

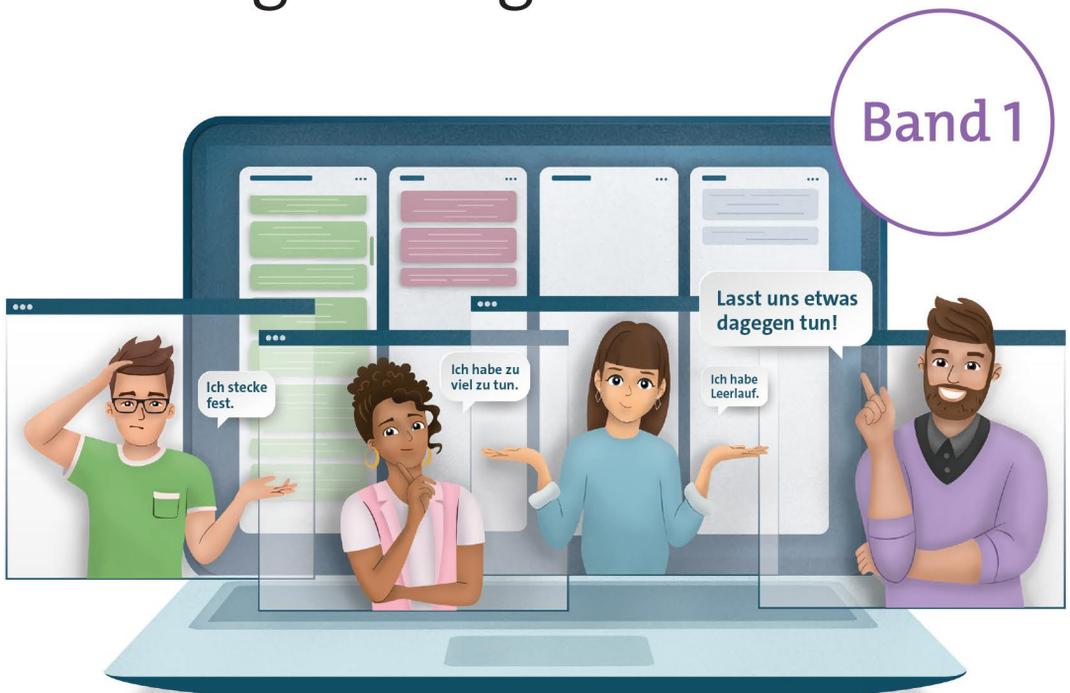
BETTER WITH KANBAN

David J Anderson

Kanban

Der evolutionäre Weg zu
agilen Organisationen

Band 1



Aus dem Englischen von
Sven Günther und Wolfgang Wiedenroth



dpunkt.verlag



David J Anderson ist ein Innovator von Managementkonzepten für Unternehmen des 21. Jahrhunderts. Er ist Autor und Pionier der Kanban-Methode und verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Hightech-Branche. David J Anderson arbeitete früher bei IBM, Sprint, Motorola und Microsoft, wo er die Kanban-Methode entwickelte, um die Geschäftsergebnisse auf Unternehmensebene signifikant zu verbessern.

Er ist der Begründer der Kanban-Methode und Mitentwickler des Kanban Maturity Model, des Fit-for-Purpose-Frameworks und Enterprise Services Planning und einer der weltweit führenden Anbieter von Managementschulungen und Führungskräfteentwicklung in den Bereichen professionelle Dienstleistungen und immaterielle Güter.

Er ist Autor von sieben Referenzwerken für moderne Unternehmen; das bekannteste, *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, wurde 2010 veröffentlicht und gehört zu den fünf meistverkauften Büchern zu Agilität aller Zeiten.

David J Anderson gründete außerdem die Kanban University, zu der über 400 akkreditierte Trainer und Berater gehören. Darüber hinaus hat er mehrere globale Kanban-Konferenzen organisiert und ist Vorsitzender der David J Anderson School of Management, die Schulungen zu Geschäftspraktiken des 21. Jahrhunderts für Business-Agilität, Unternehmensresilienz und organisatorische Reife anbietet.

Die von David gegründete Unternehmensgruppe ist Teil der Mauvius Group Inc. Diese Unternehmensgruppe konzentriert sich auf die Verbesserung der Qualität von Management, Führung und Entscheidungsfindung für Unternehmen des 21. Jahrhunderts.

Die Übersetzer:



Sven Günther ist akkreditierter Kanban-Trainer und akkreditierter Kanban-Consultant bei der it-agile GmbH in Hamburg. Er unterstützt Unternehmen dabei, ihre Services mithilfe von Kanban so zu gestalten, dass diese die Erwartungen der Kunden erfüllen.

Seine berufliche Laufbahn begann er mit der Entwicklung und Reparatur elektronischer Baugruppen. Er studierte an der Fachhochschule Brandenburg Informatik mit den Schwerpunkten Softwareentwicklung und Mikroprozessortechnik. Seit 1997 entwickelt Sven Software in den Sprachen Java und C sowohl im Enterprise-Umfeld als auch für mobile Geräte. Agile Entwicklungsmethoden hat er 2007 für sich entdeckt und ist seitdem begeistert von ihnen.

