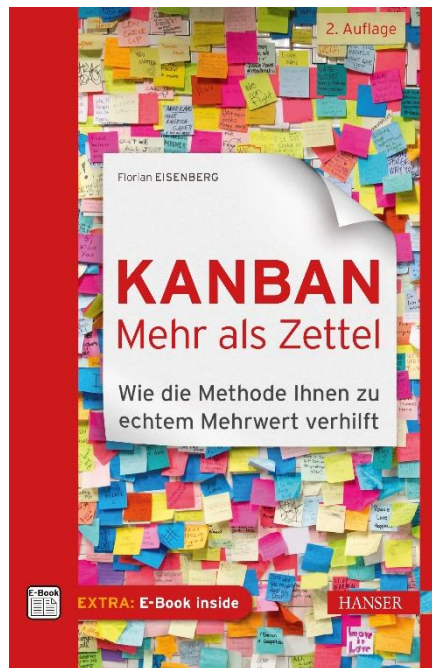


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Kanban – mehr als Zettel

von Florian Eisenberg

Print-ISBN: 978-3-446-47166-5  
E-Book-ISBN: 978-3-446-47350-8  
E-Pub-ISBN: 978-3-446-47554-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446471665>

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 Teilnehmende kommen mit einer klaren Meinung über „Kanban“. Sie sehen darin etwas, mit dem sich Arbeit gut organisieren lässt und das irgendwie die Zusammenarbeit stärkt – und das wollen sie lernen. Sie wollen auch ausführlichere Details des Board-Designs und vielleicht der Anwendung der Limitierung paralleler Arbeit wissen. Allerdings werden sie über diese Lerninhalte hinaus natürlich auch noch damit konfrontiert, wozu die Kanban-Methode eigentlich gestaltet wurde: Kanban ist eine Management-Methode zum Betrieb und zur Verbesserung von Dienstleistungen. Ziel ist der Nutzen für die Kunden, die Mitarbeitenden und das Unternehmen an und für sich. Das geht offenbar über die allgemeine Wahrnehmung von Kanban deutlich hinaus, bietet aber große Vorteile für die Führungskräfte, die sich um die Einführung kümmern. Sie bekommen ein Management-Werkzeug, das ihre Arbeit auf deutlich solidere Füße stellt, als das bis jetzt möglich war. Beispielsweise können sie nun endlich entscheidungs- und auskunftsfähig werden bezüglich Terminen, Umfang und Qualität, statt sich immer nur auf Schätzungen und Bauchgefühle verlassen zu müssen. Wenn jemand wissen möchte, wie lange etwas dauert, sind wir nach einiger Zeit 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, denn der Umfang der Methode und die Möglichkeiten der Implementierung sind beachtlich – allein durch die Implementierungstiefe und die Reife der Organisation ändert sich kontinuierlich, was möglich und sinnvoll ist. 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. Hier sei einmal auf das Kanban-Reifegrad-Modell verwiesen, das erst im Anhang des Buches auftaucht. Es stellt eine Sammlung von konkreten Umsetzungspraktiken dar, die in einem speziellen Kontext sinnvoll sein können.

Sie werden immer wieder Aspekte moderner Führung finden – oder zumindest dessen, wie ich moderne Führung interpretiere. Bei den verschiedenen Kanban-Implementierungen, die ich unterstützen konnte, wurde jedes Mal wieder klar: Ohne Führung geht es nicht. Im ersten Paragraphen dieses Vorworts steht der *Claim* der Kanban-Methode: Sie ist eine Managementmethode. Dabei können wir außer Acht lassen, ob wir ein eher klassisches Management vorfinden oder selbstgemanagte Organisationen und Organisationseinheiten. Wichtig ist, dass es da ist und in gewisser Weise auch eine angemessene Professionalität besitzt. Die Führung und das Management der Organisation müssen sich mit der Implementierungstiefe von Kanban entwickeln. Sie werden durch die Methode in dieser Entwicklung auch unterstützt. 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.

Ich habe mich in dieser zweiten Ausgabe bemüht, eine geschlechtsneutrale Sprache zu verwenden. Sie werden also häufiger die Partizipialform finden und hin und wieder die Paarform. Ich bin mir alternativer Formen wie Genderstern oder -doppelpunkt bewusst, die auch eine Nichtbinarität ausdrücken können. Ich verwende zwar nach Möglichkeit im Alltag diese Alternativen und habe auch in diesem Buch an wenigen Stellen damit experimentiert, als generelles Vorgehen finde ich sie persönlich aber eigentlich noch zu wenig gefestigt in der Benutzung, als dass ich sie in diesem Buch generell verwenden wollte.

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 deshalb an dieser Stelle 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. Falls Sie professionelle Unterstützung benötigen, insbesondere in der Ko-Evolution von Kanban und Ihren modernen Führungsstrukturen, stehe ich gerne zur Verfügung.

Viel Spaß beim Lesen.

