

1 Die Reifegrade 0 bis 2 verstehen

Das Kanban Maturity Model (KMM) ist eine Roadmap zur Weiterentwicklung einer Organisation durch gemanagte Evolution. Wir beginnen mit den drei Säulen.

1.1 Die drei Säulen des KMM: Kultur, Praktiken und Ergebnisse

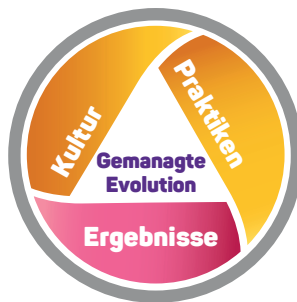


Abb. 1–1 Die drei Säulen des KMM

Die kreisförmige Anordnung in Abbildung 1–1 zeigt die drei Säulen des Kanban Maturity Model: Kultur, Praktiken und Ergebnisse. Diese werden in Organisationen mit dem Ansatz einer gemanagten Evolution entwickelt. Wir werden später noch pragmatische, handlungsleitende und faktenbasierte Anleitungen für jede Säule ausführlich vorstellen. Zunächst beginnen wir mit der Erläuterung der drei Säulen und der sieben Reifegrade von Organisationen anhand des Kreisels (Abb. 1–2).

Kultur beschreibt sowohl »Wie wir leben« als auch »Wer wir sind« und »Wofür wir stehen«. Kultur definiert das, was Menschen wertschätzen (auch als Prinzipien oder Normen bezeichnet), unabhängig davon, ob dies explizit definiert und aufgeschrieben ist oder nicht. Die akzeptierten kulturellen Normen dienen dazu, Verhaltensweisen oder Handlungen zu rechtfertigen oder ein Wertesystem zu etablieren, nach dem man die Rechtmäßigkeit dieser Verhaltensweisen oder Handlungen bestimmen kann.

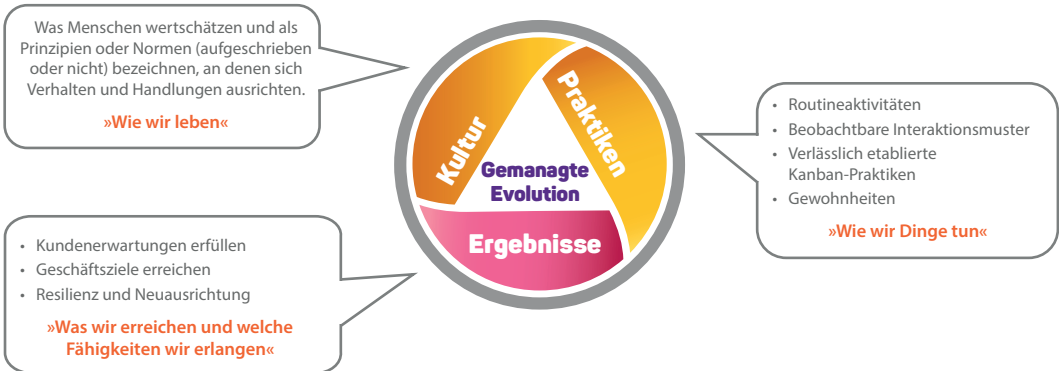


Abb. 1–2 Erklärung des KMM-Kreisels

Praktiken sind wiederkehrende Aktivitäten, beobachtbare Muster von Interaktionen, Messungen und Metriken, Regeln zur Entscheidungsfindung und Routinen, Gewohnheiten oder Rituale. Praktiken beschreiben, »Wie wir die Dinge hier tun«.

Ergebnisse sind sichtbare Resultate und beschreiben Kunden, Nutzern und Stakeholdern, »Wie unser Geschäft aussieht«. Ergebnisse zeigen, ob unser Unternehmen Fit for Purpose ist oder nicht, und falls ja, in welchem Kontext. Ergebnisse verdeutlichen auch, ob unser Unternehmen dauerhaft funktioniert und robust ist und somit langfristig überleben kann. Ergebnisse veranschaulichen unsere Resilienz, also unsere Fähigkeit, uns von Rückschlägen und unerwarteten Ereignissen zu erholen.

Kultur und Ergebnisse verändern sich durch die Einführung von Praktiken, getrieben durch das Modell evolutionärer Veränderungen. Dieser Ansatz zielt darauf ab, »Pull« zu erzeugen, also eine Anziehungskraft auf die Beteiligten – die Mitarbeiter und Manager der Organisation – auszuüben, sodass Veränderungen verinnerlicht werden und erhalten bleiben. Evolutionäre Veränderung treibt anhaltende und robuste Verbesserungen an.

Auf den folgenden Seiten werden nun die ersten drei Reifegrade einer Organisation mit Bezug zu den drei Säulen beschrieben.

1.2 Reifegrad 0 – Unbewusst

Die Merkmale des Reifegrades 0 sind in Abbildung 1–3 dargestellt.

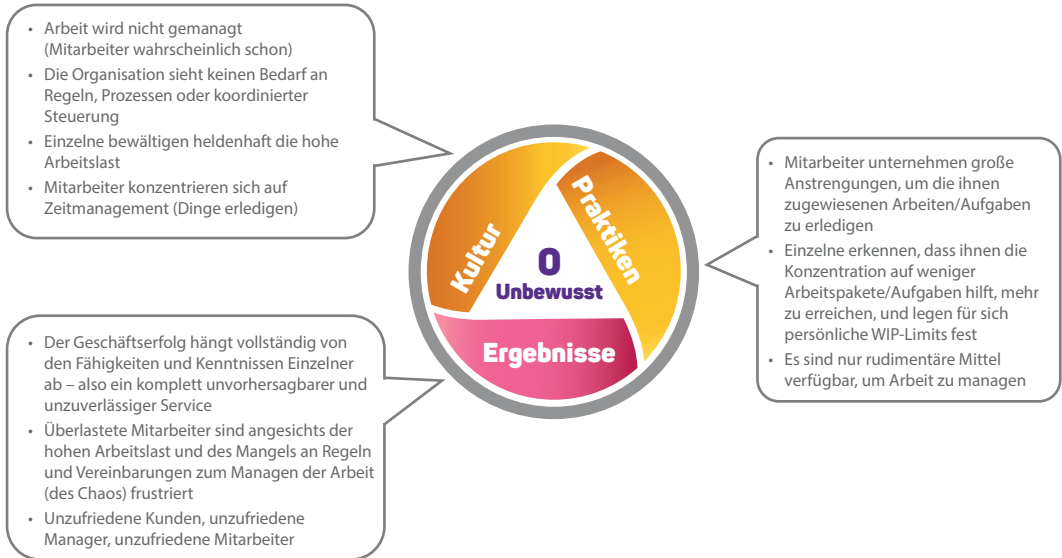


Abb. 1–3 Der KMM-Kreis zum Reifegrad 0

1.2.1 Überblick

Bei Reifegrad 0 ist jeder für sich allein verantwortlich für das Erledigen seiner eigenen Arbeit. Häufig ist die Person, die die Arbeit ausführt, auch der Nutzer des Ergebnisses. Dies bedeutet, dass Arbeit aus selbst geschaffenen Aufgaben besteht und nicht aus kundenseitigen Anforderungen. Der Organisation ist die Notwendigkeit, einem Prozess zu folgen, nicht bewusst. Die Mitarbeiter haben ein ambivalentes Verhältnis zum Wert oder Nutzen von Prozessmanagement in der Organisation.

1.2.2 Kultur

Es handelt sich um eine lose verbundene Gruppe von Personen. Es gibt kein gemeinsames Arbeiten. Jeder Kunde hat seinen Lieblingsmitarbeiter, den er bei Bedarf anspricht. Wir haben zwei verschiedene Formen des Reifegrades 0 beobachtet: die stoische Form, mit Leibeigenen und Opfern, und die anarchistische, bestehend aus Neokommunisten und Liberalen.

In der ersten Gruppe finden wir Gleichmut und die Bewältigung einer hohen Arbeitslast. Ebenso ein Gefühl der Unvermeidbarkeit sowie Mutlosigkeit. Wir haben diese Form oft in großen Organisationen des öffentlichen Dienstes beobachtet –

Beamte, die in Fachbereichen von Organisationen mit inhärent wenig Vertrauen arbeiten. Wir sehen das aber auch in privaten Unternehmen mit einem traditionellen Managementstil des 19. oder frühen 20. Jahrhunderts. Es gibt keine Notwendigkeit der Zusammenarbeit, weil die Organisation in funktionale Einheiten aufgeteilt ist, in denen Mitarbeiter mit vergleichbaren Fähigkeiten ähnliche Aufgaben erledigen.

In der zweiten Gruppe treffen wir auf Ablehnung gegenüber jeglichen sozialen Organisationen, formalen Prozessen oder Regelungen. Möglicherweise steckt dahinter ein wahrer und ehrlicher Glaube an die Anarchie in ihrer Urform: der Glaube, dass sich Menschen immer selbst organisieren, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, und dass dazu keine Führungsstrukturen und kein Management notwendig sind. Obwohl dies idealistisch ist, haben wir dieses Muster beobachtet, wenn sich eine besonders liberale Gruppe von Einzelnen in einer Organisation zusammenschließt: Niemand möchte eine Machtposition einnehmen oder Autorität über andere ausüben oder als jemand mit Sonderstatus angesehen werden – Kommunismus in seiner reinsten Form. Wir haben diese Form in idealistischen, kleinen Start-up-Unternehmen angetroffen und das auch nur für eine kurze Zeit, was nahelegt, dass dies nicht nachhaltig ist.

1.2.3 Praktiken

Wenn Individuen sich auf das Erfüllen ihrer eigenen Aufgaben fokussieren («getting things done») – dann ist das ein zeit- und ressourcenorientierter Ansatz, um die Arbeitslast zu managen und Aufgaben zu erledigen. Falls es irgendeine Einführung zu Kanban gegeben hat, sehen wir hier häufig den Einsatz individueller Kanban-Boards. Die Ausgereiftheit dieser Boards hängt von dem jeweiligen Individuum ab. Sie reicht von einfacher Visualisierung der Aufgaben bis hin zu einem ausgereiften System mit WIP-Limits, *Next*-Spalten (*Als Nächstes*), in denen zwischen verschiedenen Aufgabentypen unterschieden wird, und Risikokategorien für die Zuordnung der Leistungsfähigkeit für verschiedene Arten von Risiken mit dem Ziel, eine Work-Life-Balance für den Einzelnen zu erzeugen. Es gibt keine koordinierte, systematische Zusammenarbeit, weil es keine definierten Prozesse gibt, die koordinierbar wären. Metriken und Kennzahlen gibt es nicht. Entscheidungen werden eher reaktiv, emotional und kurzentschlossen getroffen und sind mitunter schwer zu erklären.

1.2.4 Kanban-Muster

Der Fokus liegt vollständig auf dem Umgang des Individuums mit seinen Aufgaben. Daher sehen wir hier drei wesentliche Typen von Individual-Kanban-Boards, die vorrangig zur Visualisierung von Aufgaben genutzt werden (siehe Abb. 1–4). Deren Gestaltung spiegeln einen wachsenden Grad an persönlicher Reife und der Fähigkeit zur Selbstführung wider. Wir sehen die Absicht, persönliche Verbesserung durch Re-

flexion zu erreichen. Oftmals entsteht eine Kadenz¹, also eine Regelmäßigkeit, wenn die Nutzung von Individual-Kanban-Boards zur Gewohnheit wird.

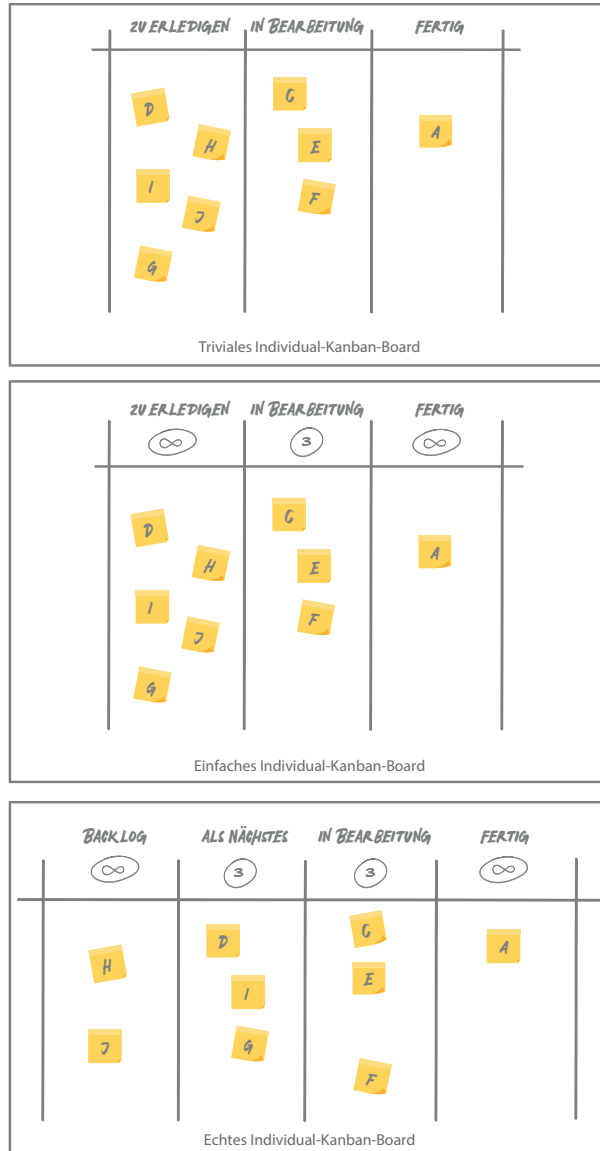


Abb. 1–4 Kanban-Muster in Reifegrad 0

1. Anm. d. Übers.: Der Begriff »Kadenz« stammt aus der Musiktheorie. Gemeint ist damit hier in diesem Zusammenhang ein bestimmter Rhythmus bzw. zeitlicher Abstand, in dem die Organisation über bestimmte Dinge reflektiert. Dafür werden bestehende Meetings angepasst bzw. bei Bedarf neue Meetings eingeführt.

