



Mike Burrows

Kanban

Verstehen, einführen, anwenden

→ Aus dem Englischen übersetzt
von Florian Eisenberg und Wolfgang Wiedenroth



Mike Burrows ist Geschäftsführer und Principal Consultant von David J. Anderson and Associates (djaa.com). In seiner beruflichen Laufbahn, die sich von der Luftfahrt über das Bankwesen, das Energiewesen bis hin zum öffentlichen Dienst zieht, ist Mike bereits IT-Leiter, globaler Entwicklungsleiter und Softwareentwickler gewesen. Er ist akkreditierter Kanban Trainer (AKT) und Kanban Coaching Professional (KCP) und wird überall auf der Welt eingeladen, um auf Veranstaltungen Vorträge zu halten. Er bloggt auf *positiveincline.com* und twittert als *@asplake* und *@KanbanInside*.

Übersetzer:



Florian Eisenberg hilft Unternehmen als Trainer, Berater und Coach auf ihrem Weg zur Agilität. Dabei setzt er am liebsten auf Kanban und unterstützt es durch andere Vorgehensmodelle wie beispielsweise Scrum. Er schätzt an Kanban besonders den respektvollen Umgang mit den Beteiligten und die lösungsoffene Herangehensweise.

Nach seinem Studium der Informatik in Karlsruhe arbeitete er als Programmierer, Scrum Master und Product Owner, bevor er Berater wurde. Er ist einer der ersten akkreditierten Kanban Trainer (AKT) und Kanban Coaching Professionals (KCP). Sein Blog finden Sie auf *florianeisenberg.de*, er twittert als *@fjeseisenberg*.



Wolfgang Wiedenroth ist ausgebildeter Fachinformatiker der Fachrichtung Anwendungsentwicklung und arbeitete insgesamt fünf Jahre als Scrum Master in verschiedenen Bereichen der IT. 2010 entdeckte er Kanban und verliebte sich in dessen erstes Prinzip »Beginne mit dem, was du gerade tust« und wurde ein wahrer Kanban-Enthusiast. Heute arbeitet er bei it-agile als Berater und hilft Unternehmen, mit Kanban ihre Prozesse und Umgebung zu verstehen und zu verbessern. Wolfgang ist akkreditierter Kanban Trainer (AKT) und Kanban Coaching Professional (KCP). Außerdem ist er Co-Founder der Limited WIP Society München. Er bloggt auf *agilemanic.com* und twittert als *@wwiedenroth*.

Mike Burrows

Kanban

Verstehen, einführen, anwenden

Übersetzt aus dem Englischen
von Florian Eisenberg und Wolfgang Wiedenroth

Übersetzung: Florian Eisenberg (post@florianeisenberg.de)
Wolfgang Wiedenroth (wolfgang.wiedenroth@it-agile.de)
Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Herstellung: Birgit Bäuerlein
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie 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:

Buch 978-3-86490-253-6
PDF 978-3-86491-805-6
ePub 978-3-86491-806-3
mobi 978-3-86491-807-0

Deutsche Ausgabe der 1. amerikanischen Auflage 2015

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2015 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Copyright der amerikanischen Originalausgabe © 2014 by Mike Burrows

Title of American original: Kanban from the Inside

Blue Hole Press · 72 Buckhorn Road · Sequim, WA 98382 · www.blueholepress.com

ISBN 978-0-9853051-9-2

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 Autor 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 Sharon* ❖

Geleitwort

Ich bin ein Amerikaner, der in der glücklichen Lage ist, einen ordentlichen Teil der Welt gesehen zu haben. Während meiner Reisen habe ich festgestellt, dass Amerikaner eine einzigartige Vorliebe für das Genre der »Selbsthilfe«-Bücher haben: Amerikaner lieben es, gesagt zu bekommen, dass sie etwas falsch machen und dass das atemberaubende Buch in ihren Händen den geheimen Code darüber enthält, wie sie dünner, schneller, stärker oder sogar schöner werden.

Mike ist Brite und die Welt kann sich glücklich schätzen, dass er sich entschieden hat, dieses Buch zu schreiben. Denn das Letzte, was wir brauchen, ist ein weiteres »Selbsthilfe-Software-Methode«-Buch, in dem der Autor verspricht, Entwicklungsorganisationen den geheimen Code dafür zu geben, wie ihre Leute besseren Programmcode schreiben, der besser zu den Kunden-, Stakeholder- und Marktbedürfnissen passt, mit weniger Fehlern und den aktuellsten Technologien. Das bedeutet bedauerlicherweise, dass einige Amerikaner – und möglicherweise auch einige andere, die von der Schule der »Selbsthilfe« genährt wurden – dieses Buch meiden könnten.

Das wäre äußerst schade.

In diesem ausführlichen Buch gibt uns Mike keinen Rat zur »Selbsthilfe«. Stattdessen gibt er uns etwas, was noch viel, viel mächtiger und beständiger ist: Werkzeuge und Prozesse zur Selbsterkenntnis.

Da Erkenntnis die Fähigkeit ist, das wirkliche Wesen einer Sache zu verstehen, ist Selbsterkenntnis die Fähigkeit, uns selbst zu verstehen. Aus der Perspektive dieses Buches meint das »Selbst« nicht uns als Individuen, sondern unser »Organisations-Selbst« – unser Unternehmen oder Entwicklungsteam oder unsere Entwicklungsorganisation.

