

19 Hürden bei der Einführung

Es ist uns gelungen, das Reifegradmodell und dazu passende Umsetzungsmuster der Kanban-Implementierung zu beschreiben. Dabei haben wir aber auch Widerstands- und Trägheitsmuster gesehen, die eine tiefer gehende Einführung von Kanban und das Erreichen höherer Reifegrade behindern. Damit Sie diese vorhersehen können und Mittel und Wege kennen, diese Auswirkungen zu begrenzen, wollen wir im Folgenden auf diese regelmäßig wiederkehrenden Hürden bei der Einführung eingehen.

19.1 Allgemein beobachtete Hürden bei der Einführung

Hindernisse für das Erreichen des nächsten Reifegrades sind für Organisationen oft auf einen Mangel oder das Fehlen eines soziologischen oder psychologischen Faktors oder eines wichtigen Wertes in der Organisationskultur zurückzuführen, wie zum Beispiel:

- ▶ Mangel an Leadership
- ▶ Mangelndes Verständnis
- ▶ Kein ganzheitliches Denken
- ▶ Fehlende Vereinbarungen
- ▶ Mangelndes Vertrauen oder unzureichendes Einfühlungsvermögen
- ▶ Mangel an Respekt
- ▶ Fehlende Kundenorientierung oder mangelnde Serviceorientierung
- ▶ Keine Wertschätzung des Arbeitsflusses

Die Übergangspraktiken und die Kanban-Werte sind dazu da, die soziologischen, psychologischen und kulturellen Herausforderungen zu mildern, die das Erreichen des nächsten Reifegrades behindern. Die Kanban-Werte werden den Reifegraden des Modells zugeordnet, und Führungskräfte müssen darauf vorbereitet sein, diese Werte in die Kultur der Organisation einzuführen, um die nächste Reifegradstufe zu ermöglichen.

In der Regel haben Übergangspraktiken keinen Einfluss auf die Identität oder den emotionalen Zustand Einzelner und sind sicher und leicht zu übernehmen. Übergangspraktiken für den Reifegrad 3 können in einer Organisation, die den Reifegrad 3 anstrebt, in Reifegrad 2 eingeführt werden. Die wichtigsten Praktiken des Reifegrades 3 – auf der Unterebene der Festigung – werden jedoch in einer Organisation der Reifegradstufe 2 wahrscheinlich auf Widerstand stoßen.

Die Übergangspraktiken sind häufig so angelegt, dass sie die Grundlagen schaffen und die sozialen Bedingungen verändern, um die Übernahme der Festigungspraktiken für einen bestimmten Reifegrad zu ermöglichen. Die Hauptpraktiken sind erforderlich, um das Ergebnis zu liefern, das den Reifegrad ausmacht, wie z.B. »Konsistente Ergebnisse«, eine zuverlässige, wiederholbare, den Kundenerwartungen entsprechende Servicelieferung, gemäß Reifegrad 3.

19.1.1 Eine breitere Einführung zur Überwindung von Trägheit

Die breite Einführung von Kanban trägt auch dazu bei, Hindernisse zu beseitigen, die der Organisation für eine höhere Reife im Wege stehen. Beispielsweise erhöht das Explizitmachen von Regeln und Vereinbarungen das Sozialkapital, indem die Grenzen und Einschränkungen von Handlungen definiert werden. Explizite Regeln führen zu Ermächtigung und stärken damit das Vertrauen. Daher erwarten wir, dass sich die Reife in dem Maße erhöhen wird, wie wir die allgemeinen Praktiken von Kanban in der Breite anwenden.

Visualisierung und Metriken helfen beim Verständnis. Wenn das Hindernis für die Einführung der Hauptpraktiken auf dem nächsten Reifegrad auf mangelndes Verständnis zurückzuführen ist, dann wird eine zusätzliche Visualisierung oder das Berichten zusätzlicher Metriken, die das Problem »erhellen«, zum Verständnis beitragen und Nachfrage nach der Hauptpraktik schaffen, gegen die man sich sonst wehrt. Zusätzliche Visualisierungs- oder Berichtspraktiken dienen also als Übergangspraktiken auf dem Weg zur Einführung der Hauptpraktik.

Visualisierung und Transparenz schaffen auch Empathie und Vertrauen. Sowohl Empathie als auch Vertrauen sind Grundvoraussetzungen für alles Weitere.

Möglicherweise muss begründet werden, warum eine Gruppe von Einzelpersonen als Team agieren muss. Ein Team kann einfach eine soziale Einheit sein, die über eine gemeinsame Identität verbunden ist sowie über eine gewisse Notwendigkeit, verantwortlich gehalten und geführt zu werden. In diesem Fall sehen wir das Muster eines aggregierten Individual-Kanban-Boards.

In anderen Fällen ergibt sich die Notwendigkeit kooperativer Teamarbeit daraus, dass eine Aufgabe zu groß oder zu gewaltig ist, als dass ein Einzelner sie allein bewältigen könnte. Sobald wir ein Bedürfnis nach Zusammenarbeit haben, sehen wir, wie sich das Muster der Team-Kanban-Boards herausbildet.

Wenn es an Sozialkapital oder sozialem Zusammenhalt mangelt, sind Übergangspraktiken erforderlich, um mehr Sozialkapital und die sozialen Strukturen sowie einen Mechanismus zur Förderung der Zusammenarbeit zu schaffen. Wir erkennen dies am Übergangsmuster von einem aggregierten Individual-Kanban-Board zu einem serviceorientierten, kollaborativen Team-Kanban-Board. An diesem Punkt werden die Swimlanes umbenannt; anstelle von Einzelpersonen repräsentieren die Swimlanes nun die angebotenen Services und die bearbeiteten Arbeitstypen, und es werden Avatare verwendet, um flexible, vielseitig qualifizierte Mitarbeiter von denjenigen zu unterscheiden, die eingeschränkter qualifiziert sind und sich einem einzelnen Service widmen (siehe Abb. 19–1). Implizit sind Mitarbeiter mit einem eigenen Avatar gesellschaftlich angesehen als diejenigen, deren Name lediglich in einer einzigen Zeile des Boards steht. Dadurch entsteht sozialer Druck auf den Einzelnen, seine Fähigkeiten zu verbessern und zu erweitern, und es führt zu einem breiteren, qualifizierteren und liquideren Mitarbeiterpool. Der Vorteil ist ein schnellerer, reibungsloserer Arbeitsfluss. Was dieses Muster möglich macht, ist serviceorientiertes Denken in Verbindung mit dem indirekten Ansatz, eine Praktik einzuführen, von der man weiß, dass sie den Wunsch nach einem erstrebenswerten Ergebnis sozial gestaltet – einer

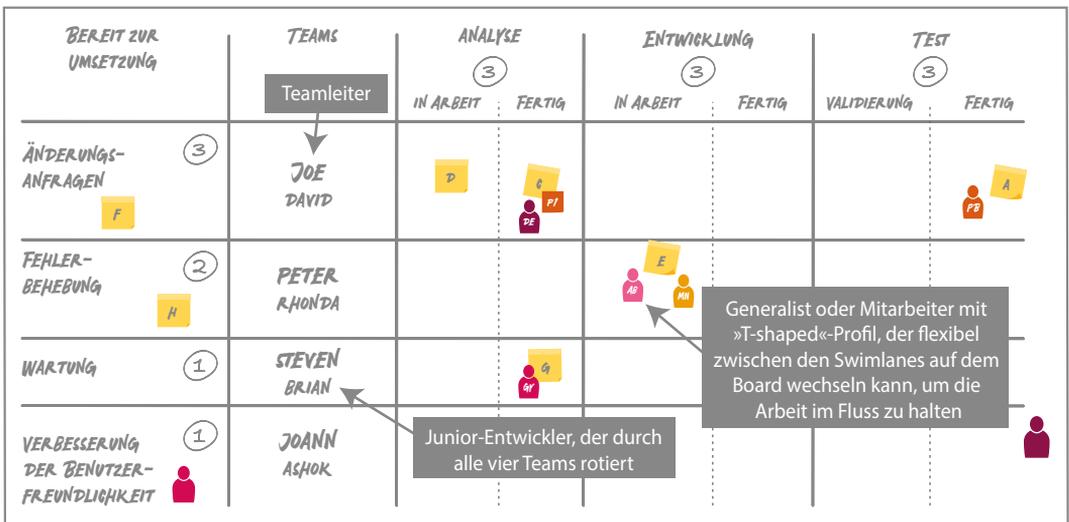


Abb. 19–1 Beispiel für das Muster eines flexiblen Mitarbeiterpools

breiter qualifizierten Belegschaft, die dadurch gefördert wird, dass Flexibilität und umfassende Qualifizierung einen gewissen Status zuerkannt bekommen, einem Management, das sich auf die zu erledigende Arbeit und die Kundenzufriedenheit konzentriert, und einer Abkehr vom Management von Einzelpersonen.

Wenn man Regeln und Vereinbarungen explizit macht und Grenzen und Einschränkungen definiert, hilft das auch beim Verständnis. Eine klarere Definition der Regeln kann die Festigungspraktiken auf der nächsten Ebene möglich machen.

19.1.2 Die Notwendigkeit individueller Reife

Zwischen den Reifegraden 3 und 4 gibt es eine deutliche Verschiebung von qualitativen Messgrößen und Entscheidungsregeln hin zu quantitativen Messgrößen und Analysen. In neuropsychologischer Hinsicht gibt es eine Verschiebung von System 1 (emotionale Mustererkennung im limbischen Gehirn oder in der Amygdala) zu System 2 (logisches Schlussfolgerungsdenken im präfrontalen Kortex). Um diesen Übergang zu ermöglichen, ist ein gewisses Maß an individueller Reife erforderlich. In einigen Fällen werden es einzelne Personen sein, die das Erreichen eines höheren Reifegrades behindern, und von Zeit zu Zeit kann es notwendig sein, Mitarbeiter, denen die emotionale Beweglichkeit fehlt, um bequem auf höheren Reifegraden zu operieren, zu versetzen oder zu entlassen.

