

Personal Kanban - Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen

Thomas Michl, Email: thomas.michl@agile-verwaltung.org

1. Herkunft

Die Idee von Kanban ist eng mit der Idee des Lean Managements verknüpft. Kanban wurde im Umfeld von Toyota in der Automobilproduktion entwickelt. Die Softwareentwicklung hat die zugrundeliegenden Prinzipien für das IT-Kanban adaptiert und auf die Bedürfnisse angepasst. Trotz der Ähnlichkeit gibt es Unterschiede. Im Lean Kanban ist das Prinzip über die komplette Produktionslinie „gelegt“ und findet sich in der technischen Produktionslinie wieder, während im IT-Kanban die Visualisierung über das Kanbanboard einen deutlich höheren Stellenwert erhält. Unterschiede ergeben sich daher auch Verständnis der Anwendung der Begriffe Push und Pull, die gerne im Zusammenhang mit Kanban oder anderen agilen Ansätzen verwendet werden.

Personal Kanban ist die Übertragung der Kanban-Prinzipien auf das Selbstmanagement und damit ein guter Einstieg in die Thematik. Wer Personal Kanban für seine Selbstorganisation einsetzt, kann sich mit der praktischen Anwendung vertraut machen, ohne sofort die eine ganze Organisationseinheit „auf den Kopf zu stellen“ und basierend darauf im nächsten Schritt beginnen die Prinzipien später im eigenen Team einzuführen.

2. Grundprinzip

Personal Kanban basiert auf drei „Bausteinen“:

- Visualisierung
- Limitierung
- Kaizen

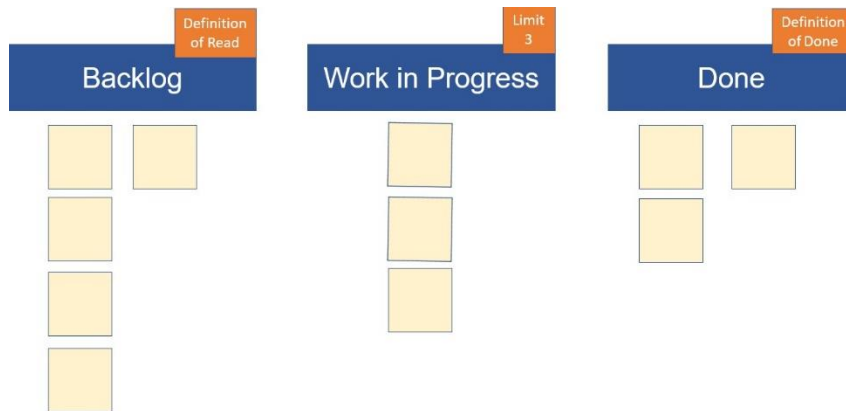
Die drei Bausteine werden im folgenden ausführlicher beschrieben.

2.1. Visualisierung – Kanban Board

Ein Grundprinzip von Kanban ist die Visualisierung. Visualisierung der Aufgaben, der Prozesse und der Sachstände. Diese Visualisierung schafft Transparenz. Dabei gilt: Implizites explizit machen. D. h. auch Prozessregeln, wie zum Beispiel «Wann ist eine Aufgabe abgeschlossen?» (Definition of Done) oder «Wann ist eine Aufgabe startklar? (Definition of Ready) für alle sichtbar machen.

Hilfsmittel zur Darstellung ist dabei das Kanbanboard. Eine Tafel, die auf folgender Grundstruktur basiert:

- Aufgabenspeicher (Backlog)
- In Bearbeitung
- Erledigt



Im Aufgabenspeicher werden alle Aufgaben gesammelt, die die anfallen und bearbeitet werden sollen. Die Spalte In Bearbeitung beinhaltet alle Aufgaben, die gerade im Augenblick bearbeitet werden. Die Spalte Erledigt hingegen umfasst alle Aufgaben, die abgeschlossen worden sind.

