

Jim Benson · Tonianne DeMaria Barry

Personal Kanban

Visualisierung und Planung von Aufgaben,
Projekten und Terminen mit dem Kanban-Board

→ Aus dem Amerikanischen übersetzt von Meike Mertsch



modus cooperandi
performance through collaboration



dpunkt.verlag



Jim Benson ist CEO bei Modus Cooperandi. Er unterstützt seine Kunden darin, nachhaltige Managementsysteme zur Zusammenarbeit zu erstellen. Dabei verbindet er die Lean-Prinzipien der Fertigung, die agilen Methoden aus der Softwareentwicklung und die neuen Möglichkeiten in der Kommunikation durch die sozialen Medien für sein Verfahren und die Werkzeuginfrastruktur. Jim hat Personal Kanban entwickelt. Er ist Gewinner des Brickell Award 2012 und ein Fellow der Lean Systems Society (LSS).



Tonianne DeMaria Barry ist CEO bei Renaissance Consulting. Ihre Karriere als Beraterin umfasst sowohl die Modeindustrie, staatliche Stellen und gemeinnützige Verbände als auch Fortune-100-Unternehmen, Start-ups und internationale Entwicklungsgesellschaften. Sie hat mit Jim bei Modus Cooperandi in einer Reihe von Projekten zusammengearbeitet.



Übersetzerin:

Meike Mertsch ist als Softwareentwicklerin bei it-agile GmbH in Hamburg tätig. Sie beschäftigt sich seit längerem mit leichtgewichtigen Methoden wie Kanban und Personal Kanban sowie agilen Entwicklungs- und Testmethoden.

Jim Benson · Tonianne DeMaria Barry

Personal Kanban

**Visualisierung und Planung von Aufgaben,
Projekten und Terminen mit dem Kanban-Board**

Übersetzt aus dem Amerikanischen
von Meike Mertsch



dpunkt.verlag

Jim Benson
jim@moduscooperandi.com

Tonianne DeMaria Barry
tonianne@renaissance-consulting.com

Übersetzung: Meike Mertsch, Hamburg
Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz & Herstellung: Birgit Bäuerlein
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Cover-Photo: © 2009 Tonianne DeMaria Barry – Taken At: Aldie Mill, Aldie, VA
Back cover cartoon by Jim Benson using ToonDoo: <http://toondoo.com>
Image on page 8, »Kanban Team at Work« used with permission by Kenji Hiranabe
Base image on page 43, »Trafficjam« used with permission by Lynac –
<http://www.flickr.com/photos/lynac/321100379/>

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.

ISBN:
Buch 978-3-89864-822-6
PDF 978-3-86491-231-3
ePub 978-3-86491-232-0

1. Auflage 2013
Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2013 [dpunkt.verlag](http://www.dpunkt-verlag.de) GmbH
Ringstraße 19 B
69115 Heidelberg

Copyright der amerikanischen Originalausgabe © 2011 by Modus Cooperandi Press
Title of American original: Personal Kanban: Mapping Work\Navigating Life.
Modus Cooperandi Press, Inc., Seattle, WA 98119
ISBN: 9781453802267

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Widmung

Das Leben ist lang. Das Leben ist kurz. Wir machen nie etwas ganz alleine. Auch noch Jahrzehnte nachdem sie die Erde verlassen haben, inspirieren uns die folgenden Menschen bis heute. Ihre Worte und ihr Beispiel erfüllen unsere Herzen und hinterlassen zugleich eine schmerzliche Lücke. Wir widmen diese Arbeit dankbar und liebevoll ihrem Andenken.

Für Jim:

Corey Sean Smith. Er war der Erste, der mir wirklich dabei geholfen hat, meine kreative Seite zu entdecken. Er hat mir beigebracht, dass kreativer, intellektueller und geistiger Ausdruck ein und dasselbe sind. Er war immer viel mehr daran interessiert, etwas zu tun, anstatt sich Sorgen zu machen. Er ist immer an meiner Seite.

Nellie Gray Hill Benson. Sie nahm nur kurz an meinem Leben teil, aber sie war immer ein Vorbild dafür, wie Erfolg wirklich aussieht: ehrgeizig, bescheiden, unnachgiebig, anpassungsfähig. Mach das Beste aus dem, was du hast.

