

David J Anderson · Teodora Bozheva

Kanban Maturity Model

Reifegrad 6
Überlebensfähig

Reifegrad 5
Marktführer

Handbuch für Agilität, Resilienz und
Neuausrichtung in Organisationen

Reifegrad 4
Risikoabgesichert

Reifegrad 3
Fit for Purpose

Reifegrad 2
Kundenfokussiert

Reifegrad 1
Teamfokussiert

Reifegrad 0
Unbewusst



→ Aus dem Englischen von
Sven Günther und Nadine Wolf

dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

Widmung

Vorwort

Danksagungen

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

Teil I Ergebnisse und Nutzen

1 Die Reifegrade 0 bis 2 verstehen

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

1.2 Reifegrad 0 – Unbewusst

1.2.1 Überblick

1.2.2 Kultur

1.2.3 Praktiken

1.2.4 Kanban-Muster

1.2.5 Ergebnisse

1.2.6 Beispiel

1.3 Reifegrad 1 – Teamfokussiert

1.3.1 Überblick

1.3.2 Kultur

1.3.3 Praktiken

1.3.4 Kanban-Muster

1.3.5 Ergebnisse

1.3.6 Beispiel

1.4 Reifegrad 2 – Kundenfokussiert

1.4.1 Überblick

1.4.2 Kultur

1.4.3 Praktiken

1.4.4 Kanban-Muster

1.4.5 Ergebnisse

1.4.6 Beispiel

2 Die Reifegrade 3 bis 6 verstehen

2.1 Reifegrad 3 – Fit for Purpose

2.1.1 Überblick

2.1.2 Kultur

2.1.3 Praktiken

2.1.4 Kanban-Muster

2.1.5 Ergebnisse

2.1.6 Beispiel

2.2 Reifegrad 4 – Risikoabgesichert

2.2.1 Überblick

2.2.2 Kultur

2.2.3 Praktiken

2.2.4 Kanban-Muster

2.2.5 Ergebnisse

2.2.6 Beispiel

2.3 Reifegrad 5 – Marktführer

2.3.1 Überblick

2.3.2 Kultur

2.3.3 Praktiken

2.3.4 Kanban-Muster

2.3.5 Ergebnisse

2.3.6 Beispiel

2.4 Reifegrad 6 – Überlebensfähig

2.4.1 Überblick

2.4.2 Kultur

2.4.3 Praktiken

2.4.4 Ergebnisse

2.4.5 Beispiel

3 Der Nutzen des Kanban Maturity Model

3.1 Entwicklung von Agilität und Anpassungsfähigkeit in der Organisation

3.1.1 Entlastung von Überbeanspruchung

3.1.2 Vorhersagbarkeit und schnellerer, reibungsloserer Arbeitsfluss

3.1.3 Servicelieferung

3.1.4 Agilität und Resilienz der Organisation

3.1.5 Risikomanagement und Steigerung der wirtschaftlichen Leistung

3.1.6 Neuerfindung und langfristige Überlebensfähigkeit

3.2 Bessere wirtschaftliche Ergebnisse

4 Fallstudie: BBVA-Finanzbereich (Spanien)

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

4.2 Erste Schritte mit Kanban im Finanzbereich

4.2.1 Herausforderungen

4.2.2 Erste Einschätzung der Situation auf Grundlage des Kanban Maturity Model

4.3 Ziel

4.4 Fazit

4.4.1 Quantitatives Verständnis von Anforderungen und Leistungsfähigkeit und damit verbundene Verbesserungen

4.4.2 Am Arbeitsfluss orientiertes Portfoliomanagement der Projekte

4.4.3 Flexibilität im Management von Tages- und Projektgeschäft

4.4.4 Managen des Arbeitsflusses über Programmgrenzen hinweg

4.4.5 Leadership

4.5 Fünfzehn Monate später

Teil II Kultur

5 Kultur in Organisationen mit niedrigem Reifegrad

5.1 Reifegrad 0 – Unbewusst

5.1.1 Erfolg

5.2 Reifegrad 1 – Teamfokussiert

5.2.1 Zusammenarbeit

5.2.2 Initiative ergreifen

5.2.3 Transparenz

5.3 Reifegrad 2 – Kundenfokussiert

5.3.1 Handeln aus Leadership

5.3.2 Kundenbewusstsein

5.3.3 Evolutionäre Veränderungen

5.3.4 Arbeitsfluss

5.3.5 Narrativ

5.3.6 Respekt

5.3.7 Verständnis (intern)

6 Kultur in Fit-for-Purpose-Organisationen

6.1 Reifegrad 3 – Fit for Purpose

6.1.1 Vereinbarungen

6.1.2 Balance

6.1.3 Kundenservice

6.1.4 Fit for Purpose

6.1.5 Leadership auf allen Ebenen

6.1.6 Kurzfristige Ergebnisse

6.1.7 Verständnis (extern)

6.1.8 Einheit und Ausrichtung

6.2 Reifegrad 4 – Risikoabgesichert

6.2.1 Tiefer gehende Balance

6.2.2 Unternehmensfokus

6.2.3 Wettbewerb

6.2.4 Vertrautheit mit dem Kunden

6.2.5 Datengetriebene Entscheidungsfindung

6.2.6 Fairness

6.2.7 Leadership-Entwicklung

6.2.8 Einhaltung von Regularien

7 Kultur in Organisationen mit hohem Reifegrad

7.1 Reifegrad 5 – Marktführer

7.1.1 Chancengleichheit

7.1.2 Experimentieren

7.1.3 Perfektionismus

7.1.4 Soziale Mobilität

7.2 Reifegrad 6 – Überlebensfähig

7.2.1 Kongruenz und Integrität

7.2.2 Langfristiges Überleben

7.2.3 Toleranz und Diversität

8 Culture Hacking

8.1 Drei soziale Dimensionen der Kultur

8.1.1 Soziale Innovation

8.1.2 Sozialkapital

8.1.3 Sozialer Zusammenhalt

8.2 Entscheidungsfilter

8.3 Stammeskultur und das Motivieren zu Veränderungen

8.4 Kultur dauerhaft verankern

Teil III Praktiken

9 KMM-Architektur

9.1 Reifegrade einer Organisation

9.2 Architektur des Kanban Maturity Model

9.2.1 Spezifische Praktiken

9.2.2 Übergangs- und Festigungspraktiken

9.2.3 Erweiterungen der Architektur

10 Visualisiere

10.1 Ziele der allgemeinen Praktik

10.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik

10.3 Spezifische Praktiken im Überblick

10.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken

11 Limitiere Work in Progress

11.1 Ziele der allgemeinen Praktik

11.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik

11.3 Spezifische Praktiken im Überblick

11.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken

12 Manage den Arbeitsfluss

12.1 Ziel der allgemeinen Praktik

12.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik

12.3 Spezifische Praktiken im Überblick

12.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken

13 Mache Regeln und Vereinbarungen explizit

13.1 Ziel der allgemeinen Praktik

13.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik

13.3 Spezifische Praktiken im Überblick

13.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken

14 Implementiere Feedbackschleifen

14.1 Ziel der allgemeinen Praktik

14.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik

14.2.1 Überblick

14.3 Spezifische Praktiken im Überblick

14.4 Erläuterung der spezifischen Praktiken

15 Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter

15.1 Ziel der allgemeinen Praktik

15.2 Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik

15.3 Spezifische Praktiken im Überblick

15.4 Beschreibung spezifischer Praktiken

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

16 Warum evolutionäre Veränderungen anstreben?

16.1 Relikte der Evolution

16.2 Der J-Kurven-Effekt

17 Das Modell der evolutionären Veränderung

17.1 Setzen Sie einen Wendepunkt als letztes Mittel ein, nicht als Ausgangspunkt

17.1.1 Wendepunkte

17.2 Veränderungen in Zeiten des Gleichgewichts gestalten

17.2.1 Stressfaktoren, Reflexionsmechanismen und Leadership-Handlungen

17.2.2 Stressfaktoren, Reflexionsmechanismen, normative Veränderungen und Übergang

17.2.3 KMM nutzt einen Trainingsansatz aus dem Sport

17.3 Das Modell der evolutionären Veränderung

17.3.1 Die Bereitschaft zur Verbesserung fördern

17.3.2 Gefahr des Sesshaftwerdens

17.3.3 Weitere Veränderungen auswählen

17.4 Die Motivation für stufenweise Veränderung

17.4.1 Suchtverhalten

18 Warum sträuben sich Menschen gegen Veränderung?

18.1 Die menschliche Natur

18.2 Widerstände gegen die Einführung von Praktiken

18.3 Die Motivation für stufenweise Veränderung

19 Hürden bei der Einführung

19.1 Allgemein beobachtete Hürden bei der Einführung

19.1.1 Eine breitere Einführung zur Überwindung von Trägheit

19.1.2 Die Notwendigkeit individueller Reife

19.1.3 Werte zur Überwindung von Trägheit

19.1.4 Der persönliche Einsatz

19.1.5 Das Organisationsdilemma von sozialem Status, Vertrauen und Loyalität

19.1.6 Hürden zum Reifegrad 2

19.1.7 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 2

19.2 Hürden zum Reifegrad 3

19.2.1 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 3

19.3 Hürden zum Reifegrad 4

19.3.1 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 4

19.3.2 Einführung von Rollen

20 Resilienz aufbauen

20.1 Vier Prinzipien der Resilienz

20.2 Umgang mit Krisen

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

20.3 Das Haus der Resilienz

Anhang

A Die Kanban-Methode

A.1 Die drei Agenden von Kanban

A.2 Service-Delivery-Prinzipien

A.3 Skalierungsprinzipien von Kanban

A.4 Veränderungsprinzipien

A.5 Allgemeine Kanban-Praktiken

A.6 STATIK

B Integration mit anderen Modellen und Methoden

B.1 Integration mit Lean/TPS

B.2 Integration mit dem Real World Risk Model

B.3 Integration mit Agendashift

B.4 Integration mit Mission Command

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

C Durchlaufzeit verstehen

C.1 Definition

C.2 Die Natur der Durchlaufzeit

C.2.1 Eine Kurve interpretieren

C.2.2 Multimodale Daten

C.3 Mathematische Eigenschaften von Durchlaufzeitkurven

C.3.1 Die Weibull-Funktion

C.3.2 Gauß'scher Bereich

C.3.3 Superexponentialbereich

C.3.4 Nahezu exponentiell

C.3.5 Subexponentieller Bereich

C.3.6 Pareto-Bereich

D Triage

D.1 Entscheidungen über jetzt, später – und falls ja, wann – oder überhaupt nicht