Nach einem anstrengenden Arbeitstag entspannt er sich gerne bei seiner Familie. Sven schaltet am liebsten beim Klavierspielen ab und lässt so den Stress des Tages hinter sich. Den Rest seiner Zeit widmet er seiner Frau und seinen zwei Hunden.



Wolfgang Wiedenroth ist akkreditierter Kanban-Trainer und akkreditierter Kanban-Consultant bei der it-agile GmbH in Hamburg. Er packt bei Kunden mit an, wenn es darum geht, den Arbeitsfluss zu optimieren. Die Kanban-Methode und Lean-Prinzipien unterstützen und leiten ihn dabei. Erfolg bedeutet für ihn, wenn Veränderungen eine positive Wirkung für Kunden, Mitarbeiter und Organisation erzielen.

Wolfgang ist regelmäßiger Sprecher auf Konferenzen und bei User Groups sowie Autor zahlreicher Artikel zu Kanban und Flight Levels. Als Co-Übersetzer hat er mehrere Bücher zum Thema Kanban und Leadership übersetzt.

In seiner Freizeit verbringt er am liebsten Zeit mit seinen zwei Söhnen und seiner Frau. Neigt der Tag sich dem Ende zu, entspannt er sich gerne mit einem Glas Single Malt Whisky auf dem Sofa und schaut dabei American Football.

David J Anderson

Kanban

Der evolutionäre Weg zu agilen Organisationen

Aus dem Englischen von Sven Günther und Wolfgang Wiedenroth



dpunkt.verlag

David J Anderson · dja@mauvius.com

Lektorat: Christa Preisendanz

Übersetzung: Sven Günther · sven.guenther@it-agile.de

Wolfgang Wiedenroth · wolfgang.wiedenroth@it-agile.de

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz & Layout: Birgit Bäuerlein

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Eva Hepper, Silke Braun

Original Coverdesign: Nastya Kondratova

Fotos auf S. 2/3 mit freundlicher Genehmigung von Thomas Blomseth

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 978-3-86490-986-3

PDF 978-3-98890-105-7

ePub 978-3-98890-106-4

1. Auflage 2024

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2024

dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Copyright © 2023 Kanban University Press

Title of the English Original: Discovering Kanban: The Evolutionary Path to Enterprise Agility
(Book One in the Better with Kanban series), ISBN 978-1-960442-08-6

Translation Copyright © 2024 by dpunkt.verlag. All rights reserved.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben,
lassen Sie es uns wissen: halla@dpunkt.de.

CMMI und Capability Maturity Model sind eingetragene Warenzeichen
im US Patent and Trademark Office by ISACA®.

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 noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

Copyright 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.

Für Nicola, Natalie & Nastya

In Erinnerung an Mikiko

Geleitwort zu *Kanban*¹

Ich habe die Arbeit von David Anderson immer im Auge behalten. Mein erster Kontakt zu ihm kam zustande, als er mir im Oktober 2003 sein Buch »*Agile Management for Software Engineering: Applying Theory of Constraints for Business Results*« zuschickte. Wie der Titel schon vermuten lässt, ist dieses Buch stark durch Eli Goldratts Theory of Constraints (TOC) beeinflusst. Später, im März 2005, besuchte ich ihn bei Microsoft, wo er eine beeindruckende Arbeit mit Cumulative Flow Diagrams leistete. Noch später, im April 2007, hatte ich die Möglichkeit, mir das bahnbrechende Kanban-System anzusehen, das er bei Corbis eingeführt hatte.

Ich beschreibe diese Chronologie, um Ihnen einen Eindruck davon zu vermitteln, mit welcher unerbittlicher Geschwindigkeit sich Davids Managementdenken weiterentwickelt hat. Er verrennt sich nicht in eine einzelne Idee, um dann zu versuchen, die Welt für diese Idee zurechtzustutzen. Stattdessen konzentriert er sich auf das grundlegende Problem, das er zu lösen versucht, bleibt offen für verschiedene mögliche Lösungen, testet sie in der Praxis und reflektiert, warum sie funktionieren. Die Ergebnisse seines Ansatzes sehen Sie in diesem Buch.

Geschwindigkeit ist natürlich dann am nützlichsten, wenn sie in die richtige Richtung zielt. Ich bin mir sicher, dass David die richtige Richtung eingeschlagen hat. Besonders begeistert bin ich von seinen neueren Arbeiten mit Kanban-Systemen. Für die Produktentwicklung hatte ich die Ideen der Lean Production immer hilfreicher gefunden als die TOC. 2003 schrieb ich an David: »Eine der großen Schwächen der TOC ist, dass sie die Bedeutung von Losgrößen unterschätzt. Wenn die oberste Priorität darin besteht, den Engpass aufzuspüren und zu beseitigen, dann löst man oft das falsche Problem.« Davon bin ich nach wie vor überzeugt.

1. Dies ist das Geleitwort zu *Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen* (auch bekannt als das *Blue Book*) [Anderson 2010].

