



Bürokratieabbau: So schaffen Sie Zeit und Raum für die Zukunft

In vielen Unternehmen mühen sich die Mitarbeitenden durch hausgemachte Bürokratie. Sie ist der wahre Grund, weshalb kaum Zeit und Raum für das bleibt, was wirklich zählt. Mit einer crossfunktionalen Taskforce gehen Sie dagegen an.

■ Von Anne M. Schüller



Über die Jahre hat sich in vielen Organisationen eine gewaltige Fülle von Prozessen, Verfahren und Regularien angesammelt. Diese werden oft aus purer Gewohnheit oder, noch schlimmer, aus machtpolitischen Gründen beibehalten, obwohl sie längst veraltet sind. Sie führen zu Verzögerungen, Überforderung und Ineffizienz, verhindern das Neue, binden Ressourcen und tragen zu keinerlei Wertschöpfung bei. Für aufwendige Abstimmungsschleifen, Genehmigungsterror und Irrläufe im Vorschriftengeflecht hat niemand noch länger Zeit.

So, wie wir uns von alten Möbeln trennen, damit die neuen Einzug halten können, so müssen im Business die überholten Gewohnheiten weg. Analog würde das auch jeder Gärtner so

machen. Alles Unkraut, das die jungen Triebe am Wachsen hindert, räumt er beiseite.

Die entscheidende Frage lautet demnach zunächst: «Was wollen wir nicht mehr tun, was muss also weg?», erst hiernach stellt sich die Frage: «Was muss anders und besser werden, damit wir nicht den Anschluss verpassen und möglichst schnell in die Zukunft starten?». Auf diese Weise schlägt man drei Fliegen mit einer Klappe: Man spart Geld, gewinnt wertvolle Ressourcen und verdient sich notwendige Mittel für Innovationen.

Bevor man sich um Neues kümmert: bitte entrümpeln

Je träger ein Unternehmen, desto anfälliger ist es für Überholmanöver. Ein radikaler Abbau

selbsterschaffener Bürokratie ist deshalb unumgänglich. Dafür sind schnell losstürmende Einsatzkräfte perfekt. Solche Sturmtrupps nenne ich Transformation Taskforces. Sie gehören zu keiner Business Unit, sondern agieren crossfunktional, gehen also quer durch das gesamte Unternehmen auf Entschlackungstour.

Im Eilschritt die Zukunft erreichen, heisst zuallererst: rigide Strukturen lösen und Hürden entfernen, um flotter laufen zu können. Hiermit sind nicht die gesetzlichen Regularien und behördlichen Vorgaben gemeint, sondern überholte interne Routinen. 50% weniger Administration, Statusberichte, Abstimmungsverfahren, Formalien und so fort, das wäre eine vernünftige Zielzahl. «Minus50» nenne ich dieses Programm. Denn ganz ohne Strukturen und Regeln geht es natürlich nicht. Einleuchtende Vorgaben sichern ein notwendiges qualitatives Leistungsniveau. Und sie helfen, böse Fehler zu vermeiden. Solche Prozesse sind kluge Prozesse. Dumme Prozesse hingegen sind zu nichts nütze und verplempern nur Energie. Sie müssen schnellstens ausgemerzt werden.

Abschreckende Beispiele gibt es in Hülle und Fülle

Einmal, nach einem Vortrag, meinten die anwesenden Manager, Bürokratie käme bei ihnen kaum vor. Dann stellte sich heraus: Jede (!) Ausgabe brauchte dort ein Häkchen. Kam dann die Rechnung, durchlief sie «der guten Ordnung halber» drei Abteilungen: Die Buchhaltung prüfte die formale Korrektheit. Der direkte Vorgesetzte zeichnete sie ab. Danach gab der Bereichsleiter das finale Okay. Die «blinden Flecken» sind in manchen Firmen wirklich riesig. Schlimmer noch: Was diese «gute Ordnung» kostet und wie viel Zeit sie verschlingt, wird kaum je beziffert. In einem Fall habe ich das mal nachprüfen lassen. Bei fast allen Genehmigungen haben die Führungskräfte die Anträge ihrer Mitarbeitenden einfach nur durchgewunken. Also bitte! Wenn sowieso meist Übereinstimmung herrscht, sind aufwendige Bewilligungsroutinen reine Verschwendung. Warum also das ganze Abzeichnungsgetue? «Absegnen fühlt sich halt gut an», sagte mir einer.

Kontrolle von «Oben» kann womöglich Fehler verhindern, doch sie weckt kein Leben, erzeugt keinen Schwung, keine Kreativität und



DAS BUCH ZUM THEMA, AUCH ALS HÖRBUCH ERHÄLTlich



**Anne M. Schüller,
Alex T. Steffen**
Die Orbit-Organisation –
In 9 Schritten zum
Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award

schon gar keine Motivation. Vielmehr erzieht man sich lauter Mündel, die meinungslos auf Anweisungen warten. Mit anderen Worten: Man macht seine Mitarbeitenden führungsbedürftig und sorgt für «erlernte Hilflosigkeit». Zudem zerstört man damit die Möglichkeit, andere, bessere Wege zu einer Zielerreichung zu finden.