Eine höhere Reife erfordert Individuen mit altruistischer, serviceorientierter Motivation. Sie erfordert Menschen, die nicht nur die Verantwortung für das Handeln übernehmen, sondern auch die Verantwortung für die Ergebnisse akzeptieren.

Verantwortlichkeit geschieht nicht durch Zauberei – sie erfordert Feedbackmechanismen, um über Ergebnisse und individuelle Maßnahmen nachzudenken. Reife Individuen akzeptieren, dass ihr Verhalten einen Einfluss auf die Ergebnisse für die kollektive soziale Gruppe und die Organisation hat. Es wird viel über die Notwendigkeit von Leadership geschrieben. Der inhärente Wunsch, eine Führungspersönlichkeit zu sein, ist nicht in jedem Menschen verankert, und die Leadership-Entwicklung ist ein großes Thema – ein Thema, das wir in dieser Ausgabe des KMM noch zurückgestellt haben. Unterschätzen Sie jedoch nicht, was man erreichen kann, wenn man eine Organisation auf Verantwortlichkeit ausrichtet. Angemessene Feedbackschleifen, die so gestaltet sind, dass über die Ergebnisse und darüber, wie diese Ergebnisse durch Maßnahmen beeinflusst wurden, nachgedacht wird, werden Sie weit bringen. Die breite Einführung von Kanban-Praktiken mit dem Schwerpunkt auf der Nutzung von Feedbackschleifen zur Förderung von Verantwortung ist ein indirektes Mittel zur Förderung von mehr Leadership.

19.1.3 Werte zur Überwindung von Trägheit

Ein Mangel an Leadership und das Scheitern bei der Schaffung von *Einheit* – einer gemeinsamen Ausrichtung auf einen gemeinsam verstandenen Zweck – ist ein Hindernis für das Erreichen der Reifegradstufe 3 oder höher.

Mangelndes ganzheitliches Denken ist ein Hindernis für das Erreichen von Reifegrad 2, und dies wird immer akuter, je höher die angestrebte Umsetzung geht. Um Reifegrad 3 und höher zu erreichen, muss die Organisation Services als Systeme ansehen und die Organisation selbst als organischen, lebendigen Organismus, als ein Netzwerk von voneinander abhängigen Services betrachten. Für die Verbesserung der Ergebnisse ist es von entscheidender Bedeutung, zu verstehen, dass lokale Aktionen oder Untätigkeit einen Dominoeffekt im gesamten Netzwerk haben können. Das ist eine Abkehr von Ichbezogenheit, denn das Denken an sich selbst oder an das eigene unmittelbare Team oder die eigene Organisationseinheit trägt nicht zur kollektiven Anstrengung im Service oder für die Kunden und andere Stakeholder bei. Eine inhärente Verschiebung hin zu selbstlosem Handeln ist erforderlich, um die Leistung der Organisation als Ganzes zu verbessern. Es ist notwendig, in Systemen zu denken und Metriken zu verwenden, die eine ganzheitliche Verbesserung vorantreiben und nicht lokale Optima.

Fehlende Kundenorientierung ist ein Hindernis für das Erreichen der Reifegradstufe 3. Auch hier wird dies immer akuter, je höher die angestrebte Umsetzung oder je größer der Umfang der Implementierung ist. Um Reifegrad 3 und höher zu erreichen, muss eine Organisation in Form von Services denken und die Organisation als ein Netzwerk von voneinander abhängigen Services betrachten, wobei stets der Endkunde, seine Bedürfnisse, Erwartungen, sein Zweck und die Risiken, die er möglicherweise managt, im Auge behalten werden müssen.

Eine mangelnde Wertschätzung eines gleichmäßigen Arbeitsflusses behindert das Erreichen von Reifegrad 3. Ein ungleichmäßiger Arbeitsfluss führt zu fehlender Vorhersagbarkeit und zur Unfähigkeit, Erwartungen und Versprechen zu erfüllen. Dies wirkt sich auf das Vertrauen aus, und ein Mangel an Vertrauen verzögert einige andere Praktiken, wie Pull und aufgeschobene Zusagen, die erforderlich sind, um die WIP-Limits einzuhalten und ein System am Laufen zu halten, ohne es zu überlasten. Eine mangelnde Wertschätzung des Arbeitsflusses kann zu einem Teufelskreis führen, in dessen Verlauf es zu einem Rückfall in einen niedrigeren Reifegrad kommt.

Vereinbarungen erfordern Vertrauen, Respekt und explizite Regelungen. Ohne Vereinbarungen kann es keine geregelte Umsetzung der WIP-Limits geben, was den Arbeitsfluss beeinträchtigt und zu Ungleichmäßigkeit und Überlastung führt.

Ohne Respekt sind die Abläufe in Systemen und Prozessen dysfunktional und unzuverlässig. Reifegrad 3 kann nicht ohne den kulturellen Wert des Respekts erreicht werden. Einige spezifische Praktiken wurden entwickelt, um einen Mangel an Respekt zu mildern oder den Umfang des Respekts zu erhöhen, damit eine Organisation die nächste Stufe erreichen kann.

In Umgebungen mit niedrigem Reifegrad kann ein Mangel an Respekt gemildert oder mit Vorschriften, expliziten Regeln und Vereinbarungen, die strikt durchgesetzt werden, behoben werden. Obwohl solche Gegenmaßnahmen in manchen Situationen wirksam sein können, spiegeln sie nicht die zentralen Kanban-Werte wider.

Um Reifegrad 4 zu erreichen, müssen sowohl die Shareholder als auch das Prinzip respektiert werden, dass es ein Unternehmen, eine wirtschaftliche Einheit gibt, die Gewinne erzielen muss, um zu existieren. Ohne Respekt vor den Eigentümern, die ihr Kapital einem Risiko ausgesetzt haben, werden Margen, Rentabilität, Kostenkontrolle und Ähnliches kaum beachtet. Es wird kein Streben nach höherer Reife auf den Stufen 5 und 6 geben, wenn das langfristige Überleben des Unternehmens nicht ausdrücklich wertgeschätzt wird.

19.1.4 Der persönliche Einsatz

Es ist üblich, dass Gründer oder Gründerfamilien die langfristige Überlebensfähigkeit wertschätzen. Ihre Interessen stimmen mit denen der am schlechtesten bezahlten und am wenigsten mobilen Arbeitskräfte überein. Oft sind es die mittleren Führungskräfte, die am wenigsten am langfristigen Überleben interessiert sind – es bedeutet ihnen nichts, sie haben keine gemeinsamen Interessen, und ihre Fähigkeiten und ihr relativer Wohlstand machen sie sehr mobil und widerstandsfähig gegen teilweises oder vollständiges unternehmerisches Scheitern. Um die Reifegrade 5 und 6 zu ermöglichen, ist es notwendig, dass die oberen Führungskräfte die Interessen des mittleren Managements aufeinander abstimmen und ihnen »ihren persönlichen Einsatz« im langfristigen Überleben anrechnen. Traditionell geschah dies über betriebliche Pensionspläne und nicht über die in modernen Unternehmen bevorzugte, vom Arbeitgeber subventionierte individuelle Altersvorsorge. Andere Ansätze beinhalten in der Regel Mitarbeiterbeteiligung, einschließlich Aktienzuteilungen oder Aktienoptionen mit Sperrfristen von üblicherweise mehr als fünf Jahren. Solche Systeme hatten nur begrenzten Erfolg, eine Belegschaft der mittleren Führungskräfte zu schaffen, die wirklich auf das langfristige Überleben des Unternehmens ausgerichtet ist. Führungskräfte müssen gründlich darüber nachdenken, wie sie die Interessen von hochmobilen, wirtschaftlich abgesicherten mittleren Führungskräften in Einklang bringen können, wenn eine hohe Reife erreicht und erhalten werden soll. Loyalität muss in einem Unternehmen in beide Richtungen gehen.

19.1.5 Das Organisationsdilemma von sozialem Status, Vertrauen und Loyalität

Typischerweise haben Organisationen mit hohem Vertrauen eine flache Struktur mit weniger Berufsbezeichnungen und Gehaltsstufen als üblich und eine einfachere Sozialstruktur. Tiefere Hierarchien sind mit Organisationen mit geringerem Vertrauen und größerer Bürokratie verbunden – einer Kultur, die sich nur langsam bewegt und in der man häufiger um Erlaubnis bittet. Tiefere Hierarchien fördern jedoch Loyalität, während flache Hierarchien sie bremsen, da Einzelpersonen kündigen, um anderswo schneller einen sozialen Status zu erreichen. Das ist ein Kerndilemma der Reife von Organisationen: Um einen hohen Reifegrad zu erreichen, braucht es ein hohes Maß an Vertrauen und Loyalität, und doch scheinen sie sich gegenseitig auszuschließen.

Wie könnte eine Lösung für dieses Dilemma aussehen? Offensichtlich gibt es Organisationen der Reifegrade 5 und 6.

Es muss mehr als nur Gehaltsstufen oder Jobtitel geben, die eine Aufwertung des sozialen Status ermöglichen. Das Social Engineering in der Organisationsgestaltung erfordert einen facettenreichen und sehr nuancierten Ansatz zur Gewährung von Anerkennung.

