

HANSER



Leseprobe

zu

„Kanban in der IT“

Klaus Leopold
Siegfried Kaltenecker

ISBN (Buch): 978-3-446-45360-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-45371-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter

www.hanser-fachbuch.de

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Geleitwort von Holger Rieth	XI
Vorwort zur 3. Auflage	XIII
Die Autoren	XV
Danksagung	XVI
Teil I: Wie funktioniert Kanban?	1
1 Einleitung	3
2 Prinzipien und Kernpraktiken von Kanban	7
2.1 Auf der Suche nach der Produktivität	8
2.2 kanban und Kanban	11
2.3 Evolutionäres Change Management	14
2.4 Die Kernpraktiken von Kanban	17
2.5 Exkurs: Kanban Flight Levels – die Verbesserungsebenen der Organisation	23
2.5.1 Flight Level 1: Operative Ebene	24
2.5.2 Flight Level 2: Koordination	26
2.5.3 Flight Level 3: Strategisches Portfoliomanagement	27
3 Visualisierung	31
3.1 Erster Schritt: Abstecken der Grenzen	31
3.2 Zweiter Schritt: Visualisierung des Prozesses	33
3.2.1 Wie werden Aufgaben visualisiert?	34
3.2.2 Darstellung von Nebenläufigkeiten	36
3.2.3 Darstellung von Aktivitäten ohne feste Reihenfolge	38
3.3 Festlegen von Aufgabentypen	39

4	WiP-Limits	45
4.1	Die Vorteile von WiP-Limits	46
4.1.1	Probleme sichtbar machen	48
4.1.2	Engpässe sichtbar machen	49
4.2	Setzen von WiP-Limits	55
4.2.1	Größe der Input Queue	56
4.2.2	WiP-Limits für verschiedene Aufgabentypen	56
4.2.3	Auswirkungen unterschiedlicher WiP-Limits	57
5	Serviceklassen	61
5.1	Cost of Delay und Regeln	62
5.1.1	Serviceklasse „Beschleunigt“	64
5.1.2	Serviceklasse „Fester Liefertermin“	65
5.1.3	Serviceklasse „Standard“	67
5.1.4	Serviceklasse „Unbestimmbare Kosten“	68
5.2	Kapazitäten von Serviceklassen	70
5.3	Service Level Agreements	71
6	Betrieb und Koordinierung	73
6.1	Daily Standup Meeting	74
6.2	Queue Replenishment Meeting	75
6.3	Release-Planungsmeeting	77
6.4	Teamretrospektiven	80
6.5	Operations Reviews	81
7	Metriken und Verbesserungen	83
7.1	Metriken in Kanban	84
7.2	Cumulative Flow Diagram	86
7.3	Messungen der Durchlaufzeit	88
7.4	Failure Load und Blockaden	91
7.5	Verbesserungen	92
7.5.1	Engpasstheorie	94
7.5.2	Waste reduzieren	95
7.5.3	Variabilität reduzieren	96
Teil II:	Change und Management	99
8	Kräfte der Veränderung	101
8.1	Turbulente Zeiten	102
8.2	Turbulente Veränderung	105

9 Umwelten und Systeme	111
9.1 Organisationen in Nahaufnahme	114
9.2 Eine Landkarte der Veränderung	117
10 Organisatorische und persönliche Veränderung	121
10.1 Der Eisberg der Veränderung	123
10.2 Die Veränderungskurve	126
10.2.1 Angst und Abwehr	127
10.2.2 Rationale Einsicht und emotionale Akzeptanz	128
10.2.3 Training des Neuen	129
10.2.4 Lernen und Integrieren	130
11 Emotionen in Veränderungsprozessen	133
11.1 Unsicherheit, Sorge, Angst	134
11.2 Ärger und Aggression	137
11.3 Trauer und Enttäuschung	139
11.4 Aufbruchstimmung, Freude, Mut	140
12 Unternehmenskultur und Politik	145
12.1 Die Macht der Unternehmenskultur	148
12.2 Unternehmenskultur und Mikropolitik	150
13 Schlussfolgerungen für Kanban Change Management	155
13.1 Wahrnehmung	155
13.1.1 Ein neues Paradigma für Management und Führung	157
13.2 Kommunikation	161
13.2.1 Die Bedeutung gemeinsamer Reflexion	165
13.2.2 Die Kraft des Dialogs	168
13.3 Prozessgestaltung	169
Teil III: Kanban im Einsatz	173
14 Von der Idee zur Initiative	175
15 Allgemeine Klärung	179
15.1 Inhaltliche Klärung	181
15.2 Organisatorische Klärung	183
16 Vertiefte Problemanalyse	187
16.1 Die persönliche Retrospektive	188
16.2 Die Teamaufstellung	191

16.3	Der Veränderungsdialog	194
16.3.1	Einfühlen	197
16.3.2	Abgrenzen	198
16.3.3	Versachlichen	198
16.4	Das Teamgespräch	200
16.5	Die Teamretrospektive	203
16.6	Eine Landkarte unserer Stakeholder	206
16.7	Das Stakeholder-Interview	209
16.8	Stakeholder-Workshop	212
16.8.1	Feedback durch Kanban-Initiatorin	213
16.8.2	Feedback durch Stakeholder	215
16.9	Einzelarbeit, Dialog, Coaching oder Training?	218
17	Systemdesign-Workshop	221
17.1	Arbeitstypen identifizieren	226
17.1.1	Die Stakeholder-Landkarte mit Arbeitstypen füllen	227
17.1.2	Entscheidungskriterien beim Clustern	228
17.1.3	White Noise – die Stimmen aus dem Hintergrund	230
17.2	Prozesse identifizieren	232
17.2.1	Arbeitsschritte pro Arbeitstyp finden	233
17.2.2	Simulation und Ticketdesign	236
17.3	WiP-Limits bestimmen	238
17.3.1	Schritt 1: Kapazitäten finden	239
17.3.2	Schritt 2: Übersetzen in WiP-Limits	240
17.3.3	Verteilen der WiP-Limits bei einem Support- oder Testteam	246
17.4	Serviceklassen bestimmen	247
17.4.1	Klarheit zwischen Arbeitstypen und Serviceklassen schaffen	249
17.4.2	Regeln definieren	251
17.4.3	Kapazitäten von Serviceklassen festlegen	252
17.5	Messungen definieren	254
17.6	Meetings bestimmen	259
17.6.1	Daily Standup Meeting	261
17.6.2	Teamretrospektiven	262
17.6.3	Queue Replenishment Meeting	263
17.6.4	Release-Planungsmeeting	264
17.7	Abschluss des Systemdesign-Workshops	265
18	Betrieb	271
18.1	Von der Fehlerkultur zur Lernkultur	272
18.2	Moderation	279
18.3	Konflikte im Betrieb	284
18.3.1	Ein wichtiger Stakeholder bricht Vereinbarungen	284

