

2. Auflage

Florian EISENBERG

# KANBAN

## Mehr als Zettel

Wie die Methode Ihnen zu  
echtem Mehrwert verhilft

HANSER

HANSER

Florian Eisenberg

# **Kanban – mehr als Zettel**

**Wie die Methode Ihnen zu echtem Mehrwert verhilft**

2., aktualisierte Auflage

Der Autor:

*Florian Eisenberg, Geesthacht*

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autor und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2022 Carl Hanser Verlag München, [www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, München, [www.rebranding.de](http://www.rebranding.de)

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos  
Titelmotiv: © [stock.adobe.com/OliverFoerstner](https://stock.adobe.com/OliverFoerstner)  
Satz: Eberl & Koesel Studio GmbH, Altusried-Krugzell

Print-ISBN: 978-3-446-47166-5  
E-Book-ISBN: 978-3-446-47350-8  
E-Pub-ISBN: 978-3-446-47554-0

*Innige Liebe ist  
Der wichtigste Grund, nicht  
Aufzugeben.*

**Inhalt**

**Titelei**

**Impressum**

**Widmung**

**Inhalt**

**Vorwort**

**Der Autor**

**Eins**

**Zwei**

**Drei**

**Vier**

**Fünf**

**Sechs**

**Sieben**

**Acht**

**Neun**

**Zehn**

**Elf**

**Zwölf**

**Dreizehn**

**Vierzehn**

**Anhang**

**Glossar**

---

**Literatur**

---



# 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

# Der Autor

Florian Eisenberg studierte an der Universität Karlsruhe (TH) Informatik, bevor er über Umwege bei der agilen Softwareentwicklung landete. 2012 wurde er zu einem der ersten deutschen Trainer für die Kanban-Methode. Seitdem hat er sich von der reinen Entwicklung entfernt und in vielen Trainings, Workshops und bei Implementierungen Erfahrungen zur Führung in Unternehmen sammeln können. Zunehmend haben Ansätze wie Systemdenken und Komplexitätsdenken bei ihm an Wichtigkeit gewonnen. Sie stellen die Gestaltung des Arbeitssystems als humanen Treiber von Veränderung in den Vordergrund. Zu seinen Kunden gehören nicht nur die IT-Abteilungen deutscher Unternehmen, sondern auch Marketing-Abteilungen, Controlling und öffentliche Verwaltungsorganisationen mit nur geringen Schnittstellen zur IT.

Sein Fokus liegt heute auf der Evolution von Organisationen im Spannungs- und Synergiefeld von Mitarbeitenden-, Kunden- und Unternehmerzufriedenheit. Essenzieller Bestandteil seiner Arbeit sind Praktiken und Prinzipien für moderne Führung. Die in diesem Buch erwähnten Praktiken und Prinzipien der Kanban-Methode stellen einen Teil dessen dar.

Florian berät insbesondere Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Organisation, der Einführung der Kanban-Methode und unterstützt sie persönlich bei ihrer Transformation zu moderner Führung.

Sein Podcast „Kanban in sieben Minuten“ ist aktuell der wahrscheinlich wichtigste Podcast über die Kanban-Methode im deutschsprachigen Raum. Hier vermittelt er sein Wissen über Kanban in geballten sieben Minuten pro Episode. Er bloggt von Zeit zu Zeit und hält Vorträge in Usergroups und auf Konferenzen.

# eins

Jan denkt kurz an den Moment vor vier Monaten zurück, als er zum ersten Mal in diesem Büro saß.

„Herzlich willkommen. Ich bin mir sicher, dass du einen großen Beitrag zum fortgesetzten Erfolg unseres Unternehmens leisten kannst. Schön, dass du dabei bist“, begrüßte ihn Michael damals mit einem Handschlag im Unternehmen.

„Ziemlich genau vier Monate“, denkt er, während Michael sich heute in Rage redet.

