Lean und Agile das gleiche wie der gesunde Menschenverstand? Im Prinzip schon. Wir sollten in den Betrieben lieber den gesunden Menschenverstand schulen, als Regeln aufstellen und diese intensiv schulen. Regeln werden oft für nur einen sehr geringen Prozentsatz der Menschen geschrieben. Regeln sind prinzipiell nichts schlechtes, aber sie hindern auch daran frei und adaptiv zu denken. Oftmals wird der gesunde Menschenverstand aufgrund von Regeln sogar abgeschaltet, weil »hier steht es ja«, egal, ob das jetzt gerade passt oder nicht. Eine Schulung der Leute auf Mitdenken wäre daher meist der erste Schritt. Regeln können dennoch helfen, eine gewisse Sensibilität für ein Thema zu erreichen, jedoch darf eine Regel nie in Stein gemeißelt sein, sondern muss situativ betrachtet werden. Daher ist der gesunde Menschenverstand (Empowerment) jedes Mitarbeiters ein wichtiges Gut für das Gelingen des Projekts.

Der gesunde Menschenverstand und Transparenz beim Führen verknüpft mit dem Subsidiaritätsprinzip, Zielorientierung, Nachhaltigkeit plus Geisteshaltung »der Kunde ist König« kommt umgangssprachlich ausgedrückt den modernen Ansätzen schon recht nahe.

Das Gute an den gehypten, modernen Namen ist jedoch, dass sie diese alten Werte bei den Menschen in neuem Gewand in Erinnerung rufen.

Lean Management Credo: Wie kann ich mit gesundem Menschenverstand, Wohlwollen und Begeisterung das Unternehmen optimieren, sodass sowohl der Kunde, das Unternehmen und der Mitarbeiter gleichermaßen davon profitieren?

Controller und der Blick in die Vergangenheit

Warum ist das Umsetzen einer Vision mit Hardcore-Controllern nur schwer möglich? Controller schauen nach hinten und versuchen daraus die Zukunft abzuleiten, anstatt dass sie das Team ansehen und schauen, was sie aus dessen Potential machen können.

Allerdings kennt man auch das Gegenteil, dass Visionen oft nicht realisierbar sind. Hier unüberlegt Geld zu investieren wäre auch sträflich. Man sollte als Controller daher zwischen echten Visionen und Luftschlössern unterscheiden.

Control kills Creativity

Wenn ein Chef seine Mitarbeiter mit Kontrolle führt, dann geht er davon aus, dass sie dümmer sind als er. Wenn sich also der Chef mit lauter Spezialisten umgibt, um seine Firma professionell werden zu lassen, so sollte er sie nicht kontrollieren. Die Kontrolle killt/erstickt alle Kreativität und würgt Selbstverantwortung ab. Damit sind die Spezialisten ihres Amtes enthoben und nur noch mittelmäßig.

Die Lösung aus dem Dilemma:

Freiheit bei der Arbeitsgestaltung statt Kontrolle. Kontrolle in übergeordneten Maßstäben.

Wann Freiheiten durch Agile, wann strikt definierte Prozesse?

Digitalisierung förderte sehr stark die Kontrollmöglichkeiten und erreicht dadurch ein hohes Maß an Professionalisierung bei hoher Definition der Prozesse sowie Workflows. Dies kann im überzogenen Maße aber auch hinderlich sein, man denke nur an strikte Eingabefelder am Monitor, die dem verzweifelten Nutzer konsequent die eigentlich gewünschte Eingabe verweigern. Nicht alle Geschäftsprozesse können also über Standardmasken abgehandelt werden, ist doch Standardisierung genau der designierte Feind von Kreativität. Dennoch beharren sehr rationale agierende, Zahlen-Daten-Fakten-Controller auf die Einhaltung ihrer Regelungen, um auch neue Prozesse möglichst vom Risiko bewerten und sofort bei Abweichungen von der Norm den Finger heben zu können. Dies ist aber nicht bei allen Unternehmensbereichen möglich. Man denke nur an eine kreative Produktentwicklung oder Begehung völlig neuer Geschäftsfelder, die eine Planbarkeit per Definition ausschließen. Oder kann man Kreativität planen?

Die Stärke von Agile ist, das man Unkontrollierbares kontrollieren kann, da sie für kreative Prozesse einen Freiraum in einem begrenzten, kontrollierbaren Rahmen bietet. Daher kann Agile nicht nur auf die Software- respektive Produktentwicklung übertragen werden, sondern auch auf **neue Geschäftsmodelle**, die per se unsicher und volatil sind.

