

Klaus Leopold
Siegfried Kaltenecker

Kanban in der IT

Eine Kultur der kontinuierlichen
Verbesserung schaffen

3., überarbeitete Auflage

HANSER

Inhalt

Geleitwort von Holger Rieth	XI
Vorwort zur 3. Auflage	XIII
Die Autoren	XV
Danksagung	XVI
Teil I: Wie funktioniert Kanban?	1
1 Einleitung	3
2 Prinzipien und Kernpraktiken von Kanban	7
2.1 Auf der Suche nach der Produktivität	8
2.2 kanban und Kanban	11
2.3 Evolutionäres Change Management	14
2.4 Die Kernpraktiken von Kanban	17
2.5 Exkurs: Kanban Flight Levels – die Verbesserungsebenen der Organisation	23
2.5.1 Flight Level 1: Operative Ebene	24
2.5.2 Flight Level 2: Koordination	26
2.5.3 Flight Level 3: Strategisches Portfoliomanagement	27
3 Visualisierung	31
3.1 Erster Schritt: Abstecken der Grenzen	31
3.2 Zweiter Schritt: Visualisierung des Prozesses	33
3.2.1 Wie werden Aufgaben visualisiert?	34
3.2.2 Darstellung von Nebenläufigkeiten	36
3.2.3 Darstellung von Aktivitäten ohne feste Reihenfolge	38
3.3 Festlegen von Aufgabentypen	39

4	WiP-Limits	45
4.1	Die Vorteile von WiP-Limits	46
4.1.1	Probleme sichtbar machen	48
4.1.2	Engpässe sichtbar machen	49
4.2	Setzen von WiP-Limits	55
4.2.1	Größe der Input Queue	56
4.2.2	WiP-Limits für verschiedene Aufgabentypen	56
4.2.3	Auswirkungen unterschiedlicher WiP-Limits	57
5	Serviceklassen	61
5.1	Cost of Delay und Regeln	62
5.1.1	Serviceklasse „Beschleunigt“	64
5.1.2	Serviceklasse „Fester Liefertermin“	65
5.1.3	Serviceklasse „Standard“	67
5.1.4	Serviceklasse „Unbestimmbare Kosten“	68
5.2	Kapazitäten von Serviceklassen	70
5.3	Service Level Agreements	71
6	Betrieb und Koordinierung	73
6.1	Daily Standup Meeting	74
6.2	Queue Replenishment Meeting	75
6.3	Release-Planungsmeeting	77
6.4	Teamretrospektiven	80
6.5	Operations Reviews	81
7	Metriken und Verbesserungen	83
7.1	Metriken in Kanban	84
7.2	Cumulative Flow Diagram	86
7.3	Messungen der Durchlaufzeit	88
7.4	Failure Load und Blockaden	91
7.5	Verbesserungen	92
7.5.1	Engpasstheorie	94
7.5.2	Waste reduzieren	95
7.5.3	Variabilität reduzieren	96
Teil II:	Change und Management	99
8	Kräfte der Veränderung	101
8.1	Turbulente Zeiten	102
8.2	Turbulente Veränderung	105

9	Umwelten und Systeme	111
9.1	Organisationen in Nahaufnahme	114
9.2	Eine Landkarte der Veränderung	117
10	Organisatorische und persönliche Veränderung	121
10.1	Der Eisberg der Veränderung	123
10.2	Die Veränderungskurve	126
10.2.1	Angst und Abwehr	127
10.2.2	Rationale Einsicht und emotionale Akzeptanz	128
10.2.3	Training des Neuen	129
10.2.4	Lernen und Integrieren	130
11	Emotionen in Veränderungsprozessen	133
11.1	Unsicherheit, Sorge, Angst	134
11.2	Ärger und Aggression	137
11.3	Trauer und Enttäuschung	139
11.4	Aufbruchstimmung, Freude, Mut	140
12	Unternehmenskultur und Politik	145
12.1	Die Macht der Unternehmenskultur	148
12.2	Unternehmenskultur und Mikropolitik	150
13	Schlussfolgerungen für Kanban Change Management	155
13.1	Wahrnehmung	155
13.1.1	Ein neues Paradigma für Management und Führung	157
13.2	Kommunikation	161
13.2.1	Die Bedeutung gemeinsamer Reflexion	165
13.2.2	Die Kraft des Dialogs	168
13.3	Prozessgestaltung	169
Teil III:	Kanban im Einsatz	173
14	Von der Idee zur Initiative	175
15	Allgemeine Klärung	179
15.1	Inhaltliche Klärung	181
15.2	Organisatorische Klärung	183
16	Vertiefte Problemanalyse	187
16.1	Die persönliche Retrospektive	188
16.2	Die Teamaufstellung	191

