



Jim Benson · Tonia DeMaria Barry

Personal Kanban

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

→ Aus dem Amerikanischen übersetzt von Meike Mertsch



dpunkt.verlag

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Personal Kanban: 100% frei von Esoterik

1 Die Grundlagen von Personal Kanban

- 1.1 Auf dem Weg zu einem individuellen Kanban
- 1.2 Regeln für ein System, das keine Regeln zulässt
- 1.3 Die beiden Regeln des Personal Kanban
 - 1.3.1 Regel 1: Stellen Sie Ihre Arbeit bildlich dar
 - 1.3.2 Regel 2: Machen Sie nicht zu viel auf einmal
- 1.4 Warum wir Arbeit visuell darstellen sollten: Um sicher zu navigieren
- 1.5 Warum wir nicht so viel gleichzeitig machen sollten
- 1.6 Warum wir es Personal Kanban genannt haben
- 1.7 Warum es funktioniert
 - 1.7.1 Verständnis
 - 1.7.2 Kinästhetische Rückmeldung 1: Lernen
 - 1.7.3 Kinästhetische Rückmeldung 2: Mustererkennung
 - 1.7.4 Existenzieller Overhead
 - 1.7.5 Erzählungen und Landkarten
- 1.8 Wie man dieses Buch benutzt
- 1.9 PKFlow-Tipps

2 Mit Personal Kanban starten

- 2.1 Schritt 1: Vorbereitung des Materials
- 2.2 Schritt 2: Ermitteln Sie den Wertstrom Ihrer Arbeit

- 2.3 Schritt 3: Erstellen Sie Ihr Backlog
- 2.4 Schritt 4: Legen Sie Ihr WIP-Limit fest
 - 2.4.1 Flameau der Jongleur: Eine WIP-Studie
 - 2.4.2 Flameaus Nachwirkungen: Die Bedeutung der Limitierung von WIP
- 2.5 Schritt 5: Beginnen Sie, sich Aufgaben zu ziehen
- 2.6 Schritt 6: Besinnen Sie sich
- 2.7 Personal Kanban für Fortgeschrittene
- 2.8 Was das alles bedeutet
- 2.9 PKFlow-Tipps

3 Mein Zeitmanagement ist mit einer Autobahn vergleichbar

- 3.1 Fließen wie der Verkehr
 - 3.1.1 Möchten Sie mehr Wasser?
 - 3.1.2 Realitätscheck
- 3.2 WIP-Limits setzen
- 3.3 Die Tage unseres Lebens leben
- 3.4 Klarheit beruhigt Carl
- 3.5 To-do-Listen: Ausgeburt des Teufels
- 3.6 PKFlow-Tipps

4 Der Fluss der Natur

- 4.1 Arbeitsfluss: Der natürliche Arbeitsfortschritt
- 4.2 Rhythmus: Arbeitstakt
- 4.3 Pufferzeiten: »Zu viele Noten« vermeiden
- 4.4 Pull (Ziehen), Fluss, Takt und Puffer in Aktion
- 4.5 Das Wissen eines Hilfskellners: Die Natur des Ziehens
- 4.6 Realitätscheck
- 4.7 PKFlow-Tipps

5 Die Bestandteile einer hohen Lebensqualität

- 5.1 Metakognition: Ein Heilmittel für das Allgemeinwissen
- 5.2 Produktivität, Effizienz und Effektivität
- 5.3 Definition einer guten Investition
- 5.4 Realitätscheck
- 5.5 PKFlow-Tipps

6 Unsere Prioritäten festlegen

- 6.1 Struktur, Klarheit und unsere Fähigkeit, Prioritäten zu setzen
- 6.2 Kleiner, schneller, besser: Aufgabengrößen steuern und WIP begrenzen
- 6.3 Prioritäten in Theorie und Praxis
- 6.4 Dringlichkeit & Wichtigkeit
 - 6.4.1 Dringend und wichtig
 - 6.4.2 Wichtig, aber nicht dringend
 - 6.4.3 Dringend, aber nicht wichtig
 - 6.4.4 Nicht dringend und nicht wichtig
- 6.5 Leben Sie Ihr eigenes Leben
 - 6.5.1 Prioritätenfilter
 - 6.5.2 GTD-Prioritäten
 - 6.5.3 Aufgabentypen: Farbe und Form nutzen
- 6.6 Für Experten: Metriken für Personal Kanban
 - 6.6.1 Metrik Nr. 1: Ihr Bauchgefühl
 - 6.6.2 Metrik Nr. 2: Das Forschungslabor
 - 6.6.3 Metrik Nr. 3: Das subjektive Wohlbefinden
 - 6.6.4 Metrik Nr. 4: Zeit
 - 6.6.5 Fangen Sie an zu messen
- 6.7 PKFlow-Tipps

7 Nach Verbesserungen streben

- 7.1 Klarheit übertrifft alles
- 7.2 Kurskorrekturen: Die Wahrheit über Änderungen von Prioritäten

- 7.3 Das Fundament der Selbstbeobachtung
- 7.4 Retrospektiven
- 7.5 Probleme an ihrer Wurzel packen
 - 7.5.1 Mustervergleich als Basis zur Problemlösung
 - 7.5.2 Fünfmal Warum
 - 7.5.3 Die sokratische Methode
 - 7.5.4 Realitätscheck
- 7.6 PKFlow-Tipps

8 Das Ende vom Lied

Anhang

A Personal-Kanban-Entwurfsmuster

- A.1 Jessicas Geschichte: Die Zukunft vorbereiten und mehrere Wertströme
- A.2 Der Umgang mit sich wiederholenden Aufgaben
- A.3 Große Projekte
- A.4 Notfälle: Unvorhergesehene Arbeitsmengen im Zaum halten
- A.5 Die Zeitkapsel
- A.6 Ausgewogener Durchsatz
- A.7 Personal Kanban und die Pomodoro-Technik
- A.8 Personal Kanban zum Mitnehmen

B Personal Kanban und die sozialen Medien

- B.1 Facebook
- B.2 Twitter
- B.3 Bloggen

Danksagungen

Über die Autoren

Über Modus Cooperandi

Literatur

Index

3 Mein Zeitmanagement ist mit einer Autobahn vergleichbar

Well it just goes to show you, it's always something. You either got a toenail in your hamburger or toilet paper clinging to your shoe.¹

Roseanne Roseannadanna

3.1 Fließen wie der Verkehr

Kapazität: Wie viel hineinpasst.

