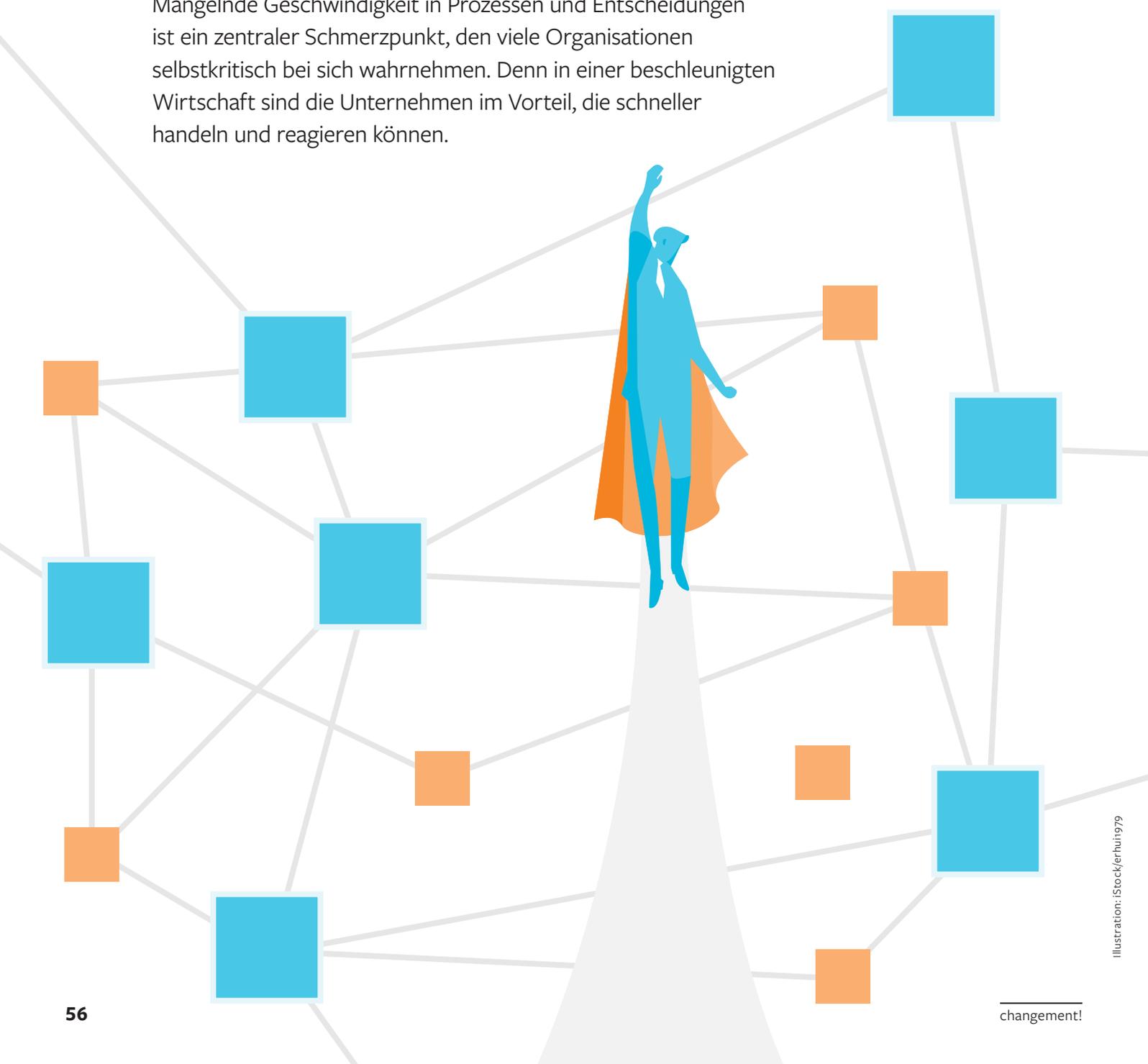


Praktiken, um als Organisation schneller zu werden

Florian Rustler

Mangelnde Geschwindigkeit in Prozessen und Entscheidungen ist ein zentraler Schmerzpunkt, den viele Organisationen selbstkritisch bei sich wahrnehmen. Denn in einer beschleunigten Wirtschaft sind die Unternehmen im Vorteil, die schneller handeln und reagieren können.



