

Kanban

Der evolutionäre Weg zu agilen Organisationen

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DAS VORWORT

Geleitwort zu *Kanban*¹

Ich habe die Arbeit von David Anderson immer im Auge behalten. Mein erster Kontakt zu ihm kam zustande, als er mir im Oktober 2003 sein Buch »*Agile Management for Software Engineering: Applying Theory of Constraints for Business Results*« zuschickte. Wie der Titel schon vermuten lässt, ist dieses Buch stark durch Eli Goldratts Theory of Constraints (TOC) beeinflusst. Später, im März 2005, besuchte ich ihn bei Microsoft, wo er eine beeindruckende Arbeit mit Cumulative Flow Diagrams leistete. Noch später, im April 2007, hatte ich die Möglichkeit, mir das bahnbrechende Kanban-System anzusehen, das er bei Corbis eingeführt hatte.

Ich beschreibe diese Chronologie, um Ihnen einen Eindruck davon zu vermitteln, mit welcher unerbittlicher Geschwindigkeit sich Davids Managementdenken weiterentwickelt hat. Er verrennt sich nicht in eine einzelne Idee, um dann zu versuchen, die Welt für diese Idee zurechtzustutzen. Stattdessen konzentriert er sich auf das grundlegende Problem, das er zu lösen versucht, bleibt offen für verschiedene mögliche Lösungen, testet sie in der Praxis und reflektiert, warum sie funktionieren. Die Ergebnisse seines Ansatzes sehen Sie in diesem Buch.

Geschwindigkeit ist natürlich dann am nützlichsten, wenn sie in die richtige Richtung zielt. Ich bin mir sicher, dass David die richtige Richtung eingeschlagen hat. Besonders begeistert bin ich von seinen neueren Arbeiten mit Kanban-Systemen. Für die Produktentwicklung hatte ich die Ideen der Lean Production immer hilfreicher gefunden als die TOC. 2003 schrieb ich an David: »Eine der großen Schwächen der TOC ist, dass sie die Bedeutung von Losgrößen unterschätzt. Wenn die oberste Priorität darin besteht, den Engpass aufzuspüren und zu beseitigen, dann löst man oft das falsche Problem.« Davon bin ich nach wie vor überzeugt.

1. Dies ist das Geleitwort zu *Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen* (auch bekannt als das *Blue Book*) [Anderson 2010].

Bei unserem Treffen 2005 bestärkte ich David darin, den Fokus nicht mehr so sehr auf Engpässe zu legen, wie es die TOC tut. Ich erklärte ihm, dass der herausragende Erfolg des Toyota-Produktionssystems (TPS) nichts mit dem Aufspüren und Erweitern von Engpässen zu tun hatte. Die Leistungssteigerung bei Toyota resultierte aus der Reduzierung der Losgrößen sowie der Verringerung der Variabilität, um den Work in Progress (WIP) zu reduzieren. Die ökonomischen Vorteile sind durch die Reduzierung der Lagerbestände gekommen, und es waren Systeme wie Kanban, die dies möglich machten, indem sie den Work in Progress begrenzten.

Als ich 2007 Corbis besuchte, sah ich eine beeindruckende Implementierung eines Kanban-Systems. Ich machte David darauf aufmerksam, dass er weit über den bei Toyota genutzten Kanban-Ansatz hinausgegangen war. Was meinte ich damit? Das Toyota-Produktionssystem ist daraufhin optimiert, mit sich wiederholenden und vorhersagbaren Aufgaben umzugehen – Aufgaben von gleichbleibender Dauer und mit gleichmäßigen Verzögerungskosten. Unter diesen Bedingungen ist es richtig, Ansätze wie die Priorisierung nach dem Schema first-in-first-out (FIFO) einzusetzen. Es ist auch richtig, die Eingabe neuer Aufgaben zu blockieren, wenn das WIP-Limit erreicht ist. Diese Ansätze sind allerdings nicht optimal, wenn wir es mit sich nicht wiederholenden Aufgaben zu tun haben, die zu unterschiedlichen Verzögerungskosten führen und deren Umsetzung unterschiedlich lange dauert. Und genau damit haben wir es in der Produktentwicklung zu tun. Dafür brauchen wir fortschrittlichere Systeme und dieses Buch ist das erste, das solche Systeme in der Praxis beschreibt.