Ein *triviales* Individual-Kanban-Board macht die sonst unsichtbare Arbeit sichtbar und entlastet den Benutzer davon, die Liste aller noch offenen Aufgaben im Kopf behalten zu müssen. Ein einfaches Individual-Kanban-Board begrenzt parallele Arbeit, indem es WIP-Limits (Work in Progress) einführt. Es erkennt damit sowohl die Grenzen der menschlichen Leistungsfähigkeit an als auch den Wunsch, von Überlast befreit zu werden. Außerdem berücksichtigt es die Überzeugung, dass Multitasking dazu führt, dass einzelne Aufgaben länger dauern und der Zeitpunkt ihrer Fertigstellung unvorhersehbar wird. Diese zweite Stufe resultiert aus der Erkenntnis, dass es besser ist, etwas fertigzustellen, als etwas Neues anzufangen. Die Folge ist das Gefühl eines persönlichen Erfolgserlebnisses. Das *echte* Individual-Kanban-Board entwickelt sich, wenn Individuen erkennen, dass in einem großen Backlog mit noch nicht angefangenen Aufgaben wesentlicher Overhead steckt. Diese dritte, noch reifere Ausgestaltung enthält das Abgeben einer persönlichen Zusage für Aufgaben, die als Nächstes angefangen werden, womit gleichzeitig klar wird, dass die Aufgaben im Backlog noch nicht zugesagt sind, und damit optional bleiben und verworfen werden können. Um diese notwendige Entscheidung, woran als Nächstes gearbeitet werden soll, zu treffen, entsteht hier oft eine Kadenz der persönlichen Reflexion. Es entwickelt sich eine Triage-Fähigkeit für die eigenen Aufgaben, d.h. entscheiden zu können, was mit diesen Aufgaben getan werden soll: sofort erledigen; später erledigen, und dann anhand der Dringlichkeit der Aufgabe entscheiden, wann ungefähr; oder gar nicht.

Aus der Sicht der Reife der Organisation ist diese dritte Stufe noch immer ein Muster des Reifegrades 0; allerdings zeigt es die Denk- und Handlungsweise von reiferen Individuen, die Teil einer reiferen Organisation sein wollen.

1.2.5 Ergebnisse

Die Qualität und Konsistenz von fertiggestellten Aufgaben oder erbrachten Services ist vollständig von den Fähigkeiten und Fertigkeiten Einzelner sowie von deren Erfahrung und Urteilsvermögen abhängig. Die Erfahrung, die der Kunde dabei macht, hängt ausschließlich davon ab, welcher Mitarbeiter die Arbeit ausgeführt hat. Die Organisation und deren Leistungsfähigkeit ist somit gegenüber Personalveränderungen extrem fragil.

1.2.6 Beispiel

Wir betreiben einen Pizza-Lieferservice und beschäftigen dafür Mitarbeiter, die wissen, wie man Pizza macht. Die Mitarbeiter wetteifern darum, die Bestellungen der Kunden entgegenzunehmen, streiten sich dann um die Ressourcen wie freie Arbeitsplatten, Zutaten und Zugang zum Ofen, um den Auftrag zu erledigen. Das Erlebnis

der Kunden hängt vollständig davon ab, welcher Mitarbeiter ihre Pizza zubereitet, und dadurch werden sie eine Vorliebe für bestimmte Mitarbeiter entwickeln, sozusagen ihren Lieblingspizzabäcker. Die Kunden werden mit ihrer Bestellung auf die Verfügbarkeit ihres Lieblingspizzabäckers warten, weil sie kein Vertrauen in das Restaurant an sich haben.



1.3 Reifegrad 1 – Teamfokussiert

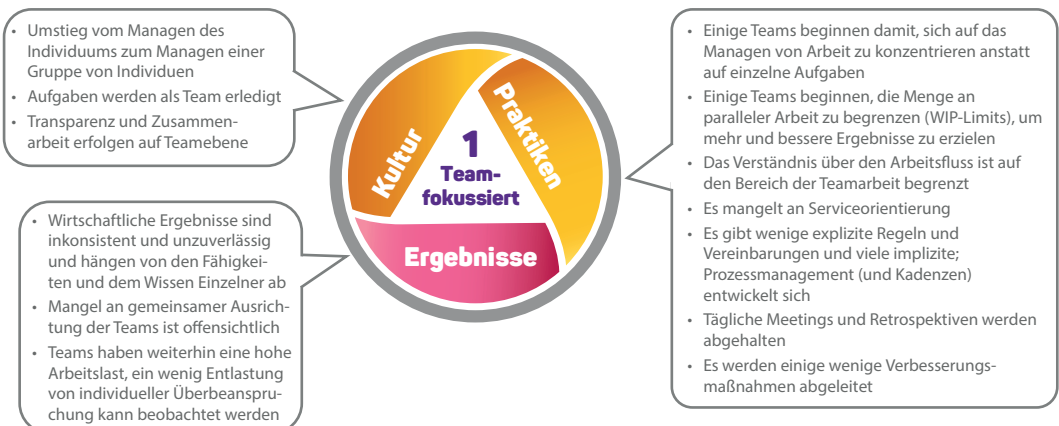


Abb. 1–5 Der KMM-Kreis zum Reifegrad 1

1.3.1 Überblick

Der Reifegrad 1, wie in Abbildung 1–5 dargestellt, kann charakterisiert werden als »niemals etwas auf dieselbe Art erledigen«. Prozesse und Arbeitsabläufe sind schlecht verstanden und erst im Entstehen oder sie sind undefiniert und damit schwer wiederholbar. Die Mitarbeiter in einem Team sind sich des größeren Kontextes nicht bewusst. Sie verstehen, worin die Arbeit besteht, aber vielleicht nicht, wie sie erledigt werden soll, wie das Endprodukt aussehen soll oder was der Kunde bezüglich der Servicelieferung erwartet. Es herrscht wenig Bewusstsein darüber, wer der Kunde ist und warum er die Arbeit angefordert hat. Es gibt einen ständigen Druck, neue Kunden zu finden, weil die früheren Kunden aufgrund des unzuverlässigen Service nicht wiederkommen.

Die Organisation ist sich der Notwendigkeit von Prozessen, Richtlinien und Regelungen über die Teamebene hinaus nach wie vor nicht bewusst. Folglich ist ein Mangel an Abstimmung unter den Teams zu beobachten. Dies beeinträchtigt die

Konsistenz von Produktdesign und -implementierung sowie die Servicelieferung. Die Arbeit wird von außen in den Prozess gedrückt. Die Prioritäten werden auf der Grundlage von überkommenen Vorstellungen oder politischer Einflussnahme festgelegt oder die Priorisierung erfolgt ad hoc bzw. rein zufällig. Der Prozess, das System oder die Wertschöpfungskette sind überlastet. Der Einzelne ist oft überfordert und Heldentaten sind zur Routine geworden. Die Leistungsfähigkeit oder die Kapazität des Systems ist nicht bekannt. Daher ist es nicht möglich, ein Gleichgewicht zwischen der Menge an Anforderungen und der Leistungsfähigkeit herzustellen. Es besteht die Erwartung, dass alles, was verlangt wird, auch getan wird. Es gibt weder die Fähigkeit zu Triage noch die Möglichkeit, Anforderungen abzulehnen.

Am Arbeitsplatz entsteht Stress durch Inkonsistenz und schlechte Qualität, und es gibt eine erhebliche Menge an Nacharbeiten. Höchstwahrscheinlich geht ein Teil der Disziplin verloren, wenn die Arbeitnehmer unter Stress stehen und mit außergewöhnlichen Umständen umgehen müssen. Wenn sie gestresst sind, rutscht der Reifegrad der Organisation wahrscheinlich auf Stufe 0 zurück, und dann verlässt sich die Organisation vollständig auf individuelle Heldentaten, um aus einer Krise herauszukommen.

1.3.2 Kultur

Gruppen von Individuen betrachten sich nun als Team. Es gibt zwei Arten: Gruppen von Individuen, die zusammensitzen, sich verbunden fühlen und eine gemeinsame Identität teilen, aber separat an ähnlichen Aufgaben arbeiten; und echte Teams, in denen Individuen zusammen an einer Aufgabe arbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen – sie besitzen eine gemeinsame Identität und verfolgen einen gemeinsamen Zweck. Die Kultur ist stammesorientiert und konzentriert sich auf die Identität des Teams und den Status innerhalb des Teams. Im Team herrscht Vertrauen, aber es gibt nur wenig Verständnis für die Welt außerhalb des Teams und nur wenig Zusammenarbeit mit anderen Teams. Es mag ein allgemeines Gefühl von Unvermeidbarkeit und eine Opferhaltung geben. Das Team kann das Gefühl entwickeln, dass es überlastet und ausgenutzt wird, und dass die Arbeit unvermeidbar ist und zu Überforderung führt. Dieses gemeinsame Gefühl der Opferrolle kann den Zusammenhalt des Teams stärken. Viele Teamrituale können sowohl das Selbstbild als Opfer stärken als auch durch ein Sicherheitsgefühl und eine Art therapeutische Wirkung Unterstützung bieten. Der Schwerpunkt liegt auf der Rekrutierung von Helden, und Heldentaten sind sowohl ein erwarteter als auch ein gefeierter Teil der Kultur, der belohnt wird.

1.3.3 Praktiken

Es gibt keine konsistenten Prozesse, Vereinbarungen oder Regeln zur Entscheidungsfindung. Teams arbeiten isoliert, ohne ihren Beitrag im Zusammenhang mit einer Kundenanfrage zu erkennen. Es gibt wenig oder keine teamübergreifende Zusammenarbeit und auch keine breitere Zusammenarbeit.

Teams nutzen Kanban-Boards, was Transparenz innerhalb des Teams erzeugt. Die Teams halten tägliche Kanban-Meetings ab und regelmäßige Retrospektiven. Sie nutzen Wohlfühlmetriken, die sich eher auf Individuen konzentrieren als auf die Koordination und Systematisierung im Entstehen begriffener Prozesse, die uneinheitlich gelebt werden. Teams neigen dazu, Daten zu sammeln und zu nutzen, die einfach zu erfassen sind; es wird nur wenig darüber nachgedacht, ob die Metrik nützlich oder handlungsleitend ist. Einige lokale Aktivitätskennzahlen können als allgemeine Gesundheitsindikatoren dienen, auch wenn viele von ihnen nur einen geringen handlungsleitenden Wert haben und im Wesentlichen Wohlfühlmetriken sind – sie sorgen dafür, dass sich das Team oder seine Mitglieder fühlen, als würden sie vorankommen, während sie tatsächlich keinen sinnvollen Beitrag zur Verbesserung des Geschäftserfolges leisten. Die Entscheidungsfindung ist emotional getrieben und von überkommenen Vorstellungen geprägt.

1.3.4 Kanban-Muster

Beim Übergang zu Reifegrad 1 arbeiten verschiedene Individuen an einer gemeinsamen Aufgabe, aber jeder hat seine persönlichen Teilaufgaben. Es kann auch spezielle Aufgaben für Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten geben. Jeder ist dafür verantwortlich, die eigenen Aufgaben zu organisieren und umzusetzen, oder Aufgaben werden durch einen Vorgesetzten verteilt und zugewiesen.

Ein aggregiertes Individual-Kanban-Board (Abb. 1–6) dient der Visualisierung aller Aufgaben und deren Status für eine Abteilung oder einen Bereich, üblicherweise mit einer eigenen Zeile (Swimlane) pro Person. Folglich ist jede Swimlane ein Individual-Kanban-Board, das durch Zusammenführung aggregiert dargestellt wird. Dieses Design hilft oft dem Vorgesetzten, der einzelnen Personen bestimmte Aufgaben zuweist. Das Bewusstsein dafür, woran die anderen Teammitglieder arbeiten und bei welcher Aufgabe sie eventuell Hilfe benötigen, fördert hingegen die Zusammenarbeit. Dies ist der erste Schritt, ein Team zu bilden und das Verständnis zu entwickeln, dass das gemeinsame Arbeiten zu besseren Ergebnissen führt und effizienter ist, als allein zu arbeiten und wenig Ahnung davon zu haben, wie die eigene Arbeit die Arbeit der anderen beeinflusst.

