

David Griesbach/  
Stephanie Kaudela-  
Baum/Sabrina Wyss

# Innovationspotenzial von Einfachheit

## Von der Produktentwicklung lernen

**Bislang ist es nicht gelungen, Einfachheit als innovationsorientierten Managementansatz zu etablieren. Traditionell wird das Effizienzsteigerungspotenzial von Einfachheit hervorgehoben. In diesem Beitrag wird gezeigt, was das Management von der einfachheitsorientierten Produktentwicklung lernen kann und welchen Herausforderungen es sich dabei stellen muss. Eine zentrale Erkenntnis lautet: Einfachheit bedeutet nicht nur Komplexitätsreduktion.**

Einfachheit bzw. »Simplicity« zählt zu den wichtigsten Management-Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.<sup>1</sup> In einer globalisierten Welt, in welcher der Zugang zu Informationen beinahe grenzenlos ist, steigt der Wunsch nach Vereinfachung. Die Rahmenbedingungen wechseln sehr schnell, die Interessenskoalitionen werden immer vielschichtiger und die Motivlagen verändern sich vermehrt. Dies wird oft mit der VUCA-Formel zusammengefasst: Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz). Die Klagen über Komplexität und Unübersichtlichkeit sind nicht wirklich neu und trotzdem setzen sich bis jetzt nur wenige Organisationen ganz bewusst mit Einfachheit als einem zukunftsgerichteten Organisations- und Managementansatz auseinander.

Das Interesse an Einfachheit scheint dennoch noch nie so groß gewesen zu sein wie heute. Simplicity wird zum »Rettungsanker« im Meer der Möglichkeiten. Das Ziel dieses Beitrages ist es, das bis jetzt im organisationalen Kontext wenig beachtete Innovationspotenzial von Einfachheit zu beleuchten. Dabei beziehen wir uns auf zehn Gesetze aus der Produktentwicklung. Um die daraus möglicherweise entstehenden Zielkonflikte in Organisationen zu bewältigen, werden entsprechende Lösungsansätze vorgestellt. Der Beitrag liefert eine wichtige Grundlage für Vereinfachungsinitiativen, Beratungsansätze und die weiterführende Forschung.

Einfachheit ist grundsätzlich positiv konnotiert oder, wie es Edward de Bono formuliert,<sup>2</sup> ein anzustrebender Zielzustand und Wert, der mit Kosten-, Zeit- und Energieeinsparungen verbunden ist. Die Eleganz und Kraft von Einfachheit verspricht, dass

das Leben angenehmer wird und mehr Freiheiten entstehen. Die Verknüpfung des Einfachheitsbegriffs mit Sparsamkeits- bzw. Kürzungsaktivitäten in Unternehmen ist weit verbreitet. Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der betriebswissenschaftlichen Literatur wird Einfachheit in erster Linie als Mittel zur Steigerung der Effizienz<sup>3</sup> betrachtet. Darunter sind vor allem Beiträge von Unternehmensberatungen, die auf die interne Effizienzsteigerung durch eine Vereinfachung von Sortimentsstruktur, Leistungstiefe, Logistik oder Technologien<sup>4</sup> eingehen oder Führungsprinzipien zur Verhinderung unnötiger Kompliziertheit<sup>5</sup> aufzeigen. Die Organisation zu vereinfachen bedeutet im Kontext von Unternehmen demnach: Die Komplexität zu minimieren<sup>6</sup> oder Kompliziertheit zu vermeiden<sup>7</sup>.

**Simplicity wird zum »Rettungsanker« im Meer der Möglichkeiten.**

Die Verkürzung von Einfachheit auf Reduktion ist nicht nur zu eng gedacht, sondern auch gefährlich, denn der Abbau von Komplexität in Organisationen bedeutet nicht zwangsläufig einen höheren Unternehmenserfolg. Gemäß Danny Miller<sup>8</sup> mag eine Fokussierung auf eine strategische Ausrichtung, ein Ziel, eine Abteilung oder eine Weltsicht zwar anfänglich zum Erfolg führen, kann dem Unternehmen aber auf lange Sicht auch schaden. Aufgrund der internen Vereinfachung kann das Unternehmen nicht mehr adäquat auf Veränderungsanforderungen aus seiner Umwelt reagieren. Es braucht also einen gewissen Grad an interner Komplexität, um auf äußere Veränderungen zu reagieren und nicht abgehängt zu werden.<sup>9</sup> Innovationen bringen oft zuerst einmal eine Komplexitätserhöhung in der Or-

ganisation mit sich. Um das Innovationspotenzial von Einfachheit zu verstehen, muss die »Beidseitigkeit« von Komplexität und Einfachheit also zwingend berücksichtigt werden. Dies wird nachfolgend diskutiert und anhand von Praxisbeispielen illustriert.

