



Tight-Loose-Tight-Ansatz

Kontrolle durch Loslassen

Hintergrund

In der schnelllebigsten Arbeitswelt von heute stehen Unternehmen samt Führungskräften vor der Herausforderung, flexibel und anpassungsfähig zu sein, ohne dabei die strategische Ausrichtung zu vernachlässigen. Als besonders herausfordernd wird dabei erlebt, dass es in allen Arbeitsbereichen zunehmend Problemstellungen gibt, bei denen ein eindeutiger Lösungsweg fehlt, sodass auch die Führungskräfte selbst keine unmittelbaren Antworten haben. Vielen fällt es schwer, dies zuzugeben. Eine Aussage wie „Ich weiß es auch noch nicht, wir müssen uns verschiedene Wege anschauen, in sie eindenken und ausprobieren“ ist für sie ein Zeichen von Schwäche. Hinzu kommt: Obwohl sie wissen, dass es grundsätzlich sinnvoll wäre, die Mitarbeitenden ihre eigenen Wege ausprobieren zu lassen, scheuen sie davor zurück, aus Angst, dass ohne klare Richtung gearbeitet wird und sie die Kontrolle verlieren.

Kurzbeschreibung

Das norwegische Führungskonzept „Tight Loose Tight“ (TLT) von Rune Ulvnes – Systemdenker und Gründer des TLT Institute – nimmt sich dieser Herausforderungen an.

Es gewinnt besonders in Unternehmen an Beliebtheit, die verstanden haben, dass sie ohne eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden am Markt nicht bestehen können. Mithilfe des TLT-Ansatzes setzen Unternehmen auf Makro- statt auf Mikromanagement und gewinnen dadurch organisationale Resilienz, die es ihnen erlaubt, gemeinsam mit den Mitarbeitenden durch Engpässe und Krisen zu navigieren. Statt einengender betrieblicher Strukturen geben Führungskräfte ihren Teams mit TLT sowohl Halt als auch Freiraum für eine optimale Entfaltung und Einbindung in Entscheidungsprozesse.

Im TLT-Modell werden hierzu innerhalb eines klar definierten Rahmens gemeinsam mit dem Team Hypothesen für ein zu lösendes Problem gebildet (Tight), das Team verfolgt dann in Eigenverantwortung verschiedene Lösungswege (Loose), um schließlich gemeinsam mit der Führungskraft zu überprüfen, welche Lösungswege Erfolg versprechend sind und am wahrscheinlichsten zum Ziel führen (Tight). Diese werden in erneuten Loose-Phasen weiterverfolgt und in zwischengeschalteten Tight-Besprechungen regelmäßig überprüft. Es entsteht ein sogenannter Loop, also eine Wiederkehr von Tight- und Loose-Phasen, bis das gesetzte Ziel zufriedenstellend erreicht ist. Lernen, Vorankommen und Herantasten an einen möglichen Weg stehen bei diesem Konzept



Starre Führungsvorgaben und Mikromanagement funktionieren in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt immer weniger. Auf der anderen Seite birgt mehr Freiraum für die Mitarbeitenden die Gefahr, dass ohne klare Richtung gearbeitet wird. Das norwegische Führungskonzept Tight Loose Tight liefert einen Ansatz, um der Freiheit einen Rahmen zu geben. In diesem testen sich die Teams eigenverantwortlich in enger Abstimmung mit ihrer Führungskraft in die Zukunft voran.

im Vordergrund, wobei dieser Weg jederzeit angepasst werden kann. Möchte man dem Konzept ein Motto geben, so würde es lauten: „Gemeinsam irren wir voran.“

Vorteile des Ansatzes

Eine große Stärke des Tight-Loose-Tight-Konzepts ist, dass es in allen Organisationen, unabhängig von Größe, Branche oder Organisationsform, zum Einsatz kommen kann. Ebenso ist es möglich, dass nur ein Team in der Organisation mit TLT arbeitet.

