

Vorwort

„Ich hätte nie gedacht, wie umfänglich diese Methode ist und wie viele Möglichkeiten sie mir bietet“, höre ich am Ende meiner Schulungen fast immer im Feedback. Denn viele Teilnehmende kommen mit einer klaren Meinung über „Kanban“. Sie sehen darin etwas, mit dem sich Arbeit gut organisieren lässt und das irgendwie die Zusammenarbeit stärkt – und das wollen sie lernen. Sie wollen auch ausführlichere Details des Board-Designs und vielleicht der Anwendung der Limitierung paralleler Arbeit wissen. Allerdings werden sie über diese Lerninhalte hinaus natürlich auch noch damit konfrontiert, wozu die Kanban-Methode eigentlich gestaltet wurde: Kanban ist eine Management-Methode zum Betrieb und zur Verbesserung von Dienstleistungen. Ziel ist der Nutzen für die Kunden, die Mitarbeitenden und das Unternehmen an und für sich. Das geht offenbar über die allgemeine Wahrnehmung von Kanban deutlich hinaus, bietet aber große Vorteile für die Führungskräfte, die sich um die Einführung kümmern. Sie bekommen ein Management-Werkzeug, das ihre Arbeit auf deutlich solidere Füße stellt, als das bis jetzt möglich war. Beispielsweise können sie nun endlich entscheidungs- und auskunftsfähig werden bezüglich Terminen, Umfang und Qualität, statt sich immer nur auf Schätzungen und Bauchgefühle verlassen zu müssen. Wenn jemand wissen möchte, wie lange etwas dauert, sind wir nach einiger Zeit wirklich in der Lage, einen verlässlichen Zeitpunkt zu nennen!

Darüber hinaus unterstützt die Methode mit ihren Prinzipien und Praktiken eine moderne Führung. Sie hilft Führungskräften, einer wichtigen Verantwortung nachzukommen: die Mitarbeiter in ihrer Wertschöpfung zu unterstützen und das Arbeitssystem in kleinen Schritten evolutionär weiterzuentwickeln.

Sie halten ein Buch in der Hand, das als Inspirationsquelle geplant wurde – um auch Ihnen zu zeigen, was Sie ohne die Methode vielleicht verpassen. Es sollte eigentlich ganz kurz werden. Schlussendlich ist es doch länger geworden, denn der Umfang der Methode und die Möglichkeiten der Implementierung sind beachtlich – allein durch die Implementierungstiefe und die Reife der Organisation ändert sich kontinuierlich, was möglich und sinnvoll ist. Ich habe diese Aspekte anfänglich als „klar“ empfunden und dann festgestellt, dass sie gar

nicht so trivial zu erklären und umzusetzen sind. Und so haben Sie eher ein Beispiel dafür in der Hand, wie die Implementierung der Kanban-Methode aussehen könnte, aber nicht muss. Hier sei einmal auf das Kanban-Reifegrad-Modell verwiesen, das erst im Anhang des Buches auftaucht. Es stellt eine Sammlung von konkreten Umsetzungspraktiken dar, die in einem speziellen Kontext sinnvoll sein können.

Sie werden immer wieder Aspekte moderner Führung finden – oder zumindest dessen, wie ich moderne Führung interpretiere. Bei den verschiedenen Kanban-Implementierungen, die ich unterstützen konnte, wurde jedes Mal wieder klar: Ohne Führung geht es nicht. Im ersten Paragraphen dieses Vorworts steht der *Claim* der Kanban-Methode: Sie ist eine Managementmethode. Dabei können wir außer Acht lassen, ob wir ein eher klassisches Management vorfinden oder selbstgemanagte Organisationen und Organisationseinheiten. Wichtig ist, dass es da ist und in gewisser Weise auch eine angemessene Professionalität besitzt. Die Führung und das Management der Organisation müssen sich mit der Implementierungstiefe von Kanban entwickeln. Sie werden durch die Methode in dieser Entwicklung auch unterstützt. Lassen Sie sich von allem gerne inspirieren. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Entdecken, Nachvollziehen und hoffentlich bei einer erfolgreichen Umsetzung.

Ich möchte mich bei meinen Kunden der letzten Jahre bedanken. Sie alle haben auf die eine oder andere Weise Beispiele, Muster, tolle Ideen und manchmal auch *Bad Practices* geliefert. Ohne meine Kunden hätte ich nicht so einen reichen Erfahrungsschatz bezüglich der Herausforderungen dieser Managementmethode aufbauen können.

Ich habe mich in dieser zweiten Ausgabe bemüht, eine geschlechtsneutrale Sprache zu verwenden. Sie werden also häufiger die Partizipialform finden und hin und wieder die Paarform. Ich bin mir alternativer Formen wie Genderstern oder -doppelpunkt bewusst, die auch eine Nichtbinärität ausdrücken können. Ich verwende zwar nach Möglichkeit im Alltag diese Alternativen und habe auch in diesem Buch an wenigen Stellen damit experimentiert, als generelles Vorgehen finde ich sie persönlich aber eigentlich noch zu wenig gefestigt in der Benutzung, als dass ich sie in diesem Buch generell verwenden wollte.

Sie werden wahrscheinlich kein Handtuch beim Lesen dieses Buchs benötigen – auch wenn es so ziemlich das Nützlichste ist, was man auf Reisen durch die Galaxis mit sich führen kann. Das meinte zumindest Douglas Adams in der Romanreihe „Per Anhalter durch die Galaxis“ [Ada 2017]. Er beschrieb allerdings, dass auf dem gleichnamigen Reiseführer ein ganz wichtiger Hinweis steht. Er ist deshalb an dieser Stelle wichtig, weil er gerade auch für die Anwendung der Kanban-Methode gilt: **Don't Panic!**


Behalten Sie die Ruhe, falls nicht alles ganz so funktioniert, wie Sie sich das vorstellen. Das ist normal. Es wäre fast schon komisch, wenn es anders wäre!

Denken Sie darüber nach, was schief geht, und erzielen Sie immer wieder eine Vereinbarung mit den Beteiligten, es besser zu machen. Falls Sie professionelle Unterstützung benötigen, insbesondere in der Ko-Evolution von Kanban und Ihren modernen Führungsstrukturen, stehe ich gerne zur Verfügung.

Viel Spaß beim Lesen.

Florian Eisenberg

Geesthacht im Frühjahr 2022

Diese Leseprobe haben Sie beim
 [edv buchversand.de](https://www.edv-buchversand.de) heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)