

# HANSER



## Leseprobe

zu

## „KANBAN – mehr als Zettel“

von Florian Eisenberg

ISBN (Buch): 978-3-446-45672-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-45716-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45672-3>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Vorwort

„Ich hätte nie gedacht, wie umfänglich diese Methode ist und wie viele Möglichkeiten sie mir bietet“, höre ich am Ende meiner Schulungen fast immer im Feedback. Denn viele Teilnehmer kommen mit einer klaren Meinung über die Kanban-Methode. Sie wollen genauere Details über Board-Design und vielleicht die Limitierung paralleler Arbeit wissen. Sie werden darüber hinaus aber auch noch damit konfrontiert, wozu die Kanban-Methode eigentlich gestaltet wurde: Dienstleistungen in einem komplexen Umfeld zu gestalten und zu verbessern. Ziel ist der Nutzen für die Kunden, die Mitarbeiter und das Unternehmen an und für sich. Das geht über die allgemeine Wahrnehmung deutlich hinaus, bietet aber große Vorteile für die Führungskräfte, die sich um die Einführung kümmern. Statt sich immer nur auf Schätzungen und Bauchgefühle verlassen zu müssen, werden sie nun endlich entscheidungs- und auskunftsfähig. Wenn jemand wissen möchte, wie lange etwas dauert, sind wir wirklich in der Lage, einen verlässlichen Zeitpunkt zu nennen!

Darüber hinaus unterstützt die Methode mit ihren Prinzipien und Praktiken eine moderne Führung. Sie hilft Führungskräften, einer wichtigen Verantwortung nachzukommen: die Mitarbeiter in ihrer Wertschöpfung zu unterstützen und das Arbeitssystem in kleinen Schritten evolutionär weiterzuentwickeln.

Sie halten ein Buch in der Hand, das als Inspirationsquelle geplant wurde – um auch Ihnen zu zeigen, was Sie ohne die Methode vielleicht verpassen. Es sollte eigentlich ganz kurz werden. Schlussendlich ist es doch länger geworden, weil mir während des Schreibens immer wieder weitere Aspekte der Kanban-Methode besonders aufgefallen sind. Ich habe diese Aspekte anfänglich als „klar“ empfunden und dann festgestellt, dass sie gar nicht so trivial zu erklären und umzusetzen sind. Und so haben Sie eher ein Beispiel dafür in der Hand, wie die Implementierung der Kanban-Methode aussehen könnte, aber nicht muss. Sie werden auch immer wieder Aspekte moderner Führung finden – oder zumindest dessen, wie ich moderne Führung interpretiere. Lassen Sie sich von allem gerne inspirieren. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Entdecken, Nachvollziehen und hoffentlich bei einer erfolgreichen Umsetzung.

Ich möchte mich bei meinen Kunden der letzten Jahre bedanken. Sie alle haben auf die eine oder andere Weise Beispiele, Muster, tolle Ideen und manchmal auch *Bad Practices* geliefert. Ohne meine Kunden hätte ich nicht so einen reichen Erfahrungsschatz bezüglich der Herausforderungen dieser Managementmethode aufbauen können.

Vielen Dank an Joshua Buttkus und Oliver Wittmann, die mir mit ihrem Feedback geholfen haben, auf dem Weg zu bleiben und Unklarheiten zu beseitigen. Das Gleiche gilt natürlich insbesondere für meine Frau Doreen Eisenberg. Sie hat außerdem noch die Grafiken beigesteuert. Danke euch allen!

Sie werden wahrscheinlich kein Handtuch beim Lesen dieses Buchs benötigen – auch wenn es so ziemlich das Nützlichste ist, was man auf Reisen durch die Galaxis mit sich führen kann. Das meinte zumindest Douglas Adams in der Romanreihe „Per Anhalter durch die Galaxis“ [Ada 2017]. Er beschrieb allerdings, dass auf dem gleichnamigen Reiseführer ein ganz wichtiger Hinweis steht. Er ist auch deshalb wichtig, weil er gerade auch für die Anwendung der Kanban-Methode gilt: **Don't Panic!**

Behalten Sie die Ruhe, falls nicht alles ganz so funktioniert, wie Sie sich das vorstellen. Das ist normal. Es wäre fast schon komisch, wenn es anders wäre! Denken Sie darüber nach, was schief geht, und erzielen Sie immer wieder eine Vereinbarung mit den Beteiligten, es besser zu machen.

Viel Spaß beim Lesen.

*Florian Eisenberg*

Geesthacht im Sommer 2018

Jan denkt kurz an den Moment vor vier Monaten zurück, als er zum ersten Mal in diesem Büro saß.

„Herzlich willkommen. Ich bin mir sicher, dass du einen großen Beitrag zum weitergehenden Erfolg unseres Unternehmens leisten kannst. Schön, dass du dabei bist“, begrüßte ihn Michael damals mit einem Handschlag im Unternehmen.

„Ziemlich genau vier Monate“, denkt er, während Michael sich nun in Rage redet.

„Es kann nicht sein“, ereifert sich Michael. „Es kann nicht sein, dass die Leistung des Teams einfach gar nicht besser geworden ist! Wofür habe ich dich denn eingestellt!?“

Vier Monate ist es her, dass Michael und er sich geeinigt hatten, dass Jan den Posten des *Head of Engineering* übernehmen soll. Die Abteilungsleiterposition war ein Aufstieg für Jan. Bei seinem letzten Job war er Teamleiter. Sehnsüchtig denkt er kurz an sein altes Team zurück. Nur Top-Performer, kaum Druck und vor allem nicht dieses Gefühl der Hilflosigkeit. Natürlich war nicht alles easy, aber generell war es schon ein guter Job. Und jetzt sitzt er hier und muss sich anhören, dass sein gerade erst begonnener Job schon auf der Kippe steht. „Probezeit“, „performen“, „gestalten, nicht nur reagieren“ und dass sich die Welt weiter drehe, hört er jetzt von Michael.