„Es kann nicht sein“, ereifert sich Michael. „Es kann nicht sein, dass die Leistung des Teams einfach gar nicht besser geworden ist! Wofür habe ich dich denn eingestellt!?“

Vier Monate ist es her, dass Michael und er sich geeinigt hatten, dass Jan den Posten des *Head of Engineering* übernehmen soll. Die Abteilungsleiterposition bedeutete einen Aufstieg für Jan. Bei seinem letzten Job war er Teamleiter. Sehnsüchtig denkt er kurz an sein altes Team zurück. Nur Top-Performer, kaum Druck und vor allem nicht dieses Gefühl der Hilflosigkeit. Natürlich war nicht alles easy, aber generell war es schon ein guter Job. Und jetzt sitzt er hier und muss sich anhören, dass sein gerade erst begonnener Job schon auf der Kippe steht. „Probezeit“,

„performen“, „gestalten, nicht nur reagieren“ und dass sich die Welt weiterdrehe, hört er jetzt von Michael.

Dabei hat alles eigentlich ganz gut angefangen. Er war sich relativ schnell mit Michael einig über die Richtung, in die sich die Abteilung entwickeln sollte – schneller, effizienter, qualitativ besser. Eigentlich ist er die richtige Person dafür!

Michael klärte ihn beim Vorstellungsgespräch über die Marktsituation des Unternehmens auf. Die ist nicht gerade rosig, das war schon damals klar. Aber in den letzten vier Monaten hat sich noch mehr getan. Die Konkurrenz hat viele neue Sachen auf den Markt gebracht und das in einer Geschwindigkeit, die *Peaches und Co.* nur blass aussehen lässt. Zum Glück haben sie mit ZeCust einen der Hauptplayer in ihrem Kundenportfolio, sind damit aber natürlich auch direkt abhängig von diesem. Dieser Kunde kann ihnen im Grunde alles in die Liste der zu erledigenden Aufgaben diktieren und sich dann über die Geschwindigkeit beschweren. Wenn die abspringen, kann *Peaches und Co.* zumachen. Jan seufzt. Es ist tatsächlich so, wie Michael es sagt. Sein Team muss schneller, besser und effizienter werden. Sonst reicht es nicht. Und er würde derjenige sein, der es nicht hinbekommen hat.

Im November schlossen sie den Einstellungsprozess ab und am 1. Dezember fing Jan an. Seitdem ist ziemlich viel schief gegangen. Natürlich hatte sein Vorgänger das Wenigste richtig gemacht. Das war schon klar, sonst stünde das Unternehmen besser da. Aber Jan hat es wohl auch nicht richtig gemacht. Andrew, sein Vorgänger, hatte immer eine typische Kapazitätsplanung gemacht. Er hatte die hereinkommenden Aufgaben nach Schwierigkeit und Fachgebiet sortiert. Dann hatte er geguckt,



welches der Teammitglieder ausreichende Fähigkeiten besaß, um sie umzusetzen, und sie dann zugewiesen.

„Standard“, dachte Jan in der ersten Woche. Andrew hatte wohl nur nicht richtig und schnell genug umpriorisiert, wenn es darum ging, die Aufgaben dynamisch umzuverteilen.

Dynamisch ist sowieso das Stichwort. ZeCust ist zwar einer der Kunden, aber es gibt noch einige mehr. Die wollen natürlich alle bedient werden. Und nicht nur ZeCust beschwert sich über die Geschwindigkeit, alle anderen auch. Leider muss man auch sagen, dass sie das zu Recht tun. Die Leistung des Unternehmens ist einfach nicht gut. Es braucht teilweise Wochen und Monate, bis kleinere Änderungen fertiggestellt werden und den Kunden erreichen. Das kann die Konkurrenz besser. Jans Abteilung ist dabei einer der kritischen Punkte, an denen es hängt. Das war eben schon so, als er anfang. Seitdem ist es sogar eher schlimmer geworden. So zumindest nimmt es Michael wahr, in dessen Büro Jan gerade immer noch sitzt.

