



## Komplexität und der Dreischritt zur Einfachheit

Dieter Brandes und Nils Brandes, Institut für Einfachheit

Im Jahr 2002 hat Dieter Brandes erstmals den Dreischritt zur Einfachheit veröffentlicht. Wir geben im Folgenden die grundlegenden Überlegungen wieder, die zu dieser Methodik führten.

Die Beweise für den Erfolg von Einfachheit sind überdeutlich. Einfache Gestaltung ist intelligente Gestaltung. Vernünftige Lösungen und das Selbstverständliche sind einfach zu verstehen, allerdings oft nur schwer zu realisieren. Wir selbst sind meistens das entscheidende Hindernis. Eine wichtige Voraussetzung ist das Vorhandensein klarer Ziele. Wenn das nicht gegeben ist, sind alle weiteren Mühen vergebens. Viele Projekte scheitern, wenn klare Ziele fehlen.

Wir stellen weiterhin fest: **Einfachheit ist nicht leicht**. Zwei wesentliche Elemente des Managements der Einfachheit sind:

- Einfachheit ist kein Ziel an sich, keine neue Philosophie. Einfachheit ist ein Zustand. Vereinfachung ist eine Methode. Sie soll bewirken, dass Systeme, Absichten, Gesetze und Prozesse funktionieren und im Sinne des Erfinders wirksam sind, also die Absichten möglichst erfolgreich und im Sinne des Ziels umgesetzt werden können.
- Eine grundlegende Maxime für die Lösung komplexer Probleme lautet: „Mach immer nur das, was und so viel wie sinnvoll und nötig ist. Das ist genug. Habe den Mut, alles weitere wegzulassen. Das ist noch viel besser als die gängige Maxime *Weniger ist Mehr*. Denn: **„Just enough is more,**“ wie es der amerikanische Designer Milton Glaser formulierte.

### **Einfachheit ist der Weg jenseits von Komplexität, Bürokratie und Mittelmäßigkeit**

Einfachheit führt zum Wesentlichen. Der Weg der Einfachheit hat wenig zu tun mit vielen herkömmlichen Methoden des Managements. Viele der großen Unternehmen arbeiten bürokratisch, umständlich und eben komplex. Die Erfolge, die sie trotzdem erzielen, beruhen vor allem darauf, dass bei ihnen Menschen mit Erfahrung, Fantasie und gesundem Menschenverstand tätig sind, die sich nicht immer an alle Regeln halten, sondern zielgerichtet ihren Job machen. Kleine und mittlere Unternehmen arbeiten dagegen meistens weniger bürokratisch, einfach und erfolgreich, nur wird das kaum bemerkt, und es wird weniger darüber berichtet. Einfachheit ist der andere Weg und erfordert anderes Denken, vielfach eine andere Kultur von Führung und Organisation. Jenseits von Angst und Perfektionismus, jenseits von der Illusion eines Wissensmanagements. Einfachheit braucht Klarheit und den

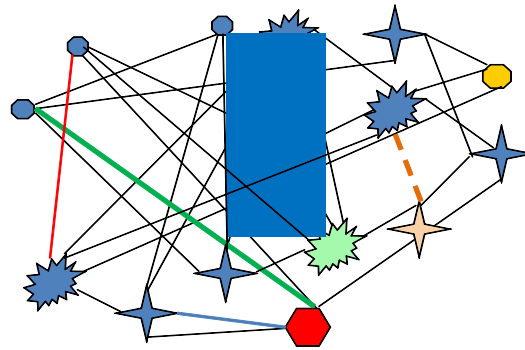


gesunden Menschenverstand. Einfachheit braucht Mut, gegen anerkannte Strömungen anzuschwimmen und die immer wieder neuen Erfindungen von Komplexität abzuwehren.

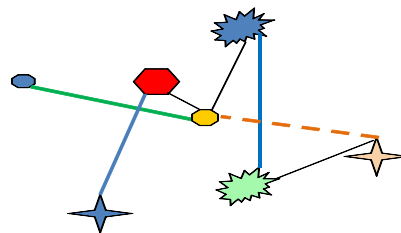
### Was ist komplex? Was ist einfach?

Ein System ist umso komplexer, je mehr Elemente es aufweist, je größer die Zahl der Beziehungen zwischen diesen Elementen ist und je verschiedenartiger die Beziehungen sind.

Je größer die Komplexität eines Systems, desto ungewisser das Ergebnis eines Prozesses in diesem System. Schon Systeme mit wenigen Elementen können zu einer unüberschaubaren Menge an Möglichkeiten führen. Komplexe Probleme mit ihrer oft unüberschaubaren Vernetzung vieler Elemente sind typisch für unsere Welt.



