

Kanban in der IT

Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen

Bearbeitet von
Dr. Klaus Leopold, Dr. Siegfried Kaltenecker

2., überarbeitete Auflage 2014. Buch inkl. Online-Nutzung. 304 S. Inklusive eBook. Gebunden
ISBN 978 3 446 43826 2
Format (B x L): 17,9 x 240,6 cm
Gewicht: 653 g

[Weitere Fachgebiete > EDV, Informatik > Informationsverarbeitung > Wirtschaftsinformatik](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

HANSER



Vorwort

zu

„Kanban in der IT“ (2. Auflage)

von Klaus Leopold und Siegfried Kaltenecker

ISBN (Buch): 978-3-446-43826-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-43830-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43826-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag München

Geleitwort von David J. Anderson

2004 suchte ich nach einem neuen Weg, um Veränderungen in Softwareentwicklungs-Unternehmen möglich zu machen. Ich wollte mehr Agilität schaffen, die Methoden verbessern, die wir einsetzten – ohne dabei den Widerstand der Teams auf mich zu ziehen, die die Arbeit leisteten. Auf meiner Suche stieß ich auf die fünf Fokussierungsschritte der Engpass-theorie von Eliyahu M. Goldratt und sie faszinierten mich. Das Konzept ist denkbar einfach: finde den Engpass und beseitige ihn. Wenn man das tut, wird der nächste Engpass erkennbar, mit dem man wieder genau so umgeht. Es ist ein iterativer und inkrementeller Ansatz nach der Prämisse, immer nur ein Problem zu einem Zeitpunkt zu lösen. Um Goldratts Ansatz nutzbar zu machen, musste die Softwareentwicklung als ein Flussproblem modelliert werden. Absolut notwendig dafür war es, die unsichtbare Wissensarbeit sichtbar zu machen. Wie das funktioniert, habe ich in meinem Buch „Agile Management for Software Engineering“ gezeigt.

Gleichzeitig war ich besorgt, dass unsere traditionellen Projektmanagement-Methoden ein Stolperstein sein würden. Trotz der hohen Unsicherheiten und Risiken werden ständig waserdichte Zusagen zu Umfang, Preis und Zeitplan verlangt, was meiner Meinung nach mehr Probleme verursacht als löst. Im Vordergrund stand für mich daher eine serviceorientierte Lösung, mit der wir bestimmte Service-Level garantieren konnten, anstatt unumstößliche Aussagen zu individuellen Leistungen zu machen. Ich war davon überzeugt, dass Unternehmer und Kunden diesen Weg bevorzugen würden. Schließlich waren sie Service-Verträge mit anderen Lieferanten gewöhnt. Interne IT-Abteilungen mit Service-Verträgen waren eher die Ausnahme als die Regel.

2005 stieß ich auf die Arbeit von Donald Reinertsen. Seine Erkenntnisse hatten einen enormen Einfluss auf meine weiteren Überlegungen und auf die Entstehung dessen, was wir heute als „Die Kanban-Methode“ bezeichnen. Reinertsen beobachtete, dass der Anteil der „zufallsbedingten Variation“ („chance-cause-variation“) in der Wissensarbeit so groß ist, dass Engpässe nicht immer eindeutig identifiziert werden können. Intuitiv wusste ich, dass er Recht hatte und dass der Prozentsatz der klar identifizierbaren Engpässe vielleicht bei 10% lag. Don riet mir, das Behandeln von Engpässen nicht nach dem Ansatz der Drum-Buffer-Rope aus der Engpassstheorie zu durchdenken, sondern anhand des Kanban-Pull-Prinzips von Toyota.

