

Vorwort

Zielsetzung, Einflüsse, Absicht und Nutzen des Kanban Maturity Model

Das Kanban Maturity Model (KMM) entstand aus der Notwendigkeit heraus, die Einführung von Kanban zu vereinfachen und damit mehr Organisationen von den nützlichen Effekten profitieren zu lassen, die die Anwendung von Kanban in kleinen und großen Unternehmen auf der ganzen Welt während der letzten Dekade mit sich gebracht hat. Die Muster, die sich bei der erfolgreichen Einführung von Kanban ergeben haben, sind in einer Weise dokumentiert, die es Beratern, Coaches und Managern¹ erlaubt, diese Methoden in anderen Kontexten mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit anzuwenden. Das Modell beschreibt mehr als 150 Praktiken in sieben unterschiedlichen Reifegraden einer Organisation und bietet damit eine klare Anleitung, um mittels der Kanban-Methode Verbesserungen anzustoßen und anzuleiten. Das Kanban Maturity Model ist das Ergebnis aus mehr als 14 Jahren Erfahrung in Schulungen und der Begleitung von Organisationen; während dieser Zeit wurden Daten gesammelt, Fallstudien verfasst und veröffentlicht sowie Erfahrungsberichte aus der ganzen Welt zusammengetragen, die zwischen 2009 und 2019 auf mehr als 50 Konferenzen vorgestellt wurden. Das Modell liefert eine pragmatische, umsetzbare, faktenbasierte Anleitung und zeigt auf, wie echte Agilität in Unternehmen erreicht werden kann. Es demonstriert, wie die Kanban-Methode erfolgreich eingesetzt werden kann, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu verbessern. Es ist Wegweiser und Roadmap für Ihre Unternehmenstransformation. Wir sind überzeugt, dass Sie das Modell auf Anhieb als nützlich und sehr wirkungsvoll erachten werden.

1. Anm. d. Übers.: Die Tatsache, dass wir im gesamten Text vorwiegend das männliche Pronomen (er/sein) verwenden, dient der leichteren Lesbarkeit und spiegelt in keiner Weise eine geschlechtsspezifische Einstellung wider.

Zielsetzung

Das Kanban Maturity Model hat das Ziel, die Organisation bei der Entwicklung folgender Fähigkeiten und Nutzen zu unterstützen:

- ▶ Entlastung von Überbeanspruchung
- ▶ Zusammenhalt zwischen Mitarbeitern und Zufriedenheit der Mitarbeiter
- ▶ Kundenerwartungen erfüllen
- ▶ Kunden zufriedenstellen
- ▶ Identität und Zweck der Organisation definieren und managen
- ▶ Widerstandsfähigkeit gegenüber Rückschlägen und Turbulenzen im Markt
- ▶ Vorhersagbare und nachhaltige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und finanzielle Robustheit
- ▶ Agilität in der gesamten Organisation
- ▶ Kongruente Entscheidungsfindung auf allen Ebenen
- ▶ Langfristiges Überleben
- ▶ Veränderungen sinnvoll und systematisch betreiben und für Verankerung sorgen

Wir haben das Kanban Maturity Model entwickelt, weil die Erfahrung zeigt, dass das Erreichen dieser Ergebnisse für viele Organisationen eine große Herausforderung darstellt. Das Modell reagiert auf den Bedarf an Unterstützung im Umgang mit Widerständen gegenüber Veränderungen und bei der Einführung angemessener Praktiken, um die gesamte Organisation widerstandsfähig, robust und anpassungsfähig zu machen – gerade wenn Belastungen durch neue Technologien oder Veränderungen im wirtschaftlichen, ökonomischen oder regulatorischen Umfeld entstehen.