Diese Struktur lässt sich übrigens beliebig anpassen, sodass die

einzelnen Bearbeitungsschritte ebenfalls in eigenen Spalten dargestellt werden können – sprich es lassen sich ganze Prozessabläufe darstellen.

2.2. Limitierung – Work in Progress

Zweites Kernelement ist die Limitierung der gleichzeitig in Bearbeitung befindlichen Aufgaben. Ziel ist es Multitasking zu vermeiden und den Fokus auf wenige ausgewählte Aufgabenstellungen zu richten. Dadurch werden einzelne Aufgaben schneller erledigt und die Qualität nimmt deutlich zu.

Abbildung 1: Beispiel eines Kanbanboards

Hintergrund: Kanban strebt einen gleichmäßigen Arbeitsfluss an, der Blockaden vermeidet. Angestrebt ein kontinuierlicher gleichmäßiger Arbeitsfluss (Flow).

2.3. Kaizen – dauerhafte Verbesserung

Kaizen – gerne auch mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess gleichgesetzt – ist ein weiteres Kernelement. Allerdings trifft die Übersetzung „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ die Idee der ganzheitlichen Entwicklung im ursprünglichen Wortsinne nicht wirklich. Der Begriff Kaizen (aus dem japanischen geht weit darüber hinaus und ist ganzheitlich angelegt. Wichtig: Es geht nicht nur um die Verbesserung der Abläufe und Prozesse aus Kosteneffizienz bzw. Produktqualitätsicht, sondern weit darüber hinaus. Die Zusammenarbeit mit Anspruchsberechtigten und im Team ist davon ebenso erfasst, wie die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Ein Prozess der keinen Endpunkt kennt.

2.4. Einschub: User Story als Hilfsmittel zur Aufgabebeschreibung

Was für Projekte gilt, ist auch für Produktivität im Team und für die persönliche Produktivität hilfreich: das Formulieren von zukünftigen Ergebnissen statt klassischer Aufgabedefinition. Definieren wir Aufgaben als Vorwegnahme eines Ergebnisses, hat dies mehrere Vorteile:

- wir bekommen ein klareres Bild von dem, was wir erreichen möchten und der Zusammenhänge.
- wir befreien uns von Termindruck und fokussieren uns auf die Qualität des Ergebnisses.
- wir motivieren uns selbst.
- wir erhalten uns unsere Agilität.

Im Vordergrund steht auch dort ein gewünschter Zielzustand.

Ergebnis:

Ich habe einen Blogbeitrag zum Thema ergebnisorientiertes Aufgabenmanagement für das Forum Agile Verwaltung geschrieben und veröffentlicht.

Teilaufgaben:

- Definieren der Inhalte
- Strukturieren der Inhalte
- Ausformulieren der Inhalte
- Im Blog einstellen
- Artikel veröffentlichen

Diese Anforderung lässt sich mit einer Adaption der User Story, die folgenden Grundmuster folgt, erzielen:

"Als <Rolle> möchte ich <Ziel/Wunsch>, um <Nutzen>".

Dieses Grundmuster lässt sich für unsere Zwecke, wie folgenden Beispiel in Abbildung 2 adaptieren: Wir ersetzen die Rolle durch „Person“ und definieren das gewünschte Ergebnis. Im Beispiel fehlt die Definition des „Nutzens“ als Begründung.

Im Anschluss sind Teilaufgaben definiert, die als Checkliste aus dem gewünschten Ergebnis abgeleitet werden können. Wie aus dem Beispiel ersichtlich wird lassen sich so die Teilaufgaben aus

Abbildung 2 Beispiel für eine User Story

der Zielvorgabe leicht ableiten.

3. Beispiel 1: Personal Kaban in der Selbstorganisation

Ein kleiner Einblick in meine private Selbstorganisation nach dem Personal Kanban Prinzip:

3.1.3 Boards

Kern meines Systems bilden meine Kanbanboards. Es gibt insgesamt 3 Boards.