### Das Innovationspotenzial von Einfachheit

In der ingenieurwissenschaftlichen Literatur wird Einfachheit in erster Linie als technisches Entwicklungsprinzip im Rahmen der Produktentwicklung verstanden und es geht dabei vor allem um das Innovationspotenzial von Einfachheit.<sup>10</sup> Das Kundenbedürfnis nach einfacheren Produkten bzw. einfacherer Handhabung steht im Zentrum. Hier werden die veränderten Erwartungen von den Nutzern aufgenommen, um Neues zu kreieren. Einfache Produkte (z. B. Senioren-Handys, Fernbedienungen mit wenigen Tasten, Online-Banking in zwei Bedienschritten) ermöglichen den Kunden rasche, sorgenfreie und damit auch effiziente Entscheidungen, Abwicklungen und Nutzungen. Die Kunden sparen kostbare Zeit und schaffen sich so Freiräume für andere Tätigkeiten. Zentral sind insbesondere das Aussehen und die Funktionalität der Produkte im Hinblick auf eine einfache, selbsterklärende Handhabung.

#### Das Kundenbedürfnis nach einfacheren Produkten bzw. einfacherer Handhabung steht im Zentrum.

Mit der Fokussierung auf die Steigerung des Kundennutzens kann Einfachheit als Kundenerlebnis betrachtet werden und somit die Entwicklung von Innovationen maßgeblich beeinflussen. Im Zuge dieser konzeptionellen Entwicklungen aus der Technik- und Designforschung stellt sich die Frage, ob nicht auch die Organisationslehre stärker von diesen Erkenntnissen profitieren kann. Erstens eröffnet sich eine Perspektive auf Einfachheit, welche sich nicht nur mit Reduktion zufriedengibt, sondern auch die Ansprüche der Nutzer miteinbezieht, um innovative Lösungen zu finden. Zweitens sind die Prinzipien generisch genug gehalten, sodass eine »Übersetzung« nahe liegt.

Für eine vertiefte Auseinandersetzung stellt sich nun die Frage, welche Prinzipien bzw. Regeln das größte Transferpotenzial besitzen. Die zehn Gesetze der Einfachheit des Forschers John Maeda vom Massachusetts Institute of Technology liefern hier eine Antwort.<sup>11</sup>

### Gesetze der Produktentwicklung als Ausgangspunkt

John Maeda hat mit seinem kompakten Buch »The Laws of Simplicity« ein Standardwerk für die Vereinfachung in der Produktentwicklung geschaffen. Er beschreibt zehn unabhängige Gesetze bzw. vielmehr »Visionen«, die zur Vereinfachung im Produktdesign angewendet werden können. Während Maeda die Gesetze vor allem aus dem Blickwinkel des Produktdesigns beschreibt, liefert Abbildung 1 Beispiele, wie die Gesetze auf den Organisationskontext übertragen werden können, um dort das Innovationspotenzial zu erhöhen.

Die von Maeda aufgestellten Gesetze sind umfassend und generisch einsetzbar. Sie eröffnen einen ganzheitlichen, zuweilen philosophischen und auch sehr persönlichen Zugang zum Prinzip der Einfachheit. Die zehn Gesetze basieren auf den feinen Beobachtungen eines erfahrenen Designforschers. Maeda hat untersucht, welches Produktdesign wie auf Nutzer wirkt und welche Erlebnisse die Nutzer mit Designvarianten verbinden. Und genau hier liegt das größte Transferpotenzial: Die Gesetze (nachfolgend aus der deutschen Übersetzung entnommen)<sup>12</sup> können als ein modularer Denkraum zur Analyse und Interpretation von Einfachheitsbedürfnissen seitens der Kunden betrachtet werden, aus dem sich Innovationspotenziale für Organisationen ableiten lassen.

