

Inhaltsübersicht

Teil I Ergebnisse und Nutzen 1

1	Die Reifegrade 0 bis 2 verstehen	3
2	Die Reifegrade 3 bis 6 verstehen	21
3	Der Nutzen des Kanban Maturity Model	41
4	Fallstudie: BBVA-Finanzbereich (Spanien)	49

Teil II Kultur 69

5	Kultur in Organisationen mit niedrigem Reifegrad	71
6	Kultur in Fit-for-Purpose-Organisationen	93
7	Kultur in Organisationen mit hohem Reifegrad	109
8	Culture Hacking	121

Teil III Praktiken 143

9	KMM-Architektur	145
10	Visualisiere	151
11	Limitiere Work in Progress	211
12	Manage den Arbeitsfluss	227
13	Mache Regeln und Vereinbarungen explizit	299
14	Implementiere Feedbackschleifen	327
15	Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter	357

Teil IV Gemanagte Evolution und das Streben nach Agilität in der Organisation 385

16	Warum evolutionäre Veränderungen anstreben?	387
17	Das Modell der evolutionären Veränderung	407
18	Warum sträuben sich Menschen gegen Veränderung?	421
19	Hürden bei der Einführung	441
20	Resilienz aufbauen	469

Anhang 479

A	Die Kanban-Methode.	481
B	Integration mit anderen Modellen und Methoden	485
C	Durchlaufzeit verstehen	497
D	Triage.	521
E	Verzögerungskosten	541
F	Management von Abhängigkeiten	561
G	KMM in aller Kürze.	577
H	Literatur.	591
	Index	597

Inhaltsverzeichnis

Teil I	Ergebnisse und Nutzen	1
1	Die Reifegrade 0 bis 2 verstehen	3
1.1	Die drei Säulen des KMM: Kultur, Praktiken und Ergebnisse	3
1.2	Reifegrad 0 – Unbewusst.	5
1.2.1	Überblick	5
1.2.2	Kultur	5
1.2.3	Praktiken	6
1.2.4	Kanban-Muster	6
1.2.5	Ergebnisse	8
1.2.6	Beispiel	8
1.3	Reifegrad 1 – Teamfokussiert	9
1.3.1	Überblick	9
1.3.2	Kultur	10
1.3.3	Praktiken	11
1.3.4	Kanban-Muster	11
1.3.5	Ergebnisse	13
1.3.6	Beispiel	14
1.4	Reifegrad 2 – Kundenfokussiert	14
1.4.1	Überblick	14
1.4.2	Kultur	15
1.4.3	Praktiken	16
1.4.4	Kanban-Muster	17
1.4.5	Ergebnisse	19
1.4.6	Beispiel	20

2	Die Reifegrade 3 bis 6 verstehen	21
2.1	Reifegrad 3 – Fit for Purpose	21
2.1.1	Überblick	22
2.1.2	Kultur	23
2.1.3	Praktiken	23
2.1.4	Kanban-Muster	24
2.1.5	Ergebnisse	26
2.1.6	Beispiel	27
2.2	Reifegrad 4 – Risikoabgesichert	27
2.2.1	Überblick	28
2.2.2	Kultur	29
2.2.3	Praktiken	30
2.2.4	Kanban-Muster	30
2.2.5	Ergebnisse	30
2.2.6	Beispiel	31
2.3	Reifegrad 5 – Marktführer	32
2.3.1	Überblick	33
2.3.2	Kultur	34
2.3.3	Praktiken	34
2.3.4	Kanban-Muster	34
2.3.5	Ergebnisse	35
2.3.6	Beispiel	36
2.4	Reifegrad 6 – Überlebensfähig	36
2.4.1	Überblick	37
2.4.2	Kultur	38
2.4.3	Praktiken	38
2.4.4	Ergebnisse	39
2.4.5	Beispiel	39

