

HANSER



Leseprobe

zu

„Kanban in der IT“ (2. Auflage)

von Klaus Leopold und Siegfried Kaltenecker

ISBN (Buch): 978-3-446-43826-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-43830-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43826-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag München

1

Einleitung

„Was soll ich tun?“, fragt der Zen-Schüler seinen Meister, als er vor einer hohen Leiter steht.

„Du kannst Sprosse für Sprosse nach oben klettern.“

„Wie viele Sprossen hat die Leiter?“, fragt der Schüler.

„18“, antwortet der Zen-Meister.

„Und was mache ich, wenn ich oben bin?“, will der Schüler noch wissen, während er seinen Fuß bereits auf die erste Sprosse setzt.

„Dann kannst du stehenbleiben“, erklärt der Meister freundlich. „Du kannst die Aussicht genießen. Du kannst wieder heruntersteigen. Oder du kannst ohne Sprossen weiterklettern.“

Dieses Buch ist geschrieben, um Ihnen Mut zum Weiterklettern zu machen. Es berichtet von mehr oder weniger hohen Leitern, von unternehmungslustigen Kletterern und von spektakulären Aufstiegen. Allen Aufstiegen ist gemeinsam, dass sie mit einer ersten Sprosse beginnen und dann Schritt für Schritt weiterführen. Jeder dieser Schritte bedeutet eine kleine Veränderung, durch die Sie neue Erfahrung sammeln und Ihren Überblick verbessern können.

Wir denken, dass die Zen-Geschichte eine würdige Einleitung für ein Buch über Kanban ist. Schließlich geht es auch bei Kanban um eine schrittweise Veränderung. Durch klare Strukturen wird eine sukzessive Verbesserungsarbeit auf den Weg gebracht. Dieser Weg erscheint relativ leicht, viele Hilfsmittel von Kanban erinnern an einfache Leitern. Das sorgt zunehmend für Aufsehen und macht Kanban in der Softwareentwicklung immer populärer.

„Kanban rocks“, wie das einer unserer IT-Kunden begeistert auf den Punkt gebracht hat. Wie viele andere Kanban-Fans hat er dafür triftige Gründe. Kanban

- folgt **einfachen Regeln**,
- stützt sich auf **leicht nachvollziehbare Mechaniken**,
- ist mit **relativ wenig Aufwand** zu implementieren,
- kann **in kurzer Zeit zu markanten Verbesserungen** führen.

Das ist gut und soll auch so bleiben. Trotzdem ist dieses Buch nicht nur für die Kanban-Fankurve geschrieben. Es will auch kritische Aspekte und einige Fallen verdeutlichen, in die Praktiker immer wieder tappen. Um diesen Fallen zu entgehen, möchten wir ein möglichst umfassendes Bild von Kanban Change Management zeichnen. Dazu werden wir ver-

schiedene Ausgangssituationen erkunden, relevante System- und Umweltfaktoren beleuchten und auch die persönlichen Herausforderungen für eine kontinuierliche Verbesserungsarbeit identifizieren. Schließlich geht es mit Kanban stets ums Ganze. Denn Kanban

- setzt zwar beim Team an, hat aber **die gesamte Organisation im Auge**,
- konzentriert sich auf technische Entwicklung und ist dabei **immer auf wirtschaftliche Wertschöpfung** ausgerichtet,
- will Softwareentwicklungsprozesse verbessern, braucht dafür aber die **Veränderungsbereitschaft von allen**, die von diesen Prozessen betroffen sind,
- ist rasch einzusetzen, erfordert jedoch tiefergehende **Einsichten, damit das vorhandene Potenzial konsequent entfaltet werden kann**.

Es ist relativ einfach, in Ihrem Arbeitsbereich eine Kanban-Initiative zu starten. Es ist jedoch durchaus anspruchsvoll, Ihre Initiative so fortzusetzen, dass Sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen. Wie die Praxis zeigt, sorgt eine *quick-fix*-orientierte Kanbanisierung eines Arbeitsbereichs selten für einen nachhaltigen Kulturwandel. Um einen solchen zu bewirken, brauchen Sie professionelles Change Management.

Was uns wichtig ist

„Kanban in der IT“ möchte Ihnen alle wesentlichen Aspekte vermitteln, damit Sie das Veränderungsmanagement mit Kanban richtig verstehen und optimal einsetzen können. Dafür bieten wir Ihnen jede Menge Landkarten, Werkzeuge und vor allem Praxisfälle. Einerseits greifen wir auf unsere eigenen Erfahrungen als Kanban-Coaches und Change-Berater zurück, um Ihnen ein Lernen durch konkrete Fallbeispiele zu ermöglichen. Andererseits setzen wir diese Beispiele mit systemisch infiziertem Interesse ein. Das heißt, wir versuchen Wissenswertes über Organisationen, Kulturen, Strategien oder Emotionen aus der Systemtheorie einzuschmuggeln, ohne Ihnen dadurch den Blick auf die Praxis zu versperren. Denn was hilft die beste Theorie, wenn man hinterher unfähig ist, angemessen zu handeln?