Ob Agile auch in anderen Abteilungen sinnvoll ist, hängt vom Freiheitsgrad ab, den man der Abteilung zugestehen möchte. Hierzu gibt es rationale Überlegungen. Manche Unternehmensfelder dürfen nicht Agile, sondern »stroh trocken« sein. Rechnungswesen beispielsweise sollte eher Regeln folgen, die man strikt einhält, als dass man sich am Hinterfragen des Steuerrechts aufreibt. Kreative Lösungsansätze für Steuersparmodelle sind natürlich wieder mit vielen Freiheitsgraden der Denkweise zu belegen. Ebenso ist Denken außer der Reihe eher nicht in der **Fertigung und Produktion von Low-Cost-Produkten** bei großen Quantitäten mit simpler Technik gefragt. Hier steht die hohe Verlässlichkeit des Outputs durch klar definierte Prozesse und einfachen Schritten an vorderster Stelle. Den Gegensatz bildet beispielsweise der **Sondermaschinenbau**, die **Werkstatt** und **Produktverbesserung**. Hier bringt Agile den notwendigen Schwung für Optimierungen und Lösungsideen: Manchmal kann es auch eine Mischung aus strikten Prozessen und Freiheitsgraden sein, z.B. in der **Qualitätssicherung**. Hier müssen einerseits Standards erfüllt, gleichzeitig aber auch kreativ neue Methoden entwickelt werden können.

Das freie ausgestalten des **Arbeitsplatz** ist in einem Büro leichter, in dem jeder immer denselben Arbeitsplatz hat, als bei standardisierten Workspaces mit wechselnder Belegung.

Agile bedeutet nicht blindes »Laissez-faire«, sondern Vertrauen in die Mitarbeiter, dass sie die Freiräume optimal zum Nutzen der Organisation einsetzen. Die Kontrolle erstreckt sich v.a. auf die Ergebnisse, die in kurzen Abständen geliefert werden.

Geschickt angestellt schafft man es mit Agile

- die **Kontrolle beim Unkontrollierbaren** zu behalten,
- die **Kostenkontrolle mit Innovation** zu verbinden,
- **Effizient und flexibel** zur gleichen Zeit zu sein
- **Kreatives Wachstum** unter Beibehaltung wichtiger **Standards** zu erhalten.

Im Insights-4-Farbenmodell wäre dies die Verbindung der blauen Zahlen-Daten-Fakten Menschen mit dem kreativen Gelben.

Üblicherweise würgt der strenge, **blaue Controller** gerne die Kreativität ab, da er eher langsam und vorsichtig agiert. Dem hingegen verliert sich der **gelbe Innovator** in tollen Visionen und geht unkalkulierbar große Risiken ein, da Zahlen für ihn weniger Bedeutung haben. Allerdings besteht für ihn die Herausforderung, dass er sein Projekt letztlich in seinem Geld- und Zeitrahmen umsetzen muss.

Agile bietet für solche, scheinbar konträren Herangehensweisen eine **Win-Win-Lösung**: Der **Innovator** erhält **temporäre Freiheiten**, um kreativ und losgelöst agieren und auch einmal ungewöhnliche Wege einschlagen zu können. Gleichzeitig führt ihn die Methode regelmäßig in die Realität zurück, da er durch die kurzen Lieferintervalle (bei Scrum die Sprints) jeweils verpflichtet ist, ein Ergebnis abzuliefern, und somit nicht über Jahre in kaum umsetzbaren Luftschlössern verweilen kann. Für den blauen **Controller** ist dies eine enorme Entlastung, da er durch die schnell greifbaren Ergebnisse sein permanentes **Risikogefühl minimieren** kann. In Summe kann ein solch aufgesetztes Projekt genau durch das Zusammenspiel der Gegensätze beider Charaktertypen zum Erfolg werden.

Es ist sogar möglich, hiermit neue Geschäftsmodelle mit genau definiertem Risiko zu testen, da es sowohl von der Höhe der Investition wie auch vom Zeitrahmen eingegrenzt werden kann. Eine räumliche Begrenzung des Testfeldes ist ebenso möglich, z.B. über eine kleine Niederlassung oder die Dependence in anderen Ländern. Damit kann z.B. die vielversprechende Innovation vor den Konkurrenten verborgen werden.

Oder anders ausgedrückt ist bei Agile-Projekten folgende Anforderung zentral:

Man muss Kreativität einen Rahmen geben und das Unkontrollierbare kontrollierbar machen – Es ist somit die Verbindung von blauer Kontrolle mit gelber Kreativität & Visionen.

Kreativität einen Rahmen geben

Welche Lösungen kennen wir bereits, der Kreativität einen Rahmen zu geben

- Gute **Fehler-Frage-Kultur**
- Politik der **offene Türen** bei den Führungskräften und feste Gesprächszeiten anbieten
- Ungewöhnlichen Lösungen **offen gegenüberstehen**
- Besonders kreative Ansätze **belohnen**
- **Kreativtage** wie den **Ship-It-Day** anbieten

Scrum & Kanban im AGILE-Umfeld

Die Idee vom Scrum und Kanban entstand aus der Idee, einer selbstorganisierenden Entwicklungsabteilung und bei engerer Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess, um schneller auf Änderungen reagieren zu können.

