Selbstorganisation rhythmisieren

Selbstorganisation und Kollaboration sind Schlagwörter unserer Arbeitswelt. Es gilt, sich selbst und andere zu organisieren, zu rhythmisieren und zu synchronisieren. Hierbei gilt Kanban als Mass aller Dinge. Wie bringt eine japanische Produktionssteuerungsmethode dies zustande?

Von Angela Taverna

Das Just-in-time-Produktionssystem Kanban wurde in den 1950er-Jahren in Japan entwickelt und fusste auf dem Grundsatz seines Erfinders **Ohno Taiichi,** dass es doch in der Produktion möglich sein sollte, fliessender planen und umsetzen zu können, um damit die Effizienz zu steigern und Reibungsverluste zu mindern.

GUT ZU WISSEN

Kanban かんばん (看板) ist japanisch und steht für «Karte», «Tafel» oder «Beleg». Die Prozesssteuerung basiert auf dem Hol-, Zuruf- oder Pull-Prinzip.

Gemeinsame Steuerungstafel minimiert Reibungen und Redundanzen

Arbeitsprozesse sind vielfältig, komplex, und untereinander bestehen Vernetzungen und gegenseitige Abhängigkeiten. Auf der Steuerungstafel werden in drei Spalten alle Aufgaben erfasst und diese mit einem allgemein verständlichen Code den Kompetenzen zugewiesen und terminiert. Die Auftragsbeschreibungen erfolgen SMART und sind schriftlich in den Tasks hinterlegt. Die Mitarbeitenden haben Zugang zur Steuerungstafel und ersehen daraus ihre eigenen Aufgaben, deren Fälligkeiten und zu welchen anderen Aufgaben sie Abhängigkeiten haben. Eine solche Steuerungstafel kann sowohl digital als auch physisch an einer Pinn- oder sonstigen Wand bewerkstelligt werden.

Die Steuerungstafel ist übersichtlich, geordnet und aktuell. Die drei Spalten machen auf einen Blick verständlich, welche Aufgaben zu erledigen sind *(backlog),* welche sich in Bearbeitung befinden *(in progress)* und welche bereits abgeschlossen sind *(done).* Abhängigkeiten oder Verantwortlichkeiten können über unterschiedliche Farben gekennzeichnet werden. Bestehen Arbeitsgruppen oder Untergruppen in einer Abteilung, können diese als *swimlanes* auf der Kanban-Tafel abgebildet werden.

Selbstorganisation mit dem Holprinzip erhöhen

Steht die Übersicht und ist für alle betroffenen Mitarbeitenden zugänglich, greift das Holprinzip. Die einzelnen Mitarbeitenden und/oder Arbeitsgruppen beginnen, sich selbst zu organisieren, und holen sich ihre Aufgaben ab bzw. verlegen die Tasks von der Spalte *backlog* in die Spalte *in progress.* Dauert eine Aufgabe länger, wird der Fortschritt in der Aufgabe verzeichnet. Empfohlen wird, sich über die Art der Rapportierung zu einigen. Dauert die Aufgabe länger als veranschlagt, schaltet sich entweder die Leitungsstelle ein, oder die Arbeitsgruppe beantragt begründet eine Verlängerung und bespricht das weitere Vorgehen.