*Florian Eisenberg*

Geesthacht im Frühjahr 2022

# Der Autor

Florian Eisenberg studierte an der Universität Karlsruhe (TH) Informatik, bevor er über Umwege bei der agilen Softwareentwicklung landete. 2012 wurde er zu einem der ersten deutschen Trainer für die Kanban-Methode. Seitdem hat er sich von der reinen Entwicklung entfernt und in vielen Trainings, Workshops und bei Implementierungen Erfahrungen zur Führung in Unternehmen sammeln können. Zunehmend haben Ansätze wie Systemdenken und Komplexitätsdenken bei ihm an Wichtigkeit gewonnen. Sie stellen die Gestaltung des Arbeitssystems als humanen Treiber von Veränderung in den Vordergrund. Zu seinen Kunden gehören nicht nur die IT-Abteilungen deutscher Unternehmen, sondern auch Marketing-Abteilungen, Controlling und öffentliche Verwaltungsorganisationen mit nur geringen Schnittstellen zur IT.

Sein Fokus liegt heute auf der Evolution von Organisationen im Spannungs- und Synergiefeld von Mitarbeitenden-, Kunden- und Unternehmerzufriedenheit. Essenzieller Bestandteil seiner Arbeit sind Praktiken und Prinzipien für moderne Führung. Die in diesem Buch erwähnten Praktiken und Prinzipien der Kanban-Methode stellen einen Teil dessen dar.

Florian berät insbesondere Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Organisation, der Einführung der Kanban-Methode und unterstützt sie persönlich bei ihrer Transformation zu moderner Führung.

Sein Podcast „Kanban in sieben Minuten“ ist aktuell der wahrscheinlich wichtigste Podcast über die Kanban-Methode im deutschsprachigen Raum. Hier vermittelt er sein Wissen über Kanban in geballten sieben Minuten pro Episode. Er bloggt von Zeit zu Zeit und hält Vorträge in Usergroups und auf Konferenzen.

# vier

„Slack.“ Jan zieht die Stirn kraus. „Was meinst du damit? Heißt ‚slack off‘ nicht so etwas wie nachlässig werden? Ich fühle mich auf den Arm genommen. Ich will doch nicht, dass meine Teammitglieder nachlässig werden!“

Anja lächelt ihn verschmitzt an. Sie sitzen gemeinsam im Wohnzimmer. Anja hat es sich auf dem Sofa gemütlich gemacht und die Füße hochgelegt, während Jan ihr gegenüber auf einem der Sessel sitzt. Ihr Hund Sam liegt auf dem Teppich zwischen ihnen und schläft.

„Ja und nein, mein Lieber. Slack ist neben dem, was du meinst, auch ein Begriff aus dem *Drum-Buffer-Rope*, einem Produktplanungssystem aus der Engpass-theorie. Es lohnt sich, das auch bei Wikipedia nachzulesen. Oder eben in Goldratts Buch<sup>1</sup> ‚Das Ziel‘ selbst! Jedenfalls wird das Bild eines Seils verwendet, das die Aufträge durch die Produktion zieht. Wenn eine Produktionsstation schneller ist als die folgende, hängt das Seil zwischen ihnen quasi durch. Das nennt man Slack. Da weiß die schnellere Station, dass sie einen Gang herunterschalten muss.“

„Ein durchhängendes Seil. Du willst mich wirklich auf den Arm nehmen!“

Sie schüttelt den Kopf: „Nein, nein! Wirklich. Der sogenannte Slack tritt auf, wenn man nicht weiterarbeiten kann. Das kann sein, weil die folgende Station noch keine Kapazitäten frei hat. Zum einen ist Slack gut. Zum anderen tritt es in WIP-limitierten Systemen zwangsläufig auf, wenn Arbeit und Bearbeitung nicht vollständig homogen sind.“

„Moment! Du sagst, dass Slack gut ist. Das lasse ich so nicht gelten. Lass mich mal nachdenken, warum dieser Freilauf gut sein könnte. Ich will doch, dass meine Mitarbeitenden ordentlich ausgelastet sind!“

„Prinzipiell ja“, sagt Anja, „aber!“

„Jaja, ich verstehe. Es ist nicht entweder oder. Also wenn ich mit dem Hund beim Tierarzt sitze und warte, daddel ich meistens auf dem Handy rum. Ich lese ein

---

<sup>1</sup> [Gold 2013]

bisschen *Spiegel Online* oder ein bisschen Twitter. Dann ärgere ich mich, dass ich die Zeit so verschwendet habe. Aber ich könnte in der Zeit auch etwas Sinnvolles machen. E-Mails lesen oder nach einem neuen Tierarzt suchen, bei dem ich nicht so lange warten muss.“

„Hey, hey, hey! Mal nicht so schnell. Den Tierarzt wechseln wir jetzt nicht. Der ist gut!“

„Ist ja schon gut. Es war doch nur ein Beispiel.“ Jan denkt weiter. „Wenn meine Mitarbeitenden also nicht weiterarbeiten können, weil ein WIP-Limit zugeschlagen hat, dann könnten sie auch etwas Sinnvolles tun. Also neben *Spiegel Online* und so weiter.“ Jan stockt kurz, um nachzudenken. Sein Gesicht hellt sich auf und er erzählt stolz: „Sie könnten sich, so wie Dimitri das heute gemacht hat, um so etwas wie das Unterstützen der Kollegen kümmern.“ Er freut sich. Slack scheint toll zu sein.