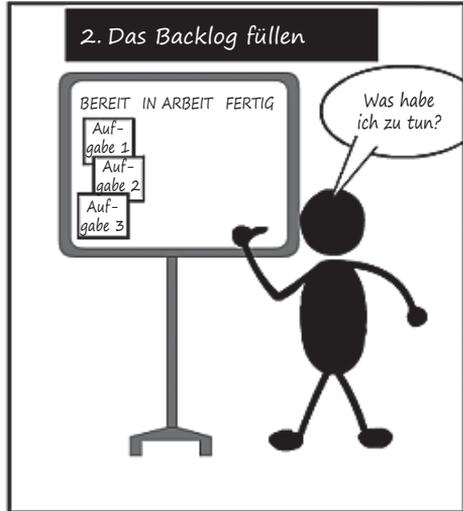
Für Tonianne:

Robert G. DeFelice. Seine Leidenschaft für die Geisteswissenschaften wurde nur durch seine unbändige Großzügigkeit und die Größe seines Herzens übertroffen. Er war mein lieber Onkel Drosselmeyer, der mir schon in jungen Jahren beibrachte, dass man nie zu alt für Märchen ist, dass Magie wirklich existiert und dass ziemlich sicher Engel zwischen uns wandeln.

Anthony A. DeMaria. Sein Tod war ein unbegreiflicher Verlust, aber sein Vertrauen in mich lebt ewig. Er war und bleibt mein größter Lehrer und seine Worte inspirieren mich bis heute. Seine unerschütterliche Loyalität und sein unstillbarer Wissensdurst, sein eindeutig neapolitanischer Sinn für Humor und die Würdigung für das schöne Leben sind nur ein Bruchteil seines reichlichen Vermächnisses. Es war ein Privileg, ihn Daddy zu nennen, und eine besondere Ehre, seinen Namen tragen zu dürfen.

Personal Kanban in vier Schritten

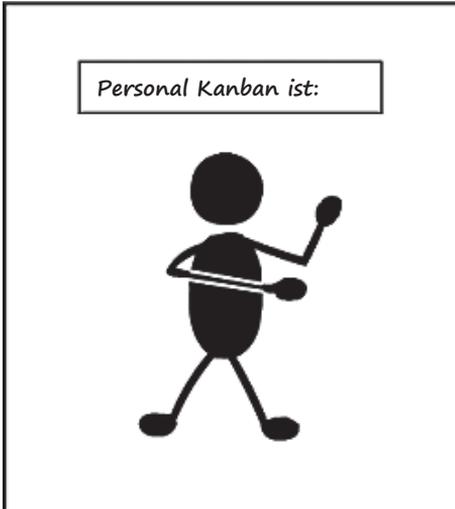
WWW.TOONDOO.COM



Kan-ban ist das japanische Wort für »Signalkarte«.

Personal Kanban ist mehr als nur Produktivität.

WWW.TOONDOO.COM



Personal Kanban gibt uns einen Kontext für unsere Arbeit.
Es ermöglicht uns, über die bloße Produktivität hinauszugehen
und größere Effizienz und echte Effektivität zu erleben.