Kanban²

Kanban, ins Leben gerufen bereits 1947 von Taiichi Ohno (Toyota) und als Software-Kanban von David J. Anderson (Microsoft) 2004 etabliert, ist eigentlich eine stetige, evolutionäre Veränderung hin zum Besseren. Im Rahmen eines agilen Prozesses dient es zur kontinuierlichen Verbesserung. Folgende Prinzipien liegen diesem zugrunde:

Prinzipien:

1. **Starte mit dem Vorhandenem** (nicht revolutionieren)
2. Verfolge stetige, inkrementelle, **evolutionäre Veränderung** (KVP)
3. **Respektiere die bereits vorhandenen Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten** sowie die **Job-Titel**. In Kanban selbst gibt es keine definierten Rollen bzw. so etwas wie einen Kanban-Chef.
4. Jeder übernimmt **Verantwortung**

Praktiken:

1. **Mache Arbeit sichtbar** (z.B. über ein Kanban Board, kreative Alternativen ebenfalls möglich)
2. **Limitiere den WIP** (Work in Progress, Anzahl der parallelen Arbeiten). Es geht darum, sich nicht zu verzetteln, sondern möglichst schnell Teilergebnisse zu präsentieren. Somit ist ein Arbeitsabschnitt, der zu 100% fertig ist, mehr wert als 10 Arbeiten, die zu nur 10% fertig sind. Das Credo lautet **»Stop starting, start finishing«**
3. **Manage Flow** – Arbeitsfluss fördern, Blockaden entfernen.
4. **Mache die Prozess-Regeln explizit**. Jedes Team erstellt sein eigenes Regelwerk, das sinnvoll für die anstehende Arbeit scheint und hält sich strikt daran, um den Prozess voranzubringen und ggf. Probleme zu Erkennen. Aber die übergeordnete Regel ist: jede Regel muss sofort geändert werden, wenn sie nicht mehr sinnvoll ist. Dazu sollte das Team regelmäßig prüfen, ob Regeln mehr aufhalten, als dass sie voranbringen.
5. Führe **gemeinschaftliche Verbesserungen** durch.

Wichtig: Kanban schreibt den Prozess nicht vor

Die Vision von Kanban ist, es gibt kein Team oder Produkt/Prozess etc., das/der bereits optimal arbeitet. Sollte man bei genauerer Betrachtung keinen solchen gefunden haben, hat man nur noch nicht tief genug geforscht, um das Verbesserungswürdige zu finden. Das Ziel ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP, Kaizen).

Kernfrage: Womit sind wir unzufrieden und wie wollen wir das verbessern?

Kanban nutzt dazu alles an Optimierungstechniken, Methoden und Modelle, die bereits existieren oder die man noch erfinden kann.

Wie sieht ein Kanban-System in der Praxis aus?

In der Regel wird das Prinzip »Arbeit sichtbar machen« über das sogenannte Kanban-Board umgesetzt. Das Board besteht meist aus 3 Teilen, also vertikalen Spalten: TO DO – ARBEITSSCHRITTE – DONE

² vgl. »Klaus Leopold, Kanban im Schnelldurchlauf« 25.04.2012, <https://www.youtube.com/watch?v=6nOUa6E0250>

Die Arbeiten werden in kleine, händelbare Einheiten aufgesplittet (aus der Vision/Epos/**Story** ergründet) und auf **Karten** geschrieben, sowie mit **Punkten** versehen, die den Umfang der Aufgaben abschätzen. Diese Sammlung an Aufgaben bildet das **Backlog** und wird an der ersten Spalte **To do / Aufgaben / Input Queue** angepinnt. Dann durchlaufen die Karten den Weg über **in Work / in Progress / in Arbeit** hin zu **Done/Delivered/Finished / Erledigt**. Die Begriffe kann sich jedes Kanban-Team selbst wählen.