Dabei hat alles eigentlich ganz gut angefangen. Er war sich relativ schnell mit Michael einig über die Richtung, in die sich die Abteilung entwickeln sollte – schneller, effizienter, qualitativ besser. Eigentlich ist er die richtige Person dafür! Michael klärte ihn beim Vorstellungsgespräch über die Marktsituation des Unternehmens auf. Die ist nicht gerade rosig, das war schon damals klar. Aber in den letzten vier Monaten hat sich noch mehr getan. Die Konkurrenz hat viele neue Sachen auf den Markt gebracht. Und das in einer Geschwindigkeit, die *Peaches und Co.* nur blass aussehen lässt. Zum Glück haben sie mit ZeCust einen der Hauptplayer in ihrem Kundenportfolio, sind damit aber natürlich auch direkt abhängig von ihnen. Dieser Kunde kann ihnen im Grunde alles in die Liste der

zu erledigenden Aufgaben diktieren und sich dann über die Geschwindigkeit beschweren. Wenn die abspringen, kann *Peaches und Co.* zumachen. Jan seufzt. Es ist tatsächlich so, wie Michael es sagt. Sein Team muss schneller, besser und effizienter werden. Sonst reicht es nicht. Und er würde derjenige sein, der es nicht hinbekommen hat.

Im November schlossen sie den Einstellungsprozess ab und am 1. Dezember fing Jan an. Seitdem ist ziemlich viel schief gegangen. Natürlich hatte sein Vorgänger das Wenigste richtig gemacht. Das war schon klar, sonst stünde das Unternehmen ja besser da. Aber Jan hat es wohl auch nicht richtig gemacht. Andrew, sein Vorgänger, hatte immer eine typische Kapazitätsplanung gemacht. Er hatte die hereinkommenden Aufgaben nach Schwierigkeit und Fachgebiet sortiert. Dann hatte er geguckt, welches der Teammitglieder ausreichende Fähigkeiten besaß, um sie umzusetzen, und sie dann zugewiesen.

„Standard“, dachte Jan in der ersten Woche. Andrew hatte wohl nur nicht richtig und schnell genug umpriorisiert, wenn es darum ging, die Aufgaben dynamisch umzuverteilen.

Dynamisch ist sowieso das Stichwort. ZeCust ist zwar einer der Kunden, aber es gibt noch einige mehr. Die wollen natürlich alle bedient werden. Und nicht nur ZeCust beschwert sich über die Geschwindigkeit, alle anderen auch. Leider muss man auch sagen, dass sie das zu Recht tun. Die Leistung des Unternehmens ist einfach nicht gut. Es braucht teilweise Wochen und Monate, bis kleinere Änderungen fertiggestellt werden und den Kunden erreichen. Das kann die Konkurrenz besser. Jans Abteilung ist dabei einer der kritischen Punkte, an denen es hängt. Das war eben schon so, als er anfang. Seitdem ist es sogar eher schlimmer geworden. So zumindest nimmt es Michael wahr, in dessen Büro Jan gerade immer noch sitzt.

„Jan, ich möchte es wirklich noch einmal ganz klar sagen. Wir haben in deinem Team ein Problem mit der Vorhersagbarkeit. Und mit der Geschwindigkeit sowieso. Marketing, Sales und die Key-Account-Manager beschweren sich bei mir, dass sie nicht wissen, wann irgendwas kommt. So können wir doch kein Geschäft machen! Ihr seid langsam und unzuverlässig. Und ich möchte gerne demnächst auch mal den Bericht über die Qualität sehen. Ich habe neulich mit Jacques gesprochen. Der hat ziemlich geflucht!“ Michael macht eine Pause. „Pass auf. Wenn ich dir irgendwie helfen kann, sag Bescheid. Es ist ja nicht nur dein Hintern, unter dem es heiß wird, wenn es nicht besser wird. Und nun geh und mach es besser. Dafür habe ich dich doch geholt und dir die Verantwortung übergeben. Nun mach was draus.“

Jan steht noch kurz vor der Tür von Jans Büro. Anna, Michaels Assistentin, guckt nur mitleidig zu ihm rüber. Sie kann ihm wohl nicht helfen. Er schnaubt und seufzt gleichzeitig und macht sich auf den Weg zu seinem Arbeitsplatz.

Als er dort ankommt, ruft er seine Abteilung zu einem Meeting zusammen. Wie immer bringt die Hälfte ihren Laptop mit und klimpert darauf herum, während Jan spricht. Sie sind unter enormem Zeitdruck.

„Wie ihr wisst, bin ich hier angetreten, um den Output des Teams zu verbessern. Ich verstehe leider immer noch nicht, warum es noch nicht besser geworden ist. Wir haben seit Dezember ein paar Sachen versucht: Risikomatrix, Kosten/Nutzen-Analyse, verbesserte Schätzungen. Wir nehmen uns ja deutlich mehr Zeit, damit die Schätzungen besser passen – und noch ein paar Sachen mehr. Ich verstehe nicht, warum es nicht funktioniert. Das ist ja auch nicht das Einzige, was wir versucht haben. Ich erwarte doch nichts Übermenschliches von euch!“

Jan versucht, mit ein paar motivierenden Sätzen seine Mitarbeiter zu mehr Leistung anzuspornen. Aber, so denkt er sich, das würde wohl wieder keinen Effekt haben. Es sind seiner Meinung nach leider nicht die ganz guten Leute dabei. Er hat gehofft, dass er noch zwei bis drei Personen einstellen könnte, die dann den Rest der Mannschaft mitziehen, aber das wird wohl erst einmal nichts. Zu dünn ist die Luft bei *Peaches und Co* schon geworden, um da noch mehr Personal aufzubauen. Er entlässt seine Mannschaft in die Arbeit und bleibt noch kurz alleine im Raum sitzen. „*Make it so*“, sagt er leise und denkt an Jean-Luc Picard, den Kapitän der *Enterprise*, der nur Anweisungen geben muss und alles passiert wundersamerweise. Er steht auf und verlässt den Raum. Er hat noch zu viel zu tun, um darüber nachzudenken, welche Lehren Picard ihm eigentlich hätte an die Hand geben können.

