Inhaltsverzeichnis

Teil I Ergebnisse und Nutzen 1

1 Die Reifegrade 0 bis 2 verstehen 3

1.1 Die drei Säulen des KMM: Kultur, Praktiken und Ergebnisse 3

1.2 Reifegrad 0 – Unbewusst 5
- 1.2.1 Überblick 5
- 1.2.2 Kultur 5
- 1.2.3 Praktiken 6
- 1.2.4 Kanban-Muster 6
- 1.2.5 Ergebnisse 8
- 1.2.6 Beispiel 8

1.3 Reifegrad 1 – Teamfokussiert 9
- 1.3.1 Überblick 9
- 1.3.2 Kultur 10
- 1.3.3 Praktiken 11
- 1.3.4 Kanban-Muster 11
- 1.3.5 Ergebnisse 13
- 1.3.6 Beispiel 14

1.4 Reifegrad 2 – Kundenfokussiert 14
- 1.4.1 Überblick 14
- 1.4.2 Kultur 15
- 1.4.3 Praktiken 16
- 1.4.4 Kanban-Muster 17
- 1.4.5 Ergebnisse 19
- 1.4.6 Beispiel 20

2 Die Reifegrade 3 bis 6 verstehen 21

2.1 Reifegrad 3 – Fit for Purpose 21
2.1.1 Überblick 22
2.1.2 Kultur 23
2.1.3 Praktiken 23
2.1.4 Kanban-Muster 24
2.1.5 Ergebnisse 26
2.1.6 Beispiel 27

2.2 Reifegrad 4 – Risikoabgesichert 27
2.2.1 Überblick 28
2.2.2 Kultur 29
2.2.3 Praktiken 30
2.2.4 Kanban-Muster 30
2.2.5 Ergebnisse 30
2.2.6 Beispiel 31

2.3 Reifegrad 5 – Marktführer 32
2.3.1 Überblick 33
2.3.2 Kultur 34
2.3.3 Praktiken 34
2.3.4 Kanban-Muster 34
2.3.5 Ergebnisse 35
2.3.6 Beispiel 36

2.4 Reifegrad 6 – Überlebensfähig 36
2.4.1 Überblick 37
2.4.2 Kultur 38
2.4.3 Praktiken 38
2.4.4 Ergebnisse 39
2.4.5 Beispiel 39

3 Der Nutzen des Kanban Maturity Model 41

3.1 Entwicklung von Agilität und Anpassungsfähigkeit in der Organisation . . . 41
3.1.1 Entlastung von Überbeanspruchung . . . 41
3.1.2 Vorhersagbarkeit und schnellerer, reibungsloserer Arbeitsfluss . . . 42
3.1.3 Servicelieferung . . . 43
3.1.4 Agilität und Resilienz der Organisation . . . 43
3.1.5 Risikomanagement und Steigerung der wirtschaftlichen Leistung . . . 44
3.1.6 Neuerfindung und langfristige Überlebensfähigkeit . . . 44

3.2 Bessere wirtschaftliche Ergebnisse . . . 46

4 Fallstudie: BBVA-Finanzbereich (Spanien) 49

4.1 Von »teamfokussiert« zu »Fit for Purpose« innerhalb eines Jahres . . . 49

4.2 Erste Schritte mit Kanban im Finanzbereich . . . 50
4.2.1 Herausforderungen . . . 52
4.2.2 Erste Einschätzung der Situation auf Grundlage des Kanban Maturity Model . . . 53

4.3 Ziel . . . 56

4.4 Fazit . . . 64
4.4.1 Quantitatives Verständnis von Anforderungen und Leistungsfähigkeit und damit verbundene Verbesserungen . . . 64
4.4.2 Am Arbeitsfluss orientiertes Portfoliomanagement der Projekte . . . 65
4.4.3 Flexibilität im Management von Tages- und Projektgeschäft . . . 65
4.4.4 Managen des Arbeitsflusses über Programmgrenzen hinweg . . . 65
4.4.5 Leadership . . . 65

4.5 Fünfzehn Monate später . . . 66

Teil II Kultur 69

5 Kultur in Organisationen mit niedrigem Reifegrad 71

5.1 Reifegrad 0 – Unbewusst 72
5.1.1 Erfolg 74

5.2 Reifegrad 1 – Teamfokussiert 75
5.2.1 Zusammenarbeit 77
5.2.2 Initiative ergreifen 79
5.2.3 Transparenz 80

5.3 Reifegrad 2 – Kundenfokussiert 82
5.3.1 Handeln aus Leadership 84
5.3.2 Kundenbewusstsein 86
5.3.3 Evolutionäre Veränderungen 87
5.3.4 Arbeitsfluss 88
5.3.5 Narrativ 89
5.3.6 Respekt 90
5.3.7 Verständnis (intern) 91

