

# Bürokratie-Ballast adé

**PROGRAMM MINUS50** 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: Fünfzig Prozent weniger Administration, Formularwesen und Regelwerke.

TEXT ANNE M. SCHÜLLER

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.

## Entregeln heisst die Devise

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 verschwenden wertvolle Zeit, 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, pffiffig 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.

## Bürokratie und andere Monster identifizieren

Zum Start fängt man am besten dort an, wo sich schnell was bewegen lässt. Erste Erfolgserlebnisse werden so zügig sichtbar. 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 sowie Meeting-, Powerpoint- und eMailmonster.

Für all diese Zwecke empfiehlt sich ein «Kill a stupid rule»-Programm. 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? Bitten Sie zum Beispiel im Rahmen eines Abteilungsmeetings die Anwesenden, sich zu zweit zusammensetzen 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

Danach stellen Sie 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.

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 vorgediktet, sondern alles in Eigenregie entwickelt. Am Ende steht dann der «Mein-Baby-Effekt»: Was man selbst geschaffen hat, lässt man nicht mehr im Stich.

Eines ist sicher: Die Beschäftigten wollen beteiligt werden. 84 Prozent der im Rahmen einer Haufe-Studie befragten knapp 12000 Mitarbeiter aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wünschen sich mehr Mitsprachemöglichkeiten bei Unternehmensscheidungen. 77 Prozent wären motivierter, wenn sie 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 altege-



Die Sprechblasenmethode ist kreativ und hilft, einen unverstellten Blick auf bürokratische Auswüchse zu werfen. Foto: iStock/fliadendron

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 Hauptdiskussionpunkte?

dienten, erfahrenen Mitarbeiter helfen, sondern insbesondere auch die jüngeren Beschäftigten mit ihrem unverstellten Blick, 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. Talentierte Millennials sind für die Jagd nach altem Bürokratiefirlefnaz geradezu prädestiniert. 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 ist die Sprechblasenmethode: 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 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. Experimentell suchen sie nach Neuentwürfen und besseren Lösungen als die, die es gibt. So helfen sie ihren Unternehmen, sich zügig fit für die Zukunft zu machen. ■

## DIE AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. Kontakt: [www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)



## ZUM BUCH



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen, Fit für die Next Economy. Zukunftsfähig mit den Digital Natives, Wiley Verlag 2017, 272 Seiten, ISBN: 978-3527509119