Eine einfache, flache Struktur mit wenigen Gehaltsstufen und Berufsbezeichnungen mag zwar attraktiv sein, ist aber auch etwas naiv. Ist es möglich, eine tiefere Hierarchie zu haben, ohne dass es zu einem Vertrauensverlust und einer Entwicklung hin zu einer konservativen, auf Genehmigungen bedachten, hochbürokratischen Kultur kommt? Wir glauben ja! Setzen Sie Transparenz, explizite Regeln und ein faires und gerechtes Bewertungssystem ein; sorgen Sie für Befähigung, schaffen Sie die Mittel, damit die Reputation gedeihen kann. Führungspersönlichkeiten können alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel einsetzen, um Loyalität zu fördern – gemeinsame Ziele und ein starkes Gefühl für Identität, Historie und Erzählungen – die Reise eines Helden, der gegen Widrigkeiten kämpft, der Widerstandsfähigkeit zeigt, bis eine robuste, bewunderte Marke entsteht –, all diese Dinge fördern Loyalität. Erwägen Sie, Loyalität zu belohnen und ihr einen sozialen Status zuzuweisen. Legen Sie Wert auf Loyalität gegenüber der Organisation, ihrem Auftrag und ihren Werten: Schreiben Sie ihr Tugend, Integrität und Würde zu.

19.1.6 Hürden zum Reifegrad 2

»Jedes Team berichtet, dass es seine Zusagen einhält, aber ich weiß, dass die Kunden länger als sechs Monate auf die Lieferung warten.«

Agile Coach, Hersteller von Internet-Ausrüstung,
Boston, Vereinigte Staaten

Diese Aussage wurde David auf einem Flur vor einem großen Meeting zugeflüstert, weil sich die betroffene Person nicht sicher fühlte, dies in einem öffentlichen Forum zur Sprache zu bringen. Davids Gastgeber war ein Unternehmensbereich mit 600 Mitarbeitern, der zwei Produkte herstellte. Sie hatten sehr stark auf Scrum gesetzt und verwendeten es seit sechs Jahren. Wie der Vizepräsident selbst zugab, hatte die Leistung des Unternehmensbereichs zumindest in den letzten zwei Jahren nachgelassen, und weitere Verbesserungen zeichneten sich nicht ab.

Wir können diese Situation wie folgt beurteilen:

- ▶ Mangel an Serviceorientierung
- ▶ Lokale Metriken und Ziele, keine Instrumentierung des Prozesses für das Erfassen der Durchlaufzeit
- ▶ Keine vom Kunden wiedererkennbaren Aufgaben
- ▶ Mangelnde Zusammenarbeit über den gesamten Arbeitsablauf der Servicelieferung hinweg
- ▶ Ganz klar: Reifegrad 1. Wir würden Folgendes empfehlen:
 - ▶ Organisieren Sie einen STATIK-Workshop für den Gesamtarbeitsablauf sowie für die daran beteiligten Teams.
 - ▶ Definieren Sie Arbeitstypen, die die Kunden wiedererkennen.
 - ▶ Implementieren Sie ein serviceorientiertes Workflow-Kanban-Board.
 - ▶ Richten Sie ein Flow-Review-Meeting ein.
 - ▶ Verwenden Sie arbeitsflussbezogene Metriken, um die etablierten SLAs und die bestehenden Regeln und Vereinbarungen zu überprüfen.

19.1.7 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 2

Wir sehen die folgenden häufig wiederkehrenden Schwierigkeiten auf dem Weg zum Erreichen von Reifegrad 2:

1. Start erfolgt ohne einen kundennahen Service.
2. Mangelnde Service- oder Kundenorientierung
3. Kopieren einer Organisationsblaupause

4. Zwang zur Verwendung von Standardverfahren in der Organisation
5. Nicht in Kanban geschulte Manager
6. Fehlen eines Flow-Managers
7. Veraltete Werkzeuge

Wir schauen uns dies der Reihe nach an.

1. Start erfolgt ohne einen kundennahen Service

Wenn es keinen Endkunden gibt, fällt es oft schwer, sinnvolle Arbeitstypen zu definieren. Wenn ein Kunde vorhanden ist, ist es einfacher, eine Kundenanfrage als Arbeitstyp zu identifizieren.

Ein kundenorientierter Service bedeutet auch, dass wir ablehnbare Anforderungen haben – wir können Nein zu einer Anforderung sagen. Demzufolge stehen uns die Triage-Optionen – jetzt, später oder gar nicht – vollständig zur Verfügung. Die Notwendigkeit, mit einem kundenorientierten Service zu beginnen, war die Standardempfehlung für Kanban-Coaches, bis zu einem kürzlich erfolgten empirischen Beispiel von Best Day, einem Reiseunternehmen mit Sitz in Mexiko. Best Day konzentrierte sich zunächst auf einen gemeinsam genutzten internen Service, ausschließlich mit nicht ablehnbaren Anforderungen, und verbesserte dennoch den kundenorientierten Service auf ein Leistungsniveau, das Fit for Purpose war, ohne direkt den kundenorientierten Service zu adressieren.

Unabhängig von den herausragenden Leistungen der Coaches von Best Day bietet ein kundenorientierter Service mehr Optionen, mehr Flexibilität und weniger Einschränkungen und führt mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg.

2. Mangelnde Service- oder Kundenorientierung

Als Erweiterung zum ersten Punkt fragt niemand, für wen wir den Service liefern. Es gibt auch keinen Zweck mit einem externen, altruistischen Fokus. Es gibt keinen Kunden. Wir sind niemandem zu Diensten. Wenn es einen Zweck gibt, dann ist er intern und nützt wahrscheinlich nur uns selbst.

Zwölf erfahrene Kanban-Coaches, die in den Jahren 2018 und 2019 am KMM-Beta-Programm teilgenommen haben, teilten ihre Beobachtung, dass die Mehrheit der Organisationen, die agile Transformationen durchführen, in Reifegrad 1 feststecken. Sie haben weitgehend agile Praktiken auf Teamebene eingeführt, kämpfen aber mit der Skalierung darüber hinaus.

Die Einführung der Service-Delivery-Prinzipien und einer serviceorientierten Organisation ist der Schlüssel, die Motivation für die Initiative (das Warum) und die eingeführten Praktiken (das Was) zu verbinden.

3. Kopieren einer Organisationsblaupause

In den letzten Jahren hören wir sehr häufig vom Spotify-Modell. Ein vordefiniertes Organisationsdesign mit drastischen sozialen Veränderungen und großen J-Kurven bleibt attraktiv. Diese Entwürfe werden zwar oft mit Organigrammen geliefert, übersehen aber die Dynamik, wie diese Organisationseinheiten interagieren, kooperieren und zusammenarbeiten müssen. In diesen Organisationsentwürfen fehlt die kulturelle Perspektive.

Eine Organisation, die eine Blaupause kopiert, erkennt sich selbst (wer wir sind) nicht wieder. In der kopierten Blaupause gibt es keinen geschäftsbezogenen Zweck, der für die Organisation von Bedeutung ist (warum wir existieren). Daher erzwingt das Kopieren einer solchen Blaupause im Wesentlichen sowohl eine Organisationsstruktur als auch Praktiken, die nicht zur Identität, Kultur oder zum Managementstil der Organisation passen, und schadet daher mehr, als dass sie hilft.

4. Zwang zur Verwendung von Standardverfahren in der Organisation

Wir sehen dies vor allem in Unternehmen des Industriezeitalters, die Managementtechniken anwenden, die zwischen dem 18. und 20. Jahrhundert entwickelt wurden. Sie glauben, dass sie einen neuen Prozess an einem Ort auf einer Produktlinie erproben und dann auf der ganzen Welt in verschiedenen Geschäftsbereichen wiederholen können. Sie begreifen nicht, dass Wissensarbeit nicht von dieser Form von Skalierungseffekten profitiert. In der Wissensarbeit haben die Arbeitsabläufe naturgemäß unterschiedliche Risiken und eine einzigartige Dynamik. Jeder professionelle Service-Workflow muss seine eigene, einzigartige Lösung entwickeln.

5. Nicht in Kanban geschulte Manager

Obwohl wir seit einem Jahrzehnt Kanban als Managementmethode verkaufen und ein Unternehmen für Managementtraining betreiben, in dem wir das, was wir tun, als Managementberatung und -ausbildung bezeichnen, wird Kanban weiterhin als eine agile Methode angesehen, ein Element innerhalb der agilen Bewegung. Agile Vorgehensweise ist etwas, das Manager ihren Arbeitnehmern aufzwingen, indem sie Berater und Agile Coaches einsetzen. Kanban als »nur eine weitere agile Methode, die unserer Belegschaft aufgezwungen wird« zu betrachten, hat viele Manager blind gemacht für die wahre Kraft von Kanban, indem sie ihren Organisationen die umfangreichen wirtschaftlichen Vorteile vorenthalten, die Kanban erzeugen kann.

In drei unabhängigen Gesprächen mit leitenden Managern von drei Unternehmen (zwei Versicherungsgesellschaften und ein Krankenhaus), die bereits ihre agilen Transformationen durchführten, beobachtete Teodora das gleiche Muster: Die Manager assoziierten Kanban nur mit einem visuellen Board. Was ihnen am meisten auffiel, war die Erkenntnis, dass (1) Kanban einen evolutionären und keinen drastischen

Veränderungsansatz verfolgt; (2) Kanban-Praktiken ein effektives Management des Arbeitsablaufs von der Kundenanfrage bis zur Lieferung ermöglichen; und (3) die Kanban-Feedbackschleifen auf einfache und unkomplizierte Weise Strategie, Betrieb und Linienmanagement miteinander verbinden. Dies erweiterte das Verständnis von agil auf Unternehmensebene und führte zu einer Überprüfung und Integration der derzeitigen Ansätze durch den Einsatz des KMM.