Kommt das Thema Selbstorganisation in eher hierarchisch strukturierten Unternehmen auf den Tisch, treibt Führungskräfte oft die Sorge um, dass sie den eigenen übergeordneten Führungskräften nicht mehr Rede und Antwort stehen können. Mit dem Tight-Loose-Tight-Konzept erübrigt sich diese Befürchtung, da alle jederzeit auskunftsfähig sind: „Wir konnten bereits Hypothese A und B verwerfen. Aktuell evaluieren wir noch Hypothese C, dabei haben wir schon herausgefunden, dass Weg X funktioniert. Am Freitag setzen wir uns zusammen, um die Ergebnisse zu besprechen.“ Nicht immer mag man eine Lösung präsentieren können, aber es kann immer belegt werden, was getestet und weiterverfolgt wird.

Auch das häufig vorgebrachte Argument, dass für das Entwickeln und Testen

von Hypothesen keine Zeit sei, greift im Tight-Loose-Tight-Konzept nicht. Denn durch die Verlagerung der Lösungssuche auf die Ebene der Mitarbeitenden können schneller als in anderen Modellen eine große Zahl von Ansätzen getestet und so wirklich funktionierende Ansätze gefunden bzw. nicht verfolgenswerte Ideen aussortiert werden. Unnötige Zeit- und Budgetverschwendung wird daher vermieden, während zeitgleich der Pool an Lösungsideen erweitert wird.

Das Bilden von Hypothesen

Hypothesen stellen potenzielle Wirkzusammenhänge her. Sie sind kein Fakt, sondern eine Behauptung, wie in den folgenden Beispielen dargestellt wird:

1. „Wenn wir unsere Softwareoberfläche optimieren, führt dies zu weniger Abbrüchen bei der Nutzung.“
2. „Wenn wir die Verpackung unseres Produkts ändern, führt dies zu mehr Verkäufen.“
3. „Wenn wir unsere offenen Stellen auf TikTok bewerben, bekommen wir mehr Bewerbungen.“

Keine dieser Aussagen ist inhärent wahr. Jede kann eintreten, muss aber nicht. Folglich müssen sie überprüft werden. Dies ist allerdings nichts, was Führungskräfte in

Möchte man dem Tight-Loose-Tight-Konzept ein Motto geben, so würde es lauten: „Gemeinsam irren wir voran.“



klassischen Trainings vermittelt bekommen, weswegen es unter Führungskräften anfangs oft zu Verunsicherung kommt, wenn begonnen wird, mit Tight Loose Tight zu arbeiten. Denn hinter jeder ersten Hypothese stehen viele Fragen bzw. weitere Hypothesen: Wie kann etwa das Posten von offenen Stellen bei TikTok aussehen? Was ist das eigentliche Ziel? Mehr Follower zu generieren oder passgenauere Bewerbungen zu bekommen? Und wie kann das eine oder andere (oder beides) erreicht werden?

Auch hier gilt es, sich mit Hypothesen Schritt für Schritt voranzutasten (ganz nach dem Motto „Gemeinsam irren wir voran“). So macht es einen Unterschied, wie die Videos aufgebaut sind, welche Botschaften sie kommunizieren, wie die Ansprache der User ist. All dies darf und sollte akribisch ausprobiert werden, statt das Vorhaben wegen anfänglicher Zweifel und möglichem Scheitern direkt zu verwerfen.

Durchführung

1. Tight

In den Tight-Besprechungen setzt die Führungskraft den Rahmen aus klarem Ziel und fixen Bedingungen (Budget, insgesamt zur Verfügung stehende Dauer bis Zielerreichung, Stakeholder-Interessen etc.). Das gemeinsame Finden von Hypothesen dagegen ist ein co-kreativer Prozess. Hierbei geht es nicht darum, *wer* die beste Idee hat, sondern *welche* die erfolgversprechendste oder am schnellsten zu überprüfende ist. Da es nicht den einen Lösungsweg gibt, geht es hier um das Aufzeigen von verschiedenen Möglichkeiten. Wichtig dabei ist es, zu definieren, welcher Effekt erreicht werden soll – so ergibt sich automatisch eine spätere Überprüfbarkeit der Hypothese. Durch den gemeinsamen Denkprozess wird die Führungskraft entlastet, da das Team einbezogen wird. Dies wiederum wird angehalten, eigenes Wissen, Erfahrungen und Ideen einzubringen, was positiv auf die Selbstwirksamkeit und Motivation wirkt. Die Dauer der Loose-Phase wird ebenfalls in der Tight-Bespre-

chung festgehalten: Bis wann können erste Erfahrungen gesammelt werden, die in der nächsten Tight-Besprechung evaluiert werden können?