Bei unserem Treffen 2005 bestärkte ich David darin, den Fokus nicht mehr so sehr auf Engpässe zu legen, wie es die TOC tut. Ich erklärte ihm, dass der herausragende Erfolg des Toyota-Produktionssystems (TPS) nichts mit dem Aufspüren und Erweitern von Engpässen zu tun hatte. Die Leistungssteigerung bei Toyota resultierte aus der Reduzierung der Losgrößen sowie der Verringerung der Variabilität, um den Work in Progress (WIP) zu reduzieren. Die ökonomischen Vorteile sind durch die Reduzierung der Lagerbestände gekommen, und es waren Systeme wie Kanban, die dies möglich machten, indem sie den Work in Progress begrenzten.

Als ich 2007 Corbis besuchte, sah ich eine beeindruckende Implementierung eines Kanban-Systems. Ich machte David darauf aufmerksam, dass er weit über den bei Toyota genutzten Kanban-Ansatz hinausgegangen war. Was meinte ich damit? Das Toyota-Produktionssystem ist daraufhin optimiert, mit sich wiederholenden und vorhersagbaren Aufgaben umzugehen – Aufgaben von gleichbleibender Dauer und mit gleichmäßigen Verzögerungskosten. Unter diesen Bedingungen ist es richtig, Ansätze wie die Priorisierung nach dem Schema first-in-first-out (FIFO) einzusetzen. Es ist auch richtig, die Eingabe neuer Aufgaben zu blockieren, wenn das WIP-Limit erreicht ist. Diese Ansätze sind allerdings nicht optimal, wenn wir es mit sich nicht wiederholenden Aufgaben zu tun haben, die zu unterschiedlichen Verzögerungskosten führen und deren Umsetzung unterschiedlich lange dauert. Und genau damit haben wir es in der Produktentwicklung zu tun. Dafür brauchen wir fortschrittlichere Systeme und dieses Buch ist das erste, das solche Systeme in der Praxis beschreibt.

Ich möchte den Leserinnen und Lesern einige kurze Hinweise geben. Erstens: Wenn Sie glauben, bereits zu wissen, wie Kanban-Systeme funktionieren, denken Sie vermutlich an die Kanban-Systeme, die in der Produktion verwendet werden. Die in diesem Buch vorgestellten Ideen gehen weit über solche einfachen Systeme hinaus, die statische WIP-Limits, FIFO-Priorisierung und nur eine Serviceklasse nutzen. Achten Sie auf diese Unterschiede!

Zweitens sollten Sie diesen Ansatz nicht nur als ein einfaches visuelles Steuerungsinstrument betrachten. Die Art und Weise, wie Kanban-Boards den Work in Progress sichtbar machen, ist zweifellos beeindruckend, aber das ist nur ein kleiner Aspekt des gesamten Ansatzes. Wenn Sie dieses Buch sorgfältig lesen, werden Sie herausfinden, dass noch sehr viel mehr dahinter steckt. Die wirklichen Erkenntnisse liegen in Aspekten wie dem Design von Prozessein- und -ausgängen, dem Umgang mit nicht veränderlichen Ressourcen und der Nutzung von Serviceklassen. Lassen Sie sich vom visuellen Aspekt nicht allzu sehr ablenken, damit Sie die Feinheiten nicht verpassen.

Drittens: Verurteilen Sie diese Methoden nicht, nur weil sie scheinbar einfach anzuwenden sind. Diese Einfachheit resultiert direkt aus Davids Erkenntnissen, welche Prozesse den größten Nutzen bei minimalen Kosten bringen. Er weiß sehr genau, was Praktiker wirklich brauchen, und er hat sich auf das konzentriert, was tatsächlich funktioniert. Einfache Methoden verursachen die wenigsten Störungen und bringen fast immer den größten nachhaltigen Nutzen.

Dies ist ein aufregendes und bedeutendes Buch, das es verdient, aufmerksam gelesen zu werden. Wie viel Sie aus diesem Buch mitnehmen, hängt davon ab, wie genau Sie es lesen. Kein anderes Buch wird Ihnen einen besseren Überblick über diese fortschrittlichen Ideen verschaffen. Ich hoffe, es wird Ihnen ebenso gefallen wie mir.

Don Reinertsen
Autor des Buches *The Principles of Product Development*
7. Februar 2010, Redondo Beach, California

Frage:

Wie viele Psychologen benötigt man, um eine Glühlampe zu wechseln?



Antwort:

Nur einen, aber die Glühlampe muss wirklich wollen!

Geleitwort

Seitdem John Krafcik im Jahr 1988 den Begriff »Lean Manufacturing – Schlanke Produktion« geprägt hat, haben viele Menschen eine Menge Aufwand betrieben, diese Prinzipien auch auf andere Aktivitäten anzuwenden. Die Kanban-Methode ist dabei die einzige, die einen weitreichenden Erfolg erzielen konnte. Warum ist das so? Wie Don Reinertsen in seinem Geleitwort zu »*Kanban: Evolutionäres Change-Management für IT-Organisationen*« schreibt, ist Lean Manufacturing »daraufhin optimiert, mit sich wiederholenden und vorhersagbaren Aufgaben umzugehen«. Wissensarbeit unterscheidet sich aber sehr davon. Kanban war erfolgreich, weil es nicht versucht hat, Praktiken aus der Produktionsarbeit auf Bereiche zu übertragen, in denen sie nicht angemessen sind. Stattdessen stellt Kanban eine Evolution dar, die von den tiefergehenden Grundprinzipien ausgeht, die dem Toyota-Produktionssystem zugrunde liegen. Wie sich herausstellte, sind es die gleichen Prinzipien, die auch in der asiatischen Philosophie, den Kampfkünsten und der modernen Kriegsführung zu finden sind.