Durchsatz: Wie viel hindurchfließt.

Die Begriffe sind nicht bedeutungsgleich.

Nur allzu oft setzen wir »freie Zeit« mit »Kapazität« gleich. Wir nehmen an, dass wir mehr Arbeit erledigen können, wenn wir für eine gewisse Zeitspanne keine Aktivität eingeplant haben. Der Kalender zeigt eine freie Stunde, also müssten wir Zeit für eine weitere Besprechung, einen weiteren Anruf oder einen weiteren Gang zum Postamt haben, richtig?

Falsch!

Das ist der Grund, warum Leute, die ihre »freie« Zeit anhand der freien Zeiten in ihrem Kalender bemessen, üblicherweise hinter ihrem Zeitplan liegen. Sie lassen selten Pufferzeiten frei zwischen einer Verabredung und der nächsten, und jede Verzögerung in ihrem Zeitplan beeinflusst nachfolgende Termine bis zum Ende des Tages.

3.1.1 Möchten Sie mehr Wasser?

Wenn der Kellner vorbeikommt, um Wasser in Ihr halb leeres Glas nachzufüllen, erwarten Sie, dass es ganz aufgefüllt wird². Platz im Glas bedeutet mehr Platz für

Wasser. Wir vergleichen uns mit dem Wasserglas und nehmen an, wenn das Glas so viel Wasser fassen kann, bis es voll ist, dann können wir so viel Arbeit handhaben, bis wir voll ausgelastet sind. Allerdings entsprechen wir kein bisschen einem Glas. Für uns bezieht sich »voll« nicht auf unsere Kapazität, sondern auf unseren Durchsatz. Wir beinhalten keine Arbeit, sondern wir erledigen sie.

Wir sind eigentlich eher mit einer Autobahn vergleichbar.

Wie für das Glas gilt auch für die Autobahn eine Kapazität zwischen 0% und 100%; sie kann alles sein zwischen komplett leer und komplett voll mit Fahrzeugen. Aber im Gegensatz zum Glas ist die Autobahn nicht für optimale Kapazität ausgelegt, sondern für optimalen Durchsatz. Kapazität hängt mit dem Raum zusammen, Durchsatz dagegen mit Fließen.

Einige von uns sind vorsichtige Fahrer, andere eher aggressiv. Auf der Straße kommen ganz unterschiedliche Fahrstile vor. Das heißt, dass bei einem bestimmten Maß an Auslastung der Verkehr langsamer wird; der maximale Durchsatz ist erreicht³. Je mehr Fahrzeuge es gibt und somit unterschiedliche Fahrstile, umso langsamer wird der Verkehr und umso mehr wird der Verkehrsfluss eingeschränkt. Der Verkehr kann nur so schnell fließen wie die langsamsten Fahrzeuge auf der Straße. Wir beginnen eine Überlastung wahrzunehmen, obwohl die Straße vielleicht nur zu 65% ausgelastet ist.

Wenn sich eine Autobahn einer 100%igen Kapazitätsauslastung nähert, hört sie auf, eine Autobahn zu sein. Sie wird zu einem Parkplatz.



Kapazität ist eine schlechte Maßeinheit für Durchsatz, mit der sich wahrlich nicht einschätzen lässt, was wir wirklich leisten können. Sie misst nicht, wie wir tatsächlich arbeiten oder in welchem Tempo. Kapazität ist lediglich eine grobe Maßeinheit für Fassungsvermögen.

Arbeit verhält sich nicht wie ein Glas, das gefüllt wird, sondern wie Verkehr. Arbeit fließt.

Wenn wir unseren Arbeitsfluss nicht wahrnehmen oder respektieren, dann fallen wir dem Multitasking zum Opfer. Nach einer Weile verlieren wir den Bezug zu einer Aufgabe hier oder zu einer Aufgabe dort. Wir hasten durch eine Tätigkeit, um zur nächsten zu kommen, eifern nach Quantität (Produktivität), auch wenn wir wissen, dass die Qualität (Effektivität) darunter leiden wird. Am Ende erreichen wir weder das eine noch das andere.

Der Motorradfahrer in der Abbildung steht für die letzte kleine »Fünf-Minuten-Aufgabe«, deren Ausführung Sie zugestimmt haben.

Es geht nur um fünf Minuten, wie kann ich da »Nein« sagen?

Eine Studie der Stanford University im Jahr 2009 macht dem Mythos ein Ende, dass Menschen, die Multitasking betreiben, denen mental überlegen sind, die sich auf eine einzige Aufgabe konzentrieren, und erachtet Multitasking letztlich als kontraproduktiv⁴. In umfangreichen Tests schnitten Personen, die sich selbst

als sehr multitaskingfähig beschrieben, durchweg schlechter ab als jene, die für sich beanspruchten, weniger multitaskingfähig zu sein. Das galt auch für Tests, bei denen man annehmen könnte, dass multitaskingfähige Menschen gute Leistungen zeigen würden, z.B. mehrere verschiedene Anweisungen zu befolgen oder schnell von einer Aufgabe zur nächsten zu wechseln.