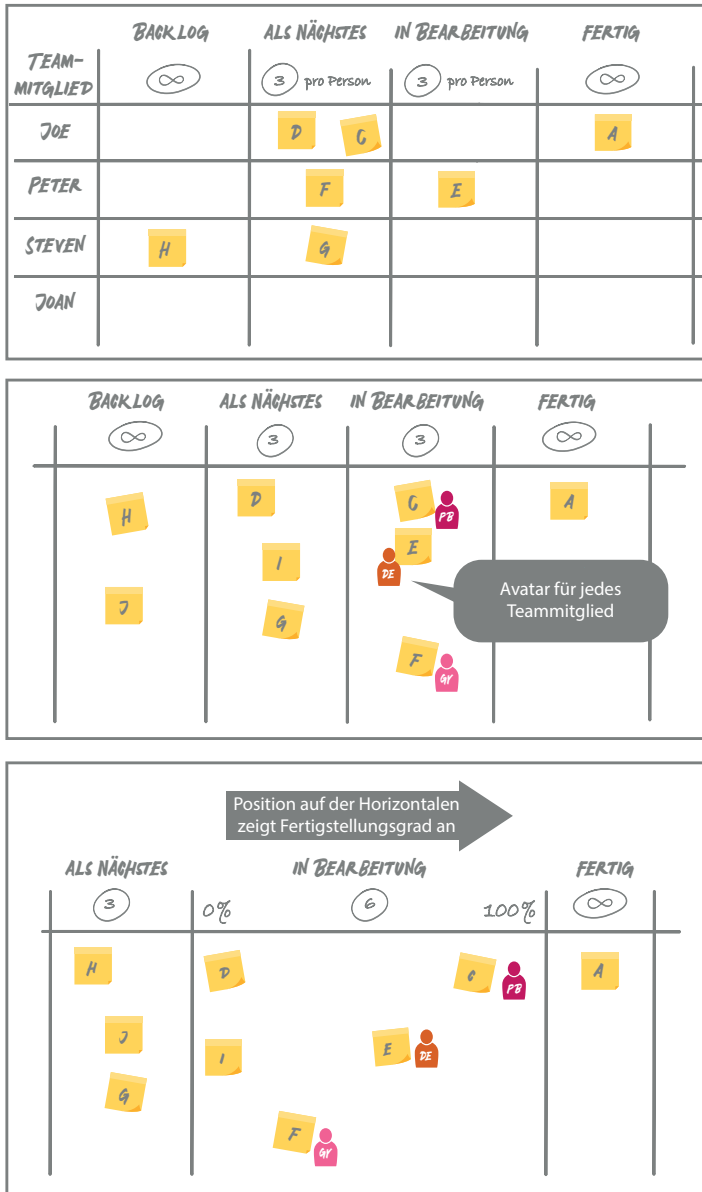


Abb. 1–6 Kanban-Muster in Reifegrad 1

Bei der Konsolidierung von Reifegrad 1 erfolgt die Zusammenarbeit gewöhnlich in einem kleinen Team mit einem gemeinsamen Ziel oder gemeinsam getragener Verantwortung. Es kann Gruppen von Mitarbeitern mit verschiedenen Spezialisierungen

gen geben. Jedes Teammitglied ist zwar noch immer dafür verantwortlich, seine eigenen Aufgaben zu erledigen, allerdings wächst beim Team das Verständnis des übergreifenden Entwicklungsprozesses, insbesondere wo er anfängt und aufhört. Dies schafft die Basis für den Reifegrad 2, bei dem Teams beginnen, ihre Arbeit als Service zu sehen, der als Reaktion auf eine Kundenanfrage oder im Rahmen eines größeren Arbeitsablaufs benötigt wird. Daher ist der Reifegrad 1 die Grundlage, damit die Service-Delivery-Prinzipien 1 und 2 von Kanban funktionieren:

1. Verstehe und fokussiere die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden
2. Manage die Arbeit und lass die Menschen sich selbst organisieren

Das Team visualisiert seine Arbeit und trifft sich täglich, um den aktuellen Status zu überprüfen. Allerdings ist der Prozess noch nicht konsistent, und unter Stress ist es wahrscheinlich, dass Disziplin und Konsistenz verloren gehen. Die Leistung hängt total von der Verfügbarkeit und den individuellen Bemühungen der Teammitglieder ab und variiert entsprechend der Verteilung der individuellen Leistungsfähigkeiten innerhalb des Teams.

1.3.5 Ergebnisse

Den Reifegrad 1 beschreiben wir als »niemals etwas auf dieselbe Art erledigen«, weil es nur wenig Zusammenarbeit zwischen Teams gibt und der Arbeitsfluss zur Service-lieferung bestenfalls im Entstehen ist. Es gibt keine Konsistenz in den von außen sichtbaren Ergebnissen. Arbeit wird nicht als eine Kombination von Services gesehen und Kunden empfinden die Servicelieferung als unzuverlässig. Es hängt viel vom Glück ab, ob ein Produkt oder ein Service Fit for Purpose ist. Kunden, die ausreichend Einblick haben, zeigen eine Vorliebe für bestimmte Personen oder fordern gar deren Einbeziehung in die Erledigung ihrer Arbeitsanforderungen, um das Risiko einer inkonsistenten, schlechten Leistung und daraus resultierender Enttäuschung zu mindern. Kunden haben ihren Lieblings-Superhelden. Wie bei Reifegrad 0 vertrauen die Kunden Einzelpersonen, nicht der Organisation oder ihrer Systeme und Prozesse.

Die beobachtbaren Ergebnisse hängen davon ab, wer gerade in der Schicht, am Projekt oder Produktinkrement arbeitet. Die Erfahrungen der Kunden sind äußerst unterschiedlich. Wenn ein Kunde zufrieden ist, ist es üblicherweise das Ergebnis individueller Heldentaten. Sie merken, dass Sie es mit einer Organisation auf dem Reifegrad 1 zu tun haben, wenn Sie Stellenanzeigen mit dem Titel sehen: »Ninja-Entwickler für ein dynamisches Umfeld gesucht«, was wir übersetzen können mit »Wir brauchen einen Helden für unsere neu entstehenden Abläufe, die extrem unvorher-sehbare Ergebnisse produzieren«.

1.3.6 Beispiel

Wir betreiben einen Pizza-Lieferservice. Die Art und Weise der Zubereitung, des Backens und der Lieferung von Pizza, die Genauigkeit der Erfüllung von Aufträgen sowie die Qualität und der Geschmack der Pizza hängen in hohem Maße von der Person ab, die die Pizza herstellt. Der Prozess ist im Entstehen begriffen, aber noch uneinheitlich. Oft wird die falsche Pizza produziert, es fehlen Zutaten, oder die Pizza ist bei der Lieferung von schlechter Qualität, oder die Lieferzeit hängt stark von der Person ab, die sie liefert. Die Erfahrung der Kunden lässt sie zu dem Schluss kommen, dass der Lieferant extrem unzuverlässig ist.



1.4 Reifegrad 2 – Kundenfokussiert

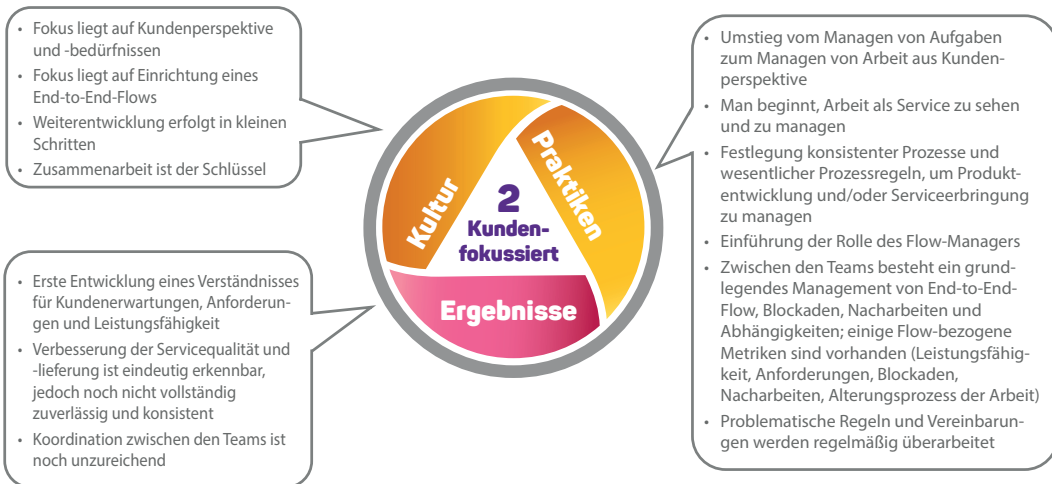


Abb. 1–7 Der KMM-Kreis zum Reifegrad 2

1.4.1 Überblick

Organisationen auf Reifegrad 2, die mit »nie zweimal dasselbe Ergebnis« beschrieben werden kann, zeigen zwar konsistente Prozesse (siehe Abb. 1–7), aber nicht notwendigerweise konsistente Ergebnisse. Prozesse, Arbeitsabläufe, Vereinbarungen sowie Regeln zur Entscheidungsfindung sind nun verstanden, festgelegt und wieder-

holbar. Neue Mitarbeiter werden darin geschult, »wie Arbeit hier bei uns erledigt wird«. Es gibt Konsistenz dahingehend, wie Aufgaben erledigt werden, unabhängig davon, wer daran arbeitet. Teams verstehen, was die Aufgaben sind, und wissen sowohl wie sie erledigt werden als auch wie das Endprodukt aussehen soll, inklusive der Erwartungen an die Servicelieferung. Allerdings gibt es noch nicht unbedingt ein vollständiges Verständnis darüber, wer der Kunde ist und warum er diese Aufgaben angefordert hat.

Dies gilt am häufigsten für gemeinsam genutzte und interne Services, bei denen die Sicht auf den Endkunden sowie die Motivation oder der Zweck hinter den Anforderungen oder die Risiken, die mit diesen Anforderungen oder ihrer Erbringung verbunden sind, fehlen. Infolgedessen kann ein Mangel an Abstimmung zwischen Teams und voneinander abhängigen Arbeitsabläufen zu beobachten sein. Dies wirkt sich darauf aus, wie der Kunde die Konsistenz der Servicelieferung sieht. Der Arbeitsplatz ist deutlich weniger von Stress geprägt, zum einen aufgrund der Konsistenz des Prozesses, zum anderen aufgrund der Tatsache, dass es definierte Rollen und Verantwortlichkeiten gibt. Die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und was sie von ihren Kollegen erwarten können. Schlechte Qualität ist immer noch ein Problem, wenn auch in geringerem Maße als bei Reifegrad 1, und es gibt immer noch einige Nacharbeiten. Ein gewisser Druck, neue Kunden zu finden, bleibt bestehen, weil einige bestehende Kunden als Reaktion auf den unzuverlässigen Service nicht wiederkommen. Außerdem besteht eine gewisse Tendenz, die Disziplin zu verlieren, wenn man unter Stress steht und mit außergewöhnlichen Umständen umgehen muss. Unter Stress neigt die Organisation dazu, auf Reifegrad 1 zurückzufallen.

Bei Reifegrad 2 ist man weniger auf individuelles Heldentum angewiesen als bei vorhergehenden Reifegraden; da die Prozesse jedoch keine konsistenten Ergebnisse hervorbringen, verlässt sich die Organisation auf heroische Manager, um wichtige Kundenanfragen voranzutreiben. Die Kunden lernen, dass sie bestimmten Managern vertrauen können, und sie bestehen möglicherweise darauf, dass diese ihre Projekte managen und eine zügige, effektive Lieferung sicherstellen. Die Kunden haben noch kein Vertrauen in die Organisation oder ihre Systeme.

1.4.2 Kultur

Vertrauen und Zusammenarbeit zwischen den Teams entwickeln sich. Die Anerkennung eines gemeinsamen Zwecks fördert die Zusammenarbeit im Dienste des Kunden. Die Transparenz beginnt sich auf den Arbeitsfluss der gesamten Servicelieferung auszuweiten. Auf Teamebene verändert sich der Fokus von der simplen Erledigung von Aufgaben in Richtung eines gleichmäßigen Flusses von Arbeit. Es geht nun nicht mehr nur darum, »Aufgaben zu erledigen«, sondern eher darum, »den Fluss der Ar-

beit am Laufen zu halten«. Der Reifegrad 2 ist die Welt der heldenhaften Manager, die die Arbeit entlang der Wertschöpfungskette vorantreiben, eine Welt, in der Kunden ihre Lieblingsmanager haben. Wenn Kunden für Projekte nach ihren Lieblingsmanagern fragen, bedeutet das, dass sie den Prozessen noch nicht vertrauen. Der Glaube, dass erfolgreiche Resultate mit dem Wirken bestimmter Manager verbunden sind, ist ein sicherer Indikator für eine Organisation auf dem Reifegrad 2.

1.4.3 Praktiken

Die Hauptveränderung auf dem Reifegrad 2 ist der Übergang vom Aufgabenmanagement zum Managen der vom Kunden als wertvoll erachteten Anforderungen und gestellten Anfragen. Die Organisation beginnt ihre Arbeit als einen Service zu verstehen. Praktiken und der Prozess des Arbeitsflusses sind nun konsistent, und es ist möglich, den Arbeitsfluss Schritt für Schritt zu visualisieren. Das Kanban-Board unterstützt nun mehrere Teams, die entlang eines gemeinsamen Arbeitsflusses und mit einem gemeinsamen Ziel miteinander arbeiten, um die vom Kunden angefragten Aufgaben zu erledigen. Dennoch besteht die Tendenz, dass die Arbeit von außen in den Prozess hineingedrückt wird, weil die Prozessregeln weder stark genug sind noch ausreichend verinnerlicht wurden, um dies zu verhindern. Es gibt wenig erkennbare Möglichkeiten, Arbeit zu priorisieren. Priorisierung, wenn es sie gibt, beruht eher auf überkommenen Vorstellungen (also auf der Grundlage historischer Muster oder alter Gewohnheiten: »So haben wir es immer gemacht« oder: »In dieser Reihenfolge« oder: »Es bringt Unglück, es nicht in dieser Reihenfolge zu machen«). Oder sie ist politisch motiviert oder vereinfachend – wie zum Beispiel nach dem FIFO-Verfahren (first in – first out). Der Prozess, das System oder die Wertschöpfungskette sind oft überlastet, weil die Neigung besteht, zu allem (oder zu oft) Ja zu sagen, und weil es nicht möglich ist, ein Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit herzustellen. Metriken erfassen die vom Kunden als wertvoll erachtete Arbeit, die durch den Workflow der Servicelieferung fließt. Metriken sind von »Wohlfühlmetriken« auf Teamebene zu Gesundheitsindikatoren und Verbesserungstreibern für den gesamten Workflow gereift. Das Flow-Review entwickelt sich zum wichtigsten Reflexionsmechanismus für Verbesserungen. Wir sehen, wie die Verbesserungsvorschläge aus diesen Meetings umgesetzt werden, was zu einer Verbesserung des Arbeitsflusses führt.