Unser Ziel war es, eine Methode zu liefern, die sinnvolle Veränderungen hervorruft, die institutionalisiert werden und dadurch bestehen bleiben, selbst wenn Verantwortliche und Führungskräfte im Laufe der Zeit wechseln. Wir gehen davon aus, dass neue Arbeitsweisen erhalten bleiben, wenn einzelne Individuen sie wirklich verinnerlicht haben und damit als einen Teil ihrer Identität und Teil ihrer sozialen Gruppe in der Organisation, ihrem Team oder ihrer Serviceeinheit, verstehen. Wir glauben, dass wir mit dem KMM als Anleitung einen Ansatz entwickelt haben, der diesen Weg reproduzierbar macht.

Mit mehr als 14 Jahren Erfahrung mit Kanban-Einführungen auf der ganzen Welt und einem Jahr Validierung von Vorabversionen des KMM ist es nun möglich zu beschreiben, warum Widerstände entstehen. Wir können pragmatische Anleitungen für Maßnahmen anbieten, die dabei helfen, eine Einheit rund um ein gemeinsames Ziel aufzubauen und damit wirtschaftliche Ergebnisse zu verbessern. Diese Maßnahmen stärken die kulturellen Werte und sind einschließlich spezifischer Praktiken an die bestehende Reife der Organisation angepasst. Das Modell definiert be-

währte Schritte für die korrekte Umsetzung in der praktischen Anwendung. Zusätzlich gibt es eine Roadmap für eine breitere und tiefere Anpassung im Laufe der Zeit. Insbesondere beschreibt es genau, welche Praktiken als Nächstes eingeführt werden können, die wenig Widerstand hervorrufen oder gerade so viel Stress erzeugen, dass die Organisation darauf in einer antifrügilen² Art und Weise reagiert, die zu Verbesserung führt.

Zwei Fallstricke beim Einführen der Kanban-Methode

Durch Beobachtungen und das Sammeln von Erfahrungen bei der Einführung von Kanban in vielen verschiedenen Branchen in der letzten Dekade haben sich zwei Fallstricke bzw. Muster des Scheiterns herauskristallisiert: Kurzsichtigkeit und Überambition. Ein Vorläufer des KMM hieß Depth of Kanban Assessment Framework. Es sollte ermitteln, ob die eingeführten Kanban-Praktiken eigentlich dem Zustand der Organisation angemessen sind – also die Frage beantworten, inwiefern die Organisation überhaupt bereit ist für eine solche Vorgehensweise. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Einführung der sechs allgemeinen Kanban-Praktiken in unterschiedlichem Grad hinsichtlich Genauigkeit und Konsequenz erfolgen kann. Wenn die Einführung scheiterte, lag dies meistens daran, dass unangemessene Praktiken gewählt wurden – entweder zu zurückhaltend und simpel, sodass es nicht gelang, die Organisation auf ein höheres Leistungsniveau zu bewegen, oder zu anspruchsvoll, sodass die Organisation nicht zur Umsetzung in der Lage war. Die Qualitäten, die ein Coach oder Berater mitbringen sollte, sind die eines Trainers im Sport: Er muss die Anleitung mit den Spielzügen kennen und in der Lage sein, diejenigen auszuwählen, die zur gegenwärtig vorhandenen fachlichen Kompetenz und zur Leistungsfähigkeit passen. Ziel ist es, die Organisation gerade so stark zu beanspruchen, dass ein höheres Leistungsniveau ausgelöst wird, und nicht so stark zu reizen, dass es zum Zusammenbruch kommt, was zum Rückfall auf ein niedrigeres Leistungsniveau führen würde. Das KMM stellt einen deutlichen Fortschritt gegenüber seinem Vorgänger dar – es bietet eine umfassende Anleitung zur Einführung angemessener Praktiken, und es geht noch viel weiter, indem es mithilfe einer genauen Landkarte der Organisationskultur und der beobachtbaren Ergebnisse ein Bild davon erzeugt, wie bereit eine Organisation für diese Veränderungen ist.

