

Einführung

In diesem ersten Kapitel bekommen Sie einen Überblick über Kanban. Es wendet sich damit vor allem an Einsteiger in das Thema. Aber auch wenn Sie bereits einige Vorkenntnisse mitbringen, überfliegen Sie es gern noch einmal.

Nach einer ersten kurzen Orientierung lernen Sie hier typische Motivationen für die Anwendung von Kanban kennen: Weshalb wird Kanban eingesetzt, und welche Vorteile bringt es? Wie könnte »Eine Woche mit Kanban« aussehen? Abschließend werden die verschiedenen Ausprägungen von Kanban und das Reifegradmodell Kanban Maturity Model (KMM) angesprochen.

Was ist denn nun dieses Kanban?

Eine der spannendsten Übungen in unseren Kanban-Kursen lautet: »Was ist denn nun dieses Kanban?« Hier bitten wir die Teilnehmenden am Kursende, dies einem fiktiven Gesprächspartner zu erklären. Nach kurzem Überlegen gibt es stets verschiedene, aber selten wirklich falsche Antworten und immer wertvolle Dialoge. Kanban hat viele verschiedene Aspekte und vielfältige Vorteile.

Mit bunten Klebezetteln zugepflasterte Wände sind wohl das, was die meisten Menschen zunächst einmal mit Kanban assoziieren. Im Anschluss an die Lektüre dieses Buchs können auch Sie sicher eine differenziertere Antwort geben. Die Begriffe *Kanban* und *Kanban-Methode* werden in diesem Buch übrigens synonym verwendet.

Zunächst einmal zur Einordnung: Kanban ist eine Veränderungs- und Managementmethode. Im deutschen Sprachraum wird dies oft

als »Ach, das ist also etwas für das Management da oben« missverstanden. Tatsächlich ist mit *Managementmethode* aber das Managen, also das Organisieren und Steuern von Arbeit, gemeint. Außerdem stellt Ihnen Kanban ein sehr effektives Werkzeug zur Verfügung, um Veränderungen als einen alltäglichen Teil der Arbeit kontinuierlich voranzubringen. Dieser Aspekt wird leider häufig vernachlässigt. Ich hoffe, auch die Veränderungsaspekte mit diesem Buch bekannter zu machen.

Der folgende Kasten fasst die Definition der Kanban-Methode zusammen. Womöglich sind Sie noch nicht mit allen Begriffen vertraut. Die genannten Elemente lernen Sie in diesem und dem folgenden Kapitel näher kennen.

Die Kanban-Methode

- *Kanban* ist eine Methode, um auf Wissensarbeit basierende Dienstleistungen zu managen und kontinuierlich in kleinen Schritten zu verbessern.
- *Kanban-Prinzipien und -Praktiken* geben dabei konkrete Hilfestellungen für Verhaltensweisen.
- Mit sogenannten *Kanban-Boards* wird die Arbeit visualisiert, und ihr Fluss, das heißt der Weg von der Platzierung der Anfrage bis hin zur Lieferung, wird transparent gemacht.
- *Kanban-Systeme* enthalten neben dem Board auch Vereinbarungen, beispielsweise zur Begrenzung der Menge angefangener Arbeit, zu Regelmeetings sowie zu Feedback-Schleifen zur Verankerung einer systematischen Steuerung und Verbesserung.

Kanban ist somit ein probates Hilfsmittel für alle, die aktiv ihre Arbeit steuern und vor allen Dingen auch verbessern wollen. Dies gilt für sämtliche Positionen und Bereiche von Organisationen und schließt Führungskräfte natürlicherweise ein. Produktmanager managen beispielsweise die Entwicklung und den weiteren Lebenszyklus von Produkten, Projektmanager managen Projekte. Es gibt in Unternehmen naturgemäß viele Dinge zu managen (im Sinne von organisieren bzw. steuern).

Die Kanban-Methode für die Wissensarbeit wurde erstmals 2010 von David J. Anderson im sogenannten *Blue Book* [Anderson 2011] beschrieben. Sie wurde vom Signalkartensystem der »schlanken Produktion« (*Lean*) inspiriert. Dieses System ist die Quelle für die Kanban-Praktik *Limitiere die parallele Arbeit (das WIP)*, die jedoch nur eine unter diversen Praktiken und Prinzipien der Methode ist. Im oben genannten Buch finden Sie viele interessante Hintergrundinformationen zur Entstehung der Methode.

Der Begriff der Wissensarbeit geht auf Peter Drucker zurück, der sich neben anderen Ökonomen schon sehr früh mit diesem Thema beschäftigt hat [Drucker 1969]. Er definierte den »Wissensarbeiter« als jemanden, dessen Hauptbeitrag zur Wertschöpfung in der Organisation von der Anwendung seines Wissens statt seiner Muskelkraft und -koordinierung abhängt. Heutzutage findet sich Wissensarbeit in vielen Bereichen, z. B. in der Gestaltung, Produktentwicklung, Informationstechnik, Forschung und Beratung.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Kanban keine definierten Prozessabläufe mitbringt – Sie bekommen keine vorgefertigte Lösung dazu, wie Sie Ihre jeweiligen Dienstleistungen (z. B. Ihre Marketingservices, Personalprozesse oder die Entwicklung von Softwareprodukten) am besten liefern können. Erfahrungsgemäß ist dieses domänenspezifische, fachliche Wissen in Ihrer Organisation bereits vorhanden. Es befindet sich in den Köpfen der Mitarbeitenden und spiegelt sich auch in der etablierten Arbeitsweise wider. Diese folgt typischerweise »Prozessen« (im Sinne von einer Reihe wiederkehrender, aufeinander wirkender Aktivitäten) und weiteren Vereinbarungen.

Genau diese etablierten Prozesse und implizit oder explizit existierenden Vereinbarungen werden Sie im ersten Schritt mit Kanban sichtbar machen, um die dazugehörigen Dienstleistungen besser zu steuern und auch zu verbessern. Diesen Vorgang nennt man *kanbanisieren*, nicht zu verwechseln mit dem Verspeisen von Angehörigen der eigenen Spezies. Im Kanban-Jargon sagen wir dazu: Wir legen das Kanban-System über den vorhandenen Prozess, das heißt über Ihre aktuelle Arbeitsweise, die in Ihrer Organisation dabei kontinuierlich weitergeht.