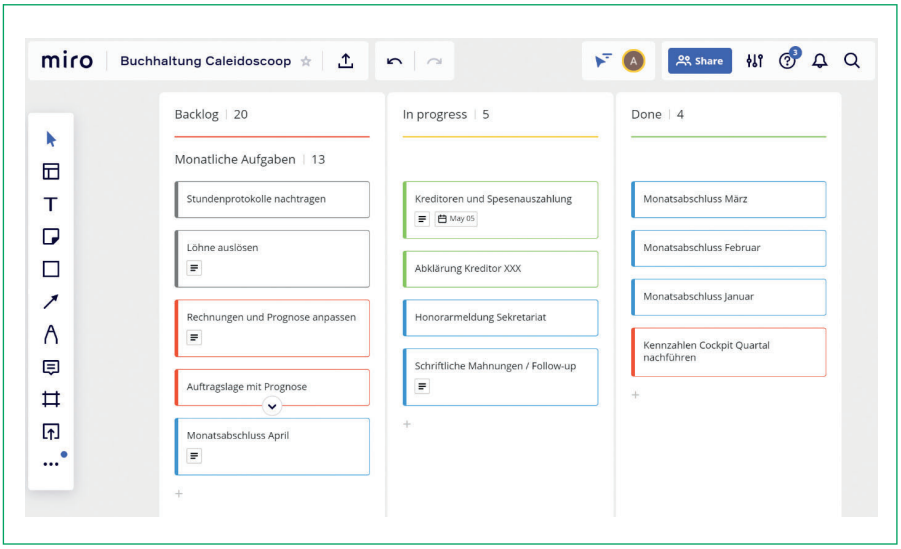
Ist eine Aufgabe in die Spalte *done* gewandert, bleibt sie vorerst da, bis die Evaluationsphase abgeschlossen ist. Je nach Arbeitsaufteilung sind andere Stellen mit der Evaluation beauftragt.

Kollaboration als dynamischen Verstärker einsetzen

Nun kann Kanban für die eigene, persönliche Selbstorganisation eingesetzt werden als auch in Kollaboration mit anderen, sei es im gleichen Raum oder auch remote. Bei der dezentralen Kollaboration eignen sich verschiedene Apps, deren Einsatz gemeinsam evaluiert werden sollte. Als Kollaborationstool eignet sich die Kanban-Methode besonders, da relevante In-

formationen direkt bei den jeweiligen Aufgaben hinterlegt werden können. Also können die Betroffenen sich regelmässig und zeitnah selbstständig über den Verlauf informieren und Massnahmen für die eigenen Aufgaben ableiten.

Was aber nicht heisst, dass die Arbeit mit Kanban ganz ohne Kommunikation auskäme. Dialoge bleiben aufrecht, Koordinationssitzungen oder Briefings werden nach wie vor abgehalten. Der soziale Austausch und Abgleich von Ideen und Gedanken ist ein wichtiger Antreiber im Kanban. So können Lücken und Potenziale aufgedeckt und zu Ressourcen umfunktioniert werden.



Wiederkehrende Aufgaben rhythmisieren

Die abgeschlossenen Aufgaben warten in der Spalte *done,* bis sie evaluiert werden. Mit Evaluierung können vielfältige Tätigkeiten verbunden sein: Ist-Soll-Zustandskontrolle, Prozessevaluierung, Debriefing, Aufwandsprüfung etc. Jedenfalls wird evaluiert, ob es sich um eine wiederkehrende Aufgabe handelt, und diese wandert gegebenenfalls wieder in die Spalte *backlog.*

Arbeitsphasen fliessen ineinander, und der Prozess wird rhythmisiert. Es entsteht eine neue Dynamik, da die Mitarbeitenden in ihrer Selbstorganisation gefordert und gefördert werden. Dies trägt zu einer positiven Teamkultur bei. Auftretende Probleme können schneller behoben werden, da sie ad hoc entdeckt und die Abhängigkeiten schneller sichtbar werden.

Das Beste, das mit Kanban passieren könnte

1. Mit Kanban steuern und planen Sie Ihre Abteilung **effizienter,** da nurmehr ein gemeinsames Tool für die Priorisierung, Entscheidung und Umsetzung der anstehenden Aufgaben genutzt wird. Werden individuelle Planungstools reduziert, steigert sich das gemeinsame Verständnis, da die Mitarbeitenden Rahmenbedingungen und Nutzungsmodalitäten gemeinsam festlegen müssen.

2. Ressourcen und Aufgaben werden innerhalb und ausserhalb Ihrer Abteilung **transparenter** gestaltet. Flaschenhälse, kritische Abhängigkeiten und Meilensteine werden visualisiert und tragen dazu bei, dass Erfolge schneller erreicht werden.

3. Die **Selbstorganisation** in Ihrer Abteilung wird evolutiv gefördert, ohne zu überfordern. Gegenseitige Unterstützung und organisationales Lernen werden zur Norm, da interdisziplinäre Arbeitsgruppen unbürokratisch zu wirken beginnen.

AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.