Anja stimmt ihm zu: „Ja, genau. Es kann immer mal passieren, dass wir in den Slack kommen und dann nicht weiterarbeiten können. Dann sollten wir uns so bald wie möglich daran machen, das gesamte Arbeitssystem zu unterstützen. Das kann eben sein, die Kollegen zu unterstützen. Oder einen Engpass zu beheben. Bei meinen Kollegen und mir hängt es zum Beispiel immer wieder beim Test. Wir haben einfach ein paar Tester zu wenig. Es ist aber auch schwierig, qualifizierte Leute zu finden. Wenn bei uns die Dinge fertig sind und auf den Test warten, schließen wir uns mit denen kurz und nehmen ihnen einige Aufgaben ab. Natürlich testen wir nicht unsere eigenen Sachen. Aber die Testautomatisierung nehmen wir ihnen beispielsweise immer wieder gern ab.“

„Also ist Slack genau der Weg, um mit den Blockaden umzugehen, die durch die WIP-Limits entstehen. Aber warum lassen wir die WIP-Limits nicht einfach weg? Dann würden wir doch nicht in die Situation kommen.“

Anja stutzt. „Das hatten wir doch schon: Wegen der kürzeren Durchlaufzeit, der begrenzten Kapazität und der Kopplung von Ausgang und Eingang! Aber die Blockaden treten nicht wegen der WIP-Limits auf. Die treten wegen den organisatorischen Problemen und Abhängigkeiten auf. Die Limits sind der selbstaufgelegte Zwang, dass wir aktiv managen. Der Slack tritt genau wegen der WIP-Limits auf. Er wird sichtbar, weil die Bearbeitungskapazitäten begrenzt sind. Beziehungsweise hindern uns Blockaden daran, unsere Tickets fertigzustellen. Der Slack hilft also, das Gesamtsystem schneller zu machen.“

„Es erscheint unangenehm. Es hilft uns aber. Weil wir in der Zeit die organisatorischen Mängel adressieren können. So können wir den Slack quasi wieder abschaffen“, entgegnet Jan.

„Das hast du ganz richtig erfasst. Aber wir werden Slack eigentlich nie komplett ausräumen können. Zumindest, wenn wir mit den WIP-Limits sehr nah an die Kapazitätsgrenzen gehen. Und selbst dann müsste alles ziemlich homogen sein!“

Jan steht auf und geht zum Kühlschrank. „Willst du auch ein Bier? Ich habe noch eine Sache, die ich mit dir durchsprechen will.“ Als er zurückkommt, hält er ihr eine Flasche hin.

Anja will eigentlich nicht zugeben, dass es ihr Spaß macht, ihrem Mann mal ein bisschen auf die Sprünge zu helfen. Da sind sie sich wohl doch zu ähnlich. Sie nickt ihm zu, nimmt das Bier und den Flaschenöffner in Empfang. Als er sich wieder hinsetzt, knufft sie ihn in die Seite: „Diese Beratungsleistung wird übrigens teuer, mein Lieber. Ich erwarte mindestens ein Essen außer Haus! Pro Woche eigentlich!“

„Wenn das funktioniert, kann ich dir nicht genug danken. Ich habe nämlich folgendes Problem.“ Er atmet einmal tief durch und beginnt dann zu erzählen.

„Ich war vor einigen Tagen bei Rudolf wegen der Anforderungen. Das Gespräch ist gut gelaufen!“, berichtet er.

Motiviert durch diesen Erfolg ist er noch zu zwei seiner anderen Stakeholder gegangen: Jessica und Sebastian. Die beiden Treffen sind deutlich schwieriger verlaufen. Beide sind unzufrieden mit der Bearbeitungsgeschwindigkeit seiner Abteilung und wie lange sie auf implementierte Anforderungen warten müssen. Bei Jessica ist er einfach nur auf taube Ohren gestoßen, als er um Kooperation gebeten hat. Sebastian hat ihn mit einem Hinweis auf die Wichtigkeit seiner Anforderungen vor die Tür befördert. Typisch Marketing! Natürlich will Sebastian alles haben und das sofort. Er hat noch gesagt, dass es ihm egal sei, dass die anderen auch etwas von Jans Team wollen. Jan solle doch einfach mal seine Abteilung zum Performen bringen.

„Ui. Das klingt ja nicht gut.“ Anja sieht Jan an und sagt dann: „Nun, sie werden schon ihre Beweggründe haben.“

„Das hilft mir jetzt nicht weiter!“, beschwert sich Jan frustriert. „Slack wäre ja super, aber wenn die Anforderer immer neue Dinge in die Bearbeitung stupsen, wird es nichts mit einem ‚durchhängenden Seil‘.“

„Ich kann dir keine einfache Lösung bieten“, sagt Anja mit hochgezogenen Schultern. „Aber ich kann dir zumindest erzählen, was wir gemacht haben. Wir hatten nämlich auch so einen ‚Sebastian‘.“

Jan schaut sie interessiert an und Anja fährt fort: „Also: Ihr arbeitet ja alle in einer Firma. Das heißt, es bringt ja eigentlich nichts, um eine begrenzte Ressource zu konkurrieren und immer nur die eigenen Dinge zu sehen. Ihr habt nun mal die Begrenzung. Da wird mehr Druck auch nicht zu einem besseren Ergebnis führen – eher im Gegenteil. Mein Lieblingsspruch dazu ist: ‚Realität ist das, was nicht weggeht, wenn man die Augen schließt.‘ Wir haben unsere Stakeholder damals zusammengewohlt und miteinander sprechen lassen.“

