

Inhaltsübersicht

1	Das Dilemma eines gewissenhaften Managers	1
	Meine Motivation für die Einführung virtueller Kanban-Systeme	
2	Ein ehemaliger Athlet und seine neue Herausforderung	15
	Die Motivation für Kanban bei Microsoft im Jahr 2005	
3	»Glaubst du, sie werden sich darauf einlassen?«	31
	Entwurf und Einführung von Kanban bei Microsoft XIT	
4	Nieder mit der Demokratie!	59
	Kanban-Magie: Emergente, evolutionäre, soziale, kulturelle und prozessuale Veränderungen	
5	Umwege!	79
	Mehr Kanban-Magie: Operations-Review	
6	Geschichten zu Scrumban	97
	Der Aufstieg und Fall von Scrum bei Posit Science	
7	Proto-Kanban	109
	Erste Schritte mit Kanban in einer Organisation mit niedrigem Reifegrad	
8	Sei geduldig	121
	Widerstände beseitigen, um Veränderung zu ermöglichen	
9	Ein Flow-System	133
	Entwurf und Einführung von Kanban bei Posit Science	
10	Mittagessen in Hibiya, Abendessen bei Anthony's	149
	Die Rolle des Service Delivery Manager	
11	Sei wie Wasser	165
	Die Philosophie hinter der Kanban-Methode	

12	Kodifizierung der Methode	173
	Eine kurze Definition von Kanban	
13	Kanban Maturity Model	197
	Kanban-Implementierungsmuster den Reifegraden einer Organisation zuordnen	
14	Das Erfolgsrezept	219
	Ein Leadership-Fahrplan zur Steigerung der Organisationsreife	
15	Die Tyrannei der immer kleiner werdenden Timebox	231
	Warum Flow-Systeme für die unternehmensweite Agilität unverzichtbar sind	
16	Eingebung auf fünf Meilen	243
	Autonomes, agiles Abhängigkeitsmanagement	
17	Mit Führung raus aus der Krise	259
	Um zu erfahren, wie man skaliert, fragen Sie einen Unternehmer	
Anhang		275
A	Die ursprünglichen Kanban-Werte	277
B	Demings 14 Punkte	287
	Zerlegt und neu interpretiert für das 21. Jahrhundert	
	Literaturverzeichnis	297
	Index	301

Inhaltsverzeichnis

1	Das Dilemma eines gewissenhaften Managers	1
	Meine Motivation für die Einführung virtueller Kanban-Systeme	
1.1	Die Eingebung in den Gärten des Kaiserpalastes	1
1.2	Managen bei Motorola	4
1.3	Meine Suche nach nachhaltiger Geschwindigkeit	5
1.4	Meine Suche nach erfolgreichem Veränderungsmanagement	7
1.5	Die drei Herausforderungen der agilen Skalierung	10
1.6	Von Drum-Buffer-Rope zu Kanban-Systemen	11
	Zusammenfassung	13
2	Ein ehemaliger Athlet und seine neue Herausforderung	15
	Die Motivation für Kanban bei Microsoft im Jahr 2005	
2.1	Das XIT-Wartungsteam	16
2.2	Das Problem	19
2.3	Aktuelle Leistungsfähigkeit	20
2.4	Rahmenbedingungen	20
2.5	Visualisieren	22
2.6	Analyse des Bedarfs und der Leistungsfähigkeit	23
2.7	Analyse der bisherigen Arbeit	26
2.8	Flusseffizienz	28
2.9	Ein zusätzlicher Arbeitstyp	29
2.10	Vom Verständnis eines Problems zum Entwurf einer Lösung	30
	Zusammenfassung	30

