

Systematische Müllabfuhr

Eine weithin unbekannte, aber sehr wirksame Idee

Heute möchte ich eine Idee in den Mittelpunkt stellen, die immer wieder Erstaunen bei den Führungskräften auslöst, wenn ich sie in Seminaren oder Vorträgen erwähne: es ist die Devise, einen systematischen Prozess des Ausmerzens von Altem, Überkommenem und Überflüssigem in einem Unternehmen zu installieren. Trenne Dich vom Abfall, könnte man auch sagen.

Diese Idee, die man auf einfache Weise zu einer Methode ausbauen kann, macht den **entscheidenden** Unterschied aus zwischen fetten und schlanken Organisationen, zwischen ineffizienten und effizienten, zwischen langsamen und schnellen und zwischen faulen und vitalen. Die meisten Menschen und Organisationen tun prinzipiell **zu viel Verschiedenartiges** und vor allem tun sie zu viele Dinge, die **keinen direkten Nutzen stiften**. Menschen wie Organisationen sind im übertragenen Sinne "Gewohnheitstiere", und sie sind "Hamster". Alles wird gesammelt und mitgeschleppt - aus reiner Gewohnheit, und weil man kein "Organ" entwickelt hat, das systematisch von Abfällen und Giften befreit.

Als **biologischer** Organismus hat der Mensch selbstverständlich solche Organe, und so lange sie funktionieren und ihren Dienst erfüllen, braucht man sich um seine Gesundheit meistens keine allzu grossen Sorgen zu machen. Als **gesellschaftliches** Wesen, bezüglich seiner Denkweisen und seines Verhaltens, hat der Mensch diese Organe aber nicht, und schon gar nicht findet man sie in den Organisationen des Menschen.

Von der Idee zur Methode

Die Methode ist ebenso einfach, wie die Idee selbst. Sie besteht darin, dass man regelmässig die Frage stellt: *Was von all' dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir's nicht schon täten?*

Diese Frage mag in dieser Formulierung kein besonders gutes Deutsch sein, aber sie ist **ausserordentlich wirkungsvoll**. Zu beachten ist, dass die Frage **nicht** lautet: *Was hätten wir (damals) nicht beginnen sollen?* Diese Variante der Frage klingt zwar sehr ähnlich; sie zu stellen, ist aber müssig.

Sie befasst sich mit der **Vergangenheit**, während die erste Formulierung auf die **Zukunft** gerichtet ist. Sich über Vergangenes Gedanken zu machen, mag gelegentlich interessant sein, aber es ist wenig nützlich. *Was würden wir nicht mehr anfangen, wenn wir nicht schon mitendrin steckten? - Und wovon müssen wir uns daher trennen? Was müssen wir schlicht aufhören und stoppen?* Das sind jene Fragen, die zum Handeln für eine andere und bessere Zukunft führen.

Am klarsten sieht man die Bedeutung dieser Methode, wenn man sie kontrastiert mit der **üblichen** Verhaltensweise von Menschen und Organisationen: Zu all dem, was man ohnehin schon tut, kommt jedes Jahr noch **Neues** und **Zusätzliches** hinzu -, weil man modern sein will, weil man innovativ sein will, weil man möglichst nichts verpassen will usw. Dies ist

aber der sicherste Weg, schliesslich "im eigenen Müll zu ersticken". Vitale Organisationen drehen dieses Verhalten bewusst und systematisch um und stellen eben die Frage: *Wovon sollten wir uns trennen? Was sollten wir nicht mehr tun?*

Die systematische und hartnäckige Anwendung dieser Frage war es, die **General Electrics** von einem fetten, trägen und bürokratischen Koloss zu einem der bestgeführten, vitalsten, profitabelsten und vor allem innovativsten Unternehmen der Welt gemacht hat. Im Zentrum des gewaltigen Turnarounds, der sich bei General Electrics in den Achtzigerjahren abspielte, stand die anfangs der Achtziger getroffene Entscheidung, aus allen Geschäftsgebieten herauszugehen, in denen man nicht mindestens Zweiter am Weltmarkt war.