Geleitwort

Meine erste persönliche Begegnung mit Jim fand im Oktober 2011 in München statt. Als Organisator der Konferenz Lean Kanban Central Europe (LKCE) hatte ich ihn eingeladen, einen Pecha Kucha (spezieller Kurzvortrag nach genauen Regeln) zu halten. Wir überspringen hier einmal Jims recht aufregende Anreise aus Seattle, in der etliche nächtliche E-Mails, die amerikanische Flugsicherung und ein Last-Minute-Ticket eine gewisse Rolle spielen, und begeben uns direkt in den Vortragssaal: Die Konferenzteilnehmer warten gespannt auf Jims Vortrag, nachdem sie bereits andere Präsentationen zu Prozessverbesserung, Lean und dem Pull-Prinzip gehört haben. Nun beginnt Jim seinen Vortrag mit dem Titel »Things I ate in 2011«. Und der Vortrag hielt, was der Titel versprach! Es ging um viele leckere Gerichte, die Jim auf der ganzen Welt gegessen hatte. Mit wachsender Begeisterung berichtete er von Austern, exotischen Fischen und Kartoffelchips. Und das war's. Bis heute bin ich mir nicht sicher, ob das Ganze nicht doch eine Metapher für Projektmanagement und effektives Arbeiten war oder ob es wirklich »nur« um Essen ging. Ich war natürlich davon ausgegangen, dass Jim etwas zu Personal Kanban erzählen würde, aber vorgegeben hatte ich es ja nicht. Diese Geschichte sagt für mich viel über Jim aus: Er bricht gern Erwartungen und spielt mit Konventionen; er denkt abseits ausgetretener Pfade und verbindet Bereiche, die scheinbar nichts miteinander zu tun haben. Arbeit ohne Spaß und Lachen ist für ihn nicht vorstellbar. Alle diese Aspekte spiegeln sich bei Personal Kanban deutlich wider. Es ist eben nicht einfach nur eine neue Zeitmanagementmethode oder ein weiteres ödes Projektmanagementwerkzeug, sondern eine praktische Hilfe, um erfolgreicher und entspannter im Berufs- und Privatleben zu sein.

Dazu passt auch genau Tonianne, die ich ein Jahr später kennenlernte: Selten trifft man einen Menschen, der so vielseitig interessiert und so energiegeladent ist wie Tonianne – und gleichzeitig den Gesprächspartnern so aufmerksam zuhört.

Wenn zwei Menschen wie Tonianne und Jim sich zusammentun, ist es nicht wirklich erstaunlich, dass etwas so Nützliches wie Personal Kanban dabei herauskommt.

Personal Kanban ist eine Methode, die durch ihre Einfachheit besticht: Durch Visualisierung der Aufgaben, Limitierung des Arbeitsaufkommens und kontinuierliche Verbesserung bei allem, was wir tun, lassen sich beeindruckende Ergebnisse erzielen. Wir können besser priorisieren, unsere begrenzte Zeit sinnvoller verwenden, unsere Ziele besser erreichen, Absprachen zuverlässiger einhalten und nicht zuletzt dafür sorgen, dass unser Privatleben bei all dem nicht zu kurz kommt.

Und Personal Kanban ist im Alltag wirklich einsetzbar. Das sehe ich nicht nur, wenn ich mir meine Küchenschranke anschau, an denen die verschiedenen Alltagsaufgaben, die ich auf Haftnotizen geschrieben habe, brav darauf warten, bis ich sie endlich erledige. Immer öfter berichten mir auch Freunde und Kollegen davon, wie sie kleine und große Erfolge mit Personal Kanban erzielen konnten: von der Bewältigung eines stressigen Arbeitstages über die Planung und Durchführung von Meetings bis hin zur Organisation einer Hochzeit!

Dieses Buch wird allen helfen, die wieder Kontrolle über ihre Aufgaben erlangen wollen und ihr Leben (beruflich ebenso wie privat) proaktiv gestalten möchten, anstatt immer nur dem nächsten Termin hinterherzuhetzen. Und für kleinere Teams stellt Kanban eine praktikable Alternative zu rigiden Projektmanagementansätzen dar, bei denen man vor lauter Prozess die eigentliche Arbeit nicht mehr sieht.

Ich freue mich, dass dieses Buch jetzt auf Deutsch erhältlich ist, sodass Personal Kanban sich nun hoffentlich auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz immer weiter verbreiten wird. Dass Meike die Übersetzung übernommen hat, ist ein großes Glück. Denn sie ist selbst eine erfahrene Anwenderin von Personal Kanban und war mit so viel Herzblut bei der Arbeit, dass auch die deutsche Version lebendig und unterhaltsam geschrieben ist.