Jan schüttelt den Kopf. „Da kommt doch nie etwas bei raus. Die sind sich doch alle drei nicht ganz grün.“



„Ja, das war bei uns auch so“, antwortet Anja. „Wir haben uns da mit unserem Kanban-Coach drüber ausgetauscht und er hat uns an das zweite Prinzip erinnert: ‚Schaffe eine ...‘“

Jan vollendet ihren Satz: „... Vereinbarung, dass Verbesserung durch evolutionäre Veränderung verfolgt wird.“ Verstehe. Ihr habt eure Stakeholder in einen Raum gesetzt und mit ihnen erst einmal die Vereinbarung geschmiedet?“

„Genau. Es bringt nichts, gegen den Widerstand anzukämpfen. Wir müssen die Menschen dort engagieren, wo sie sind, und eben diese Vereinbarung schließen. So schwer dir das jetzt auch fallen mag: Das fängt mit dem Respekt für Sebastians Bedürfnis an.“

„Du hast Recht. Das wird mir schwerfallen.“ Jan sieht den glatten Typen aus dem Marketing vor seinem inneren Auge. Er bemerkt seine Abneigung.

Anja unterbricht ihn, damit er sich nicht hineinsteigern kann: „Ich weiß, mein Lieber. Da bist du nicht so der Beste drin. Aber du wirst das schon wuppen. Vielleicht bittest du ja Tim mal dazu, quasi als Moderator?“

An Tim hat Jan noch gar nicht gedacht. Dabei ist er eigentlich ein guter Moderator. Morgen wird er ihn mal fragen.

\*\*\*

Natürlich ist Tim bereit, seinem Kollegen zu helfen. Jan und er haben auch in der kurzen Zeit schon genug gemeinsam durchgemacht. Genug, um zu wissen, wie sehr sie manchmal auf die Hilfe des anderen angewiesen ist. Er sagt Jan zu und dieser beginnt sofort mit der Organisation.

Gerade als Jan die Einladung zum Termin verschicken will, muss er daran denken, was Anja gestern Abend noch gesagt hat: „Wenn du die drei zusammenbringen willst, denk daran, dass es am besten persönlich passiert. Ein Austausch über Telefon oder Videokonferenz ist bei weitem nicht so effektiv. Da geht leider ganz viel in der Kommunikation verloren. Beim Telefon noch mehr als bei einer Videokonferenz.“

Also steht er auf und tritt los. Er will zuerst bei Rudolf vorbeischaun, den er schon als Verbündeten verbucht hat. Als er in dessen Büro reinguckt, schaut Rudolf grimmig zurück. „Was willst du denn jetzt schon wieder? Noch mehr Verbesserungen?“, fragt er genervt.

Jan muss kurz durchatmen. So eine schlechte Laune hat er vom Chef der Fachabteilung nicht erwartet. Dann nickt er und sagt: „Ja, tatsächlich noch mehr Verbesserung. Ich möchte die drei Hauptquellen für Anforderungen zu einem Gespräch bitten. Das sind Jessicas, Sebastians und deine Abteilung. Ich möchte klären, wie unsere Kapazität am besten verteilt werden sollte.“

Rudolf schnaubt kurz und sagt dann: „Ich verstehe, dass das sinnvoll ist. Aber heißt das, dass unsere Anforderungen noch langsamer durchkommen?“

„Das kann ich dir nicht genau sagen, Rudolf. Aber wenn ihr drei zusammensitzt, ist es wahrscheinlich, dass wir zum Wohle der Firma optimieren, oder?“

„Ja, wahrscheinlich. Okay. Ich bin dabei. Auch wenn ich nicht so richtig Lust habe, wie ich ausdrücklich erwähnen möchte! Aber weißt du eigentlich, wie viel Arbeit ihr so verrichten könnt? Also wie effektiv es bei euch hinten rauskommt?“

Jan stutzt. Natürlich weiß er, wie viele Mitarbeitende er hat und wie viel die arbeiten. Aber wie viele Aufträge auch fertiggestellt werden, ist ihm nicht klar. „So aus dem Kopf jetzt nicht“, muss er zugeben.

„Aha“, brummelt Rudolf. „Es wäre gut, zu wissen, mit wie viel ich denn eigentlich rechnen kann. Denn wenn ich mit Jessica und Sebastian auch noch teilen muss, dauern die Dinge ja vielleicht noch länger.“

\*\*\*

In Gedanken versunken geht Jan weiter zu Jessica. Auf seinem Telefon macht er sich Notizen, welche Informationen er noch beschaffen muss. Über Jessica weiß er, dass sie eigentlich nicht mit ihm zusammenarbeiten möchte. Versuchen muss er es trotzdem.