- Projekte
- ToDos/Ergebnisse
- Irgendwann

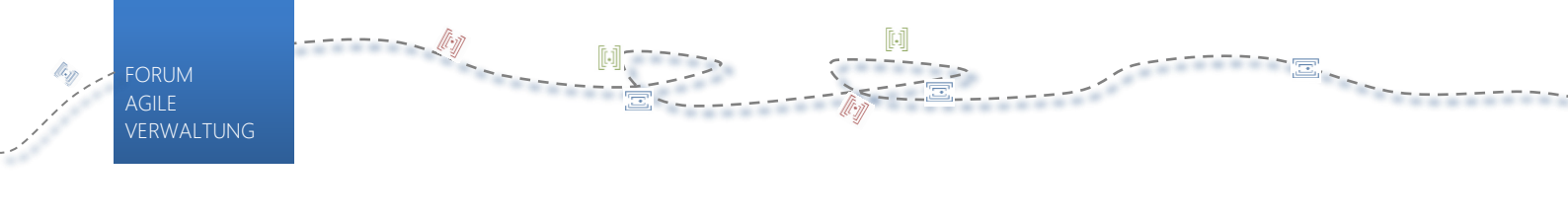
Die Boards Projekte und ToDos/Ergebnisse umfasst unterschiedliche Planungsebenen und -tiefen. Jedes der beiden Boards hat eine Spalte „Eingang“ (neu, noch nicht priorisiert/eingeplant), eine Spalte „Erledigt“ (für den Rückblick wichtig) und „Wartet auf“ (abhängig von Anderen/delegiert).

Das Board „Projekte“ umfasst größere Aufgabenblöcke im Sinne der Projektdefinition nach David Allan. Hier unterscheide ich nach dem Planungshorizont langfristig – mittelfristig (in den nächsten 3 Monaten) – demnächst (in den nächsten 4 Wochen) – aktuell (in Bearbeitung). Im Board „Projekte“ inhaltlich noch relativ knappgehalten. Das Projekt-Board ist Basis meiner wöchentlichen und monatlichen Planung. D. h. einmal im Monat werfe ich einen Blick darauf und gehe die Boards durch. Stimmen die Prioritäten noch? Hat sich etwas verändert? Ist noch was offen?

Das Board „ToDos/Ergebnisse“ erfasst hingegen die „Aufgaben“. Hier unterscheide ich nach „Dieses Quartal“, „Diesen Monat“, „Diese Woche“ und „Heute“.

3.2. Aufgabendefinition

Je fortgeschrittener die Planung, desto detaillierter wird hier die Aufgabenkarte beschrieben. Dabei greife ich auf das bei User-Stories übliche Muster zurück, indem ich die Aufgabe als „Ergebnis“ beschreibe und Unteraufgaben als Checkliste einfüge. Das Aufgabenboard ist Basis meiner täglichen Planung. Insbesondere die Spalte „Heute“ wird täglich neu geplant.



Für jede Aufgabe wird eine Karte erstellt, die die Aufgabe beschreibt. Die beschriebene Aufgabe sollte nach Möglichkeit innerhalb eines Tages bearbeitet werden können. Ist dies nicht möglich, empfiehlt es sich, die Aufgabe aufzudröseln und in einzelne Aufgaben zu zerlegen. Auf jeder Karte steht nur eine formulierte Aufgabe.

Um die Zugehörigkeit zu einer Kategorie oder einem Projekt zu verdeutlichen, helfen insbesondere verschiedenfarbige Post-Its, wobei jede Farbe dann für eine bestimmte Kategorie oder ein Projekt steht. So zeigt sich schon auf dem ersten Blick, welche Aufgabe zu welchem Projekt gehört.

3.3. Work in Progress

Wichtig ist der sogenannte „WIP“ (Work in Progress) und so zu einer Limitierung führt. Hierdurch wird die Priorisierung der Projekte und Aufgaben erleichtert und gefördert. Grundsätzlich gilt auch, dass ich die Planung täglich und wöchentlich neu erstellt wird. Die Prioritäten können sich tagtäglich verschieben, weil Rahmenbedingungen oder andere Ereignisse nicht mehr passen. Der maximale WIP beträgt für die Spalte Aktuell bzw. Heute 5 Karten.