Ich möchte den Leserinnen und Lesern einige kurze Hinweise geben. Erstens: Wenn Sie glauben, bereits zu wissen, wie Kanban-Systeme funktionieren, denken Sie vermutlich an die Kanban-Systeme, die in der Produktion verwendet werden. Die in diesem Buch vorgestellten Ideen gehen weit über solche einfachen Systeme hinaus, die statische WIP-Limits, FIFO-Priorisierung und nur eine Serviceklasse nutzen. Achten Sie auf diese Unterschiede!

Zweitens sollten Sie diesen Ansatz nicht nur als ein einfaches visuelles Steuerungsinstrument betrachten. Die Art und Weise, wie Kanban-Boards den Work in Progress sichtbar machen, ist zweifellos beeindruckend, aber das ist nur ein kleiner Aspekt des gesamten Ansatzes. Wenn Sie dieses Buch sorgfältig lesen, werden Sie herausfinden, dass noch sehr viel mehr dahinter steckt. Die wirklichen Erkenntnisse liegen in Aspekten wie dem Design von Prozessein- und -ausgängen, dem Umgang mit nicht veränderlichen Ressourcen und der Nutzung von Serviceklassen. Lassen Sie sich vom visuellen Aspekt nicht allzu sehr ablenken, damit Sie die Feinheiten nicht verpassen.

Drittens: Verurteilen Sie diese Methoden nicht, nur weil sie scheinbar einfach anzuwenden sind. Diese Einfachheit resultiert direkt aus Davids Erkenntnissen, welche Prozesse den größten Nutzen bei minimalen Kosten bringen. Er weiß sehr genau, was Praktiker wirklich brauchen, und er hat sich auf das konzentriert, was tatsächlich funktioniert. Einfache Methoden verursachen die wenigsten Störungen und bringen fast immer den größten nachhaltigen Nutzen.

Dies ist ein aufregendes und bedeutendes Buch, das es verdient, aufmerksam gelesen zu werden. Wie viel Sie aus diesem Buch mitnehmen, hängt davon ab, wie genau Sie es lesen. Kein anderes Buch wird Ihnen einen besseren Überblick über diese fortschrittlichen Ideen verschaffen. Ich hoffe, es wird Ihnen ebenso gefallen wie mir.

Don Reinertsen

Autor des Buches *The Principles of Product Development*

7. Februar 2010, Redondo Beach, California

Geleitwort

Seitdem John Krafcik im Jahr 1988 den Begriff »Lean Manufacturing – Schlanke Produktion« geprägt hat, haben viele Menschen eine Menge Aufwand betrieben, diese Prinzipien auch auf andere Aktivitäten anzuwenden. Die Kanban-Methode ist dabei die einzige, die einen weitreichenden Erfolg erzielen konnte. Warum ist das so? Wie Don Reinertsen in seinem Geleitwort zu »*Kanban: Evolutionäres Change-Management für IT-Organisationen*« schreibt, ist Lean Manufacturing »daraufhin optimiert, mit sich wiederholenden und vorhersagbaren Aufgaben umzugehen«. Wissensarbeit unterscheidet sich aber sehr davon. Kanban war erfolgreich, weil es nicht versucht hat, Praktiken aus der Produktionsarbeit auf Bereiche zu übertragen, in denen sie nicht angemessen sind. Stattdessen stellt Kanban eine Evolution dar, die von den tiefergehenden Grundprinzipien ausgeht, die dem Toyota-Produktionssystem zugrunde liegen. Wie sich herausstellte, sind es die gleichen Prinzipien, die auch in der asiatischen Philosophie, den Kampfkünsten und der modernen Kriegsführung zu finden sind.

Hinweise auf diese Grundlage finden sich im ersten Kapitel. David Anderson beschreibt, wie er eine plötzliche Eingebung hatte, als er einen Beamten dabei beobachtete, wie er kleine Plastikkarten wieder einsammelte. Diese Ereignisse der »blitzartigen Erkenntnisse« sind ein weitverbreitetes Phänomen im Zen, aber eher selten in der heutigen Managementlehre.

Meine eigene Begegnung mit *Satori*, der Erkenntnis, war sehr viel banaler. Es war 1987. Wie jedes Jahr schloss Lockheed unser Werk über Weihnachten für drei Wochen. Ich stöberte in unserer öffentlichen Bibliothek in einem Vorort von Atlanta, als mir der hellrote Einband von »*Thriving on Chaos*« [Peters 1991] auffiel. Dies war mein eigenes Erwachen: Tom Peters vollzog einen klaren Bruch mit den Rezepten aus »*In Search of Excellence*« und propagierte Führungskonzepte, die von militärischen Führungskräften und Strategen bis heute heiß diskutiert werden.