Kanban hat meine kühnsten Erwartungen übertroffen. Es bringt tatsächlich mehr Vorhersagbarkeit in das Liefern von IT-Dienstleistungen, unter anderem durch den Einsatz von Serviceklassen, die es im Kanban-System von Toyota nicht gibt. Zusätzlich werden mit

Kanban iterative, inkrementelle Prozessverbesserungen möglich und das – so wie ich es ursprünglich wollte – mit minimalem Widerstand gegen die Veränderungen seitens der involvierten Personen. Das ist aber noch nicht alles: Kanban hat uns gezeigt, dass es eine evolutionäre Herangehensweise ist, die mehr Prozessverbesserungen hervorbringt als im Vorhinein erahnt werden konnten. Dadurch werden Risiken handhabbarer und es entsteht ein besseres Verständnis zwischen allen beteiligten Parteien: Mitarbeitern, Managern, Kunden, Unternehmern, Auditoren und anderen Stakeholdern.

Seit 2007 stößt Kanban auf beachtliche Resonanz bei Unternehmen, die zuvor die Erfahrung gemacht haben, welche Widerstände neue Methoden hervorrufen können. Inzwischen ist eine globale Community entstanden. Kanban ist weltweit im Einsatz und vor allem in Deutschland, der Schweiz und in Österreich findet es sehr großen Anklang. Vielleicht ist der inkrementelle, evolutionäre Ansatz für Unternehmen in den deutschsprachigen Ländern besonders geeignet?

Jedenfalls freue ich mich sehr darüber, dass sich gerade in der D-A-CH-Region Klaus als früher Verfechter von Kanban und Sigi als bekannter Experte für Change Management zusammengefunden haben, um dieses Buch zu schreiben. Damit erweitern sie das Kanban-Wissen der deutschsprachigen Leserschaft. Ich habe den größten Respekt vor ihren Erfahrungen mit Kanban und vor ihren Fähigkeiten, was State-of-the-Art-Methoden in Change und Leadership betrifft.

Ich hoffe, Sie werden viel Neues durch dieses Buch lernen und die Vorteile von Kanban genau so positiv erleben, wie es viele Menschen auf der ganzen Welt bereits tun.

David J. Anderson

Seattle, USA, 26th February 2012

Vorwort zur 2. Auflage

Wir freuen uns, dass die Erstauflage so viel Zuspruch gefunden hat: einerseits von Leserinnen und Lesern, die sich vielfach, wie unsere „Stimmen zum Buch“ zeigen, positiv geäußert haben. Andererseits von Kunden, mit denen wir auch in unserer Trainings- und Beratungspraxis gute Verbesserungserfolge erzielen konnten.

Von beiden Gruppen haben wir seit der Erstveröffentlichung unseres Buches viel gelernt. In diesem Sinne ist die Neuauflage selbst ein Produkt kontinuierlicher Verbesserung. Einer Fülle von neuen Erfahrungen folgend, wurde der Text überarbeitet und an vielen Stellen verändert. Insbesondere der dritte Teil, in dem es um die professionelle Einführung von Kanban geht, folgt nunmehr einer völlig neuen Struktur. Er bietet jetzt ein kompaktes 4-Phasen-Modell mit pointierten Zielen und Werkzeugen, deren Einsatz sich in den letzten eineinhalb Jahren in vielen Unternehmen bewährt hat.

Der Überarbeitungsprozess stand jedoch nicht nur im Zeichen der Verbesserung. Er offenbarte uns auch einige systemische Fragezeichen, die wir auch in dieser Auflage nicht vollständig beseitigen konnten. Etwa die starke Orientierung an Kanban auf Teamebene, der eher schwache Fokus auf die gesamte Wertschöpfungskette oder der Einsatz von Kanban im Portfolio- und im strategischen Veränderungsmanagement.

„Um diese Fragezeichen wirklich zu beseitigen, müssten wir ein ganz anderes Buch schreiben“, waren wir uns nach längerer Diskussion einig. Was lag also näher, als parallel zur Überarbeitung des ersten ein zweites Buch ins Auge zu fassen? Mittlerweile ist die kühne Idee zum festen Entschluss gereift. Neben der englischen Übersetzung der hier vorliegenden Zweitaufgabe, die voraussichtlich Anfang 2014 erscheinen wird, wollen wir unter dem Arbeitstitel „Kanban im Einsatz“ in mehrfacher Hinsicht Geschichte schreiben: im Sinne ausgewählter Fallgeschichten, die wir in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden präsentieren, im Sinne spannender Diskussionsgeschichten und nicht zuletzt im Sinne des Fortschreibens der Geschichte unseres ersten Buches. Im zweiten Buch wird es nämlich vornehmlich um den Betrieb und also darum gehen, wie Sie eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung pflegen und nähren können.