Die mächtigen Werkzeuge, die Mike beschreibt – beispielsweise das Kanban-Board oder das Cumulative Flow Diagram –, werden auf der Grundlage einer Reihe von Werten eingeführt, die uns wirklich umfassende Mittel zur Verfügung stellen, um anhaltende Veränderungen zu erzielen.

Das Überraschendste ist vielleicht, dass Mike das tut, ohne zu fordern, zu beschwatzen, zu nötigen oder überhaupt darum zu bitten, dass Sie als Leser auch nur eines dieser Dinge tun. Stattdessen beginnt Mike mit einer tiefen Erkundung

der Werte und zeigt uns dann, wie wir so handeln können, dass es kongruent zu diesen Werten ist. Wenn Sie diese Dinge »wert«-schätzen, werden Sie diese Aktionen umsetzen wollen. Und wenn Sie sie umsetzen, werden Sie feststellen, dass Sie beginnen, die Verbesserungen zu erzielen, die Sie die ganze Zeit haben wollten.

Luke Hohmann

Gründer und CEO der Conteneo, Inc.

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Die Diskussion über die Werte von Kanban wurde emotional geführt, als Mike sie in seinem Blog publizierte. Wieso sollte Kanban Werte bekommen? Die Community hatte sicher aus den Erfahrungen gelernt, die ein Teil der Gruppe mit den Werten von Scrum (Offenheit, Mut, Respekt, Commitment, Fokus) gemacht hatte: Wenige Menschen kennen sie und noch weniger Menschen wenden sie tatsächlich auch an. Warum sollten also Werte für Kanban wichtig sein? Sie bilden eine gemeinsame Sprache, aber das tun die Grundprinzipien und -praktiken auch. Sie geben diesen beiden allerdings eine »wertvolle« Grundlage: Sie verankern das Gefühl, das Kanban-Anwender kennen, wenn sie über die Methode sprechen, in der Sprache. Die meisten Kanban-Enthusiasten wissen, wie schwer es ist, Kanban allein anhand der Praktiken und Prinzipien zu vermitteln, denn es steht immer auch eine Philosophie, eine Geisteshaltung dahinter. Die ließ sich schwer in Worte fassen – bis die Werte die Brücke zwischen den Daten und den Emotionen bildeten. Die Community diskutierte intensiv über den Zweck, die Zusammensetzung, das Hinzufügen oder Weglassen einzelner Werte. Herausgekommen sind neun Werte, die in Beziehung zu den Praktiken und Prinzipien der Kanban-Methode stehen. Dieses Buch orientiert sich stark an diesen Werten und zeigt dabei, wie eng diese Beziehung ist. Wenn wir als Kanban-Trainer oder Coaches in Unternehmen gehen und uns eine bestehende Kanban-Implementierung ansehen, erkennen wir häufig anhand der Struktur und der Stimmung bei Meetings oder schon allein anhand des Kanban-Boards, dass etwas schief läuft: fehlende WIP-Limits, Risiken werden nicht besprochen, Kundenwünsche nicht berücksichtigt, Überlast bei einzelnen Mitarbeitern, Aufgabenzuteilung auf einzelne Mitarbeiter etc. Denn obwohl einige Praktiken von Kanban augenscheinlich implementiert wurden, klingen viele Implementierungen trotzdem blechern, wenn man dagegen klopft – bildlich gesprochen. Bei jeder Kanban-Implementierung geben uns die Werte einen Ansatzpunkt, um über unsere spezifische Interpretation der recht allgemein gehaltenen Praktiken zu urteilen: Sind wir auf den Kunden fokussiert? Fließt unsere Arbeit tatsächlich? Verstehen wir das System und die bestehende Unzufriedenheit zur Genüge? Handeln wir mit dem Einverständnis aller und respektieren wir die Menschen im System? Nachdem Sie dieses Buch gelesen und sich hoffent-

lich die Werte zu eigen gemacht haben, werden Sie diese Fragen ganz natürlich für eine bestehende oder neue Implementierung stellen können. Fragen wie diese stellen erfahrene Kanban-Anwender ständig – sie sind für die richtige Implementierung der Prinzipien und Praktiken ungemein hilfreich und wichtig.

In der Reflexion über die Werte und ihre Anwendung liegt viel Lernpotenzial. Auch wir beide haben während der Bearbeitung des Buches wieder viele neue Aspekte und Interpretationen der Kanban-Methode gefunden. Ihnen wird das Buch natürlich nicht nur die Werte vermitteln, sondern auch den aktuellsten Stand der Kanban-Methode. Falls Sie die Methode bereits anwenden, aber die Werte noch nicht kennen, wird Ihnen das Buch einen neuen Blick auf Kanban bescheren. Und auch wenn bei der täglichen Arbeit selten die Zeit vorhanden ist, um über die Prozesse und ihre Anwendung zu reflektieren: Es lohnt sich, mit neuem Blick auf die eigene Arbeit zu schauen. Die Kanban-Methode sieht diese Feedbackzyklen zum Glück explizit vor!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und freuen uns über einen Dialog mit Ihnen!

