

# Inhaltsübersicht

<b>Teil I</b>	<b>Kanban durch seine Werte verstehen</b>	<b>1</b>
1	Transparenz	3
2	Balance	13
3	Kooperation	23
Reflexion: Transparenz, Balance und Kooperation		29
4	Kundenfokus	31
5	Arbeitsfluss	37
6	Führung	47
Reflexion: Kundenfokus, Arbeitsfluss und Führung		53
7	Verständnis	55
8	Vereinbarung	63
9	Respekt	71
10	Muster und Agenden	77
<b>Teil II</b>	<b>Modelle</b>	<b>85</b>
11	Systemdenken, Komplexität und die lernende Organisation	87
12	Engpasstheorie (TOC)	99
13	Agile	109
14	TPS und Lean	119

<b>15</b>	<b>Ökonomische Ansätze zum Arbeitsfluss</b>	<b>129</b>
<b>16</b>	<b>Die Kanban-Methode</b>	<b>143</b>
<b>17</b>	<b>Kleinere Modelle</b>	<b>153</b>
<b>Teil III</b>	<b>Implementierung</b>	<b>167</b>
<b>18</b>	<b>Quellen der Unzufriedenheit erkennen</b>	<b>169</b>
<b>19</b>	<b>Anforderungen und Leistungsfähigkeiten analysieren</b>	<b>175</b>
<b>20</b>	<b>Den Workflow modellieren</b>	<b>185</b>
<b>21</b>	<b>Serviceklassen finden</b>	<b>191</b>
<b>22</b>	<b>Kanban-Systeme gestalten</b>	<b>197</b>
<b>23</b>	<b>Ein Kanban-System einführen</b>	<b>207</b>
<b>Anhang</b>		<b>221</b>
<b>A</b>	<b>Demings 14 Punkte für gutes Management</b>	<b>223</b>
<b>B</b>	<b>Danksagung</b>	<b>225</b>
<b>C</b>	<b>Glossar</b>	<b>227</b>
<b>D</b>	<b>Literatur</b>	<b>237</b>
	<b>Index</b>	<b>245</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I</b>	<b>Kanban durch seine Werte verstehen</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Transparenz</b>	<b>3</b>
1.1	Kernpraktik 1: Visualisiere . . . . .	4
1.1.1	Visualisierung und Veränderung . . . . .	5
1.2	Kernpraktik 4: Mache Prozessregeln explizit . . . . .	7
1.2.1	Prozessregeln und Veränderung . . . . .	8
1.3	Kernpraktik 5: Implementiere Feedbackzyklen . . . . .	8
1.3.1	Das Standup-Meeting . . . . .	9
1.3.2	Replenishment-Meetings . . . . .	10
1.3.3	Weitere Meetings . . . . .	10
1.3.4	Feedbackzyklen, die auf Metriken basieren . . . . .	11
1.4	Transparenz als Wert . . . . .	12
<b>2</b>	<b>Balance</b>	<b>13</b>
2.1	Kernpraktik 2: Parallele Arbeit (Work in Progress, WIP) limitieren . . . . .	13
2.2	Pull-Systeme in der Wissensarbeit . . . . .	13
2.3	Balance zwischen Arbeitslast und Kapazität . . . . .	15
2.4	Andere Möglichkeiten, WIP zu limitieren . . . . .	16
2.5	Balance zwischen dringlichkeits- und termingetriebener Arbeit . . . . .	17
2.6	Risikobasierte Kategorisierung und Serviceklassen . . . . .	18
2.7	Balance zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit . . . . .	20
2.8	Stakeholder-Balance . . . . .	20
2.9	Balance suchen . . . . .	21

<b>3</b>	<b>Kooperation</b>	<b>23</b>
3.1	Kernpraktik 6: Erziele Verbesserung kooperativ und entwickle experimentell . . . . .	23
3.2	Kooperation ist eine ernste Sache . . . . .	23
3.3	Erziele Verbesserung kooperativ . . . . .	24
3.4	Zu Kooperation ermutigen . . . . .	24
3.5	Fokus auf Kooperation legen . . . . .	25
3.6	Entwickle experimentell . . . . .	26
3.7	Die und wir . . . . .	27
<b>Reflexion:</b>	<b>Transparenz, Balance und Kooperation</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>Kundenfokus</b>	<b>31</b>
4.1	Kernpraktik 3: Manage den Arbeitsfluss . . . . .	31
4.2	Warum Kundenfokus? . . . . .	31
4.3	Zufriedenheit garantiert . . . . .	32
4.4	Quer über das Board . . . . .	33
4.5	Upstream-Kanban . . . . .	33
4.6	Bedürfnisse vorwegnehmen . . . . .	36
<b>5</b>	<b>Arbeitsfluss</b>	<b>37</b>
5.1	Kernpraktik 3: Manage den Arbeitsfluss (nochmal) . . . . .	37
5.2	Gleichmäßigkeit . . . . .	37
5.2.1	Wie sieht Arbeitsfluss aus? . . . . .	38
5.3	Quer über das Board (nochmal) . . . . .	39
5.4	Es gibt immer einen größeren Kontext . . . . .	40
5.5	Einige einfache Beispiele . . . . .	41
5.6	Arbeitsfluss quer durch die Organisation . . . . .	42
5.7	Arbeitsfluss managen, um Pünktlichkeit zu erzielen . . . . .	45
<b>6</b>	<b>Führung</b>	<b>47</b>
6.1	Grundprinzip 4: Führung auf allen Ebenen . . . . .	48
6.2	Möglichkeiten finden sich überall . . . . .	48
6.3	Führung erzeugt Führung . . . . .	49
6.4	Warum Führung wertschätzen? . . . . .	50
6.5	Wie sieht Führung in Kanban aus? . . . . .	51
<b>Reflexion:</b>	<b>Kundenfokus, Arbeitsfluss und Führung</b>	<b>53</b>