\*\*\*

Jan sieht sich um. Es ist 18:30 Uhr und noch immer ist über die Hälfte der Kollegen da. Alle arbeiten konzentriert vor sich hin. Er weiß aber, dass alle trotzdem eigentlich dringend nach Hause müssten. Sie sind geschafft, ausgelaugt, müde. Aber gerade jetzt ist die Zeit endlich mal da, um etwas Arbeit getan zu bekommen. Jetzt, um halb sieben.

„Anja wartet“, denkt er. Natürlich wartet sie nicht, sie hat ja selbst genug zu tun. Aber wahrscheinlich ist sie schon im Fitnessstudio und geht danach noch einkaufen. „Komisch“, denkt er. „Eigentlich sollten wir beide gleich viel arbeiten. Trotzdem hat sie genügend Freiraum für private Sachen.“ Sein erster Gedanke ist, dass bei ihr im Unternehmen wohl einfach nicht so auf Leistung geachtet wird. Nicht so viel Druck!

Aber eigentlich weiß er das ja auch besser. Sie arbeitet in einem Start-up, er in einem mittelständischen Unternehmen. „Als ob das Start-up keinen Druck vom Markt bekäme“, kommentiert er in Gedanken sarkastisch die Lage. Gerade neulich haben sie allerdings mal wieder eine Release-Party gefeiert. Er und die anderen Partner waren auch eingeladen. „Scheint gut zu laufen, der Laden“, hat er noch gedacht. In Jans Firma wird nämlich nie gefeiert. Es wird zwar auch selten releast, aber meistens machen nur alle drei Kreuze und freuen sich, wenn sie

nicht übers Wochenende bleiben müssen, um die Fehler raus zu operieren. Denn am Montag, so sagt der Plan, geht es ja direkt weiter. Manchmal bringt er nach einem Release, was einigermaßen im Zeitrahmen geblieben ist, auch mal Berliner mit für die Kollegen. Die freuen sich über ihren Abteilungsleiter beziehungsweise die Zuwendung. Denn ihm scheint es zumindest wichtig zu sein, dass seine Kollegen ihn mögen. Seine Einstellung dazu ist: „Ab und zu mal ein süßes Teilchen, da befassen sich meine Mitarbeiter nicht mit einem neuen Job und überarbeiten ihren Lebenslauf. Mit einer guten Atmosphäre bekommt man sie vielleicht doch noch zu Leistung motiviert.“ Abgänge kann er zum momentanen Zeitpunkt nämlich gar nicht gebrauchen.

Aber auch das weiß er besser. Jan kennt natürlich auch die anderen Unternehmen in der Stadt. Er hat Freunde, ehemalige Kollegen und Bekannte, die woanders arbeiten und die nicht unter einer ständigen Last stehen. Da ist *Peaches und Co.* aktuell schon in einem besonders ruppigen Fahrwasser.

\*\*\*

„Ich geh dann mal.“

Jan schreckt auf. „Wie bitte?“ Er sieht den Kollegen an, der den Kopf in sein Büro gesteckt hat. „Entschuldige, Peter, ich war in Gedanken.“

„Kein Problem! Ich wollte Bescheid sagen: Ich gehe nach Hause. Ich will meine Kinder ins Bett bringen.“

„Ah, ja. Na klar. Ist der Fehler in der Buchung gelöst?“

„Größtenteils. Ich muss eigentlich nur noch aufräumen und ein paar Testfälle schreiben. Aber es ist eing\_checked.“

Jan reibt sich über die Stirn. „Ich glaube, das wird nix mit dem Aufräumen. Morgen musst du an die Übersichtsseite. ZeCust hat sich gemeldet. Das Feature muss bald raus!“

ZeCust fordern hin und wieder neue Features an, die dann fristgerecht implementiert werden müssen. Häufig genug sind die Anfragen nicht langfristig eingeplant, sie kommen einfach „on top“.

„Aber ich will morgen frei machen. Erinnerst du dich?“, holt Peter Jan wieder aus den Gedanken über ZeCust.

„Ach verdammt. Das geht nicht.“

„Es muss gehen! Ich habe morgen einen Termin in der Schule. Den kann ich nicht schon wieder verschieben.“ Peter wirkt besorgt um seine Terminplanung.

Jan erinnert sich: „Stimmt. Das hattest du gesagt. Und ich habe es dir zugesichert. Na gut, ich frage Dimitri, ob er Kapazität hat.“

„Danke.“

„Keine Ursache“, brummelt Jan. Er wird wohl noch etwas länger bleiben und den Projektplan überarbeiten müssen, wenn es jetzt zu einer Verschiebung kommt.

Zur Not wird er selbst in die Tasten hauen müssen. Als ob er dafür noch Zeit hätte – oder überhaupt noch ausreichend qualifiziert ist!