3	Der Nutzen des Kanban Maturity Model	41
3.1	Entwicklung von Agilität und Anpassungsfähigkeit in der Organisation	41
3.1.1	Entlastung von Überbeanspruchung	41
3.1.2	Vorhersagbarkeit und schnellerer, reibungsloserer Arbeitsfluss	42
3.1.3	Servicelieferung	43
3.1.4	Agilität und Resilienz der Organisation	43
3.1.5	Risikomanagement und Steigerung der wirtschaftlichen Leistung	44
3.1.6	Neuerfindung und langfristige Überlebensfähigkeit	44
3.2	Bessere wirtschaftliche Ergebnisse	46
4	Fallstudie: BBVA-Finanzbereich (Spanien)	49
4.1	Von »teamfokussiert« zu »Fit for Purpose« innerhalb eines Jahres	49
4.2	Erste Schritte mit Kanban im Finanzbereich	50
4.2.1	Herausforderungen	52
4.2.2	Erste Einschätzung der Situation auf Grundlage des Kanban Maturity Model	53
4.3	Ziel	56
4.4	Fazit	64
4.4.1	Quantitatives Verständnis von Anforderungen und Leistungsfähigkeit und damit verbundene Verbesserungen	64
4.4.2	Am Arbeitsfluss orientiertes Portfoliomanagement der Projekte	65
4.4.3	Flexibilität im Management von Tages- und Projektgeschäft	65
4.4.4	Managen des Arbeitsflusses über Programmgrenzen hinweg	65
4.4.5	Leadership	65
4.5	Fünfzehn Monate später	66

Teil II Kultur

69

5 Kultur in Organisationen mit niedrigem Reifegrad

71

5.1	Reifegrad 0 – Unbewusst.	72
5.1.1	Erfolg	74
5.2	Reifegrad 1 – Teamfokussiert	75
5.2.1	Zusammenarbeit	77
5.2.2	Initiative ergreifen	79
5.2.3	Transparenz	80
5.3	Reifegrad 2 – Kundenfokussiert	82
5.3.1	Handeln aus Leadership	84
5.3.2	Kundenbewusstsein	86
5.3.3	Evolutionäre Veränderungen	87
5.3.4	Arbeitsfluss	88
5.3.5	Narrativ	89
5.3.6	Respekt	90
5.3.7	Verständnis (intern)	91

6 Kultur in Fit-for-Purpose-Organisationen

93

6.1	Reifegrad 3 – Fit for Purpose	94
6.1.1	Vereinbarungen	96
6.1.2	Balance	96
6.1.3	Kundenservice	97
6.1.4	Fit for Purpose	97
6.1.5	Leadership auf allen Ebenen	98
6.1.6	Kurzfristige Ergebnisse	99
6.1.7	Verständnis (extern)	99
6.1.8	Einheit und Ausrichtung	100

6.2	Reifegrad 4 – Risikoabgesichert	101
6.2.1	Tiefer gehende Balance	102
6.2.2	Unternehmensfokus	102
6.2.3	Wettbewerb	103
6.2.4	Vertrautheit mit dem Kunden	103
6.2.5	Datengetriebene Entscheidungsfindung	105
6.2.6	Fairness	106
6.2.7	Leadership-Entwicklung	106
6.2.8	Einhaltung von Regularien	107
7	Kultur in Organisationen mit hohem Reifegrad	109
7.1	Reifegrad 5 – Marktführer	110
7.1.1	Chancengleichheit	111
7.1.2	Experimentieren	113
7.1.3	Perfektionismus	114
7.1.4	Soziale Mobilität	115
7.2	Reifegrad 6 – Überlebensfähig	116
7.2.1	Kongruenz und Integrität	117
7.2.2	Langfristiges Überleben	118
7.2.3	Toleranz und Diversität	118
8	Culture Hacking	121
8.1	Drei soziale Dimensionen der Kultur	122
8.1.1	Soziale Innovation	123
8.1.2	Sozialkapital	126
8.1.3	Sozialer Zusammenhalt	131
8.2	Entscheidungsfilter	134
8.3	Stammeskultur und das Motivieren zu Veränderungen	137
8.4	Kultur dauerhaft verankern	140