2. Ein Konzept, das Nassim N. Taleb mit dem Wort (in seinem gleichnamigen Buch) »antifrügil« beschreibt.

Kurzsichtigkeit

Der Fallstrick Kurzsichtigkeit entsteht durch die Arroganz zu glauben, dass eine Organisation, die Kanban eingeführt hat, bereits alle Vorteile der Methode nutzt. Wir hören üblicherweise Reaktionen wie »Wir haben Kanban gemacht! Es hat uns geholfen [...]«. Bei Bottom-up-Initiativen auf Teamebene wird meistens eine oder mehrere der folgenden Praktiken als Nutzen aufgeführt, die dem Reifegrad 1 entsprechen:

- ▶ Entlastung von Überbeanspruchung und stressiger, belastender Umgebung
- ▶ Erhöhte Transparenz
- ▶ Bessere Zusammenarbeit
- ▶ »Hat gebracht, was wir brauchten.«

Das Kanban Maturity Model kann auch dazu verwendet werden, aufzuzeigen, dass bei solchen oberflächlichen Einführungen ein Großteil an Nutzen liegengelassen wird und Kanban die Organisation viel weiter bringen kann.

Überambition

Überambitionierte Bestrebungen führen in der Regel zu gescheiterten Einführungen. Das Problem fußt auf einem zu ehrgeizigen Transitionsplan; meistens ist es ein Entwurf mit dem Ziel, dass eine Organisation, die sich gegenwärtig auf einem Reifegrad 0 oder 1 befindet, Reifegrad 4 oder sogar 5 erreichen soll. Das Problem lässt sich oft am Phänomen »smartest guy in the room« festmachen: Ein Berater oder Coach verspürt psychologischen oder sozialen Druck, seine Fähigkeiten und seine Expertise unter Beweis zu stellen, oder er ist einfach zu optimistisch oder übertrieben ehrgeizig.

Wenn die Praktiken eher für Fortgeschrittene geeignet sind als für Neulinge oder für Organisationen, die bezüglich ihrer Kultur, der bestehenden Verhaltensweisen oder unterstützenden Maßnahmen eine gewisse Unreife aufweisen, dann werden diese Praktiken schlicht nicht haften bleiben. Der Nutzen bleibt den Beteiligten unverständlich. Wenn z.B. jedes Arbeitspaket eine Aufgabe darstellt, welchen Sinn hat dann eine Risikoabsicherung durch die Verwendung von WIP-Limits, also einer Kapazitätszuweisung, auf unterschiedliche Arten von Anforderungen? In einer Welt, in der alles homogen ist, ist das Konzept der Risikoabsicherung nicht zu verstehen.

Das Kanban Maturity Model ist also auch dazu da, um einen Fahrplan und ein Werkzeug in der Hand zu haben, mit dem man den Reifegrad einer Organisation und ihre Eignung für jede spezifische Kanban-Praktik analysieren und beurteilen kann. Ein kompetenter Coach kann das Modell als Leitfaden verwenden, um die passenden nächsten Schritte auszuwählen und übermäßige, überfordernde Bestrebungen zu vermeiden.

Vermeidung struktureller Spannungen

In der Psychologie gibt es das Konzept der strukturellen Spannungen. Es wird im Zusammenhang mit Menschen verwendet, die sich nicht vorstellen können, wie sie vom Istzustand zum Sollzustand gelangen können. Stellen Sie sich beispielsweise ein junges Mädchen vor, das sich im Fernsehen Leistungsturnerinnen bei den Olympischen Spielen anschaut. Das Mädchen mag Turnen, tatsächlich turnt es zweimal die Woche im Verein. Wenn es jedoch die Champions im Fernsehen sieht, kommt ihm die Leistung wie Zauberei vor. Das Erfolgs- und Leistungsniveau ist ihm unbegreiflich.

Würde ein übermäßiger ehrgeiziger Elternteil von dem Mädchen verlangen, seine Leistung auf das Niveau der Olympioniken zu heben, würde es unter struktureller Spannung leiden – es hat Stress und Angst, weil es nicht weiß, wie es von seinem jetzigen Niveau aus den geforderten Zustand in der Zukunft erreichen soll.

