

19 Hürden bei der Einführung

Es ist uns gelungen, das Reifegradmodell und dazu passende Umsetzungsmuster der Kanban-Implementierung zu beschreiben. Dabei haben wir aber auch Widerstands- und Trägheitsmuster gesehen, die eine tiefer gehende Einführung von Kanban und das Erreichen höherer Reifegrade behindern. Damit Sie diese vorhersehen können und Mittel und Wege kennen, diese Auswirkungen zu begrenzen, wollen wir im Folgenden auf diese regelmäßig wiederkehrenden Hürden bei der Einführung eingehen.

19.1 Allgemein beobachtete Hürden bei der Einführung

Hindernisse für das Erreichen des nächsten Reifegrades sind für Organisationen oft auf einen Mangel oder das Fehlen eines soziologischen oder psychologischen Faktors oder eines wichtigen Wertes in der Organisationskultur zurückzuführen, wie zum Beispiel:

- ▶ Mangel an Leadership
- ▶ Mangelndes Verständnis
- ▶ Kein ganzheitliches Denken
- ▶ Fehlende Vereinbarungen
- ▶ Mangelndes Vertrauen oder unzureichendes Einfühlungsvermögen
- ▶ Mangel an Respekt
- ▶ Fehlende Kundenorientierung oder mangelnde Serviceorientierung
- ▶ Keine Wertschätzung des Arbeitsflusses

Die Übergangspraktiken und die Kanban-Werte sind dazu da, die soziologischen, psychologischen und kulturellen Herausforderungen zu mildern, die das Erreichen des nächsten Reifegrades behindern. Die Kanban-Werte werden den Reifegraden des Modells zugeordnet, und Führungskräfte müssen darauf vorbereitet sein, diese Werte in die Kultur der Organisation einzuführen, um die nächste Reifegradstufe zu ermöglichen.

In der Regel haben Übergangspraktiken keinen Einfluss auf die Identität oder den emotionalen Zustand Einzelner und sind sicher und leicht zu übernehmen. Übergangspraktiken für den Reifegrad 3 können in einer Organisation, die den Reifegrad 3 anstrebt, in Reifegrad 2 eingeführt werden. Die wichtigsten Praktiken des Reifegrades 3 – auf der Unterebene der Festigung – werden jedoch in einer Organisation der Reifegradstufe 2 wahrscheinlich auf Widerstand stoßen.

Die Übergangspraktiken sind häufig so angelegt, dass sie die Grundlagen schaffen und die sozialen Bedingungen verändern, um die Übernahme der Festigungspraktiken für einen bestimmten Reifegrad zu ermöglichen. Die Hauptpraktiken sind erforderlich, um das Ergebnis zu liefern, das den Reifegrad ausmacht, wie z.B. »Konsistente Ergebnisse«, eine zuverlässige, wiederholbare, den Kundenerwartungen entsprechende Servicelieferung, gemäß Reifegrad 3.

19.1.1 Eine breitere Einführung zur Überwindung von Trägheit

Die breite Einführung von Kanban trägt auch dazu bei, Hindernisse zu beseitigen, die der Organisation für eine höhere Reife im Wege stehen. Beispielsweise erhöht das Explizitmachen von Regeln und Vereinbarungen das Sozialkapital, indem die Grenzen und Einschränkungen von Handlungen definiert werden. Explizite Regeln führen zu Ermächtigung und stärken damit das Vertrauen. Daher erwarten wir, dass sich die Reife in dem Maße erhöhen wird, wie wir die allgemeinen Praktiken von Kanban in der Breite anwenden.

Visualisierung und Metriken helfen beim Verständnis. Wenn das Hindernis für die Einführung der Hauptpraktiken auf dem nächsten Reifegrad auf mangelndes Verständnis zurückzuführen ist, dann wird eine zusätzliche Visualisierung oder das Berichten zusätzlicher Metriken, die das Problem »erhellen«, zum Verständnis beitragen und Nachfrage nach der Hauptpraktik schaffen, gegen die man sich sonst wehrt. Zusätzliche Visualisierungs- oder Berichtspraktiken dienen also als Übergangspraktiken auf dem Weg zur Einführung der Hauptpraktik.

Visualisierung und Transparenz schaffen auch Empathie und Vertrauen. Sowohl Empathie als auch Vertrauen sind Grundvoraussetzungen für alles Weitere.

Möglicherweise muss begründet werden, warum eine Gruppe von Einzelpersonen als Team agieren muss. Ein Team kann einfach eine soziale Einheit sein, die über eine gemeinsame Identität verbunden ist sowie über eine gewisse Notwendigkeit, verantwortlich gehalten und geführt zu werden. In diesem Fall sehen wir das Muster eines aggregierten Individual-Kanban-Boards.

In anderen Fällen ergibt sich die Notwendigkeit kooperativer Teamarbeit daraus, dass eine Aufgabe zu groß oder zu gewaltig ist, als dass ein Einzelner sie allein bewältigen könnte. Sobald wir ein Bedürfnis nach Zusammenarbeit haben, sehen wir, wie sich das Muster der Team-Kanban-Boards herausbildet.