16.3	Der Veränderungsdialog	194
16.3.1	Einfühlen	197
16.3.2	Abgrenzen	198
16.3.3	Versachlichen	198
16.4	Das Teamgespräch	200
16.5	Die Teamretrospektive	203
16.6	Eine Landkarte unserer Stakeholder	206
16.7	Das Stakeholder-Interview	209
16.8	Stakeholder-Workshop	212
16.8.1	Feedback durch Kanban-Initiatorin	213
16.8.2	Feedback durch Stakeholder	215
16.9	Einzelarbeit, Dialog, Coaching oder Training?	218
17	Systemdesign-Workshop	221
17.1	Arbeitstypen identifizieren	226
17.1.1	Die Stakeholder-Landkarte mit Arbeitstypen füllen	227
17.1.2	Entscheidungskriterien beim Clustern	228
17.1.3	White Noise – die Stimmen aus dem Hintergrund	230
17.2	Prozesse identifizieren	232
17.2.1	Arbeitsschritte pro Arbeitstyp finden	233
17.2.2	Simulation und Ticketdesign	236
17.3	WiP-Limits bestimmen	238
17.3.1	Schritt 1: Kapazitäten finden	239
17.3.2	Schritt 2: Übersetzen in WiP-Limits	240
17.3.3	Verteilen der WiP-Limits bei einem Support- oder Testteam	246
17.4	Serviceklassen bestimmen	247
17.4.1	Klarheit zwischen Arbeitstypen und Serviceklassen schaffen	249
17.4.2	Regeln definieren	251
17.4.3	Kapazitäten von Serviceklassen festlegen	252
17.5	Messungen definieren	254
17.6	Meetings bestimmen	259
17.6.1	Daily Standup Meeting	261
17.6.2	Teamretrospektiven	262
17.6.3	Queue Replenishment Meeting	263
17.6.4	Release-Planungsmeeting	264
17.7	Abschluss des Systemdesign-Workshops	265
18	Betrieb	271
18.1	Von der Fehlerkultur zur Lernkultur	272
18.2	Moderation	279
18.3	Konflikte im Betrieb	284
18.3.1	Ein wichtiger Stakeholder bricht Vereinbarungen	284

18.3.2	Das Team fällt in alte Gewohnheiten zurück	286
18.3.3	Die Zusammenarbeit ist von dysfunktionalen Verhaltensformen geprägt	287
18.4	Das Kanban-Feuer weitertragen	290
19	Fallstudien	293
19.1	Computest: Die Geschichte einer agilen Transformation	293
19.1.1	Die Ausgangssituation	294
19.1.2	Hilfe von außen – klarer sehen	296
19.1.3	Fokus auf Wertströme	298
19.1.4	Rollen und Verantwortlichkeiten	300
19.1.5	Visuelles Arbeitsmanagement	301
19.1.6	Lehren und Ausblick	304
19.2	Bosch Automotive Electronics: die lernende Organisation	305
19.2.1	Effizienz alleine reicht nicht	305
19.2.2	Den Wandel anführen: die Guiding Coalition und das Efficiency Team	307
19.2.3	Kommunizieren ist alles	307
19.2.4	Verbesserung als Kernpraktik: Kanban als Instrument des Wandels	308
19.2.5	Eigendynamik – der internationale Pull beginnt	310
19.2.6	Die Zukunft: Fokus auf den Wertstrom	311
Literatur	313
Index	317