



# Discussion Paper No.11 So gelingt die Kanban-Einführung

*In: Projekt Magazin Ausgabe 16/11*

**Siegfried Kaltenecker und Klaus Leopold (2011)**



Fachartikel

# So gelingt die Kanban-Einführung

von Dr. Siegfried Kaltenecker und Dr. Klaus Leopold

In der IT kommt die Veränderungsmethode Kanban immer häufiger zum Einsatz. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich: Denn mit einfachen Mitteln führt Kanban schnell zu nachhaltigen Verbesserungen. Es verspricht klare Arbeitsabläufe, eine gleichmäßigere Auslastung sowie kürzere Durchlaufzeiten und lässt sich ohne weiteres auf jeden bestehenden IT-Prozess sofort anwenden.

In der Praxis wird jedoch oft vergessen, dass es bei Kanban nicht bloß um die Anwendung neuer Mechaniken geht. Um sich kontinuierlich verbessern zu können, braucht es vielmehr ein umsichtiges Veränderungsmanagement, dessen Durchführung durchaus anspruchsvoll ist. Wie Sie dies in der Praxis bewerkstelligen können, beschreibt der folgende Beitrag. Dieser zeigt, wie sich die Kanban-Einführung im Bereich der Softwareentwicklung über mehrere Abteilungen hinweg und unter Berücksichtigung der Betroffenen erfolgreich gestalten lässt. Dabei lässt sich Kanban nicht nur in der IT einsetzen, sondern auch in anderen Bereichen, die Aufgaben nach festen Prozessen bearbeiten, wie z.B. im Kundensupport, im Marketing, im Portfolio-Management oder bei Medienagenturen.

## Ein typisches Fallbeispiel

Manfred Bauer ist Leiter der Softwareentwicklung eines Infrastruktur-Unternehmens mit knapp 800 Beschäftigten. In den letzten Jahren sind immer mehr Aufgaben und Kompetenzbereiche an das Team von Herrn Bauer herangetragen worden. Dies erhöhte nicht nur den Leistungsdruck, sondern sorgte auch für einige Unklarheiten:

- Einzelne Mitarbeiter wissen nicht, von wem sie wann welche Arbeitsaufträge erhalten. Vieles geschieht auf Basis persönlicher Zurufe und folgt dem Motto: "Wer lauter schreit, kommt früher dran."
- Das Team hat keine Übersicht, welche Entwicklungsaufgaben aktuell hinzugekommen, in Arbeit oder erledigt sind.
- Es gibt weder eine Koordination der einzelnen Auftraggeber noch eine klare interne Priorisierung der Aufgaben.

Von einem befreundeten Kollegen hörte Herr Bauer in dieser Zeit erstmals von Kanban – und ist sofort Feuer und Flamme. Die Praktiken erscheinen bestechend einfach und versprechen eine kompakte Lösung der bestehenden Probleme:

- Durch die Visualisierung des vorhandenen Softwareentwicklungs-Prozesses werden Abläufe ebenso transparent wie die einzelnen Tasks.
- Die Definitionen für spezifische Arbeitstypen (z.B. Anforderungen, Wartungsaufgaben oder Bugfixes), WIP-Limits und Serviceklassen (Klassifizierung von Arbeit nach der Auswirkung auf unser Business) kanalisieren den Arbeitsfluss und stellen das unkoordinierte Push- auf ein geordnetes Pull-System um (Bild 1).

- Zukünftig werden alle relevanten Stakeholder regelmäßig in ein sog. "Queue Replenishment Meeting" eingeladen, in welchem gemeinsam die anstehenden Arbeiten besprochen und an die Mitarbeiter verteilt werden.