Manche Geschäftsbereiche konnte man mit einem Federstrich eliminieren; bei anderen hat es über 10 Jahre gedauert, bis man sie abgestossen hatte, weil Liefer- und Gewährleistungspflichten zu erfüllen waren, Ersatzteile vorzuhalten waren und man treue Kunden nicht einfach im Stich lassen konnte. Aber auch wenn es auf einzelnen Gebieten sehr lange dauerte, bis das Ziel erreicht war, hätte man anfangs der Achtzigerjahre diese Entscheidung nicht getroffen, so wäre das Unternehmen heute noch immer in diesen Gebieten tätig, mit all' den Konsequenzen und Belastungen für die Organisation und vor allem für die Ertragskraft.

Was einem Riesenunternehmen möglich ist, das gelingt kleinen und mittleren Unternehmen umso leichter, wenn sie diese Methoden überlegt und systematisch zur Anwendung bringen. Man sollte die Frage "*Was würden wir nicht mehr neu beginnen....?*" etwa **alle drei Jahre** stellen mit Bezug auf Produkte, Märkte, Kunden und Technologien. Und man sollte sie **jedes Jahr einmal** für alles andere stellen, was in der Organisation getan wird: für sämtliche Verwaltungsabläufe; Computersysteme und -programme; Formulare, die in Gebrauch sind; Listen, die man führt; Berichte, die erstellt werden; für alle Sitzungen, die man macht - nur weil man sich an sie gewöhnt hat, obwohl sie längst keine Ergebnisse mehr produzieren; für den gesamten Belegfluss; für Prozeduren, Programmen und Methoden, die in Gebrauch sind usw.

Die meisten dieser Dinge **waren** nützlich und sinnvoll zum Zeitpunkt, als man sie einführte. Deshalb ist ja die Frage "*Was hätten wir (damals) nicht beginnen sollen?*" nicht zielführend. **Damals**, als man mit etwas begann, hatte man gute Gründe dafür, die Sache war wohl überlegt, und es gab keine bessere Alternative. Nichts **überlebt** sich aber so rasch, wie all die administrativen Prozeduren und manageriellen Programme, und nichts wird gleichzeitig so schnell zum lieb gewordenen Ritual und hat ein so zähes Leben.

Es schadet natürlich nichts, wenn man auch Produkte, Märkte, Kunden und Technologien jährlich, statt alle drei Jahre auf den Prüfstand stellt, dort, wo man es mit besonders schnellen Entwicklungen zu tun hat. Man muss die zeitlichen Intervalle mit Augenmass und für den Charakter des jeweiligen Geschäftes sinnvoll wählen. Aber länger als drei Jahre sollte man auf keinem Gebiet zuwarten, um zu prüfen, was noch sinnvoll ist und was inzwischen zum Abfall und zum Ballast geworden ist. Diese Frage sollte nicht nur für das Unternehmen als Ganzes gestellt werden, sondern sie sollte zum selbstverständlichen und routinemässigen **Werkzeug jeder Führungskraft** gehören, - für ihre Abteilung und für sich selbst.

Am besten ist es, wenn man einen **ganzen Tag pro Jahr** dafür reserviert, diese Frage mit seinen engsten und wichtigsten Mitarbeitern durchzudiskutieren, - und zwar **nur diese eine** Frage und nicht noch 27 weitere Tagesordnungspunkte am selben Tag.