Damit die Kunst des klugen Weglassens gut gelingt

Bei einem übergreifenden Bürokratieabbau-Programm tauchen zwangsläufig Missstände auf. Widerstände sind quasi vorprogrammiert. Deshalb ist zu beachten:

- Die Taskforce darf von Bereichsleitern nicht an ihrer Arbeit gehindert werden.
- Das Team muss selbstorganisiert arbeiten, damit es schnell Fahrt aufnehmen kann.
- Verzichten Sie auf aufwendige Berichtsmassnahmen und umfängliche Kontrollen.
- Lassen Sie Experimente und Probierphasen und damit fehlertolerantes Lernen zu.
- Die unbedingte Rückendeckung der Geschäftsleitung ist absolut essenziell.
- Lassen Sie solche Projekte *niemals* von einer externen Beratercrew machen.

Ein Bürokratieabbauteam packt vor allem aus der Zeit gefallene Abläufe an, zum Beispiel so: «Bisher dauert die Abwicklung von ... eine Woche. Wie schaffen wir das an einem Tag?» Oder so: «Bisher brauchte die Dokumentation von Vorgang ... zehn Seiten. Wie gelingt das in zehn Sätzen?» Oder so: «Bislang durchlaufen Bewilligungen bei uns drei Instanzen, wie schaffen wir das mit einer Instanz?»

So kann man Verfahren digitalisieren, via agiler Tools die Effizienz steigern, Tempo machen und zusätzliche Wertschöpfung erzeugen.

Vorwärtsdenker können hierbei federführend agieren. Auch Change Maker aus dem Kreis der jungen Talente sind dafür wie geschaffen. Selbst Praktikanten mit ihrem unverstellten Blick können das entscheidende Fünkchen Genialität beisteuern, wenn man sie mitmachen lässt.

Leitplanken ja, aber keine festgezurrten Prozesse

Sie sind der Meinung, die einzelnen Abteilungen sollten sich selbst um Bürokratieabbau kümmern? Genau das wird nicht klappen. Manager neigen zum Hinzufügen und Mehreren, nicht zum Ausmerzen und Vermindern. Ausufernde Verfahrensweisen und Vorschriftenberge untermauern die Wichtigkeit und dienen der Bedeutungserhöhung. Und Bestehendes wird zu Zwecken der Selbstbestätigung gerne glorifiziert.

Regeln *müssen* gebrochen werden, wenn sie sich als veraltet, als hinderlich oder als unsinnig erweisen. Wenn hingegen ein Handbuch zum Gesetzbuch wird und das Management explizit Verfahrenstreue belohnt, kümmern sich die Beschäftigten vor allem darum, den vorbestimmten Abläufen akribisch zu folgen, selbst dann, wenn das höchst sinnwidrig ist. Aus Sicht des Markts ist das der Anfang vom Ende.

Unvorhersehbare Ereignisse und permanente Vorläufigkeit sind die neue Normalität. Die Fähigkeit zum steten Wandel ist hierbei das grösste Plus. Natürlich stellt man Leitplanken auf, damit niemand in den Abgrund gerät. Ansonsten gilt es, seine Mitarbeitenden zu befähigen, situativ angemessen zu reagieren, ohne dass alles bürokratisch festgezurr und kontrolliert werden muss.

Fortlaufende Optimierung im Abteilungsmeeting

Ablaufverbesserungen und Bürokratieabbau können auch kontinuierlich erfolgen. Bestimmen Sie dazu ein erstes Meeting und ein erstes Thema, mit dem es losgehen soll. Am Ende des Meetings entscheiden Sie dann, welches Problem beim nächsten Mal dran kommt. So können sich alle gut darauf vorbereiten. Legen Sie einen Zeitraum fest, den Sie maximal für die Bearbeitung ansetzen wollen, damit sich die Diskussionen nicht endlos in

die Länge ziehen: zum Beispiel 30 Minuten. Dann geht's weiter wie folgt:

5 Min.	Beschreibung eines nicht länger tragbaren Ist-Zustandes, am besten via Storytelling: So wird etwa über ein unschönes Erlebnis berichtet, das ein Mitarbeitender an einem bestimmten Punkt hatte, welche Probleme es gab – und welche Konsequenzen.
5 Min.	Sammlung von Ideen, wie man diesen Punkt optimieren und damit Ärger in Zukunft vermeiden kann. Hier brauchen wir zunächst Quantität. Deshalb sollen die Teilnehmer in dieser Phase still und leise arbeiten, damit jeder seine Idee(n) unbeeinflusst entwickelt. Diese werden auf Kärtchen notiert und an eine passende Wand gepinnt.
10 Min.	Jeder, der ein Kärtchen geschrieben hat, erläutert seine Idee kurz und knapp. Anschliessend erfolgt eine Kurzdiskussion.
5 Min.	Mehrheitsentscheid für die favorisierte Idee. Die Führungskraft hält sich während des gesamten Prozesses völlig zurück. Warum? Damit die «Weisheit der Vielen» genutzt werden kann. Macht tötet Kreativität.
5 Min.	To-do-Plan erstellen, also: Wer macht was mit wem bis wann. Das neue Vorgehen zunächst testen. Dann einen Folgetermin legen, um zu besprechen, wie sich die Sache entwickelt, welche Ergebnisse erzielt worden sind, ob weiter feingestimmt werden muss oder ob das nun passt.



AUTORIN

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. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de