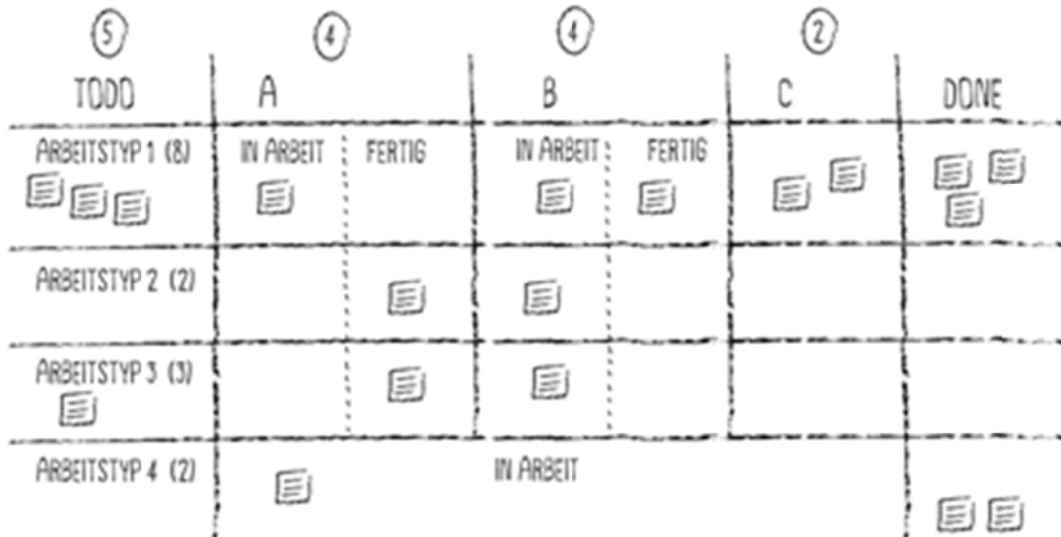


Bild 1: Kanban-Board mit WIP-Limits und Arbeitstypen.

Sogleich macht sich Herr Bauer daran, die internen Arbeitsprozesse seines Teams zu Papier zu bringen. Er definiert WIP-Limits sowie spezielle Serviceklassen und Metriken, mit denen fortlaufend die Durchlaufzeit und der Durchsatz gemessen werden können. Am Ende kann es Herr Bauer kaum erwarten, die neue Methode seinem Team vorzustellen und dann voll in Richtung Verbesserung durchzustarten...

### Die große Ernüchterung

Zwei Monate später ist Herr Bauer mehr als ernüchtert. Von seinem ursprünglichen Feuer ist kaum mehr etwas übrig geblieben. Weder konnten die Durchlaufzeiten reduziert noch die tatsächlichen Engpässe geklärt werden. Stattdessen ist die Skepsis einiger Teammitglieder ebenso angewachsen wie das Unverständnis von Seiten der Kunden. Wieso sollten sich diese auch mit dem Kanban-Board arbeiten, wenn sie weiterhin Sonderlösungen bekommen? Wenn sie wie bisher direkt zu den Mitarbeitern gehen und Arbeitsaufträge verteilen können? Und die Mitarbeiter selber sagen, dass sie nicht wegen jeder Kleinigkeit zum Board gehen und Tickets umhängen wollen? Schließlich ist auch Herr Bauers Vorgesetzter, der IT-Hauptabteilungsleiter, nicht sonderlich begeistert vom Verlauf des angekündigten "Innovations"-Projekts. Doch was war passiert?

## Kanban-Mechaniken sind nicht genug

Warum haben sich die kontinuierlichen Verbesserungen nicht eingestellt? Was hat Herr Bauer falsch gemacht? Eine erste Antwort auf diese Fragen könnte lauten, dass die Verwendung der Kanban-Mechaniken alleine eben nicht genug sind. Aus unserer Sicht hat Herr Bauer vor allem drei wesentliche Dinge versäumt:

- Das Softwareentwicklungsteam wurde weder in die genaue Problemdefinition noch in die Lösungsfindung einbezogen. Stattdessen hat Herr Bauer alles alleine gemacht. Damit hat er einerseits gemeinsames Lernen und ein besseres Verständnis für die laufenden Prozesse verhindert. Und andererseits hat er die veränderungstypischen Zweifel und Befürchtungen weiter genährt, dass Change einmal mehr von oben verordnet wird und nur noch mehr Arbeit mit sich bringt.
- Die Stakeholder, in diesem Beispiel vor allem die Kundenvertreter, das Projektmanagement und, das Linienmanagement wurden nicht davon überzeugt, dass eine bessere Leistung in der Softwareentwicklung nur über eine bessere Abstimmung zu realisieren ist – und nicht über höheren Druck. Darüber hinaus entkräftete Herr Bauer die Vorbehalte der Kunden sowie des Senior Managements ("Bringt mir das überhaupt was?" etc.) nicht.
- Die Kommunikation schrumpfte weitestgehend auf einseitige Informationen zusammen. Statt die wichtigsten Stakeholder an der Erstellung des neuen Systemdesigns zu beteiligen, wurde dieses von Herrn Bauer alleine ausgearbeitet und gewissermaßen als Fertiggericht serviert. Dadurch ließ sich der Mehrwert des Queue Replenishment Meetings ebenso wenig realisieren wie der Nutzen von Daily Stand-ups oder regelmäßiger Retrospektiven.

## Kanban braucht ein professionelles Change Management

Tatsächlich zeigt unsere Erfahrung als Kanban-Trainer und Organisationsberater, dass in der Begeisterung über die bestechend einfachen Regeln und Tools immer wieder das professionelle Management der evolutionären, also kontinuierlich, in kleinen Schritten erfolgenden Veränderung vergessen wird. Vor allem in größeren Unternehmen ist dieses Veränderungsmanagement jedoch alles andere als trivial. Es umfasst im Wesentlichen folgende vier Phasen (vgl. Leopold/Kaltenecker 2012):

- Die **Klärungsphase**, in der die persönlichen Verbesserungsideen in eine unternehmerische "Kanban-Initiative" übersetzt, Erwartungen und Ressourcen definiert sowie die eigene Rolle reflektiert werden.
- Die **Diagnosephase**, in der alle für die Veränderungsinitiative relevanten Stakeholder ihre Sichtweisen und Interessen abgeben und diese zu einem gemeinsamen Katalog von Wünschen und Anliegen verdichtet werden.
- Die **Implementierungsphase**, in der dieser Katalog in ein maßgeschneidertes "Systemdesign" transferiert und mit den Stakeholdern ein spezifisches Prozedere vereinbart wird sowie Kanban schließlich in den Betrieb geht.
- Die **Phase des Betriebs**, in der es um aktive Führung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserungsarbeit geht.