Ich war mit einigen dieser Ideen vertraut, da ich einige Jahre zuvor als junger Mitarbeiter im Büro des Verteidigungsministers im Pentagon für das Kampfflugzeug F15 und ein Technologie-Demonstrationsprogramm namens »Lightweight Fighter

Prototype« zuständig war, das später zur Entwicklung der F16 und der F18 führte. Der philosophische Wegbereiter dieser Programme war ein Colonel der Air Force namens John Boyd, der ebenfalls im Pentagon stationiert war. In den späten 1960er-Jahren entwickelte Boyd eine mathematische Methodik für den Vergleich der Kampffähigkeiten verschiedener Düsenjäger, die übrigens noch heute Verwendung findet. Diese Methodik prägte das Design der drei Flugzeuge.

Einige Jahre später ging Boyd in den Ruhestand und begann, sich mit Konflikten im Allgemeinen zu beschäftigen, mit anderen Worten mit dem Krieg. Er war von dem Phänomen fasziniert, dass in den meisten Fällen die kleinere oder die technisch weniger fortschrittliche Seite gewann. Boyd verbrachte die folgende Dekade damit, die Gründe dafür zu untersuchen, angefangen bei den Schriften von Sun Tzu (um 400 v. Chr.) bis hin zur Gegenwart. Er fasste seine Erkenntnisse in einer 185 Seiten starken Präsentation zusammen, die er Hunderte Male vor Mitgliedern des Kongresses, hochrangigen Militär- und Verteidigungsbeamten und Führungskräften aus der Industrie hielt.

Nun, worauf kommt es also an?

Boyd kam zu dem Schluss, dass die kleinere Armee, wenn sie siegte, eine Reihe von Mitteln einsetzte, um die Gegner in die Irre zu führen und zu verwirren, und dann diese Verwirrung zu ihrem Vorteil ausnutzte, bevor der Gegner herausfand, was tatsächlich vor sich ging. Das Ergebnis war Überraschung, Schock, verzögerte Reaktionsfähigkeit, Fallen und Hinterhalte und die Zerstörung des inneren Zusammenhalts. Mit anderen Worten: Die größere Streitmacht war nicht in der Lage, von ihrer zahlenmäßigen Überlegenheit und Feuerkraft zu profitieren.

Auf welche Arten von Organisationen trifft das zu? Der Schlüssel zum Erfolg war ein Klima in der Organisation, das Einheiten hervorbrachte, die in der Lage waren, gute Gelegenheiten zu schaffen und zu erkennen, und diese dann nutzen konnten, solange sie noch Gelegenheiten waren. Chaos zu erzeugen und es dann anwachsen zu lassen, ist Talebs Vorstellung von Antifragilität sehr ähnlich.

Boyd beschrieb dieses Klima als:

- ▶ Gegenseitiges Vertrauen und Zusammenhalt, insbesondere ähnliche Einstellungen unter den Mitgliedern
- ▶ Eine genauere Orientierung beibehalten als der Gegner
- ▶ Die auf Erfahrung basierende Fähigkeit, die meisten Entscheidungen intuitiv zu treffen und implizit zu kommunizieren
- ▶ »Auftragstaktik«, bei der erfahrene Führungskräfte festlegen, was erreicht werden soll (ihre übergeordnete Zielvorstellung), es aber ihren Untergebenen überlassen, wie sie es erreichen wollen.

Es war leicht, die gleichen Prinzipien in den Schriften von Sun Tzu, in »*Thriving on Chaos*« oder im Produktions- und Entwicklungssystem von Toyota und, wie ich entdeckte, auch in Kanban zu finden. Sie sind ebenso von zentraler Bedeutung in der Doktrin der Manöverkriegsführung des US Marine Corps, die sich auf Boyds Arbeit stützt und kurz nach Peters' Buch veröffentlicht wurde. Weil Antifragilität der rote Faden ist, ist es nicht verwunderlich, dass sie alle von Boyds Geist angetrieben sind.

Was Sie in diesem Buch finden werden, ist eine neue Ausprägung dieser alten Ideen. Aufgrund seiner breiteren Anwendung wird Kanban die Welt jedoch tiefgreifender verändern als alle seine Vorgänger.