„Jan, ich möchte es wirklich noch einmal ganz klar sagen. Wir haben in deinem Team ein Problem mit der Vorhersagbarkeit. Und mit der Geschwindigkeit sowieso. Marketing, Sales und die Key-Account-Manager und -Managerinnen beschweren sich bei mir, dass sie nicht wissen, wann irgendwas kommt. So können wir doch kein Geschäft machen! Ihr seid langsam und unzuverlässig. Und ich möchte gerne demnächst auch mal den Bericht über die Qualität sehen. Ich habe neulich mit Jacques gesprochen. Der hat ziemlich geflucht!“ Michael macht eine Pause. „Pass auf. Wenn ich dir irgendwie helfen kann, sag Bescheid. Es ist ja nicht nur dein Hintern, unter dem es heiß wird, wenn es nicht besser wird. Und nun geh und mach es besser.“

Dafür habe ich dich doch geholt und dir die Verantwortung übergeben. Nun mach was draus.“

Jan steht noch kurz vor der Tür von Michaels Büro. Anna, Michaels Assistentin, guckt nur mitleidig zu ihm rüber. Sie kann ihm wohl nicht helfen. Er schnaubt und seufzt gleichzeitig und macht sich auf den Weg zu seinem Arbeitsplatz.

\*\*\*

Dort angekommen ruft er seine Abteilung zu einem Meeting zusammen. Wie immer bringt die Hälfte ihren Laptop mit und tippt darauf herum, während Jan spricht. Sie sind unter enormem Zeitdruck.

„Wie ihr wisst, bin ich hier angetreten, um den Output des Teams zu verbessern. Ich verstehe leider immer noch nicht, warum es noch nicht besser geworden ist. Wir haben seit Dezember ein paar Sachen versucht: Risikomatrix, Kosten/Nutzen-Analyse, verbesserte Schätzungen. Wir nehmen uns ja deutlich mehr Zeit, damit die Schätzungen besser passen – und noch ein paar Sachen mehr. Ich verstehe nicht, warum es nicht funktioniert. Das ist auch nicht das Einzige, was wir versucht haben. Ich erwarte doch nichts Übermenschliches von euch!“

Jan versucht, mit ein paar motivierenden Sätzen seine Mitarbeitenden zu mehr Leistung anzuspornen. Aber, so denkt er sich, das würde wohl wieder keinen Effekt haben. Es sind seiner Meinung nach leider nicht die ganz guten Leute dabei. Er hatte gehofft, dass er noch zwei bis drei Personen einstellen könnte, die dann den Rest der Mannschaft mitziehen, aber das wird wohl erst einmal nichts. Zu dünn ist die Luft bei *Peaches und Co* schon geworden, um da noch mehr Personal aufzubauen. Er entlässt seine Mitarbeitenden in die Arbeit und bleibt noch kurz alleine im

Raum sitzen. „*Make it so*“, sagt er leise und denkt an Jean-Luc Picard, den Kapitän der *Enterprise*, der nur Anweisungen geben muss und alles passiert wundersamerweise. Er steht auf und verlässt den Raum. Er hat noch zu viel zu tun, um darüber nachzudenken, welche Lehren Picard ihm eigentlich hätte an die Hand geben können.

\*\*\*

Jan sieht sich um. Es ist 18:30 Uhr und noch immer ist über die Hälfte der Kolleginnen und Kollegen da. Alle arbeiten konzentriert vor sich hin. Er weiß aber, dass alle trotzdem eigentlich dringend nach Hause müssten. Sie sind geschafft, ausgelaugt, müde. Aber gerade jetzt ist die Zeit endlich mal da, um etwas Arbeit getan zu bekommen. Jetzt, um halb sieben.

„Anja wartet“, denkt er. Natürlich wartet sie nicht, sie hat ja selbst genug zu tun. Aber wahrscheinlich ist sie schon im Fitnessstudio und geht danach noch einkaufen. „Komisch“, denkt er.

„Eigentlich sollten wir beide gleich viel arbeiten. Trotzdem hat sie genügend Freiraum für private Sachen.“ Sein erster Gedanke ist, dass bei ihr im Unternehmen wohl einfach nicht so auf Leistung geachtet wird. Nicht so viel Druck!

Aber eigentlich weiß er das ja auch besser. Sie arbeitet in einem Start-up, er in einem mittelständischen Unternehmen. „Als ob das Start-up keinen Druck vom Markt bekäme“, kommentiert er in Gedanken sarkastisch die Lage. Gerade neulich haben sie allerdings mal wieder eine Release-Party gefeiert. Er und die anderen Partnerinnen und Partner waren auch eingeladen.

