

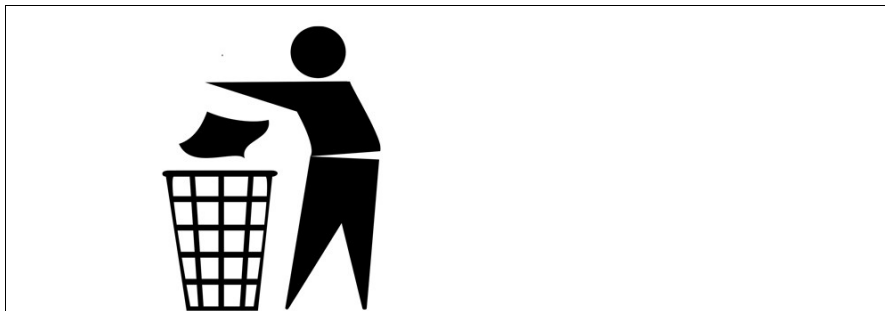
Essay: Anne M. Schüller

Artikeltags: Bürokratie; Entregeln; Hill, Vernon; Schüller, Anne M.; Unternehmen; Unternehmensorganisation

Entregeln Sie!

#minus50: Bürokratieballast ade – ein Aufruf von Anne M. Schüller

Agiler, kollaborativer, digitaler, innovativer: So müssen Unternehmen sein, wenn sie die Zukunft erreichen wollen. Doch die Leute ersaufen in Bürokratie. Um Raum für Neues zu schaffen, muss man sich erst einmal von Altlasten trennen. #minus 50 setzt genau an diesem Punkt an. #minus 50 heißt: 50 Prozent weniger Administration, Formularwesen und Regelwerke sowie halb so viele Reportings und Genehmigungsverfahren! Und das wäre schon mal ein Start! Wie sich das bewerkstelligen lässt? Entschlackungsprogramme starten! Entregeln!



Auf der Reise in die Zukunft braucht es nicht nur helle junge Köpfe und frische Ideen, sondern auch leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Haken schlagen. Für Planzahlenspiele, Budgetierungsexzesse und Irrläufe im Vorschriftengeflecht bleibt keine Zeit. Je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Von daher ist zunächst eine Transformation in einen agileren Zustand vonnöten. Alles, was eine Organisation langsam macht, muss weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her. Um das schaffen zu können, muss vehement umgebaut werden. Mit Werkzeugen von gestern ist die Zukunft nun mal nicht zu packen.

Klassische Managementformationen sind die meiste Zeit damit beschäftigt, sich selbst zu organisieren, anstatt sich ums Geschäft und die Kunden zu kümmern. Prozessbesessenheit, Zielfetischismus und verkrampte Regelwerke sind eine kolossale Verschwendung von Zeit, Geld, Engagement und Talenten. Eine Verschwendung, die sich niemand mehr leisten kann. Bürokratie macht ein Unternehmen langsam und dumm, weil alles einem vordefinierten Weg folgen muss und in starren Verfahrensweisen versinkt. Standards erzeugen zudem Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an. Doch nur das Besondere, das Faszinierende, das Bemerkenswerte hat eine Zukunft. Bei Vergleichbarem hingegen entscheidet am Markt der Preis. Dann soll es wenigstens billig sein.

Bürokratie macht langsam und dumm

Im Eilschritt die Zukunft erreichen heißt also zuallererst: rigide Strukturen lockern, Altlasten entsorgen und Hürden entfernen, um flotter laufen zu können. Alles Unkraut, das die jungen Triebe am Wachsen hindert, muss weg. Die Schnelligkeitslücke muss eiligst geschlossen werden. Dabei können nicht nur die altgedienten, erfahrenen Mitarbeiter helfen, sondern vor

allein die jüngeren Beschäftigten mit ihrem unverstellten Blick und dem immanenten Drang, die Dinge agiler, digitaler und kollaborativer zu machen.

Ganz ohne Strukturen und Regeln geht es natürlich nicht, schon allein deshalb ist etwa minus 50 eine vernünftige Zielzahl. Überschaubare Statuten und einleuchtende Funktionsroutinen sichern ein notwendiges qualitatives Leistungsniveau. Und sie helfen, böse Fehler zu vermeiden. Solche Prozesse sind kluge Prozesse. Dumme Prozesse hingegen verplempern wertvolle Zeit. Und sie sorgen für Stillstand.