Wenn es an Sozialkapital oder sozialem Zusammenhalt mangelt, sind Übergangspraktiken erforderlich, um mehr Sozialkapital und die sozialen Strukturen sowie einen Mechanismus zur Förderung der Zusammenarbeit zu schaffen. Wir erkennen dies am Übergangsmuster von einem aggregierten Individual-Kanban-Board zu einem serviceorientierten, kollaborativen Team-Kanban-Board. An diesem Punkt werden die Swimlanes umbenannt; anstelle von Einzelpersonen repräsentieren die Swimlanes nun die angebotenen Services und die bearbeiteten Arbeitstypen, und es werden Avatare verwendet, um flexible, vielseitig qualifizierte Mitarbeiter von denjenigen zu unterscheiden, die eingeschränkter qualifiziert sind und sich einem einzelnen Service widmen (siehe Abb. 19–1). Implizit sind Mitarbeiter mit einem eigenen Avatar gesellschaftlich angesehen als diejenigen, deren Name lediglich in einer einzigen Zeile des Boards steht. Dadurch entsteht sozialer Druck auf den Einzelnen, seine Fähigkeiten zu verbessern und zu erweitern, und es führt zu einem breiteren, qualifizierteren und liquideren Mitarbeiterpool. Der Vorteil ist ein schnellerer, reibungsloserer Arbeitsfluss. Was dieses Muster möglich macht, ist serviceorientiertes Denken in Verbindung mit dem indirekten Ansatz, eine Praktik einzuführen, von der man weiß, dass sie den Wunsch nach einem erstrebenswerten Ergebnis sozial gestaltet – einer

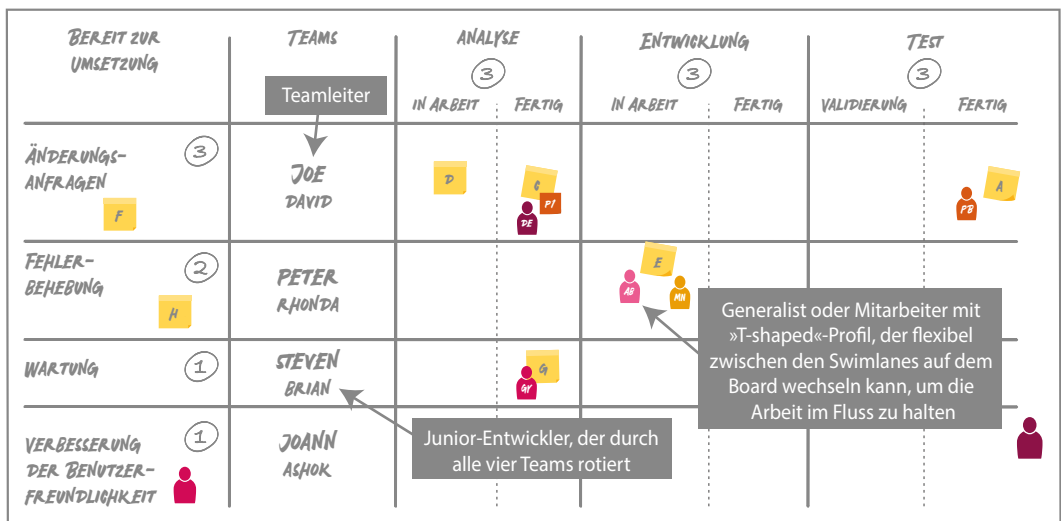


Abb. 19–1 Beispiel für das Muster eines flexiblen Mitarbeiterpools

breiter qualifizierten Belegschaft, die dadurch gefördert wird, dass Flexibilität und umfassende Qualifizierung einen gewissen Status zuerkannt bekommen, einem Management, das sich auf die zu erledigende Arbeit und die Kundenzufriedenheit konzentriert, und einer Abkehr vom Management von Einzelpersonen.

Wenn man Regeln und Vereinbarungen explizit macht und Grenzen und Einschränkungen definiert, hilft das auch beim Verständnis. Eine klarere Definition der Regeln kann die Festigungspraktiken auf der nächsten Ebene möglich machen.

19.1.2 Die Notwendigkeit individueller Reife

Zwischen den Reifegraden 3 und 4 gibt es eine deutliche Verschiebung von qualitativen Messgrößen und Entscheidungsregeln hin zu quantitativen Messgrößen und Analysen. In neuropsychologischer Hinsicht gibt es eine Verschiebung von System 1 (emotionale Mustererkennung im limbischen Gehirn oder in der Amygdala) zu System 2 (logisches Schlussfolgerungsdenken im präfrontalen Kortex). Um diesen Übergang zu ermöglichen, ist ein gewisses Maß an individueller Reife erforderlich. In einigen Fällen werden es einzelne Personen sein, die das Erreichen eines höheren Reifegrades behindern, und von Zeit zu Zeit kann es notwendig sein, Mitarbeiter, denen die emotionale Beweglichkeit fehlt, um bequem auf höheren Reifegraden zu operieren, zu versetzen oder zu entlassen.