Dadurch ist die Kanban-Methode zum einen in der Einführung risikoarm und zum anderen breit anwendbar. Gleichzeitig erschwert es die eher abstrakte Definition zunächst, ein konkretes Bild der Anwendung von Kanban im eigenen Arbeitsumfeld zu entwickeln. Praktisch nichts wird durch die Methode starr vorgeschrieben, stattdessen werden die Systeme mit Unterstützung bewährter Verfahren jeweils dem konkreten Einsatzzweck und dem Umfeld entsprechend gestaltet. In Teil III, *Ihr Start mit Kanban*, bekommen Sie Hilfestellungen für einen geschmeidigen Start mit Kanban. Als Ergebnis haben Sie dann ein maßgeschneidertes Hilfsmittel, das die vorhandenen Arbeitsabläufe unterstützt und in einem für Ihre Organisation verträglichen Veränderungstempo weiterentwickelt.

Sicher wird Kanban auch für Sie sehr schnell an Leben gewinnen. Im Abschnitt »Eine Woche mit Kanban« auf Seite 36 lernen Sie ein Beispiel kennen, das Ihnen helfen wird, ein konkreteres Bild zu entwickeln. Absolut empfehlenswert sind auch Simulationen, in denen Sie die Methode und deren Effekte im Zeitraffer in einer sicheren Umgebung erleben können; es gibt sie in den verschiedensten Ausführungen (siehe dazu den Abschnitt »Simulationen« auf Seite 212).

Nach dem, was Sie bisher gelesen haben: Für welche Anwendungsfälle ist Kanban Ihrer Meinung nach geeignet?

1. Eine Universitätsfakultät, die neue Studiengänge entwickelt.
2. Ein Softwareentwicklungsteam, das eine App weiterentwickelt.
3. Ein Reisebüro, das für Kunden Individualreisen passgenau zusammenstellt und bucht.
4. Eine kleine Manufaktur für maßgeschneiderte Vintage-Kleider.

Sie ahnen es: In allen genannten Fällen könnte Kanban zur Anwendung kommen. Neben dem Vorhandensein eines Prozesses besteht eine weitere wichtige Voraussetzung lediglich darin, dass es bei den Beteiligten eine gewisse Motivation zur Veränderung gibt, z.B. basierend auf vorhandenen Unzufriedenheiten oder angestrebten Zielen. Ansonsten besteht die Gefahr eines Zombie-Boards an der Wand, von dem bald die Zettel wie trockenes Herbstlaub abfallen werden.

Grenzen der Einsatzmöglichkeiten

Sie haben nun ein Bild davon, wie breit die Methode einsetzbar ist. An dieser Stelle möchte ich noch kurz erläutern, wo Kanban im Bereich der Wissensarbeit typischerweise nur bedingt einsetzbar ist.

Dies sind zum einen Umfelder, in denen Anfragen von Kunden praktisch nicht abweisbar, steuerbar und/oder sehr schnelllebig sind. Ein Beispiel hierfür sind Kundenhotlines in Callcentern, also der sogenannte »1st Level«, wo zunächst alle Kundenanfragen landen. Jeder Anruf ist ein »Bedarf« und muss schnellstmöglich beantwortet werden. Anrufe sind unabweisbar. Aufgabe der Hotline ist es, Anliegen zu verstehen, gegebenenfalls direkt zu lösen oder firmenintern weiter auf den richtigen Weg zu bringen. Im weiteren Verlauf kann Kanban allerdings dann sehr gut unterstützen: Wenn Kundenprobleme in Fachabteilungen landen, können diese im Vergleich zu anderen Anfragen in Bezug auf deren Dringlichkeit bewertet und in eine Bearbeitungsreihenfolge gebracht werden.

Ein weiterer Bereich, für den Kanban eher ungeeignet ist, sind kreative Unterfangen z.B. zur Ideenfindung oder Problemlösung. Für den Einsatz von Kanban sollte es einen wie auch immer gearteten wiederkehrenden Prozess oder Arbeitsfluss geben. Im kreativen Chaos (im tatsächlichen Sinne) wird Kanban schwierig anzuwenden und vermutlich wenig sinnvoll sein. Stellen Sie sich beispielsweise ein Innovationszentrum einer großen Firma vor, in dem neue Ideen entwickelt und bei Eignung für die Umsetzung vorbereitet werden. Bei der eigentlichen Ideenfindung wird Kanban nicht hilfreich sein. Hierzu können von den Teams z.B. Kreativitätstechniken oder Design Thinking genutzt werden. Andererseits kann Kanban hervorragend zur übergreifenden Steuerung aller Inkubatoren genutzt werden.

Kanban und Führungskräfte

Das Wichtigste für die Führungskräfte unter Ihnen vorab:

Machen Sie sich Kanban zunutze und bringen Sie sich ein! Überlassen Sie Kanban also nicht »nur« Ihren Teams!

Kanban ist nicht die »Das Team soll schneller arbeiten«-Wunderpille. Seien Sie ein aktiver Teil des Systems, agieren Sie effektiv an den richtigen Stellen (und halten Sie sich aus anderen heraus).

Kanban gibt Ihnen als moderne Führungskraft konkrete und wirkungsvolle Interaktionspunkte. Unterstützen Sie mit Entscheidungen und Richtungsangaben sowie im Ausnahme- bzw. Eskalationsfall. Schaffen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden unter Nutzung der Kanban-Praktiken einen Rahmen zur Selbstorganisation. Dies wird Sie von alltäglichen Koordinierungsaufgaben entlasten und Ihnen Freiräume dafür schaffen, Ihren (eigentlichen) Aufgaben als Führungskraft nachzukommen.

Ehe es jedoch so weit ist, sollten und können Sie Ihr Team bei der Einführung von Kanban unterstützen. In Teil III, *Ihr Start mit Kanban*, finden Sie jede Menge praktischer Hinweise für den Start mit Kanban und auch zu den organisatorischen Voraussetzungen.