Denn wenn ein Handbuch zum Gesetzbuch wird, sind die Mitarbeiter vor allem damit beschäftigt, den vorbestimmten Arbeitsabläufen akribisch zu folgen, selbst dann, wenn das der größte Blödsinn ist. Und die ihnen Vorgesetzten begreifen sich als Hüter der Vorschriftensammlung. Verkrustung ist damit vorprogrammiert. Initiativlosigkeit und Konformität stellen sich ein. Zudem sorgen solche Systeme für Selbstvermehrung: Jeder Ausrutscher hat eine weitere Vorschrift zur Folge, quasi als kollektives Bestrafungsprogramm für das Missgeschick einer einzelnen Person. Am Ende wird das Ganze derart komplex, dass alles wie in einem Panzer erstarrt. Also: "Entregeln" Sie! Werden Sie wendig, pfiffig und schlank.

Entschlackungsprogramme starten

Entschlackungsprogramme setzen an vielen Punkten an. Zum Beispiel stehen in klassischen Organisationen jeden Herbst Business Reviews, Budgetierungsprozesse und Planungsexzesse, durch die über Wochen die halbe Firma in Lähmung verfällt, auf dem Programm. Wetten auf die Zukunft wandern die Silos rauf und runter. Unten setzt man die Zahlen so niedrig wie möglich an, weil alle wissen: Ganz egal, wie fundiert die aufwendigen Berechnungen sind, oben legt man bei Kaffee und Kuchen noch mal x Prozent auf die Zielzahlen drauf. Zugleich werden die veranschlagten Budgets kräftig gekürzt. Als bald beginnt über das gesamte Unternehmen hinweg ein nervenaufreibendes Rechnen, Röcheln und Schachern, um alles auf die festgelegten Perioden herunterzubrechen.

Die einzige Gewissheit in unseren schnellen Zeiten ist allerdings die, dass Plan und Wirklichkeit bereits am zweiten Tag des neuen Geschäftsjahres auseinanderdriften. Und was macht ein braver Manager dann? Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. Er sucht nicht nach dem bestmöglichen Tun, sondern nach vielversprechenden Tricks, um eine Punktlandung hinzubekommen. Denn er wird ja an der Planerfüllung gemessen, sogar bonifiziert.

Obwohl angesichts solcher Vorgehensweisen jeder den Kopf schütteln müsste, spielen alle geflissentlich mit. Wer die Spielregeln nicht beachtet oder nicht kennt, ist der Dumme. So wird im Kleinen wie im Großen geschoben und paktiert. Erfolge werden gebunkert und mit dem Kunden wird konspiriert, um die geforderte Punktlandung hinzubekommen. Damit das vorgegebene Budget am Jahresende nicht verfällt, wird es noch schnell verprasst, egal wofür oder wie teuer. Wer "on target, at budget" ist, wird gefeiert. Dem Kollegen unverbrauchte Gelder zur Verfügung zu stellen, weil dessen Budget für eine zukunftsweisende Maßnahme nicht reicht? Kommt nicht infrage!

Planungsmanie sorgt für Lug und Betrug

In manchen Unternehmen ist jeden Freitag Märchenstunde. Der Wochenbericht muss geschrieben werden. Wurden die vorgedachten Wochen-, Monats-, Quartals- und Jahresergebnisse nicht erreicht, startet alsbald eine umfangreiche Abweichungsanalysen- und Erklärungsbürokratie. Erfolgstheater wird gespielt. Sündenböcke werden gesucht. – Geht's noch? So was ist reine Zeitverschwendung. Die Vergangenheit lässt sich nicht ändern. Über die Kosten, die das alles verschlingt, ohne zu irgendeiner Wertschöpfung beizutragen, wollen wir hier gar nicht reden.

Derartige Planspiele sind nicht nur abstrus, sie sind auch sehr riskant. Wer nämlich mit gesenktem Kopf nur noch auf seine Dashboards starrt, sieht den Feind nicht einmal kommen. Und

wenn die ganze Organisation vor allem mit sich selbst beschäftigt ist, bleibt keine Zeit für die Kunden. In einem auf rigider Kontrolle aufgebauten System können auch keine Innovationen entstehen. Denn wer dafür belohnt wird, dass er Vorgaben erfüllt und vorgezeichneten Wegen akribisch folgt, wird sich niemals an Neues wagen.

Außerdem arbeitet jeder gerne für Sinn, aber niemand arbeitet gern für Reportings, die sowieso kein Mensch liest. Am Ende honorieren die Unternehmen nicht maximale Machbarkeit, sondern List, Lug und Betrug. Egoismus ist in solchen Systemen vorprogrammiert, sogar das Überschreiten ethischer Grenzen wird toleriert. Nicht selten macht sich in den Köpfen der Leute dann das "Cheater's High" breit. Es ist das schäbige Hochgefühl, "beschissen" zu haben und damit durchgekommen zu sein. Aus all diesen Gründen wäre hier ein strategisches Entschlackungsprogramm dringend vonnöten.