Sehr multitaskingfähige Menschen optimierten die Kapazität und nicht den Durchfluss. Sie waren nicht in der Lage, mehrere Informationsstränge gleichzeitig effektiv zu verarbeiten. Wenn sie Informationen aus einer Quelle ignorieren und sich auf eine andere konzentrieren sollten, fiel es ihnen schwer, die Informationen zu filtern. Sie nahmen einfach alles auf, wobei sie ihre Fähigkeit, sich zu fokussieren und Aufgaben abzuschließen überschätzen. Leute, die sich nicht als multitaskingfähig bezeichneten, waren besser darin, ihr Umfeld zu filtern und die passenden Informationen zu verarbeiten.

Wenn wir uns mit mehreren Dingen zu einer Zeit beschäftigen, versucht unser Gehirn, verschiedene Informationsstränge gleichzeitig zu verarbeiten. Das macht es, indem es buchstäblich das Gehirn »aufspaltet« und die Arbeit zwischen seinen zwei Hemisphären aufteilt. Jede Hälfte befasst sich mit einer bestimmten Aufgabe und konzentriert sich darauf⁵. Mit nur zwei Gehirnhälften kommt es bei drei oder mehr Aufgaben zu einer Reizüberflutung, die in einer mentalen Überlastung resultiert. Wir werden schnell abgelenkt und schaffen sogar die einfachsten Aufgaben nicht. Im Grunde wird die geistige Autobahn mit Arbeit gefüllt. Nach einer Weile verlangsamt sich die Gehirnarbeit und dies führt schließlich zu einem Stillstand oder Burnout.

Wir wollen nicht, dass unsere Straßen oder unser Arbeitsaufkommen blockiert sind. Wir wollen, dass es fließt. Wir wollen Durchsatz erreichen. Bei Durchsatz handelt es sich um ein flussbasiertes System. Er bemisst die Menge an qualitativer Arbeit, die sich über die Zeit von **BEREIT** nach **FERTIG** bewegt, nicht nur das Arbeitsvolumen, das wir in unseren Zeitplan zwängen können.

Personal Kanban ermöglicht uns einen Einblick in unseren Arbeitsfluss, d.h., wir erfahren, wo die Arbeit fließt und wo sie blockiert ist. Die Geschwindigkeit, mit der sich Arbeit von **BEREIT** nach **FERTIG** bewegt, ist unser Durchsatz – und zwar unser tatsächlicher Durchsatz, nicht unsere Einschätzung davon. Durchsatz ist etwas, das wir messen, verstehen und dazu verwenden können, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Erst durch unsere Fähigkeit, einzelne Aufgaben wohlüberlegt abzuschließen, können wir unser Arbeitsvolumen bewältigen.

3.1.2 Realitätscheck

Es wird Tage geben, an denen Unterbrechungen und dynamische Priorisierung die Regel sein werden. Multitasking ist sicher nicht ideal, aber wenn es die Situation verlangt, ist es gut, wenn man die Fähigkeit dazu hat. Der Kontext sollte immer Ihre Entscheidungsgrundlage sein. Manchmal wird sich Ihr Personal Kanban den Anforderungen eines hektischen Tages anpassen müssen. Wenn das passiert, achten Sie auf Möglichkeiten, den Arbeitsfluss unerwarteter Aufgaben zu reduzieren.

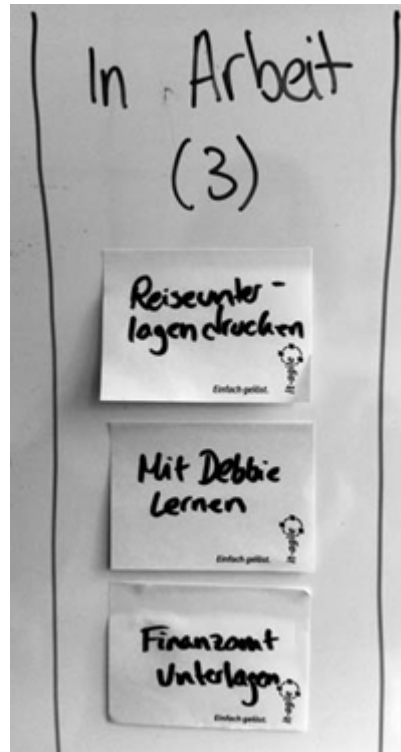
3.2 WIP-Limits setzen

Lassen Sie uns zu Cookie und den Cocoa Puffs zurückkehren. Nachdem sie ihr WIP-Limit überschritten hatte, begann Cookie nicht nur, Cocoa Puffs zu verfehlen, sondern die Erfahrung wurde traumatisch. Dieselbe Situation trat immer wieder auf und wurde zu einer weiteren stressigen Erfahrung.

So gesehen steckt in jedem von uns eine kleine Cookie.

Und was bedeutet das für unseren Alltag? Es ist vergleichbar mit einem ungezogenen 13-jährigen Kind, das uns mit Frühstücksflocken bombardiert, d.h. im übertragenen Sinn in einer irren Geschwindigkeit mit Aufgaben nach uns wirft. Wir können sie nicht nur nicht fangen, sondern sie jagen uns auch einen Mordsschrecken ein. Trotzdem halsen wir uns immer wieder Arbeit auf und gehen über unser Pensum hinaus, indem wir noch eine extra Aufgabe annehmen.