Bild 2: Die vier Phasen der Kanban-Einführung.

Im Folgenden sehen wir uns an einem weiteren Beispiel diese einzelnen Schritte genauer an und zeigen, warum sie für den Erfolg jeder Kanban-Initiative zentral sind.

## Die Klärungsphase

Heidrun Schreiber ist seit vier Monaten COO eines Schweizer Dienstleistungsunternehmens, das sich auf die maßgeschneiderte Aufarbeitung von Finanzinformationen für Banken, Versicherungen oder Agenturen spezialisiert hat. Von Anfang an ist Frau Schreiber bestrebt, sich einen möglichst guten Überblick über ihren Verantwortungsbereich zu verschaffen. Dabei stellt sie als "Prozess-Ownerin" vor allem im Bereich "Request for Change", in dem die bestehenden Software an die speziellen Kundenwünsche angepasst wird (z.B. für neue Produkte oder bei auftauchenden Business Opportunities) einen hohen Verbesserungsbedarf fest.

- Es fehlt offensichtlich an Prozessqualität, da die Durchlaufzeiten sehr hoch sind, viele Aufgaben lange liegen bleiben und auch die gelieferte Software fehleranfällig ist.
- Obwohl eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Business, Informatik, Qualitätssicherung und Operations notwendig ist, um die Kunden wunschgemäß zu betreuen, arbeiten alle Abteilungen vorwiegend siloorientiert. Das heißt Arbeiten werden weitgehend isoliert vom Gesamtzusammenhang abgearbeitet und dann „über den Zaun“ zur nächsten Abteilung geworfen. Das verstärkt die klassische Schnittstellenproblematik und fördert diverse Grabenkämpfe.
- Die Kommunikation zwischen den Abteilungen läuft sehr formal ab. Viele Informationen werden per E-Mail verteilt, ein gemeinsames Monitoring gibt es ebenso wenig wie Retrospektiven. Dies verhindert ein gemeinsames Lernen und vorhandene Probleme werden nicht gelöst.

Aufgrund ihrer bisherigen Managementenerfahrung weiß Frau Schreiber um die Auswirkungen derartiger Probleme. Ein dysfunktionaler Request for Change-Prozess stellt eine echte Belastung des gesamten operativen Geschäfts dar und verhindert zielorientierte Wertschöpfung. Glücklicherweise hat Frau Schreiber in ihrem letzten Unternehmen bereits gute Erfahrungen gemacht, die genannten Probleme mit Hilfe von Kanban zu lösen. Dementsprechend entschlossen ist sie, auch in ihrer neuen Funktion darauf zu setzen.

Bereits im nächsten Bereichsmeeting stellt sie ihren Entschluss den Abteilungsleitern vor und holt erste Resonanzen zu ihrem Vorschlag ein. Zudem kontaktiert sie noch vor dem nächsten Jour fixe des Top Management den für die IT verantwortlichen CIO, um ihre Sichtweisen mit ihm abzugleichen. Erfreulicherweise gibt es sowohl unter den Abteilungsleitern als auch beim CIO ein ähnliches Problembewusstsein. Zudem reagieren alle Angesprochenen durchwegs positiv auf die Idee eines evolutionären Veränderungsprozesses. Im Jour fixe werden gemeinsam mit dem CEO noch einmal die wichtigsten Fragen durchgegangen, damit aus der Kanban-Idee eine unternehmerische Initiative wird:

- Warum Veränderung? Wie sieht der "Case for action" aus? Was droht, wenn nichts unternommen wird? Was sind daher die wichtigsten Ziele der Veränderungsinitiative?
- Warum Kanban? Wieso ist der evolutionäre Ansatz gut geeignet für eine Verbesserung des Request for Change-Prozesses? Welche Probleme werden damit in Angriff genommen? Welchen Nutzen darf sich der CEO, der Bereich Request for Change, das gesamte Unternehmen davon versprechen? Und wie trägt Kanban zu einer höheren Wertschöpfung bei?
- Was braucht die Kanban-Initiative, um möglichst effektiv für Veränderung zu sorgen? Wie sieht die laufende Kommunikation aus? Welche Zeit- und Personalressourcen werden benötigt? Wie stehen die Kosten dem Nutzen gegenüber? Und was braucht Frau Schreiber, um ihrer Rolle als "Kanban Change Leader" gerecht zu werden?

