

E – wie Einfach ...

„Jetzt nicht mehr nur exklusiv bei einem Energieversorger, sondern in allen großen Unternehmen.“

Sie kennen sicher diesen eingängigen Werbeslogan eines großen deutschen Stromproduzenten. Kurz, knapp, überzeugend – eben ganz einfach! In vielen Firmen wird dieser Slogan gerade verinnerlicht. Geschäftsführungen und Vorstände trachten danach, Abläufe, Wertschöpfungsketten und Entscheidungswege deutlich zu vereinfachen, weil sie diese für viel zu komplex – und deswegen kompliziert und schwerfällig – halten.

„Weil einfach einfach einfach ist!“ ist die knappe Begründung, die ihre offensichtliche Schlüssigkeit aus sich selbst heraus erfährt.

Das Motto lautet also Ballast abwerfen! Eigentlich eine ganz einfache Botschaft, die jeder sofort verstehen sollte. Allerdings – vielleicht lassen wir doch ein kurzes einfaches Nachdenken zu. Ein Kapitän einer modernen Autofähre mit wenig Ladung, der einen Sturm auf sich zukommen sieht, wird dieses Motto vielleicht anders beurteilen als der Ballonfahrer, der sich auf einen Berg zufahren sieht.

Wenn das Top-Management Ballast abwerfen will, meint es natürlich etwas anderes. Es gilt Speck in der Organisation abzubauen, der sich erfahrungsgemäß in guten Zeiten immer ansetzt. Und wenn man die Bilanzen der meisten deutschen Unternehmen in den letzten 20 Jahren anschaut, dann muss es viel Speck in den allermeisten Unternehmen geben! Die Analogie zur Biologie ist schnell gezogen – auch die Organisation muss den Speck mitversorgen und wird dadurch träge. Was liegt da näher, als einfach ein Fitness-Programm („Fit for the Future“) aufzulegen. Aus einer mehr als hundertjährigen alten Firma wird wieder ein fünfundzwanzigjähriger Jüngling – also ein junges dynamisches, innovatives Jungunternehmen, das gerade die Startup-Phase erfolgreich hinter sich gelassen hat und nun mit hoch motivierten und nahezu grenzenlos hingebungsvollen Mitarbeitern in der vollsten Blüte seiner gemeinschaftlichen Leistungsfähigkeit steht. Man muss es nur wirklich wollen! Eigentlich ist es doch ganz einfach, oder?

Die Engländer nennen das „KISS – keep it short and simple“. Also am besten einfach und pragmatisch. Die deutsche Gründlichkeit ist dabei doch in vielen Fällen etwas hinderlich – und manchmal nichts weiter als lähmender Bürokratismus. Entscheidungen und Handlungen erfolgen am besten situativ und mit Augenmaß nach der Pareto-Regel (80:20). Man analysiert die

wesentlichsten Bestimmungsfaktoren, die sich an einer Hand abzählen lassen sollten und vermeidet jegliche Überforderung menschlicher Entscheidungsfähigkeiten durch viel zu viele Entscheidungsparameter. Eine gute Entscheidung muss nun mal klar und eben einfach sein. So die Vorstellungen von Top-Managern.

Einfache Geschäftsstrategien

Insofern muss man zugestehen, dass sich viele große globale Unternehmen in den letzten 15-20 Jahren sehr konsequent diesem Ziel nach Einfachheit angenähert haben. Die wesentlichen Geschäftsstrategien zielen seit Jahren ausschließlich auf Kostenreduktionen, selbstverständlich bei gleicher oder verbesserter Produktqualität und Arbeitsproduktivität. Der Speck, der sich aus dem letzten guten Geschäftsjahr gerade ansetzen will, wird sofort wieder durch eine erneute Kostenreduktion für das laufende Geschäftsjahr eliminiert. Das klingt fast nach einem Perpetuum Mobile. Die Organisation bleibt ewig dynamisch, leistungsfähig und reduziert zumal noch von Jahr zu Jahr ihre Kosten. Mathematiker sind bei der Betrachtung solcher Folgen ja immer an Grenzwertüberlegungen interessiert. Was ist wohl das Ergebnis, wenn man diese Iteration unendlich oft wiederholt?