Hinweise auf diese Grundlage finden sich im ersten Kapitel. David Anderson beschreibt, wie er eine plötzliche Eingebung hatte, als er einen Beamten dabei beobachtete, wie er kleine Plastikkarten wieder einsammelte. Diese Ereignisse der »blitzartigen Erkenntnisse« sind ein weitverbreitetes Phänomen im Zen, aber eher selten in der heutigen Managementlehre.

Meine eigene Begegnung mit *Satori*, der Erkenntnis, war sehr viel banaler. Es war 1987. Wie jedes Jahr schloss Lockheed unser Werk über Weihnachten für drei Wochen. Ich stöberte in unserer öffentlichen Bibliothek in einem Vorort von Atlanta, als mir der hellrote Einband von »*Thriving on Chaos*« [Peters 1991] auffiel. Dies war mein eigenes Erwachen: Tom Peters vollzog einen klaren Bruch mit den Rezepten aus »*In Search of Excellence*« und propagierte Führungskonzepte, die von militärischen Führungskräften und Strategen bis heute heiß diskutiert werden.

Ich war mit einigen dieser Ideen vertraut, da ich einige Jahre zuvor als junger Mitarbeiter im Büro des Verteidigungsministers im Pentagon für das Kampfflugzeug F15 und ein Technologie-Demonstrationsprogramm namens »Lightweight Fighter

Prototype« zuständig war, das später zur Entwicklung der F16 und der F18 führte. Der philosophische Wegbereiter dieser Programme war ein Colonel der Air Force namens John Boyd, der ebenfalls im Pentagon stationiert war. In den späten 1960er-Jahren entwickelte Boyd eine mathematische Methodik für den Vergleich der Kampffähigkeiten verschiedener Düsenjäger, die übrigens noch heute Verwendung findet. Diese Methodik prägte das Design der drei Flugzeuge.

Einige Jahre später ging Boyd in den Ruhestand und begann, sich mit Konflikten im Allgemeinen zu beschäftigen, mit anderen Worten mit dem Krieg. Er war von dem Phänomen fasziniert, dass in den meisten Fällen die kleinere oder die technisch weniger fortschrittliche Seite gewann. Boyd verbrachte die folgende Dekade damit, die Gründe dafür zu untersuchen, angefangen bei den Schriften von Sun Tzu (um 400 v. Chr.) bis hin zur Gegenwart. Er fasste seine Erkenntnisse in einer 185 Seiten starken Präsentation zusammen, die er Hunderte Male vor Mitgliedern des Kongresses, hochrangigen Militär- und Verteidigungsbeamten und Führungskräften aus der Industrie hielt.

Nun, worauf kommt es also an?

Boyd kam zu dem Schluss, dass die kleinere Armee, wenn sie siegte, eine Reihe von Mitteln einsetzte, um die Gegner in die Irre zu führen und zu verwirren, und dann diese Verwirrung zu ihrem Vorteil ausnutzte, bevor der Gegner herausfand, was tatsächlich vor sich ging. Das Ergebnis war Überraschung, Schock, verzögerte Reaktionsfähigkeit, Fallen und Hinterhalte und die Zerstörung des inneren Zusammenhalts. Mit anderen Worten: Die größere Streitmacht war nicht in der Lage, von ihrer zahlenmäßigen Überlegenheit und Feuerkraft zu profitieren.

Auf welche Arten von Organisationen trifft das zu? Der Schlüssel zum Erfolg war ein Klima in der Organisation, das Einheiten hervorbrachte, die in der Lage waren, gute Gelegenheiten zu schaffen und zu erkennen, und diese dann nutzen konnten, solange sie noch Gelegenheiten waren. Chaos zu erzeugen und es dann anwachsen zu lassen, ist Talebs Vorstellung von Antifragilität sehr ähnlich.

Boyd beschrieb dieses Klima als:

- ▶ Gegenseitiges Vertrauen und Zusammenhalt, insbesondere ähnliche Einstellungen unter den Mitgliedern
- ▶ Eine genauere Orientierung beibehalten als der Gegner
- ▶ Die auf Erfahrung basierende Fähigkeit, die meisten Entscheidungen intuitiv zu treffen und implizit zu kommunizieren
- ▶ »Auftragstaktik«, bei der erfahrene Führungskräfte festlegen, was erreicht werden soll (ihre übergeordnete Zielvorstellung), es aber ihren Untergebenen überlassen, wie sie es erreichen wollen.

Es war leicht, die gleichen Prinzipien in den Schriften von Sun Tzu, in »*Thriving on Chaos*« oder im Produktions- und Entwicklungssystem von Toyota und, wie ich entdeckte, auch in Kanban zu finden. Sie sind ebenso von zentraler Bedeutung in der Doktrin der Manöverkriegsführung des US Marine Corps, die sich auf Boyds Arbeit stützt und kurz nach Peters' Buch veröffentlicht wurde. Weil Antifragilität der rote Faden ist, ist es nicht verwunderlich, dass sie alle von Boyds Geist angetrieben sind.