<b>7</b>	<b>Verständnis</b>	<b>55</b>
7.1	Änderungen ohne Verständnis – drei Anti-Pattern	55
7.1.1	Selbstzufriedenheit	56
7.1.2	Draufgängertum	56
7.1.3	Einmischung	58
7.2	Einführung der J-Kurve	59
7.3	Ein Muster für zielgerichtete Veränderung	60
<b>8</b>	<b>Vereinbarung</b>	<b>63</b>
8.1	Verfolge evolutionäre Veränderung	63
8.2	Vereinbare das Verfolgen	65
8.3	Change Management	66
8.3.1	Der Change Agent	66
8.3.2	Der betreute Change Agent	67
8.3.3	Das Change-Team	69
<b>9</b>	<b>Respekt</b>	<b>71</b>
9.1	Fange nicht bei den Rollen an	71
9.2	»Sei wie Wasser«	72
9.3	Respekt für Menschen	73
9.3.1	Transparenz	73
9.3.2	Balance	74
9.3.3	Kooperation	74
9.3.4	Kundenfokus	74
9.3.5	Arbeitsfluss	75
9.3.6	Führung	75
9.3.7	Verständnis	75
9.3.8	Vereinbarung	76
9.4	Die menschliche »Beginne mit dem, was du gerade tust«-Methode	76
<b>10</b>	<b>Muster und Agenden</b>	<b>77</b>
10.1	»Noble Muster«	77
10.2	Agenden für Veränderung	78
10.3	Die Nachhaltigkeits-Agenda	79
10.4	Die Serviceorientierungs-Agenda	80
10.4.1	Die Kanban-Linse	80
10.5	Die Überlebensfähigkeits-Agenda	81

10.6	Die Agenda Ihrer Organisation .....	81
10.7	Wie erging es uns? .....	82
10.8	Fünf Jahre später .....	83

---

<b>Teil II</b>	<b>Modelle</b>	<b>85</b>
----------------	----------------	-----------

---

<b>11</b>	<b>Systemdenken, Komplexität und die lernende Organisation</b>	<b>87</b>
11.1	Systemdenken .....	87
11.1.1	Hebelpunkte und Systemdynamiken .....	88
11.2	Komplexität .....	89
11.2.1	Kausalität und das Cynefin-Framework .....	91
11.2.2	Komplexe adaptive Systeme .....	92
11.3	Wissen, lernen und die lernende Organisation .....	93
11.3.1	Demings System vom umfassenden Wissen .....	93
11.3.2	Argyris und das Doppelschleifen-Lernen .....	94
11.3.3	Die lernende Organisation .....	96
11.4	Systemdenken und Kanban .....	97
11.4.1	Das Design der Methode .....	97
11.4.2	Anwendung .....	98
<b>12</b>	<b>Engpasstheorie (TOC)</b>	<b>99</b>
12.1	Die fünf Fokussierungsschritte und der Process of Ongoing Improvement (POOGI) .....	100
12.2	Drum-Buffer-Rope (DBR) .....	101
12.3	Thinking Processes – Denkprozesse .....	102
12.4	Critical-Chain-Projektmanagement (CCPM) .....	103
12.5	Throughput Accounting – Durchsatzrechnung .....	105
12.6	Die Beziehung von TOC zu Kanban .....	105
12.6.1	POOGI und die fünf Fokussierungsschritte .....	106
12.6.2	DBR und CCPM .....	107
12.6.3	Die Denkprozesse .....	107
12.7	Dennoch ... ..	108
<b>13</b>	<b>Agile</b>	<b>109</b>
13.1	Drei agile Methoden .....	110
13.1.1	Feature-Driven Development (FDD) .....	110
13.1.2	Extreme Programming (XP) .....	111
13.1.3	Scrum .....	114