An dieser Stelle ist Überzeugungsarbeit angesagt. Um das Senior Management für die Kanban-Initiative zu gewinnen, sollten Sie also gute Argumente parat haben. Nachfolgend ein paar Beispiele für mögliche Antworten auf die wichtigsten Fragen:

## **Warum Kanban? Warum ist der evolutionäre Veränderungsansatz gut geeignet?**

- Da das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich und in seinen internen Prozessen ohne größere Reibereien funktioniert, gibt es keinen Grund für große Veränderungsmaßnahmen. Lokale Verbesserungen sind jedoch sehr wohl sinnvoll und notwendig. Kanban hilft dabei, indem es einerseits die bestehenden Strukturen und Rollen respektiert und damit Umstellungskosten minimal hält und andererseits kontinuierlich für kleine Verbesserungsschritte sorgt.

## **Wie trägt Kanban zu einer höheren Wertschöpfung bei?**

- Durch das Sichtbarmachen des Arbeitsflusses werden rasch Verbesserungspotenziale, insbesondere Engpässe und Blockaden deutlich. Die Visualisierung hilft, diese vor Augen zu halten und konsequent zu bearbeiten. Dazu sorgt die Limitierung der laufenden Arbeit dafür, dass sich der Durchsatz erhöht und mehr Wert für den Kunden generiert wird. Schließlich ermöglichen Serviceklassen, das wirtschaftliche Risiko hinter jedem Arbeitstyp verständlich und zur zentralen Leitlinie zu machen.

## **Was braucht die Kanban-Initiative, um möglichst effektiv für Veränderung zu sorgen?**

- Wie die Erfahrung vieler Initiativen zeigt, lebt Kanban von der Beteiligung aller wichtigen Stakeholder. Die für den Arbeitsprozess relevanten Kräfte müssen identifiziert, Schlüsselspieler möglichst früh eingebunden und die für die gesamte Wertschöpfung wichtigsten Verbesserungswünsche erhoben werden.

## Was braucht Frau Schreiber, um ihrer Rolle als Kanban Change Leader gerecht zu werden?

- Frau Schreiber braucht natürlich Mut und langem Atem. Sie braucht aber vor allem auch Unterstützung von ihren Führungskräften und intelligente Formen von Beteiligung, um möglichst alle relevanten Entscheider aus dem Projektmanagement, dem Sales-Bereich, der Softwareentwicklung und dem Betrieb für Kanban zu gewinnen. Zudem bereitet sich Frau Schreiber mit dem „Kanban Change Leadership“-Training ([www.kanabaninit.com](http://www.kanabaninit.com)) umfassend auf ihre Rolle vor und zieht punktuell externe Experten zur Unterstützung heran.

## Die Diagnosephase

Nachdem Frau Schreiber den Segen des Senior Managements erhalten hat, erfolgt zu Beginn der Kanban-Initiative eine umfassende Diagnose des Status quo in mehreren Teilschritten.

### Schritt 1: Persönliche Retrospektive

Der erste Schritt sieht eine persönliche Retrospektive vor: Obwohl Frau Schreiber bereits vieles durchdacht hat, nimmt sie sich noch einmal eine halbe Stunde Zeit, um ihre bisherigen Beobachtungen festzuhalten: Was läuft im Change & Request-Prozess gut? Auf welche Stärken und Erfolge lässt sich bauen? Welche Verbesserungen sind bereits gelungen? Und was läuft nicht gut? Welche Misserfolge gab es? Wo ist definitiv Verbesserungsbedarf gegeben? Im Sinne des Brainwritings hält Frau Schreiber jede einzelne Antwort auf einem eigenen Post-it fest.

Schließlich sammelt sie diese Post-its auf einem dreispaltigen A3-Blatt und clustert diese. In der ersten Spalte stehen alle positiven Aspekte, in der zweiten Spalte alle negativen. In der dritten Spalte hält sie ihre Schlussfolgerungen fest: Was fällt mir auf? Welche zentralen Herausforderungen sehe ich? Und wie passt das zur skizzierten Verbesserungsstrategie? Diesbezüglich fällt Frau Schreiber vor allem auf, dass wichtige Arbeiten nicht termingerecht fertig werden und es keine gezielte Steuerung gibt, sodass vieles im berühmt-berüchtigten Feuerlöscher-Modus erfolgt.

Mit dieser strukturierten Visualisierung führt sich Frau Schreiber noch einmal ihre aktuellen Überlegungen vor Augen und kann ihre Startposition kritisch prüfen. Insbesondere der Wert der gemeinsamen Visualisierung und die kontinuierliche Einbindung aller am „Request for Change“ beteiligten Arbeitsbereiche bestätigt sich für Frau Schreiber.