D.1.1 Die Anwendung von Triage-Tabellen

D.2 Die vier Dimensionen von Priorität

E Verzögerungskosten

E.1 Voraussetzung

E.2 Berechnung der Verzögerungskosten für Lieferungen

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

E.4 Verhältnis zur Produktlebenszeit

E.5 Konfiguration der Triage-Tabelle

E.6 Die Serviceklasse anhand des Starttermins anpassen

F Management von Abhängigkeiten

F.1 Reservierungssysteme

F.2 Abhängigkeitsmanagement-Klassen

F.2.1 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 1 – »Nicht kümmern«

F.2.2 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 2 – »Zuverlässige Verfügbarkeit«

F.2.3 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 3 – »Abschwächung des Risikos langer Durchlaufzeiten«

F.2.4 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 4 – »Fester Termin«

F.2.5 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 5 – »Garantierte Termineinhaltung«

F.2.6 Abhängigkeitsmanagement-Klasse 6 – »Beschleunigt«

F.2.7 Allgemeines Abhängigkeitsmanagement mit Kanban

G KMM in aller Kürze

G.1 Architektur des Kanban Maturity Model

G.2 Die kulturellen Werte des KMM

G.3 Ergebnisse und Nutzen des KMM

G.4 Das KMM-Modell für evolutionäre Veränderung

G.5 Die Praktiken des KMM

G.5.1 Visualisiere

G.5.2 Limitiere Work in Progress

G.5.3 Manage den Arbeitsfluss

G.5.4 Mache Regeln und Vereinbarungen explizit

G.5.5 Implementiere Feedbackschleifen

G.5.6 Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter

H Literatur

Index

4 Fallstudie: BBVA-Finanzbereich (Spanien)

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

BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) ist eine der weltweit größten internationalen Banken und ein Vorreiter bezüglich der Einführung agiler Methoden im Bankensektor. Die Dienstleistungen und Projekte, die angeboten und durchgeführt werden, erfordern ein großes Wissen des Anwendungsbereichs sowie hohe Termintreue, was nach schneller Entscheidungsfindung und flexiblem Management verlangt. Daher hat die Bank 2014 mit der Einführung agiler Methoden begonnen, um die Erwartungen ihrer Kunden besser erfüllen zu können. Zur Zeit der Drucklegung dieses Buches, im Jahr 2020, arbeiten bei BBVA mehr als 30.000 Mitarbeiter tagtäglich agil. Die gesamte Bank hat sich auf den Weg zu einer kontinuierlich lernenden Organisation gemacht und hat sich dabei so entwickelt, dass sie sich schnell an veränderte Marktbedingungen anpassen kann.

Die Abteilung Management Information Systems (MIS) des Finanzbereichs hat als Wegbereiter bei der Einführung agiler Vorgehensweisen innerhalb der BBVA fungiert. Bis Ende 2017 wurden mehr als 30 Projektteams aus fünf unterschiedlichen Programmen in Agilität eingearbeitet. »Business as Usual« (BAU), also das Tagesgeschäft, das den größten Teil der Kapazität des Bereichs beanspruchte, wurde dabei dieser Einführung untergeordnet. Dies hatte Auswirkungen auf eine Reihe von Projekten. Führungskräfte und Programmmanager wünschten sich wirkungsvolle Praktiken – für das Management ihrer Projekte und für das Tagesgeschäft und auch für den Umgang mit Abhängigkeiten zwischen den Teams.

Innerhalb eines Jahres wurden fünf MIS-Programme entwickelt, um Projekte und BAU gemeinsam systematisch und kundenorientiert zu managen. Darüber hinaus hat das Rentabilitätsprogramm für seine Projekte Portfoliomanagement eingeführt, woraus sich ein besseres Verständnis für ihre Leistungsfähigkeit

ergeben hat, sodass neue Arbeit anders eingeplant wurde. Das Stammdatenprogramm hat ein quantitatives Verständnis bezüglich ihrer Anforderungen und ihrer Leistungsfähigkeit erreicht und konnte Service Level definieren. Außerdem haben sie konkrete Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und verfolgen diese konsequent anhand entsprechender Kennzahlen.

Die Kanban-Methode und das Kanban Maturity Model werden als Richtlinien verwendet, um diese Evolution voranzutreiben.

4.2 Erste Schritte mit Kanban im Finanzbereich

Der Finanzbereich der BBVA war einer der ersten Nicht-IT-Bereiche, die eine agile Transformation gestartet haben. Zu Beginn waren fünf Programme an diesem Vorhaben beteiligt.

Jedes dieser Programme erledigt zwei verschiedene Aufgaben:

- ▶ Das Tagesgeschäft (BAU), d. h. Services für andere Geschäftsbereiche innerhalb der Bank; dies macht den größten Teil der Arbeit aus
- ▶ Projekte für interne und externe Kunden

Sowohl BAU als auch das Projektgeschäft erfordern profunde Kenntnisse des Anwendungsbereichs. Somit hängen, wie so oft in der Wissensarbeit, einige Tätigkeiten stark von Personen mit spezifischer Fachkompetenz ab.

Darüber hinaus haben in einem regulatorischen Umfeld wie dem Finanzbereich alle Services und Projekte einen hohen Anspruch, den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen; Fristen müssen streng eingehalten werden, und die Lieferung bedarf einer zuverlässig hohen Qualität.

Luis Garín, MIS-Bereichsleiter, führte Anfang 2017 agile Methoden ein, weil er die Notwendigkeit sah, die Erfolgsquote seiner Projekte und die Flexibilität im Umgang mit BAU zu erhöhen.

Etwa ein Jahr lang eigneten sich 15 (von mehr als 30) Projektteams Scrum-Praktiken an und entwickelten eine relativ autonome Arbeitsweise. Nur das Stammdatenprogramm startete mit einem einfachen Kanban-Board zur Visualisierung seiner Arbeit (siehe Abb. 4-1).

BACKLOG	TO DO	DOING	DONE
<p>PROYECTO</p> <p>IAPI</p> <p>PLANIFICACION PRIMA</p> <p>CNV V</p>	<p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p> <p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p> <p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p>	<p>TRYS - ENTRENAMIENTO</p> <p>TRYS - ENTRENAMIENTO</p> <p>TRYS - ENTRENAMIENTO</p> <p>TRYS - ENTRENAMIENTO</p>	<p>TRYS - ENTRENAMIENTO</p> <p>TRYS - ENTRENAMIENTO</p> <p>TRYS - ENTRENAMIENTO</p>
<p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p> <p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p>	<p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p> <p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p>	<p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p> <p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p>	<p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p> <p>CONSEJO SUPERIOR DE LEASING</p>
<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>
<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p>

Die Projektteams erzielten gute Ergebnisse und bewerteten die neue Arbeitsweise im Allgemeinen positiv.

Nichtsdestotrotz hatten die Programmmanager einige Bedenken bezüglich der Umgestaltung des gesamten Bereichs. Die Projekte machten nur einen kleinen Teil der Arbeit aus, und es herrschte Unklarheit darüber, wie das Tagesgeschäft parallel dazu umgebaut werden konnte; insbesondere an Stellen, bei denen es eine hohe Abhängigkeit von Mitarbeitern mit bestimmten Fachkenntnissen gab. So entstand die allgemeine Wahrnehmung, dass sich über die Verwendung von Scrum in den Projektteams hinaus Abläufe und Arbeitsweisen ändern müssten, wenn sie eine echte agile Organisation werden wollen. Und welcher Ansatz dafür gewählt werden würde, war zu diesem Zeitpunkt noch unklar.

4.2.1 Herausforderungen

Der Aufbau einer agilen Organisation umfasst mehr als nur die Anwendung agiler Praktiken in den Projektteams. Es erfordert die Verknüpfung aller Teams, die Produkte und Services liefern, zu einer umfassend synchronisierten Einheit, die Kundenerwartungen in vorhersagbarer und nachhaltiger Weise erfüllt. Aus diesem Blickwinkel ergaben sich für die agile Transformation der MIS-Programme die im Folgenden beschriebenen Herausforderungen.

Management des Tagesgeschäfts

Das Tagesgeschäft nahm etwa 80 Prozent der Arbeit ein. Dies umfasste mehrere Arten von Services (Informationsanfragen, Störfälle, wiederkehrendes Berichtswesen, Audits usw.), die von unterschiedlichen Quellen in geplanter oder ungeplanter Weise nachgefragt wurden. Es wurde jedoch wenig getan, um das Management dieser Arbeit zu verbessern, da ausgewählte Projekte im Fokus lagen und dabei der Großteil der Arbeit von den agilen Methoden unberührt blieb.

Überbeanspruchung

Viele Mitarbeiter waren seit Jahren sowohl an Projekten als auch am Tagesgeschäft beteiligt und verfügten über wertvolles Domänenwissen. Durch die forcierte Projektarbeit bei gleichbleibender Belastung durch das Tagesgeschäft kam es zu einer erheblichen Überbeanspruchung besonders bei fachkompetenten Mitarbeitern, was zu unvorhergesehenen Verzögerungen in den betroffenen Projekten und Services führte.

Abhängigkeiten managen

Agilität wurde als Team-Methode vermittelt. Das Management der Abhängigkeiten zwischen den unterschiedlichen Teams in Projekten und im Tagesgeschäft sowie zwischen operativer und strategischer Ebene erfolgte weiterhin auf Ad-hoc-Basis. Daher führte das Warten auf andere oft zu langen Verzögerungen. Außerdem änderten sich während des zweiwöchigen Zeitfensters, auch als Sprint bekannt, häufig die Prioritäten.

Aus systemischer Sicht verbesserten die Projektteams ihre Leistung, während die übrigen Teile des Systems wie bisher weiterarbeiteten; die dahinter liegenden Abhängigkeiten wurden kaum sichtbar. So ergaben sich aus einem gesamtheitlichen Blick heraus kaum Verbesserungen. Es wuchs die Notwendigkeit, lokale Optimierungen zu vermeiden und einen ausgewogenen und nachhaltigen Ansatz für die Erledigung aller Arbeiten zu finden. Abhängigkeiten mussten schnell aufgelöst werden, um beobachtbare globale Leistungssteigerungen zu erzielen.