3.4. Tages-/Wochen- und Monatsplanung

Die Tagesplanung erfolgt in aller Regel am Vortag mithilfe des Aufgabenboards und des Kalenders (ca. 10 Minuten täglich). Hierzu erstelle ich mir eine tägliche Übersicht der Aufgaben und Termine, die im Laufe des Folgetages um Ideen/Anregungen und weitere Aufgaben für den täglichen Rückblick (max. 5 bis 10 Minuten täglich) ergänzt wird. Gibt es Verbesserungsideen oder Auffälligkeiten, werden diese als Projekt/Aufgabe in die Planung aufgenommen und entsprechend priorisiert.

Der Wochenrückblick mit Durchsicht aller Listen nimmt in etwa 30 bis 45 Minuten in Anspruch und erfolgt bei mir in aller Regel am Freitag.

Monats-, Tagesplanung und Wochenplanung (inklusive Rückblick) sind im Terminkalender terminiert.

Das Board Irgendwann weicht etwas vom oben beschriebenen Schema ab. Die Spalten sind „thematisch“ gruppiert (Persönlich, Familie, Beruf, Lesen, Beschaffen). Das Board Irgendwann ist Teil der monatlichen Planung, bei der ich das Board durchsehe.

Im Rahmen des wöchentlichen Rückblicks und der Wochenplanung gehe ich entsprechend die üblichen Posteingänge durch, ob und inwieweit noch offene Punkte zu ergänzen sind.

Einmal monatlich greife ich mir die Jahresziele heraus und schaue auch diese Liste durch und passe entsprechend die Planung an. Eine Zielmarke für den monatlichen Rückblick ist die Verbesserung einer Gewohnheit jeden Monat.

4. Beispiel 2: Personal Kanban in der Teamorganisation

Personal Kanban ist auch als Einstieg in die Kanban-Methodik für kleinere Teams geeignet. Dies kann, wie im Folgenden beschrieben, aussehen:

4.1. Aufgabenbeschreibung

Bei der Beschreibung der Aufgabe bedient sich das Team am Prinzip der User Story – bereits etwas weiter oben beschrieben. Gemeinsam im Team wird die User Story formuliert, so dass sichergestellt wird, dass alle im Team ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe haben.

4.2. Aufgabepriorisierung

Im Aufgabenspeicher werden die Optionen – d. h. Mögliche relevante Aufgaben - gesammelt. Die Priorisierung der Aufgaben erfolgt gemeinsam im Team. Gemeinsam wird dabei festgelegt, welche Aufgaben heute ausgeführt werden sollen. Was ist heute wichtig, sollte die oberste Frage des Teams dabei lauten.

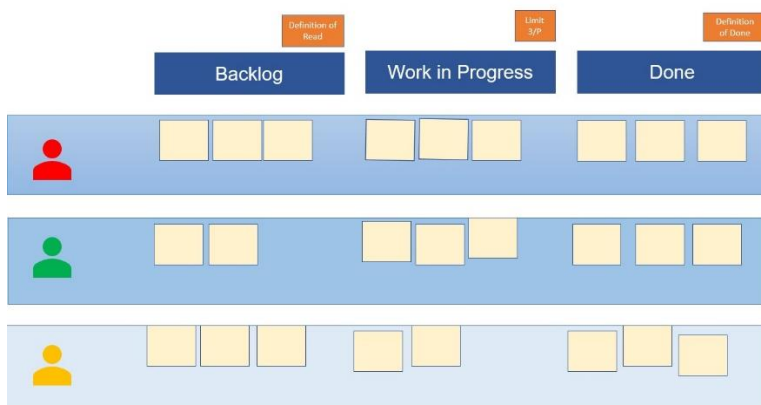
Die geplante Menge der Aufgaben wird nach oben begrenzt: Arbeit in Bearbeitung (Work in Progress = WIP). Der WIP legt fest, wie viel Aufgaben max. für den jeweiligen Tag eingeplant werden. Dieser sollte zwar ambitioniert sein, aber nicht zu hoch liegen.