### Schritt 2: Retrospektive im Führungsteam

Der zweite Schritt erfolgt in ihrem Abteilungsleiter-Team. Gemeinsam mit ihren Abteilungsleitern führt sie eine zweite Retrospektive mit denselben Fragestellungen durch. Das gibt Frau Schreiber die Gelegenheit, ihre eigenen Einschätzungen durch wichtige Aspekte zu ergänzen und unterschiedliche Perspektiven zu diskutieren. Zudem wird das weitere Vorgehen erörtert und die gemeinsame Verantwortung für den Erfolg der Kanban-Initiative

bekräftigt. Die Führungsrunde bestätigt unisono, dass die Priorisierung der Arbeiten oft nicht klar ist. Wenn, dann erfolgt diese Priorisierung zumeist durch Kundenbeschwerden oder durch Druck von Seiten des Senior Managements (offenbar vor allem Frau Schreibers Vorgänger). Folgerichtig werden am Ende der Retrospektive vor allem die Themen wirtschaftliches Risiko und einer entsprechend klaren Klassifizierung bestimmter Arbeiten diskutiert.

## Schritt 3: Großgruppenveranstaltung

Im dritten Schritt werden die Sichtweisen aller 41 Mitarbeiter eingeholt, die in den unterschiedlichen Abteilungen und Unternehmensbereichen am Request for Change-Prozess mitwirken. Deren Nahsicht auf vorhandene Probleme und Herausforderungen stellt für Frau Schreiber eine unverzichtbare Quelle für die Verbesserungsarbeit dar. Dazu wird eine halbtägige Großgruppenveranstaltung für eine erweiterte Retrospektive geplant, die Frau Schreiber gemeinsam mit dem CIO sowie allen Abteilungsleitern aus dem Business, der Softwareentwicklung, der Qualitätssicherung und dem Betrieb vorbereitet.

Die Veranstaltung soll sowohl eine vertiefte Diagnose ermöglichen als auch die Mitarbeiter auf breiter Front für die Initiative gewinnen. Dabei wird bewusst auf das Großgruppenelement MaxMix, also eine fach- und bereichsübergreifende Mischung von Mitarbeitern in den verschiedenen Diskussionsgruppen gesetzt. Entsprechende Vorabinformationen über die Großgruppenveranstaltung verbreiten die Führungskräfte in ihren jeweiligen Abteilungsmeetings.

Nach der Durchführung wertet das "Kanban Change Team", die neu betitelt Führungsrunde, die Veranstaltung aus. Als bestätigt sieht die Runde die Unklarheit des konkreten Arbeitsprozesses, der Reihenfolge und der Bedeutung bestimmter Arbeiten an. Als überraschend empfand man vor allem die vielstimmige Kritik an der mangelnden Abstimmung und an den fehlenden Feedbackschleifen von den anderen Teams, von Kundenseite, aber auch durch das Management selbst: Passt die Qualität dessen, was wir unseren Kollegen zur Weiterbearbeitung liefern? Passt die Geschwindigkeit? Wird effizient weitergearbeitet? Ist das Ganze auch wirklich im Sinne des Kunden? Und last but not least: Haben wir jetzt gute Arbeit geleistet? Oder nicht?

Auf der Tagesordnung des „Kanban Change Team“-Meetings steht allerdings nicht nur die Innensicht, sondern auch der kritische Außenblick. Mithilfe einer einfachen Moderationstechnik wird gemeinsam eine Landkarte der Stakeholder entworfen, die Einfluss, Kontaktintensität und Beziehungsqualität sichtbar macht (siehe „Stakeholder Management“ auf der Platform for Agile Management [www.p-a-m.org](http://www.p-a-m.org)) Auf diesem gemeinsamen Bild aufbauend, werden nun strategische Folgeschritte für die Einführung von Kanban bestimmt, in dessen Zentrum der direkte Kontakt mit den wichtigsten Stakeholdern steht.

## Schritt 4: Stakeholder befragen

Die als besonders relevant identifizierten Stakeholder, im Falle des „Request for Change“-Prozesses das Projektmanagement, die Qualitätssicherung, der Sales-Bereich als Kundenvertreter sowie Operations werden anschließend kontaktiert, über das Verbesserungsvorhaben informiert und um ein kurzes Gespräch gebeten. In diesen interviewartig durchgeführten Gesprächen wird nun auch die Außensicht erhoben. Dem Leitfaden für die



internen Retrospektiven folgend, werden weitere Produktmanager, Vertreterinnen aus dem Marketing und ausgewählte Sales Representatives vor allem zu zwei Punkten befragt:

1. Was passt bisher in der Zusammenarbeit und worauf können wir folglich auch in Zukunft bauen?
2. Womit sind die jeweiligen Gesprächspartner unzufrieden und was davon sollte unbedingt verbessert werden?