Wir müssen unser Arbeitspensum kontrollieren. Wir müssen es in überschaubare Einheiten einteilen und beenden, was wir beginnen. Wir benötigen ein WIP-Limit.



Zu Beginn wird unser WIP-Limit eine frei gewählte Zahl sein, vielleicht zwei oder drei. Das ist lediglich ein Anfang und bloß ein Vorschlag. Probieren Sie selbst, was für Sie funktioniert. Ziel ist es hier, dass Sie damit beginnen, das zu reduzieren, was Sie tun, und sich darum kümmern, das zu beenden, was Sie beginnen.

Mit der Zeit werden Sie bemerken, dass die vorliegende Situation – Ihr Kontext – Ihr WIP-Limit bestimmen wird. Wenn Aufgaben drohen zu stagnieren, versuchen Sie, Ihr WIP-Limit zu reduzieren. Wenn Sie feststellen, dass Sie ständig Haftnotizen in die Spalte **IN ARBEIT** ziehen, bedeutet das, dass Sie vielleicht mehr Arbeit bewältigen können. Erhöhen Sie dann Ihr WIP-Limit oder überlegen Sie, komplexere Aufgaben zu erledigen.

Vielleicht erscheint Ihnen diese Betrachtung des WIP recht simpel, aber wir möchten es hier für Sie erst einmal so einfach halten. Auf der Website www.personalkanban.com finden Sie Beiträge, die sich eingehender mit WIP beschäftigen: Was es bedeutet, wie es gemessen wird und welche Auswirkungen es hat. Anfangs ist es empfehlenswert, sich auf den Arbeitsfluss zu konzentrieren und auf die Idee, dass die Arbeit tatsächlich eine »Form« hat. Also experimentieren Sie weiter mit Ihrem WIP-Limit, aber werden Sie nicht besessen davon.



3.3 Die Tage unseres Lebens leben

Wollen wir unsere Tage wie Sand in der Sanduhr vergehen lassen?

Oder wollen wir sie ganz bewusst erleben wie Kapitel in einem Roman?

Als ich eine große Abteilung betreut habe, waren die Mitarbeiter selbst dafür verantwortlich, ihre Arbeitszeiten aufzuschreiben. Zugegebenermaßen ist diese Aufgabe keine, mit der man sich gerne beschäftigt, und so war es verständlich, dass es auch Kollegen gab, die sich dagegen wehrten. Eine Zeit lang schrieb ich

ihren Widerstand der langweiligen Aufgabe zu. Aber es gab andere eintönige Aufgaben (wie das Wechseln der Tonerkartusche im Drucker), die von den Mitarbeitern ohne Vorbehalte erledigt wurden. Es ging hier also nicht nur um die Langeweile, aber was konnte es sonst noch sein?

Es war der Zeigarnik-Effekt! Mit ihren unfertigen Aufgaben beschäftigt, verschwand die Arbeit, die sie tatsächlich erledigt haben, aus ihrem Blick. Stellen Sie sich vor, wie es sich anfühlt, wenn man seine erbrachten Leistungen vergisst!

Und meine Kollegen vergaßen sie! Überall gab es Kopfzerbrechen und Ausrufe wie »*Was habe ich überhaupt diese Woche getan?*« waren zu hören. Es wurden dann fast forensische Untersuchungen durchgeführt, um die Tätigkeiten in der fraglichen Zeit zu rekonstruieren. Sie suchten Hinweise darauf, was die Woche über geschehen war, in allen Dokumenten, die mit einer Uhrzeit oder einem Datum versehen waren – Kalender, E-Mails, Faxe, Anruflisten.

Zeitverlust auf der Suche nach verlorener Zeit.

Offen gesagt ist das eine entsetzliche Vorstellung. Stunden, Tage, Wochen unseres Lebens verschwinden so im Äther. Wertvolle Zeit, die wir nie mehr hereinholen werden, weil wir dem, was wir tun, keine Aufmerksamkeit schenken. *Wir machen einfach so weiter.* Personal Kanban visualisiert Ihr Backlog, die Aufgaben, die Sie gleichzeitig bearbeiten, und Ihre bereits erledigten Aufgaben. Es ist wie ein Mitschnitt der guten Arbeit, die Sie geleistet haben, und der Ihnen auch aufzeigt, was als Nächstes ansteht.

Was Ihnen nicht bewusst ist, können Sie auch nicht verbessern.

Mit Personal Kanban können Sie beginnen, Ihre jeweilige Arbeit kritisch zu bewerten. Sie können frühere Tätigkeiten mit künftigen Möglichkeiten vergleichen, um das Effektivste und Sinnvollste herauszufinden. Sie können Entscheidungen treffen, die sich an Ihren unmittelbaren Bedürfnissen und langfristigen Zielen ausrichten, und einen Ausgleich schaffen. Sie können entscheiden, ob Ihre Energie zu einem bestimmten Zeitpunkt am besten dabei eingesetzt ist, eine berufliche Zertifizierung zu erlangen, Scrabble mit Ihren Kindern zu spielen oder Ihr Wohnzimmer zu streichen.

Manchmal tauchen unsere Prioritäten ohne Bezug zueinander auf. Es ist zu bezweifeln, ob Ihre langfristigen Ziele das Schrubben Ihrer Küchenmöbel mit einschließen, aber diese Ziele werden sicher beeinflusst, wenn Sie sich in einer Küche mit *E. coli*-Bakterien vergiften sollten und arbeitsunfähig werden. Sie

werden Ihre Optionen anhand vieler Variablen abwägen. Verschiedene Möglichkeiten beinhalten unerwartete Zusammenhänge, und deshalb sollten sich Ihre Entscheidungen auf Ihrem gesamten Bedürfnisportfolio gründen. Im Bereich des Managements kennt man das als »Risikobeurteilung«.