3	»Glaubst du, sie werden sich darauf einlassen?«	31
	Entwurf und Einführung von Kanban bei Microsoft XIT	
3.1	Wie sich Regeln und Vereinbarungen auf die Leistungsfähigkeit auswirkten	32
3.2	Keine Aufwandsschätzungen	32
3.3	Begrenzung der parallelen Arbeit (Work in Progress – WIP)	35
3.4	Keine Planungsmeetings	37
3.5	Wer könnte dagegen sein und warum?	38
3.6	Würden sie sich auf ein Kanban-System einlassen?	40
3.7	Pendel-Diplomatie.	42
3.8	Umsetzung der Änderungen	45
3.9	Evolutionäre Relikte	45
3.10	Priorisierung: Das evolutionäre Relikt beim XIT-Wartungsteam	48
3.11	Die Wegwerf-Guillotine.	50
3.12	Keine Aufwandsschätzungen: Ein weiteres Hindernis für die Einführung.	50
3.13	Wie ging es weiter?	52
3.14	Die Suche nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten.	52
3.15	Ergebnisse.	54
	Zusammenfassung	56
4	Nieder mit der Demokratie!	59
	Kanban-Magie: Emergente, evolutionäre, soziale, kulturelle und prozessuale Veränderungen	
4.1	Kaizen-Kultur	61
4.2	Kanban beschleunigt die Reife der Organisation und deren Leistungsfähigkeit.	62
	Corbis: Das nicht so schnelle, nicht reaktionsfähige Team, das es nicht gab	64
	Hintergrund und Kultur	64
	Der Bedarf für eine Softwarewartungsabteilung.	66
	Kleine Projekte für Wartungen funktionierten nicht.	67
	Umsetzung der Veränderungen	67
4.3	Primäre Auswirkungen der Veränderungen	68
	Corbis: Unzureichende Ergebnisse führen zu einem sich abzeichnenden kulturellen Wandel.	69
	Unerwartete Auswirkungen der Kanban-Einführung	69

4.4	Soziologische Veränderungen	70
	Virale Verbreitung von Zusammenarbeit	72
	Corbis: Virale Verbreitung von kulturellen Veränderungen.	72
	Verhandlungen.	72
	Demokratie	74
	Nieder mit der Demokratie	74
	Zusammenarbeit	75
4.5	Der kulturelle Wandel ist vielleicht der größte Vorteil von Kanban	76
	Zusammenfassung	77
5	Umwegel!	79
	Mehr Kanban-Magie: Operations-Review	
	Corbis: Die Vorbereitung des ersten Operations-Reviews.	81
	Die Entwicklung von Führungskräften	81
	Der Wert manueller Datenerfassung.	84
5.1	In welchem Geschäftsbereich bist du tätig?	86
5.2	Wir machen Kunst! Die kann man nicht messen!	88
	Corbis: Operations-Review, 9. März 2007	89
	Vor dem Meeting.	89
	Setzen Sie von Anfang an einen geschäftlichen Akzent	90
	Das Einladen von Gästen erweitert das Publikum und schafft einen Mehrwert.	91
	Hauptpunkte der Tagesordnung.	91
5.3	Respekt für Führungskräfte und ihr Handeln	93
5.4	Vertrauen ist keine Einbahnstraße.	93
5.5	Operations-Review: Pfeiler einer Kaizen-Kultur	93
	Zusammenfassung	94
6	Geschichten zu Scrumban	97
	Der Aufstieg und Fall von Scrum bei Posit Science	
	Posit Science: Hintergrund – das Unternehmen für Gehirnjogging	99
	Posit Science: Der Aufstieg und Fall von Scrum (Teil 1)	106
	Zusammenfassung	107

7	Proto-Kanban	109
	Erste Schritte mit Kanban in einer Organisation mit niedrigem Reifegrad	
	Posit Science: Der Aufstieg und Fall von Scrum (Teil 2)	109
	Posit Science: Kanban wird abgelehnt.	113
7.1	Die Namensgebung von Proto-Kanban	118
	Zusammenfassung	119
8	Sei geduldig	121
	Widerstände beseitigen, um Veränderung zu ermöglichen	
	Posit Science: Dinge spitzen sich zu und motivieren zu weiteren Veränderungen	122
	Posit Science: Neue Erkenntnisse in Bezug auf Priorität, Dringlichkeit und Auswirkung	124
	Zusammenfassung	132
9	Ein Flow-System	133
	Entwurf und Einführung von Kanban bei Posit Science	
	Posit Science: Das Kanban-System	133
	Posit Science: Postskriptum	146
	Zusammenfassung	147
10	Mittagessen in Hibiya, Abendessen bei Anthony's	149
	Die Rolle des Service Delivery Manager	
10.1	»Ich will mein Sushi!«	151
10.2	Selbstorganisierend	156
10.3	Service Delivery Manager	157
	Zusammenfassung	163
11	Sei wie Wasser	165
	Die Philosophie hinter der Kanban-Methode	
11.1	Chinesische Kampfkünste	165
11.2	Umgehe den Felsen	167
	Zusammenfassung	171