„Hallo, Jan! Entschuldige, dass ich dich neulich einfach ignoriert habe. Das war nicht so nett. Aber deine Leute gehen mir so auf den Keks. Und wenn wir dann auch noch deren Arbeit machen sollen, geht's mit mir durch.“

Wieder ist Jan verwirrt. „Das macht doch gar nichts“, stammelt er, obwohl es ihn ziemlich getroffen hat, dass sie die Zusammenarbeit verweigert hat. „So ist es manchmal. Erzähl mal bitte, was dich so frustriert an meiner Truppe!“

„Naja, zum einen: Die Dinge dauern ewig! Das geht mal gar nicht.“

Jan nickt zustimmend und Jessica fährt fort: „Außerdem habe ich das Gefühl, auf einem Haufen Anforderungen zu sitzen und keine davon wird gemacht. Immer ist irgendwer wichtiger und unsere Sachen bleiben liegen. Es dauert also zu lange und die Menge ist zu gering. Und wenn ich schon dabei bin: Die Qualität ist ja auch eher mäßig. Wir müssen alles zwei- bis dreimal zurückschicken!“

„Hmm, davon weiß ich leider nichts. Das tut mir leid. Aber lass uns doch was daran ändern. Ich möchte gar nicht, dass ihr unsere Arbeit macht. Dafür haben wir ja eigentlich meine ausreichend qualifizierten Mitarbeitenden. Aber ich würde gerne mit den drei Personen sprechen, die hauptsächlich für unsere Arbeitslast verantwortlich sind. Das sind Sebastian, Rudolf und du. Wir sollten mal über die Verteilung der Kapazität beziehungsweise etwas allgemeiner die Verbesserung der Abarbeitung sprechen. Kann ich dich dabei mit einplanen?“

„Du, wenn ich da am Ende mit einem größeren Stück des Kuchens herauskomme, bin ich dazu bereit. Da setze ich mich auch mit Sebastian und Rudolf zusammen. Es muss nur fair laufen und ich muss mehr bekommen!“

Jan antwortet: „Ich kann dir nicht versprechen, ob das Stück des Kuchens größer wird. Aber zumindest, dass wir fair und zum Wohle der Firma miteinander etwas vereinbaren.“

„Das hört sich nicht ganz so rosig an, wie ich es haben möchte. Aber ich bekomme das schon hin“, grinst Jessica. „Schauen wir mal.“

Jan ist begeistert: „Super, ich lade dich ein! Schön, dass du dabei bist!“

\*\*\*

Von zwei Erfolgen beschwingt geht Jan weiter, um Sebastian zu treffen. Anja hat Recht, es geht doch einfacher, persönlich mit den Kollegen zu sprechen. Es ist auch schwieriger, jemanden persönlich abzuwimmeln als per E-Mail eine Terminabsage zu verschicken. Als wichtigsten Aspekt hat er aber das Angebot über ein faires Gespräch mit Aussicht auf Verbesserung der Performance im Gepäck. Wer könnte da schon Nein sagen?

\*\*\*

„Nein.“ Sebastian schüttelt den Kopf. „Ich setze mich doch nicht mit den Kollegen hin, um zu beschließen, dass meine Projekte nicht fertig werden.“

„Das wollte ich gar nicht ...“

Jan wird sofort unterbrochen: „Es ist echt wichtig, dass alles zum richtigen Zeitpunkt kommt“, schmettert Sebastian ihm entgegen.

„Das verstehe ich ja“, will Jan besänftigen. „Ich bin mir völlig im Klaren darüber, dass man uns viel anlasten kann: lange Laufzeit, mangelnde Vorhersagbarkeit, mäßige Qualität und vielleicht sogar einen zu geringen Durchsatz.“ Dann pausiert er kurz, um sein Eingeständnis wirken zu lassen.

Sebastian nickt und Jan fährt fort: „Und ich weiß auch, wie wichtig das Marketing ist. Ihr bestimmt das Gesicht unserer Firma nach außen. Und wenn ihr Dinge verspricht, sollten wir als Firma die auch halten können.“

„Das stimmt.“ Sebastian zögert. Jan merkt, dass sich Sebastian ernst genommen und verstanden fühlt.

„Ich will doch nur das Beste für die Firma“, stellt der Leiter des Marketings fest.

Jan bestätigt ihn: „Das weiß ich. Und wir versuchen, euch dabei zu unterstützen.“

„Das klappt nicht so gut. Das weißt du auch, ne?“

Jan nickt still.

Sebastian sieht auf seine Uhr. „Ich muss gleich los. Schafft ihr unsere Anforderungen nun?“

„Wie sollen wir das schaffen? Wir haben auch noch Rudolfs und Jessicas Anforderungen.“

„Machen! Einfach mal das Team durchsteuern! Was weiß ich denn? Ich muss mit den Anforderungen rechnen können!“ Sebastian wird wieder merklich fahrig.

„Das bekommen wir hin. Ich möchte erst einmal nur, dass Rudolf, Jessica und du dich mit mir hinsetzen und reden. Wir müssen Klarheit über die Aufteilung erreichen und wie wir Verbesserungen allgemein vorantreiben. Kann ich dich dazu einladen?“

Jan merkt, wie Sebastians Widerstand sinkt, denn er sagt: „Na gut, wir können uns ja mal darüber unterhalten. Mir ist einfach wichtig, dass es vorwärts geht und ich meine Versprechen auch halten kann.“

„Ja, das möchte ich auch“, stimmt Jan ihm zu.