Strukturelle Spannungen sind das Gegenteil von Überambition. In diesem Fall tritt eher Widerstand, Trägheit, sogar Angst gegenüber weiteren Fortschritten auf als übermäßiger Ehrgeiz. Im Sportcoaching werden strukturelle Spannungen abgebaut, indem man sich an ein umfangreiches Handbuch mit Trainings- und Entwicklungsplänen hält, mit denen sich Sportler vom Anfänger zum Profi entwickeln können. Das Kanban Maturity Model ist so ein Handbuch für die Reife und die Resilienz von Organisationen, die durch den Einsatz der Kanban-Methode erreicht werden. Kanban Coaching Professionals werden zu Sportcoaches für Ihre Organisation. Das Kanban Maturity Model ist ihr Handbuch. Das Modell beseitigt strukturelle Spannungen. Wenn ein Sponsor aus dem Management ein Geschäftsziel beschreibt, das etwa einer Organisation auf Reifegrad 4 entspricht, dann stellt das KMM einen Plan zur Verfügung, der den Weg vom jetzigen Niveau zum gewünschten Ergebnis des Reifegrades 4 weist.

Einflüsse und Integrationen

Das Kanban Maturity Model ist von verschiedenen bereits existierenden Managementmodellen beeinflusst. Das KMM führt eine Reihe von neuen Aspekten ein, vor allem legt es den Fokus auf Geschäftsergebnisse: Fit for Purpose in Bezug auf Kunden und andere Stakeholder. Das Modell beschreibt Managementpraktiken und gibt handlungsleitende Orientierung, die auf die Fähigkeit einer Organisation einzahlen, sowohl kontinuierlich und dauerhaft Kundenerwartungen zu erfüllen als auch Veränderungen im Markt vorherzusehen und die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen.

Das Modell bietet auch eine bewährte Darstellung von kulturellen Werten und Managementpraktiken, die zusammen eingesetzt sowohl das Erzielen von wirtschaftlichen Erfolgen ermöglichen als auch die Entwicklung der Fähigkeiten einer Organisation fördern, sich an veränderte Kundenerwartungen anzupassen und turbulente Situationen und Krisen erfolgreich zu meistern.

Darüber hinaus beinhaltet das Modell eine Reihe von Zuordnungen und Anknüpfungspunkten mit vorhandenen Modellen wie dem Lean/Toyota Production System (TPS), dem Capability Maturity Model Integration (CMMITM)³, dem Modell des Real World Risk Institute, Agendashift und Mission Command (Auftragstaktik). Die sieben Reifegrade des KMM wurden von den Konzepten von Jerry Weinberg und dem CMMI sowie von vielen ähnlichen Modellen beeinflusst, die ihm in anderen Bereichen und Branchen vorausgingen.

Zielgruppen und ihre Bedürfnisse

Kanban-Coaches⁴

- ▶ Verhaltensweisen in den Reifegraden verstehen.
- ▶ Nützliche Leitlinien für das Durchführen von Initiativen beim Kunden erhalten.
- ▶ Die Breite und Tiefe einer Kanban-Implementierung einschätzen können.
- ▶ Die Angemessenheit bestimmter Praktiken ermitteln.
- ▶ Einen Ansatz definieren, um eine Organisation auf die nächste Stufe zu bringen; insbesondere ist festzulegen, was als Nächstes zu tun ist und wie die Organisation gerade so weit gefordert werden kann, dass sie in der Lage ist, die nächste Stufe zu erklimmen.
- ▶ In Organisationen erläutern, was sie vom KMM erwarten können und was passiert, wenn sie unter Stress geraten; daraus wird der angemessene Reifegrad für die Organisation abgeleitet.
- ▶ Die eigene berufliche Glaubwürdigkeit steigern – also vermeiden, als übermäßig ehrgeizig oder nicht ehrgeizig genug angesehen zu werden.