1.4.4 Kanban-Muster

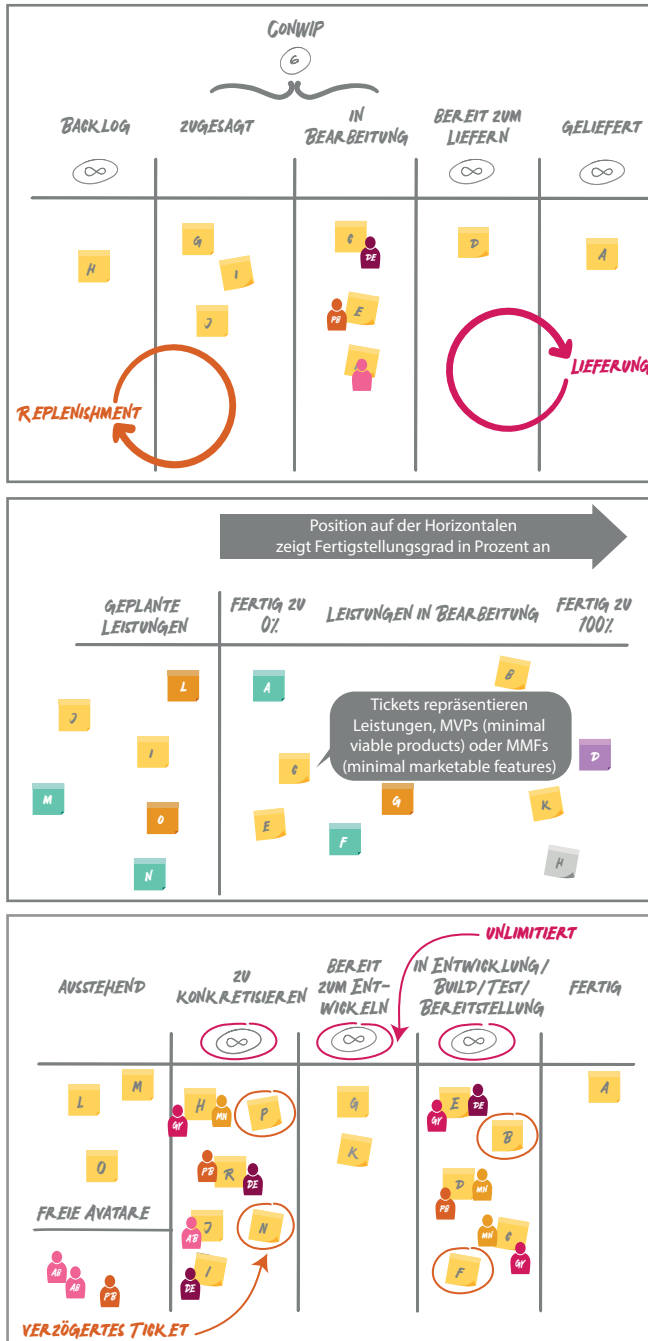


Abb. 1-8

Kanban-Muster in Reifegrad 2

Als Hauptmerkmal des Übergangs vom Reifegrad »Teamfokussiert« zu »Kundenfokussiert« enthält das Kanban-Board nun WIP-Limits pro Person (siehe unteres Board in Abb. 1–8). Anstelle einer generischen Spalte *In Bearbeitung* wird nun auf dem Kanban-Board eine Abfolge der wichtigsten Schritte des Arbeitsflusses visualisiert. Die Arbeitstypen sind identifiziert und (in diesem Beispiel) mit verschiedenen Farben oder auch mit verschiedenen Swimlanes entlang des Boards visualisiert. Das Team beginnt zu verstehen, dass seine Leistung von der Menge der angefangenen Arbeit abhängt, im Sinne von: Je mehr Arbeit angefangen wird, desto länger benötigt diese Arbeit und desto weniger ist ihre Fertigstellung vorhersagbar. Es reift die Erkenntnis, dass unfertige Aufgaben, die in einem Wartezustand verbleiben, nicht hilfreich sind und zu viel höheren Fehlerquoten und vermehrter Nacharbeit führen können. Dennoch liefern Teams, die Delivery-Kanban-Boards mit WIP-Limits pro Person nutzen, Ergebnisse mit besserer Qualität und fühlen sich von Überlastung befreit.

Obwohl der Arbeitsfluss noch immer sehr einfach gehalten ist und der gesamte Prozess in der Übergangsphase noch nicht konsistent ist, zeichnet sich eine zunehmende Kundenfokussierung ab – also ein Verständnis darüber, dass die Arbeit eine Reihe von Schritten durchläuft, um etwas mit Kundennutzen zu vollenden. Es ist bekannt, dass ein reibungsloser Arbeitsfluss ein wünschenswerter Zustand ist, der belastende Schwankungen ausgleicht. Ein unregelmäßiger Eingang von Aufgaben erzeugt zwischenzeitliche Phasen von Überlastung und Schwankungen im Arbeitsfluss erschweren vorhersagbare Lieferungen und haben damit eine direkte Auswirkung auf die Zufriedenheit des Kunden. Die richtige Koordinierung der Arbeit des Teams (hauptsächlich zwischen verschiedenen Spezialisierungen) wird Ungleichmäßigkeiten in der Auslastung verhindern. Das Bewusstsein für und die Wertschätzung von Werten der Kanban-Methode wächst, wobei Werte wie »Kundenfokus« und »Balance« noch nicht vollständig berücksichtigt werden und der kulturelle Fokus nach innen darauf gerichtet bleibt, »wer wir sind« und »was für uns dabei herauspringt«. Verbesserungen werden durch eigennützige Gründe auf Teamebene gerechtfertigt. Es gibt noch keinen nach außen gerichteten Altruismus oder einen Fokus, zum Nutzen der Kunden und anderer Stakeholder beizutragen.

In der Konsolidierungsphase des Reifegrades 2 können Organisationen besser Aktivitäten mit verschiedenen Zielgruppen koordinieren und die Kadenzen der Planung, der Zusage oder der Auswahl von Arbeit von der Kadenz der Durchführung trennen. Dadurch geht weniger Schwung verloren, wenn sich das Team auf die Zusammenstellung und Übergabe fertiggestellter Arbeit konzentriert und dann die Entwicklung wieder aufnimmt. Zusätzlich erfordert die Entwicklung einer Toleranz, Arbeit unfertig stehen zu lassen, während anderes schon ausgeliefert wird, die Stär-

kung weiterer technischer Fähigkeiten wie beispielsweise ein Konfigurationsmanagement. Daher erzeugt die Entkopplung der Kadenzen für Planung, Zusage, Durchführung und Auslieferung positiven Stress, der dazu führt, spezielle Praktiken wie ein Konfigurationsmanagement zu entwickeln.

Auf dieser Ebene erkennen einige Teams die Notwendigkeit, den Workflow zu steuern. Dies tun sie mittels eines Delivery-Kanban-Boards mit einem festgelegten Zusagepunkt und CONWIP (constant WIP bzw. konstantes WIP, also einer konstanten Anzahl von Arbeitspaketen auf dem Board). Das ergibt ein echtes Pull-System, jedoch ohne einen definierten Workflow (siehe oberes Board in Abb. 1–8). Einfache Prozessregeln zur Priorisierung und für Zusagen haben sich ebenso etabliert wie die Visualisierung des Bearbeitungsstatus. Parameter wie »fertig zu x %« sind eingeführt und dienen der zusätzlichen Information zum Projektstatus und dem Abgleich mit dem Projektplan. Auf Portfolio-Kanban-Boards wird der Status mehrerer Projekte visualisiert, um relevante Entscheidungen treffen zu können.

Allerdings ist die Verantwortlichkeit für das Management des Workflows nicht explizit definiert. Selbst in Organisationen mit etablierten Projektmanagementprozessen gehören zu den Aufgaben des Projektmanagers die Planung, Überwachung und Steuerung der Projektaktivitäten gegenüber einem Plan, aber nicht das Managen des Arbeitsflusses. Es gibt niemanden, der die Rolle des Service Delivery Manager (SDM) übernimmt. In einigen Organisationen haben wir gesehen, wie die Rolle des »Flow-Managers« in Reifegrad 2 entsteht. Diese Rolle tendiert zu einem internen Fokus und steuert dabei lediglich den Arbeitsfluss, um zeitweise von Überlast aufgrund von Schwankungen zu befreien.

Die auf dieser Stufe etablierten Regeln und Vereinbarungen zum Steuern des Arbeitsflusses helfen nicht dabei, mit unvorhergesehenen Ereignissen umzugehen, weil das Feedback aus dem System unzureichend ist. Das Verhalten ist vollständig reaktiv. Als Folge können bestimmte unvorhergesehene Risiken oder komplexere Situationen, für deren Umgang es keine konkreten Anweisungen gibt, dafür sorgen, dass ein Projekt oder ein Service außer Kontrolle gerät. Das Resultat sind nicht erfüllte Erwartungen und oftmals ein Rückschritt im beobachteten Reifegrad zu einer individuellen heldenhaften Kultur.

1.4.5 Ergebnisse

Der Reifegrad 2 ist gekennzeichnet durch »nie zweimal dasselbe Ergebnis«. Wir haben nun stabile, definierte Praktiken und Workflows, aber die Ergebnisse erfüllen nicht immer die Erwartungen der Kunden.

1.4.6 Beispiel

Wir betreiben einen Pizza-Lieferservice. Die Methoden für Zubereitung, Backen und Auslieferung der Pizzen sind nun einheitlich und die definierten Abläufe werden konsequent befolgt. Allerdings hängt die gelieferte Pizza sehr stark davon ab, dass entweder der Chefkoch oder der Manager in den Prozess eingebunden ist. Wenn er oder sie nicht anwesend ist, könnte die falsche Pizza produziert werden, es könnten Zutaten fehlen oder sie könnte leicht angebrannt sein. Daher ist der Kunde der Ansicht, dass die Zuverlässigkeit des Lieferanten vom diensthabenden Vorgesetzten abhängt.



8 Culture Hacking

In seinen Memoiren »Who Says Elephants Can't Dance?« (»Wer sagt, Elefanten können nicht tanzen?«) schreibt der ehemalige IBM-Chef Lou Gerstner [Gerstner 2004]:

»Bis ich zu IBM kam, hätte ich Ihnen wahrscheinlich gesagt, dass die Kultur nur eines von vielen wichtigen Elementen für Aufbau und Erfolg einer Organisation ist – zusammen mit Vision, Strategie, Marketing, Finanzen und dergleichen. [...] In meiner Zeit bei IBM habe ich erkannt, dass Kultur nicht nur ein Aspekt des Spiels ist, sondern sie ist das Spiel.«

Bevor Gerstner 1991 Chairman bei IBM wurde, war er CEO bei Nabisco, einem Unternehmen, das in den Vereinigten Staaten bekannt ist für Kekse und Cracker und weltweit für Frühstücksflocken. Der Wechsel zu einem Technologieriesen wie IBM galt so spät in seiner Karriere als riskant, sowohl für ihn als auch für das Unternehmen. IBM brauchte jedoch ein Wachrütteln von außen, und im Nachhinein betrachtet hat der Vorstand mit der Auswahl Gerstners hervorragende Arbeit geleistet. Im obigen Zitat denkt Gerstner darüber nach, wie sich seine Tätigkeit bei Nabisco als CEO von seiner Rolle bei IBM unterschied. Bei IBM konnte er »Vision, Strategie, Marketing, Finanzen und dergleichen« delegieren; er hatte nur die eine Aufgabe, nämlich die Kultur zu verändern.

»Die Kultur zu verbessern ist der wichtigste – und der schwierigste – Teil einer Unternehmenstransformation. [...] Am Ende verändert nicht das Management die Kultur. Das Management lädt die Mitarbeiter selbst dazu ein, die Kultur zu verändern.«

Gerstner erkannte, dass es zwar seine Aufgabe war, zu führen – also eine angemessene Kultur zu vermitteln und vorzuleben –, dass Kultur aber durch die Summe an Entscheidungen und Handlungen definiert wird, von denen man hofft, dass sie mit den angestrebten Werten in Einklang stehen. Es ist die gesamte Belegschaft, angefangen beim Firmenchef, die die Kultur verändern muss, indem sie ihr Verhalten ändert.

