

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	Veränderungsinkremente 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