



Anne M. Schüller
Marketing Consulting

Management
Unternehmensstrategien

Programm Minus50: Wie man sich schnellstens von Bürokratie-Ballast trennt

Anne M. Schüller, Marketing Consulting, München



Agiler, digitaler, innovativer: Das sind Hauptaspekte, um fit für die Zukunft zu sein. Doch in den meisten Unternehmen ertrinken die Leute in Bürokratie. Zeit und Raum für Neues bedeutet: Man muss sich zunächst von Altlasten trennen. Minus50 setzt genau an diesem Punkt an und will sagen: Fünfzig Prozent weniger Administration, Formularwesen, Regelwerke und Genehmigungsverfahren, das wäre schon mal ein Start.

Prozessbesessenheit, Reporting-Manie und verkrampte Regelwerke sind eine kolossale Verschwendung von Zeit, Geld, Engagement und Talenten, die sich heute niemand mehr leisten kann. Bürokratie macht ein Unternehmen langsam und dumm, weil alles einem vordefinierten Weg folgen muss und in starren Verfahrensweisen versinkt. Doch je träger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver.

Von daher ist zunächst eine Transformation in einen agileren Zustand vonnöten. Alles,

was eine Organisation schwerfällig macht, muss schleunigst weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her. Im Eilschritt die Zukunft erreichen heißt also zuallererst: rigide Strukturen lockern, Altlasten entsorgen und Hürden entfernen, um flotter laufen zu können. Damit sind an dieser Stelle nicht die wie auch immer gearteten, behördlichen Vorschriften gemeint, sondern überholte eigene Unternehmensroutinen.

Vor dem Obendrauf muss unten was weg

Ganz ohne Strukturen und Regeln geht es natürlich nicht, schon allein deshalb ist plus/minus 50 eine vernünftige Zielzahl. Einleuchtende Funktionsvorgaben 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 Unsinn ist.

Am Ende wird das Ganze derart komplex, dass alles wie in einem Panzer erstarrt. Also „entregeln“ Sie! Werden Sie wendig, pfiffig und schnell. Entschlackungsprogramme gehören in den tagtäglichen Ablauf, weil sonst – bei zunehmender Arbeitsdichte und steigender Komplexität – kaum noch Raum für das Wesentliche bleibt. Fast überall werden den bereits überlasteten Mitarbeitern weitere Projekte aufgebremst. Doch vor dem Obendrauf muss erstmal 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, damit wir zukunftsfit sind?“ Die Mitarbeiter wissen übrigens längst, was das ist.

Bürokratie und andere Monster identifizieren

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 und im Unternehmen via Storytelling weitläufig die Runde machen können. Neben überflüssigem Papierkram, 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 eMail-monster

Für all diese Zwecke empfiehlt sich ein „Kill a stupid rule“-Programm. Ursprünglich wurde es von US-Banker Vernon Hill entwickelt. Er belohnte jeden Mitarbeiter mit 50 Dollar, der eine bestehende Vorschrift ausmachte und abschaffen half, die daran hinderte, die



Management Unternehmensstrategien

Kunden der Bank glücklich zu machen. Eine ideale „Kill a stupid rule“-Ausgangsfrage ist diese:

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

Bitte Sie zum Beispiel im Rahmen eines Abteilungsmeetings die Anwesenden, sich zu zweit zusammzusetzen und innerhalb von zehn Minuten so viele „stupid rules“ wie nur möglich zu finden, auf Haftzettel oder Moderatorenkärtchen zu schreiben und anonym an eine umgedrehte Pinnwand zu heften. Sie werden sich wahrscheinlich wundern, wie auf einmal die Funken sprühen und was so alles zusammenkommt.

Die Mitarbeiter: perfekte Lösungslieferanten

Um rasch in den Exzellenzbereich vorzudringen, stellen Sie hiernach folgende Frage:

Was ist die allerbeste Idee, wie wir es stattdessen besser 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 einen Zettel an der Pinnwand aus und macht sich an die Verbesserungsarbeit. Aus meiner Workshop Erfahrung heraus kann ich sagen: Die Leute werden unglaublich schnell fündig. Das meiste Wissen steckt nämlich schon längst im Unternehmen, es müsste 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.