Mittlerweile ist es 19 Uhr. Er merkt, wie müde und hungrig er ist. Er versucht, sich noch einmal zu konzentrieren, und bringt die Umplanung mehr schlecht als recht zusammen. Eine E-Mail noch an Michael, um ihn über die Verschiebung zu informieren, und eine weitere, dass der Monatsbericht erst später kommen wird. Das wird zwar auch weiterhin kein gutes Licht auf ihn werfen, aber er kann jetzt gerade einfach nicht mehr. Dann schaltet er die Lampen in seinem Büro aus, schließt die Tür und geht. Er kommt noch an Holly vorbei, eine der Mitarbeiterinnen aus der Abteilung von Dr. Schmidt. Holly testet häufig die von Jans Abteilung entwickelten Features. Sie haben nicht so viel miteinander zu tun, außer dass sie immer wieder die eigentlich fertigen Sachen zu seinen Leuten zurückschiebt mit dem vernichtenden Verweis: Fehler.

Jan grüßt sie kurz angebunden und verschwindet im Fahrstuhl. Was für ein Tag.

\* \* \*

Abgekämpft kommt er zu Hause an. Seine Frau ist natürlich schon da. Und wie erwartet hat sie vom Sport leicht gerötete Wangen, riecht frisch geduscht und hat eingekauft. Er hat ein schlechtes Gewissen, dass er nicht mal die Spülmaschine ausgeräumt hat. Aber sie freut sich nur, ihn zu sehen.

„Wollen wir noch etwas kochen?“, fragt sie.

„Ja“, sagt er und sinkt am Küchentisch zusammen.

Anja baut sich vor ihm auf: „So nicht, mein Lieber! Hier. Hack’ mal Knoblauch und würfel die Tomaten. Ich habe auch einen anstrengenden Tag hinter mir.“

Jan seufzt wieder. „Bestimmt nicht so schlimm wie meiner“, nuschelt er vor sich hin, während er eine Knoblauchzehe schält.

„Erzähl mal!“, fordert sie ihn auf.

Er hat keine Lust. Eigentlich würde er am liebsten in Selbstmitleid versinken und dabei hirnlos Knoblauch hacken. Aber sie lässt nicht locker. Dabei haben sie verabredet, nicht so viel über die Arbeit zu reden – sie wollen die Arbeit im Büro lassen und zu Hause privat sein! Aber Anja hat immer ein gutes Gespür dafür, wann ihr Mann wirklich bedrückt ist. Deshalb piekst sie ihn so lange, bis er den Grund für seine schlechte Stimmung rauslässt.

„Ich verstehe es nicht. Wir sind unter totaler Vollast. Rein von der Auslastung arbeiten alle meine Teammitglieder an der Obergrenze! Keiner verschwendet Zeit. Wir haben die Kickerpausen abgeschafft. Die meisten machen freiwillig ein paar Überstunden. Trotzdem sind wir mit den geplanten Anforderungen hinten dran und dann kommen noch die unangekündigten Anforderungen von ZeCust und den anderen Partnern. Das Management und der Vertrieb sehen nicht, dass wir total überlastet sind, und nehmen keine Last von unseren Schultern. Stattdessen werfen sie eher noch was drauf.“ Jan blickt sie genervt an.

„Aha. Wie wirkt sich das aus?“, fragt Anja nach. Sie merkt, dass Jan unzufrieden ist, versteht aber noch nicht, was denn eigentlich so schlimm ist.

Jan atmet tief ein und fängt an: „Neben dem Einlauf, den ich heute von Michael bekommen habe?“ Er schnaubt kurz und erzählt: „Du kennst ja Peter. Er hat zwei Kinder, die er gerne abends mit ins Bett bringt. Heute Abend hätte er es beinahe nicht geschafft, wie im Rest der Woche auch schon. Morgen hat er einen Termin in der Schule, den seine Frau nicht erledigen kann. Das erzeugt Probleme bei mir, weil ich fest mit seiner Kapazität gerechnet habe. Jetzt habe ich einen Personentag weniger, um die gesamte Arbeit durchzubekommen. Und das Aufräumen nach der Implementierung, was immer mal wieder passieren sollte, kommt auch keinen Schritt vorwärts. Wir haben einfach keine Zeit. Und mit *den* Mitarbeitern werde ich es wohl auch nicht rausreißen. Die Mannschaft ist leider eher durchschnittlich!

Max und Felix sind auch schon total fertig und Claudia hat seit Ewigkeiten keinen Urlaub gemacht – keine Zeit. Zum Glück macht es ihr nix aus, sie hat ja momentan keinen Freund.“

„Zum Glück?“, unterbricht Anja ihn entsetzt. „Sie muss doch mal Urlaub machen. Sonst wird sie doch krank.“

Daran hat Jan auch schon gedacht. Irgendwann, wenn das aktuelle Projekt fertig ist, würde es mal besser werden.

„Pffft!“ ist Anjas einziger Kommentar während sie in der Soße rührt, die sie mit den Tomaten und dem Knoblauch kocht. Sie sagt, was er eigentlich schon weiß: „Besser wird es nach dem Projekt auch nicht. Ihr habt doch schon den Plan für die nächste Sache. Hast du da ausreichend Urlaub für deine Mitarbeiter und dich eingeplant? Du weißt, dass du eine Sorgfaltspflicht gegenüber deinen Mitarbeitern hast!“

„Mmmhja.“ Mehr kann Jan nicht sagen. Eigentlich braucht er den Puffer für den Urlaub nämlich, damit die Sachen schnell genug fertig werden. „Transparenz! Wir bräuchten mal mehr Transparenz, damit das Management, die Kunden und der Vertrieb sehen, wie viel wir zu tun haben. Wie macht ihr das eigentlich? Bei euch tritt das irgendwie nie auf!“

\* \* \*

Anja denkt nach. „Doch“, sagt sie. „Doch. Früher einmal war das auch so. Erinnerst du dich nicht mehr dran? Vor drei Jahren waren bei uns auch alle überlastet. Wir haben dann angefangen, die Kanban-Methode einzusetzen. Damit ist es dann stetig besser geworden.“

„Kanban. Das war doch das mit den Zetteln an der Wand. Oder?“, fragt Jan.