Am Ende des Gesprächs, das bewusst aufs Zuhören und Verstehen und nicht auf Diskussion angelegt ist (deswegen das Format des Interviews) werden die Stakeholder noch genauer über die Kanban-Initiative informiert und zu einem Basistraining eingeladen (siehe Implementierungsphase).

Die Ergebnisse der Interviews werden im "Kanban Change Team" reflektiert und mit der erhobenen Innensicht quer gelesen. Dabei bestätigt sich, dass termingerechte Lieferung und eine klare Ordnung der Arbeiten für alle Stakeholder zentrale Kriterien sind. Darüber hinaus wird der Wert der Visualisierung unterstrichen, da die meisten Befragten gerne wissen wollen, in welchem Stadium sich die von ihnen beauftragten Arbeiten gerade befinden. Transparenz und Vorhersehbarkeit stellen also zentrale Anforderungskriterien für die Verbesserungsarbeit dar.

Auf der Basis der geclusterten Interviewergebnisse wird eine erste Zuordnung vorgenommen, wie die wichtigsten Verbesserungsthemen mit Kanban-Elementen adressiert werden können (siehe Tabelle 1). Darüber hinaus wird der letzte Schritt der Diagnosephase vorbereitet.

Wichtigste Verbesserungsthemen "Das sollten wir dringend angehen"	Die nächsten Schritte "So hilft uns Kanban"
"Ich will wissen, wann meine Arbeit fertig wird." "Die Termintreue sollte sich erhöhen" "Ich möchte im Sinne der Kunden dringende Arbeiten vorziehen können"	Diese Anliegen können durch die Einführung von Service Level Agreements, WIP-Limits und dem Queue Replenishment Meeting adressiert werden.
"Mir ist unklar, woran das Team gerade arbeitet." "Es fehlt an Übersicht, wo gerade welche Arbeiten durchgeführt werden." "Wir wissen nicht, warum bestimmte Tasks liegen bleiben"	Diese Informationen können durch Visualisierung und die Arbeit mit einem gemeinsamen Kanban-Board bereitgestellt werden.
"Das Verständnis für die einzelnen Prozessschritte ist nicht bei allen vorhanden." "Wir lernen nicht aus einmal gemachten Fehlern, sondern wiederholen sie." "Ich möchte einen Request for Change-Prozess und nicht drei oder vier verschiedene."	Diese Probleme werden durch ein gemeinsames Prozessverständnis und regelmäßige Meetings bearbeitet. Sowohl das Daily Stand-Up vor dem Board als auch abteilungsübergreifende Retrospektiven aller am Request for Change-Prozess Beteiligten sind auch für ein entsprechendes Teambuilding hilfreich.

Tabelle 1: Verbesserungsthemen und Umsetzungsmöglichkeiten.

## Schritt 5: Verbesserungsideen abstimmen

Dieser letzte Schritt konzentriert sich darauf, die wichtigsten Rückschlüsse aus dem nunmehr verdichteten Gesamtbild zu ziehen: Wo wird insgesamt der größte Verbesserungsbedarf gesehen? Und wie hilft Kanban, uns

auch tatsächlich zu verbessern? (siehe hierzu ebenfalls Tabelle 1) In kurzen, persönlichen Meetings lädt Frau Schreiber die wichtigsten Stakeholder nochmals ein, um die konsolidierten Verbesserungsvorhaben vorzustellen und gemeinsam kritisch zu prüfen.

Am Ende ihrer diagnoseorientierten Schrittfolge hat Frau Schreiber bereits eine Reihe essentieller Ergebnisse zusammengetragen:

- Sie hat einen gemeinsam mit allen relevanten Stakeholdern konsolidierten Katalog an Anforderungen und Wünschen in Händen, der in der Implementierungsphase punktgenau bearbeitet und mit hohem Commitment umgesetzt werden kann. Schließlich wurden die notwendigen Verbesserungsschritte nicht von Frau Schreiber oder einem "Prozess-Spezialisten", sondern von allen Betroffenen gemeinsam definiert.
- Durch die umfassende Diagnose hat Frau Schreiber allerdings weit mehr erreicht als eine rein inhaltliche Konsolidierung. Sie hat sowohl die internen als auch die externen Stakeholder des Bereichs frühzeitig in ihre Initiative einbezogen und bewusst Räume für die Mitgestaltung geschaffen. Das stärkt das Verständnis für den Prozess und fördert die effektive Zusammenarbeit.
- Dadurch konnten negativen Emotionen, die für viele Veränderungsvorhaben typisch sind – z.B. Skepsis gegenüber Kanban oder Befürchtungen, dass dies primär Mehrarbeit mit sich bringt – frühzeitig abgefangen und abgefedert werden. Change wird viel weniger als aufgezwungen erlebt und entsprechend erlitten, sondern sinnhaft selbst gestaltet.
- Allein durch die intensive Kommunikation auf allen Ebenen hat Frau Schreiber schon in der Diagnosephase für eine Menge positiver Entwicklungsimpulse im Sinne von Kaizen gesorgt.