Als Berater und Coach für Innovation und agile Organisation bin ich jedes Jahr zwei bis drei Monate in China, um mit unseren dortigen Kunden zu arbeiten. Auffallend ist die für deutsche Verhältnisse oft unheimliche Geschwindigkeit, mit der viele Unternehmen vorangehen. Dies liegt zum einen daran, dass Entscheidungen oft sehr schnell im kleinen Kreis getroffen und auch wieder geändert werden. Zum anderen liegt es dann auch am enormen Zeitinvestment jedes Mitarbeiters, sich nach einer Entscheidung um die Umsetzung zu kümmern. Von 9 Uhr bis 9 Uhr, sechs Tage die Woche: das wurde in China in der IT-Branche als Werbeslogan von Unternehmen genutzt, um für angenehme Arbeitszeiten zu werben – und das war nicht ironisch gemeint.

Es geht um Beweglichkeit

Es ist fraglich, ob wir das chinesische Modell übernehmen können, sollen und wollen.

In der stürmischen See der Digitalisierung erkennen jedoch trotzdem immer mehr Unternehmen den Bedarf, schneller zu werden. Der Begriff „schnell“ trifft den Kern der Sache allerdings nicht zu hundert Prozent. Es ist nicht nur die absolute Geschwindigkeit, sondern ebenfalls die Reaktionszeit, die Unternehmen umtreibt. Es geht also auch um Beweglichkeit – neudeutsch „Agilität“ genannt. Die Frage ist, wie Organisationen das erreichen könnten, ohne dem chinesischen Beispiel zu folgen.

Wir betrachten vier Aspekte, die relevant sind für die Zukunftsfitness einer Organisation und damit auch bezüglich der Frage des Schnellerwerdens.

Wir sprechen von **vier Räumen einer Organisation**:

- 1 Die Individuen, ihre Haltung und Einstellung (individueller Raum)
- 2 Die Interaktion und Kommunikation der Menschen im Unternehmen, die Koordination und Zusammenarbeit erlauben (zwischenmenschlicher Raum)
- 3 Die Strukturen, über die Entscheidungen laufen und Ressourcen verteilt werden (struktureller Raum)
- 4 Der operative Ablauf, über den letztendlich Wertschöpfung stattfindet (operativer Raum)

» Oft sind Meetings im Alltag nichts anderes als zeit- und ressourcenfressende Ungetüme.

Auch bei der Frage, wie wir schneller werden können, gibt es in allen Räumen Ansatzpunkte, die einer Organisation helfen können.

Ich möchte **konkrete Praktiken** vorstellen:

1. Tactical Meetings

Auf der operativen Ebene ergibt sich Geschwindigkeit aus Transparenz und einem stetigen Informationsfluss, aber auch daraus, dass der Fokus immer wieder auf das Wesentliche gerichtet und alles Nichtwesentliche ausgeblendet werden kann. Meetings sind hier ein zentraler Faktor. Oft jedoch sind Meetings im Alltag nichts anderes als zeit- und ressourcenfressende Ungetüme, aus denen wenig Mehrwert gezogen wird. Daher lohnt es sich, gerade die Meeting-Kultur im Unternehmen infrage zu stellen. Ein wichtiger Aspekt ist es hierbei, verschiedene Besprechungszwecke in unterschiedliche Besprechungsformate auszugliedern und separat zu bearbeiten.

Ein operatives Meeting-Format ist das sogenannte Tactical Meeting. Dabei handelt es sich um ein zeitlich eng getaktetes Format, das vor allem aus dem Selbstorganisationssystem Holakratie bekannt ist. Ein Tactical Meeting dauert nur 30 bis 45 Minuten, ist stark strukturiert und immer durch einen Moderator begleitet. Ziel dieses Besprechungsformats ist es, operative Themen zu bearbeiten und zu synchronisieren, ohne sich in langen Diskussionen zu verstricken.