Auf Monsterjagd mit "Kill a stupid rule"

Entschlackungsprogramme gehören zudem in den tagtäglichen Ablauf, weil bei zunehmender Arbeitsdichte und steigender Komplexität kaum noch Raum für das Wesentliche bleibt. Überregulierung und ein ausuferndes Berichtswesen sind Zeitfresser par excellence. Und ständig werden den bereits überlasteten Mitarbeitern weitere Projekte aufgebrummt. Doch vor dem Obendrauf muss erst unten was weg. Wer die Zukunft erreichen will, tut sich leichter mit wenig Gepäck. Regeln, Standards und Normen von früher sind dabei nur hinderlich. Sie lähmen das Vorankommen, frustrieren die Mitarbeiter und verärgern die Kunden.

Die entscheidende Frage ist demnach nicht: "Was brauchen wir noch?" Sondern sie lautet zunächst: "Was muss weg?" Und hiernach stellt sich die Frage: "Was muss anders werden?" Die Mitarbeiter wissen übrigens längst, was das ist. Die Liste des Leidens ist meist ellenlang. Zum Start fängt man am besten dort an, wo sich schnell was bewegen lässt. Dies ist auch deshalb sehr hilfreich, weil erste Erfolgserlebnisse so zügig sichtbar werden. Neben unliebsamen Gewohnheiten, rigiden Prozessen, überflüssigem Papierkram, antiquierten Routinen, lästigen Arbeitsabläufen, unnötigen Verfahren, bremsenden Vorschriften und sonstigen Bürokratiemonstern kann man sich bei der Gelegenheit von vielen weiteren Monstern trennen:

- Schreibstil-, Textbaustein- und Floskelmonster
- Kundenverärgerungsmonster
- Meeting-, Powerpoint- und E-Mail-Monster

Für all diese Zwecke empfiehlt sich ein "Kill a stupid rule"-Programm. "Kill a stupid rule" wurde ursprünglich vom US-Banker Vernon Hill entwickelt. Er belohnte jeden Mitarbeiter mit 50 Dollar, der eine bestehende Vorschrift ausmachte und abschaffen half, die daran hinderte, die Kunden der Bank glücklich zu machen.

So starten Sie ein Sofortprogramm

Eine ideale "Kill a stupid rule"-Ausgangsfrage ist diese:

"Kill" a stupid rule! Von welchen untauglichen Standards, Regeln und Verfahren und von welchem administrativen Blödsinn sollten wir uns schnellstmöglich trennen?

Am besten machen Sie gleich einen Schnelltest, um sich von der Wirkung dieses Vorgehens zu überzeugen. Bitten Sie im Rahmen eines Abteilungsmeetings die Anwesenden, sich zu zweit zusammzusetzen und innerhalb von zehn Minuten so viele "stupid rules" wie nur möglich zu finden und auf Haftzettel oder Moderationskärtchen zu schreiben. Gruppieren Sie diese nun an einer Pinnwand. Wahrscheinlich werden Sie sich wundern, wie auf einmal die Funken sprühen und was da so alles zusammenkommt. Um hiernach rasch in den Exzellenzbereich vorzudringen, stellen Sie die folgende Frage:

Was ist die allerbeste Idee, wie wir es stattdessen machen können?

Diese Frage muss exakt so gestellt werden, weil sonst meist nur Allerweltslösungen vorgeschlagen werden. Wieder wird zu zweit gearbeitet. Jedes Tandem sucht sich eine Regel an der Pinn-

wand aus und macht sich an die Arbeit. Aus Erfahrung kann ich sagen: Die Leute werden unglaublich schnell fündig. Das meiste Wissen steckt nämlich schon im Unternehmen, es muss nur herausgekitzelt werden. Die so lange gelebte Praxis, Konzepte im "obersten Stock" auszuhecken, um sie dann nach unten durchzudrücken, führt – vor allem bei der jungen Generation – zu Unlust und Frust. Zudem erweist sich das, was aus dem Elfenbeinturm kommt, wo man weit weg von der Praxis ist, sehr oft als Flop.

Millennials als Monsterkiller

Grundsätzlich gilt: Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, muss diese auch unternehmerisch arbeiten lassen. Geplante Aktionen werden dann nicht nur praxisorientierter und facettenreicher, sondern auch engagierter umgesetzt. Denn nichts wird mehr vordiktiert, sondern alles in Eigenregie entwickelt. Und am Ende steht dann der "Mein-Baby-Effekt": Was man selbst geschaffen hat, lässt man nicht mehr im Stich.

Eines ist ebenfalls sicher: Die Beschäftigten wollen beteiligt werden. 84 Prozent der im Rahmen einer Haufe-Studie befragten knapp 12 000 Mitarbeiter aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wünschen sich mehr Mitsprachemöglichkeiten bei Unternehmensentscheidungen. 77 Prozent wären motivierter, wenn sie mehr einbezogen würden. Und 73 Prozent glauben, dass die eigene Firma erfolgreicher wäre, wenn die Mitarbeiter sich stärker einbringen könnten.