#### Während das Einfachheitserlebnis beim Kunden steigt, nimmt das Komplexitätserlebnis in der Organisation zu.

Maeda schließt seine Überlegungen mit dem »einen Gesetz« (Gesetz 10) ab. Es bildet den Rahmen, in welchem alle Einfachheitsbemühungen stattfinden, und hilft bei der Entscheidung, welche Prinzipien angewendet werden. In der Produktentwicklung gilt die klare Regel, sich an den Einfachheitsbedürfnissen des Kunden zu orientieren: Das »Offensichtliche«, was entfernt werden soll, und das »Sinnvolle«, was hinzugefügt wird, ist immer aus der Kundenperspektive gedacht. Wenn man wie bei Google alle Suchanfragen über ein einziges Suchfenster anbietet (Gesetz 6: Kontext), stehen dahinter unter anderem komplexe Suchalgorithmen bzw. ein komplexes Netzwerk an Google-Servern. Kurz: Während das Einfachheitserlebnis beim Kunden steigt, nimmt das Komplexitätserlebnis in der Organisation zu. Einfachheit in der Organisation zu erreichen ist also keine spannungsfreie Managementaufgabe. So naheliegend es sein mag, Einfachheit als Kreativitäts- bzw. Innovationsprinzip umzusetzen, so sind damit doch zahlreiche Para-