In einem „Tactical“ gibt es drei Kategorien, um Agendapunkte einzubringen:

- 1 Informationen einholen
- 2 Informationen teilen
- 3 Um Zuarbeit bitten

Oder aber es stellt sich heraus, dass ein Agendapunkt keiner der drei Kategorien entspricht oder über das Format hinausgehen würde. Dann wird das Thema vertagt und anders bearbeitet. Die Agenda wird zu Beginn des Meetings „on the fly“ erstellt und dann schnell und strukturiert mit einem Moderator aus dem Team durchgearbeitet. Dabei entspricht jeder Punkt einer der drei Kategorien. Es ist in einem Tactical Meeting, das 30 Minuten dauert, absolut realistisch, 20 Agendapunkte zu bearbeiten.

2. Konsent-Entscheidungen

Um schneller zu werden, ist im strukturellen Bereich vor allem ein Thema von Bedeutung: die Entscheidungsfindung.

Entscheidungen sind der strukturelle Flaschenhals, der Unternehmen flott und flexibel oder träge und starr machen kann. In vielen Firmen werden Entscheidungen in Teams, Arbeits- und Führungskreisen oder Gremien sehr politisch getroffen. Meist treffen leider auch Menschen Entscheidungen, die sehr weit weg sind vom eigentlichen Problem und auch nicht zwangsläufig qualifiziert sind, die Entscheidung zu treffen. Sie sind jedoch im klassischen Organigramm weiter oben angeordnet und daher qua Position Entscheider.

Viele Unternehmen wählen den Weg, Entscheidungen immer nach oben zu eskalieren, auch um bei einer „falschen“ Entscheidung abgesichert zu sein. Oder aber das Unternehmen schreibt von vornherein vor, dass alle „wichtigen“ Entscheidungen nur von bestimmten Personen getroffen werden können. Dadurch entsteht ein Flaschenhals, der die Geschwindigkeit negativ beeinflusst, weil ein Entscheidungsstau entsteht. Außerdem haben dann die

Menschen, die von der Entscheidung am meisten betroffen sind, meist keine Möglichkeit, auf diese Entscheidung Einfluss zu nehmen.

Nur begründete Einwände

Ein weiterer Aspekt, der zu langsamen Entscheidungen führt, ist das Bestreben, so lange zu diskutieren und erst dann zu entscheiden, wenn alle mit dem Vorschlag glücklich sind. Es geht also darum, einen Konsens zu finden. Partizipative Entscheidungen haben absolut ihre Berechtigung – vor allem, wenn die Konsequenzen von Entscheidungsvorhaben viele betreffen oder wenn die Entscheidung derart komplex ist, dass es sinnvoll ist, verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Doch können sich solche, meist auf Konsens ausgerichteten Prozesse sehr in die Länge ziehen. Und nicht selten führen sie zu Kompromissen, mit denen niemand zufrieden ist. Eine Alternative, die für Geschwindigkeit in Entscheidungsprozessen sorgen kann, ist dagegen der Konsent.

Während es bei einer Konsens-Entscheidung darum geht, alle Teilnehmer, die prinzipiell gegen einen Vorschlag sind, zu überzeugen, dreht man beim Konsent das Prinzip um. Ein Vorschlag wird prinzipiell angenommen – außer jemand bringt aktiv einen Einwand dagegen ein. Dieser Einwand stellt allerdings kein Veto dar, sondern muss begründet werden. Der Grundgedanke des Konsent ist, dass wir keine perfekte Lösung, sondern eine Vorgehensweise brauchen, die „gut genug für den Moment und sicher genug für einen Versuch“ ist. Nur wenn ein Vorschlag begründeterweise und sehr wahrscheinlich zu Konsequenzen führt, die die Organisation vermeiden möchte, ist der Einwand qualifiziert und der Vorschlag muss angepasst werden. Wichtig hierbei ist auch, dass zwischen Bedenken und Einwand unterschieden wird. Bedenken gibt es oft, nur sind es meist lediglich andere Meinungen und Herangehensweisen. Einwände halten jedoch Vorschläge auf und müssen integriert werden.

In verkürzter Form sieht eine Konsent-Entscheidung so aus:

- 1 Jemand präsentiert einen Vorschlag. Dieser Vorschlag ist keine „Diskussionsgrundlage“, sondern eine präzise definierte Vorgehensweise.
- 2 Dann dürfen alle Anwesenden klärende Fragen stellen.

Literaturtip



Florian Rustler; Nadine Krauss; Jens Springmann; et al (2019): „Future Fit Company: Individuelle Trainingspläne für Macher, Entscheider und Veränderer“, Haufe.