Florian Eisenberg
post@florianeisenberg.de

Wolfgang Wiedenroth
wolfgang.wiedenroth@it-agile.de

Hamburg, Juli 2015

Vorwort

Vielleicht haben Sie schon von Menschen mit T-förmiger Qualifikation gehört. Nun, dies ist ein T-förmig qualifiziertes Buch! Es besitzt in seinem Kern die Tiefe, die man erwartet, gleichzeitig aber auch eine gewisse Breite. Seine Tiefe bezieht sich natürlich auf die Kanban-Methode: Was sie ist; wie Anwender denken; Ratschläge, wie man sie anwendet; und so weiter. Die Breite kommt in Form einiger wichtiger Referenzpunkte außerhalb der Methode hinzu. Diese sind hoffentlich sowohl für die hilfreich, die Kanban noch nicht verwenden und von außen hineinsehen, als auch für jene, die Kanban anwenden und auf der Suche nach frischen Quellen der Inspiration sind.

Ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, die »menschliche ›*Beginne mit dem, was du gerade tust*‹-Vorgehensweise für Veränderung« nicht als Produktivitätswerkzeug zu beschreiben, sondern als Managementmethode. Eine Methode, die um ein starkes Framework von Werten herum gebaut ist. Sie ist ein Weg, um Organisationen zu helfen, besser für ihre Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder zu arbeiten.

Eine wichtige Eigenschaft dieser Managementmethode ist, dass sie auf vielen verschiedenen Ebenen angewendet werden kann: von der Ebene einzelner und kleiner Teams bis ganz nach oben zu strategischen Businessinitiativen. Seien Sie also nicht überrascht, wenn wir uns innerhalb weniger Abschnitte von einer Ebene auf die andere bewegen. Die Einfachheit, mit der das möglich ist, gibt schon eine deutliche Vorstellung davon, wie die Kanban-Methode funktioniert.

Ich schreibe als erfahrener Manager mit einem ausgeprägten technischen Hintergrund. In den vergangenen Jahren bin ich Entwicklungsleiter von Teams auf vier Kontinenten, Geschäftsführer, IT-Leiter und Interimsmanager gewesen. Es ist schon einige Zeit her, dass ich dafür bezahlt wurde, Anwendungen zu programmieren. Es ist aber immer noch eine meiner Leidenschaften und auch heute noch zieht es mich in Diskussionen über Systemarchitektur und Design.

Natürlich lässt sich das Buch ein wenig leichter lesen, wenn man etwas Wissen über die Softwareentwicklung besitzt, es ist aber keinesfalls eine Voraussetzung. Genauso werde ich keine Annahmen über Kenntnisse in Bereichen wie *Lean* und *Agile* treffen – dazu kommen wir, wenn wir sie brauchen. Sie sollten

vielmehr eine Art professioneller Neugier über das Management *kreativer Wissensarbeit* mit mir teilen und wie ich daran interessiert sein, wie man diese für alle Betroffenen verbessern kann.

Das Buch ist in drei Hauptteile gegliedert:

- Teil I stellt die Kanban-Methode (oder auch nur »Kanban«) auf eine neue Art vor – mit einem System von neun Werten. Ich begann Anfang 2013, über die Werte zu schreiben, und sie sind seitdem das Herzstück meiner Arbeit. Teil I schließt mit zwei noch jüngeren Konzepten: den drei *Agenden* und der *Kanban-Linse*. Die Agenden sind das Ergebnis der Zusammenarbeit mit meinem Freund und Kollegen David J. Anderson (dem Urheber der Kanban-Methode), die Kanban-Linse stammt von David direkt.
- In Teil II geht es um Breite. Statt zu behaupten, alle Antworten zu haben, beinhaltet die Kanban-Methode in einer ihrer Kernpraktiken den Term »unter Verwendung von Modellen«. Diese wenigen Worte ermutigen Anwender dazu, Anleihen aus anderen etablierten Wissensgebieten zu machen. Diese beinhalten Systemdenken, Lean, Agile und die Engpasstheorie, aber es gibt viele weitere, aus denen man wählen kann. Es ist nicht möglich, alle eingehend zu behandeln, aber ich hoffe, dass meine Kanban-zentrierte Perspektive dazu führt, dass Sie diese weiter erforschen und in Ihr Denken integrieren.
- Teil III beschreibt einen wiederholbaren Prozess, um die Kanban-Methode in einer Organisation zu implementieren. David nennt diesen Prozess *STATIK* oder »Systems Thinking approach to introducing Kanban«. *STATIK* stellt das Rückgrat unserer Basisschulung zu Kanban dar. Ich habe den Prozess aktualisiert, indem ich ihn mit den Agenden und Werten aus Teil I zusammengeführt habe und einige Modelle aus Teil II explizit referenziere.

Es ist Ihnen vielleicht schon aufgefallen, dass ich Kursivschrift verwende, wenn ich ein Wort oder eine Phrase bewusst als technischen Ausdruck verwende – *beginne mit dem, was du gerade tust* zum Beispiel ist Kanbans erstes Grundprinzip; *Serious Games* bezieht sich auf etwas Wohldefiniertes. Viele dieser Begriffe und Ausdrücke finden sich im Glossar wieder. Begriffe wie **Balance** und **Kundenfokus**, die fett gedruckt sind, beziehen sich auf die Werte von Kanban.

