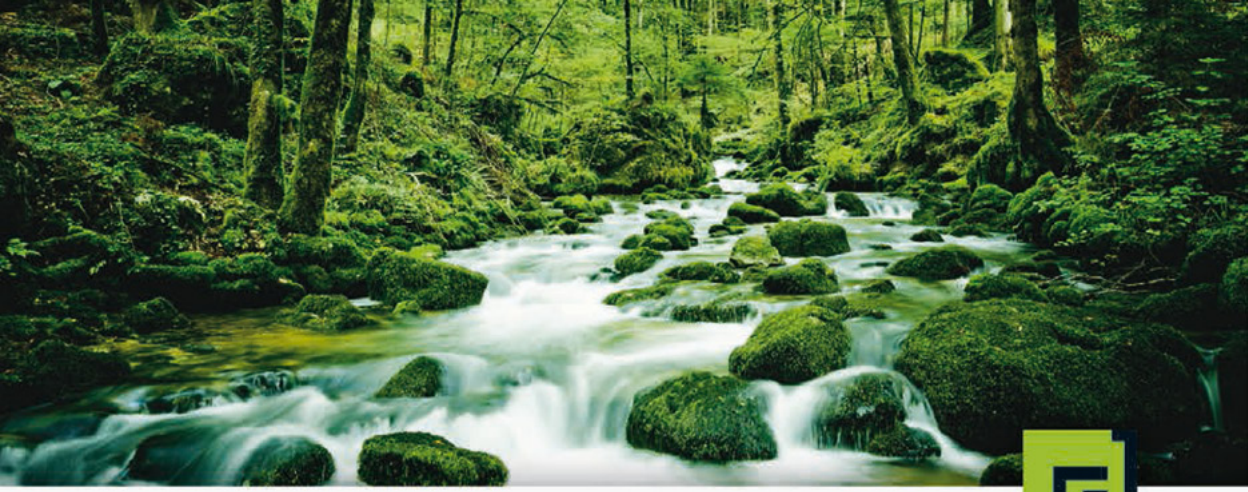




Mike Burrows

Kanban

Verstehen, einführen, anwenden

→ Aus dem Englischen übersetzt
von Florian Eisenberg und Wolfgang Wiedenroth



Openbook zu
»Kanban«
(ISBN: 978-3-86490-253-6)



dpunkt.verlag

Mike Burrows

Kanban

Verstehen, einführen, anwenden

Übersetzt aus dem Englischen
von Florian Eisenberg und Wolfgang Wiedenroth

Das Special zum Buch



dpunkt.verlag



Mike Burrows ist Geschäftsführer und Principal Consultant von David J. Anderson and Associates (djaa.com). In seiner beruflichen Laufbahn, die sich von der Luftfahrt über das Bankwesen, das Energiewesen bis hin zum öffentlichen Dienst zieht, ist Mike bereits IT-Leiter, globaler Entwicklungsleiter und Softwareentwickler gewesen. Er ist akkreditierter Kanban Trainer (AKT) und Kanban Coaching Professional (KCP) und wird überall auf der Welt eingeladen, um auf Veranstaltungen Vorträge zu halten. Er bloggt auf positiveincline.com und twittert als [@asplake](https://twitter.com/asplake) und [@KanbanInside](https://twitter.com/KanbanInside).

Übersetzer:



Florian Eisenberg hilft Unternehmen als Trainer, Berater und Coach auf ihrem Weg zur Agilität. Dabei setzt er am liebsten auf Kanban und unterstützt es durch andere Vorgehensmodelle wie beispielsweise Scrum. Er schätzt an Kanban besonders den respektvollen Umgang mit den Beteiligten und die lösungsoffene Herangehensweise.

Nach seinem Studium der Informatik in Karlsruhe arbeitete er als Programmierer, Scrum Master und Product Owner, bevor er Berater wurde. Er ist einer der ersten akkreditierten Kanban Trainer (AKT) und Kanban Coaching Professionals (KCP). Sein Blog finden Sie auf florianeisenberg.de, er twittert als [@fjessenberg](https://twitter.com/fjessenberg).