6. Fehlen eines Flow-Managers

Wenn niemand dafür zuständig und verantwortlich ist, die Arbeit am Laufen zu halten, neigt sie dazu, in den Puffern zwischen den Silo-Teams zu vergammeln. Obwohl ein Scrum-Sprint vielleicht nur zwei Wochen dauert, kann es sein, dass der Kunde mehr als sechs Monate auf eine Lieferung warten muss. Ein Flow-Manager würde dafür sorgen, dass dies nicht passiert.

7. Veraltete Werkzeuge

Viele Unternehmen, die über Hilfsmittel zur Nachverfolgung von Wissensarbeit verfügen, verwenden Werkzeuge, die nicht für den Arbeitsfluss oder für evolutionäre Veränderungen oder für eine serviceorientierte Denkweise konzipiert wurden. Viele der beliebtesten Tools, wie z. B. Jira von Atlassian, verfolgen und erfassen keine Metriken wie Durchlaufzeit und sind auch nicht dafür konzipiert, evolutionäre Veränderungen zu unterstützen. Das Beharren auf der fortgesetzten Verwendung veralteter Managementtools hat schwerwiegende wirtschaftliche Auswirkungen.

Der am häufigsten zitierte Grund für das Festhalten an einem veralteten Werkzeug wie Jira ist: »Es war so unglaublich mühsam, dieses Werkzeug einzuführen, dass wir diese Qualen nie wieder durchmachen wollen.« Es gibt eine natürliche kognitive Voreingenommenheit, den Schmerz, den das aktuelle Werkzeug verursachte, auf andere zu projizieren. Diese Projektion ist völlig irrational und doch absolut menschlich. Es gibt jedoch Ansätze, »diesen Felsen zu umgehen«; dazu gehören unter anderem: das Einsetzen von Kanban-freundlichen Reporting-Werkzeugen wie Nave als Jira-Plug-in. Ramsey Solutions setzte Nave zu Beginn des Jahres 2020 ein. Sie beobachten regelmäßig eine Flusseffizienz von mehr als 60 Prozent über ihre gesamte Wertschöpfungskette¹. Nave unterstützt die meisten Kanban-Kadenzen und kann Jira als geeignetes Werkzeug für die Instrumentierung einer Kanban-Umsetzung erheblich aufwerten.

1. <https://getnave.com/customer-success-stories/ramsey-solutions.php>

19.2 Hürden zum Reifegrad 3

»Ich habe seit Monaten nicht mehr auf das Diagramm der Durchlaufzeiten geschaut.«

Softwareentwicklungsleiter, Hersteller von Telekommunikationsgeräten, Peking, China

Dieses Zitat stammt aus einer Telefonkonferenz, die David mit Managern abhielt, die an einer groß angelegten Kanban-Einführung beteiligt waren. Die Organisation hing in Reifegrad 2 fest. Dennoch hatte dieses Unternehmen auf seine Art von der Einführung von Kanban und dem Aufstieg in Reifegrad 2 erheblich profitiert.

Ein Teilnehmer in einer von Teodoras Schulungen sagte Folgendes:

»Unsere Kunden sind insgesamt zufrieden. Wir erfüllen normalerweise unsere SLAs. Dies geht jedoch in der Regel auf Kosten des Einsatzes vieler Einzelpersonen oder der Fähigkeit eines Managers, Probleme, die zwischen unseren Abteilungen auftreten, schnell zu lösen. Niemand ist für die ganzheitliche Bearbeitung von Kundenanfragen zuständig.«

Auch hier handelt es sich um eine Organisation, die in Reifegrad 2 feststeckt und sich auf heroische Anstrengungen des Managements verlässt, was oft zu heldenhaften individuellen Anstrengungen auf lokaler Teamebene führt. Es gibt keinen systemischen Ansatz für Verantwortung; stattdessen nehmen es einzelne Manager auf sich, einen guten Service für Kunden zu gewährleisten, zu denen sie eine besondere Beziehung haben.

Wir können diese Situationen mit den folgenden Fragen erkennen:

- ▶ Gibt es einen Service-Delivery-Manager?
- ▶ Sind die Kundenerwartungen verstanden und kommuniziert?
- ▶ Findet ein Service-Delivery-Review statt?
- ▶ Werden Blockaden gemanagt?
- ▶ Wird über die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen von Blockaden berichtet?
- ▶ Gibt es ein Service-Risk-Review?
- ▶ Hat die Verteilung der Durchlaufzeiten einen kurzen oder einen langgezogenen Verlauf?

Es ist unmöglich, Reifegrad 3 zu erreichen, ohne die Aufmerksamkeit auf die Durchlaufzeit zu richten. Wir empfehlen hier Folgendes:

- ▶ Instrumentieren und erfassen Sie die Durchlaufzeit.
- ▶ Führen Sie die Rolle des Service-Delivery-Managers ein.

- ▶ Führen Sie Service-Delivery-Reviews durch.
- ▶ Sammeln und analysieren Sie Metriken zu Blockaden.
- ▶ Führen Sie Service-Risk-Reviews durch.
- ▶ Verbessern Sie die Beschreibung der Kundenerwartungen und erlangen Sie ein tieferes Verständnis dieser Erwartungen auf der Grundlage von Fitnesskriterien.

19.2.1 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 3

Wir erkennen die folgenden häufig wiederkehrenden Hindernisse auf dem Weg zum Reifegrad 3:

1. Fehlender Zweck
2. »Wir erledigen nur Anweisungen.«
3. Silos, lokale Metriken und Reporting, fehlende kundenorientierte KPIs
4. Fehlende Rolle, die dafür zuständig und verantwortlich ist, dass Anforderungen vom Kunden den Erwartungen entsprechen – der Service-Delivery-Manager.
5. Führungswechsel: Eine sich entwickelnde »informelle« Zusammenarbeit über Silos hinweg wird nach einer Reorganisation wieder beendet.
6. »Alle unsere Anforderungen haben einen festen Termin.«
7. »Alle unsere Anforderungen müssen umgesetzt werden.«
8. Mangelndes qualitatives Verständnis der Geschäftsrisiken
9. Fehlende mathematische Kenntnisse
10. Mangelnde Fähigkeiten bei Verhandlungen oder beim Abschluss von Geschäftsvereinbarungen
11. Veraltete Werkzeuge
12. »Wir brauchen ein Werkzeug, bevor wir anfangen können.«

Wir sehen uns dies der Reihe nach an.

1. Fehlender Zweck

Wenn wir das Warum nicht kennen, ist es schwierig, die verschiedenen Gruppen zusammenzuführen und sie dazu zu bringen, zu kooperieren, zusammenzuarbeiten und sich in die gleiche Richtung zu bewegen. Es ist der Zweck, der uns in die Lage versetzt, für eine effektive Umsetzung zu sorgen und Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationseinheiten zusammenzubringen, um in einem Workflow-Kanban-System zusammenzuarbeiten. Und ebenso ermöglicht er eine Serviceorientierung ohne Reorganisation.

Wiederum ist es der Zweck, der Resilienz ermöglicht. Wenn wir einen Rückschlag erlitten haben, ist es dieses Gefühl für den Zweck, das uns die Energie und den Antrieb gibt, uns wieder aufzuraffen und es erneut zu versuchen.

Auch die Leitlinien für Feedback und Korrekturen gibt der Zweck vor. Feedbackmechanismen können keine lohnenden evolutionären Veränderungen vorantreiben, wenn sie keinen Zweck haben, der sie lenkt.

Eine der Erkenntnisse der Teilnehmer am KMM-Beta-Programm war, dass das Fehlen eines klar formulierten, für das Gesamtunternehmen und den Geschäftsbereich sinnvollen Zwecks ein Grund dafür ist, dass Organisationen nicht weiter als bis zum Reifegrad 2 vorankommen. Diese Beobachtung erklärt auch die Feststellung im »13. Jahresbericht zum Stand der Agilität«², dass 97 Prozent der befragten Organisationen agile Entwicklungsmethoden praktizieren, aber nur 6 Prozent von ihnen berichten, dass agile Praktiken eine größere Anpassungsfähigkeit an die Marktbedingungen ermöglichen.

Wir verwenden das Fit-for-Purpose-Framework, um sowohl den Zweck eines Kunden als auch den Wert des Kundenservice zu verstehen, um unsere Organisation auf den Zweck der Erfüllung der Kundenbedürfnisse und -erwartungen auszurichten. Zu verstehen, wie wir unseren Kunden helfen, gibt uns das Gefühl, einen Beitrag zu leisten; es gibt unserem Leben einen Sinn.

2. »Wir erledigen nur Anweisungen.«

David ist auf dieses Problem bei einer internationalen Bank und bei einem internationalen Hersteller von Telekommunikationsgeräten und Mobiltelefonen gestoßen: auf die Vorstellung, dass die Organisation der IT-Services oder die Produktentwicklungsorganisation einfach eine Ansammlung von Ingenieuren ist, die nichts über das Geschäft wissen und denen gesagt werden sollte, was sie zu tun haben. Ohne Verantwortlichkeit hat die Umsetzungsorganisation keine Rechte mehr. Sie ist kein Partner bei der Erzielung der besten Ergebnisse. Vielmehr wird sie wie ein Zulieferer auf eine Art und Weise behandelt, die wenig Vertrauen und einen niedrigen Reifegrad aufweist, mit der Folge, dass ihre Services austauschbar sind und leicht durch einen externen Anbieter ersetzt werden können.