Was Sie in diesem Buch finden werden, ist eine neue Ausprägung dieser alten Ideen. Aufgrund seiner breiteren Anwendung wird Kanban die Welt jedoch tiefgreifender verändern als alle seine Vorgänger.

Chet Richards

Autor des Buches »*Certain to Win*«

9. März 2023, Hilton Head, California

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Konnte man sich in Deutschland anfangs nur online über Twitter oder das kanbandev Yahoo Messageboard über Kanban informieren und austauschen, wurde Kanban im Januar 2011 durch die deutsche Übersetzung des ersten Kanban-Buches (das *Blue Book*) von David J Anderson endlich auch für eine breitere Zielgruppe zugänglich. Spätestens ab diesem Zeitpunkt wurde Kanban auch in deutschen agilen User Groups immer häufiger zum Thema. Die Zahl derer, die sich für diese neue Methode, die eigentlich gar nicht so neu war, interessierten, wuchs stetig und schon kurze Zeit später traf man sich in lokalen Gruppen und Meetups und lernte voneinander.

Für uns war es eine besondere Zeit, in der wir sehr viel Neues gelernt haben. Wir haben nicht nur die Kanban-Methode besser verstanden, sondern auch viele andere Modelle, Methoden und Ansätze kennengelernt. Viele davon haben ihren Weg erst in die agile Community gefunden, nachdem sie in der Kanban-Welt bereits Standard waren oder sogar weiterentwickelt wurden. Dieser Blick über den Tellerrand war und ist auch heute noch eines der besonderen Merkmale der Kanban Community. Auch wir lernen ständig von der Kanban Community.

Kanban besteht aus nur wenigen Prinzipien und Praktiken. Die Praktiken sind zudem sehr allgemein gehalten. Sie geben den Anwenderinnen und Anwendern wenig Anleitung und müssen auch nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden. Diese Einfachheit führt leider allzu oft dazu, dass Kanban nur als eine schlanke Alternative zu anderen Methoden gesehen wird. Das Ergebnis beschränkt sich dann häufig auf »Zettel an der Wand« und enttäuschte Erwartungen. Aber wie so oft liegt in der Einfachheit auch eine Stärke.

Denn Einfachheit bedeutet oft auch ein hohes Maß an Freiheit. Die Vielfalt der Ideen und der angewandten Modelle in der Kanban-Methode und ihrer Community ist kein Zufall, sondern ein Produkt dieser Freiheit. Modelle sind so wichtig für die erfolgreiche Anwendung von Kanban, dass die sechste Kanban-Praktik explizit zur Verwendung von Modellen auffordert. Es sind die Ideen der Menschen, die die Kanban-Praktiken mit Leben füllen. Modelle können diese Ideen lenken.

Seit der Veröffentlichung des ersten Kanban-Buches sind viele Ideen entstanden. Unser Verständnis davon, was die Kanban-Methode ist und wie sie Menschen und Organisationen helfen kann, Wissensarbeit zu managen, um den Service für Kunden zu optimieren, ist gereift. Die Werte von Kanban, die Kanban Lens, die drei Agenden von Kanban und das Fit-for-Purpose-Framework sind nur einige der vielen Dinge, die uns dabei helfen. Nicht zu vergessen ist natürlich das Kanban Maturity Model, das einen Großteil der gesammelten Erfahrungen bündelt und Führungskräften und Coaches hilft, Dienstleistungen und Organisationen evolutionär und menschengerecht zu verbessern.

Als David uns und viele andere Kanban Coaches und Trainer im Sommer 2022 während des Kanban Leadership Retreat in Mayrhofen fragte, wie er der Kanban Community mit seiner Zeit am besten dienen könne, wünschte sich die überwiegende Mehrheit eine aktualisierte Auflage des ersten Kanban-Buches. David hatte schon länger eine Neuauflage geplant und sah sich in seinem Vorhaben bestätigt. Das Ergebnis liegt nun vor.

Was als zweite Auflage des ersten Buches geplant war, ist eher eine Fortsetzung. Sie erweitert die Erkenntnisse des ersten Buches um die Motivation der Kanban-Methode, ihre Anwendung als Managementmethode für Wissensarbeit und überführt damit die Managementansätze von Walter E. Deming ins 21. Jahrhundert.

Das ist für uns nicht weiter verwunderlich, denn der Kern der Kanban-Methode, also ihre Prinzipien und Praktiken, hat sich über all die Jahre bis auf kleine Feinheiten nicht verändert. Eine bessere Bestätigung für die Kanban-Methode kann es unserer Meinung nach kaum geben.