Wolfgang Wiedenroth ist ausgebildeter Fachinformatiker der Fachrichtung Anwendungsentwicklung und arbeitete insgesamt fünf Jahre als Scrum Master in verschiedenen Bereichen der IT. 2010 entdeckte er Kanban und verliebte sich in dessen erstes Prinzip »Beginne mit dem, was du gerade tust« und wurde ein wahrer Kanban-Enthusiast. Heute arbeitet er bei it-agile als Berater und hilft Unternehmen, mit Kanban ihre Prozesse und Umgebung zu verstehen und zu verbessern. Wolfgang ist akkreditierter Kanban Trainer (AKT) und Kanban Coaching Professional (KCP). Außerdem ist er Co-Founder der Limited WIP Society München. Er bloggt auf agilemanic.com und twittert als [@wwiedenroth](https://twitter.com/wwiedenroth).

Copyright © 2015 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die im Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

1 Vorwort zum Special

Eine ausgewogene Beziehung herstellen

Kanban wurde 2009 als eine Sammlung von Prinzipien und Praktiken eingeführt, mit denen sich das Management von IT-Organisationen kontinuierlich verbessern lässt. Durch Diskussionen und Dialoge innerhalb der Agile Community kristallisierten sich seitdem aus diesem Ansatz Werte heraus, die Mike Burrows erstmals 2013 in seinem Blog veröffentlichte. Aus den Werten, Prinzipien und Praktiken und den vielfältigen Erfahrungen damit entstand mit der Zeit eine Methode, die sich direkt auf das Management von Unternehmen in der Wissensarbeit anwenden lässt.

Meine Erfahrung als Berater und Coach zeigt: Organisationen funktionieren dann am besten, wenn die Beziehung zwischen Kunden, Stakeholdern und Mitarbeitern ausgewogen ist. Niemand wird übervorteilt, alle profitieren. Stellen Sie sich das wie eine Waage vor: Ist die Belastung auf einer Seite zu groß, profitieren die anderen kurzfristig; langfristig wird die Beziehung aber instabil und nimmt Schaden – das ist keine Basis für ein erfolgreiches Geschäft. Aus diesem Grund geht es in diesem Special zum Buch um den Wert Balance. Balance ist einer der neun Grundwerte der Kanban-Methode. Die anderen acht sind: Transparenz, Kooperation, Kundenfokus, Arbeitsfluss (Flow), Führung (Leadership), Verständnis, Vereinbarung und Respekt. Sie alle helfen dabei, modernes Management zu etablieren und die gemanagten Systeme kontinuierlich zu verbessern. Die Werte sind eng mit Kanbans Grundprinzipien und -praktiken verknüpft, für Balance ist das die Praktik »Limitiere die Menge paralleler Arbeit (Work in Progress, WIP)«.

Für einen nachhaltigen Betrieb unseres Systems müssen wir kontinuierlich die Bedürfnisse von Mitarbeitern, Kunden und Stakeholdern ausbalancieren. Genauso müssen wir darauf achten, dass wir neben dem Erbringen von Dienstleistungen auch noch ausreichend Kapazitäten haben, um das System an sich gesund zu halten. In der Softwareentwicklung könnten das Refactorings sein, im Hardwarebau das Pflegen der Werkzeuge und im Marketing Weiterbildungen. Gibt es mehrere Kunden, die bedient werden, sollten auch sie gerecht und

ausgewogen behandelt werden. Die *Überlebensfähigkeits-Agenda*¹ gibt allerdings den Hinweis, dass Balance nicht immer etwas mit Gleichverteilung zu tun hat. Manche Kunden bekommen eventuell einen besseren Service, weil sie mehr dafür zahlen. Das ist gerecht. Es darf allerdings nicht vorkommen, dass überbordende Anforderungen aus einer Quelle unser System stark destabilisieren – dann geht die Balance verloren.

Dieses Special gibt einen Überblick über Kanbans Grundwert *Balance* und welche Möglichkeiten es zur Implementierung gibt. Wenn Sie mehr wissen möchten: Alle neun Werte, die drei Agenden und die Kanban-Linse, die Einführung von Kanban im Unternehmen mittels STATIK und seine Beziehungen zu verwandten Methoden wie Systems Thinking und Lean Development sind in Mike Burrows Buch »Kanban – verstehen, einführen, anwenden« anschaulich beschrieben. Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre – zunächst einmal für dieses Special zum Buch.