Chet Richards

Autor des Buches »*Certain to Win*«

9. März 2023, Hilton Head, California

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Konnte man sich in Deutschland anfangs nur online über Twitter oder das kanbandev Yahoo Messageboard über Kanban informieren und austauschen, wurde Kanban im Januar 2011 durch die deutsche Übersetzung des ersten Kanban-Buches (das *Blue Book*) von David J Anderson endlich auch für eine breitere Zielgruppe zugänglich. Spätestens ab diesem Zeitpunkt wurde Kanban auch in deutschen agilen User Groups immer häufiger zum Thema. Die Zahl derer, die sich für diese neue Methode, die eigentlich gar nicht so neu war, interessierten, wuchs stetig und schon kurze Zeit später traf man sich in lokalen Gruppen und Meetups und lernte voneinander.

Für uns war es eine besondere Zeit, in der wir sehr viel Neues gelernt haben. Wir haben nicht nur die Kanban-Methode besser verstanden, sondern auch viele andere Modelle, Methoden und Ansätze kennengelernt. Viele davon haben ihren Weg erst in die agile Community gefunden, nachdem sie in der Kanban-Welt bereits Standard waren oder sogar weiterentwickelt wurden. Dieser Blick über den Tellerrand war und ist auch heute noch eines der besonderen Merkmale der Kanban Community. Auch wir lernen ständig von der Kanban Community.

Kanban besteht aus nur wenigen Prinzipien und Praktiken. Die Praktiken sind zudem sehr allgemein gehalten. Sie geben den Anwenderinnen und Anwendern wenig Anleitung und müssen auch nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden. Diese Einfachheit führt leider allzu oft dazu, dass Kanban nur als eine schlanke Alternative zu anderen Methoden gesehen wird. Das Ergebnis beschränkt sich dann häufig auf »Zettel an der Wand« und enttäuschte Erwartungen. Aber wie so oft liegt in der Einfachheit auch eine Stärke.

Denn Einfachheit bedeutet oft auch ein hohes Maß an Freiheit. Die Vielfalt der Ideen und der angewandten Modelle in der Kanban-Methode und ihrer Community ist kein Zufall, sondern ein Produkt dieser Freiheit. Modelle sind so wichtig für die erfolgreiche Anwendung von Kanban, dass die sechste Kanban-Praktik explizit zur Verwendung von Modellen auffordert. Es sind die Ideen der Menschen, die die Kanban-Praktiken mit Leben füllen. Modelle können diese Ideen lenken.

Seit der Veröffentlichung des ersten Kanban-Buches sind viele Ideen entstanden. Unser Verständnis davon, was die Kanban-Methode ist und wie sie Menschen und Organisationen helfen kann, Wissensarbeit zu managen, um den Service für Kunden zu optimieren, ist gereift. Die Werte von Kanban, die Kanban Lens, die drei Agenden von Kanban und das Fit-for-Purpose-Framework sind nur einige der vielen Dinge, die uns dabei helfen. Nicht zu vergessen ist natürlich das Kanban Maturity Model, das einen Großteil der gesammelten Erfahrungen bündelt und Führungskräften und Coaches hilft, Dienstleistungen und Organisationen evolutionär und menschengerecht zu verbessern.

Als David uns und viele andere Kanban Coaches und Trainer im Sommer 2022 während des Kanban Leadership Retreat in Mayrhofen fragte, wie er der Kanban Community mit seiner Zeit am besten dienen könne, wünschte sich die überwiegende Mehrheit eine aktualisierte Auflage des ersten Kanban-Buches. David hatte schon länger eine Neuauflage geplant und sah sich in seinem Vorhaben bestätigt. Das Ergebnis liegt nun vor.

Was als zweite Auflage des ersten Buches geplant war, ist eher eine Fortsetzung. Sie erweitert die Erkenntnisse des ersten Buches um die Motivation der Kanban-Methode, ihre Anwendung als Managementmethode für Wissensarbeit und überführt damit die Managementansätze von Walter E. Deming ins 21. Jahrhundert.

Das ist für uns nicht weiter verwunderlich, denn der Kern der Kanban-Methode, also ihre Prinzipien und Praktiken, hat sich über all die Jahre bis auf kleine Feinheiten nicht verändert. Eine bessere Bestätigung für die Kanban-Methode kann es unserer Meinung nach kaum geben.

Sven Günther und Wolfgang Wiedenroth
Hamburg, November 2023