Dediziertes Werkzeug für das Flow-Management

Einige Teams experimentierten mit allerlei Whiteboards, Haftnotizen und einer ganzen Reihe weiterer Hilfsmittel, doch das reichte für ein effektives und koordiniertes Management der zahlreichen Projekte und Services im Finanzbereich nicht aus. Sie brauchten ein adäquates Werkzeug, das es ihnen ermöglichte, ein schnelleres und besseres Feedback zum Stand der aktuellen Arbeit zu bekommen, Entscheidungen auf Datenbasis zu treffen und Möglichkeiten zur Prozessverbesserung zu identifizieren.

4.2.2 Erste Einschätzung der Situation auf Grundlage des Kanban Maturity Model

An diesem Punkt schloss sich Teodora Bozheva dem Team an, das die Transformation in diesem Bereich begleitete. Zu der Zeit arbeitete sie zusammen mit David J Anderson an der Ausarbeitung des KMM. Sie nutzte ihr Wissen und ihre Erfahrungen, um das BBVA-Vorgehen zu ergänzen, damit sich der Finanzbereich weiter in Richtung einer agilen Organisation entwickeln konnte. Juan José Gil, der agile Botschafter des Finanzbereichs, vertiefte sich in das Modell, um herauszufinden, wie gut es den Bedürfnissen des Bereichs entsprach, und um sicherzustellen, dass sein Zweck zum Ziel der globalen Initiative der Bank passte, sich zu einer agilen Organisation zu entwickeln.

In einem Dienstleistungsgeschäft, in dem die Einhaltung von Fristen und Erfüllung regulatoriver Anforderungen von entscheidender Bedeutung ist, beschreibt Kanban Prinzipien und Praktiken, die ein effektives Management von

sich ändernder Nachfrage ermöglichen sowie die vorhersagbare Lieferung eines Kundennutzens auf nachhaltige Weise gewährleisten. Teodora benutzte das KMM, um eine Einschätzung der aktuellen Situation vorzunehmen. Dies ergab typische Merkmale einer teamfokussierten Organisation (Reifegrad 1), die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen.

Visualisiere

- ▶ Die zu erledigende Arbeit ist teilweise sichtbar.

In den Scrum-Projekten werden Boards zur Visualisierung verwendet. Das Tagesgeschäft wird jedoch nur beim Stammdatenprogramm visualisiert. Die übrigen Programme bilden den Serviceteil ihrer Arbeit nicht ab. Dies verringert das gemeinsame Verständnis der tatsächlichen Arbeitsbelastung und -situation erheblich.

Limitiere parallele Arbeit

- ▶ Eine Limitierung der parallel in Arbeit befindlichen Aufgaben findet in keinem Team statt, es gibt also keine WIP-Limits (WIP = Work in Progress).

Die von den Teams betreuten Systeme sind überfüllt. Es wird wenig oder kein Augenmerk auf das Fertigstellen von Aufgaben oder das Setzen von WIP-Limits gelegt, um für einen Arbeitsfluss zu sorgen.

Manage den Fluss der Arbeit

- ▶ Mangelndes Verständnis für den gesamten Arbeitsablauf von Anfang bis Ende
- ▶ Häufige Unterbrechungen und Veränderungen der Prioritäten
- ▶ Kein systematisches Erfassen und Managen von Blockaden und Nacharbeiten
- ▶ Mangelndes quantitatives Verständnis von Anforderungen an die Teams und deren Leistungsfähigkeit
- ▶ Die Vorhersagbarkeit der Projekte, die von externen Teams abhängen, ist sehr gering; Fristen können oft nur eingehalten werden, weil einzelne engagierte Mitarbeiter Zusatzanstrengungen auf sich nehmen, was nicht nachhaltig leistbar ist.

Mache Regeln und Vereinbarungen explizit

- ▶ Agile Praktiken und Rituale in Projektteams sind eingeführt, aber Regeln, wie Arbeit erledigt wird (z. B. ausgehend von der Art der Arbeit oder von

den Auswirkungen der Verzögerung), existieren nicht.

Der einzelne Mitarbeiter konzentriert sich auf das Bewältigen von Aufgaben, nicht auf das Fertigstellen lieferbarer Arbeitspakete.

Feedbackschleifen

- ▶ Folgende Meetings finden statt: Daily, Sprint Planning, Sprint-Review, Retrospektive und Backlog Refinement.

Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell

- ▶ Retrospektiven werden zur Diskussion von Problemen in den Prozessen genutzt; es werden nur wenige Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und sehr wenige Experimente gestartet.

Kultur

- ▶ **Erfolg**
Alle tun ihr Bestes, um die Arbeit zu erledigen und Erwartungen zu erfüllen.
- ▶ **Transparenz**
Es gibt sie in Teams, die ihre Aufgaben auf einem Board sichtbar gemacht haben. Tägliche Meetings finden für jeden in offener Form statt.
- ▶ **Zusammenarbeit**
Menschen arbeiten so weit wie möglich zusammen – innerhalb ihres Teams. Da spezifisches Wissen sich auf einzelne Personen konzentriert, entsteht eine hohe Abhängigkeit. Unter dem Druck des großen Arbeitsvolumens werden Aufgaben an Personen mit entsprechenden Kenntnissen vergeben und ohne Mitwirkung von Kollegen erledigt.
- ▶ **Flow**
Blockaden werden ad hoc behandelt. Nur wenige Mitarbeiter wenden das Prinzip »Stop starting, start finishing« (Höre auf mit dem Anfangen, beginne mit dem Abschließen) an. Es wird wenig darauf geachtet, wie lange eine Aufgabe schon in Bearbeitung ist.
- ▶ **Kundenorientierter Service**
Es gibt keine definierten KPIs (Key Performance Indicators). Vielmehr konzentrieren sich die Manager auf die Optimierung ihrer Ressourcen statt auf die Verbesserung der Serviceerbringung.

Abbildung 4–2 zeigt die Zusammenfassung der Ausgangssituation Ende 2017.

Im Tagesgeschäft müssen strenge regulatorische Auflagen und Fristen eingehalten werden. Daher leiden Mitarbeiter, die zusätzlich noch Tagesgeschäft erledigen, an Überbeanspruchung und/oder sie vernachlässigen ihr Projektgeschäft, was zu Verzögerungen führt.

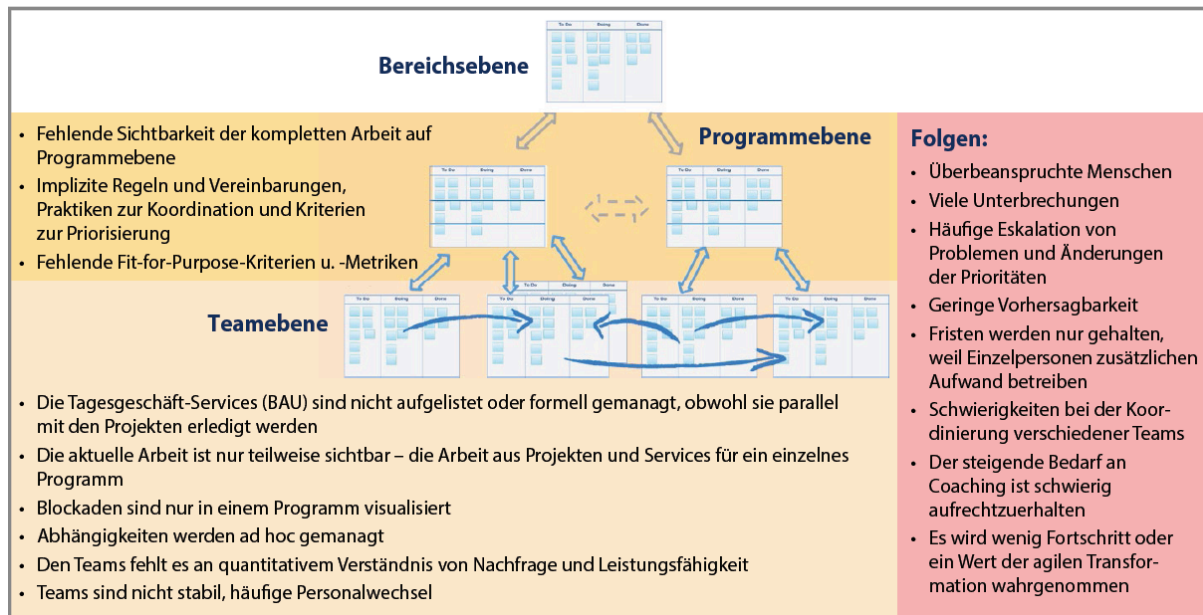


Abb. 4–2 Zusammenfassung der Ausgangssituation (Dezember 2017)

4.3 Ziel

Das Ziel der Transformation der Bank in Richtung einer agilen Organisation umfasste folgende drei Aspekte:

- ▶ Time-to-Market: Wertlieferung an den Kunden zum richtigen Zeitpunkt
- ▶ Anpassung an Veränderungen: Fähigkeit zur Reaktion auf veränderte Nachfrage mittels regelmäßigen Feedbacks
- ▶ Transparenz, Zusammenarbeit und regelmäßiger Austausch innerhalb und zwischen Geschäftsbereichen

Im Sinne des Kanban Maturity Model hatten wir es mit einer Organisation auf dem Reifegrad 1, also teamfokussiert, zu tun, die das Ziel hatte, sich zu einer Organisation auf dem Reifegrad 3, also Fit for Purpose, zu entwickeln (siehe Abb. 4–3).