Am Anfang, wenn man diese Frage zum ersten Mal stellt, werden einen die Leute etwas verdutzt anschauen, weil sie zunächst damit noch nichts anfangen können. Bis dahin wurden sie ja meistens gefragt: "Was sollten wir *zusätzlich tun?*", aber noch nie: "Was sollten wir **nicht mehr tun?**"

Wenn also zunächst etwas Unklarheit oder Reserviertheit besteht, dann muss man insistieren und den Leuten ein bisschen erklären, warum man die Frage nach der "Müllabfuhr" stellt. Relativ rasch wird man erleben, wieviele Dinge von den Mitarbeitern (und insbesondere von den guten Leuten) genannt werden, die man **nicht mehr neu anfangen würde**, wenn man sie nicht schon täte. Es kommen ganze Listen bei dieser Diskussion heraus. Und dann darf man nicht mehr fragen: "Sollen wir uns davon trennen oder nicht?", sondern nur noch: "Wie **rasch können wir uns davon trennen?**".

Wie gesagt, manches kann man mit einer sofortigen Entscheidung "der Müllabfuhr übergeben"; für anderes braucht man Jahre, bis es soweit ist. Aber man hat wenigstens angefangen und ist auf dem richtigen Weg, - und man hat vor allem das Denken der Mitarbeiter in eine völlig andere Richtung gesteuert. Man ist auf dem Weg zur **Entschlackung** und **Entgiftung** der Organisation, zur Befreiung von **Ballast** und überkommenen **Gewohnheiten**.

Der Schlüssel zu weitreichenden Konsequenzen

Systematische Müllabfuhr ist der Schlüssel zu mindestens **drei weitreichenden Konsequenzen**: *Erstens*, zu wirklich wirksamem **Lean Management** und zur richtigen Art des **Business Process Redesign**; *zweitens*, zu effektivem **Management of Change** und zu wirksamer **Innovation**; und *drittens*, zur wirksamen Befassung mit dem **Wesenskern** eines Unternehmens, zur Definition des fundamentalen Geschäfts- oder Organisationszweckes, zur **Business Mission**.

Richtig verstandenes Lean Management und Business Process Redesign bedeutet nicht: *Wie können wir alles, was wir heute machen, besser, billiger, sparsamer und schneller machen?* Es bedeutet, mit der Frage zu beginnen: "Was sollten wir *überhaupt nicht mehr tun?*" Im Zeitalter von Computern und Telekommunikation kann man fast alles besser, billiger und schneller machen. Etwas um 50 % schneller oder sparsamer zu machen, ist zwar ein grosser Fortschritt; es ist aber noch immer zu 100 % falsch, wenn es sich um etwas handelt, was man überhaupt nicht mehr tun sollte. Die wirklich klugen Pioniere auf diesem Gebiet haben das natürlich von Anfang an auch so gesehen; es wird nur leider sehr selten praktiziert.

Viel zu viele Leute sind verliebt in die neuen Technologien und finden es daher besonders faszinierend, auch jene Abläufe schlank zu machen und zu reengineeren, die völlig **aufgegeben** werden sollten. Wirksames Management of Change und richtiges Innovationsmanagement sind ohne die Frage nach der "Müllabfuhr" gar nicht denkbar. Leider betrachten sehr viele Leute aber auch diese Gebiete als etwas, was man zu allem Bisherigen noch **zusätzlich** macht. Der Ansatz ist also schon im Kern falsch. Er führt dazu, dass das Bisherige zementiert wird, und das Neue noch darüber hinaus und zusätzlich gemacht werden muss. Um die Idee der wandlungsfähigen, lernenden und erneuerungsfähigen Organisation herum entstehen bereits wieder riesige Programme und Rituale, die den Mitarbeitern ihre Zeit stehlen, sie von der wirklich wichtigen Arbeit abhalten, alles wird verwissenschaftlicht, und man ist mitten in einer neuen Bürokratie. Es ist zwar eine **neue Bürokratie**, aber nichts desto weniger eben eine **Bürokratie**, statt dass man die einfache Frage nach der "Müllabfuhr" stellt.