Hamburg, den 9. November 2015
Florian Eisenberg

¹ Kanbans drei *Agenden für Veränderung* helfen uns dabei, Punkte zu identifizieren, an denen wir die Balance näher betrachten müssen. Die drei Agenden sind die Ziele, die Kanban verfolgt. Sie lauten: Nachhaltigkeit, Serviceorientierung und Überlebensfähigkeit.

2 Balance¹

2.1 Kernpraktik 2:

Parallele Arbeit (Work in Progress, WIP) limitieren

Balance ist ein Wert, der sehr eng mit Kanbans zweiter Kernpraktik verknüpft ist:

KP2: Limitiere die Menge paralleler Arbeit (Work in Progress, WIP).

Der erste Teil dieses Kapitels zeigt, wie WIP-Limits auf einem Kanban-Board als Koordinationsmechanismus funktionieren, um ein *Pull-System* zu implementieren. Später erkunden wir, wo Balance in Kanban noch vorkommt.

2.2 Pull-Systeme in der Wissensarbeit

Sehen wir uns die »TEST«-Spalte auf dem Board in Abbildung 2.1 an.

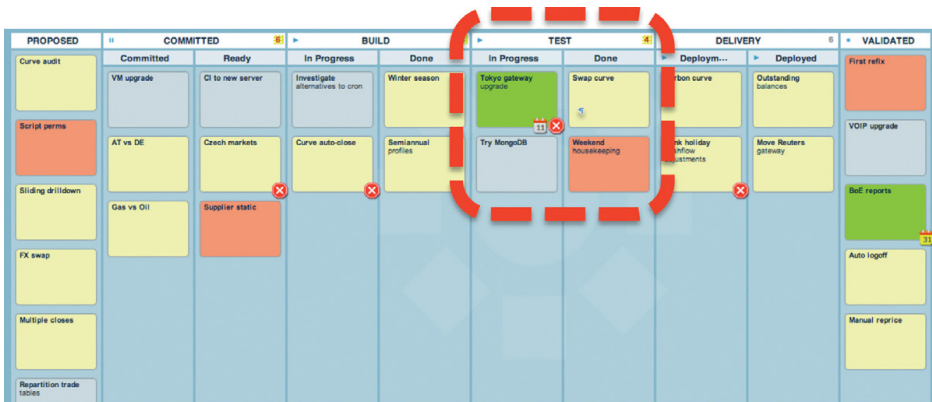


Abbildung 2.1 Die TEST-Spalte besitzt ein WIP-Limit von 4.

In der rechten oberen Ecke der »TEST«-Spalte befindet sich eine »4«. Dies ist das sogenannte WIP-Limit: eine Begrenzung der Anzahl der Arbeitspakete, die sich zur gleichen Zeit in diesem Bereich befinden dürfen. In diesem Beispiel sollte die Gesamtanzahl der Arbeitspakete in der »TEST«-Spalte (inklusive der beiden

¹ Dieses Kapitel ist ein Auszug aus dem Buch *Kanban* von Mike Burrows.

Unterspalten mit den Überschriften »In Progress« und »Done«) vier nicht überschreiten. Unser elektronisches Werkzeug hat das Limit gelb hervorgehoben, weil dieser Teil des Boards aktuell bis zur vollen Kapazität gefüllt ist.

Sehen Sie sich jetzt in Abbildung 2.2 an, was passiert, wenn Tickets nach rechts, sowohl innerhalb des Bereichs als auch (und das ist noch wichtiger) aus dem Bereich heraus, bewegt werden.

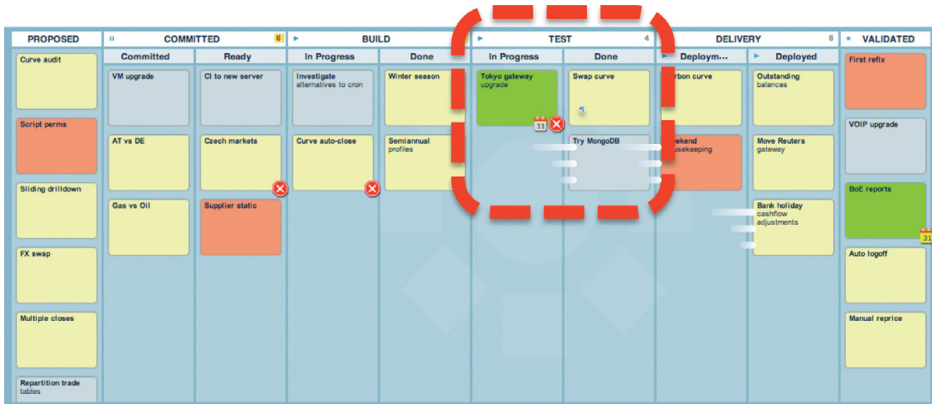


Abbildung 2.2 Zwei Tickets bewegen sich nach rechts über das Board.