Kulturelle Werte	Scope	Reifegrad der Organisation	VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY EVOLVE EXPERIMENTALLY	
<ul style="list-style-type: none"> Erfolg Zusammenarbeit Initiative ergreifen Transparenz 	Aufgaben	0 Unbewusst Abstrakt • Individueller Kanban	<ul style="list-style-type: none"> 0.1 Visualize an individual's work by means of an individual Kanban board 0.2 Visualize work with basic related information on a board 	<ul style="list-style-type: none"> 0.1 Establish individual WIP limits 	<ul style="list-style-type: none"> 0.1 Categorize tasks based on nature of work, urgency, importance and effort 	<ul style="list-style-type: none"> 0.1 Make the rules for the individual board explicit 	<ul style="list-style-type: none"> 0.1 Make personal reflection 		
		Lernprozesse	1 Teamfokussiert • Entdeckende Prozesse • Inkonsistente Ergebnisse • Team Kanban	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Visualize work for normal individual by means of an individual Kanban board 1.2 Visualize team work with related information on a board 1.3 Visualize team policies 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Establish per person WIP limits 1.2 Establish team WIP limits 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Draw up initial policies 1.2 Define team policies 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Conduct team Kanban meeting 1.2 Make team retrospective 1.3 Conduct team synchronization meeting 		
			Produkt (Service)	2 Kundenfokussiert • Konsistente Prozesse • Inkonsistente Ergebnisse • Abfluss • Delivery Kanban • Discovery Kanban • Arbeitsfluss • Klarheit • Respekt • Verständnis (intern)	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Visualize progress using a Kanban board on an ongoing individual Kanban board 2.2 Visualize team work by means of a set of boards or systems 2.3 Visualize shared work items, status and search 2.4 Visualize work item aging 2.5 Visualize dependencies on another service or system 2.6 Visualize team service policies 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Establish individual WIP limits 2.2 Establish team WIP limits 2.3 Establish WIP limits on the dependencies between boards 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Define team policy based on customer requests 2.2 Define team policies 2.3 Define team policies 2.4 Define team policies 2.5 Define team policies 2.6 Define team policies 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Conduct team Kanban meeting 2.2 Conduct team Kanban meeting 2.3 Conduct team Kanban meeting 2.4 Conduct team Kanban meeting 2.5 Conduct team Kanban meeting 2.6 Conduct team Kanban meeting 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Identify success of team/activities 2.2 Identify success of team/activities 2.3 Identify success of team/activities 2.4 Identify success of team/activities 2.5 Identify success of team/activities 2.6 Identify success of team/activities
Produkt (Service)	Produkt (Service)	3 Fit for Purpose • Konsistente Prozesse • Erfüllte Erwartungen • Fit for Purpose • Inkonsistente Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Visualize team work with related information on a board 3.2 Visualize team policies 3.3 Visualize team work items, status and search 3.4 Visualize work item aging 3.5 Visualize dependencies on another service or system 3.6 Visualize team service policies 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Establish individual WIP limits 3.2 Establish team WIP limits 3.3 Establish WIP limits on the dependencies between boards 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Define team policy based on customer requests 3.2 Define team policies 3.3 Define team policies 3.4 Define team policies 3.5 Define team policies 3.6 Define team policies 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Conduct team Kanban meeting 3.2 Conduct team Kanban meeting 3.3 Conduct team Kanban meeting 3.4 Conduct team Kanban meeting 3.5 Conduct team Kanban meeting 3.6 Conduct team Kanban meeting 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Identify success of team/activities 3.2 Identify success of team/activities 3.3 Identify success of team/activities 3.4 Identify success of team/activities 3.5 Identify success of team/activities 3.6 Identify success of team/activities 		
		Produkt (Service)	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Visualize team work with related information on a board 3.2 Visualize team policies 3.3 Visualize team work items, status and search 3.4 Visualize work item aging 3.5 Visualize dependencies on another service or system 3.6 Visualize team service policies 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Establish individual WIP limits 3.2 Establish team WIP limits 3.3 Establish WIP limits on the dependencies between boards 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Define team policy based on customer requests 3.2 Define team policies 3.3 Define team policies 3.4 Define team policies 3.5 Define team policies 3.6 Define team policies 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Conduct team Kanban meeting 3.2 Conduct team Kanban meeting 3.3 Conduct team Kanban meeting 3.4 Conduct team Kanban meeting 3.5 Conduct team Kanban meeting 3.6 Conduct team Kanban meeting 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Identify success of team/activities 3.2 Identify success of team/activities 3.3 Identify success of team/activities 3.4 Identify success of team/activities 3.5 Identify success of team/activities 3.6 Identify success of team/activities 		
		Produkt (Service)	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Visualize team work with related information on a board 3.2 Visualize team policies 3.3 Visualize team work items, status and search 3.4 Visualize work item aging 3.5 Visualize dependencies on another service or system 3.6 Visualize team service policies 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Establish individual WIP limits 3.2 Establish team WIP limits 3.3 Establish WIP limits on the dependencies between boards 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Define team policy based on customer requests 3.2 Define team policies 3.3 Define team policies 3.4 Define team policies 3.5 Define team policies 3.6 Define team policies 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Conduct team Kanban meeting 3.2 Conduct team Kanban meeting 3.3 Conduct team Kanban meeting 3.4 Conduct team Kanban meeting 3.5 Conduct team Kanban meeting 3.6 Conduct team Kanban meeting 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Identify success of team/activities 3.2 Identify success of team/activities 3.3 Identify success of team/activities 3.4 Identify success of team/activities 3.5 Identify success of team/activities 3.6 Identify success of team/activities 		

Abb. 4-3 Ausgangslage

Auf dem Weg zu einer Fit-for-Purpose-Organisation

Zwei große Herausforderungen sind mit der Umsetzung des Ziels der Bank verbunden:

- ▶ Der Grund für eine agile Transformation der Bank war bisher eher allgemein gehalten; um diesen zu konkretisieren, bedurfte es eines besseren Verständnisses für die Anforderungen, die an die Serviceteams gestellt werden, und für ihre Leistungsfähigkeit.
- ▶ Das bisherige Training in Agilität umfasste weder das Thema Serviceorientierung noch Konzepte zur Steuerung des Arbeitsflusses; somit brauchte es jetzt Zeit, um dies einzuführen und in die Arbeitsabläufe der Teams und Programmmanager zu integrieren.

Im ersten Schritt wurden also Workshops für die Programmmanager und die Teams zu den generellen Kanban-Praktiken in Reifegrad 2 durchgeführt: Das heißt, der Fokus lag auf dem Arbeitsfluss und dem Management von Blockaden, Nacharbeiten, Durchlaufzeit pro Arbeitstyp und Abhängigkeiten zwischen Teams. Danach fanden regelmäßige Arbeitsmeetings mit den einzelnen Programmmanagern statt, um sich konkret mit ihrem jeweiligen Programm zu befassen. Außerdem gab es jeden Monat ein gemeinsames Meeting der fünf Programmmanager.

Serviceorientiertes Management im Programm Stammdaten

Das Stammdatenprogramm, unter der Leitung von Nagore Bilbao, ist ein zentraler Baustein für viele der Projekte und Services der Bank. Alle Kunden erwarten Vorhersagbarkeit sowie schnelle und fristgerechte Lieferung. Um dies zu gewährleisten, ist ein gutes Verständnis der angebotenen Services, der Muster in den Anforderungen und der Leistungsfähigkeit des Teams erforderlich.

Folgende Arten von Arbeit fallen hier an:

- ▶ Informationsanfragen
- ▶ Behebung von Störfällen
- ▶ Tagesgeschäft (wiederkehrende Anfragen)
- ▶ Projektarbeit (Einbindung in Projekten)
- ▶ Änderungsanforderungen

Die Kanban-Boards wurden entsprechend überarbeitet, sodass der Aufgabentyp und die jeweiligen Schritte des Arbeitsflusses abgebildet waren (siehe Abb. 4–4).

	ANGEFORDERT	ALS NÄCHSTES	ANALYSE	ENTWICKLUNG	ÜBERPRÜFUNG	FERTIG
			IN ARBEIT	BEREIT		
INFORMATIONSANFRAGE	■	■				
FEHLERBEHEBUNG		■	■	■		■
PROJEKT	■ ■	■	■	■		
ÄNDERUNGSANFORDERUNG	■ ■	■			■	
BAU		■		■		

Abb. 4–4 Kanban-Board des Stammdatenprogramms

Das Flow-Konzept, die Vorteile von WIP-Limits und das Abschließen von Aufgaben, bevor man mit neuen Aufgaben beginnt – all das war neu für diese Teams. Diese Konzepte mussten regelmäßig erklärt, geübt und wiederholt werden. Die größere Herausforderung lag allerdings im Sammeln von Daten zu ihren Anforderungen und ihrer Leistungsfähigkeit. Dies wurde als ein neues Kontrollinstrument angesehen, das nicht zu den agilen Werten passt. Die Mitarbeiter empfanden das als drastischen Eingriff in ihre Autonomie.

In mehreren Treffen mit den Teams versprach Nagore, dass alle gesammelten Daten nur dazu verwendet werden, ein besseres Prozessverständnis zu erlangen, um den Service verbessern zu können. Sie hielt ihr Versprechen. Das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen war ein entscheidender Faktor für den Erfolg dieser Initiative.

Sie begannen, folgende Daten in einer Tabelle zu sammeln, die unter dem Namen »Nagores Excel« bekannt wurde:

- ▶ Art der Arbeit

- ▶ Kunde, der die Anforderung gestellt hat (der Bereich der Bank, der die Anfrage ausgelöst hat)
- ▶ Datum und Uhrzeit des Eingangs des Arbeitspakets
- ▶ Datum und Uhrzeit des Beginns der Bearbeitung des Arbeitspakets
- ▶ Datum und Uhrzeit der Fertigstellung des Arbeitspakets
- ▶ Zeitspanne, in der das Arbeitspaket zur Bearbeitung in einer anderen Abteilung war
- ▶ Mitarbeiter, der das Arbeitspaket bearbeitet hat (für den Fall, dass eine weitere Auswertung erforderlich wird)

Auch wenn die Aufgabe trivial erscheinen mag, erfordert das Sammeln von Daten guter Qualität Zeit und Mühe. Nach drei Monaten des Sammelns führten Nagore und Teodora eine erste Auswertung der Daten durch.

Sie entdeckten, dass ein Teil der Anfragen Anforderungen waren, für die sie gar nicht zuständig waren. Das führte zur ersten Aktualisierung der Prozessregeln, nämlich die Klärung der Frage, welchen Service eine Geschäftseinheit anbietet und wer ihre Kunden sind.

Die Daten offenbarten außerdem, dass die Lieferzeiten lang waren, weil Aufgaben für längere Zeit blockiert waren. Somit sollten als Nächstes Daten zu »blockierten Zeiten und deren Ursachen« erhoben werden.

Seitdem werten Nagore und der Process Owner Alberto Blanco die Daten jeden Monat aus und stellen das Ergebnis allen im Programm vor, inklusive der beteiligten Zulieferer. Diese Treffen brachten einige positive Auswirkungen hervor:

- ▶ Das Vertrauen ist gewachsen, dass die gesammelten Daten zur Verbesserung der Services verwendet werden.
- ▶ Das Verständnis ist gewachsen – bezüglich des Prozesses (Anforderungen, Auswirkungen durch WIP und die Vorteile, die darin liegen, Arbeit abzuschließen, bevor man neue beginnt), der Serviceorientierung und der Nutzung von Daten zur Verbesserung des Arbeitsflusses.
- ▶ Es wird unmittelbares Feedback von Beteiligten eingeholt, und es entsteht eine einheitlichere Sicht auf das Ziel der Initiative.