Beispiel: In einem Unternehmen gibt es einen Markteinbruch in einer Geschäftssparte. Gemeinsam einigt sich das Management auf fünf Ansätze, um relativ schnell testen zu können, inwieweit die Rettung der Sparte Chancen auf dem Markt hätte. Nach vier Wochen möchte man sich wieder zu dem Thema treffen, um Erkenntnisse zu evaluieren.

2. Loose

In der Loose-Phase verfolgt das Team die Hypothesen, auf die sich in der Tight-Besprechung geeinigt wurde. Bis zur nächsten Tight-Besprechung haben sie insofern freie Hand, als dass sie über die Vergabe von Rollen und Vorgehensweise frei entscheiden können. Dies erfordert sowohl Entscheidungskompetenzen im Team als auch Selbstführung und klare Kommunikation. Gegebenenfalls müssen diese in zusätzlichen Trainings oder Workshops erarbeitet werden. Wichtig ist, dass die Führungskräfte in dieser Phase nicht kontrollierend und bestimmend eingreifen. Die Loose-Phase ist die Phase des Teams.

Beispiel: Die Abteilungsleiter tragen die in der Managementrunde entstandenen Ideen in ihre Abteilungen. Da es eine übergreifende Zusammenarbeit benötigt, werden Projektteams von Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen gebildet. Sie entwickeln weitere Hypothesen, wie sie die vorgeschlagenen Ideen schnell testen können, und einigen sich auf eine Loose-Phase von einer Woche.

3. Tight

In der nachfolgenden Tight-Besprechung stellt die Führungskraft nicht die Frage „Was habt ihr gemacht?“, sondern „Was habt ihr herausgefunden?“. Der zuvor definierte Effekt wird überprüft. Da der Fokus von Tight Loose Tight auf dem Lernen und Sammeln von Erfahrungen über verschiedene Lösungswege liegt, darf man sich auch irren. Aussagen wie „Wir haben diese Hypothese getestet und



kommen zu dem Schluss, dass es sich nicht lohnt, den Weg weiterzuverfolgen“ sorgen dafür, dass nicht zu lange in eine falsche Richtung gearbeitet wird. Dies spart Zeit und Geld und sorgt daher für Effizienz.

Beispiel: Nach einer Woche evaluieren die Projektgruppen erste Erkenntnisse. Es

zeigt sich, dass von den Ideen eine bereits verworfen werden kann. Leider war es die Idee des Geschäftsführers, doch das spielt keine Rolle. Wichtiger ist, wenig Zeit und Budget zu verbrennen. Es werden wiederum Hypothesen gesammelt, wie die übrig gebliebenen Ideen weiter überprüft werden können.