Eine höhere Reife erfordert Individuen mit altruistischer, serviceorientierter Motivation. Sie erfordert Menschen, die nicht nur die Verantwortung für das Handeln übernehmen, sondern auch die Verantwortung für die Ergebnisse akzeptieren.

Verantwortlichkeit geschieht nicht durch Zauberei – sie erfordert Feedbackmechanismen, um über Ergebnisse und individuelle Maßnahmen nachzudenken. Reife Individuen akzeptieren, dass ihr Verhalten einen Einfluss auf die Ergebnisse für die kollektive soziale Gruppe und die Organisation hat. Es wird viel über die Notwendigkeit von Leadership geschrieben. Der inhärente Wunsch, eine Führungspersönlichkeit zu sein, ist nicht in jedem Menschen verankert, und die Leadership-Entwicklung ist ein großes Thema – ein Thema, das wir in dieser Ausgabe des KMM noch zurückgestellt haben. Unterschätzen Sie jedoch nicht, was man erreichen kann, wenn man eine Organisation auf Verantwortlichkeit ausrichtet. Angemessene Feedbackschleifen, die so gestaltet sind, dass über die Ergebnisse und darüber, wie diese Ergebnisse durch Maßnahmen beeinflusst wurden, nachgedacht wird, werden Sie weit bringen. Die breite Einführung von Kanban-Praktiken mit dem Schwerpunkt auf der Nutzung von Feedbackschleifen zur Förderung von Verantwortung ist ein indirektes Mittel zur Förderung von mehr Leadership.

19.1.3 Werte zur Überwindung von Trägheit

Ein Mangel an Leadership und das Scheitern bei der Schaffung von *Einheit* – einer gemeinsamen Ausrichtung auf einen gemeinsam verstandenen Zweck – ist ein Hindernis für das Erreichen der Reifegradstufe 3 oder höher.

Mangelndes ganzheitliches Denken ist ein Hindernis für das Erreichen von Reifegrad 2, und dies wird immer akuter, je höher die angestrebte Umsetzung geht. Um Reifegrad 3 und höher zu erreichen, muss die Organisation Services als Systeme ansehen und die Organisation selbst als organischen, lebendigen Organismus, als ein Netzwerk von voneinander abhängigen Services betrachten. Für die Verbesserung der Ergebnisse ist es von entscheidender Bedeutung, zu verstehen, dass lokale Aktionen oder Untätigkeit einen Dominoeffekt im gesamten Netzwerk haben können. Das ist eine Abkehr von Ichbezogenheit, denn das Denken an sich selbst oder an das eigene unmittelbare Team oder die eigene Organisationseinheit trägt nicht zur kollektiven Anstrengung im Service oder für die Kunden und andere Stakeholder bei. Eine inhärente Verschiebung hin zu selbstlosem Handeln ist erforderlich, um die Leistung der Organisation als Ganzes zu verbessern. Es ist notwendig, in Systemen zu denken und Metriken zu verwenden, die eine ganzheitliche Verbesserung vorantreiben und nicht lokale Optima.

Fehlende Kundenorientierung ist ein Hindernis für das Erreichen der Reifegradstufe 3. Auch hier wird dies immer akuter, je höher die angestrebte Umsetzung oder je größer der Umfang der Implementierung ist. Um Reifegrad 3 und höher zu erreichen, muss eine Organisation in Form von Services denken und die Organisation als ein Netzwerk von voneinander abhängigen Services betrachten, wobei stets der Endkunde, seine Bedürfnisse, Erwartungen, sein Zweck und die Risiken, die er möglicherweise managt, im Auge behalten werden müssen.

Eine mangelnde Wertschätzung eines gleichmäßigen Arbeitsflusses behindert das Erreichen von Reifegrad 3. Ein ungleichmäßiger Arbeitsfluss führt zu fehlender Vorhersagbarkeit und zur Unfähigkeit, Erwartungen und Versprechen zu erfüllen. Dies wirkt sich auf das Vertrauen aus, und ein Mangel an Vertrauen verzögert einige andere Praktiken, wie Pull und aufgeschobene Zusagen, die erforderlich sind, um die WIP-Limits einzuhalten und ein System am Laufen zu halten, ohne es zu überlasten. Eine mangelnde Wertschätzung des Arbeitsflusses kann zu einem Teufelskreis führen, in dessen Verlauf es zu einem Rückfall in einen niedrigeren Reifegrad kommt.

Vereinbarungen erfordern Vertrauen, Respekt und explizite Regelungen. Ohne Vereinbarungen kann es keine geregelte Umsetzung der WIP-Limits geben, was den Arbeitsfluss beeinträchtigt und zu Ungleichmäßigkeit und Überlastung führt.