Der Testbereich des Boards ist nicht mehr voll. Der freie Platz, der in der Spalte »In Progress« entstanden ist, hat eine wichtige Bedeutung – er stellt ein Verfügbarkeitsignal dar, mit dem angezeigt wird, dass wir ein Ticket aus der vorhergehenden Spalte ziehen können.

So verhalten sich Pull-Systeme: Mit der Bewegung der Arbeit in Richtung der Fertigstellung (nach rechts auf dem Board) bewegen sich die Verfügbarkeitsignale stromaufwärts (nach links auf dem Board). Sie zeigen an, dass sich weitere Arbeitspakete vorwärts auf die frei gewordene Position begeben können, sobald sie bereit dazu sind. Dort, wo wir eine Reihe von Spalten mit (eigenen oder mit anderen Spalten geteilten) Limits haben, können diese Signale und Bewegungen sehr schnell stromaufwärts ziehen – das Gesamtsystem ist anscheinend in sich verbunden, was es ja auch sein sollte. Mit unserem Kanban-Board haben wir etwas Besonderes geschaffen: ein geeignetes Pull-System für unser unsichtbares Gut, die Wissensarbeit.

Ohne die WIP-Limits gehen die Pull-Signale verloren. Der nach links gerichtete Signalfluss stoppt, sobald er eine Spalte ohne ein Limit erreicht. In diesem Beispiel ist das die »PROPOSED«-Spalte am linken Ende des Boards.

Diese unbegrenzten (oder unendlichen) Warteschlangen haben eine besondere Bedeutung beim Messen der Zeit, die Arbeit benötigt, um sich durch das System zu bewegen. Wir nennen die Zeit, die ein Arbeitspaket durch die WIP-limitierten Spalten zwischen zwei unbegrenzten Warteschlangen benötigt,

Durchlaufzeit des Kanban-Systems. Diese Durchlaufzeit kann sehr unterschiedlich zur Kunden-Durchlaufzeit sein, der Durchlaufzeit, die aus Perspektive des Kunden gemessen wird.²

2.3 Balance zwischen Arbeitslast und Kapazität

Sehen Sie sich das Board in Abbildung 2.2 aus der Sicht der Mitarbeiter an, die am ehesten verantwortlich für die TEST-Spalte sind. Sie könnten Testspezialisten sein oder dieselben Entwickler oder Analysten, die schon früher im Prozess für diese Arbeit verantwortlich waren; aufgrund der Selbstorganisation drückt das Board das nicht aus. Aber eine Sache stellt das Board sicher, dass die Menge an Arbeit in diesem Bereich die Kapazität nicht überschreiten wird (oder zumindest nicht sollte).

Das bedeutet, dass wir wichtige Schritte gemacht haben, um eine Überlastung von Mitarbeitern zu verhindern, indem wir eine Situation vermeiden, die im besten Fall unproduktiv und im schlechtesten inhuman ist. Sobald das Fertigstellen von Aufgaben höher priorisiert ist als das Beginnen neuer Arbeit, ist das Ergebnis eine Verbesserung der Qualität durch einen verbesserten Fokus und es wird Platz geschaffen. Und durch weniger Arbeitspakete in jedem Teil der Pipeline wird Arbeit im Allgemeinen sehr viel schneller fertiggestellt und man erhält sehr viel früher Feedback.

Von Zeit zu Zeit wird der Eindruck entstehen, die WIP-Limits seien falsch gesetzt. Zu hoch gesetzt scheinen sie wenig Auswirkung auf den Arbeitsfluss zu haben. Sieht man aber genau hin, wird deutlich, dass einige Arbeitspakete steckengeblieben sind, weil Personal fehlt, sie zu bearbeiten. Sind die Limits zu niedrig gesetzt, könnte ein zu großer Anteil von Arbeit zu einem beliebigen Zeitpunkt *blockiert* sein. Vielleicht sogar bis zu dem Punkt, an dem das System zu »verhungern« droht, der technische Ausdruck dafür, dass die Mitarbeiter nicht ausreichend Arbeit haben.