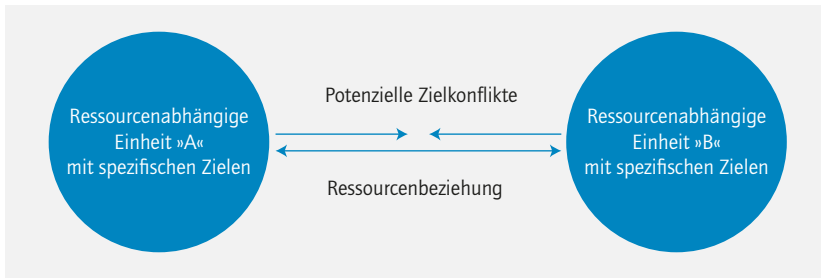
Gesetze	Prinzipien und Beispiele	Transfer in die Organisation (Beispiele)
<b>1. Reduzieren</b> »Der einfachste Weg zur Einfachheit führt über durchdachtes Weglassen«	Weglassen entbehrlicher Funktionen <i>Beispiel:</i> Die Musikanlagen von Bang & Olufsen verfügen über nur wenige Bedientasten	Weglassen von Produkten, Prozessschritten, involvierten Personen oder Formularen <i>Beispiel:</i> ALDI verkauft pro Produktart jeweils nur eine Größe
<b>2. Organisieren</b> »Durch Organisation sieht ein System aus vielen Elementen nach weniger aus«	Elemente sortieren, kennzeichnen, integrieren und priorisieren (skip-Prinzip) <i>Beispiel:</i> Tastenanordnung eines iPod: Alle Tasten wurden in ein einziges, zusammenhängendes Bedienelement integriert	Entwicklung innovativer Prinzipien für den Produktionsablauf durch geschickte Reorganisation von Tätigkeiten <i>Beispiel:</i> In der Produktion werden frisch gelemte Produktkomponenten im Trocknungsprozess mit einer Auto-Parkscheibe versehen. Dadurch behält man auf simple Weise den Überblick, welche Teile für die Weiterverarbeitung bereit sind
<b>3. Zeit</b> »Zeitersparnis fühlt sich wie Einfachheit an«	Zeit verkleinern, verstecken oder verbinden (vw-Prinzip) <i>Beispiel:</i> Individuelle Empfehlung von Kleidung bei einem Online-Mode-Anbieter aufgrund vergangener Kaufentscheidungen	Controlling-Tätigkeit in operativen Ablauf integrieren und entsprechende Zeitaufwände minimieren <i>Beispiel:</i> Radiofrequenzmarkierungs-Technologie (RFID) in Supermärkten spart Zeit bei Inventuren
<b>4. Lernen</b> »Wissen macht alles einfacher«	Dinge lernen, um deren Anwendung als einfach zu empfinden <i>Beispiel:</i> Funktionen einer App beim ersten Öffnen erläutern (»app walk through«)	Wissenserwerb und Wissensaustausch stark fördern <i>Beispiel:</i> Selbstlernplattform für neue Compliance-Anforderungen in einer Bank
<b>5. Unterschiede</b> »Einfachheit und Komplexität brauchen einander«	Den Kontrast zwischen Einfachheit und Komplexität erkennen und nutzen <i>Beispiel:</i> Der iPod wirkt erst im Vergleich zu komplexeren Konkurrenzprodukten einfach	Komplexität nutzen, um Vereinfachung stärker erlebbar zu machen <i>Beispiel:</i> Neben einer umfangreichen Anleitung für die Nutzung einer internen Software wird Mitarbeitenden ebenfalls ein »Quick-Guide« angeboten. Erst durch den Vergleich nehmen Mitarbeitende Einfachheit als Wert bewusst wahr
<b>6. Kontext</b> »Was am Rande der Einfachheit liegt, ist mit Sicherheit keine Randerscheinung«	Die Produktumgebung so gestalten, dass der zu fokussierende Bereich mehr beachtet wird <i>Beispiel:</i> Die Google-Startseite ist schlicht gestaltet. Der Nutzer wird nicht durch den Hintergrund abgelenkt	Organisationale Tätigkeiten direkt und indirekt auf den wichtigsten Bereich lenken <i>Beispiel:</i> Beim Kommissionieren von Ware helfen Lichter am Regal und an den Behältern, das richtige Produkt rascher zu finden
<b>7. Gefühle</b> »Mehr Gefühle sind besser als weniger«	Gefühle leiten die Entwicklung in Richtung Komplexität und bieten einen Kontrast zum reduzierten Design von Produkten <i>Beispiel:</i> Kunden schmücken ihr glattes, »nacktes« I-Phone mit bunten Schutzhüllen mit Kitsch-Motiven	Organisationen, die auf Einfachheit bzw. Schlichtheit in der Innovation setzen, müssen auf der emotionalen Seite Gegenakzente setzen <i>Beispiel:</i> Prozessinnovationen, z. B. Zeitersparnis durch Kaizen-Prozesse, sollten emotional umrahmt werden (Smileys auf Pinnwänden in der Produktion)
<b>8. Vertrauen</b> »Wir vertrauen auf die Einfachheit«	Vertrauen, zurücklehnen und entspannen <i>Beispiel:</i> Ein Smartphone kann auf die Werkseinstellungen zurückgesetzt werden. Die Angst, etwas falsch zu machen, wird dadurch reduziert	Mit einer Vertrauenskultur lässt sich alles einfacher organisieren <i>Beispiel:</i> Interne E-Mail-Adressen dürfen nur direkt angeschrieben werden. Auf den Einbezug vieler Kollegen bzw. Vorgesetzter ins CC – zur »Absicherung« – wird bewusst verzichtet
<b>9. Fehlschläge</b> »Manche Dinge lassen sich nicht vereinfachen«	Einsicht, dass sich gewisse Dinge nicht vereinfachen lassen (müssen) <i>Beispiel:</i> Die Schönheit einer Blume basiert auf deren Komplexität. Folglich kann auch Komplexität schön sein und einen Mehrwert bieten	Einfachheit passt nicht immer. Komplexität kann in gewissen Bezugsrahmen als schön oder erstrebenswert gelten <i>Beispiel:</i> In gewissen Phasen des Innovationsprozesses braucht es Unklarheit und Komplexität, um der Kreativität freien Lauf zu lassen und Neues zu entdecken
<b>10. Das eine Gesetz</b> »Einfachheit bedeutet, das Offensichtliche zu entfernen und das Sinnvolle hinzuzufügen«	Einfachheit ist etwas Subtiles, viele ihrer Eigenschaften bleiben implizit, wirken kontextabhängig. Einfachheit ist eine höchst subjektive Empfindung, basiert auf menschlicher Intuition und Verstand <i>Beispiel:</i> In Nutzertests hat der Kunde in Fragen der Einfachheit immer recht: Ist etwas unklar, muss es vereinfacht werden	Organisationen schaffen tendenziell ihre eigene Kompliziertheit. Von Zeit zu Zeit lohnt es sich, das Offensichtliche zu entfernen und sich auf wertsteigernde Tätigkeiten zu konzentrieren <i>Beispiel:</i> Controlling-Daten und Rapporte sollten von Zeit zu Zeit nur noch auf Anfrage erhoben bzw. erstellt werden. Dadurch wird klar, welche Daten für die Führung wirklich notwendig sind

doxien und Spannungsfelder im Management vorgezeichnet, die Unternehmen unbedingt berücksichtigen sollten.