Tight-Loose-Tight-Modell

Denkmodell

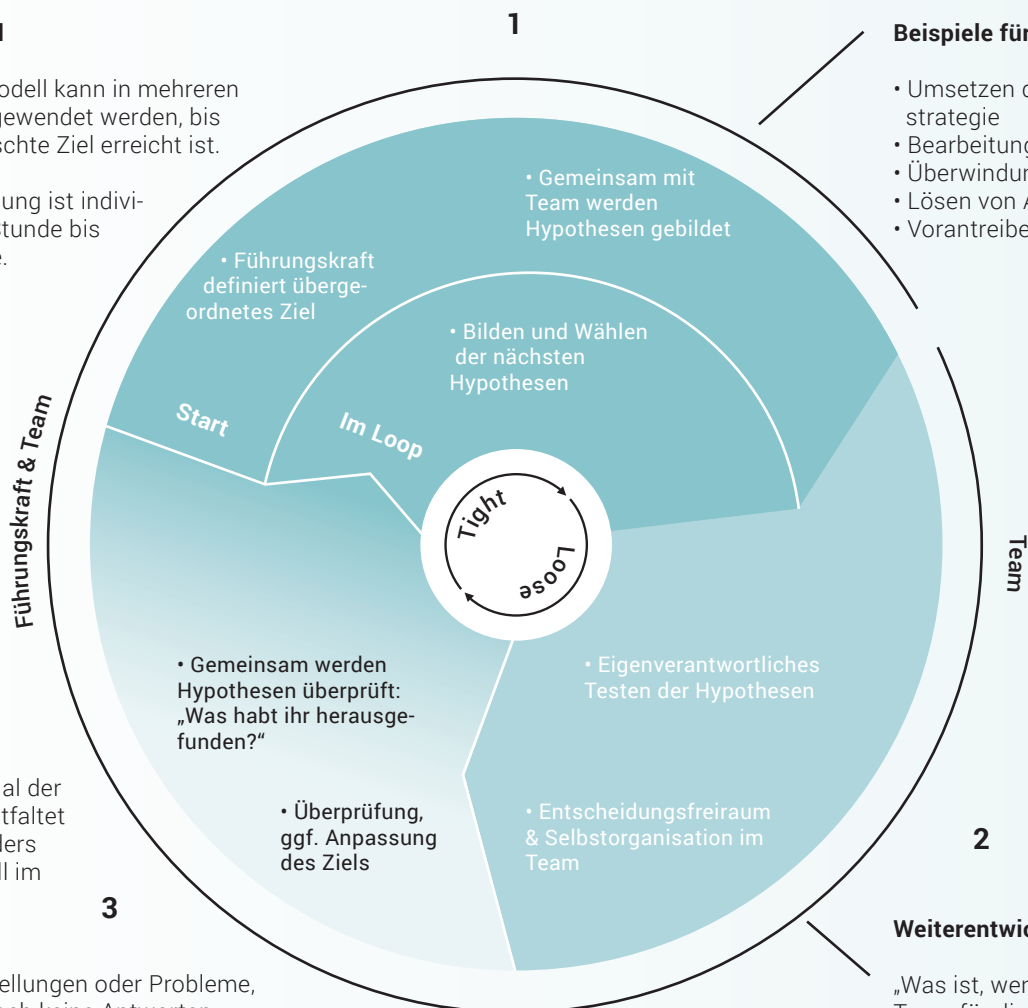
Das Denkmodell kann in mehreren Runden angewendet werden, bis das gewünschte Ziel erreicht ist.

Die Zeitplanung ist individuell, eine Stunde bis drei Monate.

Potenzial

Das Potenzial der Methode entfaltet sich besonders wirkungsvoll im „unsicheren Bereich“:

Für Fragestellungen oder Probleme, für die es noch keine Antworten oder Lösungen gibt, können mit TLT innovative Lösungswege gefunden werden.



Beispiele für Ziele

- Umsetzen der Unternehmensstrategie
- Bearbeitung von Krisen
- Überwindung von Engpässen
- Lösen von Alltagsproblemen
- Vorantreiben von Innovationen

Weiterentwicklung

„Was ist, wenn ich oder mein Team für die Umsetzung dieses Modells noch nicht so weit sind?“, Analyse, Schulung und Stärken von Fähigkeiten.



Mehr zum Thema

► Marcus Raitner: Wesensgerechte Arbeit – Führung menschlich machen.

managerseminare.de/MS316AR01

Dass Unternehmen profitieren, wenn Mitarbeitende eigene Ideen und Interessen einbringen, ist lange bekannt. Nicht umsonst zielen fast alle modernen Führungsansätze darauf, dass Menschen sich mit ihren Qualitäten entfalten und ihr Potenzial bestmöglich nutzen können. Mit der praktischen Umsetzung einer solchen „artgerechten“ Arbeitsumgebung hapert es aber immer noch. Das neu aufgelegte „Manifest für menschliche Führung“ soll helfen, das zu ändern.

