



Nachfolgende Beschreibungen sind der Quelle:

[Kanban in der IT – Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.](#)

3. Auflage, Kaltenecker entnommen.

## Daily Standup Meeting

Im Daily Standup Meeting bespricht und organisiert das Team die an diesem Tag anstehenden Aufgaben, analysiert Blockaden und sucht nach Wegen, wie man diese auflösen kann. Die Visualisierung mithilfe des Boards zeigt in der Regel schon sehr genau, wie es um den Arbeitsfluss bestellt ist. Das Team trifft sich jeden Tag zu einem fixen Zeitpunkt vor dem Board und geht die Aufgaben der Reihe nach durch. Zwar lesen wir von links nach rechts, aber Teams beginnen die Besprechungen oft instinktiv mit den Aufgaben in der rechten Spalte des Boards, also mit jenen, die kurz vor der Fertigstellung stehen. Dabei spielt wieder die Überlegung eine Rolle, dass es besser ist, zuerst eine Arbeit fertigzustellen, bevor eine nächste begonnen wird. Besonderes Augenmerk wird auf Aufgaben gelegt, die sich schon länger nicht weiterbewegt haben oder die sichtbar als „blockiert“ markiert wurden. Vor allem bei reifen Teams kommt es vor, dass überhaupt nur mehr die blockierten Tickets besprochen werden. Hier wird dann geklärt, was die Ursachen dafür sind und welcher Mitarbeiter an diesen Stellen im Arbeitsfluss helfen kann. Genauso kann jeder, der Hilfe braucht, sein Anliegen vortragen. Im Rahmen des Daily Standup Meetings kann das Team auch klären, ob sich alle Tickets noch innerhalb der vereinbarten Service Level Agreements bewegen oder ob die Serviceklasse einzelner Tickets möglicherweise geändert werden muss.

Es hat sich herausgestellt, dass sich Kanban-Teams beim Daily Standup Meeting nicht auf die einzelnen Mitarbeiter fokussieren, sondern auf die *Arbeit*, die getan werden muss. Nicht nur das Daily Standup, sondern alle Formen von Meetings in Kanban dürfen nicht zu Foren für gegenseitige Schuldzuweisungen gemacht werden. Damit das Daily Standup so rasch und effektiv wie möglich über die Bühne gehen kann, werden tiefer gehende Besprechungen zwischen einzelnen Mitarbeitern – die sich zum Beispiel gegenseitig bei den blockierten Tickets helfen können – in Anschlussmeetings verlagert. Traditionelle Meetings betreiben häufig organisierten Zeitraub, weil wenige Kollegen miteinander diskutieren und 20 andere dabei zuhören müssen, obwohl es sie nicht betrifft. Das wird durch die Anschlussmeetings vermieden. Zwar ist das Daily Standup das „ureigenste“ Meeting des Kanban-Teams, aber natürlich können auch andere Stakeholder daran teilnehmen, wenn Interesse besteht oder das Team es aus den unterschiedlichsten Gründen so möchte.