Sven Günther und Wolfgang Wiedenroth
Hamburg, November 2023

Inhaltsübersicht

1	Das Dilemma eines gewissenhaften Managers	1
	Meine Motivation für die Einführung virtueller Kanban-Systeme	
2	Ein ehemaliger Athlet und seine neue Herausforderung	15
	Die Motivation für Kanban bei Microsoft im Jahr 2005	
3	»Glaubst du, sie werden sich darauf einlassen?«	31
	Entwurf und Einführung von Kanban bei Microsoft XIT	
4	Nieder mit der Demokratie!	59
	Kanban-Magie: Emergente, evolutionäre, soziale, kulturelle und prozessuale Veränderungen	
5	Umwege!	79
	Mehr Kanban-Magie: Operations-Review	
6	Geschichten zu Scrumban	97
	Der Aufstieg und Fall von Scrum bei Posit Science	
7	Proto-Kanban	109
	Erste Schritte mit Kanban in einer Organisation mit niedrigem Reifegrad	
8	Sei geduldig	121
	Widerstände beseitigen, um Veränderung zu ermöglichen	
9	Ein Flow-System	133
	Entwurf und Einführung von Kanban bei Posit Science	
10	Mittagessen in Hibiya, Abendessen bei Anthony's	149
	Die Rolle des Service Delivery Manager	
11	Sei wie Wasser	165
	Die Philosophie hinter der Kanban-Methode	

12	Kodifizierung der Methode	173
	Eine kurze Definition von Kanban	
13	Kanban Maturity Model	197
	Kanban-Implementierungsmuster den Reifegraden einer Organisation zuordnen	
14	Das Erfolgsrezept	219
	Ein Leadership-Fahrplan zur Steigerung der Organisationsreife	
15	Die Tyrannei der immer kleiner werdenden Timebox	231
	Warum Flow-Systeme für die unternehmensweite Agilität unverzichtbar sind	
16	Eingebung auf fünf Meilen	243
	Autonomes, agiles Abhängigkeitsmanagement	
17	Mit Führung raus aus der Krise	259
	Um zu erfahren, wie man skaliert, fragen Sie einen Unternehmer	
Anhang		275
<hr/>		
A	Die ursprünglichen Kanban-Werte	277
B	Demings 14 Punkte	287
	Zerlegt und neu interpretiert für das 21. Jahrhundert	
	Literaturverzeichnis	297
	Index	301

Inhaltsverzeichnis

1	Das Dilemma eines gewissenhaften Managers	1
	Meine Motivation für die Einführung virtueller Kanban-Systeme	
1.1	Die Eingebung in den Gärten des Kaiserpalastes	1
1.2	Managen bei Motorola	4
1.3	Meine Suche nach nachhaltiger Geschwindigkeit	5
1.4	Meine Suche nach erfolgreichem Veränderungsmanagement	7
1.5	Die drei Herausforderungen der agilen Skalierung	10
1.6	Von Drum-Buffer-Rope zu Kanban-Systemen	11
	Zusammenfassung	13
2	Ein ehemaliger Athlet und seine neue Herausforderung	15
	Die Motivation für Kanban bei Microsoft im Jahr 2005	
2.1	Das XIT-Wartungsteam	16
2.2	Das Problem	19
2.3	Aktuelle Leistungsfähigkeit	20
2.4	Rahmenbedingungen	20
2.5	Visualisieren	22
2.6	Analyse des Bedarfs und der Leistungsfähigkeit	23
2.7	Analyse der bisherigen Arbeit	26
2.8	Flusseffizienz	28
2.9	Ein zusätzlicher Arbeitstyp	29
2.10	Vom Verständnis eines Problems zum Entwurf einer Lösung	30
	Zusammenfassung	30

3	»Glaubst du, sie werden sich darauf einlassen?« Entwurf und Einführung von Kanban bei Microsoft XIT	31
3.1	Wie sich Regeln und Vereinbarungen auf die Leistungsfähigkeit auswirkten	32
3.2	Keine Aufwandsschätzungen	32
3.3	Begrenzung der parallelen Arbeit (Work in Progress – WIP)	35
3.4	Keine Planungsmeetings	37
3.5	Wer könnte dagegen sein und warum?	38
3.6	Würden sie sich auf ein Kanban-System einlassen?	40
3.7	Pendel-Diplomatie.	42
3.8	Umsetzung der Änderungen	45
3.9	Evolutionäre Relikte	45
3.10	Priorisierung: Das evolutionäre Relikt beim XIT-Wartungsteam	48
3.11	Die Wegwerf-Guillotine.	50
3.12	Keine Aufwandsschätzungen: Ein weiteres Hindernis für die Einführung.	50
3.13	Wie ging es weiter?	52
3.14	Die Suche nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten.	52
3.15	Ergebnisse	54
	Zusammenfassung	56
4	Nieder mit der Demokratie! Kanban-Magie: Emergente, evolutionäre, soziale, kulturelle und prozessuale Veränderungen	59
4.1	Kaizen-Kultur	61
4.2	Kanban beschleunigt die Reife der Organisation und deren Leistungsfähigkeit.	62
	Corbis: Das nicht so schnelle, nicht reaktionsfähige Team, das es nicht gab	64
	Hintergrund und Kultur	64
	Der Bedarf für eine Softwarewartungsabteilung.	66
	Kleine Projekte für Wartungen funktionierten nicht.	67
	Umsetzung der Veränderungen	67
4.3	Primäre Auswirkungen der Veränderungen	68
	Corbis: Unzureichende Ergebnisse führen zu einem sich abzeichnenden kulturellen Wandel.	69
	Unerwartete Auswirkungen der Kanban-Einführung	69