Personal Kanban hilft Ihnen, die Risiken und Werte von bestimmten Aufgaben einzuschätzen, indem es Ihnen Folgendes aufzeigt:

- Was Ihr wirklicher Zeit- und Energieaufwand ist.
- Welche Fallstricke mit einer speziellen Aufgabe auftreten können.
- Ob bestimmte Aufgaben normalerweise vorhersagbar oder unberechenbar sind.
- Welche Aufgaben Personen mit einbezieht, die Sie mögen.
- Welche Aufgaben Sie genießen oder worin Sie hervorragend sind.

Mit dem Einblick in die Kosten und Werte von spezifischen Aufgabentypen hilft Ihnen Personal Kanban, Entscheidungen aufgrund eines tieferen Verständnisses des Arbeitskontextes zu treffen.

Wir schreiben Aufgaben nieder, verfolgen und archivieren sie, damit wir erfassen können, was wir getan haben. Wir schauen zurück und erkennen Muster. Auch sind wir stolz auf Qualitätsarbeit. Und das alles geschieht in Echtzeit. Wir beenden etwas, wir bewegen eine Haftnotiz, was uns ein sofortiges Feedback darüber liefert, dass wir erreicht haben, was wir uns vorgenommen hatten.

3.4 Klarheit beruhigt Carl

Solange sich Carl zurückerinnern kann, war seine Tochter Julie eine begabte Schülerin. Obwohl sie noch in der Junior High School ist, haben ihre Vertrauenslehrer bereits damit begonnen, sie auf eine baldige College-Bewerbung vorzubereiten. Sie ist auf dem Weg, eine vielseitige Kandidatin dafür zu sein, eine, die dem Konkurrenzdruck zwischen den Bewerbern gewachsen ist. Also nimmt Julie zusätzlich zu guten Noten und stabilen Testergebnissen am Gemeindedienst teil, denkt über eine Kandidatur zum Schülersprecher nach und plant sogar Besuche an Colleges.

Bis vor Kurzem waren die Wände in Julies Zimmer mit Hochglanzbildern von Boygroups tapeziert. Nun sind sie mit Postern von Universitäten und weit entfernten Städten bedeckt.

Julie ist aufgeregt. Ihr Ziel ist klar.

Es ist drei Uhr nachts, Carl liegt im Bett und starrt an die Decke. Seit Monaten ist er damit beschäftigt, einen Weg zu finden, die Ausbildung seiner Tochter finanzieren zu können. Im Augenblick sind seine Befürchtungen nebulös, bedrohend und schlafräubend.

Er erinnert sich an das Zitat, das er vorhin an Julies Pinnwand gesehen hat:

Niemals wird dir ein Traum gegeben, ohne dass dir nicht auch die Kraft verliehen wird, ihn wahrzumachen. Es kann aber sein, dass du dich dafür anstrengen musst.

Richard Bach

Dafür arbeiten. Es wahr machen. *Vielleicht ist es besser, sich damit direkt zu befassen und nicht auf ein Wunder zu warten*, erkennt er. Carl setzt sich auf und fühlt den Funken der Inspiration. Er muss sich ein eindeutiges Ziel setzen.

Julie muss ihren Teil dazu beitragen, um sicherzustellen, dass sie in das College ihrer Wahl kommt. Carl wird nun klar, dass er einen Plan braucht, um das zu finanzieren. Zum Glück ist die Zeit auf seiner Seite. Er hat den ersten Schritt gemacht, indem er eine Entscheidung getroffen hat. Was muss er tun, um dort hinzugelangen?

Eine feste Planung im Voraus ist zeitintensiv und starr. Während Carls Ziel über die Zeit hinweg unverändert ist, können sich die Voraussetzungen ändern. Sein Einkommen, der Arbeitsplatz, die Studiengebühren und Julies Wünsche können sich ändern. Er benötigt einen Prozess, der anpassungsfähig genug ist, um auf mögliche Veränderungen in seinem Umfeld zu reagieren.

Aber gerade jetzt muss Carl handeln. Er schwingt sich aus dem Bett, geht zu seinem Hobbyraum und schreibt sein Ziel auf sein Personal-Kanban-Board:

IN VIER JAHREN
WERDE ICH JULIE ZUR UNIVERSITÄT SCHICKEN

Er macht einen Schritt zurück, schaut sich das Ganze an und seufzt sehnsüchtig. Er denkt sich: »*Aber wie?*«

Carl wird wohl kaum das Arbeitsvolumen der nächsten vier Jahre aufzeichnen, indem er einen detaillierten Plan auf einen Tagesabreißkalender schreibt. Da

gibt es einfach zu viele Unsicherheiten. Aber er hat jetzt ein Ziel, und während der nächsten vier Jahre wird er Möglichkeiten finden, diesem näher zu kommen. Und das motiviert Carl.

Privat und bei der Arbeit stecken wir oft in einer »Paralyse der Analyse«. Wir verkomplizieren unsere Situation, planen peinlich genau bis in das kleinste Detail – Details, von denen wir anfangs nur wenig wissen. Und am Ende lassen wir es zu, dass die Planungsphase die Handlungsphase verzögert oder zum Stillstand bringt.

Für Carl ist es wichtig, sich ein paar Schritte zu überlegen, die er sofort angehen kann. Er greift nach einer Haftnotiz und schreibt eine Liste von Julies Stärken und Interessen darauf. Er glaubt, dass es hilfreich ist, diese zu verdeutlichen, damit sie zusammen die besten Ausbildungsmöglichkeiten verfolgen können. Auf einer weiteren Haftnotiz notiert er sich zur Erinnerung, dass er mit seinem Anlageberater sprechen will und ... hey, ist nicht gerade eine seiner College-Freundinnen in einer Abteilung für finanzielle Unterstützung an einer Universität tätig? Carl schreibt eine weitere Notiz, dass er sich auch mit ihr in Verbindung setzen wird.