► Sabine Stoverock, Christine Gajewski: Behavioural Empowerment – Hebel für mehr Handlungskraft.

managerseminare.de/MS293AR04

Von Empowerment ist zwar schon lange die Rede, aber noch immer kommt zu wenig davon bei den zu Ermutigenden an. Dabei profitieren Unternehmen, wenn sich Mitarbeitende berechtigt fühlen, eigenständig zu denken und zu handeln, auch gewagte Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Aber wo sollten Organisationen am besten ansetzen, damit die Power wirklich ankommt?

Es ist Aufgabe der Führungskraft, festzulegen, ab wann eine Hypothese als verifiziert oder falsifiziert gilt, sodass ein erfolgloser Weg nicht zu lange verfolgt wird.

4. Loop

Über die Wiederholung der Loose-Phasen und Tight-Besprechungen, die sogenannten Loops, werden die Hypothesen immer weiter getestet und das Team aus Mitarbeitenden und Führungskraft nähert sich dem Ziel beständig an. Das bedeutet auch, dass klar sein muss, woran der Effekt gemessen wird und welche weiteren Hypothesen es möglicherweise benötigt. Auch muss klar sein, ab wann eine Hypothese als verifiziert oder falsifiziert gilt. Denn wird ein nicht Erfolg versprechender Weg zu lange verfolgt, wird doch wieder nicht nur Zeit, sondern auch Geld verbrannt, was am Ende zu Frustration bei allen Beteiligten führt. Dies im Blick zu behalten, ist Aufgabe der Führungskraft.

Beispiel: Nach vier Wochen wird deutlich: von den fünf Ideen, sind nur zwei wirklich Erfolg versprechend. In dem verein-

barten Managementmeeting werden die Erkenntnisse geteilt. Es wird entschieden, die beiden vielversprechenden Ideen noch einmal eingehender zu prüfen. Nach vier Wochen wird klar, welche Idee am wahrscheinlichsten funktionieren könnte. Diese wird in den nächsten vier Monaten weiter verfolgt und in Abständen von vier Wochen immer wieder evaluiert. Es ist klar, dass es keine Garantie gibt, dass sie greift. Während des Prozesses werden die Mitarbeitenden regelmäßig über den Fortschritt und die Entscheidungen informiert. Dadurch, dass Kollegen aus allen Abteilungen in den Projektteams sind, erfahren sie auch zwischendurch von diesen direkt, woran gerade gearbeitet wird. Es herrscht Sorge über die Geschäftssparte, doch auch das Gefühl der Transparenz und Hoffnung. Die Mitarbeitenden bleiben engagiert und setzen sich ein. Schlussendlich zeigt sich, dass die Geschäftssparte nicht gerettet werden kann. Die Enttäuschung ist groß, doch man ist sich einig, alles probiert zu haben.

Mögliche Risiken und Herausforderungen

Zu enge Vorgaben im Tight

Auch wenn viele den Tight-Loose-Tight-Ansatz als sehr intuitiv, schnell erklär- und schnell verstehbar beschreiben, ist er nicht frei von Herausforderungen. Viele Führungskräfte formulieren in der ersten Tight-Besprechung bereits Wünsche und Vorstellungen an die Art und Weise der Umsetzung. Das schränkt das Team im Freiraum und der Kreativität ein und blockiert somit auch die Möglichkeit von neuen Ansätzen. Denn mehr vom Gleichen schafft nichts Neues. Hier muss, sofern notwendig, die Führungskraft ihr eigenes Bestreben zum Vorangehen zurücknehmen.

Die Hürde des Loslassens

Eine andere Herausforderung ist das berühmte Loslassen der Führungskraft. Wer in der Loose-Phase dem Team weder zu- noch vertraut, wird mit dem Ansatz Schwierigkeiten haben. Es ist jedoch möglich, sich Schritt für Schritt an das Loslassen heranzutasten.