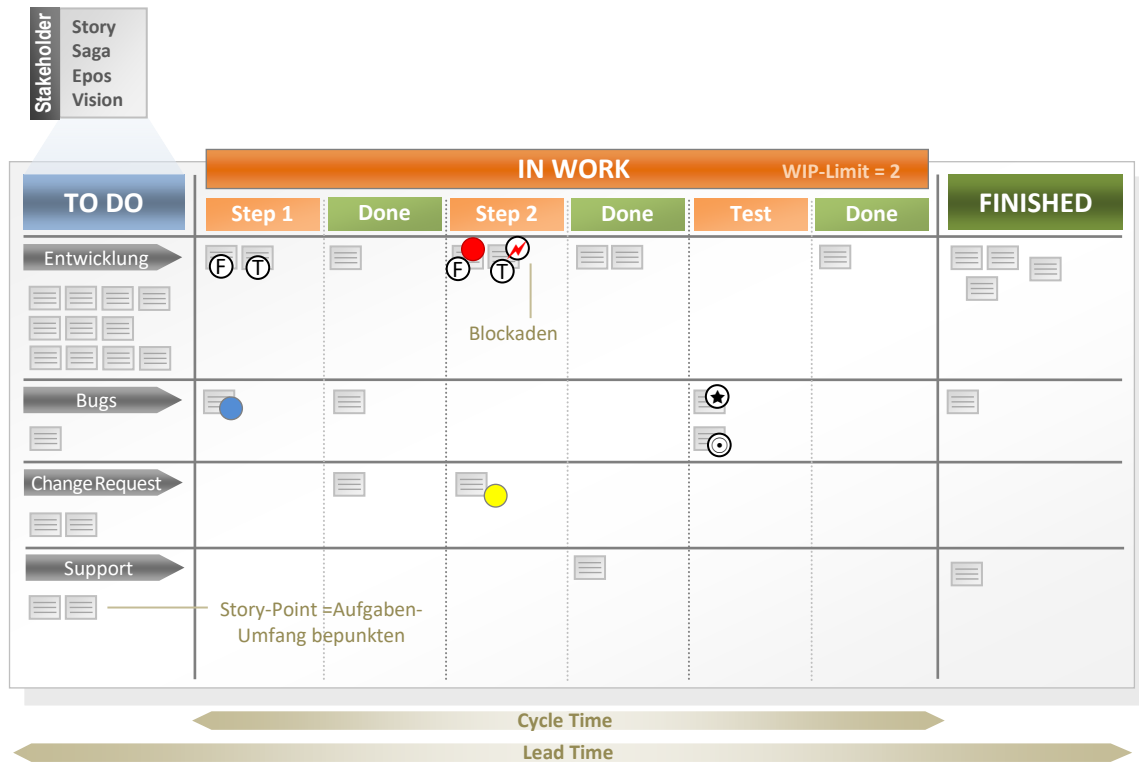


Abb. 1: Kanban-Board

Das Board zeigt Gesamtprozess an. **Step 1** könnte beispielsweise Design/Analyse sein, **Step 2** die Umsetzung Wenn jemand eine Arbeit übernehmen möchte, greift er sich selbständig (Pull-Prinzip statt Push), eine **Karte** und pinnt sie z.B. per seinem **Magnet** an die passende Spalte des zugehörigen Arbeitsschritts. Die Magnete oder alternativ Sticker definieren über Form, Farbe oder den Namen bzw. die Initialen, einen Avatar etc. denjenigen Mitarbeiter, der die Arbeit übernommen hat.

Beispiele:

- F für Frank, T für Tim, ...
- Gelb für Daniel, Grün für Tom, ...
- Symbole wie Stern für Robert, Kreis für Jonas, ...
-

Arbeiten können **blockiert** sein, z.B. Warten auf Lieferung etc. Es ist sinnvoll für **Blockaden** eingängige, selbsterklärende Symbole und Farben zu verwenden, z.B. roter Magnet oder das Blitzsymbole.

Die horizontale Reihe wird auch **Lane** genannt. Hier kann man verschiedene Prozesse im Unternehmen unterscheiden. Dies ist eine Individuelle Entscheidung, welche Namen man hier vergibt. Im obigen Beispiel waren dies Entwicklung, Bugs, Change Request (CR) und Support. Nachfolgend ein paar Beispiele:

Lane	F&E	Support	Cost of Delay (Risiko)	Market Roles	Nachhaltigkeit
Lane 1	Entwicklung (Development, Forschung)	kritisch (critical)	Express / Expedite (Server brennt = alle kümmern sich drum)	Table Stakes (Standard) (Must have, haben die anderen auch)	Gesetz: SDG (Sustainable Development Goals)
Lane 2	Kundenanfragen (CR - Change Request)	innerhalb 24h (to be solved in 24h)	Fixtermin (Weihnachtsverkauf: zu spät nicht möglich)	Differentiators (Innovation) (Neue Märkte gewinnen, Kunden locken)	ESG (Environment, Social, Government)
Lane 3	Fehler (Bugs)	innerhalb 48h (to be solved in 48h)	Standard (linearer Anstieg)	Spoilers (disruptive Innovation) (Notwendig zum Bestehen am Markt, killt Differentiators beim Mitbewerber)	DNK (Deutscher Nachhaltigkeits-Kodex)
Lane 4	Supportanfragen (support, helpdesk)	unkritisch (uncritical, nice to have)	Intangible (Kippunkt unbestimmbar: Neubauten, Zukunftsinvest.)	Cost Reducer (Design Investition, zur Kostensenkung, Kunde interessiert das nicht)	Eigene Ideen
Lane 5			