Die aktuelle Realität in vielen Großunternehmen zeigt inzwischen auch, dass die regelmäßig verordneten Einsparanstrengungen Früchte zeigen. Während sich anfangs nur die Kosten des Unternehmens reduzierten – wenn man großzügig von den Einmal-Aufwendungen wie Vorruhestands-, Abfindungsregelungen und Transfer-Gesellschaften absieht – zeigt sich mittlerweile doch recht deutlich, dass sich die verbliebenen Mitarbeiter in den Firmen jetzt endlich wirklich anstrengen und tatsächlich um ihren Arbeitsplatz durch den Einsatz ihrer maximalen Arbeitsleistung kämpfen. Der beste KPI (Key Performance Indicator) für diesen Effekt ist die stark ansteigende Rate von krank zur Arbeit erscheinenden Mitarbeitern, langfristigen Arbeitserkrankungen, Burnout-Fällen und in manchen Ländern sogar Selbstmorden.

Spricht man nun mit denen, die noch arbeiten können und dürfen, dann erfährt man allerdings häufig genug, dass diese Mitarbeiter mit den inzwischen herrschenden Arbeitsbedingungen nicht nur unzufrieden, sondern in vielen Fällen massiv frustriert sind. „Wenn ich eine halbwegs vernünftige Alternative hätte, dann wäre ich hier von Heute auf Morgen weg!“ sind immer öfter gehörte Sätze in vertrauensvollen Einzelgesprächen. Man kann sich leicht vorstellen, dass der kontinuierlich härter werdende Wettbewerb um die verbleibenden Arbeitsplätze natürlich auch die Atmosphäre und Qualität der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern eher verschlechtert. Ellenbogeneinsätze und egoistisches, rücksichtsloses oder opportunistisches Verhalten wird immer stärker in den Unternehmen beklagt. Eine brandaktuelle, repräsentative Gallup-Studie belegt, dass sich in 2011 nur noch 14% aller Mitarbeiter in Deutschland emotional stark mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Hingegen machen 63% Dienst nach Vorschrift und weitere 23% haben bereits innerlich gekündigt.

Einfaches Führen

Kann man also die phantasielos einfache Kostenreduktion schon als eine langfristig ziemlich simple Geschäftsstrategie bezeichnen, so zeichnet sich in dessen Gefolge auch noch ein zweites, ebenso einfaches Prinzip ab: Obwohl die meisten Beteiligten diese Einfachheit durchaus erkennen, fühlen Sie sich dennoch vollkommen machtlos, dem etwas Vernünftiges und langfristig Sinnvolles entgegen zu setzen. Was ‚von Oben‘ aus der Hierarchie vorgegeben wird, wird mittlerweile in vielen Fällen sprach- und kritiklos ‚nach Unten‘ durchgereicht. Mittlere Führungsebenen handeln nur noch als Vermittler zwischen Top-Management und operativer Ebene. Sie benehmen sich wie Makler, die wie Außenstehende eine Vorgabe der Unternehmensleitung an die ausführende Ebene vermitteln. Ohne sich dabei groß beteiligt zu fühlen oder sich gar damit zu identifizieren. Es fehlt nur noch das Äquivalent einer Maklerprovision.

Es mag menschlich und psychologisch verständlich sein, dass manche Führungskräfte einfach den Kopf in den Sand stecken. Gleichwohl ist es sicher nicht die Einfachheit, die sich Vorstände vorstellen, wenn sie von vereinfachten Abläufen und einfacheren Strukturen sprechen. Manchmal ist das Gegenteil von ‚Gut‘ auch ‚Gut gemeint‘. Wer einfache Lösungen anmahnt und anstrebt, muss sich darüber im Klaren sein, dass damit in den allermeisten Fällen das Gegenteil dessen verbunden ist, was der Mahner eigentlich erwartet: Einfache Lösungen sind meist nicht mit weniger Einsatz und weniger Schritten in kürzerer Zeit erreichbar, sondern erfordern meist sehr viel mehr Aufwand, um aus einer zunächst nur funktionalen Lösung dann auch noch eine effiziente oder gar optimale Lösung zu machen.