Die Mitarbeiter müssen dies wollen. Gerstner sah sich in seiner Rolle als Culture Hacker. David erlebte dies aus erster Hand, als er Mitte der 1990er-Jahre in der PC-Sparte von IBM arbeitete. In diesem Kapitel untersuchen wir die Kodifizierung und die Werkzeuge, die uns zur Verfügung stehen, um Culture Hacking pragmatisch und umsetzbar zu machen.

8.1 Drei soziale Dimensionen der Kultur

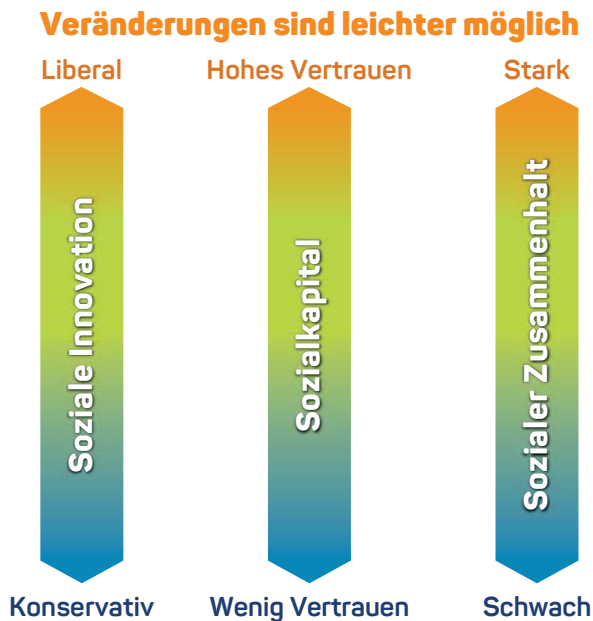


Abb. 8-1 Drei soziale Dimensionen der Kultur

Die Kultur in sozialen Gruppen drückt sich in drei Dimensionen aus: soziale Innovation, Sozialkapital und sozialer Zusammenhalt. Jede dieser drei Dimensionen repräsentiert ein Spektrum, eine Skala. Die Kultur einer bestimmten Organisation oder einer sozialen Gruppe kann einer bestimmten Position auf diesen Skalen zugeordnet werden, wodurch ein ganz spezifisches kulturelles oder soziales Profil entsteht. Abbildung 8-1 zeigt diese drei Dimensionen. Sie sind so angeordnet, dass jeweils am oberen Ende Veränderungen am leichtesten möglich sind: Eine liberale Gruppe mit hohem Vertrauen und starkem Zusammenhalt ist leichter zu führen und kann Veränderungen leichter in Gang setzen.

Wir nutzen diese Struktur nicht nur, um die bestehende Kultur zu verstehen, sondern auch, um die kulturellen Hebel zu erkennen, die Führungskräften zur Verfü-

gung stehen, um das Herbeiführen von Veränderungen zu erleichtern. Betrachten wir nun die drei Dimensionen der Reihe nach.

8.1.1 Soziale Innovation

Die Skala der sozialen Innovation reicht von ultrakonservativ bis extrem liberal. Für manche Amerikaner, die diesen Text lesen, ist es notwendig, an die Bedeutung dieser Worte zu erinnern, da ihre Verwendung in der amerikanischen Politik das Bild trüben kann.

Konservativ (Adj.) *bedeutet, Veränderungen oder Innovationen ablehnend gegenüberzustehen und an traditionellen Werten festzuhalten.*

Liberal (Adj.) *bedeutet, bereit zu sein, Verhaltensweisen oder Meinungen zu respektieren oder zu akzeptieren, die sich von den eigenen unterscheiden; offen sein für neue Ideen.*

In liberalen Kulturen ist Vielfalt erlaubt, Veränderungen werden bereitwillig akzeptiert, während dies in konservativen Kulturen nicht der Fall ist. Wenn Sie es mit einer konservativen Kultur zu tun haben, die sich gegen Veränderungen sträubt, können Sie die Kultur nicht einfach per Anordnung ändern. Leadership durch Anweisungen oder Befehle ist nicht hilfreich: Eine E-Mail an alle Mitarbeiter zu versenden, die besagt »Von nun an sind wir liberal«, wird wahrscheinlich nicht funktionieren. Ebenso wenig können Führungskräfte auf magische Weise zu einer liberalen Kultur und einem Innovationsgeist inspirieren. Eine Rede zu halten, in der man Mitarbeiter anhält, voranzugehen, Chancen zu nutzen und anders zu denken, wird auch keine kulturverändernde Wirkung haben. Was Führungskräfte tun können: Sie können signalisieren, dass liberale Ansichten erwünscht sind, z. B. indem sie Diversität begrüßen und für Chancengleichheit sorgen. Führungskräfte können außerdem die gewünschte Kultur vorleben, indem sie sich unkonventionell verhalten oder kleiden und anders handeln, als es in der Kultur sonst üblich wäre; damit setzen sie ein Zeichen, dass es in Ordnung ist, anders zu sein.

Liberaler Kultur findet sich natürlich eher in reiferen Organisationen wieder, insbesondere in den Reifegraden 5 und 6. Es wäre wirklich eine große Herausforderung, die auf diesen Stufen zu erwartenden Ergebnisse ohne eine deutlich liberale, innovative Kultur zu erreichen. In dieser Hinsicht verkörpert die Architektur des KMM das Zeitalter der Aufklärung¹. Eine auf Überleben ausgelegte, resiliente, robuste und antifragile Organisationskultur ähnelt einer reifen, liberalen Demokratie, wie sie von den Philosophen des 17. und 18. Jahrhunderts angestrebt wurde.

1. <https://de.wikipedia.org/wiki/Aufklärung>

Bei niedrigeren Reifegraden ist es daher eher wahrscheinlich, dass die Kultur konservativer ist. Und das stellt ein Hindernis dar für Veränderungen, ein Hindernis für das Verbessern von Ergebnissen und Wirtschaftlichkeit sowie ein Hindernis, einen höheren Reifegrad zu erreichen.

Es ist wichtig, anzumerken, dass unsere Einordnung der Kultur darüber hinausgeht, einfach nur ein Gespür für die bestehende Kultur zu entwickeln. Sicherlich ermöglicht die Entwicklung dieses Gespürs eine angemessene Anpassung an die Praxis und hilft bei der Auswahl passender spezifischer Praktiken, die für die bestehende Kultur geeignet sind und wahrscheinlich ohne viel Widerstand eingeführt werden können. Wir möchten jedoch über die Bestandsaufnahme hinausgehen und fragen, welche pragmatischen und handlungsleitenden Hilfsmittel zur Verfügung stehen könnten, um eine liberalere Kultur zu fördern.

Um diese Frage zu beantworten, betrachten wir zunächst ein Beispiel: Großbritannien – insbesondere London – durchlebte nach dem Zweiten Weltkrieg eine Zeit der Entbehrungen und der langsamen wirtschaftlichen Erholung. Es war eine Ära der krassen Gegensätze: Mit der Krönung von Queen Elizabeth II. bestieg eine junge Frau den Thron und symbolisierte damit eine strahlende neue Zukunft; gleichzeitig war sie Mitglied eines jahrhundertealten Systems und am Hof umgeben von konservativen und traditionsbewussten Gefolgsleuten. Es war die Zeit der Börsenhändler in Nadelstreifenanzügen, schwarzen Schuhen und mit Melone. Es war aber auch die Zeit des Mini (das Automodell), des Minirocks, der Beatles und der Rolling Stones und später der Punkmusik in den 1970er-Jahren. Wenn man Sie bitten würde, eine vergleichbare Kultur zu erschaffen, die Innovationen wie den Mini, den Minirock und sowohl die Punkmode als auch die Punkmusik hervorbringt, würden Sie vielleicht fragen, welche kulturellen Elemente in Großbritannien in den 1950er- bis in die 1970er-Jahre notwendig waren, um dies in einem Land möglich zu machen, das für gewöhnlich als konservativ und von Tradition, Prunk und Glanz durchdrungen angesehen wird.

Der Mini gilt – nach dem Ford Modell T – als das prägendste Auto des 20. Jahrhunderts². Der Mini ist außergewöhnlich geräumig, wenn man bedenkt, dass er nur etwa 3 m lang, 1,3 m breit und 1,3 m hoch war. Tatsächlich bietet der Mini so viel Platz, dass ein kulturelles Meme entstand: »Wie viele [...] passen in einen Mini?« Wie viele Pfadfinder? Wie viele Studenten? Wie viele Turner? Wie viele Elefanten? Möglich wurde diese Geräumigkeit durch eine Reihe von Designinnovationen: Räder in den äußersten Ecken, was eine unglaubliche Straßenlage und gutes Fahrverhalten ermöglicht, ein quer eingebauter Motor, Frontantrieb und ein in die Ölwanne des Motors eingebautes Getriebe, das durch das Motoröl geschmiert wird. Bis auf den

2. <https://de.wikipedia.org/wiki/Mini>

letzten Punkt wurden alle anderen zum Standard für moderne Klein- und Mittelklassewagen. Der Mini war vielleicht das unkonventionellste Autodesign des Jahrhunderts und für seine Zeit eine unglaubliche technische Leistung. Er wurde zur Ikone im London der 1960er-Jahre, beliebt bei Popstars, Schauspielern, Models und Persönlichkeiten aus Fernsehen und Radio.

Mary Quant ist die Modedesignerin, der die Einführung des Minirocks (ca. 1962) zugeschrieben wird. Quant liebte anscheinend den Mini als Auto und benannte ihre kurzen Röcke nach diesem Modell³. Quant glaubte, dass kurze Saumlängen Jugendlichkeit signalisieren und dass dies in der Mode wünschenswert sei. Der Minirock wurde mit der allgemeinen Emanzipation der Frauen während dieser Zeit in Verbindung gebracht. Durch Innovationen wie die Waschmaschine von endlosen Stunden häuslicher Pflichten befreit und mit dem Aufkommen der Pille in der Lage, die Kontrolle über die Familienplanung zu übernehmen, waren Frauen freier als je zuvor, die eigene Karriere zu verfolgen. Sie konnten diese neugewonnene Freiheit mit dem Minirock zum Ausdruck bringen.

Malcolm McLaren⁴ förderte und managte die Punkrock-Band Sex Pistols, die den Höhepunkt ihrer kurzen, aber umstrittenen Herrschaft über die britische Popkultur mit dem anarchistischen Song »God Save the Queen« im Jahr 1977 erreichte – dem Jahr des Silver Jubilee der Queen (25-jähriges Thronjubiläum). McLaren besaß eine Boutique in London, in der Vivienne Westwood⁵ ihre inzwischen ikonische Punkmode mit zerrissenen T-Shirts, mit Hosen in Schottenmuster und schwarzen Lederaccessoires zuerst verkaufte. McLaren und Westwood wurden zusammen mit dem Frontmann der Sex Pistols John Lydon (zur damaligen Zeit bekannt als Johnnie Rotten) Teil des britischen Establishments. Westwood bekam den Ritterschlag von der Queen, indem sie zur Dame of the British Empire ernannt wurde. Sie entwarf nicht nur drei Outfits für Prinzessin Eugenie, die Enkelin der Queen, die sie zu den Ereignissen rund um die königliche Hochzeit von Prinz William und Catherine im Jahr 2011 trug, sondern sie entwarf auch das Hochzeitskleid für Carrie Bradshaw, die Hauptfigur in der Fernsehserie und dem Film »Sex and the City«. Ein bemerkenswerter Werdegang für junge Menschen, die in den 1970er-Jahren Teil einer anarchistisch-republikanischen Bewegung waren.

Wie schafft man eine Kultur, die solch radikale Innovationen wie diese hervorbringen kann? Was musste vorhanden sein? Toleranz. Redefreiheit. Rechtsstaatlichkeit. Und ein hohes Maß an Vertrauen in diese drei. Obwohl McLaren einmal wegen eines illegalen Publicity-Stunts auf der Themse vor den Houses of Parliament verhaf-

3. <https://en.wikipedia.org/wiki/Miniskirt>

4. https://de.wikipedia.org/wiki/Malcolm_McLaren

5. https://de.wikipedia.org/wiki/Vivienne_Westwood

tet wurde, wurden seine Musik und seine Band nicht verboten und keiner von ihnen musste in Haft. Also brauchen wir explizite Werte. Wir brauchen ein kongruentes und abgestimmtes, in dieselbe Richtung zielendes Handeln. Wir brauchen klare Regeln und Vereinbarungen, an denen sich das Handeln ausrichtet. Wir müssen meinen, was wir sagen, und sagen, was wir meinen. Wir müssen Diversität tolerieren und Zeit, Raum und Aufmerksamkeit für das Ungewöhnliche schaffen. Wir müssen einen sicheren Raum für unkonventionelle Ideen schaffen. Wir müssen eine Kultur mit hohem Vertrauen fördern. Wir brauchen ein faires und transparentes System der Rechtsprechung.

8.1.2 Sozialkapital

Sozialkapital ist der schicke akademische Begriff, den Soziologen und Politikwissenschaftler für den Grad des Vertrauens in einer Gesellschaft, Kultur oder sozialen Gruppe verwenden. Ein hohes Maß an Vertrauen und leistungsstarke Volkswirtschaften hängen zusammen. Vertrauen ermöglicht es uns, schnell zu handeln. Vertrauen macht Bürokratie überflüssig, indem es das Bedürfnis nach Verhandlungen, Verträgen, Überprüfungen und Schiedsgerichten senkt. Vertrauen reduziert Transaktionskosten in der Geschäftstätigkeit und vermeidet Verschwendung. Es eliminiert Verzögerungskosten, indem Dinge schneller erledigt werden. Vertrauen ermöglicht eine höhere Resilienz, indem es Restriktionen und Zwänge beseitigt und den Weg zu Neuerfindung ebnet. »Vertrauen ist ein Mittel, um mit der Komplexität in einer zunehmend komplexen Gesellschaft umzugehen« [Solomon & Flores 2003]. Mit anderen Worten: Vertrauen ist unerlässlich, wenn man wachsen will. Wenn Sie in großem Maßstab Business-Agilität erreichen wollen, die eine umfassende Kanban-Einführung in Ihrer Organisation ermöglicht, müssen Sie Vertrauen herstellen.