3. CMMI und Capability Maturity Model sind eingetragene Warenzeichen im US Patent and Trademark Office by ISACA®.

4. Kanban Coaching Professionals, Accredited Kanban Consultants

Verantwortliche für und Führungskräfte von Verbesserungsinitiativen

- ▶ Entwickeln einer realistischen Roadmap für die Initiative, die sich an den Zielen der Organisation ausrichtet.
- ▶ Klare Kommunikation der Ziele der Verbesserungsinitiative, der definierten Roadmap, der konkreten Maßnahmen und des erwarteten Nutzens gegenüber anderen Führungskräften und Mitarbeitern.
- ▶ Entwickeln einer Organisationskultur und Erschließen von Managementpraktiken, die es ermöglichen, bessere Geschäftsergebnisse zu erreichen, gleichzeitig Widerstände zu vermeiden und sich stetig weiterzuentwickeln.
- ▶ Den Fortschritt der Verbesserungsinitiative erkennen und messen können.
- ▶ Veränderungsinitiativen mit Zuversicht leiten.

Agile Fachkräfte und Coaches

- ▶ Verstehen, wie Kanban-Praktiken dazu beitragen können, Kundenerwartungen zu erfüllen.
- ▶ Festlegen einer Roadmap, um die Agilität der Organisation weiterzuentwickeln.
- ▶ Kunden darüber aufklären, dass Kanban viel mehr ist als ein visuelles Board.
- ▶ Vermitteln der Tiefe und Breite des Kanban-Einsatzes und die Vorteile der Methode kommunizieren.
- ▶ Erfüllen der bereits oben beschriebenen Bedürfnisse.

Produkt- und Servicemanager

- ▶ Einführen von angemessenen Praktiken, die Einblick und Erkenntnisse liefern zum tatsächlichen Zustand von Produkten und Services, sodass die Koordination der beteiligten Teams verbessert werden kann.
- ▶ Verbessern der Vorhersagbarkeit von Services.
- ▶ Einführen wirksamer Praktiken, die helfen, Kundenerwartungen zu erfüllen.
- ▶ Gemeinsam genutzte Ressourcen effektiv managen.
- ▶ Kapazitäten effektiv managen, um auf die sich ändernden Anforderungen an Services reagieren zu können.

Nutzen des Kanban Maturity Model

- ▶ Es hilft Managern und Teams dabei, das von ihnen gemanagte System zu verstehen und Entscheidungen zu vermeiden, die negative Auswirkungen auf Projekte, Services, Mitarbeiter, Kunden und das Geschäft haben.
- ▶ Es beschreibt Merkmale einer Organisationskultur, die das Verständnis von realen Situationen unterstützen und dabei helfen, einen geeigneten Ansatz zu deren effektiver Verbesserung zu finden.
- ▶ Es beschreibt eine Reihe von Praktiken, die in der gesamten Organisation eingesetzt werden können; es vermeidet die Fokussierung auf das Erfüllen eines Frameworks; es gibt keine Prozesse oder Methodik vor.
- ▶ Mittels angemessener Risikobelastung und vernünftiger wirtschaftlicher Erträge leitet es Organisationen zu Produkten und Services an, die Fit for Purpose sind.
- ▶ Es ermöglicht die objektive Bewertung des aktuellen Zustands einer Organisation, um zu erkennen, wo Herausforderungen und Möglichkeiten liegen auf dem Weg zu größerem Geschäftserfolg und mehr Agilität in der Organisation.
- ▶ Es liefert Leitlinien für zu ergreifende Verbesserungsmaßnahmen, die gerade genug Stress erzeugen, um Veränderungen zu bewirken, ohne zu ambitioniert zu sein und damit ein Fehlschlagen der Einführung zu riskieren.
- ▶ Es hilft beim Benchmarking bezüglich Agilität und des Fit-for-Purpose-Zustandes der Organisation.
- ▶ Es verbessert die Positionierung im Markt durch die angemessene Entwicklung von Fähigkeiten, um Kundenerwartungen zu erfüllen und zu übertreffen.
- ▶ Es ermöglicht ein gemeinsames Verständnis von Stakeholdern und Teammitgliedern hinsichtlich des Ziels einer Verbesserungsinitiative und der erforderlichen Vorgehensweise.
- ▶ Es ergänzt andere Modelle und Methoden wie CMMI und PMBoK⁵ um eine systemische Denkweise, die einen psychologischen und soziologischen Blick auf Arbeitnehmer einbezieht.