Einfach Genial

Die wirklich genial einfachen Dinge, Lösungen oder Erkenntnisse haben nicht selten vorher ein erhebliches Maß an Arbeit, Geld, Wissen und Zeit gekostet, bis der Zustand der genialen Einfachheit erreicht war. Oder glauben Sie etwa, dass Einstein seine einfache Formel $E = mc^2$ als Ergebnis seiner speziellen Relativitätstheorie sich einfach so aus dem Ärmel geschüttelt hat? Nehmen Sie auch die geniale Teflon-Beschichtung einer Bratpfanne. Obschon vor dem Krieg erfunden, fand Teflon (PTFE) etwas später im Rahmen des Manhattan-Projektes seine erste technische Anwendung. Den Siegeszug trat es aber erst in den 50ziger Jahren bei einfachen Haushaltsgeräten aufgrund seiner genialen Eigenschaften an. Auch die Erfindung des Kronkorkens für kohlenensäurehaltige Getränke vor 120 Jahren hat einiges an Entwicklungsarbeit und viele vergebliche Lösungsversuche gekostet. Auch der Fischer-Dübel revolutionierte das Handwerk, das mit dem kleinen Kunststoffdübel erstmals Gegenstände sicher an bzw. in Wänden und Decken befestigen ließ. Allen diesen genial einfachen Erfindungen ging eine mitunter langjährige Entwicklungsarbeit und Tüftelei voraus. Wie sagte schon Thomas Alva Edison: „Genialität besteht zu 1 % Prozent aus Inspiration und zu 99 % aus Transpiration.“

Ich denke wir können festhalten, dass in den allermeisten Fällen die Absicht, Dinge in der Arbeitswelt einfach mal ganz einfach zu machen, eine ziemlich einfache – um nicht zu sagen einfältige – Überlegung darstellt. Ende der Neunziger Jahre sagte mir einmal ein englischer Berater augenzwinkernd, die so herzlich einfache Abkürzung KISS stehe – entgegen der obigen Darstellung – für: „Keep it short and stupid.“ Sicher ein Musterbeispiel des englischen Humors. Wenn mit ‚einfach‘ gemeint sein sollte, bestimmte Aspekte oder Faktoren des Bestehenden einfach wegzulassen oder zu ignorieren, ohne reiflich untersucht zu haben, welche Effekte das haben könnte, dann ist eine solche Strategie bestenfalls als einfach oder simpel zu bezeichnen. Es stimmt: Geniales kommt oft ganz einfach daher. Es ist aber fast immer sehr aufwändig und mit großer Anstrengung erst zu dieser Einfachheit entwickelt worden. Also war mit dieser Entwicklung viel oder oft auch sehr viel Arbeit verbunden.

Einfache Schlussfolgerung

Und nun ahnen Sie schon, worin die Empfehlung besteht, wie Sie damit umgehen können oder sollten, wenn auch Sie aufgefordert werden, Dinge einfach mal einfach zu machen.

Entweder Sie stecken einfach Ihren Kopf in den Sand und exekutieren, was Ihnen aufgetragen wurde. Wenn Ihr Kopf im Sand steckt, müssen Sie sich ja keine Sorgen machen über die Effekte, die das haben kann. Denn schließlich sehen und hören Sie ja nichts. Und selbst wenn, Sie könnten ja auch nicht reden, um sich zu verteidigen.

Die Alternative ist die Ochsentour. Es bleibt nichts anderes übrig, als sich inhaltlich und qualitativ mit der Forderung nach Einfachheit fundiert auseinanderzusetzen. Sie müssen demjenigen, der Sie mit dieser Forderung konfrontiert, unmissverständlich zwei Aspekte klar machen können:

1. Welche möglichen Vereinfachungsoptionen wären durch einfaches Weglassen bestimmter Facetten oder Teile des Bestehenden mit welchen realistischen Effekten verbunden?
2. Welche gänzlich neuen Lösungsoptionen wären mit welchen einschätzbaren Entwicklungsaufwänden und welchen zu überwindenden Hürden verbunden?

Wenn Ihr Tagesgeschäft und/oder Ihre Führungsarbeit Ihnen dafür noch etwas Kapazität lässt, machen Sie es einfach. Wenn nicht, holen Sie sich einfach Unterstützung von Experten. Davon gibt es genug. Selbsternannte und Tatsächliche. Sie müssen nur noch den Richtigen finden. Das ist vielleicht das Einzige, das wirklich einfach ist. Finden Sie jemand, der Ihnen *nicht* verspricht, es sei alles ganz einfach!

Mit freundlichen Grüßen

Wolfgang Täger