Ohne Respekt sind die Abläufe in Systemen und Prozessen dysfunktional und unzuverlässig. Reifegrad 3 kann nicht ohne den kulturellen Wert des Respekts erreicht werden. Einige spezifische Praktiken wurden entwickelt, um einen Mangel an Respekt zu mildern oder den Umfang des Respekts zu erhöhen, damit eine Organisation die nächste Stufe erreichen kann.

In Umgebungen mit niedrigem Reifegrad kann ein Mangel an Respekt gemildert oder mit Vorschriften, expliziten Regeln und Vereinbarungen, die strikt durchgesetzt werden, behoben werden. Obwohl solche Gegenmaßnahmen in manchen Situationen wirksam sein können, spiegeln sie nicht die zentralen Kanban-Werte wider.

Um Reifegrad 4 zu erreichen, müssen sowohl die Shareholder als auch das Prinzip respektiert werden, dass es ein Unternehmen, eine wirtschaftliche Einheit gibt, die Gewinne erzielen muss, um zu existieren. Ohne Respekt vor den Eigentümern, die ihr Kapital einem Risiko ausgesetzt haben, werden Margen, Rentabilität, Kostenkontrolle und Ähnliches kaum beachtet. Es wird kein Streben nach höherer Reife auf den Stufen 5 und 6 geben, wenn das langfristige Überleben des Unternehmens nicht ausdrücklich wertgeschätzt wird.

19.1.4 Der persönliche Einsatz

Es ist üblich, dass Gründer oder Gründerfamilien die langfristige Überlebensfähigkeit wertschätzen. Ihre Interessen stimmen mit denen der am schlechtesten bezahlten und am wenigsten mobilen Arbeitskräfte überein. Oft sind es die mittleren Führungskräfte, die am wenigsten am langfristigen Überleben interessiert sind – es bedeutet ihnen nichts, sie haben keine gemeinsamen Interessen, und ihre Fähigkeiten und ihr relativer Wohlstand machen sie sehr mobil und widerstandsfähig gegen teilweises oder vollständiges unternehmerisches Scheitern. Um die Reifegrade 5 und 6 zu ermöglichen, ist es notwendig, dass die oberen Führungskräfte die Interessen des mittleren Managements aufeinander abstimmen und ihnen »ihren persönlichen Einsatz« im langfristigen Überleben anrechnen. Traditionell geschah dies über betriebliche Pensionspläne und nicht über die in modernen Unternehmen bevorzugte, vom Arbeitgeber subventionierte individuelle Altersvorsorge. Andere Ansätze beinhalten in der Regel Mitarbeiterbeteiligung, einschließlich Aktienzuteilungen oder Aktienoptionen mit Sperrfristen von üblicherweise mehr als fünf Jahren. Solche Systeme hatten nur begrenzten Erfolg, eine Belegschaft der mittleren Führungskräfte zu schaffen, die wirklich auf das langfristige Überleben des Unternehmens ausgerichtet ist. Führungskräfte müssen gründlich darüber nachdenken, wie sie die Interessen von hochmobilen, wirtschaftlich abgesicherten mittleren Führungskräften in Einklang bringen können, wenn eine hohe Reife erreicht und erhalten werden soll. Loyalität muss in einem Unternehmen in beide Richtungen gehen.

19.1.5 Das Organisationsdilemma von sozialem Status, Vertrauen und Loyalität

Typischerweise haben Organisationen mit hohem Vertrauen eine flache Struktur mit weniger Berufsbezeichnungen und Gehaltsstufen als üblich und eine einfachere Sozialstruktur. Tiefere Hierarchien sind mit Organisationen mit geringerem Vertrauen und größerer Bürokratie verbunden – einer Kultur, die sich nur langsam bewegt und in der man häufiger um Erlaubnis bittet. Tiefere Hierarchien fördern jedoch Loyalität, während flache Hierarchien sie bremsen, da Einzelpersonen kündigen, um anderswo schneller einen sozialen Status zu erreichen. Das ist ein Kerndilemma der Reife von Organisationen: Um einen hohen Reifegrad zu erreichen, braucht es ein hohes Maß an Vertrauen und Loyalität, und doch scheinen sie sich gegenseitig auszuschließen.

Wie könnte eine Lösung für dieses Dilemma aussehen? Offensichtlich gibt es Organisationen der Reifegrade 5 und 6.

Es muss mehr als nur Gehaltsstufen oder Jobtitel geben, die eine Aufwertung des sozialen Status ermöglichen. Das Social Engineering in der Organisationsgestaltung erfordert einen facettenreichen und sehr nuancierten Ansatz zur Gewährung von Anerkennung.