„Scheint gut zu laufen, der Laden“, hat er noch gedacht. In Jans Firma wird nämlich nie gefeiert. Es wird zwar auch selten releast, aber meistens machen nur alle drei Kreuze und freuen sich, wenn sie nicht übers Wochenende bleiben müssen, um die Fehler

rauszuoperieren. Denn am Montag, so sagt der Plan, geht es ja direkt weiter. Manchmal bringt er nach einem Release, das einigermaßen im Zeitrahmen geblieben ist, auch mal Berliner mit für die Kollegen und Kolleginnen. Die freuen sich über ihren Abteilungsleiter beziehungsweise die Zuwendung. Denn ihm scheint es zumindest wichtig zu sein, dass seine Kollegen und Kolleginnen ihn mögen. Seine Einstellung dazu ist: „Ab und zu mal ein süßes Teilchen, da befassen sich meine Mitarbeitenden nicht mit einem neuen Job und überarbeiten ihren Lebenslauf. Mit einer guten Atmosphäre bekommt man sie vielleicht doch noch zu Leistung motiviert.“ Abgänge kann er zum momentanen Zeitpunkt nämlich gar nicht gebrauchen.

Aber auch das weiß er besser. Jan kennt natürlich auch die anderen Unternehmen in der Stadt. Er hat Freunde, ehemalige Kollegen und Bekannte, die woanders arbeiten und die nicht unter einer ständigen Last stehen. Da ist *Peaches und Co.* aktuell schon in einem besonders ruppigen Fahrwasser.

\*\*\*

„Ich geh dann mal.“

Jan schreckt auf. „Wie bitte?“ Er sieht den Kollegen an, der den Kopf in sein Büro gesteckt hat. „Entschuldige, Peter, ich war in Gedanken.“

„Kein Problem! Ich wollte Bescheid sagen: Ich gehe nach Hause. Ich will meine Kinder ins Bett bringen.“

„Ah, ja. Na klar. Ist der Fehler in der Buchung gelöst?“

„Größtenteils. Ich muss eigentlich nur noch aufräumen und ein paar Testfälle schreiben. Aber es ist eingecheckt.“

Jan reibt sich über die Stirn. „Ich glaube, das wird nix mit dem Aufräumen. Morgen musst du an die Übersichtsseite. ZeCust hat sich gemeldet. Das Feature muss bald raus!“

ZeCust fordern hin und wieder neue Features an, die dann fristgerecht implementiert werden müssen. Häufig genug sind die Anfragen nicht langfristig eingeplant, sie kommen einfach „on top“.

„Aber ich will morgen frei machen. Erinnerst du dich?“, holt Peter Jan wieder aus den Gedanken über ZeCust.

„Ach verdammt. Das geht nicht.“

„Es muss gehen! Ich habe morgen einen Termin in der Schule. Den kann ich nicht schon wieder verschieben.“ Peter wirkt besorgt um seine Terminplanung.

Jan erinnert sich: „Stimmt. Das hattest du gesagt. Und ich habe es dir zugesichert. Na gut, ich frage Dimitri, ob er Kapazität hat.“

„Danke.“

„Keine Ursache“, brummelt Jan. Er wird wohl noch etwas länger bleiben und den Projektplan überarbeiten müssen, wenn es jetzt zu einer Verschiebung kommt. Zur Not wird er selbst in die Tasten hauen müssen. Als ob er dafür noch Zeit hätte – oder überhaupt noch ausreichend qualifiziert ist!

Mittlerweile ist es 19 Uhr. Er merkt, wie müde und hungrig er ist. Er versucht, sich noch einmal zu konzentrieren, und bringt die Umplanung mehr schlecht als recht zusammen. Eine E-Mail noch an Michael, um ihn über die Verschiebung zu informieren, und eine weitere, dass der Monatsbericht erst später kommen wird. Das wird zwar auch weiterhin kein gutes Licht auf ihn werfen, aber er kann jetzt gerade einfach nicht mehr. Dann schaltet er die

Lampen in seinem Büro aus, schließt die Tür und geht. Er kommt noch an Holly vorbei, eine der Mitarbeiterinnen aus der Abteilung von Dr. Schmidt. Holly testet häufig die von Jans Abteilung entwickelten Features. Sie haben nicht so viel miteinander zu tun, außer dass sie immer wieder die eigentlich fertigen Sachen zu seinen Leuten zurückschiebt mit dem vernichtenden Verweis: Fehler.