Ist das geschafft, wird Kanban Sie so in Ihrer Rolle unterstützen:

- Kanban schafft den Rahmen und bietet Praktiken zum selbstorganisierten Arbeiten Ihrer Teams, vor allem durch eine verbesserte Transparenz durch Visualisierungspraktiken und gemeinsam getroffene Vereinbarungen.
- Kanban ermöglicht eine deutlich höhere Transparenz – Informationen auf dem richtigen Level stehen durch Kanban-Boards sowie Kennzahlen und Diagramms zur Verfügung.
- Kanban bietet Ihnen systematische Möglichkeiten, durch eine den Prioritäten entsprechende Einsteuerung der Arbeit Einfluss zu nehmen.
- Kanban ermöglicht Ihnen, die Kommunikation strukturierter und fokussierter zu gestalten.
- Kanban stärkt den Fokus auf die Ergebnisse sowie die Qualität der Dienstleistung.
- Kanban schafft Voraussetzungen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Dienstleistungen und die Verankerung dieser Optimierungen in der Arbeitsweise.

Nach diesem kleinen Ausblick zurück zum Startpunkt. Wie kann nun eine Reise mit Kanban aussehen?

Ihre Reise mit Kanban

Für Ihre Entdeckungsreise mit Kanban versetzen Sie sich doch kurz einmal an die dänische Ostseeküste. Sie ist am Ufer sehr flach, und das Wasser ist seicht. Sie können also gefahrlos direkt baden gehen, sich an das Wasser gewöhnen, Schritt für Schritt weiter eintauchen und unabhängig von Ihren Schwimmfähigkeiten Ihr Badeerlebnis genießen.

Auf Ihre Arbeit mit Kanban übertragen, bedeutet dies, dass Sie schnell und mit wenig Risiko Vorteile spüren werden können, sobald Sie mit der Anwendung von Kanban-Prinzipien und -Praktiken beginnen. Das kann z. B. ein nachhaltigeres Arbeitstempo sein oder die Möglichkeit, sich auf einzelne Aufgaben zu fokussieren.

Wenn Sie sich ein wenig mit dem Wasser vertraut gemacht und geübt haben, können Sie Schritt für Schritt tiefer hineingehen, um neue Dinge zu entdecken und zu erproben. Auch mit Kanban können Sie nach und nach mit zunehmender Erfahrung, den gewonnenen Erkenntnissen und weiterem Wissen immer tiefer in die Anwendung der Methode eintauchen und kontinuierlich mehr Verbesserungen erreichen.

Kanban ist eng mit anderen Wissensbereichen verknüpft. Bei Themenstellungen rund um den Umgang von Menschen mit Veränderungen und dem Verhalten von Gruppen trifft man auf die Soziologie, beim Thema Coachen von Führungskräften auf die Managementlehre oder beim Arbeiten mit den Kennzahlen auf Methoden zur statistischen Auswertung sowie auf wahrscheinlichkeitsbasierte Prognosen. Ich persönlich finde dies sehr spannend und reizvoll. Natürlich ist es Ihnen überlassen, wie weit Sie diese Reise bringen wird. Bei Interesse bieten sowohl die deutsche als auch die weltweite Kanban-Community viele Anknüpfungspunkte und Inspiration.

Weshalb Kanban?

Nun, im Kern geht es um Veränderung. Die Basis dafür ist jedoch das Sichtbarmachen und die effektive Steuerung der Arbeit. Die Kanban-Methode geht hier ein zentrales Problem der heutigen Ar-

beitswelt an: das ständige Konkurrieren der vielfältigen Aufgaben und Abläufe um die Aufmerksamkeit und damit die Bearbeitung durch Menschen und Organisationen insgesamt. Aufgrund der häufig in großer Zahl gleichzeitig vorliegenden Anfragen entstehen bei fehlender Steuerung der Arbeitsprozesse und vor allem auch das Multitasking Zeitverluste und Überlastung.

Um dies näher zu erkunden, möchte ich Sie auf einen kleinen Ausflug in das menschliche Hirn mitnehmen. Im Folgenden betrachten wir kurz die unvermeidbaren Umschaltverluste bei Kontextwechseln, die im Rahmen des sogenannten Multitaskings auftreten.

Die beschriebenen Effekte werden durch Kanban effektiv adressiert: Die Methode orientiert sich stark an den menschlichen Eigenschaften sowohl Einzelner als auch am Verhalten von und in Gruppen. Beim leider recht verbreiteten Bild, bei Kanban handele es sich um eine Methode, mit deren Hilfe Arbeit roboterhaft wie am Fließband abgearbeitet wird, handelt es sich tatsächlich um eine Fehlannahme.

Lassen Sie uns nun kurz betrachten, was beim Multitasking im Hirn geschieht.

Kontextwechsel und Umschaltverluste

Es gibt umfangreiche Studien¹, die belegen, dass wir Menschen nicht in der Lage sind, *Multitasking* zu betreiben, also zwei oder mehr Aufgaben gleichzeitig mit der gleichen Aufmerksamkeit zu bewältigen. Dies verhindern Engpässe im menschlichen Hirn, die dazu führen, dass die tatsächliche Leistungsfähigkeit durch Multitasking reduziert wird, statt sie wie erhofft zu erhöhen (»Ich erledige zwei Dinge parallel«). Das Gehirn kann sich stets nur auf eine Sache konzentrieren. Dies gilt für Tätigkeiten, die nicht automatisiert im Hirn ablaufen. Deshalb können Sie wahrscheinlich gut beim Bügeln

1 Einen guten Überblick bietet z. B. [Baethge/Rigotti 2010].

fernsehen, jedoch nicht bei laufender Videokonferenz Ihre E-Mails bearbeiten.²

Da unser Hirn nicht auf zwei Dinge gleichzeitig fokussieren kann, wählen wir aus, welcher Tätigkeit wir unsere volle Aufmerksamkeit schenken. Dies geschieht zwingend und unbewusst durch einen Mechanismus namens *adaptive Exekutivkontrolle*. Als Konsequenz fokussieren wir statt auf zwei Dinge parallel immer kurz auf eine Sache, diese unterbrechen wir dann, wechseln zur nächsten, fahren diese wieder hoch, dann herunter, wechseln zurück und so weiter. Dieser Prozess wird auch als *Kontextwechsel* bezeichnet. Dabei entstehen signifikante Umschaltverluste, also zusätzliche Zeitaufwände für das (vermeintlich) parallele Behandeln mehrerer Dinge, denn es wird Zeit benötigt, um sich jeweils in die neue Aufgabe einzudenken und dort wieder produktiv zu sein.