6 Kultur in Fit-for-Purpose-Organisationen 93

6.1 Reifegrad 3 – Fit for Purpose 94
6.1.1 Vereinbarungen 96
6.1.2 Balance 96
6.1.3 Kundenservice 97
6.1.4 Fit for Purpose 97
6.1.5 Leadership auf allen Ebenen 98
6.1.6 Kurzfristige Ergebnisse 99
6.1.7 Verständnis (extern) 99
6.1.8 Einheit und Ausrichtung 100

6.2 Reifegrad 4 – Risikoabgesichert 101
6.2.1 Tiefer gehende Balance 102
6.2.2 Unternehmensfokus 102
6.2.3 Wettbewerb 103
6.2.4 Vertrautheit mit dem Kunden 103
6.2.5 Datengetriebene Entscheidungsfindung 105
6.2.6 Fairness 106
6.2.7 Leadership-Entwicklung 106
6.2.8 Einhaltung von Regularien 107

7 Kultur in Organisationen mit hohem Reifegrad 109

7.1 Reifegrad 5 – Marktführer 110
7.1.1 Chancengleichheit 111
7.1.2 Experimentieren 113
7.1.3 Perfektionismus 114
7.1.4 Soziale Mobilität 115

7.2 Reifegrad 6 – Überlebensfähig. 116
7.2.1 Kongruenz und Integrität. 117
7.2.2 Langfristiges Überleben 118
7.2.3 Toleranz und Diversität 118

8 Culture Hacking 121

8.1 Drei soziale Dimensionen der Kultur. 122
8.1.1 Soziale Innovation 123
8.1.2 Sozialkapital 126
8.1.3 Sozialer Zusammenhalt 131

8.2 Entscheidungsfilter 134

8.3 Stammeskultur und das Motivieren zu Veränderungen 137

8.4 Kultur dauerhaft verankern. 140

Teil III Praktiken 143

9 KMM-Architektur 145

9.1 Reifegrade einer Organisation 146

9.2 Architektur des Kanban Maturity Model 146
9.2.1 Spezifische Praktiken 146
9.2.2 Übergangs- und Festigungspraktiken 148
9.2.3 Erweiterungen der Architektur 149

10 Visualisiere 151

10.1 Ziele der allgemeinen Praktik 152

10.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik 152

10.3 Spezifische Praktiken im Überblick 153

10.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken 156

11 Limitiere Work in Progress 211

11.1 Ziele der allgemeinen Praktik 212

11.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik 212

11.3 Spezifische Praktiken im Überblick 213

11.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken 214

12 Manage den Arbeitsfluss 227

12.1 Ziel der allgemeinen Praktik 227

12.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik 227

12.3 Spezifische Praktiken im Überblick 228

12.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken 230

13 Mache Regeln und Vereinbarungen explizit 299

13.1 Ziel der allgemeinen Praktik 299

13.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik 299

13.3 Spezifische Praktiken im Überblick 300

13.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken 301

14 Implementiere Feedbackschleifen 327

14.1 Ziel der allgemeinen Praktik 327

14.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik 327

14.2.1 Überblick 328

14.3 Spezifische Praktiken im Überblick 330

14.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken 330

15 Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter 357

15.1 Ziel der allgemeinen Praktik 357

15.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik 358

15.3 Spezifische Praktiken im Überblick 358

15.4 Beschreibung spezifischer Praktiken 359

Teil IV Gemanagte Evolution und das Streben nach Agilität in der Organisation 385

16 Warum evolutionäre Veränderungen anstreben? 387

16.1 Relikte der Evolution 395

16.2 Der J-Kurven-Effekt 397

17 Das Modell der evolutionären Veränderung 407

17.1 Setzen Sie einen Wendepunkt als letztes Mittel ein, nicht als Ausgangspunkt . . . 410
17.1.1 Wendepunkte . . . 410

17.2 Veränderungen in Zeiten des Gleichgewichts gestalten . . . 411
17.2.1 Stressfaktoren, Reflexionsmechanismen und Leadership-Handlungen . . . 412
17.2.2 Stressfaktoren, Reflexionsmechanismen, normative Veränderungen und Übergang . . . 413
17.2.3 KMM nutzt einen Trainingsansatz aus dem Sport . . . 414

17.3 Das Modell der evolutionären Veränderung . . . 414
17.3.1 Die Bereitschaft zur Verbesserung fördern . . . 416
17.3.2 Gefahr des Sesshaftwerdens . . . 418
17.3.3 Weitere Veränderungen auswählen . . . 418