Nichts führt zu so **schnellem** Wandel, gleichzeitig aber auch zu so **radikalem**, wie die Frage: *"Was sollten wir nicht mehr tun?"* **Stop doing the wrong things!**, ist der Weg zur Veränderung einer Organisation, und gleichzeitig ist es jener Weg, der weitaus weniger Widerstand auslöst, als alles andere. Es ist ja nur zu verständlich, dass Menschen Widerstand, offen oder versteckt, dagegen leisten, immer noch mehr Zusätzliches und Neues tun zu müssen. Etwas **nicht** mehr zu tun, geht dagegen viel leichter, ausser natürlich bei jenen, die damit ihre Arbeitsplätze gefährdet sehen.

Wenn diese Konsequenz mit der systematischen "Müllabfuhr" verbunden ist, muss man selbstverständlich diese Massnahme besonders sorgfältig vorbereiten - und dann auch besonders rasch durchführen. Das Wichtigste ist aber, dass die Frage nach der Müllabfuhr praktisch immer zum **Wesenskern** der Dinge vorstösst, zur Frage nämlich: *"Warum tun wir etwas überhaupt? Was ist der Zweck dieses administrativen Ablaufes, dieser Sitzung, dieses Formulare usw.?"* Man stösst damit unweigerlich auf den **Basiszweck** der Tätigkeit einer Organisation.

Unternehmen werden ja nicht gegründet, um ein besonders modernes Rechnungswesen, ein hochentwickeltes Personalwesen, ein tolle Administration oder brillante Stabsarbeit auf dieser Welt zu etablieren. Sie werden gegründet, um **zufriedene Kunden zu schaffen**, um Produkte und Dienstleistungen zu **entwickeln, herzustellen** und zu **verkaufen**. Rechnungswesen, Personalabteilung, Administration, intellektuelle Stabsarbeit usw. sind **Folgen** (und meistens nicht sonderlich ökonomische) dessen, dass man entwickelt, herstellt und verkauft und damit zufriedene Kunden schafft.

Leider tendieren diese Dinge aber immer wieder dazu, **Selbstzweck** zu werden und ein **Eigenleben** zu entwickeln. Alle unterstützenden Funktionen, die als Folgen des Hauptzweckes einer Organisation benötigt werden, haben einen inhärent imperialistischen Charakter, - und daher muss man diese Dinge und die Art, wie man sie abwickelt, immer wieder im Lichte des grundsätzlichen Hauptzweckes in Frage stellen. Nur so kann man eine Organisation zwingen, vital, schnell und produktiv zu werden und zu bleiben und nur so ist es möglich, eine **Kultur der Nutzenmaximierung**, der Elimination von parasitären Denk- und Verhaltensweisen und der Konzentration auf das wirklich Wesentliche zu schaffen.

Der Weg zur persönlichen Effektivität

Die Methode der systematischen "Müllabfuhr" ist gleichzeitig der **leichteste** und **schnellste** Weg zur persönlichen Wirksamkeit einer Führungskraft und ihrer Mitarbeiter. Wirksame Führungskräfte reservieren sich einen Tag im Jahr, an dem sie gründlich und gewissenhaft die Frage durchdenken: *Was sollte ich **nicht** mehr tun? - weil es sich überlebt hat, weil ich über die Dinge hinausgewachsen bin, weil ich mich in eine andere Richtung entwickeln will, weil es andere und bessere Methoden gibt, weil es Wichtigeres zu tun gibt usw.?*

Und dann beginnen sie, systematisch an diesen Dingen zu arbeiten. Sie ändern ihre Kalendereinteilungen; sie nutzen ihre Zeit anders; sie beginnen, ihre Arbeitsgebiete umzustrukturieren, - **sie werfen Ballast ab**. Und sie schaffen damit jenen Platz, den das Neue haben muss, wenn es eine Chance auf Erfolg haben soll. Damit steuern sie den Einsatz von Ressourcen um, von weniger produktiven zu produktiveren Verwendungszwecken. Dies ist eine Aufgabe, die nie zu Ende ist, die immer wieder neu angepackt werden muss.