Dr. Arne Roock
Hamburg, November 2012

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	1
	Personal Kanban: 100 % frei von Esoterik	1
1	Die Grundlagen von Personal Kanban	5
1.1	Auf dem Weg zu einem individuellen Kanban	6
1.2	Regeln für ein System, das keine Regeln zulässt	13
1.3	Die beiden Regeln des Personal Kanban	15
	1.3.1 Regel 1: Stellen Sie Ihre Arbeit bildlich dar	15
	1.3.2 Regel 2: Machen Sie nicht zu viel auf einmal	15
1.4	Warum wir Arbeit visuell darstellen sollten: Um sicher zu navigieren	16
1.5	Warum wir nicht so viel gleichzeitig machen sollten	18
1.6	Warum wir es Personal Kanban genannt haben	19
1.7	Warum es funktioniert	20
	1.7.1 Verständnis	20
	1.7.2 Kinästhetische Rückmeldung 1: Lernen	20
	1.7.3 Kinästhetische Rückmeldung 2: Mustererkennung	21
	1.7.4 Existenzieller Overhead	21
	1.7.5 Erzählungen und Landkarten	21
1.8	Wie man dieses Buch benutzt	22
1.9	PKFlow-Tipps	23
2	Mit Personal Kanban starten	25
2.1	Schritt 1: Vorbereitung des Materials	25
2.2	Schritt 2: Ermitteln Sie den Wertstrom Ihrer Arbeit	27
2.3	Schritt 3: Erstellen Sie Ihr Backlog	28

2.4	Schritt 4: Legen Sie Ihr WIP-Limit fest	30
2.4.1	Flameau der Jongleur: Eine WIP-Studie	32
2.4.2	Flameaus Nachwirkungen: Die Bedeutung der Limitierung von WIP	33
2.5	Schritt 5: Beginnen Sie, sich Aufgaben zu ziehen	34
2.6	Schritt 6: Besinnen Sie sich	35
2.7	Personal Kanban für Fortgeschrittene	36
2.8	Was das alles bedeutet	39
2.9	PKFlow-Tipps	39
3	Mein Zeitmanagement ist mit einer Autobahn vergleichbar	41
3.1	Fließen wie der Verkehr	41
3.1.1	Möchten Sie mehr Wasser?	42
3.1.2	Realitätscheck	44
3.2	WIP-Limits setzen	45
3.3	Die Tage unseres Lebens leben	47
3.4	Klarheit beruhigt Carl	48
3.5	To-do-Listen: Ausgeburt des Teufels	50
3.6	PKFlow-Tipps	56
4	Der Fluss der Natur	57
4.1	Arbeitsfluss: Der natürliche Arbeitsfortschritt	57
4.2	Rhythmus: Arbeitstakt	59
4.3	Pufferzeiten: »Zu viele Noten« vermeiden	60
4.4	Pull (Ziehen), Fluss, Takt und Puffer in Aktion	60
4.5	Das Wissen eines Hilfskellners: Die Natur des Ziehens	63
4.6	Realitätscheck	65
4.7	PKFlow-Tipps	66
5	Die Bestandteile einer hohen Lebensqualität	67
5.1	Metakognition: Ein Heilmittel für das Allgemeinwissen	71
5.2	Produktivität, Effizienz und Effektivität	74
5.3	Definition einer guten Investition	75
5.4	Realitätscheck	76
5.5	PKFlow-Tipps	77

6	Unsere Prioritäten festlegen	79
6.1	Struktur, Klarheit und unsere Fähigkeit, Prioritäten zu setzen	81
6.2	Kleiner, schneller, besser: Aufgabengrößen steuern und WIP begrenzen	83
6.3	Prioritäten in Theorie und Praxis	84
6.4	Dringlichkeit & Wichtigkeit	85
6.4.1	Dringend und wichtig	86
6.4.2	Wichtig, aber nicht dringend	87
6.4.3	Dringend, aber nicht wichtig	87
6.4.4	Nicht dringend und nicht wichtig	88
6.5	Leben Sie Ihr eigenes Leben	89
6.5.1	Prioritätenfilter	89
6.5.2	GTD-Prioritäten	90
6.5.3	Aufgabentypen: Farbe und Form nutzen	91
6.6	Für Experten: Metriken für Personal Kanban	92
6.6.1	Metrik Nr. 1: Ihr Bauchgefühl	93
6.6.2	Metrik Nr. 2: Das Forschungslabor	94
6.6.3	Metrik Nr. 3: Das subjektive Wohlbefinden	95
6.6.4	Metrik Nr. 4: Zeit	98
6.6.5	Fangen Sie an zu messen	99
6.7	PKFlow-Tipps	99
7	Nach Verbesserungen streben	101
7.1	Klarheit übertrifft alles	102
7.2	Kurskorrekturen: Die Wahrheit über Änderungen von Prioritäten	106
7.3	Das Fundament der Selbstbeobachtung	108
7.4	Retrospektiven	110
7.5	Probleme an ihrer Wurzel packen	112
7.5.1	Mustervergleich als Basis zur Problemlösung	113
7.5.2	Fünfmal Warum	114
7.5.3	Die sokratische Methode	116
7.5.4	Realitätscheck	117
7.6	PKFlow-Tipps	118
8	Das Ende vom Lied	119