Nagore freute sich darüber, dass sie nun ein Management auf Grundlage von Daten und nicht von Wahrnehmungen betrieben, das es ihnen ermöglichte, zukünftige Bedürfnisse vorzusehen und Blockaden durch Abhängigkeiten von anderen Teams schnell und leicht aufzulösen.

Mitte 2018 wurden die physischen Boards und Excel-Listen durch ein elektronisches Tool ersetzt. Dieser Umstieg erforderte ein paar Anpassungen in den Arbeitsabläufen, brachte aber Vorteile im Hinblick auf die automatische Datenerfassung mit sich.

Zu diesem Zeitpunkt überwiegte bereits ein gutes Verständnis für die wesentlichen Aspekte in Bezug auf die Anforderungen der Leistungsfähigkeit des Programms:

- ▶ Wer die Kunden sind
- ▶ Was sie wollen
- ▶ Muster bezüglich des Eingangs und der Verteilung der Anforderungen nach Art und Zeitraum
- ▶ Verteilung der gelieferten Arbeitspakete nach Art und Zeitraum
- ▶ Verteilung der Lieferzeit (Durchlaufzeit) nach Arbeitstyp oder Service
- ▶ Verteilung der von Blockaden betroffenen Zeiträume

Dieses Prozessverständnis ermöglichte ihnen, erste Verbesserungsmaßnahmen zu definieren, und zwar:

- ▶ Festlegung akzeptabler und erreichbarer Service Level
- ▶ Reduktion der Zeit, die mit agilen Meetings verbracht wird
- ▶ Verkürzung der Lieferzeit, angefangen mit der Reduzierung der von Blockaden betroffenen Zeiträume sowie dem Kürzen des ehemals langgezogenen Verlaufes der Verteilungskurve der Durchlaufzeiten

Alberto schaute sich den Status dieser Ziele alle zwei Wochen an. Es wurden Service Level definiert, und die Zeit, die in agilen Meetings verbracht wurde, erreichte ein annehmbares Maß (siehe Abb. 4–5).

An der Verkürzung der Lieferzeit wird noch immer gearbeitet, aber es wurde schon einiges erreicht. Das Stammdatenteam machte 2018 große Fortschritte. Die Teammitglieder haben sich von Mitarbeitern, die Datenerhebung als ein Kontrollinstrument einschätzten, zu solchen entwickelt, die verstehen, welchen Service sie liefern und welcher Arbeitsfluss darauf einzahlt. Darüber hinaus übernehmen sie nun eine aktive Rolle in der Prozessverbesserung. Im Herbst 2018 konnten Nagores Teams stolz ihre Erfahrungen mit anderen BAU-Teams innerhalb ihres eigenen und aus anderen Geschäftsbereichen teilen.

Ausgangswerte der Service Level

Arbeitstyp	Anfragen (pro Woche)	Leistungsfähigkeit (pro Woche)	Durchlaufzeit (Tage)
Informationsanfragen	5–20	2–19	0–2
Störfälle	2–12	1–10	1–15
Änderungsanforderungen	1–11	5–13	1–13

Konfidenzintervalle von 80 Prozent

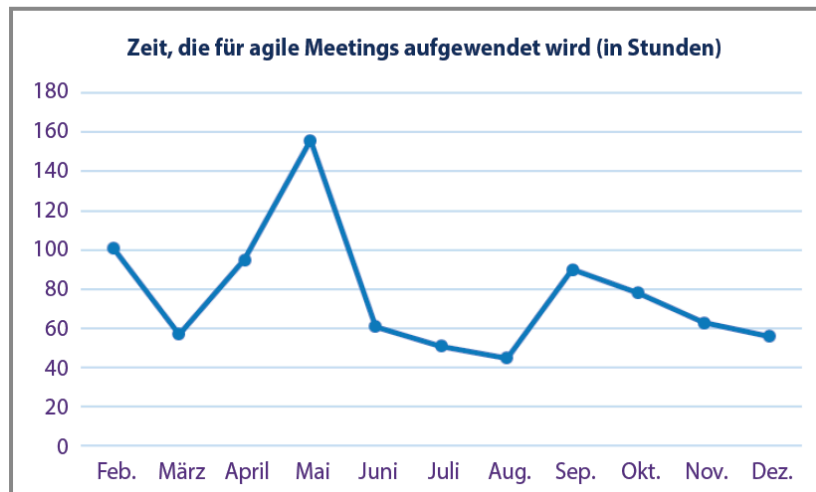


Abb. 4–5 Basis der Service Level und aufgewendete Zeit in agilen Meetings (in Stunden)

Serviceorientierung in der Produktentwicklung

Ein weitverbreitetes Missverständnis ist, dass Kanban sich für Dienstleistungen, aber nicht für die Entwicklung von Produkten eignet. Heutzutage ist Produktentwicklung jedoch weitgehend in sich ergänzende Services eingebettet. Denken Sie an ein Produkt, das sie online oder in einem Geschäft kaufen, an den Besuch in der Pizzeria, an das Erhalten eines Bescheids von einer Behörde und so weiter. Kaufen Sie das Produkt oder die Dienstleistung? Können Sie das Produkt ohne Servicelieferung erhalten?

Bei der Serviceorientierung in der Produktentwicklung geht es darum, die gleiche Denkweise wie bei der Erbringung von Services auf den Produktentwicklungsprozess anzuwenden. Einige Teile dieses Prozesses sind zweifellos Services, z. B. Revisionen, Abnahmen oder Prüfungen. Andere sind Services, die einen Teil des Produkts liefern, wie z. B. Spezifikationen von Kundenanforderungen, implementierte Features oder Benutzerhandbücher.

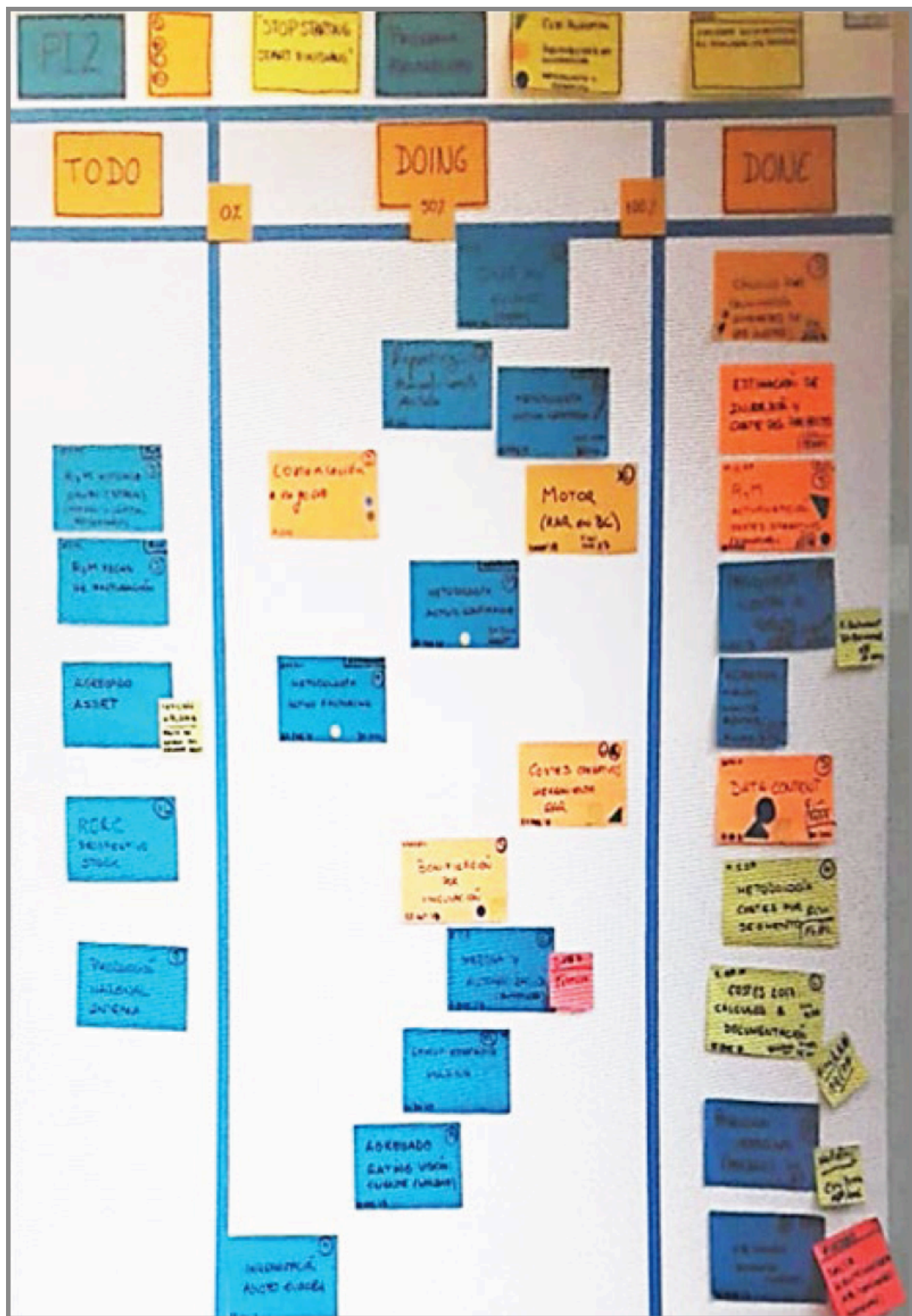


Abb. 4-6 Einfaches Portfolio-Kanban-Board des Rentabilitätsprogramms

Somit kann ein Produktentwicklungsprozess als eine Abfolge von Services betrachtet werden, die von Gruppen von Personen mit den entsprechenden Qualifikationen erbracht werden. Die Bereitstellung eines wertvollen Produkts in vorhersagbarer und fristgerechter Weise, die dauerhaft durchhaltbar ist, ist nur möglich, wenn alle damit verbundenen Services entsprechend koordiniert werden; deshalb sind die Prozessregeln zum Managen dieser Services so wichtig. Diese werden bei Kanban in den Service-Delivery-Prinzipien zusammengefasst (siehe Kasten auf Seite 63).