Inhaltsübersicht

Teil I	Kanban durch seine Werte verstehen	1
1	Transparenz	3
2	Balance	13
3	Kooperation	23
Reflexion:	Transparenz, Balance und Kooperation	29
4	Kundenfokus	31
5	Arbeitsfluss	37
6	Führung	47
Reflexion:	Kundenfokus, Arbeitsfluss und Führung	53
7	Verständnis	55
8	Vereinbarung	63
9	Respekt	71
10	Muster und Agenden	77
Teil II	Modelle	85
11	Systemdenken, Komplexität und die lernende Organisation	87
12	Engpasstheorie (TOC)	99
13	Agile	109
14	TPS und Lean	119

15	Ökonomische Ansätze zum Arbeitsfluss	129
16	Die Kanban-Methode	143
17	Kleinere Modelle	153
Teil III Implementierung		167
<hr/>		
18	Quellen der Unzufriedenheit erkennen	169
19	Anforderungen und Leistungsfähigkeiten analysieren	175
20	Den Workflow modellieren	185
21	Serviceklassen finden	191
22	Kanban-Systeme gestalten	197
23	Ein Kanban-System einführen	207
Anhang		221
<hr/>		
A	Demings 14 Punkte für gutes Management	223
B	Danksagung	225
C	Glossar	227
D	Literatur	237
	Index	245

Inhaltsverzeichnis

Teil I	Kanban durch seine Werte verstehen	1
1	Transparenz	3
1.1	Kernpraktik 1: Visualisiere	4
1.1.1	Visualisierung und Veränderung	5
1.2	Kernpraktik 4: Mache Prozessregeln explizit	7
1.2.1	Prozessregeln und Veränderung	8
1.3	Kernpraktik 5: Implementiere Feedbackzyklen	8
1.3.1	Das Standup-Meeting	9
1.3.2	Replenishment-Meetings	10
1.3.3	Weitere Meetings	10
1.3.4	Feedbackzyklen, die auf Metriken basieren	11
1.4	Transparenz als Wert	12
2	Balance	13
2.1	Kernpraktik 2: Parallele Arbeit (Work in Progress, WIP) limitieren	13
2.2	Pull-Systeme in der Wissensarbeit	13
2.3	Balance zwischen Arbeitslast und Kapazität	15
2.4	Andere Möglichkeiten, WIP zu limitieren	16
2.5	Balance zwischen dringlichkeits- und termingetriebener Arbeit	17
2.6	Risikobasierte Kategorisierung und Serviceklassen	18
2.7	Balance zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit	20
2.8	Stakeholder-Balance	20
2.9	Balance suchen	21

3	Kooperation	23
3.1	Kernpraktik 6: Erziele Verbesserung kooperativ und entwickle experimentell	23
3.2	Kooperation ist eine ernste Sache	23
3.3	Erziele Verbesserung kooperativ	24
3.4	Zu Kooperation ermutigen	24
3.5	Fokus auf Kooperation legen	25
3.6	Entwickle experimentell	26
3.7	Die und wir	27
	Reflexion: Transparenz, Balance und Kooperation	29
4	Kundenfokus	31
4.1	Kernpraktik 3: Manage den Arbeitsfluss	31
4.2	Warum Kundenfokus?	31
4.3	Zufriedenheit garantiert	32
4.4	Quer über das Board	33
4.5	Upstream-Kanban	33
4.6	Bedürfnisse vorwegnehmen	36
5	Arbeitsfluss	37
5.1	Kernpraktik 3: Manage den Arbeitsfluss (nochmal)	37
5.2	Gleichmäßigkeit	37
5.2.1	Wie sieht Arbeitsfluss aus?	38
5.3	Quer über das Board (nochmal)	39
5.4	Es gibt immer einen größeren Kontext	40
5.5	Einige einfache Beispiele	41
5.6	Arbeitsfluss quer durch die Organisation	42
5.7	Arbeitsfluss managen, um Pünktlichkeit zu erzielen	45
6	Führung	47
6.1	Grundprinzip 4: Führung auf allen Ebenen	48
6.2	Möglichkeiten finden sich überall	48
6.3	Führung erzeugt Führung	49
6.4	Warum Führung wertschätzen?	50
6.5	Wie sieht Führung in Kanban aus?	51
	Reflexion: Kundenfokus, Arbeitsfluss und Führung	53