Jan grüßt sie kurz angebunden und verschwindet im Fahrstuhl. Was für ein Tag.

\*\*\*

Abgekämpft kommt er zu Hause an. Seine Frau ist natürlich schon da. Und wie erwartet hat sie vom Sport leicht gerötete Wangen, riecht frisch geduscht und hat eingekauft. Er hat ein schlechtes Gewissen, dass er nicht mal die Spülmaschine ausgeräumt hat. Aber sie freut sich nur, ihn zu sehen.

„Wollen wir noch etwas kochen?“, fragt sie.

„Ja“, sagt er und sinkt am Küchentisch zusammen.

Anja baut sich vor ihm auf: „So nicht, mein Lieber! Hier. Hack’ mal Knoblauch und würfel die Tomaten. Ich habe auch einen anstrengenden Tag hinter mir.“

Jan seufzt wieder. „Bestimmt nicht so schlimm wie meiner“, nuschelt er vor sich hin, während er eine Knoblauchzehe schält.

„Erzähl mal!“, fordert sie ihn auf.

Er hat keine Lust. Eigentlich würde er am liebsten in Selbstmitleid versinken und dabei hirnlos Knoblauch hacken. Aber sie lässt nicht locker. Dabei haben sie verabredet, nicht so viel über die Arbeit zu reden – sie wollen die Arbeit im Büro lassen und zu Hause privat sein! Aber Anja hat immer ein gutes Gespür dafür,

wann ihr Mann wirklich bedrückt ist. Deshalb piekst sie ihn so lange, bis er den Grund für seine schlechte Stimmung rauslässt.

„Ich verstehe es nicht. Wir sind unter totaler Volllast. Rein von der Auslastung arbeiten alle meine Teammitglieder an der Obergrenze! Keiner verschwendet Zeit. Wir haben die Kickerpausen abgeschafft. Die meisten machen freiwillig ein paar Überstunden. Trotzdem sind wir mit den geplanten Anforderungen hinten dran und dann kommen noch die unangekündigten Anforderungen von ZeCust und den anderen Partnern. Das Management und der Vertrieb sehen nicht, dass wir total überlastet sind, und nehmen keine Last von unseren Schultern. Stattdessen werfen sie eher noch was drauf.“ Jan blickt sie genervt an.

„Aha. Wie wirkt sich das aus?“, fragt Anja nach. Sie merkt, dass Jan unzufrieden ist, versteht aber noch nicht, was denn eigentlich so schlimm ist.

Jan atmet tief ein und fängt an: „Neben dem Einlauf, den ich heute von Michael bekommen habe?“ Er schnaubt kurz und erzählt: „Du kennst ja Peter. Er hat zwei Kinder, die er gerne abends mit ins Bett bringt. Heute Abend hätte er es beinahe nicht geschafft, wie im Rest der Woche auch schon. Morgen hat er einen Termin in der Schule, den seine Frau nicht erledigen kann. Das erzeugt Probleme bei mir, weil ich fest mit seiner Kapazität gerechnet habe. Jetzt habe ich einen Personentag weniger, um die gesamte Arbeit durchzubekommen. Und das Aufräumen nach der Implementierung, was immer mal wieder passieren sollte, kommt auch keinen Schritt vorwärts. Wir haben einfach keine Zeit. Und mit *den* Mitarbeitenden werde ich es wohl auch nicht rausreißen. Die Mannschaft ist leider eher durchschnittlich!

Max und Felix sind auch schon total fertig und Claudia hat seit Ewigkeiten keinen Urlaub gemacht – keine Zeit. Zum Glück macht es ihr nix aus, sie ist ja momentan in keiner Beziehung.“

„Zum Glück?“, unterbricht Anja ihn entsetzt. „Sie muss doch mal Urlaub machen. Sonst wird sie doch krank.“

Daran hat Jan auch schon gedacht. Irgendwann, wenn das aktuelle Projekt fertig ist, würde es mal besser werden.