Glücklicherweise ist Sozialkapital ein gut verstandenes und gut dokumentiertes Feld. Es gibt viele klar definierte, praktische Ansätze, mit denen Vertrauen aufgebaut werden kann. Wir stellen hier eine umfangreiche, aber sicherlich nicht vollständige Liste vor:

1. Transparenz
2. Zusammenarbeit
3. Verletzlichkeit
4. Versprechen einhalten
5. Vorhersagbarkeit
6. Konsistenz
7. Kompetenz
8. Selbstvertrauen

9. Einfachere, flachere Organisationsstrukturen mit grob definierten Rollen und durchlässigen Grenzen zwischen Zuständigkeiten, die eine Überschneidung der Aufgaben und eine gewisse Unklarheit der Rollen zulassen
10. Ereignisgetrieben – je häufiger, desto stärker
11. Reputation aufbauen
12. Explizite Werte
13. Explizit definierte Grenzen von Verantwortlichkeiten und Befugnissen
14. Explizite Entscheidungsrahmen
15. Explizite Regeln und Vereinbarungen
16. Fehlertoleranz
17. Aus Fehlern lernen
18. Transparente, faire Rechtsprechung
19. Vertrauensvolles Handeln

Wir schauen uns diese Ansätze kurz im Einzelnen an:

1. Transparenz

Wenn Sie nichts verbergen, sind Sie vertrauenswürdig. Transparenz schafft außerdem Empathie. Wenn etwas sichtbar ist, spricht es unsere Sinne, unser limbisches System im Gehirn, an. Spiegelneuronen ermöglichen es dem Betrachter, so zu fühlen, wie andere fühlen könnten. Sehen ist nicht nur glauben, sehen ist fühlen! Transparenz (im Kontext eines Kanban-Boards) zeigt, dass Sie Betrachtern vertrauen, nicht überzureagieren, sondern die erhaltenen Informationen vernünftig zu nutzen.

2. Zusammenarbeit

Die gemeinsame Arbeit mit anderen fördert Transparenz und schafft Empathie. Sie erzeugt ein Bewusstsein für die gemeinsame Kompetenz, schafft aber auch gemeinsame Verantwortung und Zuständigkeit, sozialen Zusammenhalt und das Gefühl, im selben Boot zu sitzen – in einem gemeinsamen Wagnis unterwegs zu sein und »Kopf und Kragen« zu riskieren.

3. Verletzlichkeit

Es ist kontraintuitiv, dass Sie in Friedensverhandlungen eher Ihren Schild als Ihren Speer senken müssen. Verletzlichkeit zu zeigen bedeutet, dass Sie der anderen Seite vertrauen, Sie nicht anzugreifen. Ein bereitgehaltener Speer sagt aus, dass Sie stark und schlagkräftig sind und über Verhandlungsmacht verfügen; aber es ist die Verwundbarkeit, die Sie durch das Senken Ihres Schildes zeigen, die die Verhandlungen in Gang setzt. Ebenso vermitteln das Heben Ihres Schildes und das Verstärken Ihrer Verteidigung, dass Sie Ihrem Gegenüber nicht vertrauen.

Abwehrhaltung ist ein von Natur aus nicht vertrauenswürdiges menschliches Verhalten, während die Fähigkeit, Verletzlichkeit zu zeigen, Menschlichkeit und Vertrauenswürdigkeit signalisiert.

4. Versprechen einhalten

Wenn jemand Sie bittet, etwas für ihn zu tun, und Sie erledigen es nicht nur einfach, sondern machen es gut und erfüllen die in Sie gesetzten Erwartungen, dann erzeugt das bei Ihnen ein Gefühl von Erfolg und Sie sind stolz auf Ihre gute Arbeit. Ihr Gehirn belohnt Sie mit Dopamin (siehe Kap. 18). Gleichzeitig erhält die Person, die Sie um diese Aufgabe gebeten hat, einen Oxytocin-Schub, der deren Gehirn daraufhin trainiert, Ihnen ein wenig mehr Vertrauen zu schenken.

5. Vorhersagbarkeit

Wenn andere Ihr Verhalten vorhersagen können, sind Sie vertrauenswürdig. Erwartungen zu erfüllen ist ein Zeichen von Vertrauenswürdigkeit.

6. Konsistenz

Genauso wie Vorhersagbarkeit zu Vertrauen führt, schafft Konsistenz – sich im gleichen Kontext auf die gleiche Art und Weise zu verhalten – Vertrauen.

7. Kompetenz

Kompetenz zu beweisen und dies auf transparente Art und Weise zu tun, ermöglicht es anderen, Ihnen und Ihren Fähigkeiten zu vertrauen und zu wissen, dass sie sich auf Sie verlassen können.

8. Selbstvertrauen

Ein begründetes Selbstvertrauen auszustrahlen schafft Vertrauen – Arroganz tut dies nicht. Manchmal liegt zwischen beidem nur ein schmaler Grat. Um Sie als selbstbewusst sehen zu können, muss Ihr Gegenüber Sie zu einem gewissen Grad kennen – Ihre Geschichte, Ihre Art über sich zu erzählen, Ihre Erfolgsbilanz. Menschen nehmen Selbstvertrauen ohne Kompetenz oder Erfahrungen als Arroganz wahr.

Die Kehrseite in das Vertrauen von Selbstsicherheit zeigt sich, wenn man Hochstaplern vertraut: Menschen, die so gut darin sind, Selbstvertrauen auszustrahlen, dass sie unverdientermaßen Vertrauen gewinnen und es zu ihrem unlauteren Vorteil nutzen.

9. Einfachere, flachere Organisationsstrukturen mit grob definierten Rollen und durchlässigen Grenzen zwischen Zuständigkeiten, die eine Überschneidung der Aufgaben und eine gewisse Unklarheit der Rollen zulassen

Wenn Menschen einander vertrauen, sind sie toleranter gegenüber Unklarheiten von Rollen und flexibler und anpassungsfähiger sowohl bezüglich der Rollen, die sie in ihrer sozialen Gruppe übernehmen, als auch der Rollen, die sie andere übernehmen lassen. Kulturen mit mehr Vertrauen haben tendenziell weniger Bedarf an Statussymbolen wie Jobtitel und Symbole, die auf den Rang hinweisen. Status und Rang werden stillschweigend anerkannt.

10. Ereignisgetrieben – je häufiger, desto stärker

Jedes erlebte Vertrauen erzeugt einen Oxytocin-Schub. Viele kleine Dosen in kürzeren Abständen sind dabei wirkungsvoller und bauen eine stärkere Vertrauensbasis auf als eine nur selten verabreichte große Dosis.

11. Reputation aufbauen

Eine Geschichte, eine Erzählung über Erfolge, Errungenschaften und Siege oder das Gegenteil davon wie Misserfolge, irrationales Verhalten oder Sprunghaftigkeit stärkt den Ruf – gut oder schlecht. Ein guter Ruf hilft anderen, Selbstvertrauen als das zu sehen, was es ist, und nicht als Arroganz.

12. Explizite Werte

Wenn alle Regeln und Vereinbarungen explizit gemacht werden, können sie auf den Prüfstand gestellt werden. Explizite Werte ermöglichen ein konsistentes Verhalten, erlauben es anderen, Verhalten vorherzusehen, und machen eine soziale Gruppe berechenbar – alles Aspekte von Vertrauen.

13. Explizit definierte Grenzen von Verantwortlichkeiten und Befugnissen

Versuchen Sie, Unklarheiten zu beseitigen. Unklarheiten führen wegen Unsicherheiten zu Verzögerungen. Wenn die Grenzen von Entscheidungen und Handlungen nicht klar sind, werden Menschen aus Unsicherheit und Angst zögern.

14. Explizite Entscheidungsrahmen

Vertrauen Sie dem Rahmenwerk. Vertrauen Sie darauf, dass Menschen diesen Entscheidungsrahmen nutzen können. Vertrauen Sie darauf, dass – wenn das Regelwerk angewendet wird – Entscheidungen konsistent und vorhersagbar werden. Sie wissen, dass der Rahmen angepasst werden muss, wenn trotz korrekter Anwendung der

Regeln eine Entscheidung suboptimal ist oder zu unerwünschten Ergebnissen führt. Wenn der Entscheidungsrahmen gar nicht oder nicht korrekt benutzt wurde, dann sprechen Sie die Person darauf an.

15. Explizite Regeln und Vereinbarungen

Die Verhaltensökonominnen Uri Gneezy und John List berichten in »The Why Axis« [Gneezy & List 2013] von über zwanzig Jahren Forschung um das unlösbare Problem, warum Frauen für die gleiche Arbeit fast immer schlechter bezahlt werden als Männer. Einer der in der wissenschaftlichen Literatur gut dokumentierten Gründe ist, dass Frauen einfach nicht so viel fordern und nicht so hart verhandeln. Gneezy und List zeigen, dass dies nicht der Fall ist in Unternehmen mit sehr explizit aufgelisteten Richtlinien und Vereinbarungen zu Gehaltsstufen, Gehaltsbereichen und Fähigkeiten, die auf einer bestimmten Stufe erwartet werden. Wenn Regeln und Vereinbarungen explizit sind, sind Frauen viel besser darin, sich zu äußern und für das einzutreten, was fair und gerecht ist. Demzufolge sind Organisationen mit expliziteren Regeln und Vereinbarungen und weniger Unklarheiten fairer, und es herrscht größeres Vertrauen. Die allgemeine Kanban-Praktik, Regeln und Vereinbarungen explizit zu machen, ist ein direkter Weg, das Maß an Vertrauen in Ihrer Organisation zu erhöhen.

16. Fehlertoleranz

In einer Kultur, in der großes Vertrauen herrscht, gibt es wenig Angst. Wenn beim Befolgen der expliziten Werte und unter Einhaltung von Befugnissen und innerhalb des expliziten Entscheidungsrahmens Fehler entstehen, müssen Rahmen, Grenzen und Werte infrage gestellt werden, nicht das Handeln von Einzelnen. Mitarbeiter sollten sich beim Agieren innerhalb der Regeln sicher fühlen, ohne Angst zu haben vor Bestrafungen oder nachteiligen Konsequenzen.

17. Aus Fehlern lernen

»Können wir darauf vertrauen, dass es nie wieder passieren wird?« Kulturen mit einem hohen Maß an Vertrauen lernen aus Fehlern und tun ihr Bestes, um die Auswirkungen abzuschwächen oder die Wahrscheinlichkeit eines wiederholten Auftretens zu reduzieren. Wir vertrauen der kommerziellen Luftfahrt, weil sie bei jedem Absturz den Fall untersucht, aus Fehlern lernt und Maßnahmen ergreift, um eine Wiederholung zu vermeiden und/oder die Auswirkungen zu reduzieren, falls sich solch ein Vorfall in Zukunft ereignen sollte.

18. Transparente, faire Rechtsprechung

In einem System mit hohem Vertrauen muss die Rechtsprechung transparent und fair ablaufen. Wenn jemand die Grenzen seiner Zuständigkeit überschreitet, muss die Strafe seiner Unbesonnenheit angemessen sein. Konsequenzen müssen als fair angesehen werden, transparent und offen für Nachfragen sein. Die Rechtsprechung muss nachvollziehbar, konsistent und kompetent erfolgen.

19. Vertrauensvolles Handeln

Vertrauen schafft Vertrauen. Letztlich ist die »einseitige Abrüstung« eine sinnvolle Strategie. Um Vertrauen aufzubauen, muss man Risiken eingehen, indem man zuerst Vertrauen schenkt. Damit Ihnen Vertrauen geschenkt wird, müssen Sie Vertrauen erwidern. Senken Sie Ihren Schild und Ihr Feind wird vielleicht ebenfalls seinen Schild senken. Menschen sind dazu veranlagt, zu vertrauen und auf Vertrauen mit Vertrauen zu reagieren. Kompetenz im Umgang mit Risiken ist grundsätzlich notwendig, um Kulturen mit einem hohen Vertrauen aufzubauen. Wer zuerst vertraut, setzt sich selbst einem Risiko aus. Dieses Risiko zu kennen und einschätzen zu können, ist entscheidend für den Aufbau einer Kultur des hohen Vertrauens.

8.1.3 Sozialer Zusammenhalt

Der soziale Zusammenhalt beschreibt die Stärke der Anziehung innerhalb einer sozialen Gruppe, also wie eng sie miteinander verbunden sind. Stellen Sie sich den sozialen Zusammenhalt wie die Erdanziehung einer Organisation vor: Wenn der Zusammenhalt hoch ist, dann ist die Gravitationskraft stark, und die Gruppe zieht neue Mitglieder an.

