

Danksagungen

Die Schaffung eines pragmatischen Modells, das die integrale Entwicklung von Organisationen hin zu Resilienz, Vertrauen und Neuausrichtung lenkt, wäre ohne das Einsammeln und Analysieren von Fakten aus Erfahrungen in einer Vielzahl von Fallbeispielen kaum möglich.

Wir haben unsere nachweislichen Erfahrungen mit Kanban während der letzten Dekade in die Betaversion des KMM einfließen lassen. Unsere Motivation war es, Unterstützung für das Coaching von Organisationen zu entwickeln, die erfolgreiche evolutionäre Veränderungen anstreben.

Unser Erfahrungshintergrund war zwar authentisch, aber das Modell selbst war noch nicht validiert. Daher führten wir in den Jahren 2018 und 2019 ein Betaprogramm durch, um zu überprüfen, ob das KMM seinen beabsichtigten Verwendungszweck in realen Unternehmenskontexten erfüllt.

Wir danken Susanne Bartel, Steve McGee, Frank Vega, Minton Brooks, Brad Hughes, Ivaylo Gueorguiev, Kaveh Kalantar, Pavel Klimenko, Amit Kaulagekar, Ivan Font und Kirill Klimov für ihre aktive Teilnahme am Betaprogramm. Sie alle sind professionelle Kanban-Coaches und -Berater, die sich freiwillig bereit erklärt haben, das Modell für die Begleitung der Veränderungsinitiativen in den Organisationen zu nutzen, in denen sie tätig sind. Sie leben und arbeiten in verschiedenen Ländern: Deutschland, USA, Bulgarien, Tschechische Republik, Mexico, Ukraine, Indien und Spanien. Ihre Kunden sind große, mittlere und kleine Unternehmen in verschiedenen Branchen: Banken, IT, Pharma-Industrie, Bauwesen, Touristik oder Finanztechnologie. Auch die Vorgehensweisen dieser Unternehmen sind sehr unterschiedlich.

In unseren wöchentlichen Meetings diskutierten wir die Merkmale der Reifegrade basierend auf den Beobachtungen, die wir in den Unternehmen gemacht haben, der Beschreibung der Praktiken sowie den Verbesserungen der kulturellen Werte, der Verhaltensweisen und der Geschäftsergebnisse, die daraus resultierten.

Dieses gesammelte Feedback war ein wertvoller Beitrag zur Ausprägung eines tieferen Verständnisses der Organisationen und ihrer Entwicklung in Bezug auf Kultur, Praktiken und Ergebnisse. Es führte zur Definition der drei Säulen des KMM.

Wir sind Steve McGee sehr dankbar für seinen Besuch bei uns in Bilbao im Juni 2018 und seine Mitwirkung beim Vertiefen des Verständnisses und der Beschreibung der kulturellen Werte sowie beim Aufdecken neuer Werte, die jeden einzelnen Reifegrad der Organisation charakterisieren. David und Steve arbeiten weiterhin gemeinsam an einer Erweiterung des Modells für Leadership und an neuen Trainings für das Management von Organisationsveränderungen und Leadership-Entwicklung.

Minton Brooks und Pavel Klimenko trugen dazu bei, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie das KMM Agendashift, einen bekannten Change-Management-Ansatz, integriert. Wir glauben, dass diese Informationen für Coaches wertvoll sind, die Agendashift einsetzen.

Wir sind dem Finanzbereich der BBVA Spanien dankbar, der beim KMM-Einsatz im Bankensektor Pionierarbeit geleistet hat. Agilität in einer stark regulierten Branche zu entwickeln, die in einem hoch vernetzten und sich schnell verändernden Umfeld arbeitet, ist eine besondere Herausforderung. Beatriz Aguiriano, Head of Strategy, Solution Development and Business Execution, Javier Marco-Gardoqui, Head of Business Execution, und Juan José Gil Bilbao, Corporate Agile Coach und Kanban Coaching Professional, leiteten die Einführung der Kanban-Praktiken und Kanban-Werte in ihrem Geschäftsbereich mit dem Ziel, den Service rund um das Tagesgeschäft zu verbessern. Nagore Bilbao, Discipline Manager of Core Data, führte ihr Team zum Reifegrad 3 (Fit for Purpose) und trägt aktiv dazu bei, die hochgradig zweckorientierte Kultur in der Organisation zu erweitern. Wir haben in diesen zweieinhalb Jahren viel gelernt und die gewonnene Erfahrung dazu genutzt, eine bessere Anleitung zu schreiben für andere ähnliche Organisationen, die Agilität anstreben. Außerdem hat die BBVA ihre eigene Fallstudie veröffentlicht, was einen wertvollen Beitrag für die KMM-Community darstellt.

David Hughes hat eine großartige Fallstudie über seine Erfahrungen mit Kanban bei Vanguard geschrieben und ordnete im Nachhinein deren Entwicklung dem KMM zu. Diese Fallstudie ist ebenfalls auf der KMM-Webseite veröffentlicht, und wir nutzen sie in unseren KMM-Trainings. Wir bedanken uns daher auch bei David.

Wir möchten hier auch die frühe Forschungstätigkeit von Troy Magennis würdigen und seine Entdeckung, dass Durchlaufzeiten mittels Weibull-Verteilung abgebildet werden können. Alexei Zhiglovs umfangreiche Analysen von Verteilungen der fetten und dünnen Verteilungsenden, der erforderlichen Anzahl an Datenpunkten für eine sichere Modellierung und Vorhersage sowie der Risikokompromisse bei Exponentialfunktionen bilden die Grundlage für die Anleitung in Anhang C.

Wir zollen außerdem den frühen Arbeiten von Andy Carmichael Anerkennung, der die Kosten der Lieferverzögerung abgebildet hat und entdeckt hat, dass die meisten Modelle eine konkave asymptotische Funktion erzeugen und die voraussichtlichen Verzögerungskosten meistens einer S-Kurve folgen. Ohne Andys ursprünglichen Beitrag hätte David die Analyse nicht weitergetrieben und keine generelle Lösung für die Verzögerungskosten gefunden. Don Reinertsen war der erste, der David 2012 auf den Gedanken einer Haltbarkeitstaxonomie gebracht hat. Eric-Jan Kaak machte – möglicherweise versehentlich – den Vorschlag, die initialen Kennzahlen für die Haltbarkeit mit der Durchlaufzeit ins Verhältnis zu setzen. Die Idee der Triage-Tabelle, angelehnt an Tauchtabellen, stammt von Dragos Dumitriu.

Wir danken Andreas Bartel für seine Visualisierungen der Kanban-Kadenzen. Er zeichnet außerdem verantwortlich für das Ausgraben der ursprünglichen Forschungen zur Sozialpsychologie. Das in den Kapiteln 16 und 18 enthaltene Material wurde maßgeblich durch seinen Beitrag verbessert.

Andreas Bartel, Craig Strong und Joey Spooner haben eine frühe Version des Manuskripts gegengelesen und Kommentare und Rückmeldungen geliefert, die wir sehr zu schätzen wissen.