**komplex:** viele unterschiedliche Elemente (15), vielfach miteinander verbunden (30), verschiedene Beziehungen.



**einfacher:** weniger unterschiedliche Elemente (7), keine bzw. weniger Verbindungen (7)

*Das entscheidende Mittel der Komplexitätsbeherrschung ist die Reduktion der Möglichkeiten. Vereinfachen bedeutet: Man muss so lange streichen, bis man nichts mehr weglassen kann, ohne das Wesen zu verändern.*



Wie können wir nun Einfachheit erreichen? Wie ein Projekt, eine Aufgabe, ein System vereinfachen?

Dabei hilft der

### **Dreischritt zur Einfachheit:**

1. Komplexität vermeiden: klare Ziele formulieren
2. Komplexität reduzieren: Elemente und Verbindungen eliminieren
3. Komplexität beherrschen: mit kluger Organisation und geeigneten Methoden

#### **1. Komplexität vermeiden**

Hier geht es jetzt darum, die gestellte Aufgabe, das Thema konkret, klar und handlungsorientiert als Ziel zu formulieren. Durch Klarheit wird die mögliche Komplexität vermieden oder zumindest eingeschränkt. Klarheit zu Beginn ist die wichtigste Herausforderung. Die Klarheit der Ziele und Absichten ist zu ergänzen um den Verzicht auf andere mögliche Ziele. Idealerweise verbleibt nur ein Ziel, das somit als ein Element ohne Verbindungen zu einem oder mehreren weiteren Zielen alle Komplexität vermeidet.

Klare Ziele vermeiden Komplexität. Formulieren Sie ein klares Ziel, eine konkrete Handlungsanleitung, die jeder vom Pförtner bis zum Vorstand versteht.

Ziele müssen nicht immer Wachstumsziele sein. Man kann auch einfach stärker werden und sein Geschäft noch besser machen (Qualitäten statt Quantitäten).





Stellen Sie immer zunächst die strategische Frage nach Ziel, Prioritäten und dem Wesentlichen. Machen Sie nicht sofort den Griff auf die Zahlenfriedhöfe in den Excel-Tabellen!

Und wiederholt stellt sich die Frage nach dem *Warum*:

Warum ein Gutachten erstellen? Warum eine Mitarbeiterbefragung durchführen? Warum müssen wir auch noch diesen Artikel, Variante anbieten? Warum aufwendige Powerpoint-Charts? Warum wird etwas schon seit Jahren so gemacht?

## 2. Komplexität reduzieren

Die zweite Etappe ist ein weiterer Kernpunkt der Arbeit. Auch wenn uns das Ziel nun klar ist, müssen wir fragen: Worauf können wir verzichten? Können wir mit weniger Elementen auskommen? Was brauchen wir wirklich? Was nicht? Das reduziert die Komplexität.

Will man eine Marktforschung durchführen, so kann man diese in mehreren Regionen und mit mehreren Unterthemen durchführen oder sich auf eine Region mit einem Thema beschränken. So wird es weniger komplex. Mehr Elemente (Regionen und Themen) sind natürlich möglich und machbar, erhöhen aber die Komplexität und können die Klarheit von Ergebnissen einschränken. Auch hier wiederum – wie beim Vermeiden – braucht es Klarheit und Verzicht. Weniger Produkte, Varianten und weniger Preiskonditionen sind weitere Beispiele.

## 3. Komplexität beherrschen

Zum Schluss geht es darum, die verbleibende Komplexität zu beherrschen. Hier helfen uns die Grundgedanken und Methoden kluger Organisation, die schon seit Jahren zur gesicherten Erkenntnis gehören und viele der neuen Methoden und Trends in der Managementliteratur überflüssig machen:

- Autonomie,
- Delegation und Dezentralisation,
- Vertrauen und Kontrolle,
- Standardisierung und Automation,
- Trennung von Funktionen,
- Schaffung kleiner übersichtlicher Einheiten,
- Vermeidung von so genannten Synergien,
- Versuch und Irrtum.





Bei all diesen Methoden werden meistens die Verbindungen zwischen den Elementen reduziert. Jemand, der begründetes Vertrauen genießt, muss nicht immer wieder um Erlaubnis bitten. Wer die Kompetenz zur Entscheidung hat, kann allein handeln. Mit Versuch und Irrtum werden kleine, weniger riskante Erfahrungen gemacht.

**"Vollkommenheit entsteht offensichtlich nicht dann, wenn man nichts mehr hinzuzufügen hat, sondern wenn man nichts mehr wegnehmen kann."**

*Antonine de Saint-Exupéry, "Wind, Sand und Sterne"*

© Dieter Brandes, *Einfach managen. Klarheit und Verzicht – der Weg zum Wesentlichen, Redline 2002 und 2010 (aktualisierte und erweiterte Neuauflage des Spiegel-Bestsellers)*