Sie stimmt ihm zu. „Das gehört auch mit dazu. Ja! Ja, wir haben auch Platzhalter für unsere Arbeit an der Wand. Aber es ist auch noch viel mehr. Wir haben es beispielsweise geschafft, die Überlastung unserer Mitarbeiter zu reduzieren.

Und nicht nur das. Wir sind auch wirtschaftlich erfolgreicher geworden. Vielleicht solltet ihr das auch mal probieren!?"

„So richtig erpicht bin ich nicht darauf, noch mehr Verwaltungslast auf meine Teammitglieder zu lagern.“

„Das musst du auch nicht. Vielleicht fängst du erst einmal klein an?“

Jan ist eigentlich zu müde, um weiter zu diskutieren. „Ja, vielleicht. Ich guck es mir mal an“, wischt er ihren Vorschlag zur Seite.

Anja ist zwar nicht ganz zufrieden, belässt es aber fürs Erste dabei. Kleine Schritte sind wohl im Moment besser als große Veränderungen. Dafür fehlt Jan das Vertrauen.

„Eine Parallele zur Kanban-Methode!“, denkt sie und schickt ihn, den Tisch zu decken.

\*\*\*

Natürlich ändert sich in den nächsten Tagen wenig. Jan kommt weiterhin erschöpft und spät nach Hause. Am folgenden Wochenende will er eigentlich abschalten, aber er hat wegen der Arbeit Magenschmerzen. Irgendwie ist es noch nicht so richtig geplant. Er weiß einfach für viele Sachen nicht, wo sie momentan stehen. Sind sie fertig oder nicht? Wie lange dauert es noch, bis es fertig ist? Geht er aber zu den Mitarbeitern hin, um sie nach Restaufwandschätzungen zu fragen, unterbricht er sie damit. Darüber hinaus benötigen die Schätzungen auch noch einmal Aufwand, wenn er sie einigermaßen genau haben will. Irgendwie ist das alles total verflochten und unbefriedigend. Er ärgert sich über seine Mitarbeiter und sich selbst!

\*\*\*

Am Sonntag nach dem Frühstück kündigt Jan an: „Anja, ich muss heute eigentlich noch mal ins Büro.“

Enttäuscht sieht sie ihn an. „Jetzt auch am Wochenende? Das wird ja immer schlimmer, Jan.“

„Ja, ich weiß. Ich bin auch nicht zufrieden damit. Aber was soll ich tun?“

Er zuckt mit den Schultern und geht aus der Tür.

Die ganze Zeit hat Anja an das Gespräch vor einigen Tagen zurückdenken müssen.

„Ich hätte da schon eine Idee!“, ruft Anja ihm hinterher. Aber er ist gedanklich schon weit weg, sodass er es nicht mehr hört. Sie wird es wohl später mit ihm besprechen müssen.

\*\*\*

„Hast du dir eigentlich mal Kanban angesehen? Also die Kanban-Methode?“, fragt sie ihn, als sie nach dem Abendessen wieder zusammensitzen.

„Keine Zeit“, entgegnet er mit einem Schulterzucken.

„Aber du denkst schon, dass sich etwas bessern muss, oder?“

„Natürlich“, blafft er. Er hasst solche Suggestivfragen.

„Und was wäre besser? Was glaubst du?“, fragt sie weiter.

Jan ist langsam wirklich genervt. Jetzt muss er sich auch noch über seine Frau ärgern. Sie hilft ihm gerade kein bisschen bei der Lösung seines Problems.

Er fährt sie an: „Wenn ich das wüsste, würde ich es doch so machen! Ich bin doch nicht doof.“

„Nein, das bist du nicht“, entgegnet sie. „Ich meine nicht den Zielzustand. Sondern eher: Welches Ziel verfolgst du mit einem solchen Zustand? Vielleicht formuliere ich es so: Wie würdest du es qualitativ beschreiben, wenn ihr schon alles fertig zum Besseren verändert hättet?“

„Ääh. Das wird gerade ganz schön *meta*. Was meinst du? Dass meine Mitarbeiter und ich nicht mehr so auf dem Zahnfleisch gehen müssen? Dass wir Zeit haben für die Familie? Für den Urlaub? Für qualitativ hochwertige Arbeit?“

„Ja, zum Beispiel. Ich nenne das jetzt erst einmal *nachhaltig*.“

Mit einem sarkastischen Unterton erwidert er: „Ja, dann wäre eine nachhaltige Arbeitsweise ein schönes Ziel.“

Anja freut sich. „Passend! Denn Nachhaltigkeit ist eines der drei Grundziele der Kanban-Methode. Die heißen offiziell ‚Agenden‘. Wir zwei haben schon gemeinsam eine Vereinbarung getroffen, dass sich etwas zum Besseren verändern soll. Wenn wir das können, kannst du das wahrscheinlich mit deinen Mitarbeitern auch.“

„Keine Frage! Die wären begeistert, wenn es besser wird. Aber das restliche Management auch?“

„Wir konzentrieren uns erst einmal auf die Dinge, die wir tatsächlich beherrschen können. Das sind die Teile, die wir unter unserer beziehungsweise unter deiner Kontrolle haben“, bremst sie.