Geradezu ein Klassiker zu diesem Thema ist ein Diagramm von Gerald Weinberg [Weinberg 1992]. Es stellt den Anteil der Umschaltverluste im Verhältnis zur verbleibenden Arbeitszeit je Aufgabe dar. Die Umschaltverluste entstehen durch die Aufwände für die Kontextwechsel. Für ein einzelnes menschliches Gehirn haben Sie diese im vorherigen Abschnitt bereits kennengelernt. Auf eine größere Aufgabe oder Initiative übertragen, die von einem Kontextwechsel betroffen ist, gibt es analoge Aufwände: Durch das Unterbrechen einer Arbeit müssen Ergebnisse gespeichert werden, um die Arbeit später fortsetzen zu können. Für die neue Aufgabe müssen gegebenenfalls Dokumente gesichtet und Personen in das entsprechende Sozialgefüge integriert werden, z. B. in ein Projektteam. Es wird also ein wenig dauern, bis alles vollständig am Laufen ist.

Da dieses Diagramm in der ursprünglichen Form etwas irreführend ist, wird es in Abbildung 1-1 leicht adaptiert wiedergegeben, und zwar mit der gesamten für die jeweilige Anzahl von Projekten verfügbaren Arbeitszeit.

2 Für weitere Recherchen bietet sich z. B. diese Quelle an:
https://wikiede.icu/wiki/Human_multitasking.

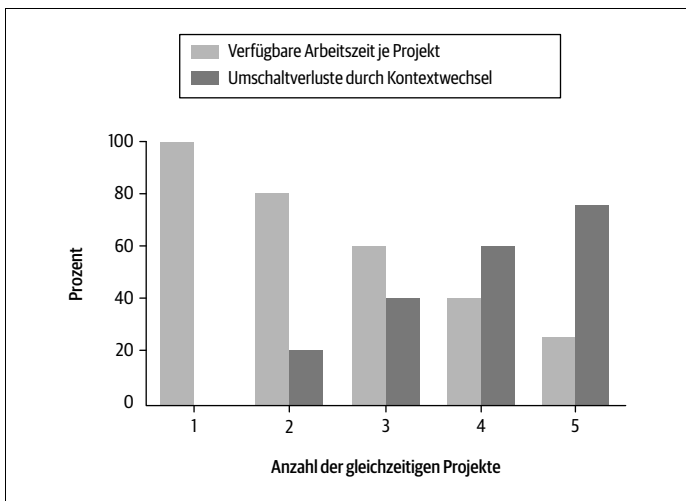


Abbildung 1-1: Umschaltverluste bei Kontextwechseln

Wenn Sie eine bestimmte Zeit lang an einer Aufgabe arbeiten, können Sie dieser 100 % Ihrer Aufmerksamkeit widmen. Nehmen Sie eine zweite Aufgabe hinzu, werden Sie schon 20 % für den Kontextwechsel verlieren und somit nur noch je 40 % für jede Aufgabe zur Verfügung haben. Sie sehen im Diagramm, dass Sie bereits bei drei Aufgaben fast die Hälfte Ihrer Zeit durch Umschaltverluste bei den Kontextwechseln verlieren!

Neben diesen direkten Umschaltverlusten werden als negative Effekte des Multitaskings unter anderem reduzierte Produktivität sowie höhere Fehleranfälligkeit beobachtet. Sie kennen dies sicher auch aus eigener Erfahrung und wissen, dass Multitasking kognitiv sehr anstrengend und ermüdend ist.

Die Dynamik der heutigen Arbeitsumgebungen macht es verlockend und anscheinend nötig, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Dies geschieht auf allen Ebenen: von den Mitarbeitenden, die an mehreren Aufgaben oder für verschiedene Projekte arbeiten, über Teams, die mehrere Produkte parallel entwickeln, bis zu Organisa-

tionen, die eine zweistellige Anzahl von Projekten gleichzeitig steuern. Aufsummiert über ganze Organisationen, führt dies zu massiven Verlusten.

In all unserer »Busy-ness« (also Betriebsamkeit) geht der Fokus oft verloren. Leider wird von den meisten Menschen massiv unterschätzt, wie schlecht wir tatsächlich im Multitasking sind (und das schließt uns Frauen mit ein).

Henrik Kniberg prägte auf der USI³ in Paris im Juni 2017 dieses Zitat: »What happens when you focus on keeping people busy? What do you get? Busy people!« Nur weil Menschen viel zu tun haben, bedeutet dies noch lange nicht, dass auch viel geschafft wird.

Der Fokus auf Kosteneffizienz und das Streben nach »Produktivität« (gemessen an der Auslastung der Mitarbeitenden und Teams) ist weit verbreitet. Unzählige Führungskräfte haben sich dem Fehlglauben verschrieben, dass gute Ergebnisse erreicht werden, wenn man die Leute nur maximal beschäftigt hält. Eventuell haben auch Sie schon Äußerungen wie »Unsere Entwickler sind zu teuer, um sie untätig rumzusitzen zu lassen« gehört. Leider ist das »Beschäftigtsein« kulturell immer noch sehr positiv belegt und wird mit »fleißig« assoziiert, obwohl die Ergebnisse in den heutigen Arbeitsumgebungen nun wirklich nicht überzeugen.

Motivationen für den Einsatz von Kanban

Lassen Sie uns nach diesen einführenden Überlegungen nun erkunden, welche Beweggründe es gibt, Kanban einzusetzen. Diese sind zu drei Themen zusammengefasst, die als sogenannte *Kanban-Agenden* bezeichnet werden.