„Pffft!“, ist Anjas einziger Kommentar, während sie in der Soße rührt, die sie mit den Tomaten und dem Knoblauch kocht. Sie sagt, was er eigentlich schon weiß: „Besser wird es nach dem Projekt auch nicht. Ihr habt doch schon den Plan für die nächste Sache. Hast du da ausreichend Urlaub für deine Mitarbeitenden und dich eingeplant? Du weißt, dass du eine Sorgfaltspflicht gegenüber deinen Mitarbeitenden hast!?“

„Mmmhja.“ Mehr kann Jan nicht sagen. Eigentlich braucht er den Puffer für den Urlaub nämlich, damit die Sachen schnell genug fertig werden. „Transparenz! Wir bräuchten mal mehr Transparenz, damit das Management, die Kunden und der Vertrieb sehen, wie viel wir zu tun haben. Wie macht ihr das eigentlich? Bei euch tritt das irgendwie nie auf!“

Anja denkt nach. „Doch“, sagt sie. „Doch. Früher einmal war das auch so. Erinnerst du dich nicht mehr dran? Vor drei Jahren waren bei uns auch alle überlastet. Wir haben dann angefangen, die Kanban-Methode einzusetzen. Damit ist es dann stetig besser geworden.“

„Kanban. Das war doch das mit den Zetteln an der Wand. Oder?“, fragt Jan.

Sie stimmt ihm zu. „Das gehört auch mit dazu. Ja! Ja, wir haben auch Platzhalter für unsere Arbeit an der Wand. Aber es ist auch



noch viel mehr. Wir haben es beispielsweise geschafft, die Überlastung unserer Mitarbeitenden zu reduzieren. Und nicht nur das. Wir sind auch wirtschaftlich erfolgreicher geworden. Vielleicht solltet ihr das auch mal probieren!?“

„So richtig erpicht bin ich nicht darauf, noch mehr Verwaltungslast auf meine Teammitglieder zu lagern.“

„Das musst du auch nicht. Vielleicht fängst du erst einmal klein an?“

Jan ist eigentlich zu müde, um weiter zu diskutieren. „Ja, vielleicht. Ich guck es mir mal an“, wischt er ihren Vorschlag zur Seite.

Anja ist zwar nicht ganz zufrieden, belässt es aber fürs Erste dabei. Kleine Schritte sind wohl im Moment besser als große Veränderungen. Dafür fehlt Jan das Vertrauen.

„Eine Parallele zur Kanban-Methode!“, denkt sie und schickt ihn, den Tisch zu decken.

\*\*\*

Natürlich ändert sich in den nächsten Tagen wenig. Jan kommt weiterhin erschöpft und spät nach Hause. Am folgenden Wochenende will er eigentlich abschalten, aber er hat wegen der Arbeit Magenschmerzen. Irgendwie ist es noch nicht so richtig geplant. Er weiß einfach für viele Sachen nicht, wo sie momentan stehen. Sind sie fertig oder nicht? Wie lange dauert es noch, bis es fertig ist? Geht er aber zu den Mitarbeitenden hin, um sie nach Restaufwandschätzungen zu fragen, unterbricht er sie damit. Darüber hinaus benötigen die Schätzungen auch noch einmal Aufwand, wenn er sie einigermaßen genau haben will. Irgendwie ist das alles total verflochten und unbefriedigend. Er ärgert sich über seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und sich selbst!

\*\*\*

Am Sonntag nach dem Frühstück kündigt Jan an: „Anja, ich muss heute eigentlich noch mal ins Büro.“

Enttäuscht sieht sie ihn an. „Jetzt auch am Wochenende? Das wird ja immer schlimmer, Jan.“

„Ja, ich weiß. Ich bin auch nicht zufrieden damit. Aber was soll ich tun?“

Er zuckt mit den Schultern und geht aus der Tür.

Die ganze Zeit hat Anja an das Gespräch vor einigen Tagen zurückdenken müssen.

„Ich hätte da schon eine Idee!“, ruft Anja ihm hinterher. Aber er ist gedanklich schon weit weg, sodass er es nicht mehr hört. Sie wird es wohl später mit ihm besprechen müssen.