„Ok. Ich muss los. Schickst du mir einen Termin? Guck mal bitte in meinem Kalender, dass ich Zeit habe. Wenn ich mich danach auf eure Zusagen verlassen kann, ist es die Zeit wohl wert. Wenn nicht, muss ich wohl zu Michael eskalieren.“ Bei dem Gedanken wird Jan sofort heiß. Aber er hat keine Zeit, sich hineinzusteigern, denn Sebastian springt auf: „Ich muss jetzt wirklich los.“

Jan nickt und lässt Sebastian allein, damit der seine Sachen packen kann. Auf dem Weg zurück zu seinem Arbeitsplatz kann er sich trotz Sebastians Drohung am Ende ein leichtes Grinsen nicht verkneifen. Er hat es wirklich geschafft: Rudolf, Jessica und sogar Sebastian wollen zu seinem Meeting kommen. Jetzt noch Tim briefen und es kann losgehen.

\*\*\*

Zwei Tage später sitzen die fünf Kollegen zusammen. Alle haben einen Kaffee vor sich stehen. Jan hat ein paar Kekse organisiert. Tim eröffnet das Meeting, indem er die Kollegen begrüßt und die Zielsetzung erklärt: „Wie ihr alle wisst, ist die Kapazität von Jans Abteilung beschränkt. Er hat nur eine begrenzte Menge von Mitarbeitenden. Die bekommen nur eine begrenzte Menge an Arbeit fertiggestellt. Wir wollen heute darüber beraten, wie diese Kapazitäten verteilt werden sollen. Soweit ich weiß, ist das vorher noch nie gemacht worden, oder?“

Er blickt fragend in die Runde. Während Jan leicht den Kopf schüttelt, zucken die anderen nur mit den Schultern.

Rudolf merkt an: „Ich bin jetzt seit über zehn Jahren hier in der Firma. Dass wir mal Beschränkungen diskutieren, ist neu.“

„Na, dann wird es ja mal höchste Zeit“, stellt Tim fest. „Denkt mal an das Kassensystem in einem Supermarkt. Überlegt bitte einmal, wie das funktioniert.“

„Naja“, sagt Sebastian, „wenn zu viele Leute anstehen, klingelt jemand und eine weitere Kasse wird geöffnet.“

Jan blickt Tim verwundert an. Das ist eigentlich nicht die Richtung, in die er das Treffen gestalten wollte. Aber Tim geht auf Sebastians Anmerkung ein: „Da hast du Recht. Das ist in unserer Umgebung ja nicht immer so einfach machbar: Wir

haben hochspezialisierte Mitarbeitende und haben schon so Probleme, ausreichend gute Leute zu finden. Aber im Supermarkt werden Mitarbeitende vorgehalten, die auch an der Kasse arbeiten können, das stimmt. Und in Zeiten niedriger Last räumen sie dann beispielsweise die Regale ein.“

„Was willst du uns mit dem Beispiel sagen?“ Jessica wird langsam unruhig.

Tim fährt fort: „Ach ja, entschuldige bitte. Bei einem Supermarktkassensystem haben wir eine Menge von Kassen. An diesen Kassen werden Kunden bedient. Optimalerweise treten keine bis geringe Wartezeiten auf. Aber manchmal ist der Laden halt voll und es bilden sich Warteschlangen. Zum einen ist es nicht hilfreich, wenn dann alle nach vorne drängeln und unbedingt bedient werden sollen. Zum anderen ...“

Rudolf unterbricht ihn: „Tim, komm mal bitte zum Punkt.“

Jan fragt sich, ob es wirklich eine gute Idee war, Tim als Moderator dazuzunehmen. Da erklärt dieser: „Äh, ja. Okay. Also die Kapazität von Jans Team ist beschränkt. Sie schaffen nur eine bestimmte Anzahl von Arbeitsaufträgen pro Woche. Wir sollten mal diskutieren, wie diese Menge aufgeteilt werden soll. Da werden sich eventuell Rückstaus ergeben. Die gibt es eigentlich ja jetzt schon. Vielfach sind sie verdeckt. Aber die Kapazität der Abteilung sollte ordentlich aufgeteilt werden. So dass ihr alle eure Ergebnisse bekommt und es am Ende der Firma besser geht.“

Jessica springt in die erste entstehende Pause: „Jo. Ich bekomme viel zu wenig. Eigentlich benötigt meine Abteilung pro Woche etwa drei entwickelte Anforderungen. Tatsächlich bekommen wir aber maximal alle zwei Wochen drei Anforderungen! Das geht nicht. Und die Qualität ist auch ziemlich mies. Wir haben ziemlich viele Fehler, die noch offen sind. Es werden schon auch immer wieder ein paar geschlossen, aber dass wir damit beim Kunden aktiv sind, ist schon bedenklich. Peinlich!“

Tim spricht Jan an: „Weißt du eigentlich, wie die aktuelle Lieferfähigkeit deines Teams ist?“

Zum Glück hat sich Jan noch vorbereitet und die Daten aufbereitet: „Ja, weiß ich. Jessica hat ziemlich Recht: Wir liefern ihr pro Woche etwa 1,5 Anforderungen. Sebastian bekommt drei pro Woche und Rudolf 5,5. Insgesamt also 10 Anforderungen, die wir pro Woche fertigstellen.“

Jessica, Sebastian und Rudolf gucken sich erst gegenseitig an. Dann richten sich die Blicke auf Jan und Tim.

„Und nun?“, fragt Sebastian.