Dies ist auf so vielen Ebenen falsch: geringes Vertrauen, schlechtes einseitiges Risikomanagement, offen für missbräuchliches und schikanöses Verhalten – dies alles führt zu einer sehr schlechten Entscheidungsfindung und zu einer Umsetzungsorganisation, die auf Scheitern ausgerichtet ist und die Schuld für ihr Scheitern auf sich nimmt. Im Gesamtergebnis erhalten wir schlechte Leistungen, enttäuschte Kunden und eine Spirale von Schuldzuweisungen und als Reaktion darauf noch geringeres Vertrauen, was zu noch mehr Bürokratie und Kontrolle mit sich immer weiter verschlechterndem Service und immer längeren Lieferlaufzeiten führt.

2. <https://stateofagile.com/#ufh-i-613553418-13th-annual-state-of-agile-report/7027494>

3. Silos

In einigen hierarchischen Organisationen besteht die einzige Zusammenarbeit und Kooperation auf der Ebene des Lenkungsausschusses oder auf der Ebene der Vorstände. Um irgendetwas zu erreichen, müssen Anfragen und Memos über mehrere Managementebenen kopiert werden, mit direkten Aufforderungen an diese leitenden Personen, einzugreifen. Oft zögern die Führungskräfte, über die Organisationsgrenzen hinweg (außerhalb ihres eigenen Silos) zu intervenieren. Es werden nur geringe Fortschritte erzielt und dies auch nur sehr langsam.

Die Silos verfügen in der Regel über Metriken und Reports, die sich auf lokale Aktivitäten konzentrieren – Dinge, die leicht beobachtet, erfasst und berichtet werden können. Sie sind in der Regel aktivitätsbezogen und geben an, ob die Mitarbeiter im Unternehmen voll ausgelastet sind. Es ist durchaus wahrscheinlich, dass die Effizienz als Prozentsatz der Auslastung der Mitarbeiter gemessen wird.

Im Allgemeinen verwendet eine Silo-Organisation keine kundenorientierten KPIs. Es fehlt die Verantwortlichkeit für Kundenerfahrung, Kundenzufriedenheit und Kundenservice. Die Organisation ist auf dem Markt eher zufällig erfolgreich oder trotz alledem oder aufgrund einer starken Marke, einer starken oder nahezu monopolähnlichen Stellung auf dem Markt oder wegen der Loyalität der Kunden oder aus anderen strukturellen Gründen, wie z.B. einer Eintrittsbarriere für Wettbewerber. Diese Dinge haben zu Selbstzufriedenheit geführt. Silo-Organisationen haben oft selbstgefällige Kulturen.

4. Fehlender Service-Delivery-Manager

Niemand ist dafür zuständig und fühlt sich verantwortlich, die Anforderungen eines Kunden entgegenzunehmen und die Umsetzung sicherzustellen. Folglich geschieht dies nicht innerhalb der Erwartungen – typischerweise kennt niemand die Erwartungen oder wenn doch, wird angenommen, dass es die Aufgabe eines anderen ist, dafür zu sorgen, dass die Erwartungen erfüllt werden.

5. Führungswechsel

Trotz der üblichen organisatorischen Herausforderungen kann sich ein erfolgreiches informelles System entwickelt haben. Wenn eine neue Führungsspitze erscheint und das informelle, aber funktionierende System zur Erfüllung der Kundenerwartungen nicht sichtbar ist, führen sie ihre Reorganisation mit vorab entworfenen, gemanagten, drastischen sozialen Veränderungen durch und zerstören damit ein funktionales System, das die Kundenerwartungen erfüllte. Ohne zu wissen, was sie hatten, ist es ihnen ein Rätsel, wie sie es zerstört haben könnten.

6. »Alle unsere Anforderungen haben einen festen Termin.«

Die meisten Unternehmen, denen wir in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren begegnet sind, haben tatsächlich einen Bedarf an festen Terminen: Ihr Geschäft ist von saisonaler Natur und Ereignisse wie Feiertage bestimmen ihren Kalender; oder sie arbeiten in einer regulierten Branche und die Vorschriften ändern sich mit Fristen, die eingehalten werden müssen; oder es gibt größere vertragliche Verpflichtungen mit Meilensteinen und Zahlungen. Allerdings haben in den Unternehmen, auf die wir treffen, in der Regel selten mehr als 15 Prozent der Anforderungen tatsächlich einen Termin.

Wenn alles, was bei Ihnen angefordert wird, mit einem festen Termin versehen ist, liegt das daran, dass die Kunden Ihnen nicht vertrauen. Sie benutzen einen Termin als Mittel, um Ihr Verhalten zu steuern und zu kontrollieren. Deadlines sind von Natur aus eine Verhaltensweise von geringer Reife.

Wenn Sie also auf dysfunktionale Verhaltensweisen aufgrund von mangelndem Vertrauen stoßen, versuchen Sie, Vertrauen aufzubauen.

Bringen Sie Ihren Kunden die Grundlagen der Verzögerungskosten bei und helfen Sie ihnen, die Planung und den Unterschied zwischen frühem oder spätem Start zu verstehen und wie dieser mit den Serviceklassen zusammenhängt (siehe Anhang D und E zur Orientierung).

7. »Alle unsere Anforderungen müssen umgesetzt werden.«

Auch hier gibt es wahrscheinlich Umstände, unter denen alle Anforderungen an einen internen gemeinsam genutzten Service nicht abgelehnt werden können. Diese Anforderungen entstehen, weil jemand, der im Netz der voneinander abhängigen Services zwei oder drei Verknüpfungspunkte entfernt ist, eine Kundenanfrage angenommen hat. Doch kann eine Anfrage für später eingeplant werden, auch wenn sie nicht abgelehnt werden kann? Kennen wir die Verzögerungskosten der ursprünglichen Kundenanfrage und können wir daher die Dringlichkeit und die Verzögerungskosten bei dieser Anfrage bestimmen, zumindest in einer qualitativen Art und Weise, die der Serviceklasse entspricht?

Regulatorische Anforderungen sind obligatorisch und können nicht abgelehnt werden. Entweder sind wir in einem Geschäftsumfeld tätig oder nicht. Wenn dies der Fall ist, müssen wir die vorgeschriebenen Funktionalitäten bereitstellen. Wenn wir jedoch wissen, dass wir sie brauchen, können wir sie dann frühzeitig zusagen und die Serviceklasse »Unbestimmbar« nutzen?

Wir bedienen dringende und kritische Anfragen wie die Wiederherstellung bei Ausfällen in Produktionssystemen. Diese Anforderung kann nicht abgelehnt werden, ist dringend und muss beschleunigt behandelt werden. Wenn dies der Fall ist, muss

das Volumen und die Art dieser Anforderungen durch eine Zuweisung von Kapazitäten für Anforderungen mit Verzögerungskosten der Serviceklasse »Unbestimmbar« abgesichert werden. Wenn wir eine regulatorische Anforderung haben, mit der wir frühzeitig beginnen können, können wir die Serviceklasse »Unbestimmbar« als unsere Risikoabsicherung gegen Anforderungen der Serviceklasse »Beschleunigt« verwenden.

Anforderungen, die nicht abgelehnt werden können, bedeuten, dass die drei Triage-Optionen – jetzt, später und überhaupt nicht – auf die beiden Optionen jetzt oder später reduziert werden. Diese Fähigkeit, nicht ablehnbare Anforderungen auf der Grundlage des Verständnisses von Verzögerungskosten auf später zu terminieren, bedeutet, dass wir den Arbeitsfluss glätten, die Vorhersagbarkeit verbessern und Vertrauen aufbauen können.

8. Mangelndes qualitatives Risikomanagement

Die Fähigkeit, Risiken anhand von faktenbasierten Taxonomien zu analysieren und Netzdiagramme zu erstellen, die ein auf Fakten basierendes Risikoprofil für eine Anforderung abbilden, ermöglicht effektive Triage-Entscheidungen. Qualitatives Risikomanagement ist eine Kernkompetenz, die Vertrauen und Zuversicht vermittelt und die Ängste und Befürchtungen beseitigt, die zu einer »Push«-Mentalität führen, die es erfordert, sich frühzeitig festzulegen.

Ein quantitatives Verständnis der Verzögerungskosten unter Verwendung von Triage-Tabellen und Serviceklassen kann in ein vollständigeres Framework zur Bewertung von Risiken (mit Netzdiagrammen) und eine Triage-Schwelle oder einen Schwellenwert für das Schneiden von Anforderungen einfließen, um die Anforderungen in die drei Kategorien jetzt, später und überhaupt nicht zu filtern.

9. Fehlende mathematische Kenntnisse

In Reifegrad 3 brauchen wir eine breite Basis von Mitarbeitern und Managern, die einige grundlegende mathematische Kenntnisse haben. Sie müssen verstehen, dass »Durchschnitt« ein mehrdeutiger Begriff ist und dass Modus, Median und Mittelwert nur in einer perfekten Glockenkurvenverteilung gleich sind. Sie müssen auch die Verteilungskurven und Histogramme verstehen und dass das Risiko immer am langgezogenen rechten Rand einer Verteilung liegt.

Für die Bestimmung der richtigen Maßnahmen zur Verbesserung der Lieferzeit und der Kundenzufriedenheit sowie für die Anpassung der Regeln und Vereinbarungen, um die Agilität der Organisation zu verbessern, ist ein Verständnis sowohl der Verteilung der Durchlaufzeiten als auch der Ursachen für eine langgezogene Verteilung essenziell.