18.3.2	Das Team fällt in alte Gewohnheiten zurück	286
18.3.3	Die Zusammenarbeit ist von dysfunktionalen Verhaltensformen geprägt	287
18.4	Das Kanban-Feuer weitertragen	290
19	Fallstudien	293
19.1	Computest: Die Geschichte einer agilen Transformation	293
19.1.1	Die Ausgangssituation	294
19.1.2	Hilfe von außen – klarer sehen	296
19.1.3	Fokus auf Wertströme	298
19.1.4	Rollen und Verantwortlichkeiten	300
19.1.5	Visuelles Arbeitsmanagement	301
19.1.6	Lehren und Ausblick	304
19.2	Bosch Automotive Electronics: die lernende Organisation	305
19.2.1	Effizienz alleine reicht nicht	305
19.2.2	Den Wandel anführen: die Guiding Coalition und das Efficiency Team	307
19.2.3	Kommunizieren ist alles	307
19.2.4	Verbesserung als Kernpraktik: Kanban als Instrument des Wandels	308
19.2.5	Eigendynamik – der internationale Pull beginnt	310
19.2.6	Die Zukunft: Fokus auf den Wertstrom	311
	Literatur	313
	Index	317

Geleitwort von Holger Rieth

Nicht nur in der IT stellt man sich als Führungskraft immer wieder die Frage: „Wie organisiere ich mein Team/meinen Bereich/mein Unternehmen, um die Arbeit effizienter zu gestalten?“ In den Zeiten der kurzen Zyklen und angesichts stets steigender Erwartungshaltungen seitens der Märkte sind Agilität und kontinuierliche Verbesserung gefragt. In der IT-Abteilung von STUTE Logistics hatten wir ITIL eingeführt, Prozesse definiert, KPIs aufgebaut und Regelmeetings definiert, aber der erhoffte Schub an Motivation, Effizienz und Agilität ist damals ausgeblieben.

Auf der Suche nach einer effizienteren Arbeits- und Organisationsmethodik bin ich auf Kanban gestoßen und damit auch sehr schnell auf dieses Buch. Voller Spannung habe ich es gelesen und festgestellt, dass ich viele meiner Probleme und Fragestellungen mit den beschriebenen Methoden lösen konnte. Agilität, MVP, Organisation, Führung, Change Management – alles Themen, die auf jeder Unternehmensagenda stehen. Die vielen Beispiele konnte ich für meine Situation einfach und erfolgreich adaptieren. Wie wir das gemacht haben, können Sie übrigens im zweiten Buch von Klaus Leopold, „Kanban in der Praxis“, nachlesen (und unter diesem Link herunterladen <http://bit.ly/2xpBnVu>).

Während der Einführung und Umsetzung von Kanban, aber auch heute noch ist dieses Buch immer ein sehr wichtiger Rat- und Ideengeber. Kanban basiert auf wenigen einfachen wie genialen Grundregeln und Prinzipien, die bei konsequenter Anwendung zum gewünschten Erfolg führen. Erfolg heißt, die Kultur in einem Unternehmen nachhaltig in eine Kultur der Verbesserung zu verwandeln. Das Beste daran ist, dass ich jederzeit mit Kanban im Unternehmen starten kann, ohne das Unternehmen revolutionär umzukrempeln. Heute ist Kanban in der IT-Abteilung von STUTE Logistics eine Selbstverständlichkeit und nicht mehr wegzudenken.

Die notwendigen Werkzeuge genauso wie die praktische Anwendung der Methodik sind in diesem Buch auf sehr unterhaltende Weise beschrieben. Es ist keine trockene wissenschaftliche Abhandlung über eine Organisationstheorie, sondern ein Handbuch für den Praktiker, der für sich festgestellt hat, dass eine Organisation mit althergebrachten Methoden kein Zukunftsmodell ist. Organisationen müssen agiler werden und lernen, um in Zukunft zu bestehen.

Wir haben sehr schnell festgestellt, dass Kanban nicht nur für die IT passt, sondern auch für andere Unternehmensbereiche interessant ist. So wurde Kanban rasch auf den Bereich HR ausgerollt, weitere Bereiche sind inzwischen gefolgt. Agilität ist nicht nur etwas für die IT,

sondern ein Muss für das gesamte Unternehmen. In diesem Buch finden Sie den Bauplan dafür!

Holger Rieth, IT-Leiter STUTE Logistics (AG & Co.) KG

Vorwort zur 3. Auflage

Jetzt geht unser Buch also schon in die dritte Runde. Vieles hat sich verändert, seit *Kanban in der IT* 2012 erstmals publiziert wurde. Die Welt scheint sich noch schneller zu drehen – sei es im Business, in der Gesellschaft oder in den diversen agilen Communities. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität haben uns fest im Griff und haben sich mittlerweile sogar zu einer eigenen Formel vereinigt. Um die mit der VUCA-Welt verbundenen Herausforderungen zu meistern, haben in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen auf evolutionären Change gesetzt. Kanban hat abseits der IT in anderen Unternehmensbereichen erfolgreich Fuß gefasst.

Im Zuge der damit verbundenen Kundenaufträge und inhaltlichen Diskussionen hat auch unser persönliches Denken und Handeln einen tiefgreifenden Wandel erfahren. Salopp gesprochen haben wir das Gefühl, wieder ein wenig schlauer geworden zu sein, was sich in einigen grundlegend neuen Konzepten niederschlägt: etwa dem sogenannten Flugebenen-Modell, dem Fokus auf Lean Business Agility, der Betonung von Selbstorganisation oder der Renaissance systemischer Zugänge. Zwei neue Bücher, die wir in der Zwischenzeit veröffentlicht haben, sprechen diesbezüglich im wahrsten Sinne des Wortes Bände: *Kanban in der Praxis. Vom Teamfokus zur Wertschöpfung* (Leopold 2016) sowie *Selbstorganisierte Unternehmen. Management und Coaching in der agilen Welt* (Kaltenecker 2017) stecken neue Horizonte ab.