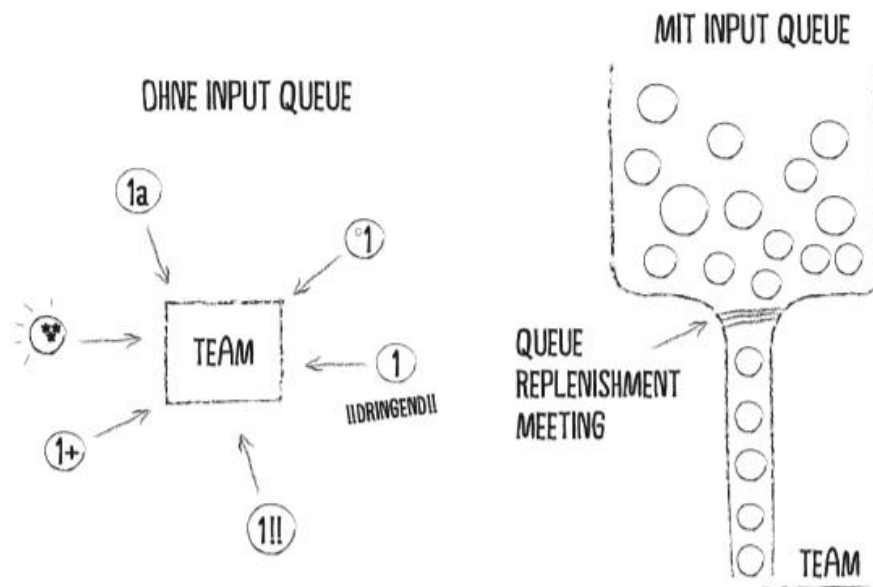
## Queue Replenishment Meeting

Wie kommen die Tickets in die Input Queue? Indem im Queue Replenishment Meeting, das regelmäßig stattfindet (aber auch bei Bedarf einberufen werden kann), die Reihenfolge der Aufgaben geklärt wird. Hier bewegen wir uns schon an den Grenzen des eigentlichen Kanban-Teams, deshalb treffen sich in einem „Nachschubmeeting“

- alle, die Aufgaben an das Team geben;
- alle, die fertige Aufgaben vom Team erhalten;
- alle, die zur Entscheidungsfindung darüber beitragen können, was die nächsten Aufgaben für das Team sein sollen.

Neben den Teamvertretern, die technische Aspekte einbringen können, nehmen also interne Stakeholder und die Vertreter externer Kunden teil und wetteifern um die Kapazitäten des Teams. Als Helfer in Entscheidungsfragen ist im Idealfall ein Mitglied des höheren Managements mit dabei, das den Gesamtblick auf das Unternehmen beisteuern kann. Schließlich sind die Plätze in der Input Queue WiP-limitiert und es muss auch aus dem Blickwinkel der Businessrelevanz beurteilt werden, was wann in Auftrag gegeben wird. Es kommt vor, dass durch diese Meetings auch eine Veränderung auf höherer unternehmerischer Ebene passiert. Hier treffen nämlich Menschen aufeinander, die über die strategischen und taktischen Auswirkungen unterschiedlicher Aufgabenreihungen Bescheid wissen. Abseits dieses Kanban-Meetings arbeiten diese Personen oft sehr isoliert voneinander. Im Queue Replenishment Meeting finden sie zusammen und suchen – meistens nach einigen anfänglichen Wettkämpfen um den besten Platz in der Input Queue – Lösungen im Sinne des gesamten Unternehmens.

Bei klassischen Vorgehensweisen bekommt das Team im laufenden Arbeitsbetrieb von allen Seiten Input. Wie wir bereits festgestellt haben, hat dabei meistens alles hohe Priorität, weil individuelle Wünsche von Kollegen nicht immer ausschließlich auf Überlegungen zu den Costs of Delay basieren. Daher wollen wir in Kanban Aufträge in Meetings kanalisieren und damit vermeiden, dass Mitarbeiter ständig aus ihrer aktuellen Arbeit gerissen und mit wirtschaftlich sinnvollen oder weniger sinnvollen zusätzlichen Aufgaben überhäuft werden, die sie zum ständigen Wechsel zwischen Aufgaben zwingen. Dafür werden im Queue Replenishment Meeting alle Aufgaben in einem Trichter gesammelt, zum Beispiel einem Backlog, einem Ticketing-System oder einem Anforderungs-Tool, *bevor* sie in die Input Queue gelangen (Bild 6.1). Wir holen dazu die betreffenden Stakeholder an einen Tisch, damit sie *miteinander* – anstatt jeder für sich selbst – klären, in welcher Reihenfolge Aufgaben an das Team übergeben werden und mit welchen Serviceklassen diese Aufgaben hinterlegt sind. Der Effekt ist, dass das Team seine Aufgaben geordnet und in Ruhe bearbeiten und im Sinne der Stakeholder auch seine Termine besser einhalten kann.