## Die Implementierungsphase

Die Implementierungsphase gliedert sich wiederum in drei Abschnitte.

### Schritt 1: Basistraining

Unter dem Titel "Kanban für Entscheider" hält Frau Schreiber ein halbtägiges Basistraining ab, zu dem nicht nur alle Mitarbeiter, sondern auch alle Stakeholder eingeladen sind. In diesem Basistraining wird Kanban kurz und bündig vorgestellt. An praktischen Beispielen wird das Wie, aber auch das Warum der Verbesserungsarbeit erörtert. Durch den gezielten Einsatz der Diagnoseergebnisse (z.B. aus Tabelle 1) wird auch auf breiter Ebene für ein fundiertes Verständnis gesorgt.

### Schritt 2: Systemdesign-Workshop

Am Ende des Basistrainings entscheidet jede Abteilung für sich, welche zwei bis drei Delegierte mit der Ausarbeitung des Systemdesigns betraut werden. Dadurch lassen sich die spezifischen Perspektiven und Interessen aller am Prozess beteiligten Fachabteilungen berücksichtigen und die Gefahr von anschließenden Immunreaktionen ("Das ist nicht unser Ding!") werden minimiert. In dem zweitägigen Systemdesign-Workshop werden insbesondere:

- die Grenzen des Kanban-Systems festgelegt.
- Arbeitstypen identifiziert: Welche Stakeholder erteilen welche Arbeitsaufträge und an wen werden diese weitergegeben?
- Arbeitsschritte gefunden: In welchen Stufen verlaufen die Tätigkeiten für die einzelnen Arbeitstypen?
- Kapazitäten und WIP-Limits definiert: Wie viel Arbeit kann das System maximal aufnehmen, damit ein kontinuierlicher Arbeitsfluss gewährleistet bleibt?
- Serviceklassen bestimmt: Wie unterscheiden sich Aufgaben in puncto Auswirkungen und Risiken? Welche Leistungen können in welchen Zeiträumen geliefert werden?
- die tatsächlichen Verbesserungen kontinuierlich gemessen: Welche Dimensionen sollen untersucht werden, um Fortschritte nachzuweisen und weitere Verbesserungspotenziale herauszufiltern?
- Abstimmungsformate und -intervalle für den Betrieb vereinbart: Welche Meetings braucht es? In welchen Abständen sind Meetings sinnvoll?

Am Ende des Systemdesign-Workshops sind viele Optionen besprochen, Arbeitsabläufe simuliert und wegweisende Entscheidungen getroffen worden. Freilich gäbe es noch Stoff für viele weitere Diskussionen. Ziel des Workshops ist jedoch nicht die Erstellung eines perfekten Systemdesigns. Vielmehr wird eine pragmatische Lösung gesucht, mit der sich Kanban in Betrieb nehmen lässt und die eine kontinuierliche Verbesserungsarbeit im Alltag vorantreibt.

## Schritt 3: Meeting zur Inbetriebnahme

Schließlich fehlt nur noch die finale Zustimmung der Stakeholder, um mit Kanban im Arbeitsalltag zu starten. Im entsprechend genannten Meeting "Kanban Inbetriebnahme" präsentiert Frau Schreiber das entworfene Board und erläutert den zukünftigen Betrieb anhand konkreter Arbeitsbeispiele. Zudem vereinbaren alle Beteiligten konkrete WIP-Limits, Serviceklassen, Meetings und diejenigen Metriken, anhand derer Mitarbeiter wie Kunden die tatsächliche Verbesserung messen können. Auch dieses Meeting hat nicht zum Ziel, bis ins kleinste Detail jeden denkbaren Fall durchzuspielen. Vielmehr soll, wie Frau Schreiber immer wieder hinweist, ein pragmatischer Startpunkt definiert werden, um die kontinuierliche Verbesserungsarbeit in den Arbeitsalltag zu übertragen.

## BOARD???

## Die Betriebsphase

Nach nur zwei Wochen Vorbereitungszeit hat Frau Schreiber den "kanbanisierten" Request for Change-Prozess in den Realbetrieb übernommen. Nach einer kurzen Eingewöhnungsphase zeigen sich die ersten Verbesserungen:

- Das Kanban-Board wird konsequent bespielt. Die vielen Bewegungen der Tickets sind eine starke Botschaft und die Mitarbeiter haben Spaß, damit zu arbeiten.

- Es wird bereichsübergreifend zusammen gearbeitet. Durch die zunehmende Vertrauensbildung und den sichtbaren Fortschritt, aber auch durch den neu erwachten Sportsgeist bei auftauchenden Problemen entsteht ein eigener, bisher völlig unbekannter Spirit.
- Delegierte aller wichtigen Stakeholder (Projektmanagement, Sales, Management, Qualitätssicherung, siehe oben) koordinieren sich in den zwei-wöchentlichen Queue Replenishment Meetings und legen dort die weitere Bearbeitung der Aufgaben fest.
- Daily Stand-ups werden ebenso regelmäßig durchgeführt wie die wöchentlichen Retrospektiven, zu denen nach vier Wochen das erste Mal auch Vertreter des Sales-Bereichs zur kritischen Prüfung eingeladen sind.
- Bereits die ersten Messungen zeigen Fortschritte, nach acht Wochen hat sich die durchschnittliche Durchlaufzeit um 70% verbessert.