In dieser Hinsicht steht die vorliegende dritte Auflage ganz im Zeichen der Spannung. Zum einen spiegelt sich unsere eigene Horizonsweiterung in den beiden aktuellen Fallstudien wider, die Sie am Ende des Buchs finden. Zum anderen haben wir den Hauptteil zwar aktualisiert, die Eckpfeiler jedoch unberührt gelassen. Obwohl wir uns selbst inzwischen kaum noch mit Teams beschäftigen, erscheinen uns die in diesem Buch vorgestellten Landkarten und Werkzeuge nach wie vor nützlich.

Bleibt uns also zu hoffen, dass auch Sie, wie all die Leserinnen und Leser der ersten beiden Auflagen zuvor, wertvolle Orientierungspunkte entdecken. Mögen Sie an unserer Melange Gefallen finden und damit für spannende Zeiten sorgen!

Mit herzlichen Grüßen aus Wien und aus der Welt

Klaus Leopold und Sigi Kaltenecker

Herbst 2017

Die Autoren



Klaus Leopold, Informatiker und Kanban-Pionier, hat langjährige Erfahrung als Lean- und Kanban-Berater sowie als Trainer mit ungefähr 1000 Workshop- und Trainings-TeilnehmerInnen pro Jahr. Er berät weltweit tätige Unternehmen bei der Einführung von Lean und Kanban, den damit verbundenen Change-Prozessen und in der Optimierung ihrer Wertschöpfung. Klaus spricht regelmäßig auf renommierten internationalen Konferenzen und wurde 2014 in San Francisco mit dem Brickell Key Award für „outstanding achievement and leadership“ ausgezeichnet. Er veröffentlicht seine aktuellen Gedanken und Erlebnisse in der Welt von Lean, Kanban und Management auf seinem Blog www.LEANability.com und man kann ihm unter @klausleopold auf Twitter folgen.

Siegfried Kaltenecker ist geschäftsführender Gesellschafter der Wiener Unternehmensberatung Loop, die auf agile Veränderung spezialisiert ist. Seit über 20 Jahren ist er für die unterschiedlichsten Unternehmen als systemischer Berater, LeanAgile Trainer und Managementcoach tätig. Zudem ist er Verfasser zahlreicher Fachartikel sowie Autor der Bücher „Selbstorganisierte Teams führen“ und „Selbstorganisierte Unternehmen“.

■ Danksagung

Und auch dieses Mal wollen wir wieder jenen Menschen danken, die uns seit der ersten Auflage unterstützt haben bzw. Neues zur 3. Auflage von „Kanban in der IT“ beigetragen haben.

Die ursprüngliche Idee zu diesem Buch stammt von Katrin Dietze, die unermüdlich darauf beharrte, unsere gesammelten Erfahrungen schriftlich zu kanalisieren. Sie ist die Initiatorin und mit ihrem Talent wesentlich dafür verantwortlich, dass dieses Buch viel positives Feedback von den Leserinnen und Lesern bekommen hat. Sie übersetzt unsere wilden Kritzeleien in schöne Illustrationen und macht die Inhalte dadurch leichter fassbar.

Zwischendurch haben wir immer wieder Feedback dazu benötigt, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Dieses Feedback haben wir von unseren Reviewern Arne Roock, Elisabeth Blum, Jens Meydam, Katrin Dietze, Markus Andrezak, Sabine Eybl und Holger Rieth bekommen, die uns darüber hinaus für spannende Diskussionen zur Verfügung standen. Außerdem: Danke, Holger, für das Geleitwort!

Ein spezieller Dank geht an Tanja Marongiu und Andreas Haugeneder von Bosch Automotive Electronics sowie Hartger Ruijs und Clemens Riedl von Computest, die sich bereit erklärt haben, unsere gemeinsame praktische Erfahrung in Form von Fallbeispielen für diese Auflage zur Verfügung zu stellen.

Wir möchten uns auch bei David J. Anderson und Barbara Heitger bedanken, deren Know-how eine produktive Steilvorlage bot.

Dolores Omann hilft uns seit der ersten Auflage, unsere Gedanken so klar wie möglich aufs Papier zu bringen und die Texte les- und lieferbar zu machen. Danke!

Natürlich könnten Sie dieses Buch jetzt nicht in Händen halten, wäre da nicht der Carl Hanser Verlag. Herzlichen Dank an Brigitte Bauer-Schiewek für das Engagement in allem, was den Vertrieb unseres Buchs betrifft, und Irene Weilhart für die Hilfestellung in technischen Notfällen.

■ 2.5 Exkurs: Kanban Flight Levels – die Verbesserungsebenen der Organisation

Wir sprechen in diesem Buch in erster Linie von der Anwendung von Kanban auf Teamebene. Das hat auch historische Ursachen, weil die ersten Initiativen meistens von Teams gestartet wurden und auch wir lange Zeit in erster Linie mit Initiativen auf diesem Level zu tun hatten. Lange Zeit wurde Kanban daher als „Teammethode“ wahrgenommen und in Kundengesprächen stießen wir dann meistens auch noch auf die Annahme, dass es eine Team-*Optimierungsmethode* sei. Als Ergebnis erwarteten sich viele sogenannte „High-Performance-Teams“. Es ist ein mögliches Ergebnis, aber auf keinen Fall das primäre Ziel. An dieser Stelle wollen wir drei weit verbreitete Irrtümer gleich ausräumen:

- Kanban ist keine agile Methode – Unternehmen können ihre Agilität mit Hilfe von Kanban verbessern.
- Kanban ist keine Softwareentwicklungsmethode – auch wenn Kanban oft in der Softwareentwicklung eingesetzt wird.
- Kanban fokussiert nicht auf Teams – auch wenn Teams Kanban natürlich für ihre Zwecke nutzen können.

Kanban versucht den Blick darauf zu lenken, was dem Kunden wichtig und etwas wert ist. Dementsprechend liegt der Fokus von Kanban immer auf der gesamten Wertschöpfung. Mit Hilfe von Kanban lässt sich entdecken,

- wie Wert generiert wird,
- wie und warum Arbeit in das System gelangt und
- wie die Arbeit durch die einzelnen Services fließt.

Daran knüpft sich meistens auch schon die Frage, an welchen Stellen im Unternehmen Kanban eigentlich implementiert werden kann.