Diese Situationen sollten Auslöser für Diskussionen und Nachforschungen sein und gegebenenfalls korrigierende Aktionen der einen oder anderen Art nach sich ziehen. Der natürliche Reflex wäre vielleicht, das Limit anzupassen. Das sollte aber nicht zu voreilig geschehen. Eher sollte man sicherstellen, dass alle Beteiligten verstehen, welche Folge von Ereignissen zur aktuellen Situation geführt hat, und von dort aus weiterarbeiten.

² Begriffe wie Durchlaufzeit und Cycle Time sollten vorsichtig verwendet werden. Es ist normalerweise empfehlenswert, sie in irgendeiner Weise zu qualifizieren, weil ihre Definition von der jeweiligen Sichtweise abhängt. Es ist auch hilfreich, wenn sie an einem wohldefinierten Ausgangspunkt starten und eindeutig in einem festgelegten Zustand von Fertigstellung, Auslieferung oder Validierung enden. Man sollte berücksichtigen, dass die technische Definition für verschiedene dieser Begriffe in der Literatur variiert und dies auch in Zukunft sicher zu einer Menge Verwirrung führen wird.

WIP-Limits sollten am besten nicht nur als Hebel zum Durchsetzen von Regeln verstanden werden, sondern vielmehr auch als Feedbackmechanismen und Treiber für systemweite Verbesserungen. Wenn Sie den Work in Progress reduzieren, treten andere Probleme viel deutlicher zutage (und ja, das kann auch ein wenig schmerzhaft sein). Behebt man diese, kann man den WIP weiter reduzieren, er könnte sogar von alleine sinken.³ Das ist ein weiterer sich selbst verstärkender und machtvoller Zyklus, der auch bei Toyota über mehrere Jahrzehnte erfolgreich genutzt wurde.⁴

Stellen wir diesen positiven Zyklus dem Teufelskreis gegenüber, der aus dem Denken heraus entsteht, dass zuallererst Mitarbeiter zu beschäftigen sind, dann ist die Standardantwort auf blockierte Arbeit nicht, das Problem zu lösen. Stattdessen wird neue Arbeit angefangen und damit der Work in Progress im System erhöht. Mehr WIP im System bedeutet, öfter darauf zu warten, dass andere fertig werden. Das Problem wird verstärkt. Verzögerungen und Multitasking haben beide negative Auswirkungen auf die Qualität, was wiederum zu – Sie können es schon erraten – mehr Nacharbeit, mehr Blockaden und mehr Work in Progress führt. Zu viel Arbeit gepaart mit geringer Qualität – ist das eine Kombination, die Sie vielleicht wiedererkennen?

2.4 Andere Möglichkeiten, WIP zu limitieren

Ich möchte nicht den Eindruck erwecken, dass Spalten-WIP-Limits die einzige Möglichkeit sind, Work in Progress zu limitieren. Sie sind zwar mächtig, aber manchmal funktionieren sie am besten in Kombination mit anderen Mechanismen. Diese fallen typischerweise in zwei Kategorien:

1. Begrenzung der Batch-Größe – die Größe (Budget und Dauer) von Projekten reduzieren, die Zeit zwischen zwei Releases, die Dauer von Sprints, die Größe von Features usw.
2. Steuerung der parallel ablaufenden Menge an Arbeitspaketen – Reduktion von Businessinitiativen (an denen sich die Projekte orientieren), der Anzahl von Projekten, an denen ein Team oder eine Abteilung parallel arbeitet, der Anzahl von Arbeitspaketen pro Person usw.

Wir haben jede Menge Hebel zur Verfügung! Drückt man den richtigen, wird es einfacher (sowohl psychologisch als auch technisch), andere zu bewegen. Begrenzt man die Menge paralleler Arbeit auf verschiedene Weisen, lässt sie sich auch auf ein Niveau senken, das vorher als unerreichbar erschien.

³ Kapitel 17 gibt mit dem Gesetz von Little eine Erklärung für diesen Effekt.

⁴ Das Toyota-Produktionssystem (TPS) ist eines der Modelle, die in Te il II, Kapitel 14 erläutert werden.