Anhang	123
A Personal-Kanban-Entwurfsmuster	125
A.1 Jessicas Geschichte: Die Zukunft vorbereiten und mehrere Wertströme	126
A.2 Der Umgang mit sich wiederholenden Aufgaben	129
A.3 Große Projekte	129
A.4 Notfälle: Unvorhergesehene Arbeitsmengen im Zaum halten	131
A.5 Die Zeitkapsel	133
A.6 Ausgewogener Durchsatz	134
A.7 Personal Kanban und die Pomodoro-Technik	135
A.8 Personal Kanban zum Mitnehmen	136
B Personal Kanban und die sozialen Medien	137
B.1 Facebook	137
B.2 Twitter	138
B.3 Bloggen	138
Danksagungen	139
Über die Autoren	143
Über Modus Cooperandi	145
Literatur	147
Index	149

Einleitung

Personal Kanban: 100% frei von Esoterik

Ich habe gezögert, etwas zu schreiben, das wie der Stein der Weisen der Selbstorganisation klingt oder das unnötig einfühlsam oder übermäßig harmonisch anmutet. Ich wollte eine unterhaltsame Lektüre schreiben – auf alle Fälle eine praktische –, aber sicherlich keine, die den heiligen Gral des Zeitmanagements verspricht. Sie werden hier keine leeren Versprechungen für Flüge zu astralen Ebenen finden oder gar spirituelle Erlösung erlangen, indem Sie Ihre Arbeit betrachten. Ich bin kein Selbsthilfe-Guru oder Produktivitäts-Papst. Ich möchte lediglich, dass die Menschen bewusst und sachkundig entscheiden, was sie tun.

Arbeitsleben, Privatleben und Leben in der Gemeinschaft – oft werden sie als eigenständige Aspekte behandelt, aber unser Leben und unsere Einsichten können nicht getrennt werden. Die künstliche Trennung in Arbeits- und Privatleben ist nicht nachhaltig: Sie zwingt die einzelnen Aspekte unseres Lebens um unsere Aufmerksamkeit zu ringen. Das führt zu Erwartungen und Zielen, die scheinbar im Gegensatz zueinander stehen. Wenn wir unser Leben aufteilen, bekommen die einzelnen Elemente ein ungesundes Eigenleben. Sie treiben uns von einer Aufgabe zur nächsten, um Bedürfnisse zu decken, die nur einem Teilaspekt unseres Lebens genügen.

Ein entspanntes Wochenende mit den Lieben, ein perfekt gemähter Rasen, ein vielversprechender Geschäftsplan, ein spontaner Abend in der Stadt. Familienzeit, Arbeitszeit, was wir erschaffen und was wir genießen – das alles ist unser Leben. Das ist das, was Sie und mich ausmacht. Im Idealfall finden wir einen Ausgleich zwischen unseren täglichen Aufgaben, den Dingen, für die wir uns verantwortlich fühlen (die uns aber nicht reizen), und den Tätigkeiten, die uns guttun. Das kann sich als schwierig herausstellen, denn Geld ist sowohl eine Notwendigkeit als auch eine der größten Ablenkungen.

Die meisten von uns verbringen mindestens die Hälfte der Zeit, die sie wach sind, am Arbeitsplatz. Wir messen Arbeit anhand von Zeit: abrechenbare Stunden, durch Stechuhren festgehaltene Zeiten, Überstunden. Wir beurteilen unsere

Arbeitszeit nach ihrem Geldwert: Stundensatz, Projektwert, Boni. Wir nähern uns unserer Arbeit mit einer ökonomischen Haltung und bewerten sie damit: Wir arbeiten, weil wir bezahlt werden. Wenn wir keinen Einfluss auf unsere Arbeit in Form von Mitbestimmung und Kontrolle haben, wird es uns egal, was wir eigentlich tun. Und der ökonomische Blick auf die Arbeit wird der *einzig*e Blick darauf sein. Wenn Zeit eher eine Funktion des Einkommens wird anstatt zu einem persönlichen oder beruflichen Wert, dann entfernen wir uns psychologisch und emotional von unseren Taten.