Die Prinzipien und Praktiken von Kanban haben einen entscheidenden Vorteil: Sie werden skalierungsfrei geliefert. Es ist also nebensächlich, auf welcher Ebene (auf welchem „Flight Level“) einer Organisation man sie einsetzt – sie entfalten immer die gleiche Wirkung. Da Kanban den Anspruch hat, die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens auf dem Weg zum zufriedenen Kunden optimieren zu wollen, lautet der Rat daher: **Versuchen Sie, mit Kanban so breit wie möglich zu starten.**

Das Konzept der Kanban Flight Levels ist in Vorgesprächen einerseits ein Kommunikationsinstrument, mit dem sich zeigen lässt, auf welchen Ebenen Kanban eingesetzt werden kann und welche Wirkung es auf diesen Ebenen entfaltet. Gleichzeitig hilft es bei der Reflexion darüber, wo die derzeitigen Probleme (für die man sich mit Kanban eine Lösung erhofft) tatsächlich liegen und auf welchen Ebenen der Start mit Kanban sinnvoll, vor allem aber möglich wäre. Wenn Sie Teamleiter sind und derzeit noch keinen Weg sehen, auf einer höheren Ebene zu starten, weil Ihnen zum Beispiel Verbündete fehlen – vollkommen in Ordnung. Nur bedenken Sie bei Ihrer Initiative, dass Kanban die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens im Sinn hat und eben keine dezidierte Teammethode ist. Virale Verbreitung erwünscht!

Das Flight-Level-Modell stellt eine zentrale Frage: **Welche Ebenen der Organisation bieten welche Hebel für die Verbesserung?** In der Praxis haben sich drei Ebenen herauskristallisiert:

- Flight Level 1 – operative Ebene
- Flight Level 2 – Koordination
- Flight Level 3 – strategisches Portfoliomanagement

Auch wenn die Flight Levels aus der Arbeit mit Kanban entstanden sind, ist es doch ein allgemeines Modell zur Weiterentwicklung von Organisationen. In unserer Arbeit mit Kunden geht es zum Beispiel sehr oft darum, mit Maßnahmen auf Flight Level 2 und 3 die Koordination und strategische Ausrichtung zu verbessern, während auf Teamebene bzw. der operativen Ebene mit Scrum gearbeitet wird. Es ist also nicht so wichtig, mit welchen Methoden auf den einzelnen Levels gearbeitet wird, sondern wie Kommunikation und Kooperation zwischen den Flight Levels und zwischen verschiedenen Einheiten auf den einzelnen Levels gestaltet werden. Schafft man hier Verbesserungen, beginnt sich die gesamte Wertschöpfung zu optimieren – und das ist ja schließlich unser Ziel.

Die Bezeichnung „Flight Levels“ wurde nicht zufällig gewählt. Das Flight Level ist die Flughöhe und so soll es auch in diesem Zusammenhang verstanden werden: Je höher man fliegt, desto mehr Überblick hat man, man sieht aber auch weniger Details. Je niedriger man fliegt, desto mehr Details sieht man, aber man überblickt nicht mehr die gesamte Landschaft.



Kommunikationsinstrument

Das Modell der Flight Levels ist ein Kommunikationsinstrument, um die Wirkung von spezifischen Verbesserungsschritten auf unterschiedlichen Ebenen deutlich zu machen und herauszufinden, wo für eine Organisation der sinnvolle und/oder mögliche Ausgangspunkt liegt, um eine Verbesserung zu starten.

Wichtig ist: Die Kanban Flight Levels sind keine Skalierungsschablone. Auch wenn es Flight Level 1, 2 und 3 gibt, sind es keine aufeinander aufbauenden Ebenen! Sie bilden keinen Entwicklungspfad ab, den eine Organisation zwangsläufig gehen muss, und sie sind auch kein Überprüfungsinstrument, um „gutes“ und „schlechtes“ Kanban zu unterscheiden. In den meisten Unternehmen existieren sogar mehrere Flight Levels gleichzeitig, entweder durch eine bewusste Vorgehensweise oder weil es sich im Laufe der Zeit so entwickelt hat.

2.5.1 Flight Level 1: Operative Ebene

Die erste Flugebene gehört dem Team, das die tägliche Arbeit erledigt. Häufig sind die involvierten Personen hoch spezialisierte Experten, vor allem in Hightech-Umgebungen begegnen wir solchen Teams immer wieder. Diese Spezialisten arbeiten ausschließlich an Teilbereichen eines riesigen Gesamtsystems, etwa an den Einspritzsystemen eines Autos oder an der grafischen Aufbereitung eines Wetterradars für Flugzeuge. Eine andere typische Erscheinungsform von Einheiten auf Flight Level 1 sind crossfunktionale Softwareentwick-

lungsteams: zum Beispiel Analysten, Designer, Entwickler und Tester, die gemeinsam an einem kleineren Produkt oder an einem Subsystem eines größeren Produkts arbeiten. Meistens gelangt ein größeres Stück Arbeit zu einem Team und wird dort in sinnvolle Teile zerlegt und schrittweise umgesetzt. Nur für sich allein betrachtet, hilft ein Arbeitssystem in diesem Fall, den Arbeitsprozess dieses einen Teams zu visualisieren, zu limitieren und stetig zu verbessern. Wenn ein Unternehmen nicht nur aus einem Team besteht, sondern aus mehreren, stößt die Optimierung an den Schnittstellen zu anderen Einheiten an ihre Grenzen und sie kann sogar zur Suboptimierung des gesamten Systems führen. Die Verbesserung reicht nur bis an die Grenzen des Teams und kann in anderen Teams sogar mehr Schwierigkeiten verursachen.

Der größte Nachteil daran ist, dass trotz guter Intentionen eines Teams die Wünsche der Kunden nicht unbedingt besser erfüllt werden. Leicht zu erklären ist das am Beispiel einer Tastatur (siehe Bild 2.3): Nehmen wir an, ein Kunde wünscht sich einen Brief. Nehmen wir dazu weiter an, dass jedes Team unseres Unternehmens für eine Reihe der Tastatur zuständig ist. Jedes Team ist Meister seiner Reihe, aber Raum für Verbesserungen gibt es immer. Nun kann sich zum Beispiel Team 3 so lange optimieren, bis es einen neuen Weltrekord im Anschlagen des A aufstellt. Wunderbar! Allerdings wird der Brief dadurch kein bisschen schneller fertig. Beim Schreiben eines Briefs geht es nicht darum, dass man einen bestimmten Buchstaben besonders schnell anschlagen kann.



Bild 2.3 Wird ein Brief durch ein schnell angeschlagenes A besser?