„Gut. Dann jetzt Zettel an die Wand und fertig? Dann wird’s besser? Das glaube ich nicht.“

„Es wird nicht unbedingt alles gleich viel besser. Aber es ist zumindest mal ein erster Schritt. Wichtig ist auch, darüber zu reflektieren, was wir sehen. Die Kanban-Methode empfiehlt ein sogenanntes Kanban-Meeting, häufig auch Daily-Standup genannt.“

„Ah. Das habe ich schon mal gehört. Gibt’s bei dem Kanban-Meeting auch drei Fragen?“, kramt Jan in seinem Halbwissen.

„Jain. Es ist nicht so stark formalisiert. Aber es geht bei diesem Treffen ja darum, einen Überblick über den aktuellen Zustand zu bekommen. Wir wollen Probleme und Risiken aufdecken und die weitere Arbeit planen. Beim Kanban-Meeting bei mir im Team gehen wir die einzelnen Karten an der Wand durch und fragen uns, was jeweils noch getan werden muss, damit eine Karte weiterwandern kann.“

Sie zählt die Fragen auf, die sie im Kanban-Meeting beantworten: „Welche Risiken sind da? Welche Dinge müssen wir jetzt adressieren? Wo hängt es gerade? Braucht der Bearbeiter Hilfe? Sind ihm Qualitätsprobleme aufgefallen?“

Jan ist entsetzt. „So viele Fragen! Wenn ich das jetzt für JEDE Karte machen muss, dann dauert das ganz schön lange! Wir haben ja ein bisschen was in Bearbeitung.“

Anja kann ihn ein wenig beruhigen: „Das sind einige *unserer* Fragen. Viele davon sind wahrscheinlich für euch auch sinnvoll. Aber überlegt euch im Team doch vielleicht zwei bis drei Kernfragen, die ihr beantworten wollt. Das bringt euch weiter als ein riesiger Fragenkatalog, den ihr nie durchbekommt. Und wie wir die Menge paralleler Arbeit senken können, das kommt später. Bekommt erst einmal einen Überblick.“

„Hast du Ideen für Fragen?“

Anja nickt und gibt ihm einen Tipp: „Ihr solltet am besten wissen, ob etwas bald fertig wird, ob etwas blockiert wird und ob vielleicht jemand Hilfe benötigt. Wie gesagt: Besprich das mit deinen Mitarbeitern, was da sinnvoll ist!“

„Okay“, sagt er und hat gleich die nächste Frage: „Was kommt dann auf diese Zettel drauf?“

„Dafür müsst ihr als Erstes verstehen, welche Arbeit ihr eigentlich erledigt.“

Jan ist verwirrt: „Wieso verstehen? Ich weiß doch, was wir entwickeln. Ah. Jetzt wo ich es sage: Eine Arbeit ist Entwicklung. Eine andere Dokumentation. Dann gibt's noch Absprachen, Berichte, Meetings, ...“

„Stopp!“ Anja unterbricht ihn abrupt. „So haben wir auch angefangen. Das ist ziemlich in die Hose gegangen.“

„Aber das ist doch die Arbeit, die wir tun!“, entgegnet er.

Anja stimmt zu: „Ja, klar. Aber es sind vor allem die Aktivitäten, die ihr durchführt. Die einzelnen Arbeitsinhalte werden dadurch ja nicht beschrieben, oder?“

„Arbeitsinhalte? Du meinst... Features?“

„Ja, beispielsweise. Auf den Arbeitsinhalten werden bestimmte Aktivitäten durchgeführt – wie Entwicklung, Dokumentation und das Testen. Dadurch werden sie von der Idee zum lieferbaren Produkt oder vom Auftrag zur erbrachten Dienstleistung gebracht. Weißt du, die Kanban-Methode zielt sehr stark auf die Verbesserung von Dienstleistungen ab. Wir sehen uns alles aus einer Dienstleistungsbrille an.“

„Ob wir nun Dienstleistungen erbringen oder nicht, das sollten wir noch mal diskutieren.“

„Ach, glaub mir an dem Punkt einfach mal! Ihr erbringt Dienstleistungen“, sagt sie mit einem Augenzwinkern.

Jan wiegt den Kopf hin und her, lässt sich dann aber darauf ein. „Und wie bekomme ich das alles heraus? Also woher bekomme ich die Arbeitsinhalte und die Aktivitäten?“, will er als Nächstes wissen. Er ist noch nicht ganz überzeugt, was das alles bringen soll.

„Am besten überlegst du mal zusammen mit deinen Mitarbeitern und Kollegen, welche Arbeiten ihr so erledigt. Für die einzelnen Arbeitsinhalte überlegt ihr euch dann genau, welche Aktivitäten in welcher Reihenfolge ausgeübt werden. Am einfachsten ist es, wenn man sich das einmal grob überlegt und hier und da verfeinert. Dann macht ihr eine Gegenprüfung mit den Sachen, die ihr gerade schon in Bearbeitung habt.“

„Ok. Das bekommen wir wahrscheinlich recht fix hin. Aber erklär mir doch mal kurz, was mit dem von vorhin falsch ist!“

„Mit dem ‚Entwicklung, Dokumentation, Meetings, Absprachen als Arbeitsinhalte‘?“

„Ja genau.“

„Naja, wir haben da die Erfahrung gemacht, dass das zwar hilft, die Arbeit untereinander zu verwalten. Man weiß dann zwar, was jemand anderes macht. Für das Gesamtbild – die Nachverfolgung der wirklichen Aufträge – ist es aber nicht hilfreich. Es wird ja nie der Fluss der Arbeit betrachtet.“

„Fluss der Arbeit?“, unterbricht Jan.