CoD-Kurven: t = Zeit | € = Kosten
 roter Pfeil = Kostenentwicklung
 grauer Strich = typische Durchlaufzeit

Eigentlich müsste man Kanban bereits in der Schule bzw. spätestens im Studium unterrichten, da das Konzept auch für **die Kontrolle des eigenen Lernfortschritts** hervorragend nutzbar ist. So könnte man über die Lanes die Fächer niederschreiben und oben der Spalte Team »In Progress« von links nach rechts einen Fortschrittsbalken nach dem gefühlten Fortschritt der einzelnen Themen laufen lassen. Im Done-Feld würden dann die Prüfungstermine aufnotiert sein. Für die eigene Kontrolle wäre ein Zeitstrahl mit den relevanten Monaten darüberliegend noch interessant, den man dann Tageweise abstreicht, im Beispiel unten rot = 15. März. So hat man immer einen guten Überblick über die vorhandene Zeit.

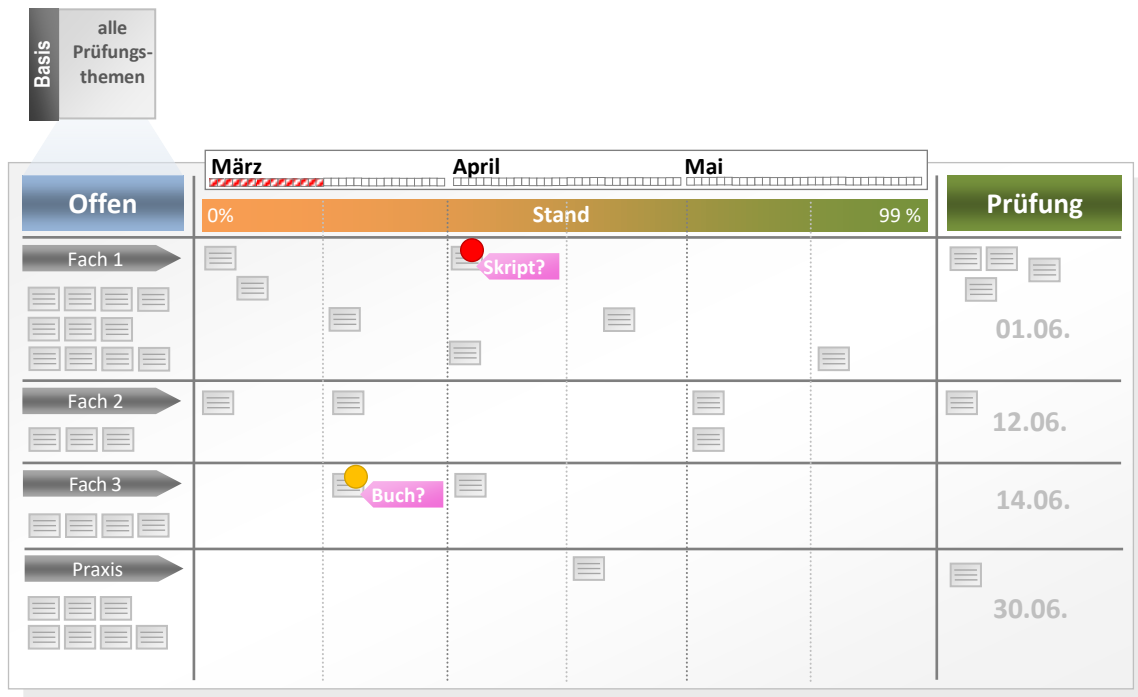


Abb. 2: Kanban-Board für Studium

Lead-Time und Cycle-Time

Die Lead-Time misst die totale Zeit von der Bestellung (Backlog) bis zum Abschluss (Done) einer Aufgabe, die Cycle-Time dagegen erfasst die geringere Fertigungszeit (In Progress).

Das WIP-Limit

Das Limit für die WIP – die Work in Progress – scheint am Anfang vielleicht sogar hinderlich zu sein. Man wird jedoch feststellen dass ein WIP-Limit viele Vorteile hat. Der Hauptgrund ist sicherlich, dass man sich nicht in zu vielen Aufgaben verliert. Man sollte an aktuellen Themen dranbleiben und auch dafür sorgen, dass Blockaden gelöst werden (First Things First).

Die Anzahl der maximalen Prozessschritte (WIP-Limit) wird also idealerweise oben über die Spalte geschrieben, damit sie für jeden erkennbar sind – also ① ② ③ ...

Auch wenn ein Zettel auf rot steht, also blockiert ist, darf hier nicht mehr »gezogen« werden, wenn das WIP-Limit erreicht ist, damit der Blockierte sich um die Blockaden kümmert. In Summe wird damit die Durchlaufzeit verbessert, sonst würden manche Blockaden ewig stehen bleiben.