Im zweiten Quartal 2018 begann Elixabet Osa, Managerin des Rentabilitätsprogramms, ein einfaches Portfolio-Kanban-Board zum Managen der Projekte ihres Programms zu verwenden (siehe Abb. 4–6). Als Programmmanagerin, die für die Ergebnisse von drei Projekten verantwortlich ist, wollte sie die wesentlichen Informationen zum Status ihrer Projekte an einem Ort im Blick haben. Außerdem wollte sie einen abgestimmten und einheitlichen Gesamtblick auf die Arbeit im Programm einrichten, um den Product Ownern bessere Priorisierungsentscheidungen zu ermöglichen. Sie wünschte sich, dass das gesamte Programm als gut synchronisierte Einheit agiert.

Da einige der Teams, die an der Umsetzung dieser Projekte beteiligt waren, in Madrid arbeiteten, stand auch das Portfolio-Kanban-Board dort. Die Synchronisierungsmeetings fanden alle zwei Wochen in Madrid oder über Webex statt, wofür Fotos des Boards bereitgestellt wurden. Es war das erste Mal, dass Product Owner den Status ihrer Projekte derart offenlegten und über auftretende Hindernisse diskutierten und sich über Lösungsideen austauschten. Die Sponsorin der Projekte, Patricia Bueno, nahm ebenfalls an vielen dieser Meetings teil.

Kanbans Service-Delivery-Prinzipien

Ihre Organisation ist ein Netzwerk aus voneinander abhängigen Services, deren Verhaltensweisen von festgelegten Prozessregeln bestimmt werden.

Daraus folgt:

- Verstehen und fokussieren Sie die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden.
- Managen Sie die Arbeit und lassen Sie die Menschen sich selbst organisieren.
- Überprüfen Sie regelmäßig dieses Netzwerk und seine Prozessregeln, um die Ergebnisse zu verbessern.

Es war eine neue Erfahrung, alle zwei Wochen mit drei Managementebenen (Sponsor, Programmmanager, Product Owner) ein Treffen abzuhalten, und zu

Beginn waren diese mit einer Dauer von drei Stunden recht zeitintensiv. Dies geschah jedoch, um ein gemeinsames, tieferes Verständnis des Entwicklungsprozesses und der Abhängigkeiten zwischen den Projekten zu erlangen. Das Ziel war ein stetiger Flow in der Wertschöpfung und eine abgestimmte Priorisierung von Features über alle Projekte hinweg. Die Unterstützung durch Lorena Caaveiro in ihrer Rolle als interner Coach und Moderatorin für diese Initiative in Madrid war ein entscheidender Faktor für die Zielerreichung.

Nach einigen Monaten wurde der Gruppe klar, dass diese anfänglich zähen Treffen ein echtes Zugehörigkeitsgefühl auf Programmebene erzeugten, das ihnen beim Vorankommen half und dafür sorgte, dass sich Blockaden und Abhängigkeiten schneller auflösten. Außerdem ermöglichte es die gemeinsame Planung von Projekten und den Konsens über gemeinsame Ziele für das Programm.

Es wurde auch damit begonnen, arbeitsbezogene Metriken zu erheben, wie z. B. die Anzahl Features einer bestimmten Größe (S, M oder L), die in einem Zeitraum von zwei Wochen entwickelt wurden. Dies erleichterte die Projektplanung ebenso wie die Koordination der einer Zusage zur Umsetzung vorgelagerten Arbeiten (upstream). Dank dieser Informationen gelang es, gerade so viel Feature-Spezifikationen vorzubereiten, dass es für die nächste zweiwöchige Entwicklungsphase ausreichte.

Ende 2018 wurde das Portfoliomanagement des Rentabilitätsprogramms auf ein elektronisches Tool umgestellt. Bei dieser Umstellung mussten einige Herausforderungen gemeistert werden, aber insgesamt erleichterte dies die Visualisierung und das Management der Abhängigkeiten zwischen dem Portfolio-Board und den Boards der Projektteams. Auch die Portfolio-Meetings wurden effizienter; die Abstimmung dauerte nun nur noch etwa eine Stunde.

Die anderen drei Programme übernahmen die Vorgehensweise zur Verwaltung ihres Tages- und Projektgeschäfts. Die Erfahrungen, die die Programme Stammdaten und Rentabilität gesammelt hatten, ermöglichten eine erfolgreiche Implementierung der Kanban-Praktiken in alle anderen Kontexte.

Im Dezember 2018 erfolgten die ersten Aktivitäten für ein integriertes Projektmanagement über drei Programme hinweg – Stammdaten, Rentabilität und Berichtswesen.

4.4 Fazit

In nur einem Jahr haben sich zwei Programme des Finanzbereichs der BBVA von einem teamorientierten Management zu serviceorientierten Einheiten

entwickelt, die ein tiefes Verständnis für ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit und für die unterschiedlichen Services haben, die sie ihren Kunden anbieten.

4.4.1 Quantitatives Verständnis von Anforderungen und Leistungsfähigkeit und damit verbundene Verbesserungen

Das Stammdatenprogramm hat sich ein quantitatives Verständnis angeeignet bezüglich der gestellten Anforderungen, der Muster, in denen Anfragen eingehen, sowie der Zeitspanne, in der eine Umsetzung versprochen werden kann, ausgerichtet an der Art der angefragten Services. Darüber hinaus haben die Programmmitarbeiter viel über die Ursachen von Blockaden und über ihre Arbeitsabläufe gelernt. Dadurch gelang es, vier Verbesserungsmaßnahmen in Richtung Fit for Purpose durchzuführen.

4.4.2 Am Arbeitsfluss orientiertes Portfoliomanagement der Projekte

Das Rentabilitätsprogramm managt erfolgreich das Projektportfolio für seinen Bereich mittels gemeinsamer Prozessregeln und Priorisierungskriterien. Außerdem basiert die Planung mehrerer Projekte auf dem quantitativen Verständnis der eigenen Leistungsfähigkeit beim Liefern von Produkt-Features.

4.4.3 Flexibilität im Management von Tages- und Projektgeschäft

Beide Programme berichten von einer größeren Flexibilität beim Managen von Tages- und Projektgeschäft sowie von einem stärkeren Zusammenhalt und einem höheren Commitment der Teammitglieder. Drei weitere Programme, die dem Weg des Stammdaten- und Rentabilitätsprogramms folgten, haben sich von einem teamorientierten zu einem Flow-orientierten Management im Tages- wie Projektgeschäft entwickelt. Der Ansatz mit dem Kanban Maturity Model hat sich als wiederholbar erwiesen.

4.4.4 Managen des Arbeitsflusses über Programmgrenzen hinweg

Zum ersten Mal wurde bei BBVA eine Initiative für umfassendere und durchgängigere Arbeitsabläufe gestartet, an denen Teams aus verschiedenen Programmen beteiligt waren. Die Kanban-Methode und das Kanban Maturity Model wurden eingesetzt, um diese Schritte in vollständigem Einklang mit der agilen Transformation der Bank zu vollziehen. In Bezug auf das Modell kann dieser Fortschritt als der Weg von teamorientiert (Reifegrad 1) bis zum Einstieg in eine Fit-for-Purpose-Organisation (Reifegrad 3) beschrieben werden (auch wenn dieser Zustand noch nicht völlig stabil ist).

4.4.5 Leadership

Leadership und das Engagement mehrerer Personen waren ein zusätzlicher Schlüsselfaktor für das Erreichen der Ergebnisse. Der agile Botschafter des Bereichs Juan José Gil hat nach einer pragmatischen Anleitung gesucht, um die Einführung von Agilität in den Programmen voranzutreiben und zu erleichtern. Er hat die Aktivitäten der Programmmanager aufmerksam verfolgt und mit seinem umfassenden Verständnis ihres Organisationskontextes zum reibungslosen Ablauf der gesamten Initiative beigetragen.

Nagore Bilbao und Elixabet Osa haben den kundenbezogenen, serviceorientierten Ansatz zur Steuerung der Arbeit in ihren Programmen eingeführt. Das war eine große Herausforderung: Es galt das Vertrauen der einzelnen Mitarbeiter zu gewinnen und die Befürchtungen der Teammitglieder zu entkräften, dass es sich beim neuen Vorgehen um ein Kontrollinstrument handeln könnte, mit dem die gesammelten Daten gegen sie verwendet würden. Beide haben eng und transparent mit ihren Teams zusammengearbeitet und bezogen sie mit ein, um ein Verständnis für die Probleme im Arbeitsablauf zu erlangen und Entscheidungen auf Grundlage der gesammelten Daten zu treffen.

Mitte 2018 haben Nagore und ihre Teams vier Verbesserungsmaßnahmen entworfen, die sie aus der Analyse der Daten ihrer Services abgeleitet haben. An diesen Maßnahmen wird gegenwärtig gearbeitet.

Die gesamte Initiative wurde vom MIS-Bereichsleiter Luis Garín aktiv unterstützt. Er strebt eine Organisation an, die kontinuierlich, dauerhaft und zum richtigen Zeitpunkt hochwertige Ergebnisse liefert. Anfang 2019 hat er ein Operations-Review für fünf Programme eingeführt, in dem über die Teamebene hinausgehende Fragen und Risiken im Gesamtablauf überprüft werden.

Die Gesamterfahrung insgesamt hat gezeigt, dass die Einführung von Serviceorientierung und Flow-Denken der Schlüssel ist, um Agilität auf Programmebene zu stärken und es einer Organisation zu ermöglichen, Ziele zu verfolgen wie die Verkürzung der Time-to-Market, die Anpassungsfähigkeit an Anforderungsänderungen, Transparenz, Zusammenarbeit und kontinuierliche Kommunikation zwischen Geschäftsbereichen.

4.5 Fünfzehn Monate später

Ende 2018 verfügte das Stammdatenteam über einen konsistenten Prozess und konnte erhebliche Verbesserungen bei der Zuverlässigkeit und der Servicequalität vorweisen. Doch wie für das Tagesgeschäft im Bankensektor üblich, gibt es noch viele andere Teams, die hochspezialisierte Services erbringen. Darüber hinaus sind die Services alle eng miteinander verbunden und

müssen auf eine große Zahl von Kundenanfragen reagieren, indem sehr schnell präzise Informationen unter Einhaltung gesetzlicher Fristen geliefert werden.

Die gesamte Organisation musste reifen. Daher forderte der Head of Strategy, Solution Development and Business Execution des Finanzbereichs Anfang 2019, dass alle 33 Tagesgeschäftsteams an Kanban herangeführt werden, um damit ihre Prozesse schrittweise zu verbessern.