Aufbau dieses Buches

Dieses Buch besteht aus vier Teilen: Ergebnisse und Nutzen, Kultur, Praktiken, Managed Evolution (Evolution managen) und das Streben nach Agilität auf Organisationsebene. Außerdem hat es einen Anhang, bestehend aus der Definition der Kanban-Methode, einer detaillierten Erläuterung des Konzeptes der Verzögerungskosten (cost

5. *Project Management Body of Knowledge* des Project Management Institute.

of delay) und wie es sich in Serviceklassen abbildet sowie einem Lösungsansatz für das Management von Abhängigkeiten. Dies sind notwendige Techniken, um Reifegrad 4 zu erreichen. Da ihre Beschreibung in der Literatur bisher nicht in leicht verständlicher Form vorliegt, hielten wir es für notwendig, sie hier mit aufzunehmen.

Teil I beschreibt die drei Säulen des Kanban Maturity Model: Kultur, Praktiken und Ergebnisse, gesteuert durch evolutionäre Veränderungen. Anschließend werden die sieben Reifegrade detailliert erläutert, jeweils mit der beobachtbaren Kultur, den Praktiken und den Ergebnissen auf jeder Ebene. Es folgt eine Darstellung des Nutzens, der sich aus der Anwendung des Modells beim Implementieren der Kanban-Methode ergibt. Teil I schließt mit einer Fallstudie, die auf einem mehr als zwei Jahre dauernden Einsatz des Kanban Maturity Model basiert, um die Einführung von Kanban bei der zweitgrößten spanischen Bank BBVA voranzutreiben. Diese weiterhin laufende Implementierung liefert kontinuierlich beeindruckende Resultate. Sie ermöglicht mehr Verbesserungen, als es der BBVA zuvor mit agilen Methoden gelungen ist, einschließlich einer Senkung des Managementoverheads um 28 Prozent.

Teil II befasst sich mit der Organisationskultur, indem die kulturellen Werte auf allen Reifegraden (die niedrigen Stufen 0 bis 2, die mittleren Stufen 3 und 4 und die weiterführenden Stufen 5 und 6) detailliert beschrieben werden. Der Teil endet mit dem Kapitel zu »Culture Hacking«, also einer Beschreibung, wie man Kultur aufbrechen kann mit dem Ziel, das Führen über Werte zu etablieren und neue Werte zu verinnerlichen, indem das Verhalten durch den Einsatz von Entscheidungsfiltern gesteuert wird. Kultur wird definiert durch die Soziologie der Organisation und ihre drei Dimensionen: soziale Innovation, Sozialkapital und sozialer Zusammenhalt. Das Kapitel bietet einen Überblick über die Elemente, die zu jeder sozialen Dimension beitragen, und gibt Ihnen eine Reihe von Werkzeugen, Techniken und Stellschrauben an die Hand, mit denen Sie die Organisationskultur beeinflussen und bewegen können.