Möglichkeiten mit dem WIP:

- Wie kann ich die Durchlaufzeit senken?
 - ▶ entweder das WIP-Limit reduzieren oder das Team vergrößern
- Wie kann man den Fokus auf die Lane legen?
 - ▶ WIP-Limit über die Lane statt auf die ganze Spalte legen. Somit kann man am Anfang z.B. der Entwicklung mehr Gewicht geben statt dem Debugging und dieses Verhältnis nach dem Release etwa umkehren. Denn ist das Produkt auf dem Markt, muss man möglichst schnell auf Fehler reagieren können. Dann ist das Steigern der Features eher sekundär.
 - ▶ Ebenso kann man einen Mindestumlauf von Tickets festlegen (z.B. In der untersten Lane muss immer 1 Ticket in Bearbeitung sein), damit ungeliebte Arbeiten oder im Risiko nicht bezifferbare Arbeiten (intangible) auch vorankommen. Dies wären z.B. Design-Verbesserungen, die zwar akut, meist aber nicht dringend sind, jedoch irgendwann notwendig werden.
- Kanban macht durch das **WIP-Limit Engpässe** sichtbar, wenn z.B. es an einer Position stockt.

WIP-Durchlaufzeiten messen

Für die grafische Aufbereitung der Durchlaufzeiten nutzt man am besten ein kumulatives Flow-Diagramm. Die y-Achse rechts zeigt Anzahl der erledigten Tickets, unten an der x-Achse wird die Projektlaufzeit z.B. in Wochen aufgezeichnet. Dann zeichnet man für jede Woche einen Punkt an der Stelle der y-Achse, die kumuliert mit der Anzahl der erledigten Prozesse einhergeht. Von den Ebenen (Fabrflächen) her steht unten z.B. die Summe der »Done«-Tickets (im Schaubild grün), darüber »in Progress« (orange) und darüber die Anzahl der Tickets im Backlog, also »To do« / »Input« (blau).

Man kann an der zunehmenden Dicke des WIP (vertikal) erkennen, dass während dem Projekt zu unterschiedlichen Zeitpunkten (z.B. Zeitpunkt 2 im Vergleich zu Zeitpunkt 11) unterschiedlich viele Arbeiten parallel abliefen und dadurch die Durchlaufzeit (horizontal) erhöht wurde. Das WIP bestimmt also direkt die Durchlaufzeit.

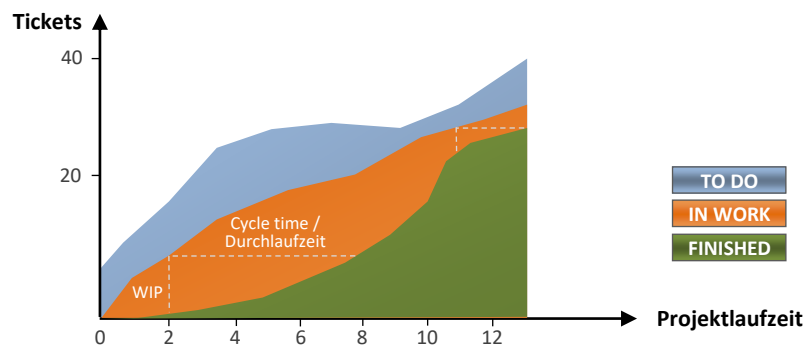


Abb. 3: Kanban WIP-Messung

Story-Points: Aufgaben bepunkten

Die Aufgaben (Tickets) werden absichtlich nur mit Punkten (Story-Points) in ihrer **Komplexität** und **Intensität** sowie **Grad des Neuen/Bekannten** versehen und nicht mit einer konkreten Zeitangabe, weil man sich hier meist überschätzt und eher eine zu kurze Zeit annimmt. Das Maß wird vom Team bestimmt. Einfließen sollte in die Punktevergabe die Mächtigkeit der Aufgabe, die Komplexität und das **Risiko**. Eine Aufgabe die 4 Punkte bekommt sollte auch doppelt so schwer sein, wie eine Aufgabe die nur 2 Punkte bekommt. Man kann im Team zunächst eine individuelle Vergabe vornehmen, z.B. mit umgedrehten, verdeckten Karten, um dann zusammen beim gleichzeitigen Aufdecken zu einer Lösung zu kommen. Bitte nicht den Durchschnitt der aufgedeckten Karten bilden, sondern das Thema ausdiskutieren und zu einer anerkannten Lösung kommen («Scrum-Poker»). Damit wächst jeder Einzelne im Team bei der zukünftigen Festlegung der Punkte. Die geschätzte Zeit soll absichtlich nicht mit einfließen, da man sich hier irren kann. Mit der Zeit wird die Schätzung besser werden, weil die Erfahrungswerte zunehmen.