10. Mangelndes Verhandlungsgeschick

Paul Glen, ein Arbeitspsychologe, der in den 1990er-Jahren die Belegschaften von Microsoft, Oracle und Sun Microsystems untersuchte, schrieb in *Leading Geeks* [Glen et al. 2002]: »Geeks verhandeln nicht, sie lösen Probleme.« Ihre Umsetzungsorganisation ist wahrscheinlich nicht gut im Verhandeln; Ihre Geschäftsleute hingegen haben eine Wirtschaftsschule besucht und zusätzliche Kurse für Verhandlungsführung belegt. Geeks wollen wahrscheinlich das perfekte Kanban-System entwerfen, um alle Probleme zu lösen, während die Kunden, sofern sie nicht an dem STATIK-Workshop teilgenommen haben, in dem dessen Design entworfen wurde, nicht an der Lösung beteiligt sind – sie verstehen sie nicht und sie vertrauen ihr nicht.

Bei der Suche nach Wegen, sie für Ihre Kanban-Implementierung zu gewinnen, ist es wichtig, die Kundenseite einzubinden, und dies kann durch Verhandlungen geschehen.

Wir empfehlen Ihnen, mit einer Position der Demut und dem Wunsch zu beginnen, ein zerbrochenes Vertrauensverhältnis zu reparieren. Entschuldigen Sie sich für frühere Versäumnisse. Erklären Sie, dass Sie einen besseren Service bieten wollen und dafür einige Änderungen vornehmen. Infolgedessen wird sich die Art und Weise, wie Sie mit anderen Teilen Ihres Unternehmens zusammenarbeiten, ändern. Eröffnen Sie nun Ihre Verhandlungen, indem Sie Ihre Umsetzung nur mit der Serviceklasse »Standard« offenlegen.

Damit soll gezeigt werden, dass Sie offen für Verbesserungen sind und dass Sie Verantwortung für frühere Versäumnisse übernehmen. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass die Serviceklasse »Standard« immer alle Bedürfnisse Ihrer Kunden erfüllen kann. Es gibt wahrscheinlich auch Geschäftsrisiken und bestimmte Anforderungen, die die Serviceklassen »Fester Termin« und »Beschleunigt« erfordern.

Lassen Sie Ihre Kunden widersprechen. Bitten Sie sie um eine Erklärung. Reagieren Sie, indem Sie eine höhere Serviceklasse und möglicherweise eine garantierte Kapazitätszuweisung anbieten. Diese Technik bindet Ihre Kunden in den Designprozess ein. Sie sind nun für die Lösung verantwortlich und haben das Gefühl, dass sie einen direkten Einfluss auf das Ergebnis hatten. Jetzt sind sie mit »im Spiel«.

11. Veraltete Werkzeuge

Dieses Problem ist noch nicht verschwunden. In Reifegrad 2 war es schon ein Problem und in Reifegrad 3 wird es noch zu einem größeren Problem. Es gibt einfach nicht genug gute Werkzeuge, die über die richtigen Metriken verfügen, um die Kanban-Methode und alle Kanban-Kadenz zu unterstützen.

Es gelten die gleichen Ratschläge wie für Reifegrad 2, sie sind nun wichtiger denn je.

Organisationen, die es mit ihrer Entwicklung entlang des KMM ernst meinen, sollten in ihren Prozess der Werkzeugauswahl das Kriterium der Unterstützung von Kanban-Praktiken mindestens bis Reifegrad 4 einbeziehen.

12. »Wir brauchen ein Werkzeug, bevor wir anfangen können.«

David hörte diesen Einwand zum ersten Mal, als er mit einem sehr erfahrenen leitenden Angestellten einer schwedischen Bank sprach. Eigentlich ging es in der halbtägigen Diskussion darum, eine serviceorientierte Organisation zu schaffen und sie mit Enterprise Services Planning zu managen. Was vor ihnen auf dem Tisch lag, war eine Umsetzung auf einem sehr hohen Reifegrad. Der beteiligte leitende Angestellte war sehr aufgeregt und schien nicht nur die Anwendbarkeit und Wirksamkeit einer solchen Lösung zu verstehen, sondern ging auch schnell in den Modus der Überlegung über, wie man sie operationalisieren könnte. Plötzlich hielt er inne und sagte: »Natürlich brauchen wir ein Werkzeug, um alle Daten in einem einzigen System zusammenzufassen, bevor wir anfangen können.« Dann begann er, Pläne zu schmieden, um auf der jährlichen Planungssitzung ein Projekt vorzuschlagen, mit dem ein neues IT-System zur Aggregation von Daten zur Nachverfolgung von Aufgaben aus verschiedenen Quellen in der Bank geschaffen werden sollte. Sobald dies eingerichtet sei, könnten sie in Betracht ziehen, im folgenden jährlichen Planungszyklus mit Kanban zu beginnen. Mit anderen Worten, es würde achtzehn Monate und zwei Zyklen von Portfolio-Planungs- und Governance-Sitzungen dauern, bevor wir damit beginnen könnten, der IT-Abteilung Kanban-Services anzubieten. Das Ergebnis: Die Idee verschwand in einem schwarzen Loch.

Die Realität ist, dass man keine ausgefallenen Werkzeuge braucht, um anzufangen. Sie können Start- und Enddaten manuell erfassen und Daten in Tabellenkalkulationen aggregieren, um kumulative Flussdiagramme und Durchlaufzeit-Histogramme zu berechnen. Obwohl die Arbeit sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Linienvorgesetzten einen gewissen Zeitaufwand erfordert, könnten Sie am kommenden Montag damit beginnen, grundlegende Kanban-Metriken auf Unternehmensebene zu sammeln. Lassen Sie nicht zu, dass die Vorliebe der Streber, für jedes Problem eine technologische Lösung zu suchen, Trägheit erzeugt, die Sie am Anfangen hindert.

19.3 Hürden zum Reifegrad 4

»Wir haben soeben pünktlich ein Release herausgegeben und unsere Zusagen erfüllt, aber unser Produktmanagementteam hat reagiert mit ›Was ist das denn bitte?‹«

Softwareentwicklungsmanager, Mobile Anwendung, Berlin, Deutschland

Diese Aussage stammt aus unserer mobile.de-Fallstudie³. Das Team hatte bereits eine erfolgreiche iOS-App für das iPhone entwickelt, und sie hatten expandiert, um auch eine Android-Version zu erstellen. Die erste Veröffentlichung der Android-App überraschte und enttäuschte die Marketing-Sponsoren. Als das Team defensiv antwortete: »Aber alles, was wir gemacht haben, war transparent auf unserem Kanban-Board verfügbar. Warum haben Sie nicht schon früher etwas gesagt?«, war die ernüchternde Antwort: »Wir haben keine Ahnung, was die Tickets auf diesem Board bedeuten.« Das Problem lag in der Art der Aufgaben in Form von »User Stories«, die genutzt wurden. Sie waren zu feingranular und für die Kunden nicht aussagekräftig.

Wir können diese Situation wie folgt beurteilen:

- ▶ Aufgaben sind weder sinnvoll noch werden sie von den Kunden verstanden
- ▶ Einseitige Zusagen
- ▶ Pull aus einem nur teilweise zugesagten »Puffer«, keine Replenishment-Meetings

Obwohl sie den Reifegrad 3 für ihre iOS-App erreicht hatten, waren einige Praktiken nicht vorhanden, die wir erwarten würden, wie z.B. beidseitige Zusagen bei einem Replenishment-Meeting, an dem Kunden beteiligt sind. Sie fielen auf Reifegrad 2 zurück, als sie mit dem zusätzlichen Wachstum für die Android-Anwendung unter Druck gerieten. Sie werden nie ein nachhaltiges Niveau an Kundenzufriedenheit erreichen können, wenn sie nicht den Reifegrad 4 erlangen. Wir empfehlen daher Folgendes:

- ▶ Richten Sie ein zweistufiges Kanban-Board ein.
- ▶ Führen Sie einen neuen, grobgranularen Arbeitstyp ein.
- ▶ Nutzen Sie beidseitige Zusagen.
- ▶ Etablieren Sie vollständige Replenishment-Meetings mit anwesenden Kunden und beidseitigen Zusagen.
- ▶ Verlangen Sie, dass Kunden sich auf grobgranulare Arbeitspakete festlegen.

3. <https://prod-kanbanuniversity-backend-store.s3-us-west-2.amazonaws.com/case-studies/Mobile.de-Final-Case-Study.pdf>

19.3.1 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 4

Wir erkennen die folgenden häufig wiederkehrenden Hindernisse auf dem Weg zum Erreichen von Reifegrad 4:

1. Fehlende Kundennähe
2. Fehlende strategische Ausrichtung oder risikoabgesicherte Zuteilung von Investitionen
3. Mangelnde gemeinsame Ausrichtung und Kongruenz mit Strategie und Werten
4. Mangel an quantitativem Verständnis von Geschäftsrisiken
5. Fehlende mathematische Kenntnisse
6. Fehlende Kenntnisse zum Risikomanagement
7. Mangel an Vertrauen, Planung und Terminierung im Großen

Wir sehen uns dies der Reihe nach an.

1. Fehlende Kundennähe

Mit dem Fit-for-Purpose-Framework definieren wir Kundennähe als das Wissen, warum ein Kunde sich für eine Geschäftsbeziehung mit Ihnen entscheidet, und als das Verstehen seines Kontextes oder der Risiken, mit denen er umgeht. Kundennähe geht über das Entgegennehmen von Bestellungen und das Erfüllen von Erwartungen von einzelnen Anforderungen hinaus. Es wird von einer langfristigen Beziehung ausgegangen und damit von einem Bedürfnis nach Vertrauen. Das Verstehen des Warum ermöglicht ein beidseitiges Engagement, die Beteiligung an Risiken und die Fähigkeit, ein Produkt oder einen Service zu entwickeln, das bzw. der ihre Bedürfnisse erfüllt und antizipiert.