„Naja, passt das denn so?“, stößt Tim die Diskussion an. Jan befürchtet das Schlimmste. Dabei hat er noch gar nicht erwähnt, dass seine Abteilung selbst auch noch Bedarf hat.

„Eben nicht! Wie gesagt, ich brauche eigentlich drei Anforderungen pro Woche. Also doppelt so viel!“, stellt Jessica fest.

Rudolf schiebt sich die Brille hoch und blickt in die Runde. „Naja“, beginnt er. „Ich denke mal, wenn es wichtig genug wäre, könnten wir mal ein wenig mit unserem Bedarf heruntergehen. Ich bekomme zwar auch zu wenig, aber proportional wohl viel. Und eure Bereiche sind auch wichtig. Das sehe ich ein. Es gibt ein paar Dinge, die können wir direkt mit den Kunden verhandeln. Da werden die schon ein bisschen vom Gas runtergehen können. Manchmal zahlt sich ja doch aus, dass ich hier schon so lange im Unternehmen bin. Kurze Beziehungen und lange Dienstwege zum Kunden oder wie das war.“ Er lacht kurz über seinen eigenen Witz. Auch die anderen wirken etwas gelockert. Das ist auch dringend notwendig in dieser angespannten Runde.

Sebastian schaut nachdenklich drein. „Ich glaube nicht, dass ich irgendwas opfern kann“, sagt er. „Ich bin mir sogar ziemlich sicher. Wir haben da schon ein paar Investments angestoßen für Werbekampagnen. Da müssen wir uns drauf verlassen können. Aber wenn wir uns in zwei bis drei Monaten nochmal darüber unterhalten wollen, kann ich meine Planung ja auch anpassen. Vielleicht müssen wir bis dahin auch mal mit der Geschäftsführung über den Fokus sprechen.“

Zwei bis drei Monate. Jan kalkuliert. So lange hat er wahrscheinlich noch Zeit. Dann nähert sich das Ende seiner Probezeit und der Termin, zu dem er wohl spätestens rausfliegen würde, wenn das Experiment schief läuft.

„Rudolf, wie viel kannst du mir denn übergeben? Ich bräuchte noch 1,5 Anforderungen pro Woche mehr, um mein Business ordentlich abzuschließen. Dann stimmen meine Zahlen“, lenkt Jessica die Diskussion wieder auf ihr Thema.

„Nun, ich denke, eine pro Woche könnte ich wohl opfern. Mehr wird leider nicht gehen. Aber dann stimmen zumindest bei allen die Zahlen einigermaßen. Und Sebastian treibt ja auch das New Business, also die Neukundenakquise. Da sollten wir wohl nicht räubern.“ Jessica und Sebastian nicken.

Tim gibt zu bedenken: „Aber haben wir überhaupt die Kapazität auf allen Ebenen, um die Neukunden dann auch anzubinden?“

Die Teilnehmer der Runde zucken mit den Schultern. Aber statt darüber zu diskutieren, wollen sie es erst einmal bei ihrer früheren Entscheidung belassen: Sie wollen die getätigten Investments nicht opfern.

Rudolf merkt an: „Es erscheint aber sinnvoll, dass wir generell mal über das Geschäft reden. Irgendwann. Ich habe das Gefühl, dass noch nicht ganz klar ist, in welche Richtung es insgesamt geht. Oder nur Michael. Keine Ahnung.“ Er zuckt mit den Schultern.

Jessica sagt: „Na gut. Es scheint, als könnte ich heute nicht mehr herausholen. Und ich sehe ja auch eure Bedarfe und dass die sinnvoll sind. Wenn das nicht so wäre, hätten wir hier ja auch noch eine ganz andere Diskussion.“

Sie lacht und die angespannte Stimmung lockert sich weiter auf. Den Teilnehmern der Runde ist anzusehen, dass sie es gut finden, dass die Bedürfnisse und Erwartungen geklärt und auch akzeptiert wurden. Dass alle an einer Auswahl für die Zukunft mitgearbeitet haben, würde ihnen vielleicht später noch klarer werden.

Aber Jessica ist noch nicht ganz fertig: „Apropos Spaß haben.“

Jan runzelt die Stirn, denn niemand hatte etwas von Spaß haben gesagt.

Aber Jessica spricht unbeirrt weiter: „Ich muss ja mal sagen, dass unser Produkt beim Kunden nicht so viel Spaß macht.“

Die beiden anderen Abteilungsleiter stimmen ihr nickend zu. „Grauenhaft“, „unter aller Sau“ und „peinlich“ fallen in kurzen Abständen in der Diskussion. Alle sind sich einig, dass die Qualität besser werden muss. Aber das hat ja Michael schon neulich gesagt, erinnert sich Jan.

„Ich sehe noch nicht, wie wir“, er deutet auf sich, „die Qualität deutlich stärken können. Zumindest ohne, dass wir die Qualitätssicherung verbessern. Die kloppen uns da nur ein paar liebelose Fehlerberichte rüber. Da müssen wir jedes Mal erst wieder suchen, was die überhaupt meinen.“

„Das könnt ihr ja irgendwie hinbekommen. Das ist nicht unser Thema. Uns ist es nur wichtig, dass die Qualität stimmt. Sonst müssen wir uns gar nicht mit der Konkurrenz messen. Langsam und schlecht sind zusammen eine miese Kombination“, fasst Rudolf die Sicht der drei zusammen, während Jessica und Sebastian zustimmend nicken.