Hierbei können die Millennials, die ins Internetzeitalter hineingeborenen Digital Natives, der Voraustrupp sein. Sie können sogar zum Sprachrohr der älteren Kollegen werden, die Veränderungen längst ebenfalls wollen, dies aber oft nicht zu sagen wagen, weil es in der Gehorsamskultur der Vergangenheit unüblich war. Gerade junge High Potentials sind für die Jagd nach altem Bürokratiefirlefanz bestens geeignet. Sie haben (hoffentlich!) moderne Methoden der Zusammenarbeit im Rahmen ihres Studiums gelernt. Und im Zuge von Praktika, die sie gerne in jungen Firmen machen, wurden sie mit zeitgemäßen Formen der Arbeit und einem schlanken, hierarchiearmen Umfeld vertraut.

Mit Klemmbrett oder Sprechblasenmethode

Schicken Sie also ein paar forsche Millennials mit Tablet-Computern – oder wenn so was nicht da ist, mit einem Klemmbrett – und folgendem Auftrag durchs Unternehmen:

"Kill" a stupid rule! Von welchen untauglichen Standards, Regeln und Verfahren und von welchem administrativen Blödsinn sollten wir uns schnellstmöglich trennen? Sammelt das zusammen mit Verbesserungsvorschlägen bei den Kollegen mal ein.

Damit klar ist, dass die Bürokratiemonsterjäger mit einem Auftrag und als Bote der Geschäftsleitung unterwegs sind, können sie ein entsprechendes Zeichen tragen. Mir gefällt zum Beispiel das Propeller-Basecap, also eine Kappe mit Propellerflügeln obendrauf. Das tragen bei Google die "Noogler", das sind neue Mitarbeiter, während ihrer Einarbeitungszeit. Natürlich werden alle über diese Aktion im Vorfeld informiert.

Eine weitere Methode, um auf Monsterjagd zu gehen, ist die Sprechblasenmethode, und die geht so: Man malt zwei Sprechblasen, die sich gegenüberstehen. In die eine kommt die Aussage eines hypothetischen Dritten, die andere ist leer, damit der befragte Mitarbeiter seine Antwort dort einsetzen kann. Dieser Ansatz hat etwas Verspieltes und fordert die Kreativität geradezu heraus. Junge Leute werden ihn lieben. Allerdings können Scherzkekse damit auch ihr Online-Unwesen treiben. Neben Offenheit muss bei dieser Methode deshalb folgende Regel gelten: Diskretion. Das schreiben Sie so: "Nur für interne Zwecke. Ziel dieser Aktion ist es, dass wir gemeinsam ein Hochleistungsteam werden."

Am besten geben Sie dieses Projekt komplett in die Hände talentierter Millennials, die mutig sind und noch keine Scheuklappen tragen. Millennials schätzen Aufgabenstellungen, an denen sie sich genauso intuitiv ausprobieren können, wie sie es mit digitalen Anwendungen tun. Co-kreativ nutzen sie die "Weisheit der vielen" und integrieren dankbar jede hilfreiche Idee, ganz

egal, von welcher Seite sie kommt. Experimentell suchen sie nach Neuentwürfen und besseren Lösungen als die, die es gibt. So helfen sie ihren Unternehmen, zugleich agiler, kollaborativer, digitaler, innovativer und fitter für die Zukunft zu sein.

Einen Anfang machen

"Kill a stupid rule" ist wie gesagt ein Anfang. Organisationen brauchen eine Metamorphose. Sie brauchen ein Redesign. Noch vor technologischen Innovationen sind zuallererst Managementinnovationen dringend vonnöten. Ein Umbau der Unternehmensorganisation und neue Führungsmodelle stehen fast überall an. Die Blaupause für die neue Organisation aber gibt es nicht: Es gibt keine Schablone. Jedes Unternehmen ist anders und muss dementsprechend seinen ganz eigenen Weg finden.

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie ist gefragte Referentin und wurde 2015 in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Ihr Buch *Touchpoints* wurde zum Mittelstandsbuch des Jahres gekürt und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012 ausgezeichnet. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager aus. Zusammen mit Alex T. Steffen hat sie das Buch *Fit für die Next Economy* geschrieben. Kontakt: www.anneschueller.de

Der Beitrag basiert auf dem entsprechenden Kapitel im Buch *Fit für die Next Economy*.



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen:
Fit für die Next Economy.
Zukunftsfähig mit den Digital Natives.
Verlag Wiley-VCH, Weinheim 2017,
271 Seiten, 19.99 Euro (D),
ISBN 978-3-527-50911-9