Teil III bietet einen Referenzkatalog für die mehr als 150 spezifischen Praktiken, die mit der Kanban-Methode einhergehen und die den sieben Reifegraden und den sechs allgemeinen Kanban-Praktiken zugeordnet sind. Dieser Teil ist also das Nachschlagewerk für spezifische Praktiken. Die Praktiken werden in unterschiedlichem Detaillierungsgrad beschrieben. Wenn eine Praktik gut dokumentiert und in der weiterführenden Kanban-Literatur leicht zugänglich ist, haben wir ihr hier nicht viel Platz eingeräumt. Praktiken, die weniger bekannt oder noch nicht ausreichend dokumentiert sind, haben wir eingehender behandelt, damit Sie über genügend Wissen verfügen, um sie einzusetzen.

Teil IV beschreibt den evolutionären Ansatz für Veränderungen und das KMM Evolutionary Change Model (ECM), das Ihnen die Anleitung und den Managementansatz bietet, um Evolution in Ihrer Organisation voranzutreiben. In diesem Kapitel werden die psychologischen Vorteile evolutionärer Veränderungen gegenüber her-

kömmlich konzipierten und gesteuerten Veränderungsmaßnahmen aufgezeigt. Es wird ausführlich beschrieben, wie das ECM eingesetzt wird, indem es auf die KMM-Struktur abgebildet wird, einschließlich der Verwendung von Praktiken auf Übergangs- und Konsolidierungsebenen.

Weiter wird in Teil IV untersucht, warum Menschen sich gegen Veränderungen sträuben und was Sie dagegen tun können. Wir haben einen Katalog erstellt, der häufig auftretende Arten des Widerstands auf den verschiedenen Reifegraden aufführt – wir haben ihn »Hürden bei der Einführung« genannt. Damit erhalten Sie eine Übersicht der zu erwartenden Hindernisse und eine Anleitung, was Sie zu deren Überwindung tun können.


Teil IV, und damit der gesamte Haupttext, endet mit einem Kapitel, das beschreibt, warum und wie evolutionäre Veränderung, die mit Kanban und dem KMM realisiert wird, den Hauptbestandteil von Resilienz in Organisationen ausmacht. Dies geht mit der Beobachtung einher, dass der Reifegrad einer Organisation dem Grad ihrer Resilienz entspricht.

Das Buch schließt mit einem umfangreichen Anhang.

Anhang A enthält eine praktische Übersicht der Kanban-Methode, damit Sie dafür keine zusätzliche Lektüre zurate ziehen müssen.

Anhang B enthält eine Zusammenfassung der Zuordnungen zu anderen bekannten Methoden für Verbesserungsvorhaben in Organisationen oder für Risikomanagement. Dieses Material erschien in der ersten Auflage dieses Buches als Teil von Kapitel 3. Für diese zweite Auflage wurde es umfassend aktualisiert und ergänzt.

Die Anhänge C, D, E und F bieten einen vorgezogenen Zugang zu Kapiteln eines zukünftigen Buches zu Enterprise Services Planning. Diese Anhänge liefern einerseits Erkenntnisse und mathematische Beweise, die hinter der Verwendung von Serviceklassen, Abhängigkeitsmanagement-Klassen und Buchungsklassen in einem dynamischen Reservierungssystem stehen. Andererseits bieten sie eine umfassende Erläuterung der Mathematik hinter dem Konzept der Verzögerungskosten und der Beziehung zwischen Verzögerungskosten und Serviceklassen sowie Klassen im Abhängigkeitsmanagement. Wir stellen dieses Material hier zur Verfügung, weil es zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Buches keine anderen leicht zugänglichen Publikationen dazu gibt. Da die Verwendung von Serviceklassen, von Triage und das effektive Managen von Abhängigkeiten notwendige Fähigkeiten sind, um Reifegrad 4 erfolgreich zu erreichen, hielten wir es für unerlässlich, es in diese Auflage aufzunehmen. Die Platzierung im Anhang ist als Hinweis darauf zu verstehen, dass wir diese Arbeit als Teil von Enterprise Services Planning und nicht als Kernstück des Kanban Maturity Model oder der Kanban-Methode sehen.

Diese Leseprobe haben Sie beim
 **edv-buchversand.de** heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)