Apropos angemessenes Handeln: Eine von Kimberley-Clark durchgeführte Studie wollte wissen, was die Leute auf eine einsame Insel mitnehmen würden. Über 50% der 1000 Befragten hielten es für besonders wichtig, Toilettenpapier mitzunehmen. Was lässt sich daraus folgern? Mit dem deutschen Betriebswirtschaftler Günter Ortman meinen wir: „Die Leute denken praktisch.“ (Ortman 2011, S. 133)

Auch im Veränderungsmanagement des 21. Jahrhunderts ist praktisches Denken gefragt. In diesem Buch orientiert sich das Denken an acht Grundprinzipien. Das sind einmal die von David J. Anderson propagierten Prinzipien (vgl. Anderson 2010):

1. **Kanban beginnt dort, wo sich ein System gerade befindet.** Es braucht keine großen Umstellungen, aufwendige Trainingsprogramme oder Prozessrevolutionen. Sie machen mit einfachen Mitteln Ihre derzeitigen Arbeitsprozesse sichtbar und sind schon zumindest eine Sprosse auf der Zen-Leiter aufgestiegen.
2. **Kanban respektiert die bestehende Ordnung.** Weder werden die bestehenden Prozesse per se in Frage gestellt noch die existierenden Funktionen. Respekt heißt in diesem Zusammenhang, dem Bestehenden einen Sinn zuzugestehen – und diesen Sinn gemeinsam mit allen Wertschöpfungspartnern sukzessive zu vermehren.

3. **Kanban strebt inkrementelle, evolutionäre Veränderungen an.** Es geht um ein Schritt für Schritt und nicht um den großen Wurf. Und es geht um eine Übereinkunft mit all jenen, die von dieser Veränderungsbewegung essentiell berührt werden. Anders gesagt: Kanban braucht ein gemeinsames Arbeits- und Verbesserungsverständnis zwischen allen Stakeholdern eines bestimmten Wertschöpfungsprozesses, egal ob es sich nun um operative Teams, um Kunden, um Lieferanten, um Eigentümer oder um das Senior Management handelt.
4. **Kanban benötigt Leadership auf allen Ebenen in der Organisation.** Damit kontinuierliche Verbesserung funktionieren kann, müssen alle Beteiligten ihre Verbesserungsideen einbringen und auch umsetzen können. Die operativ tätigen Mitarbeiter wissen am besten, was sich in ihrer täglichen Arbeit verbessern soll – fördern wir sie, ihre Sicht mit der vom Management abzugleichen und gemeinsam den nächsten Verbesserungsschritt zu gehen.

Wir denken, dass es über diese Prinzipien hinaus ein profundes Grundverständnis braucht, wie eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung geschaffen werden kann. Hierfür sind unserer Ansicht nach folgende Wegweiser maßgeblich:

1. **Kanban ist eine Veränderungsinitiative.** Es geht um systemische Verbesserungen, für die nicht Einzelleistungen, sondern die Interaktionen wesentlich sind. Wertschöpfung und Arbeitsqualität steigen durch bessere Strukturen und klarere Spielregeln mit allen relevanten Kooperationspartnern.
2. **Kanban geht es um die gesamte Arbeitskultur.** Die Verbesserung dieser Kultur erfordert eine kritische Reflexion der eigenen Grundhaltungen, die sich in einem bestimmten Leistungs- und Kooperationsverhalten ausdrücken. Das erfordert wiederum die Bereitschaft zu einer kontinuierlichen Arbeit an der eigenen Entwicklung.
3. **Kanban dreht sich um Menschen und nicht um Mechaniken.** Es sind die Menschen, die eine nachhaltige Verbesserungsarbeit vorantreiben – und sie tun dies ganz wesentlich durch Emotionen: Freude, Mut, Begeisterung, aber ebenso Ärger, Enttäuschung oder Trauer. Wir empfehlen dringend, diese Emotionen zu respektieren und zu nützen – schließlich dürfen sie als Motor von Veränderung betrachtet werden.
4. **Kanban ist Team sport.** Um eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung zu schaffen, brauchen Sie Verbündete. Sie brauchen Partnerinnen und Partner, die mit Ihnen neue Werte ins Leben rufen und am Leben erhalten. Sie brauchen die Unterstützung Ihres Managements, da Sie systemische Probleme sichtbar machen und auch lösen wollen. Und Sie müssen Ihre Stakeholder im Boot haben, da Sie ohne deren aktive Kooperation nicht den gewünschten Mehrwert schaffen können.