4.4	Soziologische Veränderungen	70
	Virale Verbreitung von Zusammenarbeit	72
	Corbis: Virale Verbreitung von kulturellen Veränderungen.	72
	Verhandlungen.	72
	Demokratie	74
	Nieder mit der Demokratie	74
	Zusammenarbeit	75
4.5	Der kulturelle Wandel ist vielleicht der größte Vorteil von Kanban	76
	Zusammenfassung	77
5	Umwege!	79
	Mehr Kanban-Magie: Operations-Review	
	Corbis: Die Vorbereitung des ersten Operations-Reviews	81
	Die Entwicklung von Führungskräften	81
	Der Wert manueller Datenerfassung.	84
5.1	In welchem Geschäftsbereich bist du tätig?	86
5.2	Wir machen Kunst! Die kann man nicht messen!	88
	Corbis: Operations-Review, 9. März 2007	89
	Vor dem Meeting	89
	Setzen Sie von Anfang an einen geschäftlichen Akzent.	90
	Das Einladen von Gästen erweitert das Publikum und schafft einen Mehrwert.	91
	Hauptpunkte der Tagesordnung.	91
5.3	Respekt für Führungskräfte und ihr Handeln	93
5.4	Vertrauen ist keine Einbahnstraße.	93
5.5	Operations-Review: Pfeiler einer Kaizen-Kultur	93
	Zusammenfassung	94
6	Geschichten zu Scrumban	97
	Der Aufstieg und Fall von Scrum bei Posit Science	
	Posit Science: Hintergrund – das Unternehmen für Gehirnjogging	99
	Posit Science: Der Aufstieg und Fall von Scrum (Teil 1)	106
	Zusammenfassung	107

7	Proto-Kanban	109
	Erste Schritte mit Kanban in einer Organisation mit niedrigem Reifegrad	
	Posit Science: Der Aufstieg und Fall von Scrum (Teil 2)	109
	Posit Science: Kanban wird abgelehnt.	113
7.1	Die Namensgebung von Proto-Kanban	118
	Zusammenfassung	119
8	Sei geduldig	121
	Widerstände beseitigen, um Veränderung zu ermöglichen	
	Posit Science: Dinge spitzen sich zu und motivieren zu weiteren Veränderungen	122
	Posit Science: Neue Erkenntnisse in Bezug auf Priorität, Dringlichkeit und Auswirkung	124
	Zusammenfassung	132
9	Ein Flow-System	133
	Entwurf und Einführung von Kanban bei Posit Science	
	Posit Science: Das Kanban-System	133
	Posit Science: Postskriptum	146
	Zusammenfassung	147
10	Mittagessen in Hibiya, Abendessen bei Anthony's	149
	Die Rolle des Service Delivery Manager	
10.1	»Ich will mein Sushi!«	151
10.2	Selbstorganisierend	156
10.3	Service Delivery Manager	157
	Zusammenfassung	163
11	Sei wie Wasser	165
	Die Philosophie hinter der Kanban-Methode	
11.1	Chinesische Kampfkünste	165
11.2	Umgehe den Felsen	167
	Zusammenfassung	171

12	Kodifizierung der Methode	173
	Eine kurze Definition von Kanban	
12.1	Die Bedeutung von »Kanban«	173
12.2	Was ist ein Kanban-System?	175
12.3	Was ist die Kanban-Methode?	176
	Nachhaltigkeit	176
	Serviceorientierung	176
	Überlebensfähigkeit	176
12.4	Veränderungen, die menschlich sind	177
	Kanban-Systeme sind der Kern für evolutionäre Veränderungen.	177
12.5	Anwendung von Kanban auf professionelle Services	177
12.6	Vorteile von Kanban	179
	Vermeidung von Überlastung	179
	Aufgeschobene Zusage	179
	Sichtbarkeit von Problemen	180
	Kulturelle Entwicklung	180
	Verbesserte Kundenzufriedenheit	181
	Kontinuierliche Verbesserung	181
12.7	Die sechs allgemeinen Praktiken von Kanban	181
12.8	Operative Praktiken versus Managementpraktiken	182
12.9	Kanban-Prinzipien	183
	Die Flow-Prinzipien	184
	Die Service-Delivery-Prinzipien	184
	Die Veränderungsprinzipien	185
12.10	Die Essenz der effektiven Führung von Veränderungen	188
12.11	Die Kanban-Werte	189
12.12	Leadership ist die geheime Zutat.	191
	Zusammenfassung	193