So kann die Loose-Phase beliebig kurz oder lang sein und der Ansatz erst einmal an unkritischen Themen getestet werden. Es macht Sinn, wenn sich die Führungskraft bei Bedarf durch gezielte Trainings oder Coachings bei diesem Prozess unterstützen lässt.

Ist das Team bereit?

Auch das Team steht möglicherweise vor neuen Herausforderungen: Wie steht es mit dem Vertrauen untereinander, der psychologischen Sicherheit, der Bereitschaft, Rollen neu zu verteilen, oder der Entscheidungskompetenz? Welche Form der Weiterentwicklung ist hier nötig? Aussagen wie „Mit meinem Team geht das nicht“ können das Vorhaben von Anfang an zum Scheitern verurteilen, ebenso wie Aussagen vonseiten des Teams wie „Sag uns doch einfach, was wir machen sollen“. Wenn die Führungskraft es hier schafft, das Team Stück für Stück an die neue Art der Zusammenarbeit heranzuführen, kann gegenseitiges Vertrauen entstehen und in der Folge das Tight-Loose-Tight-Konzept seine Wirkung entfalten.

Fehlinterpretation von Tight Loose Tight

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass das Konzept in der Praxis falsch interpretiert oder umgesetzt wird. Manche verwechseln Tight Loose Tight mit Delegation (ich sage, was ich brauche – lasse machen – prüfe das Ergebnis), andere neigen dazu, den Fokus zu stark auf die Kontrolle zu legen, was den Charakter des Ansatzes untergräbt. Das Tight-Loose-Tight-Konzept lebt davon, dass Teams flexibel reagieren und ihre Prozesse selbst steuern können. Werden zu viele starre Vorgaben gemacht, werden diese Freiheiten eingeschränkt, was letztlich zu Frustration führt.

Grenzen von Tight Loose Tight

Es gibt auch Aufgabenbereiche, in denen es klare Lösungswege gibt und in denen Kontrolle und Überprüfung relevant für den Erfolg ist. Würde man hier auf „Wir irren uns voran“ statt auf Qualitätskontrolle setzen, würde dies nicht nur Verschwendung bedeuten, es wäre auch riskant und je nach Branche sogar gefährlich.

Ausblick

Gerade in Zeiten, in denen es sowohl gesellschaftliche als auch wirtschaftliche Herausforderungen gibt, gilt es, innovative und gleichzeitig effiziente Wege zu finden. Durch Übersteuerung und Mikromanagement werden diese jedoch nicht sichtbar. Hier schafft Tight Loose Tight Klarheit, denn der Ansatz setzt auf Makromanagement und den starken Einbezug der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung. So gibt er Sicherheit über seine Struktur und erlaubt, die Motivation, Wirksamkeit und Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation zu stärken. In Norwegen ist TLT mittlerweile weit verbreitet und führt zu besseren Lösungen. Nicht umsonst wird er bei der Polizei, dem Straßenverkehrswesen oder auch der norwegischen Kirche genutzt. Die norwegische Telefongesellschaft Telenor benennt Tight Loose Tight gar als zentrales Führungsprinzip ihres Unternehmens. Auch in Deutschland bekommt der Ansatz zunehmend mehr Aufmerksamkeit und findet dank seiner Einsatzmöglichkeit unabhängig von Branche oder Betriebsgröße Einzug etwa bei Versicherungen, Banken, Medienhäusern und sogar Kindergärten. Denn in Zukunft wird über den Erfolg von Unternehmen immer mehr die Fähigkeit entscheiden, zu erkennen, wann es eine klare Kontrolle braucht und wann die Vorgehensweise mit agilen Ansätzen wie Tight Loose Tight sinnvoller ist.

Susanne Ringen



Foto: Sylve Gagemann

Die Autorin: **Susanne Ringen** ist Beraterin, Autorin und Speakerin. Sie hat den Ansatz Tight Loose Tight im deutschsprachigen Raum eingeführt. Als Gründerin der Ich & Wir Academy bildet sie Führungskräfte nach norwegischem Vorbild aus.
Kontakt: susanne-ringen.com