Dennoch zeigt sich in diesen ersten Wochen auch sehr deutlich, dass vieles noch suboptimal läuft und weitere Verbesserungsschritte anstehen. Allein der Umstand, dass das große Kanban-Board für den gesamten Prozess in einem eigenen Raum hängt und weder für alle ständig sichtbar noch leicht zugänglich ist, kann nur als Übergangslösung gesehen werden. Die angezeigten Strukturänderungen, vor allem die Umsiedelung einiger Teams für eine größere räumliche Nähe zueinander wie zum Board, ist jedoch ein großer Veränderungsschritt, der ebenfalls gut vorbereitet und kommuniziert werden muss.

## Kaizen ohne Unterlass

Im Betrieb stößt das nach wie vor sehr aktive "Kanban Change Team" um Frau Schreiber rasch auf weiteren Verbesserungsbedarf. Einerseits geht es dabei um technische Verbesserungen wie die Korrektur von zu hohen WIP-Limits, die Einführung einer neuen Serviceklasse oder eine bessere Bearbeitung der Metriken. Andererseits geht es um eine weitere Optimierung der Zusammenarbeit, die durch besser vorbereitete Retrospektiven, durch rotierende Moderationsverantwortung oder das Einfordern von mehr Kommunikationsdisziplin in Angriff genommen wird. Kaizen bleibt in diesem Sinne nicht nur ein schönes Wort, sondern wird auch aktiv gelebt.

Auch die "Kanban-Mission" von Frau Schreiber ist mit der Inbetriebnahme keinesfalls zu Ende. Weder findet die kontinuierliche Verbesserungsarbeit von selbst statt noch ändert sich automatisch die Unternehmenskultur. Vielmehr braucht es im Betrieb von Kanban ebenso professionelle Führungsarbeit wie in der Einführungsphase. Insbesondere die Arbeit an der Fehlerkultur hat für Frau Schreiber eine besonders hohe Priorität. Schließlich merkt sie an vielen kleinen Auseinandersetzungen, dass sich die frühere Praxis der wechselseitigen Schuldzuweisung noch nicht in Luft aufgelöst hat. Dieses und weitere Probleme in kleinen Etappen zu lösen, ist für Frau Schreiber unerlässlich, um im Sinne des evolutionären Change Managements kontinuierlich den Kanban-Prozess zu verbessern...

## Fazit

Um Kanban bestmöglich einzusetzen, braucht es nicht bloß ein fundiertes Wissen um spezielle Kanban-Praktiken. Vielmehr ist ein profundes Verständnis von Veränderungsgesetzen und professioneller Führung vonnöten. Schließlich handelt es sich bei Kanban um eine Methode des Change Managements.

Evolutionäre Veränderung beginnt mit einem umsichtigen Einführungsprozess. Die Art, wie Probleme identifiziert, systemische Lösungen vorbereitet und alle relevanten Stakeholder zu einer gemeinsamen Verbesserungsarbeit eingeladen werden, stellt schon früh die Weichen für den Erfolg einer Kanban-Initiative. Wird auf diese Weichenstellung verzichtet und professionelle Vorbereitung vernachlässigt, droht diese Initiative leicht in der Sackgasse zu landen. Die "Just do it"-Philosophie reicht definitiv nicht aus, um nachhaltige Verbesserungen auf den Weg zu bringen.

Das von uns vorgestellte Phasenmodell kann diesbezüglich als Navigationshilfe dienen. Schritt für Schritt werden die notwendigen Klärungen vorgenommen und Wissen aufgebaut. Professionell geführt, bringt dieser Prozess ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Kommunikation mit sich. Und verwirklicht, ganz nebenbei, selbst ein lebendiges Stück Kaizen.

## Literatur

- Leopold, Klaus; Kaltenecker, Siegfried: **Kanban in der IT**, Hanser Verlag, 2012
- Kanban in der IT, Die Webseite zum Buch: [www.kanbaninit.de](http://www.kanbaninit.de)
- **Roock, Arne, Kanban-einführungs-Artikel**, evt. auch Scrum in Kanban im PM-Magazin
- **Anderson, David, Lessons in Agile Management**, Blue Press 2012 (erscheint im Herbst)
- Platform for Agile Management [www.p-a-m.org](http://www.p-a-m.org)
- Andrezak, Markus, Enterprise Kanban at mobile.de <http://www.slideshare.net/mandrezak> sowie <http://www.portagile.com/>