12	Kodifizierung der Methode	173
	Eine kurze Definition von Kanban	
12.1	Die Bedeutung von »Kanban«	173
12.2	Was ist ein Kanban-System?	175
12.3	Was ist die Kanban-Methode?	176
	Nachhaltigkeit	176
	Serviceorientierung	176
	Überlebensfähigkeit	176
12.4	Veränderungen, die menschlich sind	177
	Kanban-Systeme sind der Kern für evolutionäre Veränderungen.	177
12.5	Anwendung von Kanban auf professionelle Services	177
12.6	Vorteile von Kanban	179
	Vermeidung von Überlastung	179
	Aufgeschobene Zusage	179
	Sichtbarkeit von Problemen	180
	Kulturelle Entwicklung	180
	Verbesserte Kundenzufriedenheit	181
	Kontinuierliche Verbesserung	181
12.7	Die sechs allgemeinen Praktiken von Kanban	181
12.8	Operative Praktiken versus Managementpraktiken	182
12.9	Kanban-Prinzipien	183
	Die Flow-Prinzipien	184
	Die Service-Delivery-Prinzipien	184
	Die Veränderungsprinzipien	185
12.10	Die Essenz der effektiven Führung von Veränderungen	188
12.11	Die Kanban-Werte	189
12.12	Leadership ist die geheime Zutat	191
	Zusammenfassung	193

13	Kanban Maturity Model	197
	Kanban-Implementierungsmuster den Reifegraden einer Organisation zuordnen	
13.1	Die drei Säulen des Kanban Maturity Model (KMM)	197
13.2	Das Modell der organisatorischen Reife	198
	Reifegrad 0 – Unbewusst	199
	Reifegrad 1 – Teamfokussiert.	201
	Reifegrad 2 – Kundenfokussiert	202
	Reifegrad 3 – Fit for Purpose.	204
	Reifegrad 4 – Risikoabgesichert.	206
	Reifegrad 5 – Marktführer.	208
	Reifegrad 6 – Überlebensfähig.	210
13.3	Die Architektur des Kanban Maturity Model	211
13.4	Spezifische Praktiken.	211
13.5	Übergangs- und Festigungspraktiken.	213
13.6	Die zwei bekannten Fehlersymptome von Kanban vermeiden	214
	False Summit Plateau.	215
	Overreaching.	215
	Zusammenfassung	217
14	Das Erfolgsrezept	219
	Ein Leadership-Fahrplan zur Steigerung der Organisationsreife	
14.1	Verantwortlichkeit – die magische Zutat.	219
14.2	Eine reife Organisation führen.	220
	Führen Sie mit Zielsetzungen	220
	Erstellen Sie kundenzentrierte Metriken.	220
	Implementieren Sie Feedbackschleifen	221
	Nehmen Sie die Mitarbeiter in die Verantwortung	222
14.3	Managementmaßnahmen, um Ihre Organisation reifen zu lassen	223
14.4	Das Originalrezept einführen	224
14.5	Das Rezept von 2010 in der Retrospektive	225
14.6	Das neue Erfolgsrezept	227
	Zusammenfassung	228

