

Kanban

Verstehen, einführen und anwenden

Bearbeitet von
Mike Burrows, Florian Eisenberg, Wolfgang Wiedenroth

1. Auflage 2015. Taschenbuch. XXII, 250 S. Paperback
ISBN 978 3 86490 253 6
Format (B x L): 16,5 x 24 cm

[Wirtschaft > Management > Projektmanagement, Zeitmanagement](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1 Transparenz

Wir befinden uns ein paar Stockwerke weiter oben in unserem schönen, neuen Büro, von dem man die Nyugati-Haltestelle in Budapest überblicken kann. Es ist kurz nach 9:30 Uhr und unser Standup-Meeting läuft gerade. Unsere Stimmung ist ein wenig vergnügter als sonst, denn wir freuen uns auf Kaffee und Kuchen auf der anderen Straßenseite. Dort werden wir feiern, dass wir wieder etwas Neues gelernt haben. Die Rechnung geht dieses Mal auf mich – ich habe es am Tag zuvor geschafft, den Build über mehrere Stunden in einem schlimmen Zustand zu hinterlassen, und der Entwicklungsleiter sollte das eigentlich nicht tun.

Allerdings haben wir noch ein paar wichtige Dinge, um die wir uns kümmern müssen. Tibor und Maté drücken ihre Sorge über ein Ticket (eine gelbe Haftnotiz) aus, das seit Tagen in der »Released«-Spalte auf dem Whiteboard des Teams feststeckt. Gy bietet kurzerhand seine Hilfe an: Er ist sich recht sicher, dass er das Betriebsteam überzeugen kann, dass die neue Preiskurve, die durch das feststeckende Ticket repräsentiert wird, zuverlässiger ist als die alte; wir sollten damit rechnen, dass sie in ein bis zwei Tagen voll in der Produktion implementiert ist. Gys Angebot wird dankbar akzeptiert und wir nehmen uns das nächste Ticket vor.

Diese wenigen Momente reichen aus, um einige Beispiele für Kanbans ersten Wert zu demonstrieren, **Transparenz**:

- Unsere Arbeit ist für alle sichtbar auf einem großen Whiteboard dargestellt. Auf dem Board sind Tickets, die Arbeitspakete repräsentieren, in Spalten organisiert; die Spalten korrespondieren zu Status, in denen sich Arbeitspakete befinden können, oder zu Schritten unseres Workflows.
- Wir verstehen die Wichtigkeit von regelmäßigen *Feedbacks* und wir halten ein *Standup-Meeting* ab.
- Wir haben einige der *Regeln*, die für unsere Arbeit gelten, herauskristallisiert; viele von ihnen sind in der Nähe des Boards aufgelistet. Eine dieser Regeln besagt, dass Entwickler die Verantwortung für ihre Arbeitspakete behalten, bis sie eine Kundenbestätigung bekommen haben, dass dieses Paket auch den gewollten Wert erzielt. Eine andere Regel schreibt vor, dass Lernen mithilfe von Kuchen verstärkt werden sollte – im ganz speziellen Fall die Ich-werde-diesen-Fehler-nie-wieder-machen-Art des Lernens.

Dieses Szenario spielte sich 2009-2010 ab, gerade als David Anderson Feedback zu den kürzlich formulierten *Grundprinzipien* und *Kernpraktiken* der Kanban-Methode einholte. Wir – Menschen wie ich, die die Ideen bereits anwendeten – diskutierten und verfeinerten sie über unsere Gruppenmailingliste. Innerhalb weniger Wochen gingen sie mit Davids »blauem Buch« [Anderson 2010] in den Druck. Wir hatten eine dokumentierte Methode!

Transparenz ist ein zentraler Aspekt von Kanban. Drei der sechs Kernpraktiken stehen damit in Verbindung:

- KP1: Visualisiere.
- KP4: Mache Prozessregeln explizit.
- KP5: Implementiere Feedbackzyklen.

Sehen wir sie uns nacheinander an.