17.4 Die Motivation für stufenweise Veränderung . . . 419
17.4.1 Suchtverhalten . . . 419

18 Warum sträuben sich Menschen gegen Veränderung? 421

18.1 Die menschliche Natur . . . 421

18.2 Widerstände gegen die Einführung von Praktiken . . . 425

18.3 Die Motivation für stufenweise Veränderung . . . 429

19 Hürden bei der Einführung 441

19.1 Allgemein beobachtete Hürden bei der Einführung . . . 441
19.1.1 Eine breitere Einführung zur Überwindung von Trägheit . . . 442
19.1.2 Die Notwendigkeit individueller Reife . . . 444
19.1.3 Werte zur Überwindung von Trägheit . . . 445
19.1.4 Der persönliche Einsatz . . . 446
19.1.5 Das Organisationsdilemma von sozialem Status, Vertrauen und Loyalität . . . 447
19.1.6 Hürden zum Reifegrad 2 . . . 448
19.1.7 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 2 . . . 448

19.2 Hürden zum Reifegrad 3 452
19.2.1 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 3 453

19.3 Hürden zum Reifegrad 4 460
19.3.1 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 4 461
19.3.2 Einführung von Rollen 463

20 Resilienz aufbauen 469

20.1 Vier Prinzipien der Resilienz 469

20.2 Umgang mit Krisen 472
20.2.1 Wie Kanban und das KMM Ihnen beim Umgang mit Krisen helfen 475

20.3 Das Haus der Resilienz 477

Anhang 479

A Die Kanban-Methode 481

A.1 Die drei Agenden von Kanban 481

A.2 Service-Delivery-Prinzipien 482

A.3 Skalierungsprinzipien von Kanban 482

A.4 Veränderungsprinzipien 483

A.5 Allgemeine Kanban-Praktiken 483

A.6 STATIK 484

B Integration mit anderen Modellen und Methoden 485

B.1 Integration mit Lean/TPS 485

B.2 Integration mit dem Real World Risk Model 487

B.3 Integration mit Agendashift 489

B.4 Integration mit Mission Command 490

B.5 Integration mit Capability Maturity Model Integration® (CMMI) V2.0 491

C Durchlaufzeit verstehen 497

C.1 Definition 497

C.2 Die Natur der Durchlaufzeit 499
C.2.1 Eine Kurve interpretieren 501
C.2.2 Multimodale Daten 504

C.3 Mathematische Eigenschaften von Durchlaufzeitkurven 505
C.3.1 Die Weibull-Funktion 506
C.3.2 Gauß'scher Bereich 508
C.3.3 Superexponentialbereich 510
C.3.4 Nahezu exponentiell 514
C.3.5 Subexponentieller Bereich 516
C.3.6 Pareto-Bereich 519

D Triage 521

D.1 Entscheidungen über jetzt, später – und falls ja, wann – oder überhaupt nicht 521
D.1.1 Die Anwendung von Triage-Tabellen 523

D.2 Die vier Dimensionen von Priorität 540

E Verzögerungskosten 541

E.1 Voraussetzung 541

E.2 Berechnung der Verzögerungskosten für Lieferungen 543

E.3 Berechnung der wahrscheinlichen Kosten eines verspäteten Beginns (Probable Cost of Delay in Starting – PCoDS) 548

E.4 Verhältnis zur Produktlebenszeit 557

E.5 Konfiguration der Triage-Tabelle 558

E.6 Die Serviceklasse anhand des Starttermins anpassen 559

F Management von Abhängigkeiten 561

F.1 Reservierungssysteme 562

F.2 Abhängigkeitsmanagement-Klassen 565
F.2.1 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 1 – »Nicht kümmern« 567
F.2.2 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 2 – »Zuverlässige Verfügbarkeit« 568
F.2.3 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 3 – »Abschwächung des Risikos langer Durchlaufzeiten« 570
F.2.4 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 4 – »Fester Termin« 571
F.2.5 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 5 – »Garantierte Termineinhaltung« 573
F.2.6 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 6 – »Beschleunigt« 574
F.2.7 Allgemeines Abhängigkeitsmanagement mit Kanban 575

G KMM in aller Kürze 577

G.1 Architektur des Kanban Maturity Model 577

G.2 Die kulturellen Werte des KMM 578

G.3 Ergebnisse und Nutzen des KMM 579

G.4 Das KMM-Modell für evolutionäre Veränderung 580

G.5 Die Praktiken des KMM 581
G.5.1 Visualisiere 581
G.5.2 Limitiere Work in Progress 584
G.5.3 Manage den Arbeitsfluss 585
G.5.4 Mache Regeln und Vereinbarungen explizit 587
G.5.5 Implementiere Feedbackschleifen 588
G.5.6 Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter 589

H Literatur 591

Index 597