Eine einfache, flache Struktur mit wenigen Gehaltsstufen und Berufsbezeichnungen mag zwar attraktiv sein, ist aber auch etwas naiv. Ist es möglich, eine tiefere Hierarchie zu haben, ohne dass es zu einem Vertrauensverlust und einer Entwicklung hin zu einer konservativen, auf Genehmigungen bedachten, hochbürokratischen Kultur kommt? Wir glauben ja! Setzen Sie Transparenz, explizite Regeln und ein faires und gerechtes Bewertungssystem ein; sorgen Sie für Befähigung, schaffen Sie die Mittel, damit die Reputation gedeihen kann. Führungspersönlichkeiten können alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel einsetzen, um Loyalität zu fördern – gemeinsame Ziele und ein starkes Gefühl für Identität, Historie und Erzählungen – die Reise eines Helden, der gegen Widrigkeiten kämpft, der Widerstandsfähigkeit zeigt, bis eine robuste, bewunderte Marke entsteht –, all diese Dinge fördern Loyalität. Erwägen Sie, Loyalität zu belohnen und ihr einen sozialen Status zuzuweisen. Legen Sie Wert auf Loyalität gegenüber der Organisation, ihrem Auftrag und ihren Werten: Schreiben Sie ihr Tugend, Integrität und Würde zu.

19.1.6 Hürden zum Reifegrad 2

»Jedes Team berichtet, dass es seine Zusagen einhält, aber ich weiß, dass die Kunden länger als sechs Monate auf die Lieferung warten.«

Agile Coach, Hersteller von Internet-Ausrüstung,
Boston, Vereinigte Staaten

Diese Aussage wurde David auf einem Flur vor einem großen Meeting zugeflüstert, weil sich die betroffene Person nicht sicher fühlte, dies in einem öffentlichen Forum zur Sprache zu bringen. Davids Gastgeber war ein Unternehmensbereich mit 600 Mitarbeitern, der zwei Produkte herstellte. Sie hatten sehr stark auf Scrum gesetzt und verwendeten es seit sechs Jahren. Wie der Vizepräsident selbst zugab, hatte die Leistung des Unternehmensbereichs zumindest in den letzten zwei Jahren nachgelassen, und weitere Verbesserungen zeichneten sich nicht ab.

Wir können diese Situation wie folgt beurteilen:

- ▶ Mangel an Serviceorientierung
- ▶ Lokale Metriken und Ziele, keine Instrumentierung des Prozesses für das Erfassen der Durchlaufzeit
- ▶ Keine vom Kunden wiedererkennbaren Aufgaben
- ▶ Mangelnde Zusammenarbeit über den gesamten Arbeitsablauf der Servicelieferung hinweg
- ▶ Ganz klar: Reifegrad 1. Wir würden Folgendes empfehlen:
 - ▶ Organisieren Sie einen STATIK-Workshop für den Gesamtarbeitsablauf sowie für die daran beteiligten Teams.
 - ▶ Definieren Sie Arbeitstypen, die die Kunden wiedererkennen.
 - ▶ Implementieren Sie ein serviceorientiertes Workflow-Kanban-Board.
 - ▶ Richten Sie ein Flow-Review-Meeting ein.
 - ▶ Verwenden Sie arbeitsflussbezogene Metriken, um die etablierten SLAs und die bestehenden Regeln und Vereinbarungen zu überprüfen.

19.1.7 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 2

Wir sehen die folgenden häufig wiederkehrenden Schwierigkeiten auf dem Weg zum Erreichen von Reifegrad 2:

1. Start erfolgt ohne einen kundennahen Service.
2. Mangelnde Service- oder Kundenorientierung
3. Kopieren einer Organisationsblaupause

4. Zwang zur Verwendung von Standardverfahren in der Organisation
5. Nicht in Kanban geschulte Manager
6. Fehlen eines Flow-Managers
7. Veraltete Werkzeuge

Wir schauen uns dies der Reihe nach an.

1. Start erfolgt ohne einen kundennahen Service

Wenn es keinen Endkunden gibt, fällt es oft schwer, sinnvolle Arbeitstypen zu definieren. Wenn ein Kunde vorhanden ist, ist es einfacher, eine Kundenanfrage als Arbeitstyp zu identifizieren.

Ein kundenorientierter Service bedeutet auch, dass wir ablehnbare Anforderungen haben – wir können Nein zu einer Anforderung sagen. Demzufolge stehen uns die Triage-Optionen – jetzt, später oder gar nicht – vollständig zur Verfügung. Die Notwendigkeit, mit einem kundenorientierten Service zu beginnen, war die Standardempfehlung für Kanban-Coaches, bis zu einem kürzlich erfolgten empirischen Beispiel von Best Day, einem Reiseunternehmen mit Sitz in Mexiko. Best Day konzentrierte sich zunächst auf einen gemeinsam genutzten internen Service, ausschließlich mit nicht ablehnbaren Anforderungen, und verbesserte dennoch den kundenorientierten Service auf ein Leistungsniveau, das Fit for Purpose war, ohne direkt den kundenorientierten Service zu adressieren.

Unabhängig von den herausragenden Leistungen der Coaches von Best Day bietet ein kundenorientierter Service mehr Optionen, mehr Flexibilität und weniger Einschränkungen und führt mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg.