7	Verständnis	55
7.1	Änderungen ohne Verständnis – drei Anti-Pattern	55
	7.1.1 Selbstzufriedenheit	56
	7.1.2 Draufgängertum	56
	7.1.3 Einmischung	58
7.2	Einführung der J-Kurve	59
7.3	Ein Muster für zielgerichtete Veränderung	60
8	Vereinbarung	63
8.1	Verfolge evolutionäre Veränderung	63
8.2	Vereinbare das Verfolgen	65
8.3	Change Management	66
	8.3.1 Der Change Agent	66
	8.3.2 Der betreute Change Agent	67
	8.3.3 Das Change-Team	69
9	Respekt	71
9.1	Fange nicht bei den Rollen an	71
9.2	»Sei wie Wasser«	72
9.3	Respekt für Menschen	73
	9.3.1 Transparenz	73
	9.3.2 Balance	74
	9.3.3 Kooperation	74
	9.3.4 Kundenfokus	74
	9.3.5 Arbeitsfluss	75
	9.3.6 Führung	75
	9.3.7 Verständnis	75
	9.3.8 Vereinbarung	76
9.4	Die menschliche »Beginne mit dem, was du gerade tust«-Methode	76
10	Muster und Agenden	77
10.1	»Noble Muster«	77
10.2	Agenden für Veränderung	78
10.3	Die Nachhaltigkeits-Agenda	79
10.4	Die Serviceorientierungs-Agenda	80
	10.4.1 Die Kanban-Linse	80
10.5	Die Überlebensfähigkeits-Agenda	81

10.6	Die Agenda Ihrer Organisation	81
10.7	Wie erging es uns?	82
10.8	Fünf Jahre später	83

Teil II Modelle 85

11	Systemdenken, Komplexität und die lernende Organisation	87
11.1	Systemdenken	87
11.1.1	Hebelpunkte und Systemdynamiken	88
11.2	Komplexität	89
11.2.1	Kausalität und das Cynefin-Framework	91
11.2.2	Komplexe adaptive Systeme	92
11.3	Wissen, lernen und die lernende Organisation	93
11.3.1	Demings System vom umfassenden Wissen	93
11.3.2	Argyris und das Doppelschleifen-Lernen	94
11.3.3	Die lernende Organisation	96
11.4	Systemdenken und Kanban	97
11.4.1	Das Design der Methode	97
11.4.2	Anwendung	98
12	Engpasstheorie (TOC)	99
12.1	Die fünf Fokussierungsschritte und der Process of Ongoing Improvement (POOGI)	100
12.2	Drum-Buffer-Rope (DBR)	101
12.3	Thinking Processes – Denkprozesse	102
12.4	Critical-Chain-Projektmanagement (CCPM)	103
12.5	Throughput Accounting – Durchsatzrechnung	105
12.6	Die Beziehung von TOC zu Kanban	105
12.6.1	POOGI und die fünf Fokussierungsschritte	106
12.6.2	DBR und CCPM	107
12.6.3	Die Denkprozesse	107
12.7	Dennoch	108
13	Agile	109
13.1	Drei agile Methoden	110
13.1.1	Feature-Driven Development (FDD)	110
13.1.2	Extreme Programming (XP)	111
13.1.3	Scrum	114

13.2	Kanban und Agile	116
13.2.1	Kompatibilität	116
13.2.2	Wann ist Kanban zu benutzen?	117
13.3	Das Modell Agile	118
14	TPS und Lean	119
14.1	Drei Lean-Werkzeuge	120
14.2	TPS und Lean im richtigen Licht	122
14.3	Verbesserungen bei Lean	123
14.4	Lean Product Development	124
14.5	Lean Startup	126
14.6	Lean/Agile-Hybriden	127
14.7	Kanban und Lean	127
15	Ökonomische Ansätze zum Arbeitsfluss	129
15.1	ROI und die Pareto-Diät	130
15.2	Verzögerungskosten	134
15.2.1	Die Kosten von Warteschlangen	137
15.3	Haltekosten	137
15.4	Optionen	139
15.4.1	Optionen haben einen Wert	140
15.4.2	Optionen verfallen	141
15.4.3	Binde dich nie frühzeitig, es sei denn, du weißt warum . . .	141
15.5	Alles zusammengeführt	142
16	Die Kanban-Methode	143
16.1	Eine sehr kurze Historie	143
16.2	Grundprinzipien	145
16.3	Kernpraktiken	145
16.4	Kontextualisiertes Kanban	146
16.4.1	Personal Kanban	146
16.4.2	Portfolio-Kanban	147
16.4.3	Scrumban	148
16.5	Unterstützende Konzepte und Werkzeuge	149
16.6	Implementierungshilfe: STATIK	150

17	Kleinere Modelle	153
17.1	Zwei, die davongekommen sind	153
17.1.1	Little's Gesetz	153
17.1.2	Das Satir-Modell für Veränderung	156
17.2	Denkwerkzeuge und Coaching-Modelle	157
17.2.1	GROW	157
17.2.2	A3	158
17.2.3	Exkurs: Wie ein Profi überprüfen!	159
17.2.4	Der Lean Change Canvas	160
17.3	Gruppenmoderation und Spiele	160
17.3.1	Kaners Moderationsmodell	160
17.3.2	Serious Games	162
17.4	Modelle für kooperative Führung: Triaden und T-Formen	164
Teil III Implementierung		167
18	Quellen der Unzufriedenheit erkennen	169
18.1	Zwei Perspektiven	169
18.2	Zwei Fragen	170
18.3	Formate	171
18.4	Organisiere und erforsche	172
18.5	Folgemaßnahmen	173
19	Anforderungen und Leistungsfähigkeiten analysieren	175
19.1	Wissen, was Sie wem liefern und warum	176
19.1.1	Was	176
19.1.2	Wem	177
19.1.3	Warum	178
19.2	Quantitative Analyse	178
19.2.1	Flusseffizienz	181
19.3	Wie Arbeit ankommt	182
19.4	Passt alles zusammen?	183
20	Den Workflow modellieren	185
20.1	Grob aufzeichnen	185
20.2	Top-down-Dekomposition	186
20.3	Bottom-up-Organisation	188
20.4	Fazit	189