Die Situation in Budapest, mit der Kapitel 1 beginnt, entstand nicht über Nacht. Ich hatte mich einer Organisation angeschlossen, die süchtig nach Work in Progress war. Wie das in vielen jungen Unternehmen so ist, war es sehr schwer, »Nein« zu sagen. Unglücklicherweise passierte das nicht nur im Kundenkontakt, sondern hatte sich auch als interne Gewohnheit etabliert. Meeting für Meeting wuchsen die vielen existierenden To-do-Listen.

Nach ein paar Wochen in meiner neuen Rolle und einem recht konventionellen Anwenden von Kanban in meinem Teil der Organisation gab es einen Schlüsselmoment in einem Managementmeeting. Mark Dickenson, der Geschäftsführer, gab bekannt, dass To-do-Listen der Geschichte angehörten und damit unverzüglich aufgegeben werden müssten. Es wäre eine massive Untertreibung zu sagen, dass ich darüber erfreut war – ich erkannte zu diesem Zeitpunkt, dass dies für uns alle ein bedeutsamer Durchbruch war.

Es gab noch weitere solche Durchbrüche. Einige Monate später unternahmen wir Schritte, um die Menge der Businessinitiativen auf die paar wenigen zu reduzieren, die die Geschäftsstrategie am effektivsten unterstützten. Dies hatte Auswirkungen auf die Projekte, von denen einige angehalten wurden, andere wurden komplett abgebrochen. Irgendwann hatten wir endlich die Bandbreite, die es uns ermöglichte, die Projekte ordentlich zu betrachten. Wir stellten fest, dass es Projekte gab, die auf Bearbeitung warteten und die viel wichtiger waren, als irgendwer gedacht hätte. Eines war sogar von kritischer Wichtigkeit.

Es war ermutigend, dass viele De-Priorisierungen nicht darauf warteten, dass ich (in der IT) mich für sie einsetzte – in mehreren Fällen wurden sie von ihren Sponsoren (meinen Kollegen im Managementteam) freiwillig vorgeschlagen. Ich weiß nicht, wie viele Projekte Sie schon gesehen haben, die nach dem Start auf diese Weise gestoppt wurden. Meiner Erfahrung nach passiert es aber selten und man weiß, dass etwas Besonderes geschieht, wenn es auch noch wiederholt vorkommt.

2.5 Balance zwischen dringlichkeits- und termingetrieb ener Arbeit

Nicht jede Arbeit ist gleich, das gilt speziell für Wissensarbeit. Viele Manager versuchen Vielfalt zu leugnen oder sie wollen sie wegorganisieren, ohne zu verstehen, dass es besser sein kann, sie zu akzeptieren.

Lassen Sie uns einen genaueren Blick auf einen kleinen Teil unseres Boards, wie in Abbildung 2.3 gezeigt, werfen.

Kümmern Sie sich dabei weniger um die Namen der drei Arbeitspakete, sondern konzentrieren Sie sich auf die visuellen Unterschiede. Fürs Erste schauen wir uns die beiden obersten an: »Tokyo gateway upgrade« und »Swap curve«.

»Tokyo gateway upgrade« ist ein grünes Ticket mit einem Kalendersymbol – es ist ein termingetriebenes Arbeitspaket. In diesem Beispiel ändert sich an einem bestimmten Tag die Schnittstelle zur Tokyoter Börse und unser System muss für diese Änderung angepasst werden. Falls diese Änderung zu spät geliefert werden würde, könnten wir in diesem speziellen Markt nicht mehr handeln. Eine Situation, die für die Organisation teuer werden könnte. Eine frühere Auslieferung bietet aber keinen zusätzlichen Wert, im Gegenteil: Es könnte sogar schaden.



Abbildung 2.3 Die Arbeitspakete in »TEST«

»Swap curve« ist anders. Es beschreibt ein völlig unabhängiges Stück Funktion. Je früher sie geliefert wird, desto früher kann Nutzen daraus gezogen werden. Im Gegensatz zu unserem vorherigen Beispiel ist dieses Arbeitspaket nicht termingetrieben, sondern dringlichkeitsgetrieben.