Er nimmt die Haftnotizen und befestigt sie in seiner **BEREIT**-Spalte auf dem Personal-Kanban-Board. Er zieht die Anlageberater-Notiz in die Spalte **IN ARBEIT** und schreibt ihm eine kurze E-Mail.

Er schaut sein Personal-Kanban-Board an und sein Gehirn versteht sofort, dass er Fortschritte in Richtung seines Ziels gemacht hat. Carl kehrt zufrieden in sein Bett zurück mit dem Bewusstsein, dass er gerade effektiv war und seinem Ziel, den Traum seiner Tochter zu finanzieren, einen großen Schritt näher gekommen ist.

Carl wälzt sich nicht weiter schlaflos im Bett mit quälenden Gedanken über die Kosten der Ausbildung seiner Tochter. Er macht sich keine Sorgen, dass er nicht alle Fragestellungen heute Nacht beantworten konnte, da er akzeptiert hat, dass wir nie alle Probleme lösen können. Bis auf Weiteres sind unnütze Sorgen vertrieben. Carl kann planen, flexibel sein und Ziele erreichen.

Carl hat Klarheit gewonnen.

3.5 To-do-Listen: Ausgeburt des Teufels

To-do-Listen: die letzte Bastion der organisatorisch Verdammten. Sie sind die Verkörperung des Bösen. Sie besitzen uns, sie quälen uns, kontrollieren, was wir

tun, und heben hervor, was wir nicht getan haben. Sie lassen uns unzulänglich fühlen und blenden unsere Erfolge aus, als ob sie Abfall wären. So ein Kontrollkästchen-Beelzebub raubt uns den Schlaf. Wir haben uns zu lange schon von ihm einschüchtern lassen.

Er muss jetzt gestoppt werden.

To-do-Listen überlasten uns mental, da sie unnachgiebig Druck auf uns ausüben und zu oberflächlich sind. Sie begünstigen einen mechanischen, langweiligen und nicht menschengerechten Arbeitsansatz. Sobald wir eine Aufgabe erledigt haben, gehen wir gedankenlos zur nächsten über. Seien wir doch ehrlich, wir Menschen mögen einen solchen Arbeitsstil nicht. Wir benötigen einen Kontext, etwas, das To-do-Listen nicht bieten können.

100.000.000.000 Dinge,
die ich tun muss

Erwachsen werden, zur Schule gehen, spülen, waschen, mich verlieben, von jemandem das Herz gebrochen bekommen, ein Sandwich essen, den Wagen waschen, den Rasen mähen, einen Computer kaufen, Daten sichern, einen Job suchen, einen Job verlieren, einen anderen Job finden, packen, Nachtsch essen, Film ansehen, Physik lernen, mich ins Gedränge werfen, Kickboxen lernen, Schutz suchen, Kinder bekommen, nach Spanien umziehen, Bücher zurückbringen, ein Huhn kaufen, die Toilette reparieren, Bücher lesen, Möbel kaufen, Saft trinken, Versicherung abschließen, Sorgen machen, mich aufregen, Hochzeiten, Beerdigungen und Geburtstagsfeiern besuchen, in den Urlaub fahren, gefe in Panik verfallen, n Ich habe deine To-do-Liste gleich hier mein Freund!

ein Konzert von Schlaf, me schrei für kochen, Rezepte kochen, Reiseinformationen Releaseplan aufstellen, zeitig machen, To-do- schätzen, Outlook benutzen, nicht vergessen, in Furcht leben, kochen, Vorwürfe über mich gehen lassen, verletzt werden, ein peter werden, die Telex-M werden, eine Orange essen.



Ohne Kontext steht uns nur wenig Information zur Verfügung, um unsere Entscheidungen zu treffen. Wir können keine Kompromisse eingehen und da wir

unsere Auswahlmöglichkeiten nicht kennen, entgeht uns auch die Chance, sie wahrzunehmen. Personal Kanban respektiert unser Menschsein und die Art, wie wir Arbeit erledigen. Wir sehen nicht nur Prioritäten und den gewünschten Fertigstellungszeitpunkt unserer Aufgaben, sondern erkennen auch, wie die Fertigstellung von Aufgaben unsere Optionen für zukünftige Tätigkeiten beeinflusst.

Mit Personal Kanban beginnen wir, unsere eigenen Grenzen um die Arbeits- und Lebens-»Spiele« zu ziehen. Spiele verlangen Handeln im Kontext und sind zielgesteuert. Es gibt ein Primärziel (gewinnen) und verschiedene Sekundärziele (zu vollziehende Schritte, um zu gewinnen). In einem ähnlichen Sinne schafft Personal Kanban ein bestimmtes, einfaches, aber lohnendes Spiel für unsere Arbeit:

Wir haben ein Primärziel (effektiv zu leben) und Sekundärziele (Projekte abschließen, Haftnotizen bewegen). Wir spielen dieses »Spiel« an einem sich ständig verändernden Whiteboard (das den Fluss des Lebens und seinen Kontext widerspiegelt), das die Ergebnisse beeinflusst. Im Gegensatz dazu beinhaltet das To-do-Listen-»Spiel« gerade mal das Abschließen von Aufgaben, und das so schnell wie möglich. Es zeigt keinen Fluss von einer Aktion zur nächsten an, es bietet keine Spannung und letztlich keine Belohnung.