Wichtiger ist es, den richtigen Buchstaben zur richtigen Zeit anzuschlagen, um eine wirkliche Leistungssteigerung zu erreichen. Daher sollte der Fokus einer Verbesserung am gesamten System liegen. Das Gesamtsystem ist es, das sich schrittweise auf den Kunden ausrichten soll: Was muss getan werden, um für den Kunden einen optimalen Wert zu generieren? Gibt es auf der operativen Ebene mehr als ein Team, ist es daher wichtig, die Arbeit zu koordinieren. Egal, in welcher Branche und in welchem Bereich: Auf dem Weg „from concept to cash“ bestehen zwischen den involvierten Teams in der Regel Abhängigkeiten. Jedes Team bzw. jede Einheit erledigt nur einen Teil der Wertgenerierung für den Kunden. Für eine sinnvolle Koordination müssen zunächst also die Wertschöpfungsketten von Produkten oder Projekten identifiziert werden. Ob eine Organisation agil ist, hat nichts damit zu tun, ob sie aus vielen agilen Teams besteht. *Die Interaktionen zwischen den Teams müssen agil sein.*

2.5.2 Flight Level 2: Koordination

Übersetzen wir es auf eine alltäglichere Situation in der Geschäftswelt. Das folgende Bild zeigt eine Situation, die wir in größeren Unternehmen (> 40 MitarbeiterInnen) immer wieder sehen: Es braucht mehrere Teams, um einen Kundenwert zu generieren.

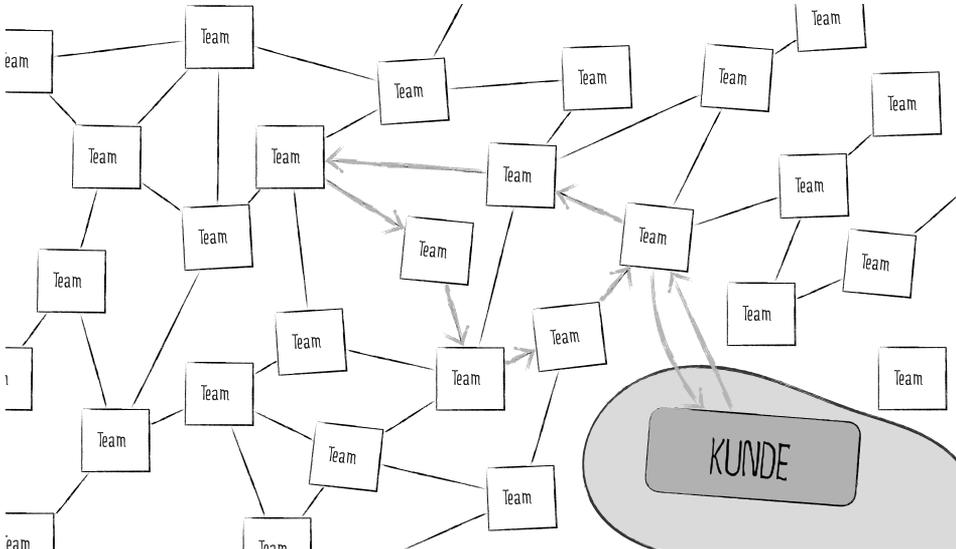


Bild 2.4 Abhängigkeiten zwischen Teams auf dem Weg zum Kunden

In den meisten Fällen hat es für den Kunden keinen Wert, wenn er nur getesteten Code geliefert bekommt. Der Wert entsteht erst, wenn der Code in ein größeres (Live-)System integriert wird, das den Betrieb aufnimmt. Andererseits spezifizieren Kunden ihre Wünsche selten so kristallklar, dass sie sofort umgesetzt werden können. Ganz im Gegenteil: In der Regel ist vor der eigentlichen Entwicklungsarbeit noch viel anderes zu tun. Es müssen Leads generiert und Projektteams aufgesetzt werden, das Team muss verstehen, was der Kunde will, Verträge müssen geschlossen werden usw. In so einem Kontext kann die Devise nur lauten: Einen Wert für den Kunden zu schaffen, ist sehr viel wichtiger als ein hyperproduktives Team. Genau hier setzt Flight Level 2 an.

Auf Flight Level 2 wird die Interaktion der Teams optimiert. Um in der Metapher der Tastatur zu bleiben, wird auf Flight Level 2 sichergestellt, dass das richtige Team zur richtigen Zeit die richtige Taste drückt, also an der richtigen Arbeit zur richtigen Zeit arbeitet. Ein Flight-Level-2-System koordiniert somit die Arbeit mehrerer Teams, die gemeinsam daran beteiligt sind, Kundenwünsche zu erfüllen, und dazu bestimmte Leistungen in der Wertschöpfungskette erbringen. Ziel ist es, den Arbeitsfluss über die Teamgrenzen hinweg zu optimieren. Arbeitssysteme auf Flight Level 2 bringen massive Performance-Steigerungen, hauptsächlich aus zwei Gründen:

1. Die Mitarbeiter arbeiten an den richtigen Dingen zum richtigen Zeitpunkt, denn der Arbeitsfluss wird teamübergreifend koordiniert.
2. Die Anzahl der Arbeiten wird durchgehend limitiert und somit kann das Arbeitssystem insgesamt optimiert werden.

Da der Arbeitsfluss über den gesamten Wertstrom optimiert wird, verringern sich die Wartezeiten an den Schnittstellen und besonders wichtig: Engpässe werden deutlich sichtbar. Wer Organisationen auf diesem Flight Level erlebt hat, kann nur mehr lächeln, wenn High-Performance-Teams als Erfolgsgeheimnis verkauft werden. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr verschiedene Wertschöpfungsketten gibt es auch. Dementsprechend sind auch mehrere Koordinationsboards im Einsatz, die auch hierarchisch aufgebaut sein können.

Betrachten wir Flight Level 2 aus der Sicht des Change Managements, sind Initiativen auf dieser Flughöhe – auch wenn damit mehrere Hundert Menschen koordiniert werden können – meistens einfacher einzuführen als auf Flight Level 1. Die Entscheidung, eine teamübergreifende Optimierung durchzuführen, fällt hier nämlich im höheren Management. Das bedeutet auch, dass das Management mit gutem Beispiel vorangeht und die gewünschte Veränderung vorlebt. Gleichzeitig muss nicht zwingend in jedem einzelnen Team auf der operativen Ebene die Arbeitsweise geändert werden. Ob ein Team nun Kanban oder Scrum macht oder einfach „nur arbeitet“, ist völlig irrelevant. Die einzige Veränderung, wenn man es so nennen will, ist, dass sich Vertreter aus den Teams in eigenen Meetings – meistens in regelmäßigen Standups – koordinieren.