Teil III	Praktiken	143
9	KMM-Architektur	145
9.1	Reifegrade einer Organisation	146
9.2	Architektur des Kanban Maturity Model	146
9.2.1	Spezifische Praktiken	146
9.2.2	Übergangs- und Festigungspraktiken	148
9.2.3	Erweiterungen der Architektur	149
10	Visualisiere	151
10.1	Ziele der allgemeinen Praktik	152
10.2	Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik	152
10.3	Spezifische Praktiken im Überblick	153
10.4	Erläuterung der spezifischen Praktiken	156
11	Limitiere Work in Progress	211
11.1	Ziele der allgemeinen Praktik	212
11.2	Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik	212
11.3	Spezifische Praktiken im Überblick	213
11.4	Erläuterung der spezifischen Praktiken	214
12	Manage den Arbeitsfluss	227
12.1	Ziel der allgemeinen Praktik	227
12.2	Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik	227
12.3	Spezifische Praktiken im Überblick	228
12.4	Erläuterung der spezifischen Praktiken	230

13	Mache Regeln und Vereinbarungen explizit	299
13.1	Ziel der allgemeinen Praktik	299
13.2	Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik	299
13.3	Spezifische Praktiken im Überblick	300
13.4	Erläuterung der spezifischen Praktiken	301
14	Implementiere Feedbackschleifen	327
14.1	Ziel der allgemeinen Praktik	327
14.2	Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik	327
14.2.1	Überblick	328
14.3	Spezifische Praktiken im Überblick	330
14.4	Erläuterung der spezifischen Praktiken	330
15	Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter	357
15.1	Ziel der allgemeinen Praktik	357
15.2	Nutzen aus der Anwendung der allgemeinen Praktik	358
15.3	Spezifische Praktiken im Überblick	358
15.4	Beschreibung spezifischer Praktiken	359

Teil IV	Gemanagte Evolution und das Streben nach Agilität in der Organisation	385
----------------	--	------------

16	Warum evolutionäre Veränderungen anstreben?	387
16.1	Relikte der Evolution	395
16.2	Der J-Kurven-Effekt	397

17	Das Modell der evolutionären Veränderung	407
17.1	Setzen Sie einen Wendepunkt als letztes Mittel ein, nicht als Ausgangspunkt	410
17.1.1	Wendepunkte.	410
17.2	Veränderungen in Zeiten des Gleichgewichts gestalten	411
17.2.1	Stressfaktoren, Reflexionsmechanismen und Leadership-Handlungen.	412
17.2.2	Stressfaktoren, Reflexionsmechanismen, normative Veränderungen und Übergang	413
17.2.3	KMM nutzt einen Trainingsansatz aus dem Sport	414
17.3	Das Modell der evolutionären Veränderung	414
17.3.1	Die Bereitschaft zur Verbesserung fördern	416
17.3.2	Gefahr des Sesshaftwerdens	418
17.3.3	Weitere Veränderungen auswählen.	418
17.4	Die Motivation für stufenweise Veränderung	419
17.4.1	Suchtverhalten	419
18	Warum sträuben sich Menschen gegen Veränderung?	421
18.1	Die menschliche Natur	421
18.2	Widerstände gegen die Einführung von Praktiken	425
18.3	Die Motivation für stufenweise Veränderung	429
19	Hürden bei der Einführung	441
19.1	Allgemein beobachtete Hürden bei der Einführung.	441
19.1.1	Eine breitere Einführung zur Überwindung von Trägheit.	442
19.1.2	Die Notwendigkeit individueller Reife	444
19.1.3	Werte zur Überwindung von Trägheit	445
19.1.4	Der persönliche Einsatz	446
19.1.5	Das Organisationsdilemma von sozialem Status, Vertrauen und Loyalität.	447
19.1.6	Hürden zum Reifegrad 2	448
19.1.7	Allgemeine Hürden zum Reifegrad 2	448