„Okay, ich werde schauen, was sich machen lässt.“ Jan ist noch nicht überzeugt, dass seine Mannschaft das wirklich lösen kann. Er wird sich wohl mit Dr. Schmidt zusammensetzen müssen, der Chefin der Qualitätssicherung.

Nachdem sich die Kollegen voneinander verabschiedet haben, bleiben nur noch Tim und Jan im Raum sitzen.

„Zufrieden?“, fragt Tim ihn.

Jan überlegt, zuckt dann mit den Schultern und sagt: „Naja, ich glaube, den großen Wurf durften wir jetzt nicht erwarten. Aber eigentlich ist das schon ein gutes Ergebnis. Danke dafür.“

Tim nimmt die Danksagung gerne entgegen und bemerkt: „Ist schon spannend, wie hilfreich es war, ein gemeinsames Verständnis über die Bedürfnisse und Erwartungen und Rahmenbedingungen herzustellen.“

„Ja. Das stimmt. Jetzt verstehe ich auch endlich, warum Sebastian so treibt.“

Er steht auf. „So. Es gibt viel zu tun. Fang schon mal an!“, witzelt er und lacht. Freundschaftlich gibt er Tim einen Klaps auf die Schulter. „Die Supermarktgeschichte, ne? Die hättest du dir sparen können!“

Tim wird ein wenig rot und entgegnet: „Ja, verstehe. Da steckt aber ganz schön viel drin. Müssen wir mal drüber sprechen. Ich habe ein bisschen weiter über die Kanban-Methode gelesen. Hast du schon die Dienstleistungsprinzipien gesehen?“

Etwas verwirrt schüttelt Jan den Kopf. „Die sind mir wohl bei den vielen Prinzipien und Praktiken untergegangen. Jetzt noch mehr Prinzipien?“

„Ja. Und wenn ich es richtig interpretiere, ist es auch ziemlich zentral zur ganzen Methode. ‚Verstehe und fokussiere dich auf die Erwartungen und Bedürfnisse deiner Kunden‘, lautet das erste Dienstleistungsprinzip.“ Tim blickt konzentriert an die Decke. „Das zweite war ... Moment ... ‚Manage die Arbeit, lasse die Mitarbeitenden sich um die Arbeit herum selbst organisieren.‘ Das dritte ist mir gerade entfallen.“

Jan rollt mit den Augen: „Prinzipien, Prinzipien, Prinzipien. Ich werde wohl nicht drum herumkommen, mir auch diese mal anzusehen.“ Er schiebt sich einen der übrig gebliebenen Kekse in den Mund und macht sich auf den Weg zu seinem Büro.

\*\*\*

„Ich muss mir das alles mal strukturiert aufschreiben“, denkt er, als er dort ankommt. Er geht zum Whiteboard.

„Blablabla. Haut alles nicht hin!“, sagt er laut, als er seine Kapazitätsplanung für den kommenden Monat sieht. Die hat er vor einer Woche noch dort aufgezeichnet, um einen besseren Überblick zu bekommen. Er nimmt ein Tuch und wischt mit großen Schwüngen alles ab.

„Alte Zöpfe muss man abschneiden.“ Das hatte sein ehemaliger Chef irgendwann mal gesagt. Jetzt wollte er erst einmal ein bisschen Struktur in sein Verständnis der Methode hineinbekommen.

Nachdem er im Internet noch einmal nachgelesen hat, listet er die drei sogenannten „Prinzipien für Veränderungsmanagement“ auf:

1. Beginne mit dem, was du gerade tust,
  - und verstehe die Prozesse so, wie sie gerade gelebt werden,
  - und respektiere bestehende Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel.
2. Schaffe eine Vereinbarung, dass Verbesserung durch evolutionäre Veränderung verfolgt wird.
3. Fördere Führungsverhalten auf allen Ebenen.

Gerade das letzte Prinzip ist ihm noch etwas rätselhaft. Das würde er wohl mal genauer ansehen müssen. Genauso das dritte Prinzip der Dienstleistungsprinzipien, die er danebenschreibt. Die hat er mittlerweile recherchiert:



1. Verstehe und fokussiere dich auf die Bedürfnisse und Erwartungen deiner Kunden.
2. Manage die Arbeit. Lasse die Mitarbeitenden sich um die Arbeit herum selbst organisieren.
3. Entwickle die geltenden Regeln, um die Ergebnisse für die Kunden und das Unternehmen zu verbessern.

Darunter schreibt er schwarz die beiden Praktiken, die er nun schon implementiert hat:

1. Visualisiere die Arbeit.
2. Limitiere die Menge paralleler Arbeit.

Und in Rot:

3. Manage die Arbeit.
4. Mache Prozessregeln explizit.
5. Implementiere Feedback-Zyklen.
6. Erziele Verbesserung kooperativ, entwickle experimentell.

Jan tritt einen Schritt zurück. Zum Glück hat er noch viel Platz auf dem Whiteboard. Er hat so ein Gefühl, dass das erst der Anfang seiner Reise ist. Er wirft den Stift in den vorgesehenen Behälter und geht nach draußen. Als er sein Büro verlässt, sagt er zu sich selbst: „Mal sehen, was ich noch so unterstützen kann.“