21	Serviceklassen finden	191
21.1	Entdecken, überprüfen	192
21.2	Beispiele	193
21.3	In Richtung einer gesunden Arbeitszusammenstellung	194
22	Kanban-Systeme gestalten	197
22.1	Umfang, Granularität und Status der Arbeitseinheiten	197
22.1.1	Aufeinanderfolgende Status	197
22.1.2	Parallele Status	198
22.1.3	Fehler	199
22.1.4	Abhängigkeiten	200
22.2	Andere Dimensionen	201
22.3	Hierarchische Boards und das Aufbrechen/Zusammenführen-Muster	202
22.4	Work in Progress limitieren	203
22.5	Review	205
23	Ein Kanban-System einführen	207
23.1	Den Einsatz planen	207
23.2	Die Agenda zusammenstellen: die drei P	209
23.2.1	Positionierung	209
23.2.2	Zweck (Purpose)	210
23.2.3	Prioritäten	210
23.3	Veränderung durch das System vorantreiben	211
23.3.1	Veränderungsinckremente identifizieren	212
23.3.2	Veränderung visualisieren	216
23.4	Abschließende Gedanken	220
Anhang		221
A	Demings 14 Punkte für gutes Management	223
B	Danksagung	225
C	Glossar	227
D	Literatur	237
	Weiterführende Literatur zu einzelnen Themen	240
	Index	245

Kanban durch seine Werte verstehen

Die Herangehensweise, die ich zur Einführung von Kanban wähle, ist ein wenig unüblich, denn meist wird Kanban durch die Grundprinzipien und Kernpraktiken erklärt. Ich gehe einen halben Schritt zurück und beginne bei einem System von neun Werten. In der Reihenfolge der ersten neun Kapitel in Teil I sind dies die Werte **Transparenz, Balance, Kooperation, Kundenfokus, Arbeitsfluss (Flow), Führung (Leadership), Verständnis, Vereinbarung** und **Respekt**.

Durch diese Vorgehensweise entfallen keine Prinzipien und Praktiken von Kanban; jedes Kapitel referenziert eine oder mehrere direkt.

Der Einfachheit halber kennzeichne ich die Grundprinzipien als GP1–4:

GP1: Beginne mit dem, was du gerade tust.

GP2: Vereinbare, dass evolutionäre Veränderung verfolgt wird.

GP3: Respektiere initial bestehende Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Jobtitel.

GP4: Ermutige dazu, Führung auf jeder Ebene der Organisation zu zeigen – vom einzelnen Mitarbeiter bis zum höheren Management.

Ebenso bezeichnen KP1–6 die sechs Kernpraktiken:

KP1: Visualisiere.

KP2: Limitiere die Menge paralleler Arbeit (Work in Progress, WIP).

KP3: Manage den Arbeitsfluss.

KP4: Mache Prozessregeln explizit.

KP5: Implementiere Feedbackzyklen.

KP6: Erziele Verbesserung kooperativ, entwickle experimentell (unter Verwendung von Modellen und der wissenschaftlichen Methode).

Statt eine detaillierte technische Rechtfertigung für jede Technik darzustellen, hoffe ich, einen Einblick geben zu können, der erklärt, wie Kanban-Anwender organisatorische Probleme angehen. Mit Kanban-Anwendern meine ich Manager, Mitarbeiter und externe Experten, die die Methode kennen und anwenden. Die Werte helfen, die Intention der Prinzipien und Praktiken zu betonen, sodass Sie sie einfacher mit den Bedürfnissen Ihrer aktuellen Organisationssituation übereinbringen können.

Das zehnte und letzte Kapitel des ersten Teils fügt die 10 Werte in drei *Agenden* zusammen und führt ein weiteres nützliches Werkzeug ein, die *Kanban-Linse*.

1 Transparenz

Wir befinden uns ein paar Stockwerke weiter oben in unserem schönen, neuen Büro, von dem man die Nyugati-Haltestelle in Budapest überblicken kann. Es ist kurz nach 9:30 Uhr und unser Standup-Meeting läuft gerade. Unsere Stimmung ist ein wenig vergnügter als sonst, denn wir freuen uns auf Kaffee und Kuchen auf der anderen Straßenseite. Dort werden wir feiern, dass wir wieder etwas Neues gelernt haben. Die Rechnung geht dieses Mal auf mich – ich habe es am Tag zuvor geschafft, den Build über mehrere Stunden in einem schlimmen Zustand zu hinterlassen, und der Entwicklungsleiter sollte das eigentlich nicht tun.

Allerdings haben wir noch ein paar wichtige Dinge, um die wir uns kümmern müssen. Tibor und Maté drücken ihre Sorge über ein Ticket (eine gelbe Haftnotiz) aus, das seit Tagen in der »Released«-Spalte auf dem Whiteboard des Teams feststeckt. Gy bietet kurzerhand seine Hilfe an: Er ist sich recht sicher, dass er das Betriebsteam überzeugen kann, dass die neue Preiskurve, die durch das feststeckende Ticket repräsentiert wird, zuverlässiger ist als die alte; wir sollten damit rechnen, dass sie in ein bis zwei Tagen voll in der Produktion implementiert ist. Gys Angebot wird dankbar akzeptiert und wir nehmen uns das nächste Ticket vor.