Das Bedürfnis, dazuzugehören, ist dem Menschen angeboren. Maslow⁶ ordnete dies in der Hierarchie seiner Bedürfnispyramide an dritter Stelle ein – nach den physiologischen und den Sicherheitsbedürfnissen (siehe Kap. 18). Tatsächlich können Menschen so entschlossen sein, Konformität zu zeigen und die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe aufrechtzuerhalten, dass es ihre eigenen Werte, Überzeugungen, ihr Urteilsvermögen oder ihren moralischen Kompass außer Kraft setzt. Dies kann zu sehr unerwünschten Ergebnissen führen: Fehler im Gruppendenken, Aufstände, ethnische Säuberungen und Kriegsverbrechen. Auf einer engeren Familienebene kann es sich durch straffällig gewordene Teenager manifestieren, die durch Drogen- und Alkoholkonsum, Genuss von Schnüffelstoffen wie Klebstoff sowie Kleinkriminalität wie Vandalismus und Ladendiebstahl in Schwierigkeiten geraten. Die Handlungen der Kinder laufen den familiären Werten und ihrer Erziehung zuwider, aber sie wer-

6. https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie

den von ihrer »Gang«, der Gruppe, mit der sie zusammen sind, beeinflusst. Gruppen mit sehr engem sozialem Zusammenhalt können problematisch sein.

Ein hoher sozialer Zusammenhalt mag wünschenswert sein, um Veränderungen herbeizuführen und Krisen zu bewältigen, aber er bringt eine Reihe von Risiken und Nebenwirkungen mit sich. Die engsten Gruppen werden oft als Sekten bezeichnet. Die hohe Anziehungskraft von Sekten macht sie zu einer attraktiven Zuflucht für Menschen in Krisen, die »verlorenen Schafe«. Die Anführer von Gruppen mit starkem Zusammenhalt können sehr charismatisch sein und letztlich auch missbräuchlich agieren. Sie machen sich die Schwäche der »Verlorenen« zunutze, die unbedingt dazugehören und in der Sekte ein willkommenes Zuhause finden wollen.

Wie können wir den sozialen Zusammenhalt beeinflussen?

Den sozialen Zusammenhalt zu verändern (zu »hacken«), ist machbar. Es gibt eine beträchtliche Menge von Maßnahmen und Entscheidungen, die den sozialen Zusammenhalt stärken oder schwächen. Obwohl es in Tabelle 8–1 jeweils wie eine binäre Entscheidung aussieht, werden Sie erkennen, dass viele dieser Entscheidungsmöglichkeiten in Wahrheit auf einer Skala von Grautönen liegen und nicht schwarz oder weiß sind.

Stärkt den sozialen Zusammenhalt	Schwächt den sozialen Zusammenhalt
Im Büro arbeiten	Von zu Hause aus arbeiten
Mit Kollegen zusammenarbeiten	Alleine arbeiten
Eine Uniform tragen	Keine Kleiderordnung
Charismatische Führungskraft	Introvertierte, distanzierte Führungskraft
Bedeutendes Initiationsritual	Kein Initiationsritual
Klare Definition für die Zugehörigkeit (»Teil der Gemeinschaft« sein)	Unklare Definition für die Zugehörigkeit (»Teil der Gemeinschaft« sein)
Klar definierte soziale Hierarchie	Schwach definierte oder implizite soziale Hierarchie
Klar definierte Rollen und Verbindungen	Unscharfe, implizite oder fehlende Definition von Rollen und Verbindungen
Starke Symbole, Marken oder Identitätskennzeichen	Keine Symbole, Marken oder Identitätskennzeichen
Ausgeprägte Geschichte mit starkem Narrativ	Wenig betonte Geschichte mit schwachem Narrativ
Starke Traditionen	Wenige oder keine Traditionen



Stärkt den sozialen Zusammenhalt	Schwächt den sozialen Zusammenhalt
»Geheimsprache« (für Außenstehende nicht verständlich)	Klare Sprache
Gemeinsamer Feind	Kein klarer Feind
Ausgeprägte Zielstrebigkeit	Keine Zielstrebigkeit
Klarer externer Maßstab für Erfolg	Kein klarer Maßstab für Erfolg
Bekannte Machtquelle (z. B. geistiges Eigentum, Patente, Geheimrezept)	Keine offensichtliche Machtquelle
Starke, faire, vertrauenswürdige Rechtsprechung	Keine systematische Rechtsprechung
Heimat oder Zufluchtsort	Keine Heimat oder Zufluchtsort
Loyalität	Fehlende Loyalität
Starker, selbstloser, sich dem Erfolg der Gruppe verschreibender Anführer	Schwacher oder selbstsüchtiger Anführer

Tab. 8-1 Möglichkeiten, wie sozialer Zusammenhalt gestärkt oder geschwächt werden kann

Maßnahmen, die ein oder mehrere Punkte in der linken Spalte stärken, werden den sozialen Zusammenhalt fördern. Gruppen, die eine geschlossene Einheit bilden, werden ihrer Führungsperson folgen. Solange diese also eine Veränderung anstrebt, werden sich die anderen schnell einreihen und ihr folgen. Um Veränderungen in sozialen Formationen mit starkem Zusammenhalt zu bewirken, muss man das Alphanier der Gruppe, die Führungsperson, beeinflussen.

Gibt es Organisationen, die liberal sind und einen starken Zusammenhalt und ein hohes Maß an Vertrauen haben?

Zu Beginn dieses Kapitels haben wir festgestellt, dass wir am liebsten mit sozial innovativen Organisationen mit hohem Vertrauen und starkem Zusammenhalt zusammenarbeiten, da sie die besten und einfachsten Bedingungen bieten, um Veränderungen herbeizuführen. Wenn Sie die drei Abschnitte gelesen haben, haben Sie vielleicht erkannt, dass diese drei sozialen Kulturdimensionen nicht völlig unabhängig voneinander sind. Einige Maßnahmen in einer Dimension beeinflussen eine andere. Zum Beispiel ist eine flachere Struktur mit unklaren Rollen und Verantwortlichkeiten und damit größerer Flexibilität ein Merkmal einer Gruppe mit höherem Vertrauen, aber unklare Rollen werden den sozialen Zusammenhalt schwächen, und eine flachere Struktur wird die Loyalität schwächen und damit wiederum den sozialen Zusammenhalt. Ist es also unmöglich, sich in allen drei Dimensionen zu profilieren?

In unseren Kanban-Fallstudien gibt es tatsächlich Beispiele von Organisationen, die sich in allen drei Dimensionen auszeichnen, nämlich Tupalo [Kanban University 2019c], Visotech [Kanban University 2019d] und in geringerem Maße mobile.de [Kanban University 2019a]. Im weiteren Erfahrungsschatz von Kanban und der Community tauchen außerdem Unternehmen wie Jimdo auf. Jimdo mit Hauptsitz in Hamburg erreichte eine Kultur, die bei einer Größe von 250 Mitarbeitern in allen drei Dimensionen überragend war. Autor Stephen Bungay nannte sie: »The New Model Organisation« [Bungay 2014]. Andere Beispiele finden sich in kleineren Organisationen mit unter 100 Mitarbeitern. Gibt es ein Beispiel für ein liberales, von hohem Vertrauen und engem Zusammenhalt geprägtes Unternehmen in einem viel größeren Maßstab? Wir glauben, dass Richard Bransons Unternehmensgruppe Virgin diese Kriterien erfüllt. Zum Zeitpunkt unseres Schreibens, inmitten der Corona-Pandemie, wird die Resilienz der Virgin Group bis an ihre Grenzen strapaziert. Mit einem Portfolio von Unternehmen im Reise- und Freizeitsektor, darunter Fluggesellschaften, eine Hotelkette, eine Kreuzfahrtgesellschaft und eine Kette von Fitnessstudios, wurde Virgin schwer getroffen. Zweifellos werden Veränderungen notwendig sein, und Richard Bransons Leadership und seine Fähigkeit, das Unternehmen durch die Krise zu führen und neu zu erfinden, wird wie nie zuvor auf die Probe gestellt werden.

8.2 Entscheidungsfilter

Mit dem KMM erkennen wir, dass wünschenswerte Ergebnisse auf die Einführung von Praktiken folgen und dass die Einführung von Praktiken jedoch durch kulturelle Hürden behindert wird und wir deshalb mit der Kultur beginnen müssen. Um die Kultur zu verändern, müssen wir mit Werten führen, wie mit dem KMM-Mantra zu Kultur in Abbildung 8–2 gezeigt wird. Die Werte werden im KMM explizit gemacht. Daher ist es notwendig, eine pragmatische, umsetzbare Anleitung für die Übernahme von Werten zu geben. Wir tun dies durch die Einführung von Entscheidungsfiltern.

2008, kurz nachdem David sein Kanban-Beratungsunternehmen gegründet hat, arbeitete er bei BT (ehemals British Telecom) in London. Sein Sponsor, JP Rangaswami, war ein direkt dem COO unterstellter leitender Angestellter. Zu dieser Zeit steckte BT mitten in einer agilen Transformation, bei der die für die Technologie zuständige britische Belegschaft in Extreme Programming (XP) geschult wurde. Außerdem wurden die Verträge mit den indischen Dienstleistern wie WiPro, Infosys und TCS so geändert, dass sie zu agilen Methoden verpflichtet waren. JP fragte David: »Was können wir auf der Führungsebene tun, um die Einführung agiler Methoden in einem Unternehmen dieser Größe zu unterstützen?« David antwortete mit dem, was er auf der XP-Konferenz 2009 als »Agilen Entscheidungsfilter« vorstellte.

*»Erziele lieber Fortschritte mit unvollkommenen Informationen, anstatt durch das Warten auf perfekte Informationen Verzögerungen zu verursachen.
Fördere und pflege eine Kultur des hohen Vertrauens.
Behandle WIP als Verbindlichkeit und nicht als Vermögenswert.«*

Der agile Entscheidungsfilter ist dazu gedacht, eine Kultur zu schaffen, die die Einführung von agilen Softwareentwicklungsmethoden und deren spezifische Praktiken fördert. Er ist leicht zu merken – es gibt nur drei simple Aussagen bzw. drei einfache Konzepte. Trotzdem ist der Entscheidungsfilter mächtig und umfasst die Essenz der agilen Bewegung. Er funktioniert auf Unternehmensführungsebene ebenso wie auf allen anderen Managementebenen.

Zur gleichen Zeit veröffentlichte David für die XP-Konferenz 2009 den »Lean-Entscheidungsfilter«. Dies war eine Erweiterung der Ideen von Merwan Mehta, Davids Co-Autor einer wissenschaftlichen Arbeit aus 2007 [Mehta et al. 2008]. Er erzählte, dass er seine Lean-Manufacturing-Studenten oft dazu bringen muss, das Konzept »Lean ist die Vermeidung von Verschwendung«⁷ wieder zu verlernen. Dies rührt von dem oberflächlichen Verständnis her, das oft aus der Lektüre des erstmals 1995 erschienenen Buches »Lean Thinking« von Jim Womack und Daniel Jones stammt [Womack & Jones 2003]. So entstanden die ersten zwei Aussagen des Lean-Entscheidungsfilters ursprünglich aus einem Gespräch zwischen Merwan und David im Jahr 2007.

*»Wert übertrumpft Arbeitsfluss.
Arbeitsfluss übertrumpft Vermeidung von Verschwendung.
Vermeidung von Verschwendung übertrumpft Skaleneffekte.«*



Abb. 8–2 Das KMM-Mantra zu Kultur

7. Weitere Informationen über den Vergleich von Kanban mit Lean finden Sie in Anhang B.

Wir wollen Dinge, die Wert schaffen, beschleunigen, selbst wenn es sich auf den gleichmäßigen Arbeitsfluss auswirkt, andere Aufgaben verzögert und dadurch unsere Durchlaufzeiten weniger vorhersagbar werden und ihre Verteilung einen langgezogeneren Verlauf bekommt. Allerdings bevorzugen wir einen gleichmäßigen Arbeitsfluss, Reibungslosigkeit und Vorhersagbarkeit, weil dies Vertrauen schafft, Durchlaufzeiten verringert, Wahlfreiheit durch zurückgestellte Zusagen erhöht und die Opportunitätskosten von Verzögerungen reduziert. Ein gleichmäßiger Arbeitsfluss und sein Nutzen in Bezug auf Vertrauen, Risikomanagement und wirtschaftliche Wertschöpfung wiegen schwerer als die Kosteneinsparungen durch Vermeidung von Verschwendung. Vermeidung von Verschwendung bedeutet die Reduzierung von Gemeinkosten, von Transaktionskosten und von Koordinationskosten des Geschäftsbetriebs. Wir ziehen es vor, diese zu reduzieren, und setzen darauf, eher kleine Chargen oder Single Piece Flow⁸ effektiv zu gestalten, als Wirtschaftlichkeit durch hohe Stückzahlen und große Chargen zu verfolgen. Hohe Stückzahlen und große Chargen sind in einem ungewissen Umfeld riskant. Große Maßstäbe treiben uns in die entgegengesetzte Richtung – weg von Agilität. Sie führen dazu, dass wir uns zu früh festlegen und uns langsamer bewegen. Die Folge können »verwaiste«, abgebrochene oder nicht mehr benötigte Aufgaben sein. Die daraus resultierende Verschwendung kann die Vorteile überwiegen, die sich aus geringeren Stückkosten durch effizient hohe Stückzahlen ergeben.

Der Lean-Entscheidungsfilter ist eher operativ, während der agile Entscheidungsfilter etwas strategischer ist. Beides sind einfache Filter mit drei Aussagen, die leicht zu merken und umzusetzen sind und die, wenn sie befolgt werden, das Verhalten einer Organisation verändern und zu einer agilen oder Lean-Organisation führen.