Agenda 1: Nachhaltigkeit

Die wohl verbreitetste Motivation, Kanban anzuwenden, ist: heraus aus der Überlastung und hin zu einer nachhaltigen Arbeitsweise. Ein wichtiger Schlüssel hierzu ist es, die oben beschriebenen negativen Effekte durch Kontextwechsel zu vermeiden, die typischerweise

3 USI Unexpected Sources of Innovation, 19./20.06.2017, Paris.

durch zu viele gleichzeitig angenommene Arbeitsaufträge verursacht werden. Tatsächlich tragen die Umschaltverluste signifikant zu Überlastungseffekten bei – ein Teufelskreis, den zu unterbrechen Kanban hilft! Dies betrifft sowohl Einzelne als auch Teams.

Wenn das gelingt, verbessert sich durch ein nachhaltiges Arbeitstempo und fokussierte Arbeit die Arbeitszufriedenheit in der Organisation. Achtung, tappen Sie nicht in die Falle, an dieser Stelle aufzuhören und auf einem »falschen Plateau« zu verharren: Aus Sicht der Kunden (den Abnehmern der Dienstleistungen) sind Verbesserungen zunächst nicht zwingend spürbar. Die Kundenzufriedenheit wird von der folgenden Agenda adressiert.

Agenda 2: Serviceorientierung

Das Lenken der Sicht auf den Kunden führt uns zur nächsten wichtigen Motivation, der sogenannten Serviceorientierung: Hier geht es darum, nicht nur die Arbeitsumgebung für Einzelne und Teams zu verbessern, sondern darüber hinaus die Dienstleistung aus Sicht der Kunden zu optimieren. Das eine zieht nicht zwangsläufig das andere nach sich. Wahrscheinlich sind auch Ihnen Beispiele von gut funktionierenden Teams bekannt, deren Kunden trotzdem unzufrieden waren. Oftmals ist mangelnde Koordinierung über organisatorische Grenzen hinweg eine Ursache. Dies ist typischerweise der Wirkungsbereich von Personen im mittleren und oberen Management. Durch das Prinzip der Serviceorientierung (siehe Abschnitt »Dienstleistungsprinzipien« auf Seite 57) und die damit verbundenen Praktiken und geförderten Werte bekommt die mittlere Führungsebene effektive Managementwerkzeuge an die Hand. Dadurch wiederum werden diese Führungskräfte stärker in ihrer Managementfunktion eingebunden und in ihrer Position gestärkt. Dies zieht in der Regel verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg nach sich.

Damit ist Kanban auch ein effektives Tool zur Organisationsentwicklung! Lassen Sie uns dies nachfolgend anhand der Metapher eines Staffellaufs weiter erkunden.

Ein häufiger Irrglaube in Bezug auf Kanban ist, dass es nur für Teams geeignet sei. Natürlich funktioniert Kanban in einem einzel-

nen Team sehr gut. Typischerweise liegen jedoch weitere große Potenziale im Zusammenspiel zwischen verschiedenen Teams oder Einheiten einer Organisation.

Ein schönes Sinnbild hierfür ist ein 4×100-m-Staffellauf: Vier Läuferinnen laufen nacheinander 100 Meter und übergeben jeweils der nächsten Läuferin den Stab mit dem gemeinsamen Ziel, dass die letzte Läuferin schnellstmöglich über die Ziellinie kommt.

Beim Erbringen einer Dienstleistung in einem größeren Unternehmen ist es ein wenig wie beim Staffellauf: Sie können vier Weltklasseläuferinnen aufstellen (also jeweils ein Team). Um ein gutes Ergebnis zu erzielen, reicht das jedoch nicht. Sie müssen dazu auch die Wechsel trainieren, das heißt die Übergabe des Stabs innerhalb der Wechselzone, und zwar so, dass die übergebende Läuferin möglichst nicht abbremsen muss und die Folgeläuferin schnell beschleunigen kann. Dies ist eine komplexe Angelegenheit, hängt stark von den Fähigkeiten der Läuferinnen ab und verlangt viel Training. Wenn jede einfach so schnell läuft, wie es ihr möglich ist, kann es Probleme geben, vom nötigen Abbremsen der anderen bis zu Disqualifikationen, weil Wechselzonen überschritten werden oder gar der Stab fallen gelassen wurde.

Ein Beispiel war die 4×100-m-Staffel der Herren bei der Leichtathletik-WM 2022 in den USA: Zwar war die Summe der Einzelsprintzeiten aller US-amerikanischen Läufer deutlich kleiner als die der anderen Staffeln, dennoch siegte die kanadische Staffel. Ein Wechsel bei den amerikanischen Läufern war zu holprig und kostete viel Zeit, sodass es am Ende »nur« für Silber reichte. Bei den Olympischen Spielen 2021 verpasste die amerikanische Staffel sogar das Finale. Im Nachhinein wurde bekannt, dass kaum Wechsel trainiert wurden.

Was bedeutet dies nun für den Einsatz von Kanban? Kommt es bei Ihnen auch vor, dass der Stab zwischen den Abteilungen fallen gelassen wird? Oder dass ein Läufer sich nicht auf den Vorläufer einstellt, zu schnell startet und so die Stabübergabe erschwert? Sogenannte lokale Suboptimierungen, also eine Optimierung der Einzelleistung (Team) statt der Gesamtleistung (kundenorientierter Service), sind weit verbreitet. Hier einen Gesamtüberblick über das ganze »Ren-

nen« (d.h. die gesamte Erbringung der Dienstleistung) herzustellen, birgt oft großes Potenzial. Mit dem Einsatz von Kanban können Sie all diese Effekte gut erkennen und adressieren.

Im Abschnitt »Kunden und Services« auf Seite 46 werden Sie mehr darüber erfahren. Nehmen Sie aus dieser Einführung mit, dass Kanban sowohl einzelnen Personen als auch Teams und ganzen (Bereichen von) Organisationen hilft. Neben der Arbeit innerhalb von Teams werden die Übergaben, das heißt die Koordinierung zwischen den Beteiligten, verbessert, unabhängig von deren Zugehörigkeit zu Teams oder Abteilungen.