Spiele sollten spannend sein und sich entwickeln. Wir machen einen Zug und eröffnen damit eine Reihe von Möglichkeiten. Unser Gegner macht einen Gegenzug. Einige Möglichkeiten fallen weg, während andere sich auftun. Wenn wir unsere Arbeit auf diese Weise betrachten – als ein System mit Primär- und Sekundärzielen –, werden wir uns für unsere Arbeit begeistern. Die Kompromisse des Lebens werden deutlich. Das heißt, dass wir uns, wenn wir an einem Tag mit einer todlangweiligen Aufgabe beschäftigt sind, am nächsten Tag Zeit für eine erfreuliche Arbeit nehmen können. Wir nehmen eine Fahrt zum Metzger am Freitagnachmittag in Kauf, weil wir wissen, dass wir dann am Samstagnachmittag entspannt mit Freunden grillen können. Nur wenn wir unseren Kontext überblicken und unsere Möglichkeiten erkennen, können wir Prioritäten setzen, ganz in der Arbeit aufgehen und einen Sinn darin finden.

Personal Kanban vs. To-do-Listen	
Personal Kanban	To-do-Listen
Befreiend	Angst einflößend

Anpassungsfähig	Statisch
WIP-Limits	Erdrückendes Arbeitsvolumen
Proaktiv	Reaktiv
Evolutionär	Stagnierend
Erfahrungsbezogen	Gebietertisch
Kollaborativ	Autonom
Bedeutungsvoll/langanhaltend	Flüchtig/kurzlebig
Möglichkeitenbasiert, Hervorhebung von Kompromissen	Single Points of Failure = systemgefährdende Schwachstellen
Kinästhetisch	Didaktisch
Beenden & sich erinnern	Abhaken & vergessen
Zielverfeinerung	Keine Verfeinerung des Ziels
Spontane Priorisierung	Leicht zerbrechlich/statisch
Ständige Verbesserung	Ständige Arbeit
Effektivität	Produktivität
Kontextbezogen	Losgelöst
Zur Gewinnung von Klarheit optimiert	Zur Bestandsaufnahme

	optimiert
Erzählend	Aufzählend
Mit bewussten Engpässen	Ignoriert Engpässe
Auf Durchfluss fokussiert	Auf Aufgaben fokussiert
Durchführbar	Erdrückend
Flexibel	Vorschreibend
Aufgaben werden gezogen	Aufgaben werden aufgedrückt

Lernen vs. Reagieren	
Personal Kanban	To-do-Listen
Befreiend	Angst einflößend
Proaktiv	Reaktiv
Langanhaltend	Kurzlebig
Kinästhetisch	Didaktisch
Auf Durchfluss fokussiert	Auf Aufgaben fokussiert
Kontextbezogen	Losgelöst
Zur Gewinnung von Klarheit optimiert	Zur Bestandsaufnahme optimiert
Erzählend	Aufzählend
Mit bewussten Engpässen	Ignoriert Engpässe

Aufgaben werden gezogen

Aufgaben werden
aufgedrückt

Erkläre mir, und ich vergesse. Zeige mir, und ich erinnere mich.

Lass es mich tun, und ich verstehe.

Konfuzius

Wir lernen am natürlichsten und effektivsten, wenn wir etwas tun. Über die Erfahrung hinaus lehrt uns die physische Beschäftigung mit einer Aufgabe von Beginn an bis zur Fertigstellung den Wert und die Techniken, Möglichkeiten erfolgreich auszuschöpfen. Wir sehen unsere Aufgaben, nehmen ihre Auswirkungen wahr und werden an ihre Fertigstellung erinnert. Das gibt uns den Hintergrund, der für spätere Entscheidungen wichtig ist.

To-do-Listen bieten eine kontextfreie Aufzählung von Aufgaben, die uns in eine reaktive Position bringt. Wir reagieren nur auf Arbeit, wenn sie auftritt und ihre Erledigung ansteht. Wenn wir unsere To-do-Listen durchsehen und uns fragen: »Was ist der größte Notfall?«, dann handelt es sich nicht um Priorisierung, sondern um eine Reaktion und es ist eine sich selbsterfüllende Prophezeiung. Je mehr wir reagieren, umso mehr werden wir reagieren müssen.

Personal Kanban überführt unsere Arbeit in die Form einer Erzählung, indem es uns einen Kontext, den Fluss und die Entscheidungspunkte einer Geschichte liefert. Es zeigt uns keine Liste von Notfällen an, sondern eine Serie zusammenhängender Beziehungen. Regelmäßig Haftnotizen zu bewegen, Wertströme zu erforschen und Retrospektiven durchzuführen, erschafft ein langlebiges System. Dieses System trainiert unser Gehirn, wiederkehrende Muster zu erkennen und Abhängigkeiten zu entdecken, z.B. Aufgaben, die wir genießen oder die Diskussionen hervorrufen, und Gründe für Engpässe. Auf Basis dieser Betrachtung können wir proaktiv Entscheidungen treffen, die sich auf den Wert zukünftiger Möglichkeiten positiv auswirken werden.

Erzeugen vs. Erwirtschaften	
Personal Kanban	To-do-Listen
Durchführbar	Erdrückend
Kollaborativ	Autonom

Möglichkeitenbasiert	Single Points of Failure = systemgefährdende Schwachstellen
Flexibel	Vorschreibend
Effektivität	Produktivität
Aufgaben werden gezogen	Aufgaben werden aufgedrückt

Der Einsatz von To-do-Listen ist in produktivitätsbezogenen, vorschreibenden Umgebungen erfolgreich, in denen das Maß für Qualität die Quantität ist. Bei To-do-Listen geht es nicht darum, *warum* oder *wie* eine Aufgabe durchgeführt wird, noch wird das Kaizen-Konzept angestrebt. Sondern es wird erledigt, was zu tun ist, und dies in der vorgegebenen Reihenfolge.