\*\*\*

„Hast du dir eigentlich mal Kanban angesehen? Also die Kanban-Methode?“, fragt sie ihn, als sie nach dem Abendessen wieder zusammensitzen.

„Keine Zeit“, entgegnet er mit einem Schulterzucken.

„Aber du denkst schon, dass sich etwas bessern muss, oder?“

„Natürlich“, blafft er. Er hasst solche Suggestivfragen.

„Und was wäre besser? Was glaubst du?“, fragt sie weiter.

Jan ist langsam wirklich genervt. Jetzt muss er sich auch noch über seine Frau ärgern. Sie hilft ihm gerade kein bisschen bei der Lösung seines Problems.

Er fährt sie an: „Wenn ich das wüsste, würde ich es doch so machen! Ich bin doch nicht doof.“

„Nein, das bist du nicht“, entgegnet sie. „Ich meine nicht den Zielzustand. Sondern eher: Welches Ziel verfolgst du mit einem solchen Zustand? Vielleicht formuliere ich es so: Wie würdest du es qualitativ beschreiben, wenn ihr schon alles fertig zum Besseren verändert hättet?“

„Ääh. Das wird gerade ganz schön *meta*. Was meinst du? Dass meine Mitarbeitenden und ich nicht mehr so auf dem Zahnfleisch daherkommen? Dass wir Zeit haben für die Familie? Für den Urlaub? Für qualitativ hochwertige Arbeit?“

„Ja, zum Beispiel. Ich nenne das jetzt erst einmal *nachhaltig*.“  
Mit einem sarkastischen Unterton erwidert er: „Ja, dann wäre eine nachhaltige Arbeitsweise ein schönes Ziel.“

Anja freut sich. „Passend! Denn Nachhaltigkeit ist eines der drei Grundziele der Kanban-Methode. Die heißen offiziell ‚Agenden‘. Wir zwei haben schon gemeinsam eine Vereinbarung getroffen, dass sich etwas zum Besseren verändern soll. Wenn wir das können, kannst du das wahrscheinlich mit deinen Mitarbeitenden auch.“

„Keine Frage! Die wären begeistert, wenn es besser wird. Aber das restliche Management auch?“

„Wir konzentrieren uns erst einmal auf die Dinge, die wir tatsächlich beherrschen. Das sind die Teile, die wir unter unserer beziehungsweise unter deiner Kontrolle haben“, bremst sie.

„Gut. Dann jetzt Zettel an die Wand und fertig? Dann wird's besser? Das glaube ich nicht.“

„Es wird nicht unbedingt alles gleich viel besser. Aber es ist zumindest mal ein erster Schritt. Wichtig ist auch, darüber zu reflektieren, was wir sehen. Die Kanban-Methode empfiehlt ein

sogenanntes Kanban-Meeting, häufig auch Daily-Standup genannt.“

„Ah. Das habe ich schon mal gehört. Gibt's bei dem Kanban-Meeting auch drei Fragen?“, kramt Jan in seinem Halbwissen.

„Jein. Es ist nicht so stark formalisiert. Aber es geht bei diesem Treffen ja darum, einen Überblick über den aktuellen Zustand zu bekommen. Wir wollen Probleme und Risiken aufdecken und die weitere Arbeit planen. Beim Kanban-Meeting bei mir im Team gehen wir die einzelnen Karten an der Wand durch und fragen uns, was jeweils noch getan werden muss, damit eine Karte weiterwandern kann.“

Sie zählt die Fragen auf, die sie im Kanban-Meeting beantworten: „Welche Risiken sind da? Welche Dinge müssen wir jetzt adressieren? Wo hängt es gerade? Braucht der oder die Bearbeitende Hilfe? Sind ihm oder ihr Qualitätsprobleme aufgefallen?“

Jan ist entsetzt. „So viele Fragen! Wenn ich das jetzt für JEDE Karte machen muss, dann dauert das ganz schön lange! Wir haben ja ein bisschen was in Bearbeitung.“