1.1 Kernpraktik 1: Visualisiere

Kanbans Ein-Wort-Praktik »Visualisiere« erscheint erst einmal sehr unspezifisch. Allerdings besitzen die meisten Kanban-Implementierungen eine bestimmte Art der Visualisierung, ein *Kanban-Board*. Diese Boards werden verwendet, um *Kanban-Systeme* zu implementieren. Das sind visuelle Arbeitsmanagementsysteme, die einige nützliche Eigenschaften haben. Wir werden diese Eigenschaften in den nachfolgenden Kapiteln genauer betrachten, für den Moment konzentrieren wir uns auf die visuellen Aspekte.

Hätten wir ein elektronisches Werkzeug verwendet, hätte unser Board vielleicht so wie in Abbildung 1–1 ausgesehen.



Abb. 1–1 Ein elektronisches Board

Statt Haftnotizen auf einem Whiteboard haben wir nun Icons, die wir über den Bildschirm ziehen können. Egal ob elektronisch oder physisch, diese werden als *kanban* bezeichnet, ein japanisches Wort, das als »visuelles Zeichen« oder auch

»Platzhalter« übersetzt werden kann. Wir bevorzugen die etwas umgänglicheren Begriffe *Karte* (oder *Ticket* – ich verwende die beiden synonym) und *Arbeitspaket*. Denken wir an das visuelle Design, tendieren wir zum ersten Begriff. Wir verwenden eher den zweiten, wenn der Fokus darauf liegt, was sie repräsentieren.

In diesem Buch repräsentieren Arbeitspakete festgelegte Teilstücke von Wissensarbeit: Dinge wie Produkteigenschaften, die entwickelt werden müssen, oder Serviceanfragen, die zu erfüllen sind. Diese Dinge müssen keine Verbindung zu Software haben – es gibt Beispiele aus Rechtsabteilungen, Personalabteilungen, dem Vertrieb und dem Büro des Geschäftsführers. Sie haben typischerweise gemeinsam, dass ein großer Teil der Arbeit in den Köpfen von Menschen oder auf ihren Computern erfolgt. Ohne das Board wäre diese Arbeit unsichtbar.

Es hört sich vielleicht trivial an, aber es ist wichtig, dass diese Tickets beweglich sind. Man bewegt die Tickets von Spalte zu Spalte, während die Arbeit am dahinterliegenden Arbeitspaket voranschreitet. Das bedeutet, dass man mit einem Blick sehen kann, wie viel Arbeit sich in welchem Zustand der Fertigstellung befindet. Schaffen Sie das mal mit einer To-do-Liste!

Wenn das Board groß genug und das Ticketdesign deutlich genug ist, kann man von der anderen Seite des Raums erkennen:

- Welche Arbeit gerade blockiert ist (wartet auf etwas)
- Wer woran arbeitet
- Welche unterschiedlichen Arten von Arbeit existieren und in welcher Verteilung
- Wie viel Arbeit sich in welchem Grad der Fertigstellung befindet

Haben wir all diese Informationen ständig verfügbar, bekommen wir recht schnell ein Gefühl dafür, wie ein gesunder Zustand aussieht. Wenn man sich darauf einmal eingerichtet hat, lässt einen das Board sofort wissen, wenn Dinge von der Norm abgewichen sind und eine Untersuchung des Zustands oder korrigierende Maßnahmen notwendig sind.

1.1.1 Visualisierung und Veränderung

Die Visualisierung und andere Formen der Transparenz haben in Kanban einen doppelten Sinn: Zum einen soll die Notwendigkeit von Aktivität sichtbar gemacht werden und zum anderen soll den Menschen geholfen werden, gute Entscheidungen zu treffen. Beides funktioniert auf zwei Ebenen:

- Aktivität in Form von Arbeit, die getan werden muss; gute Entscheidungen bei der Auswahl der Arbeitspakete
- Aktivität in Form von Veränderung des Systems; gute Entscheidungen in der Rechtfertigung, im Umfang und in der Implementierung der Veränderung

Wie reagieren Sie, wenn das Board anzeigt, dass nicht alles so ist, wie es sein sollte? Hier sind einige übliche Antworten, die ein Manager oder Coach geben könnte:

1. *Egal, es wird sich schon alles selbst regeln, wie es das normalerweise auch immer tut.*
2. *Ich werde durch ein straffes Management eingreifen, bis die Situation vorüber ist.*
3. *Ich werde durch eine Veränderung des Systems eingreifen.*
4. *Verstehen sie, wie die Dinge so gekommen sind? Wollen sie das System entsprechend verändern? Wie sollte ich ihnen helfen?*
5. *Ich respektiere ihre Fähigkeiten, angemessene Änderungen in dieser Situation durchzuführen.*

Jede dieser Verhaltensweisen hat ihre Berechtigung, allerdings scheinen einige eine höhere Reife widerzuspiegeln als andere. Durch das Auslösen von Aktionen und das Unterstützen guter Entscheidungen führt Kanban die Menschen zu reiferem Verhalten wie in Punkt 4 oder 5. Organisationen, die diese Verhaltensweisen bewusst akzeptieren und die **Führungsstile** fördern, die solches Verhalten unterstützen, sind auf einem guten Weg zu höherer Reife.

Verhalten 5 (und zu einem geringeren Anteil Verhalten 4) enthält ein weiteres, sehr interessantes Element, die *Selbstorganisation*.

Selbstorganisation ist eine wunderbare Sache. Sie bedeutet nicht nur, dass Individuen autonom handeln können – obwohl das essenziell für ihr Wohlergehen ist. Selbstorganisation bedeutet auch, dass das System sich selbst neu organisieren und einstellen kann, um effektiver mit seinen Herausforderungen umgehen zu können. Selbstorganisation bringt in ihrer vollen Bedeutung Anpassungsfähigkeit und Resilienz. Da Selbstorganisation ohne Intervention von außen passieren kann, skaliert sie sehr gut. Sowohl für den Systembetrieb als auch für die Systemveränderung ist Selbstorganisation sowohl effektiv als auch menschenfreundlich.

Ein System zu verändern, das visuell gemanagt wird, sollte eine kostengünstige und schnelle Sache sein. Einfach eine Linie oder zwei auf dem Whiteboard ausradieren, eine weitere zeichnen und ein paar Klebezettel umherschoben (oder ein paar Klicks mit der Maus). Die Auswirkung dieser Änderungen kann sehr groß sein. Verglichen mit dem recht kleinen Implementierungsaufwand ist dieses Arbeiten am System eine Aktivität mit sehr großem Hebel.

Hier ist ein positiver Kreislauf im Spiel:

- Das Kanban-System organisiert die Arbeit.
- Die Menschen organisieren sich um die Arbeit herum.
- Aus ihrer neuen Perspektive sehen die Menschen, dass das Kanban-System die Arbeit besser organisieren könnte, als es das im Moment tut, und sie verändern es.

1.2 Kernpraktik 4: Mache Prozessregeln explizit

Kanban-Boards sind sehr effektiv darin, Arbeit zu organisieren, aber einige Aspekte des Systems werden manchmal nicht optimal durch die visuelle Sprache von Tickets, Farben, Spalten und Ähnlichem beschrieben. Manchmal machen ein paar wenige Worte in Form von Prozessregeln den Unterschied. Es handelt sich dabei nicht um Verordnungen von oben: Vielmehr sind sie ein Weg, um zwischen den Teilnehmern ein gemeinsames Verständnis darüber aufrechtzuerhalten, wie das System betrieben wird.

Ein weiterer Aspekt der **Transparenz**: Parallel zur Strategie, das Unsichtbare sichtbar zu machen, machen wir das Implizite explizit, und zwar dann (und nur dann), wenn wir glauben, dass es uns hilft, bessere und vorhersagbarere Entscheidungen zu treffen. Auch hier möchten wir einen Hebel ansetzen – wenige Worte, die vorsichtig ausgewählt werden, um die Absicht darzulegen, keine dicken Dokumente, die alle Eventualitäten abdecken. Ich habe schon Prozessregeln gesehen, die so kurz waren wie »Demo!« und über der betroffenen Spalte auf dem Board gehängt waren – das war alles, was benötigt wurde, um eine effektive Vereinbarung über die Arbeitsweisen zu stützen.