**Bild 6.1** Kanalisierung von Aufgaben im Queue Replenishment Meeting

#### Don't cross the line

Bei einem Kunden hatte sich ein Team bereits wunderbar an die Arbeit mit Kanban gewöhnt. Auch das Queue Replenishment Meeting war bereits etabliert, aber alte Gewohnheiten lassen sich manchmal nur schwer ändern. Viele der Kollegen hatten den einzelnen Entwicklern in der Vergangenheit immer wieder zusätzliche Arbeiten einfach vorbeigebracht. Obwohl diese Kollegen wussten, dass jetzt nach anderen Regeln gearbeitet wurde, kamen sie immer noch hartnäckig direkt zu den Tischen der Entwicklungsmitarbeiter, um ihre – aus subjektiver Sicht natürlich dringenden – Aufträge abzugeben.

In solchen Fällen braucht es manchmal deutlich sichtbare Maßnahmen. Also hat das Team seinen Raum umgestaltet. Vor dem Arbeitsbereich wurde ein Absperrband gespannt, versehen mit einem Hinweisschild: „Bevor du diese Absperrung überschreitest, überlege dir, ob deine Anfrage im Queue Replenishment Meeting nicht besser aufgehoben wäre.“



## Release-Planungsmeeting

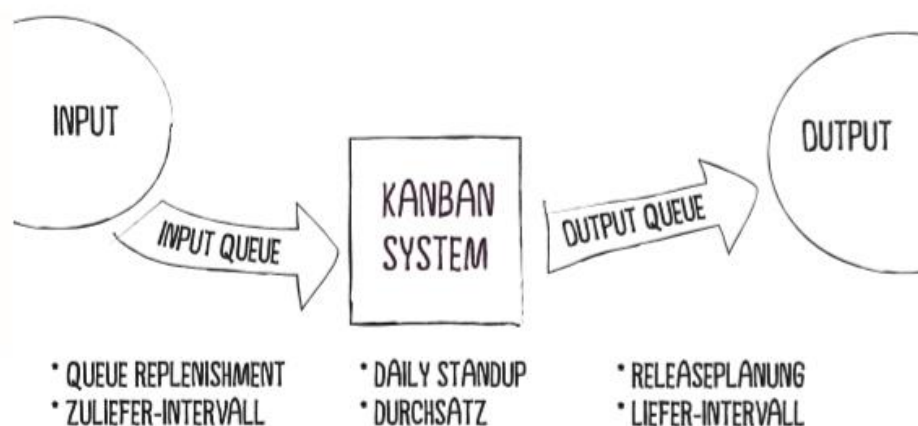
Im Gegensatz zu Daily Standups und Queue Replenishment Meetings hängt der Rhythmus der Release-Planungsmeetings vom Zeitpunkt ab, an dem ein Release stattfinden soll. Kanban macht keine Vorgaben dazu, in welchen Intervallen Releases passieren sollen. Das Lieferintervall hängt immer vom Kontext ab, in dem wir uns bewegen, und in welcher Qualität oder Verfeinerungsstufe ein Produkt gewünscht ist. Eine gewisse Regelmäßigkeit in der Auslieferung ist aber vor allem deswegen erstrebenswert, weil das auf Kundenseite das Vertrauen stärkt. Das ist in der Softwareentwicklung nicht anders als bei den öffentlichen Verkehrsmitteln: Ist man mit der U-Bahn unterwegs, schaut man nicht auf die Uhr, weil man die regelmäßigen Intervalle gewöhnt ist. Ist man hingegen mit dem Zug auf längeren Strecken unterwegs, spielt es für die persönliche Orientierung eine große Rolle, wann man eingestiegen ist und wann man ankommen wird, weil der Takt in diesem Fall eine Ausnahme-situation ist. Die Input-Intervalle des Queue Replenishment Meetings und die Output-Intervalle des Release-Planungsmeetings müssen aber nicht zwangsläufig identisch sein (Bild 6.2). Hat sich in einem Kanban-Team zum Beispiel ein zweiwöchiger Release-Rhythmus etabliert, sollte das Release-Planungsmeeting auch alle zwei Wochen stattfinden. Das Queue Replenishment Meeting kann trotzdem wöchentlich oder vielleicht sogar täglich stattfinden, wenn es der Durchsatz des Teams so erfordert.