13.2	Kanban und Agile .....	116
13.2.1	Kompatibilität .....	116
13.2.2	Wann ist Kanban zu benutzen? .....	117
13.3	Das Modell Agile .....	118
<b>14</b>	<b>TPS und Lean</b> .....	<b>119</b>
14.1	Drei Lean-Werkzeuge .....	120
14.2	TPS und Lean im richtigen Licht .....	122
14.3	Verbesserungen bei Lean .....	123
14.4	Lean Product Development .....	124
14.5	Lean Startup .....	126
14.6	Lean/Agile-Hybriden .....	127
14.7	Kanban und Lean .....	127
<b>15</b>	<b>Ökonomische Ansätze zum Arbeitsfluss</b> .....	<b>129</b>
15.1	ROI und die Pareto-Diät .....	130
15.2	Verzögerungskosten .....	134
15.2.1	Die Kosten von Warteschlangen .....	137
15.3	Haltekosten .....	137
15.4	Optionen .....	139
15.4.1	Optionen haben einen Wert .....	140
15.4.2	Optionen verfallen .....	141
15.4.3	Binde dich nie frühzeitig, es sei denn, du weißt warum ...	141
15.5	Alles zusammengeführt .....	142
<b>16</b>	<b>Die Kanban-Methode</b> .....	<b>143</b>
16.1	Eine sehr kurze Historie .....	143
16.2	Grundprinzipien .....	145
16.3	Kernpraktiken .....	145
16.4	Kontextualisiertes Kanban .....	146
16.4.1	Personal Kanban .....	146
16.4.2	Portfolio-Kanban .....	147
16.4.3	Scrumban .....	148
16.5	Unterstützende Konzepte und Werkzeuge .....	149
16.6	Implementierungshilfe: STATIK .....	150

<b>17</b>	<b>Kleinere Modelle</b>	<b>153</b>
17.1	Zwei, die davongekommen sind .....	153
17.1.1	Little's Gesetz .....	153
17.1.2	Das Satir-Modell für Veränderung .....	156
17.2	Denkwerkzeuge und Coaching-Modelle .....	157
17.2.1	GROW .....	157
17.2.2	A3 .....	158
17.2.3	Exkurs: Wie ein Profi überprüfen! .....	159
17.2.4	Der Lean Change Canvas .....	160
17.3	Gruppenmoderation und Spiele .....	160
17.3.1	Kaners Moderationsmodell .....	160
17.3.2	Serious Games .....	162
17.4	Modelle für kooperative Führung: Triaden und T-Formen .....	164
<b>Teil III</b>	<b>Implementierung</b>	<b>167</b>
<b>18</b>	<b>Quellen der Unzufriedenheit erkennen</b>	<b>169</b>
18.1	Zwei Perspektiven .....	169
18.2	Zwei Fragen .....	170
18.3	Formate .....	171
18.4	Organisiere und erforsche .....	172
18.5	Folgemaßnahmen .....	173
<b>19</b>	<b>Anforderungen und Leistungsfähigkeiten analysieren</b>	<b>175</b>
19.1	Wissen, was Sie wem liefern und warum .....	176
19.1.1	Was .....	176
19.1.2	Wem .....	177
19.1.3	Warum .....	178
19.2	Quantitative Analyse .....	178
19.2.1	Flusseffizienz .....	181
19.3	Wie Arbeit ankommt .....	182
19.4	Passt alles zusammen? .....	183
<b>20</b>	<b>Den Workflow modellieren</b>	<b>185</b>
20.1	Grob aufzeichnen .....	185
20.2	Top-down-Dekomposition .....	186
20.3	Bottom-up-Organisation .....	188
20.4	Fazit .....	189



<b>21</b>	<b>Serviceklassen finden</b>	<b>191</b>
21.1	Entdecken, überprüfen .....	192
21.2	Beispiele .....	193
21.3	In Richtung einer gesunden Arbeitszusammenstellung .....	194
<b>22</b>	<b>Kanban-Systeme gestalten</b>	<b>197</b>
22.1	Umfang, Granularität und Status der Arbeitseinheiten .....	197
22.1.1	Aufeinanderfolgende Status .....	197
22.1.2	Parallele Status .....	198
22.1.3	Fehler .....	199
22.1.4	Abhängigkeiten .....	200
22.2	Andere Dimensionen .....	201
22.3	Hierarchische Boards und das Aufbrechen/Zusammenführen-Muster .....	202
22.4	Work in Progress limitieren .....	203
22.5	Review .....	205
<b>23</b>	<b>Ein Kanban-System einführen</b>	<b>207</b>
23.1	Den Einsatz planen .....	207
23.2	Die Agenda zusammenstellen: die drei P .....	209
23.2.1	Positionierung .....	209
23.2.2	Zweck (Purpose) .....	210
23.2.3	Prioritäten .....	210
23.3	Veränderung durch das System vorantreiben .....	211
23.3.1	Veränderungsinkremente identifizieren .....	212
23.3.2	Veränderung visualisieren .....	216
23.4	Abschließende Gedanken .....	220
<b>Anhang</b>		<b>221</b>
<b>A</b>	<b>Demings 14 Punkte für gutes Management</b>	<b>223</b>
<b>B</b>	<b>Danksagung</b>	<b>225</b>
<b>C</b>	<b>Glossar</b>	<b>227</b>
<b>D</b>	<b>Literatur</b>	<b>237</b>
	Weiterführende Literatur zu einzelnen Themen .....	240
	<b>Index</b>	<b>245</b>