„Ja, in der Wissensarbeit werden verschiedene Aktivitäten aneinandergereiht, die einen Arbeitsablauf ergeben. Die meisten sagen dazu natürlich Workflow. Im Idealbild fließt die Arbeit ohne Wartezeiten, Unterbrechungen und Blockaden durch diesen Workflow. Diesen Fluss der Arbeit müssen wir betrachten, wenn wir Verbesserung für die Kunden, Mitarbeiter und Stakeholder erzielen wollen.“ Anja rückt mit ihrem Stuhl ein wenig zurück und streckt sich. „Langsam werde ich müde. Wollen wir ins Bett gehen?“

Jan ist noch nicht so weit: „Ich bin noch nicht überzeugt, dass meine Lösung nicht funktioniert. Sie erscheint mir einfacher! Überzeug mich doch mal!“

Sie streckt sich noch einmal, seufzt kurz und rutscht wieder an den Tisch. „Okay, aber nur kurz!“

Sie macht eine Pause und überlegt.

Dann beginnt sie mit einem Beispiel: „Stell dir mal vor, wir würden bei uns im Haushalt ein Kanban-Board benutzen. Wir erledigen ziemlich viel, wenn wir nicht arbeiten.“

„Du zumindest...“, antwortet er und rollt mit den Augen. Er hat immer noch ein schlechtes Gewissen.

„Naja, ist ja auch egal. Also wir machen ziemlich viel. Meistens geht es dabei darum, dass wir etwas zu essen kochen, etwas renovieren, dekorieren, etwas mit dem Hund machen oder schlichtweg aufräumen oder sauber machen.“

Jan graut es kurz, als er an die Garage denkt, in der sich der Kram nur so stapelt. Sie fährt fort: „Wir verfolgen bei diesen Arbeiten jeweils ein Ziel: Wir sind satt oder zufrieden mit dem Endergebnis. Das ist der entscheidende Punkt: Das Ergebnis. Dafür führen wir Aktivitäten durch. Nehmen wir das Beispiel ‚Essen kochen‘: Wir suchen ein Rezept, kaufen ein, räumen alles in den Kühlschrank, schneiden dann zum richtigen Zeitpunkt das Gemüse, kochen, essen, räumen auf. Dann sind wir fertig. Wenn wir einen Arbeitsablauf haben, sind das die einzelnen Schritte. Ich habe die Aktivitäten beschrieben, die das Essen durchläuft. Das ist sogar der Fall, wenn das Essen noch eine abstrakte Idee ist.“

„Du meinst, auch wenn wir noch keine Ahnung haben, was wir morgen Abend kochen, müssen wir uns trotzdem Gedanken über das Rezept machen. Dieses Essen wäre also schon jetzt ein Arbeitsinhalt.“

„Genau. Sagen wir mal, wir machen es so, wie ich das vorschlage. Dann würden wir so etwas wie ‚Essen Mittwochabend‘ auf ein Kärtchen schreiben und es vor ‚Rezept suchen‘ warten lassen. So lange, bis wir ausreichend Kapazität haben, um es zu bearbeiten. Was würden wir auf das Kärtchen schreiben, wenn wir deinem ‚*To Do, Doing, Done*‘-Ansatz folgen?“

Jan denkt kurz nach und sagt dann: „Rezept suchen Mittwochabend“. Dann würde ich warten, bis wir ein Rezept haben, und dann die notwendigen weiteren Schritte überlegen.“

„So ein Trickser!“, denkt sie und lächelt ihn an. „Stiehl dich da jetzt nicht so einfach raus. Da kommst du dann nämlich ruckzuck in den Panik-Modus, in dem du dich gerade befindest. Überleg jetzt mal, was wirklich auf die Kärtchen käme!“

„Na gut.“ Jan fand seinen Ansatz überzeugend. Im Büro funktioniert er ja auch häufig genug: Arbeit möglichst weit nach hinten verschieben. Zumindest initial, wenn er den heutigen Tag retrospektiv betrachtet.

„Okay, dann los.“ Er überlegt und zählt dann auf: „Das werden ja ganz schön viele Kärtchen: ‚Einkaufen für Mittwochabend‘, ‚Kühlschrank einräumen Mittwochabend‘, ‚Gemüse schnippeln Mittwochabend‘ – zumindest, wenn wir nicht nur Steak braten.“

„Fällt dir etwas auf?“, unterbricht sie ihn.

Er überlegt kurz, sagt dann aber: „Es steht immer Mittwochabend dabei.“

„Genau. Du versuchst durch die Beschriftung eine Zuordnung zu einer Arbeitseinheit zu erzeugen, damit der Überblick nicht völlig verloren geht. Wenn wir zusätzlich noch das Aufräumen einplanen, das Abnehmen der Oster-Deko und

dass wir das Schlafzimmer mal streichen wollten, wird das alles ganz schön unübersichtlich.“

„Ich verstehe“, sagt Jan. „Wir müssten also zum einen die Zuordnung ständig irgendwie tracken. Zum anderen müssten wir die Reihenfolge häufig angucken, damit wir irgendwie geregelt bekommen, dass alles zur richtigen Zeit passiert. Das wäre für mich als Abteilungsleiter natürlich auch wieder ein absoluter Horror. Ein riesiger Aufwand.“ Er stockt kurz und grübelt dann: „Aber eigentlich mache ich es ja gerade genau so.“

Anja nickt: „Wir haben damals sogar versucht, die Abhängigkeiten und die Reihenfolge irgendwie zu visualisieren. Aber das ist dann irgendwie nichts anderes als ein Gantt-Chart an der Wand – es ist auch unglaublich unflexibel bezüglich Änderungen. Stell dir einfach nur vor, du hast eine Aufgabe vergessen. Die muss dann irgendwo mit eingepflegt werden.“

„Oh, Ja, das könnte aufwändig werden. Erinnert mich an heute Nachmittag!“ Jan überlegt kurz und beschließt: „Ich denke, ich werde das morgen mal mit meinen Mitarbeitern ausprobieren. Zur Not muss ich das selbst im Blick behalten und nachführen. Wäre ja auch nicht anders als heute.“

Anja steht auf und geht in Richtung Bad.