Wenn wir die dringende Arbeit sicher vor der termingetriebenen Arbeit ausliefern können, ist das ein Gewinn. Die termingetriebene Arbeit bekommt jedoch Priorität, sollte der Termin in Gefahr sein. So oder so, wir erhalten gute Ergebnisse.⁵

Behandeln wir beide gleich, passieren ungute Dinge. Geben wir der von Dringlichkeit getriebenen Arbeit einen willkürlichen Termin, gefährden wir womöglich die wirklich termingetriebene Arbeit. Behandeln wir beide Arbeitspakete als dringend, vernachlässigen wir das zeitliche Risiko. Keine der beiden Herangehensweisen fördert eine gute Entscheidungsfindung.

Zu viele Teams leiden unnötig darunter, dass Arbeit an Termine gebunden wird. Entweder weil zu viel Arbeit in eine Timebox gepresst wird oder – schlimmer – jedem einzelnen Arbeitspaket ein Termin gegeben wird. Aus Schätzungen

⁵ Ich vereinfache hier ein wenig – termingetriebene Arbeitspakete sind nicht immer so wertvoll, dass das Bedürfnis, sie pünktlich auszuliefern, alle anderen Überlegungen übertrumpft. In Kapitel 15 schauen wir etwas genauer auf die Ökonomie solcher Entscheidungen.

werden Zusagen. Produktivitätsziele dehnen Zusagen bis zur Belastungsgrenze aus und das noch, bevor es zu Störungen kommt.

2.6 Risikobasierte Kategorisierung und Serviceklassen

»Try MongoDB« (das übrig gebliebene Arbeitspaket) klingt weder termingebunden noch dringend. Ist es deswegen unwichtig? Es ist schwierig, eine sichere Aussage zu treffen. Aber wo werden wir in ein oder zwei Jahren stehen, wenn wir nie das Risiko eingehen, zu experimentieren, und nie die längerfristige Arbeit im Hintergrund machen, um unsere Fähigkeiten in Bezug auf Plattform, Produkt, Prozess oder Menschen zu entwickeln?

Ziehen wir unterschiedliche Arten von Arbeit oder unterschiedliche Arbeitsabläufe nicht in Betracht und berücksichtigen nur Termineigenschaften, decken unsere Beispiele drei qualitative Kategorien ab. Kanban-Implementierungen besitzen meist vier:

- *Beschleunigt*
Sehr dringende Arbeitspakete, für die wir aktuelle Arbeit unterbrechen, um uns sofort darum zu kümmern.
- *Termingetrieben (oder Fester Termin)*
Arbeit, deren Verzögerung nach einem bestimmten Datum zu einer erheblichen Strafe führt, die unverhältnismäßig zu jedem Gewinn ist, der aus verfrühter Lieferung entsteht. Ihre Risiken in der zeitlichen Planung werden aktiv gesteuert.
- *Standard (oder Regulär⁶)*
Dringlichkeitsgetriebene Arbeit, die in einer mit dem Kunden abgesprochenen Reihenfolge geliefert oder durch eine Systemregel sequenziert wird. Abhängig vom Kontext können passende Regeln so einfach wie first in, first out (FIFO) sein, auf Verzögerungskosten (Kap. 15) basieren oder der persönlichen Wahl überlassen werden.
- *Unbestimmbare Kosten*
Ausbau von Fähigkeiten, Experimente zu Technologien oder zum Markt, Investitionen in Mitarbeiter – immaterielle Arbeit, die mittel- und langfristige essenziell ist, deren direkter und kurzfristiger Geschäftswert sich jedoch schwierig messen lässt.

Kategorisierungen nach anderen Risikodimensionen sind auch möglich. Das in Ihrer Organisation bestehende Planungssystem hat womöglich schon eigene

⁶ Marcus Hammarberg und Joakim Sunden empfehlen das weniger belastende Wort *Regulär* als das üblichere *Standard* und ich würde mich freuen, wenn es sich durchsetzt.

Kategorien – Abwandlungen wie Innovationen, Wartung, Support und Regulierung sind beispielsweise in Banken üblich.

Wenn Kategorisierungen auf unterschiedlichen Leistungsversprechen basieren, nennen wir diese *Serviceklassen*. Extern helfen wir den Kunden, die aus ihrer Sicht richtige Serviceklasse zu wählen, die am besten die Balance zwischen Risiko und Ergebnis reflektiert. Intern leiten Planungsregeln die Entscheidung zwischen Arbeitspaketen, um gute Ergebnisse zu erzielen. Mit einem gesunden Mix aus Arbeit, insbesondere mit genügend Puffer aus immaterieller und Standardarbeit, kann eine überraschend genaue Vorhersagbarkeit erreicht werden.