Bis dahin wünschen wir viel Vergnügen beim Lesen und Anwenden der in diesem Buch präsentierten Geschichten und freuen uns wie immer über Feedback aller Art.

Klaus Leopold und Siegfried Kaltenecker
Wien, Herbst 2013

Die Autoren



Klaus Leopold ist Informatiker mit langjähriger Erfahrung in der Leitung von IT-Teams. Er ist einer der ersten von David J. Anderson persönlich akkreditierten Kanban-Trainer (AKT) und -Coaches (KCP) weltweit und begleitet Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen bei der Einführung von Kanban und den damit einhergehenden Change-Prozessen. Klaus Leopold ist mit LEANability einer der Gründungsmitglieder der Lean-Kanban University (LKU) und aktives Mitglied des Management Boards der LKU (www.bit.ly/leankanban-u). Er ist außerdem Mitbegründer der Limited WIP Societies in Österreich (www.bit.ly/leanagileaustria) und der Schweiz (www.bit.ly/swisslws) sowie Gründungsmitglied des Managementnetzwerks Stoos (www.bit.ly/stoosnetwork). Seine Ideen und Überlegungen zu Kanban, Change und Leadership können Sie auf seinem Blog www.klausleopold.com mitverfolgen.

Siegfried Kaltenecker ist Unternehmensberater, Führungskräftetrainer und Management-coach mit Schwerpunkt Agile & Lean. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Loop Organisationsberatung GmbH (www.loop-beratung.at), die sich auf die Bereiche IT, Finanzdienstleistungen und Gesundheit spezialisiert hat. Als Experte für Veränderungsmanagement war Siegfried Kaltenecker bereits für viele internationale Unternehmen tätig. Zudem ist er Kanban Coaching Professional (KCP) Certified ScrumMaster (CSM) sowie Mitherausgeber der PAM - Platform for Agile Management (www.p-a-m.org), wo er vor allem Beiträge zu Leadership und Change Management schreibt.

■ Danksagung

Es ist geschafft! Das Buch ist fertig. Retrospektiv betrachtet, waren 80 Prozent des Buches in Windeseile fertig gestellt. Die übrigen 20 Prozent waren jene Knochenarbeit, die wir ohne die Unterstützung von verschiedenen Seiten nicht geschafft hätten und für die wir uns an dieser Stelle bedanken möchten.

Ein spezielles Dankeschön gebührt Katrin Dietze, die unermüdlich auf der Idee beharrte, unsere gesammelten Erfahrungen schriftlich zu kanalisieren. Sie darf sich somit für die Initialzündung dieses Buches verantwortlich fühlen. Katrin schaffte es auch, unsere wilden Kritzeleien in schöne Illustrationen zu übersetzen.

Zwischendurch haben wir immer wieder Feedback dazu benötigt, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Dieses Feedback haben wir von unseren Reviewern Arne, Elisabeth, Jens, Katrin, Markus und Sabine bekommen, die uns darüber hinaus für spannende Diskussionen zur Verfügung standen.

Wir möchten uns auch bei David J. Anderson bedanken, der für uns eine unerschöpfliche Quelle an Inspirationen ist und dieses Buchprojekt von Anfang an unterstützt hat. Und schließlich ein Dankeschön an Barbara Heitger, deren Know-how im Change Management eine produktive Steilvorlage bot.

Natürlich könnten Sie dieses Buch jetzt nicht in Händen halten, wäre da nicht der Hanser Verlag. Herzlichen Dank an Brigitte Bauer-Schiewek, Margarete Metzger und Stefanie Gerhards für die Organisation und Lektorat, Irene Weilhart für die Hilfestellung in technischen Notfällen und Jürgen Dubau für die raschen Korrekturgänge.

Klaus Leopold & Siegfried Kaltenecker