Um der **logarithmischen Wahrnehmung** des Menschen und der nicht-linearen Risiko-Einschätzung von komplexen Aufgaben gerecht zu werden, vergeben manche Teams nur Punkte aus der Fibonacci-Sequenz (Nachfolger = aktuelle Zahl + Vorgänger). Diese ist 0, 1, (1,) 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89 bzw. in der Vereinfachung 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 40, 100. Dabei ist 3 mittel, 8 schon groß, 21 riesig, 40 kaum schätzbar und 100 unfassbar. Alternativ kann man die Werte auch einfach verdoppeln: 1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, ...

Ebenso kann man auch auf T-Shirt-Größen zurückgreifen XS, S, M, L, XL, XXL, ...

Meetings

- Das bekannteste Kanban-Meeting ist das **Daily Standup Meeting des Teams**. In diesem Meeting tauschen sich die Team-Mitglieder vor dem Kanban-Board gegenseitig über den Arbeitsfortschritt aus und es wird geklärt: Was konnte von gestern auf heute erreicht werden und wo gab es Hindernisse. Was steht als nächstes an? Gibt es aktuelle Probleme und wer kann helfen? Typischerweise dauert es 15-30 Minuten und garantiert den Durchfluss der Tickets.
- Im Vorfeld der Aufgabenabarbeitung durch das Team sollte natürlich jemand definieren, welche Inhalte als nächste verfolgt sollen. Dies geschieht im **Queue Replenishment Meeting**: Die **Manager bzw. Stakeholder** beraten hier frühzeitig, welche Aufgaben das Team als nächstes nach dem Abarbeiten des aktuellen Blocks erledigen soll. Solche Meetings können am Anfang auch sehr lautstark ablaufen, da meist egoistische Ziele der Stakeholder verfolgt werden und mehr Aufgabenwünsche anstehen, als das Team erledigen könnte. Mit der Zeit werden die Meetings kooperativer und es steht die Erkenntnis im Mittelpunkt, was für das Unternehmen das optimalste ist. Damit ist das Meeting ein Vorfilter für die wichtigsten Aufgaben.
- Output-Regelung erfolgt meist über **Release Planning Meeting**.

- Sollte man ein **Kanban-Board online stellen, also ein digitales** wählen, damit auch Mitarbeiter im Homeoffice einen aktuellen Stand sehen können? Dies ist nicht zwingend nötig. Viele lieben ein physisches Kanban-Board und möchten dies eigentlich ungern durch das digitale Äquivalent tauschen. Wenn dann einzelne Mitarbeiter vom Homeoffice aus arbeiten, kann man auch eine kleine Videokonferenz direkt mit Sicht auf das Kanban-Board aufbauen. Ein größerer Tablet-PC mit gutem Ton reicht schon, um den Hinzugeschalteten in der Mitte der Gruppe beim Daily-Meeting etc. teilhaben zu lassen. Zudem sieht er immer den aktuellen Stand des Boards und kann sich ggf. einen Screenshot machen.
- **Retrospektive:** Über alle Meeting-Formen hinweg werden zur Verbesserung des Prozesses Retrospektiven gemacht. Am Anfang macht das Team das alleine und in schnellerem Zyklus, z.B. wöchentlich. Die Zeiträume können sich verlängern, sobald alles gut läuft. Dann werden die Stakeholder zu den Retrospektiven eingeladen mit der Idee, dass das Kanban-Team den Stakeholdern einen guten Service bietet und wie sie diesen noch verbessern können.

Weitere Tipps für den Betrieb von Kanban

- Das Herz und der **Motor** von Kanban **sind die Menschen**. Für sie existiert das Kanban-Board. Damit dürfen sie es auch optisch ansprechend gestalten, dass sie es gerne mit Begeisterung nutzen.
- **Änderungen** können **jederzeit** eingebracht werden (das ist der Vorteil von Agile/ Kanban).
- Unbedingt **PULL- statt PUSH-Prinzip einhalten**. Das bedeutet, das Team holt sich die Aufgaben anstatt dass es per Priorität von außen getriggert wird. Dieses gegenüber Vorgesetzten durchzusetzen, ist manchmal schon eine Herausforderung.
- Dazwischengeschobene **Priorisierungen** oder zuviele Tickets mit Prio 1 (Prio 1, Prio 1+, Prio 1+++)
sammeln, wieder zurückgeben und um reale Priorisierung bitten.
- Bei mehreren Teams im Bereich der In-Progress-Spalte holt sich Team B erst wieder Arbeiten von Team A ab, wenn es wieder **freie Kapazitäten** hat
- **Priorisierung der Tickets nach Cost of Delay:** Um die Priorität eines Tickets festzustellen, überlegt man sich, wie stark der Einfluss auf den Gesamterfolg ist, wenn man ein bestimmtes Ticket liegen lässt. Bei geringem Einfluss kann man das Ticket auch schieben. Wichtige Features werden dann bevorzugt, als die »Nice-to-have«-Funktionen.
- **Blockaden sammeln** und am Ende per **Retrospektive** für die Zukunft die Blockaden entfernen. Das bedeutet vielleicht, dass man einmal mit einer anderen Abteilung oder einem Zulieferer reden muss, um den Informationsfluss zu verbessern, oder dass man sich über eine komplette Änderung des Systems Gedanken machen muss, weil z.B. eine Lieferkette immer nach demselben Muster abbricht.