19.2	Hürden zum Reifegrad 3	452
19.2.1	Allgemeine Hürden zum Reifegrad 3	453
19.3	Hürden zum Reifegrad 4	460
19.3.1	Allgemeine Hürden zum Reifegrad 4	461
19.3.2	Einführung von Rollen	463
20	Resilienz aufbauen	469
20.1	Vier Prinzipien der Resilienz	469
20.2	Umgang mit Krisen	472
20.2.1	Wie Kanban und das KMM Ihnen beim Umgang mit Krisen helfen	475
20.3	Das Haus der Resilienz	477

Anhang

A	Die Kanban-Methode	481
A.1	Die drei Agenden von Kanban	481
A.2	Service-Delivery-Prinzipien	482
A.3	Skalierungsprinzipien von Kanban	482
A.4	Veränderungsprinzipien	483
A.5	Allgemeine Kanban-Praktiken	483
A.6	STATIK	484
B	Integration mit anderen Modellen und Methoden	485
B.1	Integration mit Lean/TPS	485
B.2	Integration mit dem Real World Risk Model	487
B.3	Integration mit Agendashift	489
B.4	Integration mit Mission Command	490
B.5	Integration mit Capability Maturity Model Integration® (CMMI) V2.0	491

C	Durchlaufzeit verstehen	497
C.1	Definition	497
C.2	Die Natur der Durchlaufzeit	499
C.2.1	Eine Kurve interpretieren	501
C.2.2	Multimodale Daten	504
C.3	Mathematische Eigenschaften von Durchlaufzeitkurven	505
C.3.1	Die Weibull-Funktion	506
C.3.2	Gauß'scher Bereich	508
C.3.3	Superexponentialbereich	510
C.3.4	Nahezu exponentiell	514
C.3.5	Subexponentieller Bereich	516
C.3.6	Pareto-Bereich	519
D	Triage	521
D.1	Entscheidungen über jetzt, später – und falls ja, wann – oder überhaupt nicht.	521
D.1.1	Die Anwendung von Triage-Tabellen	523
D.2	Die vier Dimensionen von Priorität	540
E	Verzögerungskosten	541
E.1	Voraussetzung	541
E.2	Berechnung der Verzögerungskosten für Lieferungen	543
E.3	Berechnung der wahrscheinlichen Kosten eines verspäteten Beginns (Probable Cost of Delay in Starting – PCoDS)	548
E.4	Verhältnis zur Produktlebenszeit	557
E.5	Konfiguration der Triage-Tabelle	558
E.6	Die Serviceklasse anhand des Starttermins anpassen	559

F	Management von Abhängigkeiten	561
F.1	Reservierungssysteme	562
F.2	Abhängigkeitsmanagement-Klassen	565
F.2.1	Abhängigkeitsmanagement-Klasse 1 – »Nicht kümmern«	567
F.2.2	Abhängigkeitsmanagement-Klasse 2 – »Zuverlässige Verfügbarkeit«	568
F.2.3	Abhängigkeitsmanagement-Klasse 3 – »Abschwächung des Risikos langer Durchlaufzeiten«	570
F.2.4	Abhängigkeitsmanagement-Klasse 4 – »Fester Termin«	571
F.2.5	Abhängigkeitsmanagement-Klasse 5 – »Garantierte Termineinhaltung«	573
F.2.6	Abhängigkeitsmanagement-Klasse 6 – »Beschleunigt«	574
F.2.7	Allgemeines Abhängigkeitsmanagement mit Kanban	575
G	KMM in aller Kürze	577
G.1	Architektur des Kanban Maturity Model	577
G.2	Die kulturellen Werte des KMM	578
G.3	Ergebnisse und Nutzen des KMM	579
G.4	Das KMM-Modell für evolutionäre Veränderung	580
G.5	Die Praktiken des KMM	581
G.5.1	Visualisiere	581
G.5.2	Limitiere Work in Progress	584
G.5.3	Manage den Arbeitsfluss	585
G.5.4	Mache Regeln und Vereinbarungen explizit	587
G.5.5	Implementiere Feedbackschleifen	588
G.5.6	Verbessere kollaborativ, entwickle experimentell weiter	589
H	Literatur	591
	Index	597