Mit Kanban haben Sie also die Möglichkeit, den ganzen Staffellauf zu trainieren und zu verbessern, nicht nur die einzelne Teilstrecke.

Agenda 3: Überlebensfähigkeit der Organisation

Der Vollständigkeit halber sei hier noch die dritte und anspruchsvollste Agenda erwähnt. Diese adressiert das obere Management in Organisationen und geht über den Rahmen dieses Buchs hinaus.

Hierbei wird das obere Management durch fortgeschrittenere Kanban-Techniken dabei unterstützt, das Geschäft in Hinblick auf Strategie und Positionierung zu führen. Ein wichtiger Punkt ist z.B. die Kopplung der Strategie mit dem operativen Geschäft. Fokus ist die langfristige Sicherung der Existenz der Organisation durch Eigenschaften wie Resilienz oder die Fähigkeit, sich neu zu erfinden.

Nach dieser ersten Orientierung innerhalb von Kanban möchte ich Ihnen die Methode kurz durch einen exemplarischen Anwendungsfall illustrieren.

Eine Woche mit Kanban

Wir erleben diese eine Woche aus Sicht eines Projektmanagers (Per Meier) und einer Analystin (Ariane Frey) in der fiktiven Marketingagentur »101 Brands«. 101 Brands arbeitet schon seit Längerem mit Kanban. Dieses Beispiel soll die Anwendung von Kanban und deren Effekte deutlich machen. Es stellt in keiner Weise eine Referenz dar, sondern beschreibt eine von unzähligen Erscheinungsformen von

Kanban. Ziel ist es, dass Sie sich ein Bild vom »Leben mit Kanban« machen können, ehe wir im nächsten Abschnitt in die Details der Kanban-Prinzipien und -Praktiken eintauchen.

Montag

Per kommt um 8 Uhr morgens nach einer Woche Urlaub wieder ins Haus. Er denkt sich: »Erst mal sehen, wie es so läuft ...«, und schaut direkt mit seiner Kaffeetasse in der Hand beim Kanban-Projekt-Board im ersten Stock vorbei. Hier sieht er alle Projekte, die derzeit aktiv oder in Planung sind, im Überblick. Die meisten dieser Projekte beschäftigen sich mit der Neueinführung von Produkten in deren Zielmärkte. Das Board könnte so aussehen wie das in Abbildung 1-2.

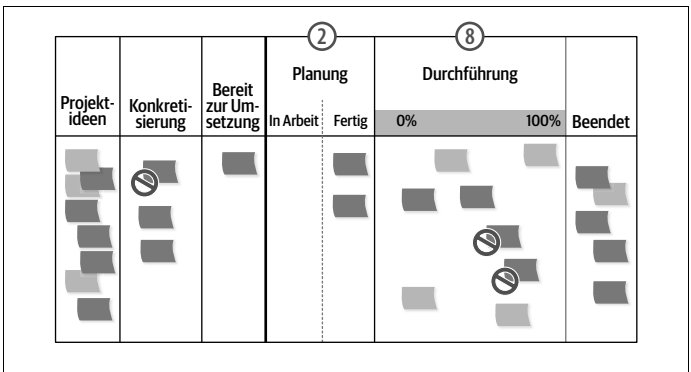


Abbildung 1-2: Beispiel-Board »101-Brands-Projekte«

Auf diesem Board sind alle Projekte auf einzelnen Karten dargestellt. Jeder Geschäftsbereich hat eigene Kartenfarben. Alle Karten sind je nach der Phase, in der sie sich aktuell befinden, in verschiedenen Spalten angeordnet. Diese Spalten wurden entsprechend dem in der Organisation bereits etablierten Prozess für Projekte modelliert.

Ganz links ist Platz für alle neuen *Projektideen*. Wie üblich hängen hier viele Karten. Danach folgen Projektideen, die gerade *konkretisiert* werden. Projektideen, die umgesetzt werden sollen, sind in der

Spalte *Bereit zur Umsetzung* zu finden. Danach folgen alle Projekte, die in *Planung* sind. Die nächsten Projekte befinden sich in der *Durchführung*, und in der letzten Spalte hängen die *beendeten* Projekte. Jedes Mal, wenn ein Projekt dorthin verschoben werden kann, wird eine Klingel geläutet, um es zu feiern! Per bemerkt, dass das Projektmanagementteam in seiner Abwesenheit eine Skala von 0 % bis 100 % in der Spalte *Durchführung* etabliert hat. Klasse Idee, jetzt sieht man besser, wo die einzelnen Projekte stehen.

Über einigen Spalten befinden sich eingekreiste Zahlen, sogenannte WIP-Limits. Diese bestimmen die maximale Anzahl der Karten, die in diesen Spalten erlaubt ist. Damit wird das fokussierte Bearbeiten von Projekten unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten in der Organisation unterstützt.

Per ist erleichtert, auf den ersten Blick sieht alles gut aus: Viele Projekte haben sich vorwärtsbewegt, und eines wurde abgeschlossen. Bei näherem Hinsehen entdeckt Per Markierungen an zwei seiner Projekte, die sich in der Durchführung befinden: Seine Kollegen haben hier *Blocker* eingetragen, die wohl den Fortgang dieser beiden Projekte behindern.

Nun gut, mal abwarten. Um 10 Uhr ist heute eh das wöchentliche Projekt-Stand-up-Meeting, da werden diese Blocker auf jeden Fall zur Sprache kommen.

Bis dahin kann Per nun seine E-Mails der vergangenen Woche sichten. Dabei denkt er kurz zurück an die Zeiten vor dem Kanban-Board, als er sich die Informationen, die er jetzt auf dem Board findet, bei den einzelnen Leuten einholen musste.

10 Uhr: Alle Teamleiter und Abteilungsleiterinnen stehen vor dem Board. »Willkommen zurück!«, wird Per freudig begrüßt. Lena übernimmt heute die Moderation. Sie gehen das Board Spalte für Spalte von rechts nach links durch und besprechen kurz alle Projektkarten. Bei den meisten gibt es nur ein kurzes »Läuft!«. Die beiden Projektkarten mit der Blocker-Kennzeichnung werden kurz diskutiert. Diese stecken wohl in der Marktrecherche fest. Kollegen berichten, dass es hier im verantwortlichen Team namens »Delta Machine« Lizenzprobleme mit dem verwendeten Tool gibt.