2.7 Balance zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit

Innerhalb unseres Systems balancieren wir Arbeitslast und die Kapazität unseres Systems aus. Davon profitieren zum einen die Menschen, die im System arbeiten, zum anderen erreichen wir eine verbesserte Leistung und Vorhersagbarkeit. Damit muss es aber nicht aufhören.

Interessante Dinge passieren, wenn Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Systems kennen, Tickets der einzelnen Kategorien zu liefern: Sie können Ihren Kunden helfen, informiertere Entscheidungen zu treffen. Das hat Auswirkungen auf vorgelagerte Prozesse, und zwar darauf, wie Arbeit vom Kunden in das System fließt. Wird dies aktiv gemanagt, können die Anforderungen an das System über die Zeit geformt werden. Dieses Formen führt zu einem weiteren Ausbreiten der Balance über größere Bereiche und längere Zeithorizonte und damit zu einer weiteren Verbesserung der Ergebnisse.

Die Kategorisierung von Arbeitspaketen und Serviceklassen hilft, mehrere Zeithorizonte gleichzeitig zu steuern. Es ergibt keinen Sinn, immer mit herausragenden Lieferraten zu glänzen, denn man wirtschaftet sich schnell in den Ruin, wenn der Nachhaltigkeit keine Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ebenso können wir das Geld unserer Investoren nicht nur für langfristige Arbeiten verwenden, die so nebulös oder bombastisch sind, dass nie ein Kundenwert geliefert werden wird.

Zusammengefasst hilft Kanban dabei, die Balance zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit über mehrere Zeitspannen zu erreichen. Dies ist eine mächtige Managementstrategie, die innerhalb und außerhalb des Systems anwendbar ist.

2.8 Stakeholder-Balance

Eine Balance zwischen den Interessen verschiedener Stakeholder zu erreichen – Teammitglieder, Kunden, Topmanagement, Gesellschafter oder selbst die Gesellschaft im weiteren Sinne –, kann ziemlich anspruchsvoll sein.

Niemand hat die Kapazität, die Anliegen aller Stakeholder zu jeder Zeit gegeneinander abwägen zu können. Eine Daumenregel kann jedoch den richtigen Grundton setzen: Wenn eine sogenannte Verbesserung auf Kosten einer dieser Gruppen geht, denken Sie noch einmal nach und strengen Sie sich mehr an. Wenn es sich anfühlt, als würde ein Nullsummenspiel gespielt, passen Sie auf. »Gutes für Kunden, für die Organisation und für die Menschen, die die Arbeit verrichten « hat einen besseren Klang.

Verbesserungen, die diese Regel nicht beachten, scheitern häufig. Kunden haben nur eine begrenzte Toleranz für sich verschlechternde Produkte und Dienstleistungen. Von Organisationen kann man meist nicht erwarten, dass sie Veränderungen ohne Nachfrage zu weiterführenden Auswirkungen akzeptieren. Mitarbeiter werden schlechter werdende Arbeitsumgebungen irgendwann verlassen; Produktivität, Qualität und Wohlbefinden nehmen derweil ab.

2.9 Balance suchen

Balance ist etwas Seltsames. Wir fühlen uns wirklich wohl, wenn sie da ist. Sie zu erreichen, benötigt jedoch Voraussicht, Wachsamkeit und Aufwand und manchmal sogar den gelegentlichen Durchbruch. Neben den bedeutenden technischen Vorteilen von WIP-limitierten Pull-Systemen ist es genau das, was Balance für mich zu einem so wichtigen Wert macht.

Um **Balance** in die Anwendung von Kernpraktik 2 zu bringen, versuchen Sie, die Phrase »Finde Wege« vor die Praktik zu stellen:

- Finden Sie Wege, die Menge paralleler Arbeit zu limitieren. Verwende dafür jeden verfügbaren Hebel.
- Finde Wege, die Menge paralleler Arbeit auf allen Ebenen der Organisation zu limitieren, und suche nach Wegen, die tiefer liegenden Ungleichgewichte aufzudecken, sobald das gegenseitige Vertrauen wächst.

Vielleicht finden Sie eine Formulierung, die für Ihre Organisation die Notwendigkeit für Balance in der Essenz erfasst. Es ist ein Trick, der auch bei anderen Praktiken funktioniert.