Unser Ziel mit dem KMM ist es, einen Entscheidungsfilter für jeden Wert zu finden. Erst einmal ermutigen wir Sie, Ihre eigenen Filter zu entwickeln. Führen Sie diese nur für ein, zwei oder drei Werte zur gleichen Zeit ein – für die Werte, die Sie benötigen, um die nächsten Schritte Ihrer Kanban-Einführung zu unterstützen. Wir bieten Ihnen einen an, der Ihnen den Einstieg erleichtert, den Entscheidungsfilter für den Arbeitsfluss:

»Stop starting, start finishing!«

8. Anm. d. Übers.: *Single Piece Flow* meint das komplette Bearbeiten von Aufgaben nacheinander statt gleiche Arbeitsschritte zu bündeln (Stapelverarbeitung).

8.3 Stammeskultur und das Motivieren zu Veränderungen

Ray Immelmans Katalogisierung von Stammesverhalten am Arbeitsplatz [Immelman 2003] gibt uns einzigartige Einblicke in die Soziologie und einige pragmatische, umsetzbare Werkzeuge für das Culture Hacking.

Zunächst betrachten wir die unteren Stufen der Maslow'schen Bedürfnispyramide in Bezug auf Sicherheit⁹. Wir bewerten, wie sicher sich Individuen fühlen. Persönliche Sicherheit umfasst die Sicherheit des Arbeitsplatzes, finanzielle Sicherheit und das Vorhandensein eines Gesundheitswesens sowie ein ausreichendes Einkommen, um für Essen und Wohnen sorgen zu können, also über der Armutsgrenze zu leben. Für eine Organisation beinhaltet Sicherheit finanzielle Sicherheit, politische Sicherheit und Sicherheit des Marktes. Wenn die Produkte, Märkte, Technologien, das geistige Eigentum und die Einnahmequellen des Unternehmens in Bedrängnis geraten, dann ist das Unternehmen nicht mehr sicher.

Als Nächstes betrachten wir die höheren Stufen der Maslow'schen Bedürfnispyramide: das Gefühl der Zugehörigkeit, das Identitätsbewusstsein, das Selbstwertgefühl und die Selbstverwirklichung – sowohl bei Individuen als auch in sozialen Gruppen, Stammesgruppen/Gemeinschaften und Organisationen.

	Organisation fühlt sich sicher	Organisation fühlt sich bedroht
Individuen fühlen sich sicher	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Prozess • Regeln und Vorschriften • Machtkämpfe und Intrigen • Mangel an Innovation • Risikoscheu • Konservativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Anstrengungen, um Gemeinschaft zu stärken • Persönliche Opfer • Symbole und symbolische Handlungen werden wichtiger • Gemeinsamer Feind • Rituale zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts
Individuen fühlen sich unsicher	<ul style="list-style-type: none"> • Resignation (Verlassen der Organisation) • Feindseligkeit gegenüber verbleibenden Mitarbeitern <p>Oder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation entlässt Individuen • Individuen handeln zum Schaden der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder verlässt die Organisation • Organisation löst sich schnell auf • Individuen erheben Anspruch auf von der Gemeinschaft erbrachte Wertgegenstände • Suche nach Platz in einer neuen Organisation

Abb. 8-3 Matrix zur Sicherheit der Organisation (angelehnt an Immelmans Tribal Security Matrix [Immelman 2003])

9. https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie

In erster Linie helfen uns diese von Immelmans Vorlage adaptierten Matrizen (Abbildungen 8–3 und 8–4), ebenso wie unsere drei sozialen Dimensionen der Kultur, durch Verwendung einer einfacheren, leichter zugänglichen Sprache, die aktuelle Situation zu verstehen. Es sind Werkzeuge zur Sinnstiftung, die das gegenwärtige Verhalten erklären sollen. Sie werden jedoch zu Culture-Hacking-Werkzeugen, wenn wir sie benutzen, um Leadership-Handlungen und -Verhalten zu steuern.

Der wünschenswerte Quadrant in diesen Grafiken ist immer der oben rechts. Er repräsentiert den kulturellen »Sweetspot«, also das Optimum, in dem die Mitarbeiter hoch motiviert und bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen. Am einfachsten sind Veränderungen im Quadranten oben rechts zu meistern, die größte Gefahr liegt unten rechts. Manager, die die Kultur in die jeweils rechte Spalte der Immelman-Matrix treiben, riskieren ein katastrophales Scheitern ihres Unternehmens.

Wie David zusammen mit Alexei Zheglov im Buch »Fit for Purpose« [Anderson & Zheglov 2018] schrieb, ermutigten Bill Gates bei Microsoft genauso wie Lou Gerstner bei IBM und Andy Grove bei Intel ihre Belegschaft dazu, »paranoid zu sein«. Dies ist ein Teil von Stammesführung, den Führungskräfte mitbringen, die sich selbst als Culture Hacker sehen. Diese Ermutigung zur Paranoia (insbesondere bei Gates) könnte sich in Aussagen wiederfinden wie: »Wir könnten innerhalb von 15 Jahren durch Innovation anderer unsere Existenz verlieren.« Diese Führungskräfte brachten ihre Mitarbeiter auf die rechte Seite der Immelman-Matrizen.

Allerdings ist hier noch etwas Kontext notwendig: Mitarbeiter bei Microsoft werden gut bezahlt – in den meisten Fällen oberhalb des Mindestlohns –, und sie genießen großzügige Vergünstigungen, Karrieremöglichkeiten, Gesundheitsfürsorge und finanzielle Sicherheit. Sie profitieren von einem etablierten Arbeitgeber, geschulten Managern und einer Personalabteilung, die in der Lage ist, einen sicheren, geschützten und respektierten Arbeitsplatz zu gewährleisten. Man kann davon ausgehen, dass die überwiegende Mehrheit der Microsoft-Mitarbeiter in die jeweils obere Matrix-Zeile eingeordnet werden kann – der Einzelne fühlt sich sicher, wertgeschätzt, angesehen und respektiert, und der Status spiegelt seine Erfahrungen und seinen Beitrag wider. Es mag zwar einige wenige Mitarbeiter geben, die unzufrieden oder besorgt sind, sich benachteiligt oder verunsichert fühlen, aber die allermeisten finden sich jeweils in den oberen Zeilen wieder. Wenn David auf seine eigene Zeit und seine Entwicklung bei Microsoft zurückblickt, erinnert er sich an die sicherste und respektvollste Arbeitsumgebung, die er im Laufe seiner Karriere erlebt hat. Für Bill Gates war es ein Element der Sicherheit, die Organisation dazu zu drängen, »paranoid zu sein«.

	Organisation fühlt sich anerkannt und respektiert	Organisation fühlt sich ignoriert und nicht respektiert
Individuen haben das Gefühl, dass sie Wertschätzung, Anerkennung, Respekt und Status erhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Deutliche Ergebnisse der Bemühungen der Organisation • Hoch motiviert • Hohes Maß an Loyalität • Starke Ermutigung und Unterstützung • Individuelle Heldentaten werden gelobt (bei niedrigerem Reifegrad) Oder: <ul style="list-style-type: none"> • Systemische Verbesserungen werden anerkannt (bei höherem Reifegrad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dringlichkeit für Veränderungen • Individuen erweitern ihre Fähigkeiten • Gemeinschaftliche Symbole werden hervorgehoben • Strategien werden neu definiert • Beziehungen werden gefestigt und verbessert
Individuen haben das Gefühl, dass es an Wertschätzung, Anerkennung, Respekt und Status mangelt	<ul style="list-style-type: none"> • Individuen fühlen sich nicht im Einklang mit Kultur, Werten und sozialen Normen und versuchen, ihr Verhalten zu ändern und sich wieder zu integrieren, oder • Einzelne verlassen die Organisation, um eine neue zu gründen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schuldzuweisungen und Vorwürfe • Einbeziehung von Außenseitern • Verlust des Fokus • Begünstigung des eigenen Weltbilds • Machtkämpfe • Suche nach neuen Wertesymbolen

Abb. 8–4 Matrix zum Selbstbild der Organisation (angelehnt an Immelmans Tribal Value Matrix [Immelman 2003])

Wenn man also die Immelman-Matrizen als Culture-Hacking-Werkzeuge und als Mittel zur Steuerung von Führungsmaßnahmen nutzen will, um die Kultur jeweils in den oberen rechten Quadranten zu bewegen, muss zunächst dafür gesorgt werden, dass sich jeder Einzelne sicher und gewertschätzt fühlt. Sprechen Sie zunächst Fragen der individuellen Arbeitsplatzsicherheit, der finanziellen Sicherheit und der Gesundheit an. Klären Sie danach Fragen der individuellen Wertschätzung, der sozialen Zugehörigkeit, des Beitrags zur Gemeinschaft, der Achtung, des Willkommenseins, der Anerkennung und des Respekts; befassen Sie sich außerdem mit klar definierten Rollen für Mitarbeiter und dem angemessenen Status des Einzelnen in der Organisation.

W. Edwards Deming sagte uns, wir sollten »zuerst die Angst vertreiben«; Immelman verleiht der Angst mehr Nuancen und gibt ihr eine tiefere Bedeutung. Vertreiben Sie die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, des Zuhauses, der Gesundheit. Vertreiben Sie die Angst vor sozialer Isolation, vor dem Mangel an Respekt, Achtung, Status oder Anerkennung. Gleichzeitig sollten Sie Ansprüchen nicht nachgeben. Eliminieren Sie Anspruchshaltung, indem Sie die Kriterien für Status, Anerkennung und Respekt explizit machen. Machen Sie klar, was Sie wertschätzen. Schaffen Sie Transparenz in Bezug auf die Bewertungskriterien Ihrer Kultur. Anspruchsdenken führt zu destruktivem Verhalten, das der Kultur schaden wird und Ihre Organisation daran

hindert, reifer zu werden und die von Ihnen gewünschten wirtschaftlichen und geschäftlichen Ergebnisse zu erreichen. In einer Kultur mit hohem Vertrauen ist kein Platz für Anspruchsdenken.

8.4 Kultur dauerhaft verankern

In ihrer 15-jährigen Erfahrung mit Veränderungsinitiativen in Organisationen war Teodora immer darauf bedacht, dass Veränderungen Bestand haben und dem Unternehmen anhaltenden Nutzen bringen. Dieses Konzept der Institutionalisierung zu verfolgen bedeutet: Veränderungen werden zu »wie wir die Dinge hier tun«, sodass sie von einer Generation von Mitarbeitern an die nächste weitergegeben werden. Das ermöglicht schließlich der gesamten Organisation, dass Prinzipien, Prozesse, Zweck und Werte selbst bei großer Umwälzung und hoher Fluktuation bestehen bleiben. Das ist für das langfristige Überleben von entscheidender Bedeutung und der Kernpunkt, wenn das Investieren in Veränderungen rentabel sein soll.

Die drei Säulen des Kanban Maturity Model sind so konzipiert, dass der kulturelle Wandel Bestand hat. Veränderungen in der Organisation werden von kulturellen Werten geleitet. Die Menschen müssen es mögen und schätzen, wie sie in ihrer Organisation leben. Praktiken stärken diese Werte und stellen sicher, dass die Organisation nach den kulturellen Veränderungen nicht wieder in den Ursprungszustand zurückfällt. Nach unserem Kenntnisstand ist das KMM das erste Reifegradmodell, das eine wertegetriebene, kulturorientierte Veränderung fördert. Die Unterscheidung von Übergangspraktiken im KMM, die weitgehend normativen Charakter haben und darauf abzielen, spätere strukturelle soziale Veränderungen zu fördern, ist unseres Wissens nach ebenfalls einzigartig. Das KMM stellt ein neues Werkzeug dar, um groß angelegte Veränderungen in Organisationen voranzutreiben und nachhaltig zu gestalten.

Lassen Sie uns einige Beispiele betrachten:

- ▶ In Reifegrad 1 stützen die Praktiken der Visualisierung von Teamarbeit sowie von Regeln und Vereinbarungen den Wert der »Transparenz«. Die Festlegung von WIP-Limits pro Person und später von WIP-Limits pro Team sowie das Abhalten von Kanban-Meetings halten die Werte »Zusammenarbeit« und »Initiative ergreifen« aufrecht.

- ▶ In Reifegrad 2 halten die Praktiken der Visualisierung des definierten Arbeitsablaufs sowie der Definition von Arbeitstypen auf Grundlage von Kundenanforderungen den Wert »Kundenbewusstsein« aufrecht. Die Praktiken Sammeln von arbeitsflussbezogenen Metriken, Management von Blockaden und Management des Alterns von Aufgaben stärken den Wert »Arbeitsfluss«.
- ▶ Ähnlich wird in Reifegrad 3 der Wert »Fit for Purpose« durch die Praktiken Definition von Metriken für Fit for Purpose, der expliziten Definition von Fit for Purpose und dessen Management auf der Grundlage dieser Metriken aufrechterhalten.

Zusammen ermöglichen kulturelle Werte und spezifische Praktiken ein nachhaltiges Arbeitstempo und bessere Geschäftsergebnisse. Diese Verbesserungen motivieren die weitere Entwicklung der Kultur, und die Praktiken der nächsten Reifegradstufe sorgen dafür, dass sie erhalten bleibt.



Diese Leseprobe haben Sie beim
 edv-buchversand.de heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.
[Hier zum Shop](#)