2. Mangelnde Service- oder Kundenorientierung

Als Erweiterung zum ersten Punkt fragt niemand, für wen wir den Service liefern. Es gibt auch keinen Zweck mit einem externen, altruistischen Fokus. Es gibt keinen Kunden. Wir sind niemandem zu Diensten. Wenn es einen Zweck gibt, dann ist er intern und nützt wahrscheinlich nur uns selbst.

Zwölf erfahrene Kanban-Coaches, die in den Jahren 2018 und 2019 am KMM-Beta-Programm teilgenommen haben, teilten ihre Beobachtung, dass die Mehrheit der Organisationen, die agile Transformationen durchführen, in Reifegrad 1 feststecken. Sie haben weitgehend agile Praktiken auf Teamebene eingeführt, kämpfen aber mit der Skalierung darüber hinaus.

Die Einführung der Service-Delivery-Prinzipien und einer serviceorientierten Organisation ist der Schlüssel, die Motivation für die Initiative (das Warum) und die eingeführten Praktiken (das Was) zu verbinden.

3. Kopieren einer Organisationsblaupause

In den letzten Jahren hören wir sehr häufig vom Spotify-Modell. Ein vordefiniertes Organisationsdesign mit drastischen sozialen Veränderungen und großen J-Kurven bleibt attraktiv. Diese Entwürfe werden zwar oft mit Organigrammen geliefert, übersehen aber die Dynamik, wie diese Organisationseinheiten interagieren, kooperieren und zusammenarbeiten müssen. In diesen Organisationsentwürfen fehlt die kulturelle Perspektive.

Eine Organisation, die eine Blaupause kopiert, erkennt sich selbst (wer wir sind) nicht wieder. In der kopierten Blaupause gibt es keinen geschäftsbezogenen Zweck, der für die Organisation von Bedeutung ist (warum wir existieren). Daher erzwingt das Kopieren einer solchen Blaupause im Wesentlichen sowohl eine Organisationsstruktur als auch Praktiken, die nicht zur Identität, Kultur oder zum Managementstil der Organisation passen, und schadet daher mehr, als dass sie hilft.

4. Zwang zur Verwendung von Standardverfahren in der Organisation

Wir sehen dies vor allem in Unternehmen des Industriezeitalters, die Managementtechniken anwenden, die zwischen dem 18. und 20. Jahrhundert entwickelt wurden. Sie glauben, dass sie einen neuen Prozess an einem Ort auf einer Produktlinie erproben und dann auf der ganzen Welt in verschiedenen Geschäftsbereichen wiederholen können. Sie begreifen nicht, dass Wissensarbeit nicht von dieser Form von Skalierungseffekten profitiert. In der Wissensarbeit haben die Arbeitsabläufe naturgemäß unterschiedliche Risiken und eine einzigartige Dynamik. Jeder professionelle Service-Workflow muss seine eigene, einzigartige Lösung entwickeln.

5. Nicht in Kanban geschulte Manager

Obwohl wir seit einem Jahrzehnt Kanban als Managementmethode verkaufen und ein Unternehmen für Managementtraining betreiben, in dem wir das, was wir tun, als Managementberatung und -ausbildung bezeichnen, wird Kanban weiterhin als eine agile Methode angesehen, ein Element innerhalb der agilen Bewegung. Agile Vorgehensweise ist etwas, das Manager ihren Arbeitnehmern aufzwingen, indem sie Berater und Agile Coaches einsetzen. Kanban als »nur eine weitere agile Methode, die unserer Belegschaft aufgezwungen wird« zu betrachten, hat viele Manager blind gemacht für die wahre Kraft von Kanban, indem sie ihren Organisationen die umfangreichen wirtschaftlichen Vorteile vorenthalten, die Kanban erzeugen kann.

In drei unabhängigen Gesprächen mit leitenden Managern von drei Unternehmen (zwei Versicherungsgesellschaften und ein Krankenhaus), die bereits ihre agilen Transformationen durchführten, beobachtete Teodora das gleiche Muster: Die Manager assoziierten Kanban nur mit einem visuellen Board. Was ihnen am meisten auffiel, war die Erkenntnis, dass (1) Kanban einen evolutionären und keinen drastischen

Veränderungsansatz verfolgt; (2) Kanban-Praktiken ein effektives Management des Arbeitsablaufs von der Kundenanfrage bis zur Lieferung ermöglichen; und (3) die Kanban-Feedbackschleifen auf einfache und unkomplizierte Weise Strategie, Betrieb und Linienmanagement miteinander verbinden. Dies erweiterte das Verständnis von agil auf Unternehmensebene und führte zu einer Überprüfung und Integration der derzeitigen Ansätze durch den Einsatz des KMM.

6. Fehlen eines Flow-Managers

Wenn niemand dafür zuständig und verantwortlich ist, die Arbeit am Laufen zu halten, neigt sie dazu, in den Puffern zwischen den Silo-Teams zu vergammeln. Obwohl ein Scrum-Sprint vielleicht nur zwei Wochen dauert, kann es sein, dass der Kunde mehr als sechs Monate auf eine Lieferung warten muss. Ein Flow-Manager würde dafür sorgen, dass dies nicht passiert.