Viele Prozessregeln beschreiben, welche Kriterien Arbeitspakete erfüllen sollen, wenn sie eine Spalte erreichen oder sie verlassen, zum Beispiel:

- *Tickets in der »Bereit«-Spalte sollten nicht mehr als fünf Tage Arbeit in der Entwicklung benötigen.* In Budapest nannten wir sie die »Fünf-Tage-Regel«; später wurde sie zur »Zwei-Tage-Regel.«
- *Tickets dürfen nicht in die »Test«-Spalte rutschen, bis sie ein Peer-Review absolviert haben und die Ergebnisse dem Team demonstriert wurden.*

Auf unserem Board waren Stichworte wie »< 5 Tage Implementierung«, »Code-review« und »Demo!« als Erinnerung an die Erwartung des Teams absolut ausreichend.

Andere Prozessregeln können auch globalerer Natur sein:

- *Die Stabilität der Produktionsumgebung hat eine höhere Priorität als das Lösen von Fehlern in der Qualitätssicherung; beide haben höhere Priorität als Neuentwicklungen.*
- *Wird ein neues Stück Arbeit gezogen, wird der Auftraggeber informiert, falls es wahrscheinlich ist, dass es Auswirkung auf bestehende Arbeit hat.*

Diese Beispiele für Prozessregeln sind nicht universal anwendbar, aber sie können einfach in vergleichbare Kontexte übernommen werden. Das ist nicht untypisch. Manchmal existiert ein unterliegendes Prinzip, das sich leichter übertragen lässt als die Regel – »Das Lernen feiern« statt »Kuchen essen« zum Beispiel. Es ist aber auch keine Schande, wenn eine Regel komplett einmalig für die Situation ist. Der Kontext ist wichtig!

1.2.1 Prozessregeln und Veränderung

Wir fügen Prozessregeln hinzu, wenn wir glauben, dass die zusätzliche Klarheit uns dabei helfen wird, bessere Entscheidungen zu treffen oder diese effizienter zu treffen. Das ist häufig ein guter Zeitpunkt, um die darunterliegenden Denkweisen zu diskutieren, wie zum Beispiel:

- *Große Arbeitspakete haben verglichen mit kleineren eine überproportional große Wahrscheinlichkeit, problematisch zu sein.* (Das könnte auch mehr als nur ein Bauchgefühl sein – wir könnten Daten haben, die diese Hypothese belegen.)
- *Allgemein gesagt ist es besser, etwas fertigzustellen als etwas weiteres Neues zu beginnen.* (Das könnte als hausgemachte Lebensweisheit anerkannt sein – »Stop starting, start finishing!« – oder auf solider Theorie aufgebaut sein.)

Indem wir Prozessregeln explizit machen, erzwingen wir, dass das darunterliegende Denken überprüft wird. Passt die Realität nicht zu unserem Denken, sind wir ständig dabei, uns an den Regeln zu reiben. Das erzeugt Unbehagen, aus dem eine Reevaluation und weiteres Lernen entsteht.

Aus diesem Grund ist es gut, mit einfachen Prozessregeln zu beginnen, die die aktuelle Praxis wiedergeben (das, was wirklich in den meisten Fällen getan wird, unabhängig von den offiziellen Regeln), und von dort aus nach Bedarf zu verfeinern. *Beginne mit dem, was du gerade tust* ergibt hier genauso viel Sinn wie auch sonst. Schreib sie nieder, dann stelle dich der Herausforderung. Ist es immer sinnvoll, hier eine Demo zu machen? Könnte diese Zehn-Tage-Aufgabe vielleicht trotz allem doch okay sein?

Diese Strategie – vorher implizite Dinge explizit zu machen – bezieht sich auch auf die Kanban-Methode selbst. Das Vorhandensein von Feedbackzyklen und ihre Implementierung waren so offensichtlich, dass niemand daran dachte, sie im ursprünglichen Entwurf der Methode mit aufzunehmen.

1.3 Kernpraktik 5: Implementiere Feedbackzyklen

Trotzdem sie anfangs ausgelassen wurden, sind Feedbackzyklen essenziell. Ohne frühes Feedback werden Anzeichen, dass das System ungesund ist, übersehen. Oder sie werden ignoriert oder so halbherzig adressiert, dass niemand sicher ist, ob wir wirklich eine Verbesserung erzielt haben. Feedbackzyklen sind deshalb essenziell, damit Transparenz zu einem effektiven Treiber für die Veränderung gemacht werden kann.