Diese wenigen Momente reichen aus, um einige Beispiele für Kanbans ersten Wert zu demonstrieren, **Transparenz**:

- Unsere Arbeit ist für alle sichtbar auf einem großen Whiteboard dargestellt. Auf dem Board sind Tickets, die Arbeitspakete repräsentieren, in Spalten organisiert; die Spalten korrespondieren zu Status, in denen sich Arbeitspakete befinden können, oder zu Schritten unseres Workflows.
- Wir verstehen die Wichtigkeit von regelmäßigen *Feedbacks* und wir halten ein *Standup-Meeting* ab.
- Wir haben einige der *Regeln*, die für unsere Arbeit gelten, herauskristallisiert; viele von ihnen sind in der Nähe des Boards aufgelistet. Eine dieser Regeln besagt, dass Entwickler die Verantwortung für ihre Arbeitspakete behalten, bis sie eine Kundenbestätigung bekommen haben, dass dieses Paket auch den gewollten Wert erzielt. Eine andere Regel schreibt vor, dass Lernen mithilfe von Kuchen verstärkt werden sollte – im ganz speziellen Fall die Ich-werde-diesen-Fehler-nie-wieder-machen-Art des Lernens.

Dieses Szenario spielte sich 2009-2010 ab, gerade als David Anderson Feedback zu den kürzlich formulierten *Grundprinzipien* und *Kernpraktiken* der Kanban-Methode einholte. Wir – Menschen wie ich, die die Ideen bereits anwendeten – diskutierten und verfeinerten sie über unsere Gruppenmailingliste. Innerhalb weniger Wochen gingen sie mit Davids »blauem Buch« [Anderson 2010] in den Druck. Wir hatten eine dokumentierte Methode!

Transparenz ist ein zentraler Aspekt von Kanban. Drei der sechs Kernpraktiken stehen damit in Verbindung:

KP1: Visualisiere.

KP4: Mache Prozessregeln explizit.

KP5: Implementiere Feedbackzyklen.

Sehen wir sie uns nacheinander an.

1.1 Kernpraktik 1: Visualisiere

Kanbans Ein-Wort-Praktik »Visualisiere« erscheint erst einmal sehr unspezifisch. Allerdings besitzen die meisten Kanban-Implementierungen eine bestimmte Art der Visualisierung, ein *Kanban-Board*. Diese Boards werden verwendet, um *Kanban-Systeme* zu implementieren. Das sind visuelle Arbeitsmanagementsysteme, die einige nützliche Eigenschaften haben. Wir werden diese Eigenschaften in den nachfolgenden Kapiteln genauer betrachten, für den Moment konzentrieren wir uns auf die visuellen Aspekte.

Hätten wir ein elektronisches Werkzeug verwendet, hätte unser Board vielleicht so wie in Abbildung 1–1 ausgesehen.

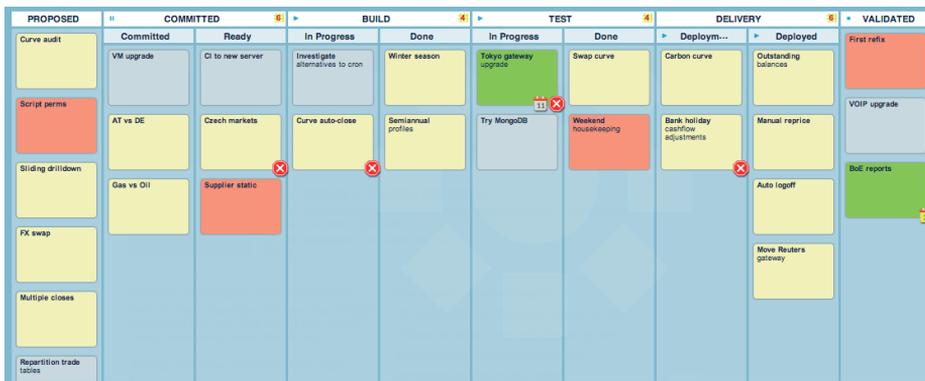


Abb. 1–1 Ein elektronisches Board

Statt Haftnotizen auf einem Whiteboard haben wir nun Icons, die wir über den Bildschirm ziehen können. Egal ob elektronisch oder physisch, diese werden als *kanban* bezeichnet, ein japanisches Wort, das als »visuelles Zeichen« oder auch

»Platzhalter« übersetzt werden kann. Wir bevorzugen die etwas umgänglicheren Begriffe *Karte* (oder *Ticket* – ich verwende die beiden synonym) und *Arbeitspaket*. Denken wir an das visuelle Design, tendieren wir zum ersten Begriff. Wir verwenden eher den zweiten, wenn der Fokus darauf liegt, was sie repräsentieren.