7. Veraltete Werkzeuge

Viele Unternehmen, die über Hilfsmittel zur Nachverfolgung von Wissensarbeit verfügen, verwenden Werkzeuge, die nicht für den Arbeitsfluss oder für evolutionäre Veränderungen oder für eine serviceorientierte Denkweise konzipiert wurden. Viele der beliebtesten Tools, wie z. B. Jira von Atlassian, verfolgen und erfassen keine Metriken wie Durchlaufzeit und sind auch nicht dafür konzipiert, evolutionäre Veränderungen zu unterstützen. Das Beharren auf der fortgesetzten Verwendung veralteter Managementtools hat schwerwiegende wirtschaftliche Auswirkungen.

Der am häufigsten zitierte Grund für das Festhalten an einem veralteten Werkzeug wie Jira ist: »Es war so unglaublich mühsam, dieses Werkzeug einzuführen, dass wir diese Qualen nie wieder durchmachen wollen.« Es gibt eine natürliche kognitive Voreingenommenheit, den Schmerz, den das aktuelle Werkzeug verursachte, auf andere zu projizieren. Diese Projektion ist völlig irrational und doch absolut menschlich. Es gibt jedoch Ansätze, »diesen Felsen zu umgehen«; dazu gehören unter anderem: das Einsetzen von Kanban-freundlichen Reporting-Werkzeugen wie Nave als Jira-Plug-in. Ramsey Solutions setzte Nave zu Beginn des Jahres 2020 ein. Sie beobachten regelmäßig eine Flusseffizienz von mehr als 60 Prozent über ihre gesamte Wertschöpfungskette¹. Nave unterstützt die meisten Kanban-Kadenzen und kann Jira als geeignetes Werkzeug für die Instrumentierung einer Kanban-Umsetzung erheblich aufwerten.

1. <https://getnave.com/customer-success-stories/ramsey-solutions.php>

19.2 Hürden zum Reifegrad 3

»Ich habe seit Monaten nicht mehr auf das Diagramm der Durchlaufzeiten geschaut.«

Softwareentwicklungsleiter, Hersteller von Telekommunikationsgeräten, Peking, China

Dieses Zitat stammt aus einer Telefonkonferenz, die David mit Managern abhielt, die an einer groß angelegten Kanban-Einführung beteiligt waren. Die Organisation hing in Reifegrad 2 fest. Dennoch hatte dieses Unternehmen auf seine Art von der Einführung von Kanban und dem Aufstieg in Reifegrad 2 erheblich profitiert.

Ein Teilnehmer in einer von Teodoras Schulungen sagte Folgendes:

»Unsere Kunden sind insgesamt zufrieden. Wir erfüllen normalerweise unsere SLAs. Dies geht jedoch in der Regel auf Kosten des Einsatzes vieler Einzelpersonen oder der Fähigkeit eines Managers, Probleme, die zwischen unseren Abteilungen auftreten, schnell zu lösen. Niemand ist für die ganzheitliche Bearbeitung von Kundenanfragen zuständig.«

Auch hier handelt es sich um eine Organisation, die in Reifegrad 2 feststeckt und sich auf heroische Anstrengungen des Managements verlässt, was oft zu heldenhaften individuellen Anstrengungen auf lokaler Teamebene führt. Es gibt keinen systemischen Ansatz für Verantwortung; stattdessen nehmen es einzelne Manager auf sich, einen guten Service für Kunden zu gewährleisten, zu denen sie eine besondere Beziehung haben.

Wir können diese Situationen mit den folgenden Fragen erkennen:

- ▶ Gibt es einen Service-Delivery-Manager?
- ▶ Sind die Kundenerwartungen verstanden und kommuniziert?
- ▶ Findet ein Service-Delivery-Review statt?
- ▶ Werden Blockaden gemanagt?
- ▶ Wird über die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen von Blockaden berichtet?
- ▶ Gibt es ein Service-Risk-Review?
- ▶ Hat die Verteilung der Durchlaufzeiten einen kurzen oder einen langgezogenen Verlauf?

Es ist unmöglich, Reifegrad 3 zu erreichen, ohne die Aufmerksamkeit auf die Durchlaufzeit zu richten. Wir empfehlen hier Folgendes:

- ▶ Instrumentieren und erfassen Sie die Durchlaufzeit.
- ▶ Führen Sie die Rolle des Service-Delivery-Managers ein.

- ▶ Führen Sie Service-Delivery-Reviews durch.
- ▶ Sammeln und analysieren Sie Metriken zu Blockaden.
- ▶ Führen Sie Service-Risk-Reviews durch.
- ▶ Verbessern Sie die Beschreibung der Kundenerwartungen und erlangen Sie ein tieferes Verständnis dieser Erwartungen auf der Grundlage von Fitnesskriterien.