Ist das ein Wasserfall?

Wenn man sich das Bild ansieht, kann man zur Auffassung kommen, dass Flight Level 2 die Manifestation einer wasserfallartigen Umsetzung ist. Was bedeutet Wasserfallentwicklung aber? Nur weil Dinge hintereinander abgearbeitet werden, bedeutet das nicht, dass man sich automatisch in einem Wasserfallentwicklungsprozess befindet (übrigens hat selbst Winston Royce das Wasserfallmodell als iterativen Prozess beschrieben). Es ist zum Beispiel ein gutes Muster, die Funktionalität einer Software zuerst zu programmieren, bevor man sie ausliefert.

Tatsächlich nach dem Wasserfallprinzip zu arbeiten, bedeutet, dass die Arbeitseinheiten, die durch den Arbeitsfluss gezogen werden, sehr groß sind, zum Beispiel ein komplettes Projekt. Es ist nicht zielführend, ein komplettes Projekt zuerst zu analysieren, dann zu entwickeln und schließlich zu implementieren. Davon sprechen wir hier aber nicht. Die Arbeitseinheiten sollen möglichst klein sein, damit man so schnell wie möglich verifizieren kann, ob ein Ansatz richtig ist. Dazu gehört, so schnell wie möglich Feedback zu bekommen, um daraus lernen zu können.

2.5.3 Flight Level 3: Strategisches Portfoliomanagement

Üblicherweise arbeiten Organisationen nicht nur an einem einzigen Projekt oder einem einzigen Produkt. Das Portfolio eines Unternehmens setzt sich aus einer Vielzahl von Projekten und Produkten sowie strategischen Initiativen zusammen, die das Unternehmen fit für die Zukunft machen. Genau dieser Mix wird auf Flight Level 3 gemanagt. Man will den Überblick über das Geschehen im Unternehmen gewinnen, man will wissen, welche Projekte

und strategischen Initiativen sich auf welche Art und Weise beeinflussen und wie weit die Umsetzung gediehen ist. Kann ein neues Projekt schon gestartet werden oder muss noch gewartet werden, bis ein anderes abgeschlossen ist? Welche Investments sollten getätigt werden? Soll ein neuer Markt erobert oder sollen Marktanteile gesteigert werden? Welche Change-Initiativen laufen derzeit im Unternehmen?

Vor allem diese letzte Frage – wo läuft gerade was in der Organisation und mit welchem Zweck – ist hervorragend für die Visualisierung an einem Strategieboard geeignet. So kann das Topmanagement nämlich erkennen, ob widersprüchliche Signale ausgegeben wurden und sich Initiativen gegenseitig behindern. Vor allem wenn sich Unternehmen agilisieren wollen und mehrere Berater mit unterschiedlichen Ansichten im Haus unterwegs sind, treten solche Widersprüche oft auf: Während an einem Tag die Selbstorganisation gefeiert wird, werden am nächsten Tag Reportings der alten Schule gefordert. Auf dieser Flughöhe geht es also um die strategische Steuerung der gesamten Organisation und nicht um Mikromanagement in der operativen Umsetzung. Größere Unternehmen mit global verteilten Niederlassungen haben durch die unterschiedlichen lokalen Marktbedingungen auch mehrere Strategien, daher trifft man dort meist auf mehrere Strategieboards, während es im Headquarter wiederum ein Koordinationsboard für alle Standorte gibt.

Grundsätzlich ist es ein gutes Problem, mehr Nachfrage als Möglichkeiten zur Umsetzung zu haben, denn sonst muss ein Unternehmen Mitarbeiter abbauen. Dadurch entsteht auf Portfolio-Ebene allerdings eine Konkurrenzsituation zwischen den Optionen. Dieses Missverhältnis zwischen Optionen und Umsetzungsmöglichkeiten muss explizit gemacht werden, da sonst der Eindruck entsteht, es stünden unendlich viele Ressourcen zur Verfügung. Dem ist aber nicht so und genau darum geht es bei Arbeitssystemen auf Flight Level 3: Um die kluge Auswahl und Kombination von Projekten, zu entwickelnden Produkten und strategischen Initiativen, um Abhängigkeiten zu erkennen und den Fluss durch die Wertschöpfungskette angesichts der tatsächlich verfügbaren Ressourcen zu optimieren.

Bei den Aufgabentypen handelt es sich auf Flight Level 3 um große Arbeitseinheiten, zum Beispiel „Markteintritt in Ungarn“ oder „weniger Automotive-, mehr Aviation-Business“. Auf dieser Flughöhe konkurrieren diese großen Funktionalitäten und Initiativen miteinander, also ist die Organisation gezwungen, überlegte und bewusste Entscheidungen darüber zu treffen, was als Nächstes abgeschlossen werden soll. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht mehr die Ziele der einzelnen Projekte, sondern das Gesamtergebnis der Organisation. Bedarf und Möglichkeiten müssen genau abgewogen werden.

Bild 2.5 fasst die Flight Levels auf einen Blick zusammen. Flight Level 3 ist das strategische Herz der Organisation. Hier laufen die Projekte und Initiativen des Unternehmens zusammen und hier findet auch das strategische Management statt. Flight Level 3 ist mit mehreren Systemen auf Flight Level 2 und Flight Level 1 verknüpft, wo die Arbeit operativ gemanagt wird. Das Beispiel „Markteintritt in Ungarn“ besteht auf Flight Level 3 vielleicht nur aus den zwei Tickets „Produktgruppe X bereitstellen“ und „Produktgruppe Y bereitstellen“, auf Flight Level 2 werden diese groben Arbeitseinheiten feiner zerlegt und für die Teams auf Flight Level 1 zur Verfügung gestellt.