Wenn unser Ziel ein bedeutungsvolles und bewusstes Leben ist, dann werden wir einen anderen Blick darauf haben.

Als Vorgesetzter und Angestellter habe ich die Auswirkungen beobachtet, wenn Zeit gegen Geld getauscht wird, wann immer die Arbeitszeit erfasst wurde. *Was zum Henker habe ich am Mittwoch gemacht?* hörte man dann die Leute oft klagen. Sie waren so sehr damit beschäftigt, Arbeit fertigzustellen, dass sie dabei vergaßen, was sie tatsächlich erreicht haben. Es fehlte die Zeit, die Erfolge zu feiern oder auch nur festzustellen, dass es sie gab.

Wir sind selbst daran Schuld, wenn wir unsere Zeit gerade mal dazu nutzen, über die Runden zu kommen. Wir lassen Spaß nur abends und am Wochenende zu, planen die Zeit, die wir dazu nutzen zu leben, anstatt immer zu leben.

Erfüllung sollte nicht als Schwäche ausgelegt werden.

Das folgende Szenario ist nicht ungewöhnlich: Wir gehen zur Arbeit, haben wenig Einblick in die Arbeit unserer Kollegen und bieten ihnen umgekehrt auch kaum welche in unsere eigene Arbeit. Wir sollen arbeiten, aber verstehen selten, warum. Wir sehnen uns nach einem Sinnzusammenhang, einem *Kontext* – und er steht uns auch zu. Es ist ein Kommunikationsproblem, wenn wir nur gesagt bekommen, was wir tun sollen, man uns aber den Kontext verschweigt. Wir können keine sachkundigen Entscheidungen treffen oder ein hochwertiges Produkt erstellen, wenn wir nicht verstehen, *warum* wir etwas tun. Das Fehlen eines Kontextes führt zu Verschwendung und damit zu langen Arbeitstagen, fehlerhafter Planung und dem Unvermögen, Verabredungen außerhalb der Firma einzuhalten.

Um diese häufigen Fehler zu vermeiden, habe ich mich mit Produktivität und Zeitmanagement befasst. Ich bemerkte, dass die verschiedenen Werkzeuge durchaus nützliche Anwendungen fanden, aber ihre Umsetzung oft mühsam und kompliziert war. Die Techniken wurden selbst zu Aufgaben. Sie benötigten meine Zeit, Energie und meine Aufmerksamkeit. Einige entzogen mir meine Selbstkontrolle. Schlimmer noch: Die meisten dieser Werkzeuge waren nur für den Einsatz von Einzelpersonen bestimmt und boten wenig Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Diese Art Techniken eigneten sich nicht für mich. Werkzeuge sollen einem Kontrolle verleihen und uns nichts wegnehmen.

Ich wollte meine Fortschritte über meine eigene kleine Welt hinaus verfolgen und deutlich machen. Ich wollte wissen, wo und wie ich meinen Kollegen helfen konnte. Ich wollte Zusammenarbeit und Effektivität für mich und mein Team. Ich wollte eine Landkarte meiner Arbeit, die nicht nur die Aufgaben im Büro verdeutlichte, sondern alles, was für mich wichtig war. Statt mich vom Leben drängen zu lassen, wollte ich, dass es mich begleitet.

Ich wollte Personal Kanban.

Personal Kanban ist eine einfache, elegante Methode, die beachtliche Ergebnisse liefert. Personal Kanban hilft uns, uns zu organisieren, gleichzeitig aber unsere Arbeit, Ziele und Einsichten auch mit anderen zu teilen. Es ist eine visuelle Startplattform für persönliche Effektivität, spontane Zusammenarbeit und ein ganzheitliches Leben. Es erfordert wenig Wartung und wirft hohe Erträge ab. Keine Kristalle, keine Aromatherapie sind erforderlich – nur Sie, Ihre Arbeit und eine bessere Planung.