15	Die Tyrannei der immer kleiner werdenden Timebox Warum Flow-Systeme für die unternehmensweite Agilität unverzichtbar sind	231
15.1	Timeboxen	231
15.2	Losgrößen	232
15.3	Zwei Möglichkeiten, kleine Losgrößen zu erhalten: Timeboxen oder WIP-Limits	232
15.4	Der Druck zu kürzeren Timeboxen	233
15.5	Die Herausforderungen kürzerer Timeboxen	233
15.6	Anforderungsanalyse	234
15.7	Aufwandsschätzung	235
15.8	Abhängigkeiten	235
15.9	Skalierung, Business-Agilität und Timeboxen	236
15.10	Die Angst vor dem Abhängigkeitsmanagement wurzelt in der Sprint-Beschränkung	237
15.11	Scrum hinter sich lassen: Der erste Schritt auf dem Weg zu unternehmensweiter Business-Agilität	238
15.12	Befreiung von der Tyrannei der Timebox	239
	Vermeiden Sie die Frage: Wird es in die Timebox passen?	239
	Vermeiden Sie die Frage: Wird es durch eine Abhängigkeit verzögert werden?	239
15.13	Eine allgemeine Lösung für das Abhängigkeitsmanagement	240
	Zusammenfassung	240
16	Eingebung auf fünf Meilen Autonomes, agiles Abhängigkeitsmanagement	243
16.1	Wie man Kanban skaliert: Mach mehr davon!	244
16.2	Skalierungsframeworks – organisatorischer Wahnsinn?	244
16.3	Bestehende Praktiken des Abhängigkeitsmanagements in Kanban.	245
16.4	Erste Eingebung: Reservierungssysteme	247
16.5	Dynamische Reservierungssysteme	248
16.6	Reservierungsklassen	249
16.7	Return on Investment entspricht nicht den Verzögerungskosten	251
16.8	Zweite Eingebung: Verzögerung ist gleich Replenishment-Kadenz	252
16.9	Die Entdeckung der mathematischen Beweise für empirisch abgeleitete Verzögerungskostenfunktionen	253
16.10	Dritte Eingebung: Abhängigkeitsmanagementklassen	254
16.11	Die Annahme eines kurzen Verlaufs	257
	Zusammenfassung	258

17	Mit Führung raus aus der Krise	259
	Um zu erfahren, wie man skaliert, fragen Sie einen Unternehmer	
17.1	Home & Garden Television	262
17.2	Qualität im Fokus	262
17.3	Steigerung der Widerstandsfähigkeit	263
17.4	Sich selbst entbehrlich machen	265
17.5	Robustheit schaffen	266
17.6	Erwachen	268
17.7	Finden Sie Ihre Führungspersönlichkeiten und befähigen Sie sie	270
17.8	Zum Schluss	272
	Zusammenfassung	273

Anhang	275
---------------	------------

A	Die ursprünglichen Kanban-Werte	277
	Kollaboration	277
	Transparenz	279
	Arbeitsfluss	281
	Respekt	282
	Verständnis (internes)	283
	Vereinbarung	283
	Balance	284
	Kundenservice	284
	Leadership auf allen Ebenen	284

B	Demings 14 Punkte	287
	Zerlegt und neu interpretiert für das 21. Jahrhundert	
	Schaffe ein unverrückbares Unternehmensziel.....	287
	Übernimm Führung für Veränderung.	288
	Beende die Abhängigkeit von Kontrollen, um Qualität zu erreichen.	288
	Beende die Praxis, Geschäfte auf Basis des niedrigsten Preises zu machen.....	289
	Verbessere das Produktions- und Servicesystem regelmäßig und dauerhaft.....	289
	Festige die Ausbildung am Arbeitsplatz.....	289
	Institutionalisiere Führung.	290
	Vertreibe die Angst.	290
	Baue Barrieren ab.....	290
	Beseitige Slogans, Ermahnungen und Zielvorgaben..	291
	Eliminiere Management by Objectives: Ersetze es mit Führung.	292
	Beseitige alle Hindernisse, die verhindern, dass Mitarbeiter stolz auf ihre Arbeit sein können: Ersetze es mit Führung.....	293
	Führe ein robustes Programm zur Weiterbildung und Self-Improvement (persönliche Entwicklung) ein.....	294
	Die Transformation ist die Aufgabe aller.....	295
	Literaturverzeichnis	297
	Index	301