FLIGHT LEVELS

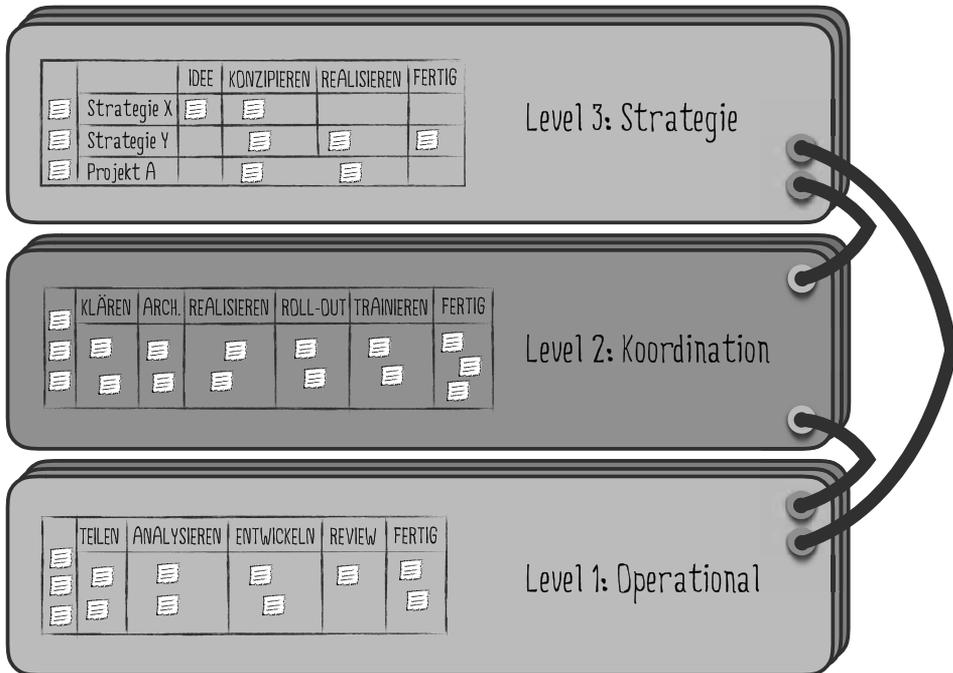


Bild 2.5 Flight Levels auf einen Blick

Es ist auch häufig der Fall, dass Arbeit von Flight Level 3 direkt zu einem Team auf Flight Level 1 fließt. Nehmen wir an, bei unserem Unternehmen handelt es sich um einen Autoteilezulieferer und die Strategie auf Flight Level 3 lautet „mehr Aviation-Business“. Es gibt ein Produkt, das derzeit für den Automotive-Markt entwickelt wird, und es steht die Hypothese im Raum, dass dieses Produkt mit leichten Modifikationen auch für den Aviation-Markt interessant sein kann. Ein Spezialistenteam kümmert sich darum, diese Hypothese zu überprüfen, die Arbeitseinheit fließt also von Flight Level 3 direkt auf Flight Level 1 zum Spezialistenteam.

Die Flight Levels sind kein Maturitäts- oder Beurteilungsmodell. Ein Teamproblem wird man schlecht mit einem Strategieboard lösen können und umgekehrt lässt sich eine Strategie nicht mit einer versprengten Teaminitiative umsetzen. Trotzdem sehen wir eine ähnliche Denkweise bei agilen Initiativen: Es gibt ein strategisches Problem – nämlich die Ungewissheit darüber, wie sich der Markt in Zukunft entwickeln wird. Und obwohl niemand weiß, wo der Zug hinfährt, werden schon einmal vorsorglich alle Teams agilisiert. Agilität ist ein strategisches Thema und kann nicht primär auf der operativen Ebene gelöst werden – schon gar nicht durch die Agilisierung von Bereichen, in denen es gar nicht nötig ist. Wenn man in einer Organisation eine Verbesserung erzielen will, muss man sich zuerst darüber im Klaren sein, auf welcher Ebene der beste Hebel dafür angesiedelt ist. Die Flight Levels sollen dabei helfen, die passende Ebene zu identifizieren. Generell lässt sich sagen: **Je höher das Flight Level, desto größer die Hebelwirkung.** Wenn es die Möglichkeit gibt, mit einer

Verbesserungsinitiative auf Flight Level 3 zu starten, sollte man das auch tun. Daher ist das einzige agile Team, das man am Anfang für eine agile Organisation unbedingt braucht, ein agiles Topmanagement-Team, das agiles strategisches Portfoliomanagement betreibt. Daraus entsteht alles andere – lead by example.



Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen können

- Die größte unternehmerische Herausforderung unserer Zeit ist es, die Produktivität in der Wissensarbeit zu erhöhen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die unsichtbaren Prozesse der Wissensarbeit machen es aber oft schwer, die richtigen Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden. Man weiß zwar, dass etwas nicht so läuft, wie es sollte. Es ist aber schwer zu benennen, wo das Problem genau liegt.
 - Kanban setzt bei der Optimierung von Abläufen nicht beim Individuum, sondern am System an. Menschen können nur so gut arbeiten, wie es das System zulässt, in dem sie sich bewegen. Ausgangspunkt für Veränderungen mithilfe von Kanban sind immer die bestehenden Prozesse. Es wird vorab kein idealtypischer Systemzustand entworfen und implementiert. Basis ist die Visualisierung des aktuellen Arbeitsflusses und die mengenmäßige Begrenzung von begonnenen Aufgaben in einem Prozess, um die Durchlaufzeiten zu verkürzen. Die Mitarbeiter bekommen dabei die Möglichkeit, Abläufe selbstständig und in ihrem Tempo zu verbessern.
 - Ziel von Kanban ist es, schrittweise eine Kaizen-Kultur, also eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu entwickeln, die für das Unternehmen auf ökonomischer und für die darin arbeitenden Menschen auf sozialer Ebene bessere Resultate erzielt.
 - Die Kernpraktiken von Kanban sind:
 - Mache Arbeit sichtbar
 - Limitiere den Work in Progress (WiP)
 - Manage Flow
 - Mache Prozessregeln explizit
 - Implementiere Feedback-Mechanismen
 - Führe Verbesserungen basierend auf Methoden und Modellen durch
- Kanban macht sehr wenige Vorschriften, *wie* etwas gemacht werden soll. Kanban macht den Vorschlag, *dass* etwas gemacht werden sollte.