Die Priorität eine Aufgabe – auch im Themenspeicher – lässt sich übrigens an der Reihenfolge ablesen. Die am höchsten priorisierten Aufgaben hängen ganz oben, die am niedrigsten priorisierten Aufgaben hängen unten.

Bei der Festlegung, der maximale Arbeitsmenge ist zu berücksichtigen, dass im Laufe eines Tages immer wieder auf unerwartete und ungeplante Aufgaben hinzukommen können.

Es bietet sich an den WIP zunächst bei fünf Aufgaben pro Person anzusetzen und ihn dann entsprechend der Erfahrung des Teams noch oben oder unten anzupassen.

Die entsprechenden Aufgaben werden dann für den Tag in die Spalte in Bearbeitung umgehängt. Idealerweise hat jedes Teammitglied eine eigene Swimlane (eine Visualisierung quer über das Kanbanboard). Diese Darstellung bietet sich gerade bei umfangreichen Prozessen als übersichtlicher an. Bei einer einfachen dreispaltigen Darstellung lässt dies auch über „Unterspalten“ lösen.



Sind übrigens die Aufgaben abgearbeitet, heißt es noch lange nicht, dass das entsprechende Teammitglied den Rest des Tages sich einen schönen Lenz macht. Entweder es hilft den anderen Teammitgliedern deren Aufgaben zu lösen oder derjenigen oder diejenige

Abbildung 3 Kanbanboard mit Swimlanes

zieht sich aus dem priorisierten Aufgabenspeicher die nächste Aufgabe.

Fertig gestellte Aufgaben werden in die Spalte Erledigt verschoben. In der Erledigt-Spalte gibt es übrigens die Unterscheidung nach Teammitgliedern nicht. Die geleistete Arbeit ist eine Teamleistung und wird auch als solche visualisiert.

4.3. Tägliche Synchronisierung des Teams



Wichtig ist, dass das Team sich täglich – am besten zu gleichen Uhrzeit zusammenfindet und gemeinsam jeden Tag aufs Neue plant, welche Aufgaben getan werden sollen. Neben der gemeinsamen Priorisierung sollte, auch immer kurz darüber gesprochen werden, was das Team am Vortag erreicht hat und welche Hindernisse aufgetreten sind. Damit die Runde nicht ausufert, bietet sich eine Zeitlimitierung (Timebox) von 15 Minuten an. Über konkrete Problemlösungen wird dabei nicht gesprochen, denn diese

sind dann Gegenstand einer eigenständigen Besprechung der Beteiligten. Es geht darum, dass sich das Team gegenseitig darüber informiert, was ansteht und was zu tun ist.

4.4. Kaizen

Wesentliches Element von Personal Kanban ist auch die ganzheitliche Weiterentwicklung der eigenen Zusammenarbeit und der Abläufe. Ähnlich wie bei Scrum empfiehlt es sich hierfür Zeit für eine Teamretrospektive einzuplanen. Am besten am Ende der Arbeitswoche. Auch hier gilt – eine Zeitlimitierung ist hilfreich, um sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Leitfragen wie zum Beispiel

- Was hat gut diese Woche funktioniert?
- Was hat weniger gut diese Woche funktioniert?
- Was wollen wir beibehalten?
- Was wollen wir ändern?

helfen dabei das Verbesserungspotenzial zu heben. Auch hier gilt – eine Zeitlimitierung hilft ausufernde Diskussionen vorzubeugen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Eine Timebox von 30 Minuten bietet sich daher an.



Abbildung 4: Beispiel Themensammlung

Als Sammlung der „Themen“ kann auch hier ein „Board“ helfen, den Überblick zu schaffen. Die Abbildung 4 ist nur ein mögliches Gestaltungsbeispiel unter vielen. Auch die Verwendung der Taskboardstruktur bietet sich an. Es gibt eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten und -vorschlägen. Wichtig dabei ist immer: sie dürfen nicht aufwendig sein und sollen zur Verwendung anregen.