Per übernimmt die Verantwortung, sich um die Behebung der beiden Blocker zu kümmern und dazu die entsprechenden Kolleginnen zu kontaktieren.

11 Uhr: Ariane, die Analystin, nimmt am täglichen Koordinierungsmeeting ihres Teams Delta Machine teil, das Marktrecherchen für die ganze Organisation durchführt. Dazu treffen sich alle Teammitglieder vor einem großen Monitor mit dem elektronischen Kanban-Board. Dabei handelt es sich um das zweite Kanban-Board bei 101 Brands, das nur die Arbeit des Teams Delta Machine abbildet. Zwei Personen arbeiten heute von zu Hause und sind per Videoschaltung dabei. Das Meeting dauert nur fünf Minuten – bis auf Beschaffungsprobleme bei einer für einige Projekte benötigten Softwarelizenz alles läuft ohne Probleme. Außerdem haben zwei Teammitglieder ein fachliches Thema angesprochen, das sie direkt im Anschluss an das Meeting gemeinsam klären möchten.

Direkt nach dem Meeting kommt Per bei Ariane vorbei und erbittet Hilfe bei dem Thema, das wohl zwei Projekte blockiert. Ariane geht gemeinsam mit Per zu ihrer Teamleiterin Nicole.

Dienstag

Um 11 Uhr ist wieder »Daily« im Team Delta Machine. Ariane berichtet kurz über ihren Fortschritt bei der Recherche und dass sie bei einem Thema festhängt. Philip hat gerade eine Aufgabe abgeschlossen und bietet seine Hilfe an. Er hängt seinen Avatar neben Arianes auf die Karte.

Mittwoch

15 Uhr: Gemeinsam mit Philip hat Ariane nun die Recherche für Pers Problem abgeschlossen. Da es dringend war, ruft sie Per noch an und informiert ihn. Per bedankt sich und entfernt die beiden Blocker-Markierungen von seinen beiden Projekten. Vorher notiert er noch das Lösungsdatum, das nun neben der Blocker-Ursache und dem Startdatum auf der Rückseite der Karte steht. Die Blocker-Zettel legt er zu den anderen in die Archivbox. Die Zettel in dieser Box werden sie beim monatlichen Rückblick auswerten. Per hat schon eine Idee, wie diese Art von Verzögerung in Zukunft vermieden werden kann.

Freitag

Das monatliche Projektnachschubmeeting steht an. Dazu trifft Per sich mit dem Projektmanagement-Office-Team und den Abteilungsleitern vor dem Board. Meist sind sie in 15 bis 30 Minuten fertig.

Vorher wird geprüft, ob Nachschub auf dem Board benötigt wird. Analog zu einem Supermarkt, in dem regelmäßig die Regale aufgefüllt werden, wählt der Teilnehmerkreis aus den umsetzungsbereiten Projektkandidaten auf Basis vereinbarter Kriterien ein neues Projekt aus, das in die Planungsphase starten soll, sobald die Beteiligten signalisiert haben, dass sie dafür Kapazitäten haben.

Heute bekommt er die Mitteilung, dass das Meeting ausfällt, denn die gemeinsam definierte Kapazität für Projekte ist bereits voll ausgeschöpft. Dies können alle Beteiligten anhand der eingangs beschriebenen WIP-Limits (Sie erinnern sich, die Zahlen in den Kreisen über dem Board) erkennen. Es sind bereits acht von möglichen acht Projekten in der Durchführung. Für zwei neue Projekte sind die Grobplanungen abgeschlossen. Diese können aber nicht starten, da die Durchführung »voll« ist. Es ergibt daher auch keinen Sinn, die Planung für weitere Projekte zu starten. 101 Brands hat in den letzten beiden Jahren gelernt, dass acht Projekte gleichzeitig die maximale Anzahl von Projekten sind, die die Organisation zusätzlich zum Tagesgeschäft stemmen kann.

Per erinnert sich mit Grausen an die Zeiten, als mehr als 50 Projekte gleichzeitig in Arbeit waren – aber nicht sichtbar, sondern verstreut in Excel-Listen. Damals hat er seine halbe Zeit damit verbracht, den »Ressourcen« (Projektmitarbeitenden) nachzujagen, damit diese die gerade am höchsten priorisierten Projekte voranbringen.

Per lächelt und nutzt die freie Zeit, um sich noch einen Kaffee zu holen. In der Kaffeeküche trifft er auf Conrad, den Kanban-Coach. Beide freuen sich über das unerwartete Treffen, denn Conrad ist nur noch alle paar Wochen im Haus und unterstützt punktuell. Kanban läuft schon lange ohne ihn! Conrad erzählt, dass er gerade eine weitere Kanban-Implementierung im IT-Bereich unterstützt.

Gestern war die Grundlagenschulung, und heute entwirft er mit zwei Gruppen deren Kanban-Systeme. Morgen soll es dann losgehen mit Kanban. Conrad muss gleich weiter. Er lädt Per noch ein, in ein paar Tagen in den dritten Stock zu kommen, um sich die entstandenen Kanban-Boards anzuschauen. Per freut sich und nimmt dankend an.

Sie haben nun eine erste Idee davon, wie Einführung und Anwendung von Kanban im Arbeitsalltag aussehen können.

Sie erinnern sich vielleicht an den einführenden Hinweis, dass es Kanban in vielfältigen Erscheinungsformen gibt. Diese betrachten wir im nächsten Abschnitt näher.

Kanban in verschiedensten Ausprägungen

Kanban-Implementierungen gibt es in mannigfaltigen Ausprägungen und mit verschiedenen Zielsetzungen und Wirkungsgraden. So gibt es recht einfach gehaltene Boards mit wenigen Spalten und bunten Klebezetteln an der Wand, die einer Handvoll Personen z. B. in einer Einkaufsabteilung helfen, den Überblick über ihre Aufgaben zu behalten, um nichts zu vergessen. Häufig werden über lange Zeit hinweg entwickelte Kanban-Systeme mit strukturierten Boards, zugehörigen Regelungen und Regelmeetings von einem oder mehreren Teams genutzt, um ihre Arbeit besser zu organisieren und ihre Dienstleistungen kontinuierlich verbessern. Des Weiteren kann Kanban beispielsweise auch als ein Werkzeug zur Organisationsentwicklung eingesetzt werden.