In unserer Coaching-Rolle haben wir uns also in den folgenden Monaten der Durchführung praxisbezogener Schulungen für alle Teams gewidmet. Wir haben sie beim Anpassen und Erneuern ihrer Vorgehensweise bei der Arbeit ebenso wie beim transparenteren und kooperativeren Arbeiten unterstützt, haben Flow-Metriken und ein Datenanalyse-Tool eingeführt und bei der Datenanalyse sowie bei Entscheidungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsabläufe geholfen.

Dabei wurde schnell klar, dass es nicht ausreicht, nur auf Teamebene zu arbeiten, denn für viele Prozesse ist eine effektive und fristgerechte Koordination zwischen Serviceteams notwendig, die unterschiedlichen Disziplinen (Bereichseinheiten) angehören. Unter der Führung des Head of Business Execution (BEx) nahm der erste End-to-End-Service, der sich aus drei Teams aus drei unterschiedlichen Disziplinen zusammensetzte, seine Arbeit auf. Der Gesamtarbeitsablauf wurde von Anfang bis Ende auf einem gemeinsamen Kanban-Board visualisiert, explizite Prozessregeln wurden definiert und auf das Managen der gemeinsamen Aufgaben angewendet. Außerdem traf man sich jede Woche zur Koordination (Workflow-Kanban-Meeting) und vor Kurzem wurde damit begonnen, die Daten des Gesamtarbeitsflusses zu analysieren.

Ursprünglich war der BEx-Leiter in der Rolle des Flow-Managers tätig. Später entschied dieses Team aus Teams, dass der Process Owner des dominierenden Prozesses im End-to-End-Service diese Aufgabe übernehmen sollte. Diese Entscheidung war ein weiterer Schritt in der Entwicklung einer agilen Organisation, die den qualifizierten Ausbau der Process-Owner-Rolle fördert, ohne Widerwillen gegen die vorgeschlagene Änderung zu erzeugen.

Ein weiteres Ziel für dieses End-to-End-Serviceteam bestand darin, ein Betriebsmodell zu definieren, das von anderen ähnlichen Prozessen im Bereich übernommen werden konnte. Anfang 2020 wurde trotz der Schwierigkeiten durch die beginnende Corona-Krise in Spanien mit dem zweiten End-to-End-Prozess begonnen.

Im Mai 2020 berichtete das Stammdatenteam die folgenden Daten über die Verbesserungsmaßnahmen, die sie im Jahr 2019 durchführten:

- ▶ 28 Prozent weniger Managementkosten (für agile Meetings aufgewendete Zeit)

- ▶ 25 Prozent kürzere Durchlaufzeit bei Informationsanfragen
- ▶ 17 Prozent kürzere Durchlaufzeit bei der Behebung von Störfällen

Aus KMM-Perspektive arbeitet die gesamte Organisation derzeit an der Festigung des Reifegrades 2 mit dem klaren Ziel, Arbeitsabläufe weiter zu optimieren und definierte KPIs für die erbrachten Services einzuführen.

Die Reise geht weiter ...

Index

A

A3 Thinking 34, 369

Abgebrochene Arbeit 252, 313

 Kriterien 313

 Visualisierung 185

Abhängigkeiten 30, 271, 275, 324

 Managen von 255, 308, 561

 Peer-to-Peer- 255

Abhängigkeitsmanagement 275, 277, 279, 281, 282, 283, 366

 Klassen 275, 276, 561, 565, 567

 mit Kanban 575

Agendashift 489

 Workshops 489

Agendashift Delivering Assessment 489

Agenden von Kanban 481

Agilität 41

 in der Organisation 41, 43, 385, 392

Akzeptanzkriterien für Anforderungen 312

Altruismus 95

Amygdala 422, 423, 424, 435

Analyse

 deterministischer Ansatz 272

 probabilistischer Ansatz 272

Anforderungen 102, 256, 271, 456
 ablehnbare 273
 Akzeptanzkriterien 312
 beliebige 273
 geschäftskritische 274
 im Upstream, Verwerfen von 312

Angst 434
 als Motivator 439
 die Kontrolle über eine Situation zu verlieren 427

Angstbasierte Motivation am Arbeitsplatz 439

Ankunftsrate neuer Arbeit 375

Anpassungsfähigkeit 41
 in der Organisation 41

Anschlussmeeting 382, 383

Antifragilität 111, 115, 487

Anweisung 85

Arbeit, abgebrochene 252, 313

Arbeitskräftepool 296, 297
 Flexibilität 295

Arbeitslast 5, 24

Arbeitstypen 231, 288, 295
 Kapazitätszuweisung 288
 Verwendung von 164

Auftragstaktik 98

Ausrichtung, gemeinsame 100

Avatare 35, 160, 169, 170, 296, 443

B

Balance 18, 30, 96, 101
 tiefer gehende 102

Bedürfnisse

- Individual- 422
- physiologische 422
- Sicherheits- 422
- soziale 422
- Belohnung 420
- Bereitschaft zur Verbesserung 416
- Bessere Ausgabe des Selbst 429
- Best-Fit-Wahrscheinlichkeitsverteilungsfunktion, parametrische 287
- Blockaden 235, 306
 - Auswirkungen 366
 - Clustern von 337
 - Wahrscheinlichkeit von 366
- Blocker Clustering 366
- Blockerticket 165, 366
- Bootstrapping 287, 291
- Buchungsklassen 283
 - mit Kapazitätszuweisung 285
- Business-Analyse 272

- C**
- Chancengleichheit 111
- Change Management 397, 410, 489
 - Initiative 404
- CMMI® V2.0 491, 492
 - Practice Areas 491, 492
 - Reifegrade 492
- conditio humana 421
- Culture Hacker 46, 122
- Culture Hacking 38, 98, 121, 137, 150, 440
- Customer Narrative Clustering 353

D

- Datengetriebene Entscheidungsfindung 29, 102, 105
- Deadline 259
- Definition of Ready 242
- Delivery-Kanban-Board 18, 19, 172, 173
- Delivery-Planning-Meeting 24, 26, 257, 265, 342, 413
- Digitale Kanban-Tools 171, 188, 203
- Disruptive Veränderung 408
- Diversität 117, 118
- Double-Loop-Lernen 37, 44, 383
- Double-Loop-Lernfähigkeiten 37
- Downstream-Kanban 21
- Downstream-Kanban-Board 184
- Downstream-Service 374
- Dramatische Veränderung 388
- Drei Säulen des KMM 3, 140, 145
 - Ergebnisse 3, 145
 - Kultur 3, 145
 - Praktiken 3, 145
- Durchbrochenes Gleichgewicht 407
- Durchlaufzeiten 42, 234, 245, 247, 253, 261, 267, 292, 401, 522, 529
 - Analyse 367
- Durchlaufzeitverteilung 293, 368, 511, 549
 - mit kurzem Verlauf 537
 - mit langgezogenem Verlauf 538
 - Schwankung 375
- Durchsatz 261, 549

E

- Effizienz 267, 296
- Einbindung, emotionale 435

- Einführung von Rollen 463
 - auf Basis der Kultur 464
- Einheit, Wertschätzung von 100
- Eltern-Kind-Abhängigkeiten 256
- Emotion 421, 424, 438
 - negative 438
 - positive 438
- Emotionale Einbindung 435
 - haptisch 435
 - narrativ 435
 - sozial/Zusammenarbeit 435
 - über Empathie 436
 - vertiefende Erlebnisse 436
 - visuell 435
- Empathie 436
- End-to-End-Prozessmanagement 327
- End-to-End-Workflow 43
- Engpass 270, 373, 374, 379
 - Auflösen von 374
 - identifizierter 379
 - im Prozessverlauf 373
 - vor Zusagepunkt 374
- Engpasspuffer 375
- Engpasstheorie 34
- Enterprise Services Planning 34, 38, 474, 478, 488, 540
 - Praktiken 149
- Entlastung von Überbeanspruchung 41
- Entscheidungen 294
- Entscheidungsfilter 134
 - agiler 135

Entscheidungsfindung 38, 43, 117, 294
 datengetriebene 29, 102, 105
 quantitative 29
Ereignisgetrieben 129
Erfolgserlebnisse 74
Ergebnisse 1, 3, 145
 Definition 4
Ergreifen von Initiative 86
Erkenntnisgewinnung 239
Ermächtigung 442
Eros 421, 439
Erzählungen 90
Evolutionäre Veränderungen 83, 87, 327, 387, 392, 394, 412, 425
 Modell 407, 414
Evolution, gesteuerte 3
Evolutionsbiologie 408
Evolutionstheorie in Aktion 431
Experimente, gesteuerte 328
Experimentelles Weiterentwickeln 357
Experimentieren 101, 113
Explizite Regeln 130
Expliziter Entscheidungsrahmen 129
Expliziter Wert 129
Explizite Vereinbarungen 130
Explizitmachen von Regeln und Vereinbarungen 442
Exponentialfunktion 514
Extremistan 293, 462, 514, 518, 519, 538, 541

F

Failure Demand 252, 254
Fairness 29, 30, 102, 106

Kultur der 101
Streben nach 29
Fälligkeitsdatum 259
Fallstudie BBVA-Finanzbereich 49
Feedbackmechanismen 24, 43
Feedbackschleifen 30, 328
 implementieren 327
 Praktiken zur Limitierung 330, 333, 334, 335, 340, 341, 347
Fehlender Zweck 453
Fehler 236
Fehlertoleranz 130
Fehlverhalten, suchtartiges 420
Festigungspraktiken 148
FIFO-Warteschlange 253
First Mover 525, 526
Fit for Purpose 13, 23, 28, 33, 38, 56, 93, 97, 105, 138, 141, 146, 238, 243, 294, 299,
 310, 327, 340, 353, 374, 404, 478, 486
 Auswertung 353
 drei Dimensionen 322
 Framework 30, 34, 43, 149
 Konzept 30
 Kriterien 323
 Organisationen 265
 Kulturmerkmale 93
 Services 97, 243, 265
Fitnesskriterien 23, 30, 43, 322, 353
Flexibilität im Arbeitskräftepool 295
flow.hamburg GbR Hamburg 564
Flow-Konzept 58
Flow-Management 53, 238
Flow-Manager 19, 238, 265, 451, 463, 514