2. Fehlende strategische Ausrichtung

Manchmal hat eine Firma strategische Ziele und eine Richtung, aber sie ist sehr schlecht darin, diese zu vermitteln. Ein anderes Mal fehlen sie schlicht und einfach: Es gibt zwar ein Verständnis dafür, »wer wir sind« und »was wir tun«, aber es fehlt der Zweck, es fehlt das »Warum sind wir hier«.

3. Mangelnde gemeinsame Ausrichtung und Kongruenz mit Strategie und Werten

Strategie und Werte existieren, werden explizit definiert und kommuniziert, aber es gibt keinen Feedbackmechanismus, um die Mitarbeiter daran zu messen und die Organisation zu trainieren, gute Entscheidungen zu treffen, die aufeinander abgestimmt und kongruent sind. Kongruenz ist eine Fähigkeit – sie muss gelernt und geübt werden. Feedbackmechanismen wie Operations-Review und Strategy-Review sind erforderlich, um über die Kongruenz von Entscheidungen und Maßnahmen nachzudenken.

4. Mangel an quantitativem Verständnis von Geschäftsrisiken

In Reifegrad 4 erwarten wir ein gewisses Maß an quantitativem Risikomanagement, insbesondere bei externen Geschäftsrisiken und nicht nur bei internen Umsetzungs- oder technischen Risiken. Handelt es sich um ein Geschäft im Bereich *Extremistan* oder *Mediocristan* (Land der Extreme oder Land der Mittelmäßigkeit)? Was ist die Art und das Muster der Anforderungen und wie sind diese verteilt? Können wir Durchschnittswerte und Funktionen von Durchschnittswerten für Planung, Prognose, Berichterstattung und Entscheidungsfindung verwenden? Und wenn ja, wie viele Datenpunkte stellen einen guten Mittelwert dar, der nahe genug an den wahren Mittelwert heranreicht? Verwenden wir angesichts der Art unseres Geschäfts die richtigen Ansätze für das Risikomanagement? Teilen wir die Geschäftsrisiken entsprechend ihrer Art auf? Verwenden wir die Real-Options-Theorie, um Risiken und Investitionen in unserem Upstream-Discovery-Kanban zu bewerten? Und so weiter.

5. Fehlende mathematische Kenntnisse

Fehlende mathematische Kenntnisse wurden in Reifegrad 3 sichtbar. In Reifegrad 4 benötigen wir ein tieferes Verständnis der Mathematik. Wir brauchen ein Verständnis der Verteilungsfunktionen von Wahrscheinlichkeiten, der Exponentialfunktion, der Pareto-Verteilung und sowohl der Gauß- als auch der Weibull-Verteilung. Außerdem benötigen wir ein Verständnis der stabilen Volatilität und der Gleichgewichtsperioden sowie Kenntnisse darüber, wie Referenzklassendaten für iterative Simulationsalgorithmen wie Monte Carlo zu sammeln sind.

6. Fehlende Kenntnisse zum Risikomanagement

Wir erwarten ein Verständnis der mathematischen Funktionen (Kurven) im Zusammenhang mit dem Risikomanagement und Kenntnisse über Konkavität, Linearität und Konvexität in Verlaufsfunktionen. Wir erwarten gewisse Fähigkeiten zur Anwendung von Analysis und zum Verständnis von Ableitungen, Integralen und Faltungsfunktionen. Obwohl wir dieses Niveau an quantitativen Analysefähigkeiten nicht bei allen Mitarbeitern benötigen, muss es doch jemanden in der Rolle eines Risikomanagers (Enterprise Risk Manager – ERM) geben, der in der Lage ist, innerhalb der Organisation Unterstützung bei der mathematischen Risikobewertung zu bieten.

7. Mangel an Vertrauen, Planung und Ablaufsteuerung im Großen

Es gibt eine inhärente Furcht und einen Mangel an Vertrauen bei Skalierung, der Angst macht und das Bedürfnis hervorruft, dass Anfragen zu früh zugesagt werden. Dies kann dazu führen, dass zu viele Aufgaben gleichzeitig in Arbeit sind und infolgedessen Arbeiten eingestellt und/oder abgebrochen werden, die auf einen späteren Zeitpunkt hätten verschoben werden sollen. Die Verwendung von Verzögerungskosten, Serviceklassen, Abhängigkeitsmanagement-Klassen, dynamischen Reservierungssystemen und Buchungsklassen trägt dazu bei, über das gesamte Netzwerk voneinander abhängiger Services ein vertrauenswürdiges System im Großen zu schaffen, das die Erwartungen erfüllt.

19.3.2 Einführung von Rollen

Wir haben gesehen, dass die Rolle des Flow-Managers und seine ausgereifteren Varianten, der Service-Request-Manager und der Service-Delivery-Manager, erforderlich sind, um Reifegrad 2, dann 3 und die folgenden zu erreichen.

Die Art und Weise der Umsetzung hat sich jedoch in den letzten fünfzehn Jahren in den verschiedenen Organisationen verändert. David beschrieb zunächst die Vorstellung, dass es bei Kanban keine Rollen gibt, und seine maßgebliche Arbeit zu diesem Thema »Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen« [Anderson 2010] erwähnte keine Rollen. Er ging davon aus, dass bei Kanban-Implementierungen die Menschen die Rollen behalten, die sie bereits innehaben, und dass die Verantwortlichkeiten infolge bestimmter Praktiken nur geringfügig verändert werden.

Allerdings blieben die Umsetzungen nur auf einem Stand, den wir heute als niedrigen Reifegrad bezeichnen, und es wurde deutlich, dass die Umsetzungen mit niedrigem Reifegrad den Mangel hatten, keine Verantwortung für den Arbeitsfluss und die Erfüllung der Erwartungen der Kunden zu übernehmen. Dies führte zu einer Änderung der Regeln und Vereinbarungen: Wenn niemand für diese beiden entscheidenden Rollen – Flow-Manager und Service-Delivery-Manager – verantwortlich war, war es notwendig, sie jemandem zuzuweisen. Dies führte zu einer weiteren Änderung der Regeln: Im Oktober 2019 nahmen wir alle drei Rollen – Flow-Manager, Service-Request-Manager und Service-Delivery-Manager – in das KMM auf, was zur Veröffentlichung des Modells 1.1 führte. Aus der Geschichte von Kanban und der Literatur zu den Fallstudien ging jedoch klar hervor, dass Einzelpersonen diese Rollen oft ohne Änderung ihres Jobtitels übernahmen; vielmehr übernahmen sie einige zusätzliche Verantwortlichkeiten. Dies traf auch auf frühe Fallstudien wie Microsoft XIT, Corbis und Posit Science zu. In anderen Fällen war es jedoch notwendig, den Perso-

nen die entsprechenden Stellenbezeichnungen zu geben sowie in einigen extremen Fällen die Organisationsstruktur zu verändern und die Rolle und Verantwortlichkeiten als Teil der Struktur des Unternehmens formell hinzuzufügen.

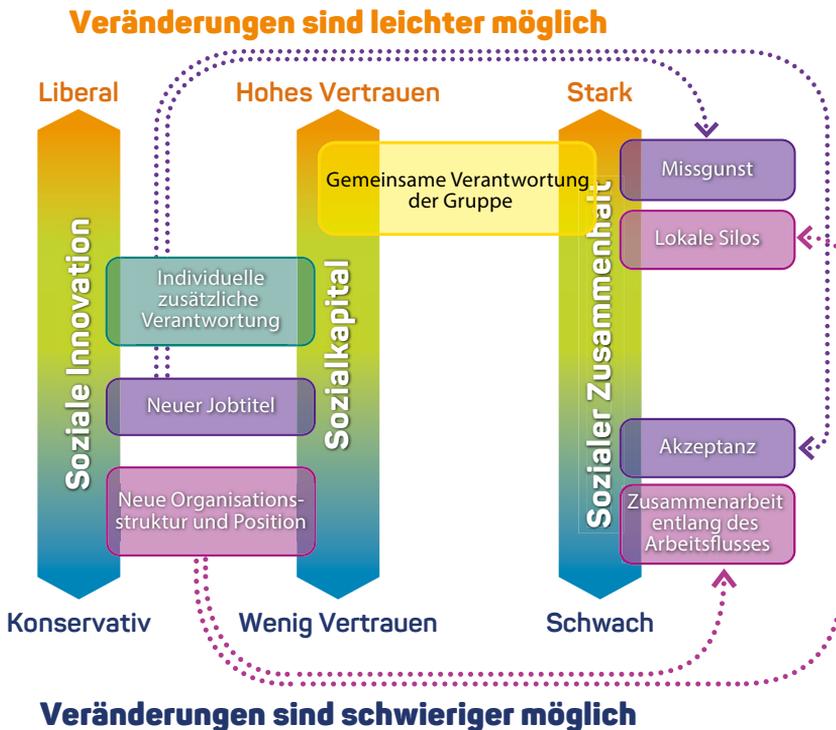


Abb. 19-2 Einführung von Rollen auf Basis der Kultur

Wir beschlossen, diese Beispiele unter dem Blickwinkel der kulturellen Dimensionen des KMM zu betrachten. Dadurch konnten wir uns ein Bild von den verschiedenen Arten machen, wie die Rollen umgesetzt wurden.

1. Die Verantwortung wird in der Gruppe geteilt.
2. Eine Einzelperson übernimmt im Rahmen ihrer derzeitigen Tätigkeit zusätzliche Verantwortung.
3. Eine Person erhält formell den Jobtitel Flow-Manager oder Service-Delivery-Manager.
4. Es wird eine neue Organisationsstruktur eingeführt, mit der formell eine neue Position und Berichtsstruktur geschaffen wird.