Am Release-Planungsmeeting nehmen alle teil, die für den Release nötig sind oder sich für den anstehenden Release interessieren, zum Beispiel:

- Konfigurationsmanager, Netzwerk- und Betriebsexperten
- Entwickler, Tester, Business-Analysten
- Direkte Vorgesetzte, Management

Gute Releases funktionieren übrigens – unabhängig von Kanban – am besten mit Checklisten. Zunächst werden einfach in einem Template alle Punkte gesammelt, die für eine erfolgreiche Auslieferung erfüllt werden müssen. Im Release-Planungsmeeting werden diese Punkte für die jeweils anstehende Auslieferung adaptiert und die Zuständigkeiten geklärt.

Bild 6.2 zeigt den Zusammenhang von Queue Replenishment Meeting (Input), Daily Standup Meeting (Throughput) und Release-Planungsmeeting (Output). Input-Intervalle und Output-Intervalle müssen nicht zwangsläufig im gleichen Takt stattfinden. Der wichtigste Ansatz für das Finden der passenden Intervalle sollte immer die ökonomische Sinnhaftigkeit sein.



**Bild 6.2** Zusammenhang von Queue Replenishment Meeting, Daily Standup Meeting und Release-Planungsmeeting

## Teamretrospektiven

Retrospektiven haben immer das Ziel, die Arbeit – und vor allem auch die Zusammenarbeit – eines bestimmten Zeitraums Revue passieren zu lassen und daraus Schlüsse darüber zu ziehen, was verbessert werden könnte. Es ist also ein sehr gezielter Blick auf die Arbeitsweise des Teams. Üblicherweise werden Retrospektiven in bestimmten Intervallen abgehalten. Wie wir aber in der Zwischenzeit wissen, soll in Kanban Verbesserung *permanent* passieren. Sobald ein Problem auftritt, macht man sich Gedanken darüber, wie man es lösen und damit im besten Fall den Arbeitsprozess optimieren kann. Aus dieser Kaizen-Sicht sind Retrospektiven konstruierte Ausnahmesituationen im Alltag, durch die ein künstlicher Abstand zwischen dem Auftreten eines Problems und dem Lerneffekt geschaffen wird. Realistisch gesehen ist aber nicht jeder Mensch in der Lage, den Kaizen-Gedanken sofort in der täglichen Arbeit umzusetzen. Bevor es eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung geben kann, braucht man zunächst eine Kultur der Verbesserung. Das ist einer der Gründe, warum Kanban auch in puncto Retrospektiven auf evolutionäre Veränderung setzt. Wenn ein Team mit Kanban zu arbeiten beginnt, sind wöchentliche Retrospektiven durchaus sinnvoll. In diesen Meetings sammeln Team, Management und andere involvierte Personengruppen Verbesserungsvorschläge und bringen sie in eine Reihenfolge der Dringlichkeit. Vielen Teams hilft es, dazu ein Verbesserungs-Board (oder Improvement-Backlog) zu installieren, um die Verbesserungen nacheinander umzusetzen. Wir haben auch schon Teams kennengelernt, die eine eigene Serviceklasse für Verbesserungsarbeiten einsetzen.

