

Bericht zum Organisationsbier Nr.5, 21.5.2019, 18 - 20 Uhr

Gartenhofstrasse 7, Zürich

Wie kann man sinnvoll Leistung messen, wenn die Handlung mit dem Ergebnis nur schwach gekoppelt ist?

Das ist z.B. bei der Lehrleistung der Fall. Das Lernergebnis ist nicht zwingend eine Folge des Lehrens, aber oft auch nicht ganz unabhängig davon.

Die Diskussion beginnt mit einem Rückblick auf das Ergebnis aus der Diskussion im Organisationsbier Nr. 4 (19.3.2019). Dabei ging es um die automatische Erstellung von Dokumentationen, denn nur wenn eine Dokumentation direkt mit dem zu dokumentierenden Prozess oder Ereignis gekoppelt ist, ist sie zuverlässig. Sensoren, die alle möglichen Details erfassen, sind dafür sehr hilfreich. Die Koppelung zwischen Prozess und Ergebnis ist aber oft nicht so stark, sodass eine Dokumentation nicht sehr zuverlässig ist. Ein Beispiel ist der Lernprozess und die Kontrolle des Lernergebnisses.

Aus der Runde wurde dann vorgeschlagen, die Prozesse vermehrt mit Kanban-Tools zu organisieren. Ein Kanban-Tool ist mehr als eine todo-Liste. Sie umfasst die Ausgangslage, den Bearbeitungsstand und das Ergebnis. Da so immer die Übersicht über die 3 Zustandsformen des Prozesses besteht, ist die Dokumentation mit einem Kanban-Tool zuverlässiger. Der Aufwand für das Erstellen der Dokumentation mit einem solchen Tool ist in der Regel auch geringer als bei den herkömmlichen Praktiken. Ein Kanban-Tool ermöglicht auch Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Personen. (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban>)

Die Diskussion geht nun wieder auf die Frage zu, ob man mit Nulladministration erfolgreich arbeiten kann. Wenn man eine neue Organisation aufbaut, sind die Anforderungen für eine Anerkennung meist vernünftig. Oft sind aber viele Nebenbedingungen, gegeben durch Gesetz oder Verordnung, für eine schlanke Administration hinderlich. Noch schlimmer sind die Hürden, die man sich selbst aufbaut.

Die Frage, was eigentlich Bürokratie sei, führt zur Diskussion über "Selbstorganisation". Selbstorganisation schliesst vernünftige Bürokratie und Administration nicht aus. Die traditionellen Führungsstrukturen erzeugen meist viel negative Bürokratie. Bei der Selbstorganisation kann man die Bürokratie auf den sinnvollen Teil beschränken. Insbesondere ist bei agilen Methoden das Festhalten nicht so wichtig.

Ein Hilfsmittel zum Festhalten der Ergebnisse bei agilen Methoden ist Scrum oder die Weiterentwicklung für grosse Organisationen SCAFe. Es geht nicht so sehr um die sture Planerfüllung. Es wird festgehalten, was im nächsten "Sprint" (über die nächsten 2 Wochen) passieren soll. Heute ist vielfach noch das Planen mit einem festen Ablauf und der strikten Planerfüllung verbunden.

Bei Max Weber ist Bürokratie die rationale Form der legalen Herrschaft, auch für Unternehmen. Bei Gericht z.B. mag es wohl sinnvoll sein, wenn möglichst viel dokumentiert ist. Im normalen Arbeitsprozess sieht es sicher anders aus. Dort gilt es das richtige Mass zu finden. Dabei sollte die Dokumentation direkt aus dem Arbeitsprozess hervorgehen und nicht in einem eigenen Akt erzeugt werden. Auch z.B. bei einer Strategieentwicklung braucht es keine eigene Dokumentation. Die Begrifflichkeit führt bereits in vordefinierte Denkmuster ein.

Eigentlich sollte die Diskussion weg kommen von den Von/Weg-Zielen zu den Hin/Zu-Zielen. Das "Agile Manifest" unterstützt im Prinzip diese Denkrichtung. Die Sinnfrage steht im Vordergrund. Strategie ist ja keine Emergenz aus der Selbstorganisation. Wenn etwas Gemeinsames entsteht, wird Energie frei und Kraft produziert, da steht nicht die Strategie sondern die Sinnfrage im Vordergrund. Wichtig ist, dass die nächsten Schritte geplant und vereinbart werden, für die fernere Zukunft genügt eine vage Vision. Entscheidungen laufen über die Strukturen in einem dezentralen System. Dezentralität ist aber nur denkbar durch die Zentralität. Ein agiles, dezentrales System wird durch die Kultur zusammen gehalten. Die Komplexität wird laufend erhöht. Dabei sollte man aber komplex und kompliziert auseinander halten

Nächstes Organisationsbier: Mo 9.9.2019, 18 - 20 Uhr an der Gartenhofstrasse 7, Zürich

Remetschwil, am 24.8.2019

Hermann Knoll