Anja kann ihn ein wenig beruhigen: „Das sind einige *unserer* Fragen. Viele davon sind wahrscheinlich für euch auch sinnvoll. Aber überlegt euch im Team doch vielleicht zwei bis drei Kernfragen, die ihr beantworten wollt. Das bringt euch weiter als ein riesiger Fragenkatalog, den ihr nie durchbekommt. Und wie wir die Menge an paralleler Arbeit senken können, das kommt später. Bekommt erst einmal einen Überblick.“

„Hast du Ideen für Fragen?“

Anja nickt und gibt ihm einen Tipp: „Ihr solltet am besten wissen, ob etwas bald fertig wird, ob etwas blockiert wird und ob

vielleicht jemand Hilfe benötigt. Wie gesagt: Besprich das mit deinen Mitarbeitenden, was da sinnvoll ist!“

„Okay“, sagt er und hat gleich die nächste Frage: „Was kommt dann auf diese Zettel drauf?“

„Dafür müsst ihr als Erstes verstehen, welche Arbeit ihr eigentlich erledigt.“

Jan ist verwirrt: „Wieso verstehen? Ich weiß doch, was wir entwickeln. Ah. Jetzt wo ich es sage: Eine Arbeit ist die Entwicklung, eine andere die Dokumentation. Dann gibt’s noch Absprachen, Berichte, Meetings, . . .“

„Stopp!“ Anja unterbricht ihn abrupt. „So haben wir auch angefangen. Das ist ziemlich in die Hose gegangen.“

„Aber das ist doch die Arbeit, die wir tun!“, entgegnet er.

Anja stimmt zu: „Ja, klar. Aber es sind vor allem die Aktivitäten, die ihr durchführt. Die einzelnen Arbeitsinhalte werden dadurch ja nicht beschrieben, oder?“

„Arbeitsinhalte? Du meinst . . . Features?“

„Ja, beispielsweise. Auf den Arbeitsinhalten werden bestimmte Aktivitäten durchgeführt – wie Entwicklung, Dokumentation und das Testen. Dadurch werden sie von der Idee zum lieferbaren Produkt oder vom Auftrag zur erbrachten Dienstleistung gebracht. Weißt du, die Kanban-Methode zielt sehr stark auf die Verbesserung von Dienstleistungen ab. Wir sehen uns alles aus einer Dienstleistungsbrille an.“

„Ob wir nun Dienstleistungen erbringen oder nicht, das sollten wir noch mal diskutieren.“

„Ach, glaub mir an dem Punkt einfach mal! Ihr erbringt Dienstleistungen“, sagt sie mit einem Augenzwinkern.

Jan wiegt den Kopf hin und her, lässt sich dann aber darauf ein. „Und wie bekomme ich das alles heraus? Also woher bekomme ich die Arbeitsinhalte und die Aktivitäten?“, will er als Nächstes wissen. Er ist noch nicht ganz überzeugt, was das alles bringen soll.

„Am besten überlegst du mal zusammen mit deinen Mitarbeitenden und Kolleg:innen, welche Arbeiten ihr so erledigt. Für die einzelnen Arbeitsinhalte überlegt ihr euch dann genau, welche Aktivitäten in welcher Reihenfolge ausgeübt werden. Am einfachsten ist es, wenn man sich das einmal grob überlegt und hier und da verfeinert. Dann macht ihr eine Gegenprüfung mit den Sachen, die ihr gerade schon in Bearbeitung habt.“

„Ok. Das bekommen wir wahrscheinlich recht fix hin. Aber erklär mir doch mal kurz, was mit dem von vorhin falsch ist!“

„Mit dem ‚Entwicklung, Dokumentation, Meetings, Absprachen als Arbeitsinhalte‘?“

„Ja genau.“

„Naja, wir haben da die Erfahrung gemacht, dass das zwar hilft, die Arbeit untereinander zu verwalten. Man weiß dann, was jemand anderes macht. Für das Gesamtbild – die Nachverfolgung der wirklichen Aufträge – ist es aber nicht hilfreich. Es wird ja nie der Fluss der Arbeit betrachtet.“

„Fluss der Arbeit?“, unterbricht Jan.

„Ja, in der Wissensarbeit werden verschiedene Aktivitäten aneinandergereiht, die einen Arbeitsablauf ergeben. Die meisten sagen dazu natürlich Workflow. Im Idealbild fließt die Arbeit ohne