Der Vorteil der Verwendung eines Boards liegt in der Transparenz durch die Visualisierung. Einträge werden wahrgenommen, ergänzt oder regen sich Gedanken zu machen.

4.5. Wochenplanung

Bisher hat sich die Arbeitsplanung auf der Mikroebene bewegt – damit fehlt ein wenig der Überblick. Manche bedienen sich daher bei der Wochenplanung eines weiteren Boards, auf dem die übergeordneten Themen wie Projekte einmal pro Woche innerhalb des Teams in den Fokus gestellt werden. Die Vorgehensweise ist dabei weitgehend identisch mit der Tagesplanung, nur dass eben in diesem Fall nicht die Aufgaben im oben beschriebenen Sinne betrachtet werden. Betrachtet wird dabei die „Projektplanung“ aus Sicht des Gesamtteams.

Auch bietet sich an einmal in der Woche den Aufgabenspeicher des Aufgabenboards auf Vordermann zu bringen. D. h. Ergänzungen vorzunehmen, Priorisierungen zu ändern oder gar nicht mehr notwendige Aufgaben aus dem Aufgabenspeicher zu entfernen.

5. Weitere Informationen

Zum Thema gibt es jede Menge vertiefende Literatur. Ein paar Tipps und Hinweise – nicht nur zum Thema Personal Kanban finden sich in diesem Abschnitt als kleine Hilfestellung zur Vertiefung.

Kanban allgemein

Einen guten Überblick über die Kanbanmethodik im Allgemeinen bietet das Buch „Essential Kanban Condensed“ von David Anderson und Andy Carmichael. Es ist zwischenzeitlich auch in einer deutschsprachigen Fassung erhältlich. Das Buch kann auch über die Webseite <http://leankanban.com/guide/> kostenlos als PDF bezogen werden.

Personalkanban

Im Buch von Jim Benson und & Tonianne DeMaria Barry wird Personal Kanban ausführlich beschrieben und in Bezug auf die Selbstorganisation gesetzt. Das Buch ist für den Einstieg sehr zu empfehlen. Sparfüchse mit guten Englischkenntnissen greifen auf die englischsprachige Fassung zurück.

Jim Benson & Tonianne DeMaria Barry: Personal Kanban, Createspace, 2011

Die Herausgeber betreiben zum Buch zusätzlich einen Blog, der vertiefende Informationen bereitstellt und bei Fragen aus der Praxis hilfreich sein kann. Der Blog ist englischsprachig.

<http://www.personalkanban.com/pk/>

Kabanboards gestalten

Kanbanboards sind sehr anpassungsfähig und können an die verschiedenen Bedürfnisse angepasst werden. Entsprechende Hinweise zur Gestaltung des eigenen Kanbanboards gibt die folgende Präsentation von Chris Hefley, die als PDF-Download kostenlos verfügbar ist:

<http://leankit.com/blog/wp-content/uploads/2014/02/Designing-Your-Kanban-Board-to-Map-Your-Process-PDF.pdf>

Agile Selbstorganisation

Der Agile Weg - das Buch von J. D. Meier ist leider nur in englischer Sprache erhältlich. Der Autor zeigt in diesem Buch sehr schön, wie sich die agile Geisteshaltung in die tägliche Selbstorganisation integrieren lässt und gibt viele Anregungen. Allerdings ist sein Stil etwas gewöhnungsbedürftig und mitunter etwas langatmig:

J. D. Meier: Getting Results – the Agile Way, Innovation Playhouse, 2010

Pomodoro-Technik

Interessant ist auch die Pomodoro-Technik, die sehr stark auch an Scrum erinnert. Ein gutes Buch, dass über die übliche Kurzdarstellung auf den einschlägigen Internetseiten hinausgeht, stammt aus der Feder von Staffan Nöteberg.

Staffan Nöteberg: Die Pomodoro-Technik in der Praxis, dpunkt.verlag, 2011