In diesem Buch repräsentieren Arbeitspakete festgelegte Teilstücke von Wissensarbeit: Dinge wie Produkteigenschaften, die entwickelt werden müssen, oder Serviceanfragen, die zu erfüllen sind. Diese Dinge müssen keine Verbindung zu Software haben – es gibt Beispiele aus Rechtsabteilungen, Personalabteilungen, dem Vertrieb und dem Büro des Geschäftsführers. Sie haben typischerweise gemeinsam, dass ein großer Teil der Arbeit in den Köpfen von Menschen oder auf ihren Computern erfolgt. Ohne das Board wäre diese Arbeit unsichtbar.

Es hört sich vielleicht trivial an, aber es ist wichtig, dass diese Tickets beweglich sind. Man bewegt die Tickets von Spalte zu Spalte, während die Arbeit am dahinterliegenden Arbeitspaket voranschreitet. Das bedeutet, dass man mit einem Blick sehen kann, wie viel Arbeit sich in welchem Zustand der Fertigstellung befindet. Schaffen Sie das mal mit einer To-do-Liste!

Wenn das Board groß genug und das Ticketdesign deutlich genug ist, kann man von der anderen Seite des Raums erkennen:

- Welche Arbeit gerade blockiert ist (wartet auf etwas)
- Wer woran arbeitet
- Welche unterschiedlichen Arten von Arbeit existieren und in welcher Verteilung
- Wie viel Arbeit sich in welchem Grad der Fertigstellung befindet

Haben wir all diese Informationen ständig verfügbar, bekommen wir recht schnell ein Gefühl dafür, wie ein gesunder Zustand aussieht. Wenn man sich darauf einmal eingerichtet hat, lässt einen das Board sofort wissen, wenn Dinge von der Norm abgewichen sind und eine Untersuchung des Zustands oder korrigierende Maßnahmen notwendig sind.

1.1.1 Visualisierung und Veränderung

Die Visualisierung und andere Formen der Transparenz haben in Kanban einen doppelten Sinn: Zum einen soll die Notwendigkeit von Aktivität sichtbar gemacht werden und zum anderen soll den Menschen geholfen werden, gute Entscheidungen zu treffen. Beides funktioniert auf zwei Ebenen:

- Aktivität in Form von Arbeit, die getan werden muss; gute Entscheidungen bei der Auswahl der Arbeitspakete
- Aktivität in Form von Veränderung des Systems; gute Entscheidungen in der Rechtfertigung, im Umfang und in der Implementierung der Veränderung

Wie reagieren Sie, wenn das Board anzeigt, dass nicht alles so ist, wie es sein sollte? Hier sind einige übliche Antworten, die ein Manager oder Coach geben könnte:

1. *Egal, es wird sich schon alles selbst regeln, wie es das normalerweise auch immer tut.*
2. *Ich werde durch ein straffes Management eingreifen, bis die Situation vorüber ist.*
3. *Ich werde durch eine Veränderung des Systems eingreifen.*
4. *Verstehen sie, wie die Dinge so gekommen sind? Wollen sie das System entsprechend verändern? Wie sollte ich ihnen helfen?*
5. *Ich respektiere ihre Fähigkeiten, angemessene Änderungen in dieser Situation durchzuführen.*

Jede dieser Verhaltensweisen hat ihre Berechtigung, allerdings scheinen einige eine höhere Reife widerzuspiegeln als andere. Durch das Auslösen von Aktionen und das Unterstützen guter Entscheidungen führt Kanban die Menschen zu reiferem Verhalten wie in Punkt 4 oder 5. Organisationen, die diese Verhaltensweisen bewusst akzeptieren und die **Führungsstile** fördern, die solches Verhalten unterstützen, sind auf einem guten Weg zu höherer Reife.

Verhalten 5 (und zu einem geringeren Anteil Verhalten 4) enthält ein weiteres, sehr interessantes Element, die *Selbstorganisation*.

Selbstorganisation ist eine wunderbare Sache. Sie bedeutet nicht nur, dass Individuen autonom handeln können – obwohl das essenziell für ihr Wohlergehen ist. Selbstorganisation bedeutet auch, dass das System sich selbst neu organisieren und einstellen kann, um effektiver mit seinen Herausforderungen umgehen zu können. Selbstorganisation bringt in ihrer vollen Bedeutung Anpassungsfähigkeit und Resilienz. Da Selbstorganisation ohne Intervention von außen passieren kann, skaliert sie sehr gut. Sowohl für den Systembetrieb als auch für die Systemveränderung ist Selbstorganisation sowohl effektiv als auch menschenfreundlich.

Ein System zu verändern, das visuell gemanagt wird, sollte eine kostengünstige und schnelle Sache sein. Einfach eine Linie oder zwei auf dem Whiteboard ausradieren, eine weitere zeichnen und ein paar Klebezettel umherschoben (oder ein paar Klicks mit der Maus). Die Auswirkung dieser Änderungen kann sehr groß sein. Verglichen mit dem recht kleinen Implementierungsaufwand ist dieses Arbeiten am System eine Aktivität mit sehr großem Hebel.

Hier ist ein positiver Kreislauf im Spiel:

- Das Kanban-System organisiert die Arbeit.
- Die Menschen organisieren sich um die Arbeit herum.
- Aus ihrer neuen Perspektive sehen die Menschen, dass das Kanban-System die Arbeit besser organisieren könnte, als es das im Moment tut, und sie verändern es.