Gleichzeitig halten sie ihre **Mitarbeiter** zur Anwendung derselben Methode an. Insbesondere wenn sie mit ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren, dann geben sie sich nicht zufrieden damit, von diesen eine Liste zu bekommen, auf der alles steht, was im nächsten Jahr zu erreichen ist. Sie verlangen **auch** eine Liste, auf der steht, was im nächsten Jahr **aufzugeben**, was zu **stoppen** ist.

Der spätere **Lord Marks**, einer der Gründer der noch immer sehr erfolgreichen englischen Warenhauskette, **Marks & Spencer**, ging immer wieder in die Läden, um das Geschäft zu beobachten. Dabei fiel ihm auf, wieviel Papier von den Verkäuferinnen und Angestellten bewegt wurde. Daraufhin gab er die Weisung aus, alles Papier im Kundenverkehr zu eliminieren, ausser die Quittung. Alle "wussten" natürlich ganz genau, dass das nicht ging, dass man ohne diese Papiere das Geschäft nicht betreiben könne usw. Marks blieb konsequent, und das Papier **wurde** eliminiert. Das einzige wirkliche Problem, das man nicht eliminieren konnte, war die Tatsache, dass man diese Prozedur **alle drei Jahre wiederholen** musste, weil das Papier schon wieder da war.

Die wirklich brillianten Musiker haben gelernt, eine einfache Regel zu befolgen, die dieselbe Wirkung hat. Wenn sie ein neues Stück in ihr Repertoire aufnehmen, dann streichen sie ein bisheriges. Sie wissen, dass niemand, auch wenn er noch so talentiert ist, viele verschiedene Stück brilliant und wirklich virtuos spielen kann. Man kann natürlich viele verschiedene Stücke **mittelmässig** spielen, aber **nur wenige** wirklich auf **höchstem Niveau**.

Und wenn man nicht eliminieren kann....?

Vielleicht kann man nicht alles, was auf den "Müll-Listen" steht, wirklich völlig aufgeben. Dann gibt es andere Wege, die Dinge ihrer wirklichen Bedeutung für den Hauptzweck einer Organisation nach zu behandeln und ihrem wirklichen Beitrag entsprechend. Vielleicht heisst die Lösung nicht immer "völlig aufgeben"; vielleicht heisst sie manchmal "outsourcen", oder "refokussieren". Vielleicht kommt man zum Ergebnis, etwas nur noch mit einem absoluten Minimum an Aufwand zu betreiben, bis dann später doch eine endgültige Beseitigung möglich ist.

Am **einfachsten**, aber auch am **schlechtesten** ist es fast immer, die Dinge so weiter zu betreiben, wie man sie bisher gemacht hat. Dies verursacht **Lethargie, Trägheit und Arroganz**. Aufgeben und den Ballast beseitigen führt zu **Revitalisierung** und **Selbsterneuerung** einer Organisation. Es ist die von innen herauskommende Entschlackung und Selbsthygiene - ein Grundprinzip der belebten Natur. Wer sich dies zum Werkzeug und zur selbstverständlichen Methode macht, braucht nie wieder eine Gemeinkosten-Wertanalyse und keine grossen Change-Programme.

Ein Tip zum Schluss

Weil dieses Werkzeug nicht gerade jeden Tag zum Einsatz kommen kann, wird es leicht übersehen und vergessen. Wirksame Führungskräfte greifen daher zu jenem **kleinen Trick**, der ihnen die **Umsetzung** garantiert: sie tragen den Tag in ihrem Kalender ein, an dem sie dieses Werkzeug allein oder mit ihren Mitarbeitern gemeinsam einsetzen wollen. Und selbst wenn sie den Termin verschieben müssen, so lassen sie ihn doch nie wieder aus ihrem Kalender verschwinden.

Quelle: m.o.m. 7/95 „Systematische Müllabfuhr“