Wie bei »*Visualisiere*« ist viel Platz für Interpretation und kreative Implementierung in der Formulierung dieser Praktik. Das ist Absicht. Um es etwas konkreter zu machen, schauen wir uns drei allgemein implementierte Beispiele für Meetings an, die regelmäßig die Möglichkeit für verschiedene Arten von Feedback bieten. Wir beenden diesen Abschnitt mit Feedbackzyklen, die auf Metriken basieren.

1.3.1 Das Standup-Meeting

Sollte ich eine agile Praktik vor allen anderen empfehlen, so wäre es diese. Ich habe erlebt, wie Teams Standup-Meetings abschaffen, weil sie ihren Wert nicht erkennen, um sie dann nur wenige Tage oder Wochen später wieder einzuführen, wenn die Dinge langsam auseinanderfallen. Vielleicht macht gerade die Vertrautheit mit dieser Praktik es so einfach, den Wert dahinter zu übersehen.

Standup-Meetings sind kurze Treffen – kurz genug, dass alle Teilnehmer für die Dauer komfortabel stehen können (oder sollten) –, die regelmäßig durchgeführt werden (häufig täglich). Die Geschwindigkeit kommt mit der Übung: den Ablauf kennen, Aktualisierungen auf einem angemessenen Detailniveau darstellen und die Disziplin besitzen, Konversationen auf danach zu vertagen.

Standup-Meetings können verschiedene Formen haben:

- Informell, ohne Agenda, unstrukturiert (kaum zu empfehlen)
- Befragung durch einen Manager (häufig ist das ein Projektmanager, der nach Aktualisierungen fragt)
- Nacheinander, Person für Person, vielleicht unter Verwendung des *Scrum*-Formats, in dem jeder Teilnehmer beschreibt, *was er gestern getan hat, was er heute vorhat* und *welche Hindernisse er hat*¹.
- Durchgehen der Arbeitspakete auf dem Kanban-Board, von rechts nach links, beginnend mit den Dingen, die kurz vor der Fertigstellung sind. Das Treffen wird beendet, wenn es unproduktiv wäre, weiter stromaufwärts zu schauen.
- Ähnlich wie oben das Board von rechts nach links durchgehen, aber nur die Pakete besprechen, die blockiert oder risikobelastet sind.

Sowohl das Scrum-Format als auch die beiden boardzentrierten Formate unterstützen unsere dahinterliegende Agenda, Transparenz um unsere Entscheidungen herum hinzuzufügen: Woran man arbeiten sollte und wie, wann man taktisch intervenieren sollte, um einem Arbeitspaket zu helfen, vorwärts zu kommen, und wann man zurücktreten und beobachten sollte, wie das System wirklich funktioniert.

Dabei gibt es natürlich auch ein soziales Element, das bei der Teambildung hilft. Teammitglieder profitieren immens von dem Treffen. Sie wissen dadurch nicht nur, was überhaupt passiert, sondern haben auch eine bessere Vorstellung von der Arbeit der anderen Teammitglieder. Wenn dadurch Vertrauen aufgebaut wird und die Bedürfnisse des Teams besser verstanden werden, wird die Kommunikation ehrlicher und direkter. Kurz gesagt, es sind fünfzehn gut investierte Minuten.

Es überrascht Sie wahrscheinlich kaum, dass ich eine starke Vorliebe für die boardgetriebenen Formate habe. Sie stärken die Idee, dass wir die Arbeit zusammen über die Ziellinie bringen wollen; sie sind mehr auf das Ziel der Arbeit fokussiert als auf den, dem die Arbeit zugewiesen ist. Ich folge dem allerdings

1. Die agile Methode Scrum wird in Kapitel 13 erklärt.

nicht sklavisch und ich habe gesehen, dass Teams, die mit den Techniken und miteinander angenehm umgehen, unbewusst, aber trotzdem noch angemessen zwischen den verschiedenen Stilen, sowohl formelle als auch informelle, hin- und herwandern können.

Halten Sie gleichwertige Treffen ab? Fragen Sie sich im Sinne von Explizit-Machen des Impliziten: Welche Absicht steckt hinter dem Format meines Treffens? Wird diese Absicht gänzlich umgesetzt? Fördern oder behindern die Teamtreffen selbstorganisiertes Problemlösen?