Diese vier Arten der Umsetzung der Rollen und Verantwortlichkeiten für den Arbeitsfluss und die Erfüllung der Kundenerwartungen sind in Abbildung 19–2 dargestellt, die den drei sozialen Dimensionen der Kultursäule des KMM gegenübergestellt werden.

1. Gemeinsame Verantwortung der Gruppe

Wir finden die von Gruppen gemeinsam getragene Verantwortung in Fallstudien wie Tupalo⁴. Sie korreliert mit sehr eng miteinander verbundenen Organisationen mit hohem Vertrauen, und wir haben sie nur in kleinen Organisationen angetroffen.

Wir glauben, dass der soziale Zusammenhalt unglaublich wichtig ist, damit dies funktioniert. Es muss ein Gefühl des »Wir stecken da alle gemeinsam drin« geben. Wir glauben nicht, dass soziale Innovation wichtig ist, denn eine vertrauenswürdige, geschlossene, konservative Gruppe, die weiß, dass sie Verantwortung übernehmen muss, wird dies wahrscheinlich ebenso tun wie eine liberale Gruppe mit der gleichen Erkenntnis. Für die konservative Gruppe ist es notwendig, dass eine Führungskraft dabei ist, die die Erlaubnis signalisiert, dass es in Ordnung ist, voranzugehen. Eine liberalere Gruppe braucht wahrscheinlich kein Signal einer zentralen Autoritätsperson.

2. Individuelle zusätzliche Verantwortung

Dies war die Norm in den frühen Fallstudien, wie z. B. bei Microsoft XIT mit Dragos Dumitriu, dem Projektleiter bei Corbis, wo David die Verantwortung den ihm unterstellten Teamleitern und Abteilungsleitern übertrug. Da in allen frühen Fallstudien Einzelpersonen zusätzliche Verantwortung übernahmen, blieb die Notwendigkeit für die spezifischen Rollen viele Jahre lang weitgehend verborgen.

Die kulturellen Merkmale, die zu dieser Form passen, gehen Hand in Hand mit höherem Vertrauen innerhalb des Geschäftsbereichs oder der Abteilung und einer einigermaßen liberalen Kultur der Toleranz und der Experimente. Alle frühen Fallstudien befanden sich in Kalifornien oder im Bundesstaat Washington an der Westküste (manchmal auch »Left Coast« genannt) der Vereinigten Staaten.

Wir glauben, dass der soziale Zusammenhalt kein wichtiger Parameter ist, weil die zusätzliche Verantwortung einem Einzelnen übertragen wird.

4. https://prod-kanbanuniversity-backend-store.s3-us-west-2.amazonaws.com/case-studies/Tupalo_EU.pdf

3. Neuer Jobtitel

Man muss jemandem einen neuen Jobtitel geben, wenn die formale Anerkennung seiner Verantwortung erforderlich ist, damit andere ihm den gebührenden Respekt entgegenbringen und somit mit ihm zusammenarbeiten können. Dies ist in konservativeren, weniger vertrauensvollen Kulturen notwendig. Die Stellenbezeichnung beseitigt die Zweideutigkeit in einer konservativen Kultur, die mit einer solchen Rollenmehrdeutigkeit nicht gut zurechtkommt, und signalisiert in einer weniger vertrauensvollen Kultur Autorität.

Der soziale Zusammenhalt der Gruppe kann jedoch Seiteneffekte hervorrufen. In einer Kultur mit lockerem Zusammenhalt ist eine Akzeptanz wahrscheinlich. Wenn die soziale Struktur nicht zu stark und zu formell ist, dann fühlt sich niemand sonst durch die neue Rolle bedroht. Die Änderung des Jobtitels einer Person bedroht nicht den Status, die Anerkennung oder den Respekt, der den anderen entgegengebracht wird. Der Thymos wird nicht bedroht, wenn eine Person in einer locker zusammenhaltenden Gruppe einen neuen Jobtitel annimmt.

In einer eng zusammenstehenden Gruppe kann es soziale Konsequenzen geben – andere könnten sich über die Veränderung ärgern. Beispielsweise wies David 2007 einem von drei Datenbankanalytikern aus einer engeren Gruppe neue Aufgaben zu. Er übertrug ihm die alleinige Verantwortung für die interne Berichterstattung und die Vorbereitung von Datenextraktionen und Berichten für das Operations-Review. Es schien eine ziemlich einfache Angelegenheit zu sein, einem Mitarbeiter innerhalb seiner Abteilung Arbeit und Verantwortung zuzuweisen. Einige Tage später kam jedoch einer der anderen Datenbankanalytiker in Davids Büro und beschwerte sich über die Änderung. »Das ist so nicht korrekt gelaufen. Dies ist eine neue Stelle und hätte auf der Intranet-Stellenseite des Unternehmens aufgeführt werden müssen. Die Stelle hätte jedem offenstehen müssen, sich zu bewerben, und jeder Kandidat hätte interviewt und die beste Person ausgewählt werden müssen.« Dies wäre der richtige und ordnungsgemäße Prozess – der faire Prozess – gewesen. Es wäre aber auch der bürokratische und langwierige Prozess gewesen.

Auf den ersten Blick ist das Verhalten zwar konservativer Natur, aber was tatsächlich geschah, ist, dass innerhalb der Gruppe die Wahrnehmung entstand, dass die Änderung der Verantwortlichkeiten einer Person die soziale Ordnung erschütterte, dass Status und Anerkennung dem einen und nicht den anderen zuteilwurden. Die Tatsache, dass der Leiter des Geschäftsbereichs diese Änderung vornahm, verlieh dem Auserwählten Status und Anerkennung, und dies wurde als unfair empfunden.

Der Thymos fühlt sich angegriffen!

4. Neue Organisationsstruktur und Position

Die Referenz-Fallstudie für diese vierte Möglichkeit ist der Auftrag, den Christophe Achouiantz bei Sandvik in Schweden übernommen hat. Christophe ist vor allem durch sein Buch »The Kanban Kick-start Field Guide« [Achouiantz & Nordin 2013] und eine Reihe von Artikeln bekannt, die seine Anwendung von Kanban in dem etwa 150 Jahre alten Unternehmen für Bergbauausrüstung beschreiben. Christophe sprach auf der Kanban-Konferenz 2016 in San Diego⁵, wo er über seinen zweijährigen Kampf für eine arbeitsflussübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Teams in einem konservativen, alten Industrieunternehmen mit hohem Silo-Anteil berichtete.

Diese vierte Option spiegelt tatsächlich die Leitlinien wider, die David 2003 in seinem ersten Buch, »Agile Management for Software Engineering« [Anderson 2003], veröffentlicht hat. Um eine Zusammenarbeit über einen Arbeitsablauf hinweg zu erreichen, sollten die Abteilungsmanager oder Teamleiter an einen zweiten Linienmanager berichten, der für den Arbeitsfluss durch diese Reihe von Abteilungen zuständig ist und die Verantwortung dafür trägt, dass die Lieferung innerhalb der Kundenerwartungen erfolgt. Das Buch »Agile Management for Software Engineering« ging Davids Streben nach einem evolutionären Ansatz für Veränderungen voraus. Während er das Buch schrieb, hatte er sogar die Eingebung, dass er das falsche Buch schrieb und das falsche Problem löste – dass vorgegebene, definierte agile Methoden immer auf menschlichen Widerstand stoßen würden und dass das, was wirklich benötigt wurde, ein inkrementeller Ansatz, ein evolutionärer Ansatz war.

Ironischerweise enthielt dieses Buch verbindliche Ratschläge zur Reorganisation. Unser Ratschlag lautet nun, dass Reorganisationen immer die letzten und nicht die ersten Maßnahmen sind und dass Sie die Säule »Kultur« des Modells nutzen können, um die Situation zu verstehen und falls notwendig das Ausmaß einer Reorganisation vorherzusagen. Eine neue Position und eine Reorganisation der Organisationsstrukturen bedeuten drastische soziale Veränderungen. Es wird einen J-Kurven-Effekt geben. Christophe verfolgte diesen Ansatz bei Sandvik als letzten Ausweg, als alles andere gescheitert war. Lassen Sie sich nicht durch oberflächliche Bewertungen der Kultur dazu verleiten, vorschnell den schrittweisen sozialen Wandel aufzugeben und die sich entwickelnden strukturellen Veränderungen zu verfolgen. Drastische soziale Veränderungen durchzusetzen ist herausfordernd. Verfügt Ihre Organisation über die nötige Widerstandskraft und Geduld, um diese Veränderungen durchzuhalten?

Ein aktuelleres Beispiel stammt aus der BBVA-Fallstudie, die detailliert in Kapitel 4 beschrieben wird. Als man hier begann, ganzheitliche (End-to-End-)Prozesse zu verwalten, übernahm der Leiter der Business Execution (BEx) die Rolle des Flow-

5. <https://resources.kanban.university/project/the-sandvik-it-story/>

Managers. Es wurde weder eine neue Position noch eine neue Stellenbezeichnung eingeführt. Der Leiter des BEx übte diese Rolle so lange aus, bis die Regeln und Vereinbarungen für das Management der Arbeit zwischen den Teams, die verschiedenen Verwaltungsabteilungen (Disziplinen) angehörten, etabliert waren und die Teams erfolgreich Feedbackschleifen und die Verwendung von arbeitsflussbezogenen Metriken einführten. Dadurch wurde das Vertrauen zwischen den Teams spürbar gestärkt und ihr Zusammenhalt gefestigt. Nach und nach konnte sich der Leiter von BEx aus dem Management des E2E-Prozesses zurückziehen, und schließlich übernahm ein Process Owner eines der Teams die zusätzliche Verantwortung des Flow-Managers.