Vergleich Kanban – Scrum

Gemeinsamkeiten:

- Die **Teams organisieren sich selbst** und jedes Teammitglied übernimmt **Verantwortung**.
- Das Team **motiviert sich selbst**
- Das Team **entscheidet eigenständig**, welche Aufgaben sie als nächstes angehen (**Pull-Prinzip**)
- Der **direkte Austausch** in kurzen Meetings (z.B. Daily) ist zentrales Element
- Die **Arbeitsplattform**, an der die Arbeit plakativ und analog sichtbar gemacht wird, ist meist das **Scrum- bzw. Kanban-Board**. Dieses sollte möglichst in der Nähe des Teams, am besten in den Laufwegen oder einem frequentierten Raum sein, damit jedes Teammitglied den Überblick über den Gesamtstatus behält

- Das Team beschränkt sich auf **wenige Aufgaben, die möglichst rasch den Prozess durchlaufen**, anstatt auf Multitasking und Ablenkung durch stetig neue Aufgaben. Im Fokus steht das Ziel, möglichst schnell zu einem funktionierenden (Teil-)Produkt zu gelangen. Die Teilprodukte werden möglichst zeitnah dem Kunden geliefert, der dann die Möglichkeit hat, in den Entwicklungsprozess einzugreifen, z.B. um auf ungeplante Marktänderungen reagieren zu können.
- Die **Aufgabenlast** muss so gewählt werden, **dass das Team nicht überlastet wird** und in den Burnout fällt, sondern dauerhaft weiterarbeiten kann.

Die Hauptunterschiede von Kanban und Scrum:

- **Kanban** hat einen fortlaufenden Prozess und im Gegensatz zu Scrum **keine Sprints**. Also Folge daraus hat Kanban keinen Sprint-Backlog auf dem Board.
- Bei Kanban findet das **Pull-Prinzip** bei der Übernahme einer Aufgabe durch ein Team-Mitglied Verwendung. Bei Scrum zeigt sich das Pull-Prinzip bei der Übernahme bzw. Auswahl der anstehenden Arbeiten aus dem Product-Backlog zum Sprint-Backlog. Das Team versucht hierbei zu ergründen, wie viele Aufgaben sie vom Backlog in das aktuelle Sprint-Backlog zur Bearbeitung übernehmen soll, also welches Arbeitspensum sie wohl in nächsten Sprint abarbeiten können. Sollten Aufgaben nicht erledigt werden können und übrigbleiben, wandern sie nach dem Sprint vom Sprint-Backlog wieder zurück zum Product-Backlog.
- Als notwendige Eingrenzung der anstehenden Arbeiten wird **statt dem Sprint** bei Kanban das **WIP-Limit** eingeführt.
- **Kanban: Änderungen jederzeit** – Scrum: Änderungen erst nach dem Sprint
- Scrum wirkt in Summe **strenger als Kanban**, Kanban ist freier.
- **Scrum hat 3 feste Rollen Product-Owner, Scrum-Master & Entwickler** – Kanban hat explizit keine Rollen
- **Scrum hat definierte Zeiträume**. Zeit ist sehr zentral, ebenso präzises Timing. Somit ist somit die Lösung, um zu einem definierten Zeitpunkt etwas abzugeben. Bei Kanban spielt der **Zeitfaktor** spielt eine untergeordnete Rolle
- Das **Scrum-Board** zeigt **nur den aktuellen Sprint**.

Unser Leistungsspektrum

Wir bieten agile Prozessoptimierung, durchdachte Transformation, respektvolle Unternehmenskultur und zielorientierte Mitarbeiterentwicklung als integrales Gesamtkonzept:

- Kreative **Problemanalysen & Lösungen**
- Sofortiges **Remote Viewing**
- Nachhaltiges **Change Management**
- Agiles **Business Development**
- Effektive **Persönlichkeitsentwicklung**
- Solide **Nachfolgeregelung**
- Schnelle **Unternehmensrettung**
- Erfolgreiches **Konflikt- & Krisenmanagement**
- Ethische **Geopolitik**
- Aufbau von **Organisationsstrukturen**
- Zukunftsfähige **Entwicklungszusammenarbeit**

Jetzt anrufen & Termin vereinbaren: **+49 8271 802 456** oder per E-Mail: **info@HeikoKieser.de**