Diese Wegweiser unterstreichen die Komplexität des Veränderungsfeldes, das mit Kanban gestaltet wird. Das erfordert ein Vorgehen, das dieser Komplexität gewachsen ist, und erklärt, warum es sich in der Regel nicht empfiehlt, einfach mal mit Kanban loszulegen. Damit riskieren Sie, dass es bei kurzfristigen Veränderungsschritten bleibt und das langfristige Verbesserungspotenzial nicht genutzt wird. Mit der Einleitungsgeschichte gesprochen: dass Sie spätestens nach zehn Sprossen wieder absteigen und gar nicht zum Weiterklettern kommen.

„Drum prüfe, wer sich ewig bindet“, meinte eine Kollegin einmal, als es um die Unendlichkeit dieses Weiterkletterns ging. Prüfen Sie also sorgsam, bevor Sie sich auf eine solche

Bindung einlassen. Klären Sie mithilfe unserer Leitfäden Ihre Ausgangssituation, bevor Sie Ihr Kanban-Abenteuer starten. Versuchen Sie herauszufinden, auf welcher Unternehmenskultur Sie aufsetzen. Und stellen Sie sich ein für Ihre persönliche Arbeitssituation maßgeschneidertes Trainingsprogramm aus den von uns angebotenen Übungen zusammen.

Für wen dieses Buch geschrieben ist

Wir möchten „Kanban in der IT“ vor allem drei Zielgruppen an Herz und Hirn legen:

- **Allen, die sich grundsätzlich für Kanban interessieren:** „Hey, das ist ein cooles Ding! Was genau ist das eigentlich? Und was ist Kaizen?“
- **Allen, die mit dem Management von Veränderungen in der IT beschäftigt sind:** „Welche Ansätze gibt es? Was sind die Besonderheiten kontinuierlicher Verbesserungsarbeit? Was könnte ich mir vom Kanban Change Management abschauen?“
- **Allen, die eine Kanban-Initiative ins Auge fassen oder bereits vorantreiben:** „Was gilt es zu beachten? Wie machen das andere? Was könnte ich selbst auch einmal ausprobieren?“

Unseren drei Zielgruppen entspricht die Dreiteilung des Buches.

Im ersten Teil geht es um die Grundlagen von Kanban: Von welchen Annahmen wird ausgegangen? Wie wird das Bestehende visualisiert? Wozu dienen WIP-Limits? Was sind Serviceklassen? Wie können Sie Metriken einsetzen? Und vieles mehr. Teil 1 möchte also die prozesstechnische Basis von Kanban festigen und erläutert die dafür notwendigen Mechaniken.

Im zweiten Teil holen wir ein wenig aus, um den Kontext von Kanban Change Management zu erhellen: Welche Veränderungsoptionen gibt es überhaupt? Was wird dabei alles in Bewegung gesetzt? Welche Folgen hat das für ein Unternehmen? Und welche besonderen Chancen bietet eine von Kanban inspirierte Veränderungsarbeit? Abseits von mechanistischen Formeln und Verbesserungsautomatismen wollen wir Ihnen in Teil 2 ein zeitgemäßes Verständnis professioneller Veränderungsarbeit vermitteln. Change mag zwar in aller Munde sein – wir sind jedoch davon überzeugt, dass das Thema nachhaltige Verbesserung weder gegessen noch verdaut ist.

Im dritten Teil verbinden wir das technische System Kanban mit dem sozialen System Unternehmen und zeigen anhand ausgewählter Fallbeispiele, wie Sie eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung aufbauen können. Wie können Sie Ihre Initiative starten? Wie erkunden Sie Ihre spezifische Ausgangssituation? Wie gestalten Sie ein für Ihren Arbeitsbereich maßgeschneidertes Kanban-System? Worauf achten Sie im Betrieb? Teil 3 bietet Ihnen eine Fülle von Erfahrungswerten, wie Kanban in unterschiedlichen Situationen eingesetzt wird.

„Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht“, meinte der deutsche Philosoph Lichtenberg einmal. „Dass es aber anders werden muss, wenn es besser werden soll, weiß ich.“ In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine möglichst erkenntnisreiche Lektüre. Und viel Erfolg bei der Umsetzung: Möge die Übung gelingen!