1.3.2 Replenishment-Meetings

Das Replenishment-Meeting ist eine weitere weitverbreitete Praktik². Dies ist das Forum, in dem die *Input Queue* (oder, falls Ihnen das lieber ist, das *Backlog*) eines Prozesses mit neuer Arbeit befüllt wird. Es ist außerdem eine großartige Möglichkeit, um die Kundenzufriedenheit zu überprüfen, Kundenbedürfnisse zu erforschen und diese Bedürfnisse mit den Fähigkeiten des Teams zu vergleichen. Es ist ein wichtiger Feedbackzyklus, denn es liefert eine externe Perspektive.

Ich werde aus zwei Gründen nicht auf die Durchführung von Replenishment-Meetings eingehen:

1. Sie sind sehr kontextabhängig. Wie man mit einem einzelnen, internen Kunden zusammenarbeitet, wird sich sehr von dem Umgang mit mehreren, externen Kunden unterscheiden. Gestalten Sie den Prozess passend zu Ihrer Situation und seien Sie offen für die Möglichkeit, dass es eine angemessene Lösung sein kann, Meetings nur nach Bedarf abzuhalten – oder überhaupt keine Meetings.
2. Ich habe schon zu häufig gesehen, dass Teams in die Falle tappen, sich auf Kosten der Kunden zu sehr auf die Bedürfnisse des Prozesses (oder noch schlimmer, des Lieblingsprozesses des Prozessbegleiters) zu fokussieren. Wem kommen die gestellten Hürden wirklich zugute?

1.3.3 Weitere Meetings

Es existieren weitere Meetings außerhalb des Lieferprozesses, die dafür vorgesehen sind, den Verbesserungsprozess mit Daten zu versorgen oder zu managen. Eine populäre agile Praktik, die von einigen Kanban-Implementierungen übernommen wurde, ist die *Retrospektive* auf Teamebene. In anderen Implementierungen wird sie durch eine eher spontane Herangehensweise ersetzt. Wir raten größeren Kanban-Implementierungen dringend dazu, abteilungsweise wöchentlich oder vierzehntägig »*Service Delivery Reviews*« abzuhalten (manchmal auch *System Capability Review* genannt) und bereichsweite *Operations Reviews* auf

-
2. Sollten Sie Scrum kennen, sein Replenishment-Meeting ist das *Sprint Planning Meeting*.

einer monatlichen Basis. Bei diesen Meetings teilen mehrere Teams ihre Leistungsdaten, Zwischenfallberichte und Aktualisierungen bezüglich angegangener Verbesserungen miteinander und (idealerweise) mit Kundenrepräsentanten und der Restorganisation.

Vielleicht führen Sie bereits diese oder ähnliche Meetings durch. Das Ziel ist natürlich nicht, noch weitere Treffen zu etablieren, sondern Bedingungen zu schaffen, in denen schnelles Feedback generiert wird und anhand dessen effektiv gehandelt werden kann. Sie sind es wert, mit Sorgfalt gestaltet zu werden.

1.3.4 Feedbackzyklen, die auf Metriken basieren

Das Diagramm in Abbildung 1–2 ist mein *Cumulative Flow Diagram* (häufig als *CFD* bezeichnet). Ich habe es folgendermaßen erstellt:

1. Alle paar Tage habe ich gezählt, wie viele Tickets sich in jeder Spalte des Boards befinden.
2. Fertiggestellte Arbeit, deren Tickets nicht mehr auf dem Board auftauchen, habe ich hinzugerechnet (dadurch wird dieses Diagramm kumulativ).
3. Die Ergebnisse habe ich in einem Excel-Diagramm visualisiert, sodass die fertiggestellte Arbeit unten dargestellt wird.

Heutzutage bekommt man diese Diagramme auch einfach von seinem favorisierten Online-Kanban-Werkzeug bereitgestellt.