Wie »macht« man denn nun Kanban? Das Wichtigste: Der Ausgangspunkt ist stets die aktuelle Arbeitsweise! Basierend darauf wird ein passgenaues, einzigartiges Kanban-System entworfen und in Betrieb genommen. Dieses besteht im Kern aus einem Board und Karten, die zusammen den Arbeitsfluss abbilden. Hinzu kommen Vereinbarungen und neue bzw. angepasste Regelmeetings. Sie erinnern sich, diesen Prozess nennt man auch »kanbanisieren«.

Welche Dinge bestimmen, wie »Ihr Kanban« konkret aussehen sollte? Dies sind:

- Der Umfang oder Bereich der Arbeit, die damit gesteuert werden soll. Dies kann die Arbeit Einzelner, eines Teams oder ganzer Organisationsbereiche (z.B. einer Produktmanagementabteilung oder eines Geschäftsbereichs) sein.
- Das vorhandene Kanban-Wissen in der Organisation. Erfahrungsgemäß ist dies ein limitierender Faktor. Vor allem Führungskräfte sollten sich ein solides methodisches Wissen aneignen und es nicht den Teams überlassen, dies zu tun.
- Die gelebten Werte und die dadurch geprägte Kultur der Organisation.
- Eine weitere wichtige Frage ist die der Zielsetzung der Kanban-Implementierung: beispielsweise die verbesserte Zusammenarbeit in einem Team oder die Verbesserung strategisch wichtiger Dienstleistungen einer Organisation.

Sie sehen schon, es gibt hier viele verschiedene Faktoren. Daher ist es auch nicht zielführend, ein und dieselbe Schablone »überzustülpen«. Stattdessen werden die in Teil II beschriebenen Kanban-Praktiken in verschiedenen konkreten Ausprägungen jeweils passend eingesetzt.

Dies möchte ich kurz am Beispiel der Kanban-Praktik *Visualisiere* veranschaulichen: In einem Team in einem frühen Stadium angewendet, könnte die Visualisierung der Arbeit in einem einfachen Board mit vier Spalten erfolgen. Für ein weiterentwickeltes, mehrere Teams koordinierendes Kanban-Board könnte ein Arbeitsfluss in 13 Spalten dargestellt werden. Diese sind in drei Zeilen (*Swimlanes*) unterteilt, die jeweils zu bestimmten Aufgabenbereichen zugehörige Karten enthalten. Des Weiteren finden sich um das Board herum Hinweise zu getroffenen Vereinbarungen.

Die Zielsetzung in beiden Beispielen ist dieselbe, nämlich den Fluss der Arbeit abzubilden, um diese besser steuern und verbessern zu können. Die Umsetzung weicht jedoch entsprechend den oben beschriebenen Faktoren ab und wird sich über die Zeit weiterentwickeln.

Unterschiedliche angewendete Praktiken führen zu verschiedenartigen Wirkungsgraden. Diese haben Sie bereits eingangs im Ab-

schnitt »Motivationen für den Einsatz von Kanban« auf Seite 33 in Form der drei Agenden kennengelernt.

Als Hilfsmittel, um bei all diesen Faktoren ein passgenaues Kanban-System zu etablieren und anschließend (gemeinsam mit der Organisation) kontinuierlich zu verschiedenen Wirkungsgraden weiterzuentwickeln, gibt es das Reifegradmodell KMM (*Kanban Maturity Model*). Eine kurze Einführung dazu finden Sie im nächsten Abschnitt.

Das Reifegradmodell Kanban Maturity Model (KMM)

Das Reifegradmodell *Kanban Maturity Model* (KMM) basiert auf mehr als zehn Jahren Erfahrung und beobachteten Mustern bei der Implementierung von Kanban. Es ist in Organisationen aller Art und Größe anwendbar.

Für Personen, die Kanban-Implementierungen und organisatorische Veränderungen voranbringen möchten, bringt das KMM eine bewährte Roadmap mit, die dabei unterstützt, die richtigen Veränderungsschritte zur richtigen Zeit zu initiieren und das Kanban-System zielgerichtet weiterzuentwickeln.

Dazu beschreibt das Modell zunächst sieben Reifegradstufen von Organisationen. Diese dienen dazu, den aktuellen Reifegrad einer Organisation zu verstehen und darauf basierend im Zusammenspiel von Organisationskultur, gelebten Werten und angewendeten Praktiken die Geschäftsergebnisse schrittweise zu verbessern.

Im Modell enthalten sind über 150 spezifische Kanban-Praktiken (d.h. konkrete Ausprägungen der allgemeinen Praktiken je nach Kontext) sowie kulturelle Werte der sieben Reifegrade der Organisation.

Weitere Informationen finden Sie auf der Website *kmm.plus* sowie im zugehörigen Buch, das unter anderem in deutscher [Anderson/Bozheva 2021] und englischer Sprache [Anderson/Bozheva 2020] erhältlich ist.

Für den Zweck dieses Buchs lehne ich mich mit den Begriffen Team- und Kundenorientierung an das KMM an. Diese entspre-

chen im Modell den Stufen 1 und 2. Teamorientierung (Stufe 1) ist geprägt durch Transparenz, Zusammenarbeit und Initiative innerhalb von Teams. Auf der Stufe der Kundenorientierung (Stufe 2) ist dann der Arbeitsfluss im gesamten Service, also von der Anforderung des Kunden bis zur Lieferung im Blick und wird – wenn nötig – team- und bereichsübergreifend gesteuert. Dies wird gestützt durch Werte wie Kundenbewusstsein, Fluss und Respekt.

Lassen Sie uns nun wichtige Begriffe sowie die zugrunde liegenden Prinzipien und Werte von Kanban erkunden.