19.2.1 Allgemeine Hürden zum Reifegrad 3

Wir erkennen die folgenden häufig wiederkehrenden Hindernisse auf dem Weg zum Reifegrad 3:

1. Fehlender Zweck
2. »Wir erledigen nur Anweisungen.«
3. Silos, lokale Metriken und Reporting, fehlende kundenorientierte KPIs
4. Fehlende Rolle, die dafür zuständig und verantwortlich ist, dass Anforderungen vom Kunden den Erwartungen entsprechen – der Service-Delivery-Manager.
5. Führungswechsel: Eine sich entwickelnde »informelle« Zusammenarbeit über Silos hinweg wird nach einer Reorganisation wieder beendet.
6. »Alle unsere Anforderungen haben einen festen Termin.«
7. »Alle unsere Anforderungen müssen umgesetzt werden.«
8. Mangelndes qualitatives Verständnis der Geschäftsrisiken
9. Fehlende mathematische Kenntnisse
10. Mangelnde Fähigkeiten bei Verhandlungen oder beim Abschluss von Geschäftsvereinbarungen
11. Veraltete Werkzeuge
12. »Wir brauchen ein Werkzeug, bevor wir anfangen können.«

Wir sehen uns dies der Reihe nach an.

1. Fehlender Zweck

Wenn wir das Warum nicht kennen, ist es schwierig, die verschiedenen Gruppen zusammenzuführen und sie dazu zu bringen, zu kooperieren, zusammenzuarbeiten und sich in die gleiche Richtung zu bewegen. Es ist der Zweck, der uns in die Lage versetzt, für eine effektive Umsetzung zu sorgen und Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationseinheiten zusammenzubringen, um in einem Workflow-Kanban-System zusammenzuarbeiten. Und ebenso ermöglicht er eine Serviceorientierung ohne Reorganisation.

Wiederum ist es der Zweck, der Resilienz ermöglicht. Wenn wir einen Rückschlag erlitten haben, ist es dieses Gefühl für den Zweck, das uns die Energie und den Antrieb gibt, uns wieder aufzuraffen und es erneut zu versuchen.

Auch die Leitlinien für Feedback und Korrekturen gibt der Zweck vor. Feedbackmechanismen können keine lohnenden evolutionären Veränderungen vorantreiben, wenn sie keinen Zweck haben, der sie lenkt.

Eine der Erkenntnisse der Teilnehmer am KMM-Beta-Programm war, dass das Fehlen eines klar formulierten, für das Gesamtunternehmen und den Geschäftsbereich sinnvollen Zwecks ein Grund dafür ist, dass Organisationen nicht weiter als bis zum Reifegrad 2 vorankommen. Diese Beobachtung erklärt auch die Feststellung im »13. Jahresbericht zum Stand der Agilität«², dass 97 Prozent der befragten Organisationen agile Entwicklungsmethoden praktizieren, aber nur 6 Prozent von ihnen berichten, dass agile Praktiken eine größere Anpassungsfähigkeit an die Marktbedingungen ermöglichen.

Wir verwenden das Fit-for-Purpose-Framework, um sowohl den Zweck eines Kunden als auch den Wert des Kundenservice zu verstehen, um unsere Organisation auf den Zweck der Erfüllung der Kundenbedürfnisse und -erwartungen auszurichten. Zu verstehen, wie wir unseren Kunden helfen, gibt uns das Gefühl, einen Beitrag zu leisten; es gibt unserem Leben einen Sinn.

2. »Wir erledigen nur Anweisungen.«

David ist auf dieses Problem bei einer internationalen Bank und bei einem internationalen Hersteller von Telekommunikationsgeräten und Mobiltelefonen gestoßen: auf die Vorstellung, dass die Organisation der IT-Services oder die Produktentwicklungsorganisation einfach eine Ansammlung von Ingenieuren ist, die nichts über das Geschäft wissen und denen gesagt werden sollte, was sie zu tun haben. Ohne Verantwortlichkeit hat die Umsetzungsorganisation keine Rechte mehr. Sie ist kein Partner bei der Erzielung der besten Ergebnisse. Vielmehr wird sie wie ein Zulieferer auf eine Art und Weise behandelt, die wenig Vertrauen und einen niedrigen Reifegrad aufweist, mit der Folge, dass ihre Services austauschbar sind und leicht durch einen externen Anbieter ersetzt werden können.

Dies ist auf so vielen Ebenen falsch: geringes Vertrauen, schlechtes einseitiges Risikomanagement, offen für missbräuchliches und schikanöses Verhalten – dies alles führt zu einer sehr schlechten Entscheidungsfindung und zu einer Umsetzungsorganisation, die auf Scheitern ausgerichtet ist und die Schuld für ihr Scheitern auf sich nimmt. Im Gesamtergebnis erhalten wir schlechte Leistungen, enttäuschte Kunden und eine Spirale von Schuldzuweisungen und als Reaktion darauf noch geringeres Vertrauen, was zu noch mehr Bürokratie und Kontrolle mit sich immer weiter verschlechterndem Service und immer längeren Lieferlaufzeiten führt.

2. <https://stateofagile.com/#ufh-i-613553418-13th-annual-state-of-agile-report/7027494>