Grundsätzlich gilt: Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter haben 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 jedenfalls sicher: Die Beschäftigten wollen beteiligt werden. 84 Prozent der im Rahmen einer Haufe-Studie befragten knapp 12.000 Mitarbeiter aus Firmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wünschen sich mehr Mitsprachemöglichkeiten bei Unternehmensentscheidungen. 77 Prozent wären motivierter, wenn sie



**GROSS
UND NICHT
ARTIG**
jetStamp 1025

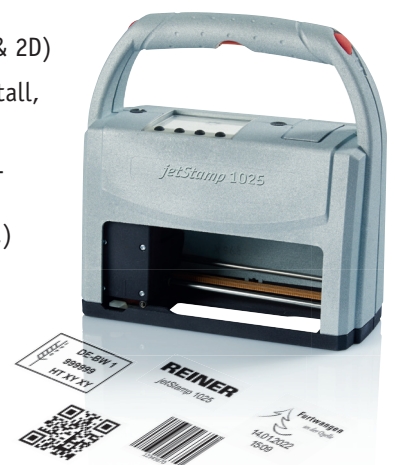
Mobiler Inkjet-Drucker *jetStamp 1025*

NEU

Die Vorteile in Kürze:

- Abdruckhöhe 25 mm (1") mit nur einer Druckpatrone
- 100% mobil
- Fortlaufender Barcode (1D & 2D)
- Druckt auf Papier, Holz, Metall, Kunststoff und Stoff
- Anbindung an gängige Softwareapplikationen möglich (MS Office, ERP Systeme, ...)

**Mobiler. Leistungsstärker.
Vielfältiger.**



Hier Vorführtermin vereinbaren

REINER
www.reiner.de/innovation

Management Unternehmensstrategien

Wenn es einen Sensemann gäbe, welches wären die drei Dinge, die er bei uns unbedingt dahinraffen müsste?	
Wenn der Gummibaum im Büro sprechen könnte, was würde ihm bei unserer Teamarbeit am meisten missfallen?	
Hätten wir ein Forum mit dem Namen „Was bei uns total nervt“, welches wären die drei Hauptdiskussionspunkte?	

Beispielfragen im Rahmen der Sprechblasen-Methode (Quelle: Anne M. Schüller)

mehr einbezogen würden. Und 73 Prozent glauben, dass die eigene Firma erfolgreicher wäre, wenn sich die Mitarbeiter stärker einbringen könnten.

Mit Klemmbrett und Sprechblasen-Methode

Um die Schnelligkeitslücke eiligst zu schließen, können nicht nur die altgedienten, erfahrenen Mitarbeiter helfen, sondern insbesondere auch die jüngeren Beschäftigten mit ihrem unverstellten Blick und dem immanenten Drang, die Dinge agiler, digitaler und kollaborativer zu machen. 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.

Talentierte Millennials sind für die Jagd nach altem Bürokratiefirlefanz geradezu prädestiniert. Sie haben (hoffentlich!) moderne Methoden der Zusammenarbeit im Rahmen ihrer Ausbildung gelernt. Im Zuge von Praktika, die sie oft in jungen Firmen machen, wurden sie mit zeitgemäßen Formen der Arbeit und einem schlanken, hierarchiearmen Umfeld vertraut. Schicken Sie also ein paar forsche Millennials mit Tablet-Computern – oder wenn so was nicht da ist, mit einem Klemmbrett – auf Bürokratiemonsterjagd.

Eine weitere Methode, die dafür bestens geeignet ist, ist die Sprechblasenmethode, und die geht so: Man malt zwei Sprechblasen, die sich gegenüberstehen. In die eine kommt die Aussage einer hypothetischen dritten Person. 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 zum Beispiel so: „Nur für interne Zwecke. Ziel dieser Aktion ist es, dass wir gemeinsam ein Hochleistungsteam werden.“

Am besten geben Sie dieses Projekt in die Hände junger Mitarbeiter, die gerade erst ins Unternehmen gekommen sind und somit 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 am Markt bereits gibt. So helfen sie interessierten Unternehmen, sich zügig fit für die Zukunft zu machen.



Anne M. Schüller

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.

Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. www.anneschueler.de



Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

Fit für die Next Economy
Zukunftsfähig mit den Digital Natives

Wiley Verlag 2017, 272 Seiten
ISBN: 978-3527509119