Index

A

Ackoff, Russell 84
Affektlogik 133
Aggression 137
Agilität 294
Anderson, David J. 12, 70
Angst 127, 134
Arbeitsfluss 33
Arbeitskultur 182
Arbeitsmanagement
– visuelles 301
Arbeitsschritte 233
Arbeitstypen 20, 226, 233, 249
Ärger 137
Aufbruchstimmung 140
Aufgabentypen 39, 56
– Visualisierung der 40
Autopoiesis 113

B

Backlog 45
Backlog-Pflege 77
Baecker, Dirk 101, 279
Basismessungen 85
Bearbeitungszeit 90
Betrieb 73, 271
Blockaden 48, 91
Blockadezeit 90
Board 33
Board-Entwürfe 233
Brooks, Frederick P. 94
Business Agility 104
Business Value 136

C

Change Agent 177
Change-Landkarte 118
Change Management 102, 115, 138, 271
– evolutionäres 14
Change Team Workshop 200
Changeability 122
Ciompi, Luc 133
Clustern 229
Coaching 218
Computest 293
Cost of Delay 62
Cumulative Flow Diagram 86

D

Daily Standup Meeting 74, 261
Deadline 35
Deming, William Edwards 11
Dialog 168, 218
Differenzierung 61
Doujak, Alexander 117, 133, 177
Drucker, Peter F. 8, 105
Durchlaufzeit 18, 46, 85
Durchsatz 85, 90, 244

E

Effizienz 305
Einzelarbeit 218
Engpass 10, 12, 19, 49, 165
Engpasstheorie 94
Enttäuschung 139
Epics 41

F

Failure Load 91
 Fallbeispiele 176
 Feedbackschleife 212
 Fehler 275
 Fehlerkultur 272
 Fester Liefertermin 66
 Flight Levels 226, 301
 Flusseffizienz 85, 90
 Fragenkatalog 179
 Frequenzanalyse 89
 Freude 140
 Führen als Team sport 159
 Führung 290, 294
 Führungsmodelle 158

G

Goldratt, Eliyahu M. 12, 51, 81, 94
 Grenzen, Festlegen der 31
 Guiding Coalition 307

H

Hamel, Gary 135, 157
 Handling 251
 Heitger, Barbara 117, 133, 177
 Humor 138

I

Innovation 69, 278
 Input Queue 33, 56, 75
 – Größe der 244
 Intervention
 – systemische 183

J

Janoff, Sandra 280
 J-Kurven-Effekt 58

K

Kaizen 14, 80, 150, 167, 271
 Kanban 11
 – Definition 16
 Kanban Change Management 155, 175
 Kanban Contracting 184
 Kanban Elevator Speech 291
 Kanban-Feuer 290
 Kanban-Leadership 272, 279
 Kanban-Mythen 271
 Kanban-System 13
 – technisches 13
 Kanban-Team 13
 Kapazitäten 62, 70, 239
 Kapazitätsregeln 253
 Kapazitätsverteilung 240
 Kernpraktiken 7, 17
 Kerth, Norm 188
 Kommunikation 20, 73, 155, 161, 165
 Komplexität 275
 Konflikte 284
 Koordinationskosten 78, 96
 Kreativität 34
 Kultur 294
 Kulturmodell 145
 Kulturwandel 271
 Kundenbeziehungen 19

L

Lahninger, Paul 196
 lead by example 275
 Lean Production 96
 Lernkultur 272
 Lewin, Kurt 111
 Lieferintervall 78
 Little's Law 277
 Luhmann, Niklas 114

M

Management 101, 157
 Meetingmanagement 260
 Meetings 73, 259
 Messungen 254
 Metriken 71, 84
 Mikropolitik 150

Mintzberg, Henry 157, 166
Moderation 279

N

Nebenläufigkeiten 36

O

Operations Reviews 81
Organisation 111
– lernende 305
Organisationsbild
– mechanistisches 116
– systemisches 116
Ortmann, Günther 162

P

Performance 84
Politik 145
Porter, Michael E. 31
Prime Directive 205
Prioritäten 62
Problem der Unsichtbarkeit 17
Produktivität 8
Prozesse 232
Prozessgestaltung 169
Prozessregeln 21
Prozessschritte 33
Puffer 53, 242
Pull-Prinzip 18
Pull-System 34
Push-Prinzip 18, 34

Q

Qualität 47, 91
Queue 36, 53, 245
Queue Replenishment Meeting 75, 230, 244,
263

R

Raelin, Joseph A. 160
Reflexion 165
Reflexionsschleife 166
Regeln 62, 224, 251, 275
Release-Planungsmeeting 77, 264
Responsivität 162
Retrospektive 166
– persönliche 188
Risikoinformation 62
Rückkopplung 226

S

Schein, Edgar H. 134, 145
Selbstähnlichkeit 309
Selbstorganisation 294
Selbstreferenzialität 112
Senge, Peter 148
Sense of Urgency 200
Service Level Agreements 20, 61, 71
Serviceklassen 20, 61, 88, 247
Simulation 236, 266
Slack 50, 276
Spezialistenfähigkeiten 54
Stakeholder 13, 215, 284
Stakeholder-Interview 209
Stakeholder-Landkarte 227
Störungen 47
Success Stories 140, 184
Sutcliffe, Kathleen 163
Swim Lane 40, 248
System 12, 111
– Kanban- 13
– psychisches 13
– soziales 13
– technisches 13
Systemdesign-Workshop 221

T

Task Switching 46, 95
Teamaufstellung 191
Teamretrospektive 80, 203, 262
Termintreue 47
Theory of Constraints 12, 51
Ticketdesign 236
Tickets 34

Toyota Production System 11
 Training 175, 218
 Transaktionskosten 78, 95
 Trauer 139

U

Umweltfaktoren 104
 Unternehmenskultur 145
 Ursachenanalyse 92

V

Variabilität 96
 Veränderung 14
 – Eisberg der 123
 – Landkarte der 117, 177
 Veränderungsdialog 194
 Veränderungsfähigkeit 117
 Veränderungsinitiative 182
 Veränderungskompetenz 118
 Veränderungskurve 126, 129
 Veränderungsmanagement
 – evolutionäres 31
 – klassisches 15
 Veränderungsnotwendigkeit 117f., 122, 177
 Veränderungsprozess 105, 155
 Veränderungszumutung 127f.

Verbesserung 83, 92, 278, 308
 Verzögerungskosten 63
 Visualisierung 31

W

Wahrnehmung 155
 Wartezeit 90
 Wasserfall 34
 Waste 95
 Weick, Karl 163, 218
 Weisbord, Marvin 280
 Wertschöpfungskette 31, 113
 Wertstrom 298, 311
 White Noise 230
 Widerstände 194
 Widerstandsformen 137
 WiP 18
 WiP-Limit 45, 88, 238
 – Vorteile von 46
 Wissensarbeit 8
 Wissenstransfer 278
 Work in Progress 18

Z

Zusammenarbeit 287