Flow-orientiertes Management 65

Flow-Review 16, 244, 338

Flussdiagramm, kumulatives 515

Flusseffizienz 249, 267, 268, 296

 Kennzahlen 269

Fokus 511

Followership 86

Fortschritt 162

Fragilität 487

Führungswechsel 455

Furcht vor Inkompetenz 426

G

Gauß-Funktion, Superexponentialbereich 511

Gauß-Kurve 508

Gauß'sche Amortisationswahrscheinlichkeit 542

Gauß'sche Verteilung 290, 508

Gefahr des Sesshaftwerdens 418

Gefühl der Zugehörigkeit 422

Gemanagte Evolution 3

Gemeinsame Identität 94

Gemeinsame Verantwortung der Gruppe 465

Gemeinsam genutzte Ressource 375, 380

 Auswirkung von 375

Geschäftsergebnisse 146

Geschäftsrisiken, fehlendes Verständnis 462

Geschäftszweige 39

Gesundheitsindikator 23, 310, 376, 383, 419

getting things done 6

Gewünschtes Lieferdatum 242, 259, 532

Gleichgewicht 390, 411, 429

durchbrochenes 407

stabiles 409

Gleichgewichtsperiode 389

Glockenkurvenfunktion 525

Gruppe, gemeinsame Verantwortung 465

Gruppenidentität 83

H

Handeln

aus Leadership heraus 83, 84, 86

soziales 392

spontanes, folgerichtiges 383

Hass 439

Haus der Resilienz 477, 478

Heldenhafter Manager 82

Helden-Programmierer 77

Heldenrolle 430

Heldentaten, persönliche 76

Heldentum Einzelner 76

hoshin kanri 486

Hürden bei der Kanban-Implementierung 441

Hürden zum Reifegrad 2 448

Hürden zum Reifegrad 3 452

Hürden zum Reifegrad 4 460

Hypothalamus 422

I

Ich-Stärke 476, 478

Identität 45, 76, 77, 83, 274, 429

der Organisation 425

des Individuums 425

- gemeinsame 78, 94
- Identitätsänderung durch Coaching 437
- Identitätsgefühl 38
- Identitätsgruppe 83
- Identitätsmanagement 38
- Identitätswechsel 438
- Immelman-Matrizen 439
- Implementiere Feedbackschleifen
 - Praktiken 327
- Individual-Kanban 301
- Individual-Kanban-Board 6, 41, 156
 - aggregiertes 11, 158, 159, 442
 - einfaches 8
- Individuelle Kanban-Regeln 301
- Individuelle Reife 444
- Individuelle zusätzliche Verantwortung 465
- Informationsfluss 340
- Initiative 79
 - ergreifen 140
- Inkrementelle Veränderung 388, 391, 409
- Innovation, soziale 122, 123
- Inspiration 85
- Integrität 117

J

- J-Kurven-Effekt 397, 401

K

- Kadenz 7, 18, 30, 34, 103, 328, 413
 - Kanban-Kadenzen 329, 413
- Kaizen-Ereignis 34

Kaizen-Kultur 485

Kaizen-Maßnahme 349

Kampf-oder-Flucht-Reaktion 425

Kanban 171, 181, 195, 211, 224, 285

- Agenden 481
- allgemeine Praktiken 483
- Downstream- 21
- Individual- 301
- Nachhaltigkeitsagenda 481
- Service-Delivery-Prinzipien 482
- Serviceorientierungsagenda 481
- Skalierungsprinzipien 482
- Überlebensagenda 481
- Upstream- 21, 522
- Veränderungsprinzipien 483
- virtuelles 193, 194

Kanban-Board

- Downstream- 184
- Fallbeispiel Stammdatenprogramm 58
- Individual- 6, 41, 156
 - aggregiertes 11, 158, 159, 442
 - einfaches 8
- Portfolio- 19, 63
- Team- 160, 161, 443
 - aggregiertes 24, 181
 - kollaboratives 443
- Upstream- 182, 219, 220, 344
- Workflow- 162

Kanbanery 395

Kanban-Implementierung

- Hürden 441

- Kanban-Kadenzen 329, 413
- Kanban-Meeting 329, 413
 - Workflow- 67, 336
- Kanban-Muster 7, 12, 17, 148, 158
- Kanban-Praktiken 483
- Kanban-Regeln, individuelle 301
- Kanban-System 522
 - Proto- 217
- Kapazität 102, 288, 289
 - ungenutzte 374
- Kapazitätsbeschränkte Ressource 379
- Kapazitätszuweisung
 - für laufende Prozessverbesserungen 340
 - je Arbeitstyp 288
 - je Serviceklasse 290
 - über Serviceklassen 31
 - über verschiedene Services 31
- Key-Performance-Indikatoren 310
- KMM
 - Architektur 145, 146, 147, 577
 - Erweiterung 149
 - drei Säulen 3, 140, 145
 - Festigungspraktiken 148
 - Integration mit anderen Modellen und Methoden 485
 - Nutzen 41
 - Reifegrade 71
 - Reifegrade 0 bis 2 3
 - Reifegrade 3 bis 6 21
 - Übergangspraktiken 140
- KMMX 149

- für eine serviceorientierte
 - Organisationsgestaltung (SOO) 149
 - für Enterprise Services Planning (ESP) 149
 - für Fit for Purpose (F4P) 149
 - für Leadership 149
 - für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement (PPPM) 149
- Kollateralschaden 416, 439
- Kollektives Verhalten 95
- Komfortzone 414, 418
- Kommunikationswege 329
- Kompetenz 128
- Kongruentes Handeln 37
- Kongruenz 117
 - mangelnde 461
- Konstantes WIP 19
- Konstantes WIP-Limit 217
- Kontextwechsel 399
- Kontinuierliche Anpassung der Strategie 37
- Kontinuierliche Neuprognose 291
- Kontinuierliche Verbesserung 33, 44, 303, 349, 357, 485
- Kooperation 82
- Koordinationskosten, Visualisierung 366
- Krise
 - psychologische 387
 - Umgang mit 472, 475
- Krisenzeiten 387
- Kriterien für das Abbrechen von Arbeit 313
- Kultur 3, 71, 109, 121, 145
 - dauerhaft verankern 140
 - Definition 3

- der Antizipation 101
- der Fairness 101
- in Fit-for-Purpose-Organisationen 93
- liberale 123
- soziale Dimensionen 122
- Kulturdimensionen 133
- Kulturelle Norm 29
- Kultureller Fokus je Reifegrad 71
- Kultureller Wandel 140
- Kulturelle Werte 71
- Kumulatives Flussdiagramm 24, 245, 246, 247, 373, 374, 515
- Kundenakzeptanzkriterien 321
- Kundenbedürfnisse 26
- Kundenbefragung 353
- Kundenbewusstsein 83, 86, 141
- Kundendurchlaufzeit 318
- Kundenerwartungen 26, 102, 321
 - Verständnis für 315
- Kundenfokus 18
- Kundennähe 29
 - fehlende 461
- Kundenorientierter Service 449
- Kundenorientierung 449
 - fehlende 445
- Kundenservice 97, 103
- Kundenvertrautheit 102, 103
- Kundenzufriedenheit 41, 102, 103, 243, 256, 314
- Kurzfristige Ergebnisse 99

- L**
- Laissez-faire-Haltung 535

Langfristiges Überleben 117, 118
Langfristige Überlebensfähigkeit 44
Leadership 65, 94, 414, 418, 419
 auf allen Ebenen 98
 durch Anweisung 85
 durch Inspiration 85
 durch Signalisieren 85
 durch Vorbild 85
Leadership-Entwicklung 30, 102, 106, 150
Leadership-Handlung 412
Lean-Entscheidungsfilter 135, 136
Lean-Literatur 485
Lean-Methode 486
Lean Startup 34
Lean-Wertstromanalyse 400
Lebenszyklus der Wertschöpfung 525
Leistungsfähigkeit 102, 114, 402
 des Prozesses 376
Leistungsschwankung im Prozess
 Ursache 371
Liberale Kultur 123
Lieferdatum 234
 gewünschtes 242, 259, 532
Lieferprognose 260
Lieferpuffer, Festlegung 320
Lieferrate 261
Lieferzeitpunkt 26
Lieferzusagepunkt 318
 Festlegung 320
Limbisches System 421, 423, 425

Limitiere Work in Progress

Praktiken 211

Lindy-Effekt-Prognose 294

Little's Law 247, 248, 261, 279, 292, 293, 513

Logos 421, 423, 436

Loyalität 447

M

Mache Regeln und Vereinbarungen explizit

Praktiken 299, 587

Manage den Arbeitsfluss, Praktiken 227, 585

Managementpraktiken 41

Managementtools, veraltete 451

Managen von Abhängigkeiten 255, 308, 561

Managen von Wissensarbeit 299

Marketingstrategie-Review 351

Marktsättigung 428

Marktsegmentierung, Analyse 353

Maslow'sche Bedürfnispyramide 137, 422

Mauvius Group 474

Maximal-Limit 220

Mediocristan 293, 462, 508, 514, 519, 537, 541

Meeting 328, 332

Kanban- 329

Menschliche Natur 421

Modell 423

Menschliche Psyche 421

Menschliche Seele 421

Menschliches Gehirn, Funktionsweise 421

Metriken 23, 30, 33, 44, 64, 267, 303, 328, 376, 383, 442

als Verbesserungstreiber 33

- arbeitsflussbezogene 234
- Blockaden-bezogene 304
- Fit-for-Purpose-bezogene 243, 310
- zu Anforderung und Leistungsfähigkeit 304
- zum Altern von in Bearbeitung befindlichen Aufgaben 304

Minimales WIP-Limit 219

Missachtung von Skaleneffekten 427

Mission Command 98, 490

- Konzept der Einheit 490

Mitarbeiterentwicklung 30

Mitarbeiterpool, flexibler 443

Mitgefühl 439

Modell der evolutionären Veränderung 407, 414

Moneyball-Moment 440

Monomodale Daten 534

Monte-Carlo-Simulation 262, 287, 291

Motivation für stufenweise Veränderung 419, 429

Muda 89, 213, 486

Multiservicegruppen 296

Mura 89, 213, 486

Muri 89, 213, 486

N

Nacharbeiten 236

Nachfragesteuerung 323

Nachhaltigkeit 29

Nachhaltigkeitsagenda 481

Narrativ 83, 89

Neuerfindung 44

Neuerfindungsfähigkeit 41

Neuropsychologie 425

Neurowissenschaften 422

Nichterkennen einer Marktsättigung 428

Nordstern 97, 489

Normative Veränderung 413

Nutzen 1