- 3 Alle können in angemessener Form auf den Vorschlag reagieren.
- 4 Es wird schließlich um Konsent gebeten, und alle geben gleichzeitig zu erkennen, ob sie ...
 - a keinen Einwand sehen, weil sie den Vorschlag für gut genug halten
 - b zwar Bedenken haben, aber trotzdem den Konsent erteilen
 - c einen potenziellen Einwand gegen den Vorschlag haben, weil dieser aus ihrer Sicht zu negativen Konsequenzen führen würde, die die Organisation nicht zu tragen bereit ist.
- 5 Gibt es solche Einwände und – das ist wichtig – sind diese mit konkreten Daten und Fakten schlüssig begründet und für die Gruppe nachvollziehbar, muss der Vorschlag angepasst werden, bis die Einwände ausgeräumt sind.
- 6 Nach ein paar Wochen oder Monaten wird die Entscheidung dann in einem Review nochmals betrachtet: Hat der Vorschlag den erhofften Effekt gehabt? Haben sich unsere Bedenken bewahrheitet? Müssen wir Anpassungen vornehmen?

Auch dieser Prozess kann seine Zeit in Anspruch nehmen. Es ist jedoch immer wieder erstaunlich, wie wenig Zeit am Ende gebraucht wird, um auch für sehr komplexe Themen einen Konsent zu finden, was bei der Konsenssuche oft unmöglich ist.

3. Artful Participation

Jeder Transformationsprozess in Richtung Schnelligkeit und Flexibilität scheitert, wenn die Mitarbeitenden nicht willens oder in der Lage sind, auch an ihren persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen zu arbeiten. Welche Rolle diese individuelle Komponente spielt, lässt sich einmal mehr am Thema Meetings veranschaulichen. Ob Tacticals, Konsent-Entscheidungen oder andere Formate: Überall sind Fähigkeiten wie Selbstreflexion und auch Selbstbeherrschung gefragt. Denn die Regeln können noch so gut sein, Teilnehmende, die zu wenig Selbstreflexion und Selbstdisziplin mitbringen, können jeden dieser Prozesse sprengen, auch zeitlich.

Artful Participation ist ein Konzept, um möglichst effektiv und bewusst mit anderen zu interagieren. Dabei geht es darum, sich immer wieder zu fragen: „Ist mein Verhalten in diesem Moment der beste Beitrag, den ich zur Effektivität dieser Zusammenarbeit leisten kann?“ Wer diese Frage

ehrlich für sich beantworten will, darf seinen spontanen unreflektierten Impulsen nicht einfach nachgeben. Vielmehr muss er überlegen, was – je nach Kontext – das Beste sein kann, was er aktuell beizusteuern hat.

Dieses Beste kann darin bestehen, ...

... nichts zu sagen oder sich zumindest sehr kurz zu halten.

... das Handeln der Gruppe zu hinterfragen und das Gespräch auf eine Metaebene zu heben.

... Einspruch zu erheben und auf eine begründete Gefahr hinzuweisen.

... bewusst Vereinbarungen zu brechen, etwa, wenn man davon überzeugt ist, dass dies nötig ist, damit die Gruppe das gemeinsame Ziel erreichen kann.

Je nach Persönlichkeitstyp fällt es Menschen unterschiedlich schwer, sich zurückzuhalten oder, umgekehrt, sich mit einem Einwand einzubringen und damit womöglich eine schwierige Debatte auszulösen. Es muss dafür einen sicheren Rahmen geben. Zudem bedarf Artful Participation der Übung.

Schneller zu werden funktioniert also nicht auf die Schnelle. Dennoch gibt es sinnvolle Praktiken, die Organisationen helfen können, hier Fortschritte zu machen. **c!**



Florian Rustler

ist Gründer der Unternehmensberatung *creaffective* in München. Er begleitet Firmen in Innovationsprojekten. Florian Rustler ist außerdem Autor von vier Büchern zu den Themen *Innovation* und *agile Organisation*. Unter anderem ist von ihm erschienen: „Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation“. Sein aktuelles Werk „Future Fit Company“ hat er zusammen mit seinen Kollegen Daniel Barth, Nadine Krauss, Jens Springmann und Isabela Plambeck verfasst. (www.creaffective.de)