13	Kanban Maturity Model	197
	Kanban-Implementierungsmuster den Reifegraden einer Organisation zuordnen	
13.1	Die drei Säulen des Kanban Maturity Model (KMM)	197
13.2	Das Modell der organisatorischen Reife	198
	Reifegrad 0 – Unbewusst	199
	Reifegrad 1 – Teamfokussiert	201
	Reifegrad 2 – Kundenfokussiert	202
	Reifegrad 3 – Fit for Purpose	204
	Reifegrad 4 – Risikoabgesichert	206
	Reifegrad 5 – Marktführer	208
	Reifegrad 6 – Überlebensfähig	210
13.3	Die Architektur des Kanban Maturity Model	211
13.4	Spezifische Praktiken	211
13.5	Übergangs- und Festigungspraktiken	213
13.6	Die zwei bekannten Fehlersymptome von Kanban vermeiden	214
	False Summit Plateau	215
	Overreaching	215
	Zusammenfassung	217
14	Das Erfolgsrezept	219
	Ein Leadership-Fahrplan zur Steigerung der Organisationsreife	
14.1	Verantwortlichkeit – die magische Zutat	219
14.2	Eine reife Organisation führen	220
	Führen Sie mit Zielsetzungen	220
	Erstellen Sie kundenzentrierte Metriken	220
	Implementieren Sie Feedbackschleifen	221
	Nehmen Sie die Mitarbeiter in die Verantwortung	222
14.3	Managementmaßnahmen, um Ihre Organisation reifen zu lassen	223
14.4	Das Originalrezept einführen	224
14.5	Das Rezept von 2010 in der Retrospektive	225
14.6	Das neue Erfolgsrezept	227
	Zusammenfassung	228

15	Die Tyrannei der immer kleiner werdenden Timebox Warum Flow-Systeme für die unternehmensweite Agilität unverzichtbar sind	231
15.1	Timeboxen	231
15.2	Losgrößen	232
15.3	Zwei Möglichkeiten, kleine Losgrößen zu erhalten: Timeboxen oder WIP-Limits	232
15.4	Der Druck zu kürzeren Timeboxen	233
15.5	Die Herausforderungen kürzerer Timeboxen	233
15.6	Anforderungsanalyse	234
15.7	Aufwandsschätzung	235
15.8	Abhängigkeiten	235
15.9	Skalierung, Business-Agilität und Timeboxen	236
15.10	Die Angst vor dem Abhängigkeitsmanagement wurzelt in der Sprint-Beschränkung	237
15.11	Scrum hinter sich lassen: Der erste Schritt auf dem Weg zu unternehmensweiter Business-Agilität	238
15.12	Befreiung von der Tyrannei der Timebox Vermeiden Sie die Frage: Wird es in die Timebox passen? Vermeiden Sie die Frage: Wird es durch eine Abhängigkeit verzögert werden?	239 239 239
15.13	Eine allgemeine Lösung für das Abhängigkeitsmanagement Zusammenfassung	240 240
16	Eingebung auf fünf Meilen Autonomes, agiles Abhängigkeitsmanagement	243
16.1	Wie man Kanban skaliert: Mach mehr davon!	244
16.2	Skalierungsframeworks – organisatorischer Wahnsinn?	244
16.3	Bestehende Praktiken des Abhängigkeitsmanagements in Kanban	245
16.4	Erste Eingebung: Reservierungssysteme	247
16.5	Dynamische Reservierungssysteme	248
16.6	Reservierungsklassen	249
16.7	Return on Investment entspricht nicht den Verzögerungskosten	251
16.8	Zweite Eingebung: Verzögerung ist gleich Replenishment-Kadenz	252
16.9	Die Entdeckung der mathematischen Beweise für empirisch abgeleitete Verzögerungskostenfunktionen	253
16.10	Dritte Eingebung: Abhängigkeitsmanagementklassen	254
16.11	Die Annahme eines kurzen Verlaufs Zusammenfassung	257 258

17	Mit Führung raus aus der Krise	259
	Um zu erfahren, wie man skaliert, fragen Sie einen Unternehmer	
17.1	Home & Garden Television	262
17.2	Qualität im Fokus.	262
17.3	Steigerung der Widerstandsfähigkeit	263
17.4	Sich selbst entbehrlich machen	265
17.5	Robustheit schaffen.	266
17.6	Erwachen	268
17.7	Finden Sie Ihre Führungspersönlichkeiten und befähigen Sie sie	270
17.8	Zum Schluss	272
	Zusammenfassung	273

Anhang	275
---------------	------------

A	Die ursprünglichen Kanban-Werte	277
	Kollaboration	277
	Transparenz.	279
	Arbeitsfluss	281
	Respekt	282
	Verständnis (internes)	283
	Vereinbarung	283
	Balance	284
	Kundenservice	284
	Leadership auf allen Ebenen	284

B	Demings 14 Punkte	287
	Zerlegt und neu interpretiert für das 21. Jahrhundert	
	Schaffe ein unverrückbares Unternehmensziel.....	287
	Übernimm Führung für Veränderung.	288
	Beende die Abhängigkeit von Kontrollen, um Qualität zu erreichen.	288
	Beende die Praxis, Geschäfte auf Basis des niedrigsten Preises zu machen.	289
	Verbessere das Produktions- und Servicesystem regelmäßig und dauerhaft.	289
	Festige die Ausbildung am Arbeitsplatz.	289
	Institutionalisierere Führung.	290
	Vertreibe die Angst.	290
	Baue Barrieren ab.	290
	Beseitige Slogans, Ermahnungen und Zielvorgaben.	291
	Eliminiere Management by Objectives: Ersetze es mit Führung.	292
	Beseitige alle Hindernisse, die verhindern, dass Mitarbeiter stolz auf ihre Arbeit sein können: Ersetze es mit Führung.	293
	Führe ein robustes Programm zur Weiterbildung und Self-Improvement (persönliche Entwicklung) ein.	294
	Die Transformation ist die Aufgabe aller.	295
	Literaturverzeichnis	297
	Index	301