Retrospektiven sind aber auch dann noch sinnvoll, wenn ein Kanban-Team den Kaizen-Gedanken bereits sehr erfolgreich lebt. Bei der Fokussierung auf die laufenden lokalen Optimierungen in einem Ausschnitt der Wertschöpfungskette darf man nicht aus den Augen verlieren, dass alles im Sinne des großen Ganzen – der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens – passieren muss. Aus diesem Blickwinkel sind Retrospektiven sehr hilfreich, weil ein Team dadurch einen Schritt zurück macht und feststellen kann, ob durch die lokalen Verbesserungen der Bedarf an umfassenden Verbesserungen an mehreren Stellen im Unternehmen sichtbar geworden ist. In der Lean Production bezeichnet Kaizen die evolutionären, inkrementellen Verbesserungen. Der Begriff **Kaikaku** steht hingegen für größere, revolutionäre, radikale Verbesserungen. Wenn also ein Kanban-Team den Kaizen-Gedanken bereits in den Alltag integriert hat, können Retrospektiven zu Kaikaku-Events werden, bei denen die Erkenntnisse lokaler Verbesserungen zu Verbesserungen auf einer umfassenderen systemischen Ebene aggregiert werden.

In der Realität sehen wir oft, dass mit Retrospektiven sehr schludrig umgegangen wird, obwohl sie das Potenzial für die größten Verbesserungssprünge haben. Entweder wird mit Retrospektiven erst nach einem halben Jahr begonnen, wenn sich schon niemand mehr an das Geschehene erinnern kann, oder sie werden nach kurzer Zeit einfach eingestellt. Tun Sie das nicht. Beschäftigen Sie sich etwas intensiver mit diesem Format und bleiben Sie am Ball, es ist es wirklich wert. Wirklich erfolgreiche Unternehmen führen inzwischen sogar jährliche unternehmensweite Retrospektiven mit mehreren Dutzend Teilnehmern durch, um sich als Organisation weiterzuentwickeln. Diese Kultur braucht aber auch die Regelmäßigkeit von Retrospektiven auf allen anderen Ebenen, zum Beispiel jener des Teams.

## Operations Review

Der Blick aufs Ganze ist auch Sinn und Zweck von Operations Reviews. Jedes Kanban-Team macht bei seiner Arbeit wertvolle Erfahrungen, die es zunächst selbst weiterbringen, schlussendlich aber die Arbeitsweise der gesamten Organisation verbessern sollen. Mit Operations Reviews versuchen wir, die von Eliyahu M. Goldratt angesprochene Fragmentierung zu überwinden, an der Unternehmen „leiden“. In den Operations Reviews kommen sämtliche Kanban-Teams eines Unternehmens zusammen, um ihre Erkenntnisse miteinander zu teilen und um teamübergreifende Probleme und Zusammenhänge zu klären. Management und Stakeholder sind ausdrücklich willkommen. So bekommen sie einen Überblick über die Fortschritte und ein besseres Gespür dafür, wo sie mit ihren Mitteln helfen können. Im besten Fall finden Operations Reviews monatlich statt und sollten sich in einem zeitlichen Rahmen von zwei Stunden bewegen. Ein straffes Zeitmanagement und eine gute Moderation sind dafür unbedingt notwendig. Jedes Team präsentiert in diesem Meeting die Messungen, mit denen es seinen Arbeitsfluss überwacht und feststellt, welche Schlüsse daraus gezogen werden konnten. Es handelt sich also um eine objektive, datengetriebene Retrospektive zur Leistungsfähigkeit der Organisation.

In der Praxis beobachten wir, dass Unternehmen, die Operations Reviews zwischen ihren Kanban-Teams unterstützen, wesentliche Leistungssteigerungen verzeichnen. Genauso oft begegnen wir aber einer ablehnenden Sichtweise: Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Mitarbeiter verbringen monatlich „unproduktive“ Zeit in einem Meeting. Natürlich müssen die Verantwortlichen jeweils selbst entscheiden, ob sie diese Möglichkeit zu umfassenden Verbesserungen nutzen wollen oder nicht. Oft muss das Bewusstsein, dass sich diese zeitliche Investition langfristig lohnt, erst noch wachsen. Auch hier setzen wir in Sachen Verständnis auf eine evolutionäre Veränderung.