

Klar und kreativ

Transformation in der Führung durch „Tight Loose Tight“

Das Südkurier Medienhaus unterstützt mithilfe des norwegischen Führungsprinzips „Tight Loose Tight“ die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Die Chefredaktion wird entlastet.

„Als ich mich selbst überprüft habe, musste ich mir eingestehen, dass ich meine Ziele häufig zu unklar formuliert hatte. Das habe ich deutlich verändert und merke, dass mich das entlastet. Die Eigenständigkeit der Mitarbeitenden nimmt zu, und ich kann mich besser auf Makrothemen konzentrieren. Die Investition der Gedanken in präzise Ziele zahlt sich aus“, sagt Stefan Lutz, Chefredakteur des Südkurier mit Sitz in Konstanz. Das regionale Medienhaus mit 850 Mitarbeitenden, davon 150 in der Redaktion, befindet sich wie viele andere Medienhäuser in einem tiefgreifenden Wandel: Digitalisierung, veränderte Mediennutzung, gesellschaftliche Polarisierung und technologische Innovationen wie Künstliche Intelligenz stellen das Geschäftsmodell infrage.

Seit sechs Jahren arbeitet der Südkurier mit Unterstützung einer internen Organisationsentwicklungseinheit an seiner Transformation und stieß dabei auf das norwegische Führungsprinzip „Tight Loose Tight“ (TLT). Dieses versprach, eine Brücke zwischen abstrakten Werten und dem praktischen Führungsalltag zu schlagen – und wurde zu einem neuen Leitbild für Führung in der Redaktion. Der Ausgangswunsch war, dass Führung

klarer und konsistenter werden, Teams stärker Eigenverantwortung entwickeln und Führungskräfte sich besser auf wesentliche Führungsaufgaben fokussieren sollten.

Brainstormen, testen, reflektieren

Das Modell TLT umfasst Tight-Meetings und Loose-Phasen:

\\ **Tight (klares Festlegen und Brainstorming):** Die Führungskraft ist verantwortlich für die Durchführung des Tight-Meetings. In der ersten Tight-Besprechung wird das zu lösende Problem definiert. Der Bezug zur Außenperspektive, also zum Markt beziehungsweise zum Kundennutzen, wird geklärt und in einer Zielformulierung verankert. Erste Lösungswege zeichnen sich als Hypothesen ab. Vor dem Übergang in die Loose-Phase geht es darum, solche Hypothesen auszuwählen, die das Team rasch und kostengünstig überprüfen kann. Dies ist ein gemeinschaftlicher Prozess.

\\ **Loose (kreative Testphase):** Die Mitarbeitenden erhalten die Autonomie, die ausgewählten Hypothesen zu testen und kreative Lösungen zu erarbeiten. Diese Freiheit fördert kreatives Denken, Engagement und Verantwortungsübernahme.

\\ **Tight (Reflexion und strategische Anpassung):** In der nächsten Tight-Besprechung reflektiert das Team gemeinsam mit der Führungskraft die bisherigen Erkenntnisse, überprüft die Richtigkeit der getesteten Hypothesen und plant die nächste Loose-Phase. Fragen zum Effekt und zur Lernerfahrung stehen im Vordergrund. Die getesteten Hypothesen werden gemeinsam bestätigt oder verworfen. Dann beginnt der nächste Loose-Loop.

Im weiteren Verlauf folgen Tight-Besprechungen und Loose-Phasen so lange, bis der gewünschte Effekt eingetreten oder ein zufriedenstellender Näherungswert erreicht ist. So entsteht ein Lösungsweg, den Führungskraft und Team gemeinsam entwickeln, wobei viele Perspektiven einfließen und das Gefühl gemeinsamer Verantwortung entsteht.



Neue Führungssprache

Nachdem die externe Tight-Loose-Tight-Beratung sowohl die fünfköpfige Chefredaktion als auch die interne Organisationsentwicklungseinheit Editorial Development (ED) des Südkurier ausgebildet hatte, konnte diese die 30 weiteren Führungskräfte selbst ausbilden. Innerhalb von sechs Monaten etablierte sich eine neue Führungssprache. Begriffe wie „blaue oder rote Arbeitsbereiche“, „Hypothese“ oder „Level 4“ sind heute beim Südkurier geläufig – ein Zeichen für gelebten Führungswandel.

Die zentrale Unterscheidung liegt zwischen komplizierten (blauen) und komplexen (roten) Aufgaben, ein Konzept des Systemtheoretikers Gerhard Wohland. Blaue Aufgaben haben klare Lösungswege, auch wenn sie anspruchsvoll sind, wie der Bau eines Segelboots. Rote Aufgaben folgen keiner Anleitung – wie das eigentliche Segeln in wechselhaftem Wetter. Hier braucht es persönliches Lernen, Beobachtung und ständiges Anpassen. Auch in Organisationen gibt es sol-

che roten Bereiche, etwa bei der Entwicklung neuer Produkte oder strategischer Ziele. Genau hier, wo klare Lösungen fehlen, verbindet das Prinzip Tight Loose Tight gezielte Steuerung mit notwendigem Freiraum.

„TLT gibt Sicherheit im Umgang mit Unsicherheiten und stärkt das selbstständige Handeln der Teams. Das Lernen über Hypothesenarbeit wird erlebbar“, sagt Anna Stommel, Mitglied der Chefredaktion des Südkurier. Da ein klarer Lösungsweg nicht vorhanden ist, braucht es Annahmen darüber, wie man das gemeinsame Ziel erreichen kann. Diese werden gesammelt und Stück für Stück auf Brauchbarkeit und Nutzen getestet. Hier kann es kein Richtig und Falsch geben. Das Motto lautet eher: Wir irren uns voran. Eine andere Führungskraft sagt: „Durch TLT ist das Team enger zusammengewachsen. Hypothesenarbeit wird begeistert aufgenommen und stärkt die Eigenverantwortung, auch in administrativen Prozessen.“

Der Fokus auf Kundennutzen ist zentral für Tight Loose Tight. Interne Ziele wie KPIs werden durch strategische Ziele mit Marktrelevanz ersetzt („Level 4“ genannt). Entscheidungen orientieren sich nicht am subjektiven Urteil der Führungskraft, sondern am Effekt auf den Markt. Mitarbeitende verstehen so die Wirkung ihres Handelns, was Eigenständigkeit und strategisches Denken fördert. Gerade für ein Medienhaus wie den Südkurier sind Demokratieerhalt und Stärkung des Gemeinwesens („Level 5“ in Tight Loose Tight) entscheidend. Der Fokus bei der Zielsetzung auf Level 4 und 5 verbindet Markt- und Gemeinwohlorientierung, stärkt Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und Motivation in den Teams.

Fazit

Seit Ende 2024 arbeiten alle Führungskräfte der Redaktion mit Tight Loose Tight. Um dies langfristig zu sichern, stimmt sich die externe Beratung regelmäßig mit dem ED-Team des Südkurier ab. Die Führungskräfte werden weiterhin durch Reflexionsräume, Supervision und gemeinsame Peer Groups im sicheren Umgang mit TLT gestärkt.

Susanne Ringen
Beraterin für Organisationsdesign und Gründerin der Ich & Wir Academy, Berlin
contact@susanne-ringen.com

Sebastian Pantel
Systemischer Coach und Teil des Editorial-Development-Teams des Südkurier Medienhauses, Konstanz
sebastian.pantel@suedkurier.de