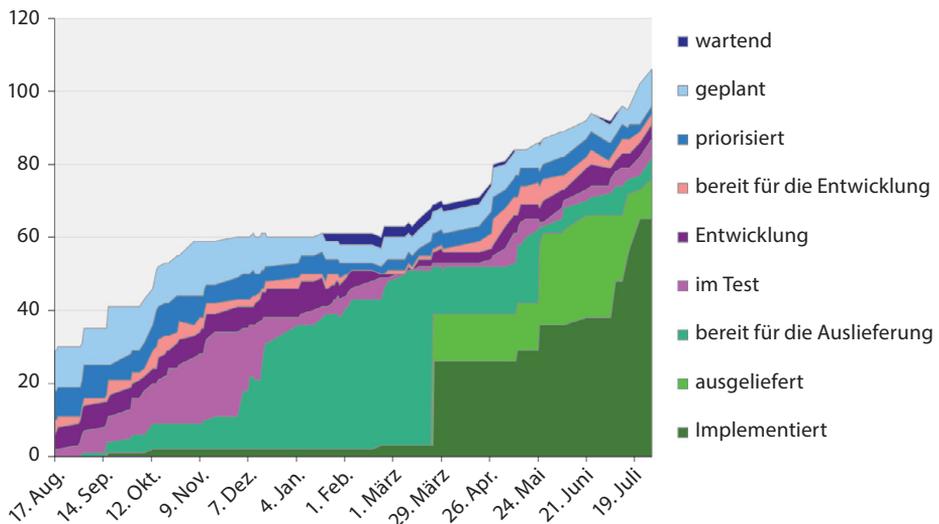


Abb. 1–2 Cumulative Flow Diagram (CFD) meines Projekts

Selbst wenn Sie noch nie eines dieser Diagramme gesehen haben, können Sie wahrscheinlich das »Aufblähen« von Work in Progress erkennen, das so typisch

für den Beginn eines Projekts ist, dann die treppenartigen Übergänge großer *Batches* von Status zu Status und gegen Ende die eher kontinuierliche Art der Auslieferung.

Ja, es gab einige deutliche Unebenheiten im Verlauf, aber es war gut zu sehen, dass wir erfolgreich sind. Ich konnte auch an anderen Dingen erkennen, dass eine Auslieferung erfolgt ist, aber dieses Diagramm gab mir ein klares Feedback darüber, dass sich die Durchlaufzeit durch den Prozess, der Durchsatz des Prozesses und sogar die Art der Auslieferung zu einem kontinuierlichen Stil hin veränderten. All das in nur einem Diagramm!

Andere Visualisierungen und Metriken helfen Anwendern beim Verstehen, wie Zeiten verteilt sind, und geben damit Einsicht sowohl in die interne Funktionsweise des Prozesses als auch darauf, wie die Dienstleistung vom Kunden erfahren wird.

1.4 **Transparenz als Wert**

Transparenz in Kanban ist zielgerichtet. Das heißt, sie ist absichtlich enthalten, um Menschen dabei zu helfen, gute Entscheidungen sowohl bei ihrer tagtäglichen Arbeit als auch bezüglich des Systems zu treffen. Gut ausgeführt unterstützt sie die Selbstorganisation – fügt einen Sinn, Anpassungsfähigkeit und Resilienz hinzu – und sie gibt den Menschen die Rückmeldung, dass Fortschritt erzielt wird. Auf mehreren Ebenen fordert sie heraus, dass die darunterliegende Logik artikuliert, hinterfragt und verfeinert wird.

Soweit es weitere Erwägungen wie **Respekt** erlauben, bedeutet mehr Transparenz, dass mehr Dinge an die Oberfläche gebracht werden und es damit mehr Anlässe zur Veränderung gibt. Und je reifer Organisationen werden, desto mehr steigt hoffentlich ihr Appetit auf Transparenz. Mehr ist mehr, um es etwas allgemeiner auszudrücken.

Transparenz alleine reicht aber nicht aus und sie ist auch kein Ersatz für effektive **Kooperation**; Veränderung ohne **Vereinbarung** ist nicht dauerhaft. Manchmal kombinieren wir Transparenz absichtlich mit anderen Werten, beispielsweise mit **Kundenfokus** im Replenishment-Meeting. Kurz gesagt: Der Schlüssel zum Erweitern der Grenzen der Transparenz in Ihrer Organisation könnte in den anderen acht Werten liegen.