Personal Kanban fördert ein kreatives, kollaboratives Umfeld, in dem das Qualitätsmaß Effektivität ist: Es geht darum, das Richtige zur richtigen Zeit zu tun. Die Arbeitsmethoden werden nicht vorgeschrieben, sondern es wird eine ständige Verbesserung der Arbeitsweisen angestrebt (Kaizen). Ein Hilfsmittel hierfür ist das Visualisieren von Arbeit. Es schafft Transparenz und erlaubt den Teammitgliedern zu sehen, was ihre Kollegen tun, um so Möglichkeiten der Zusammenarbeit herauszufinden. Indem die Arbeitszeiten und Begabungen der Einzelnen wirksam eingesetzt werden, können Teams individuelles und kollektives Wissen erweitern und individuelle und kollektive Möglichkeiten ausbauen.

Entwicklung vs. Stagnation	
Personal Kanban	To-do-Listen
Anpassungsfähig	Statisch
Erfahrungsbezogen	Gebietarisch
Ständige Verbesserung	Ständige Arbeit

Aufgaben werden gezogen	Aufgaben werden aufgedrückt
----------------------------	--------------------------------

Damit wir Gelerntes anwenden können, müssen unsere Methoden mit unseren Qualifikationen und unserem Verständnis Schritt halten. To-do-Listen sind für einen Kontext gedacht, der statisch ist. Ohne zu verstehen, warum wir arbeiten, wie wir arbeiten und welche Möglichkeiten sich in greifbarer Nähe befinden, werden wir nur um der Arbeit willen arbeiten, anstatt dass wir versuchen unseren Bemühungen eine größere Bedeutung zu verleihen.

Personal Kanban schafft ein wandlungsfähiges System, in dem Kaizen zur Gewohnheit wird. Aufgrund unserer Erfahrung können wir unseren Wertstrom anpassen oder komplett neue Personal-Kanban-Entwurfsmuster erstellen. Im Gegensatz zu To-do-Listen, die das Ziel haben, einfach Aufgaben abzuschließen, ist es das Ziel von Personal Kanban, unsere aktuelle Arbeit und unsere künftigen Optionen zu visualisieren, was dazu führt, dass wir unsere Arbeitsmethoden anpassen können, wenn sich unsere Möglichkeiten ändern.

3.6 PKFlow-Tipps

1. Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Arbeit auf den Arbeitsfluss und den Durchsatz, nicht auf Zeit und Kapazität.
2. Wie der Verkehr passt sich Arbeit nicht an, sondern sie fließt.
3. Kapazität hat mit räumlicher Zuordnung zu tun, während Durchsatz mit dem (Arbeits-)Fluss zusammenhängt.
4. WIP-Limits können sich mit dem Umfeld verändern.
5. Wohlüberlegte Priorisierung und Durchführung sind Erfolg versprechender als rigorose Vorausplanung.
6. Es wirkt befreiend, wenn wir unsere Optionen verstehen.

Index

A

Arbeitsfluss 25, 27, 43, 46, 57, 63, 83, 90, 106

B

Backlog 10, 21, 28, 47, 62, 64, 85, 90, 134

C

Cycle Time 98

D

Durchlaufzeit *siehe Cycle Time*

Durchsatz 41, 43, 44, 56, 61, 65, 99, 113, 134

E

Effektivität 3, 19, 21, 33, 43, 55, 61, 70, 74, 75, 76, 84, 102

Effizienz 75, 76, 99

Entwurfsmuster 36, 56, 125

Existenzieller Overhead 21, 23, 70, 105, 131

F

FIP 126

Future in Progress *siehe FIP*

G

Gehege 37, 131

Gipfelerfahrung 74, 77

GTD – Getting Things Done 90

K

Kaizen 19, 55, 75, 87, 93, 102, 105, 111, 115

Kanban 6, 35, 62, 85, 102

Kapazität 33, 35, 41, 43, 56, 63, 65

Kinästhetische Rückmeldung 20

Klarheit 5, 48, 57, 64, 71, 75, 81, 82, 101, 102, 105

Kurskorrekturen 106, 127

L

Lead Time 98

Lean 10, 62

M

Metriken 92, 93, 94, 99

Mindmap 7

Multitasking 33, 43, 44, 132

Mustererkennung 21

P

Personal-Kanban-Board 36, 49

Pomodoro-Technik 135

Priorisierung 12, 25, 36, 54, 134

Prioritätenfilter 89

Produktivität 8, 43, 61, 65, 70, 74, 75, 76, 84

Pufferzeiten 41, 57, 60, 81

Pull-Prinzip 35, 63, 64, 66, 82

Push-Prinzip 35, 63

R

Realoptionstheorie 84

Retrospektive 35, 54

S

Schätzung 63

Standup-Meeting 7

T

To-do-Listen 6, 17, 20, 50, 53, 54, 55, 85, 132

U

Überforderung 70

V

Vorlaufzeit *siehe Lead Time*

W

Wertstrom 21, 27, 36, 37, 56, 59, 63, 71, 74, 94, 128, 129, 132

WIP 10, 15, 22, 25, 27, 32, 38, 46, 61, 64, 74, 83, 95, 98, 125, 130, 131

WIP-Limit 12, 30, 34, 38, 39, 45, 56, 83, 99

Work in Progress *siehe WIP*

Z

Zeigarnik-Effekt 30, 47

Zeitmanagement 41, 135

Zeitmanagement-Matrix 85, 89