„Kommst du?“, fragt sie ihn.

„Gleich. Ich muss noch ein bisschen tüfteln.“

Als Jan eine Stunde später unter die Decke kriecht, schläft Anja schon lange.

\*\*\*

Nach einer kurzen Nacht ist Jan schon früh wieder auf den Beinen. Er hat viel vor, nachdem er gestern Abend auch schon vorgearbeitet hat. Anja kommt angezogen zum Frühstück.

Er kann kaum erwarten, ihr von seinem Fortschritt zu erzählen: „Guck mal, ich bin schon fast fertig mit dem Kanban-Board. Ich hab’s erst mal nur aufgezeichnet und mache es dann im Büro so richtig auf Zetteln. Hier siehst du den Workflow, den ich mir überlegt habe, die einzelnen Aktivitäten. Ich habe einen Kanban-Prozess modelliert. So sollte es eigentlich funktionieren! Ich habe sogar schon darüber nachgedacht, wann eine Arbeitseinheit den Zustand wechseln darf. Damit bekomme ich endlich die Qualitätsprobleme in den Griff.“

Sie zieht zischend Luft durch die Zähne ein.

„Jan, ich muss dich leider enttäuschen.“ Sie sieht ihn mitleidig an. Es tut ihr wirklich leid, dass er sich so viel Arbeit gemacht hat. „Ich muss dich enttäuschen. Ich habe das wohl gestern nicht klar genug gemacht: Was du da erarbeitet hast, das sollten dein Team und die betroffenen Personen machen. Du bist zwar eine dieser Personen, aber eben leider nur eine. Auf dem Board wird der Arbeitsfluss so abgebildet, wie er tatsächlich gelebt wird. Genauso gilt das für die Art

der Arbeit, die Regeln und die involvierten Personen. Man muss also erst einmal ein gemeinsames Verständnis über die Arbeit erzeugen, bevor man sich an die Verbesserung machen kann.“

Entgeistert guckt er sie an.

„Du meinst, ich muss alles wegwerfen??“ Er ist wirklich genervt. „Wofür habe ich mir denn die ganze Arbeit gemacht? Und dann soll ich auch noch meine Kollegen von der Arbeit abhalten, um das Board aufzubauen? Das ist doch Käse.“ Wütend über Anja und sich selbst schiebt er den Blätterstapel von sich weg.

Sie hebt beschwichtigend die Hände und sagt: „Nun, eigentlich willst du doch ein möglichst genaues Abbild der Realität haben. Dann kannst du herausfinden, wo die Überlastungen auftreten und warum sie das tun. Das kannst du anhand eines idealisierten Prozesses einfach nicht.“

Jan versteht, was sie meint, ist aber noch nicht zufrieden. Er ist sogar ziemlich niedergeschlagen, weil es doch irgendwie alles länger dauert, als er gehofft hat.

„Außerdem“, gibt Anja zu bedenken, „willst du bestimmt nicht, dass sich deine Mitarbeiter auf einmal überwacht und kontrolliert vorkommen, oder? Da bist du nämlich gerade auf dem besten Weg hin! Insbesondere wird das der Fall sein, wenn du es auch noch fälschlicherweise als Kanban-Prozess betitelst. Da klingt das sofort danach, dass du ein neues Kontrollinstrument einführst.“

Er schüttelt träge den Kopf, denn er weiß genau, wie sensibel manche seiner Mitarbeiter darauf reagieren.

Sie fährt fort: „Die Kanban-Methode hat zwei Sätze von Prinzipien. Das eine sind die Prinzipien für Veränderungsmanagement. Da solltest du dir mal die ersten beiden ansehen, wenn du im Büro angekommen bist. Beim ersten Prinzip gucken wir erst mal auf das, was da ist. Das zweite handelt von der Vereinbarung zur Verbesserung. Ich habe jetzt keine Zeit mehr, darüber zu sprechen. Sehen wir uns zum Abendessen?“ Ohne eine Antwort abzuwarten, drückt sie ihm einen Kuss auf die Lippen und geht los. Als sie die Tür zuzieht, ruft sie ihm noch ein kurzes „Tschüss!!“ zu. Jan bleibt bei seinem Kaffee sitzen. Er lässt resigniert die Schultern fallen und denkt über Toast nach.

„Toast. Eine einfache Sache. Brot rein, Taste runter, Marmelade drauf, essen. Kann ja nicht so schwer sein“, geht ihm durch den Kopf. Er nimmt das Brot und steckt es in den Toaster. Kurz überlegt er, wie braun er den Toast haben will, dreht auf Stufe 4 und drückt die Taste hinunter. Warten – daran hatte er gar nicht gedacht. Nachdem der Toast herausgekommen ist, holt er sich Marmelade und Butter aus dem Kühlschrank und verteilt beides auf dem Toast. Mit kurzen Handgriffen verstaubt er alles und nimmt seinen geschmierten Toast mit zum Esstisch.

„Sie hat schon wieder Recht. So ein Mist.“ Jan wird klar, dass er an einige Schritte gar nicht gedacht hatte bei seinem initialen Prozessdesign zum Toast machen:

das Warten, das Auswählen und Holen der Marmelade, die Butter, das Aufräumen.

Er steht auf, greift seinen Toast, holt Schlüssel und Portemonnaie und geht zur Haustür. Im Vorübergehen nimmt er die Jacke vom Haken. Auf dem Sideboard liegen seine Skizzen zum Prozessdesign. „Es kann ja jetzt auch nicht gerade schaden“, denkt er und packt auch die ein.