## Ohne Spannung keine einfachheitsbasierte Innovation

Wenn in einem Unternehmen einfachheitsbasierte, kundenzentrierte Innovationen auf den Weg gebracht werden, dann sind zahlreiche Anspruchsgruppen involviert. Innovationsprozesse in Organi-

**Abb. 1** Vom einfachen Produktdesign zum Innovationsdesign (in Anlehnung an Maeda)<sup>13</sup>

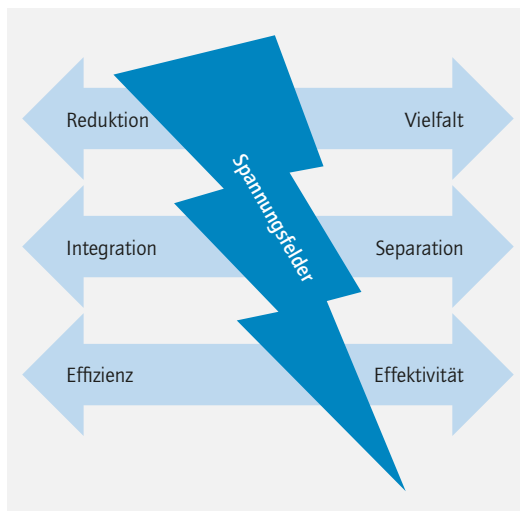


**Abb. 2** Einfachheit als potenzieller Interessensgegensatz zwischen zwei Einheiten (in Anlehnung an Müller-Christ)<sup>14</sup>

sationen sind – im Gegensatz zur Produktentwicklung im Forschungslabor von Maeda am Massachusetts Institute of Technology – unweigerlich an soziale Veränderungsprozesse und damit auch an den möglichen Widerstand von diversen Anspruchsgruppen gekoppelt. Wie in Abbildung 1 im Gesetz 10 skizziert, ist die Bewertung von Einfachheit kontextabhängig. Aufgrund der unterschiedlichen Interessen und Ressourcen entstehen widersprüchliche Einfachheitserwartungen im Unternehmen oder auch zwischen Kunden und Unternehmen.

Spannungsfelder sind asymmetrisch gelagerte Ressourcenüberlegungen zweier Parteien oder Organisationseinheiten. Diese können interne Parteien (z. B. Team A = Informatikabteilung versus Team B = Marketingabteilung) oder externe Parteien (z. B. Unternehmen versus Kunde) betreffen (vgl. Abb. 2). Wenn z. B. ein Unternehmen beschließt, dass ein neuer Kunde statt dreier Formulare nur noch eines auszufüllen hat, bewirkt das für den Kunden eine relevante Vereinfachung, die im Unternehmen zu einem Mehraufwand führen kann (Zusammenführung von Informatiksystemen, erhöhter Abstimmungsbedarf zwischen den Organisationseinheiten). Und auch innerhalb des Unternehmens kann die Entscheidung für die Zusammenlegung der Formulare zu Zielkonflikten führen. Die Marketingabteilung würde durch die optimierte

**Abb. 3** Potenzielle Spannungsfelder auf dem Weg zum Innovationsfaktor »Einfachheit«



Kundengewinnung ihre Akquisitionsziele vielleicht übertreffen, währenddessen die Informatikabteilung durch den zusätzlichen Aufwand über dem geplanten Budget läge.

Im Rahmen von mehreren qualitativen Einzelfallstudien<sup>15</sup>, die gemeinsam mit studentischen Forschungsteams an der Hochschule Luzern – Wirtschaft durchgeführt wurden, kamen die Zielkonflikte in Vereinfachungsinitiativen deutlich zum Ausdruck. Auf Basis dieser Studien konnten drei generelle Spannungsfelder identifiziert werden (vgl. Abb. 3):

- **Reduktion versus Vielfalt:** Einerseits reduzieren Organisationen im Rahmen von Vereinfachungsinitiativen Wahlmöglichkeiten und Schnittstellen; andererseits bedarf es eines gewissen Maßes an Vielfalt, um flexibel genug auf Kundenanforderungen zu reagieren.
- **Integration versus Separation:** Einerseits integrieren Organisationen ehemals separate, dezentrale Leistungen in zentrale Leistungen, um die Vorteile des Ganzen nutzen zu können; andererseits wird über Separation Überschaubarkeit und Selbstorganisation erreicht.
- **Effizienz versus Effektivität:** Einerseits versuchen Organisationen effektiv zu arbeiten, d. h. Vereinfachungsinitiativen so umzusetzen, dass der angestrebte Grad an Einfachheit erreicht wird; andererseits müssen sie darauf achten, dass durch die Initiativen nicht mehr Kosten entstehen und der relevante Nutzen für die Kunden nicht »wegrationalisiert« wird.

Im Zuge von Einfachheitsinitiativen kann die Entscheidungsfindung durch die oben skizzierten Spannungsfelder und damit einhergehende Zielkonflikte erschwert werden. Mit dem Resultat, dass das Erreichen von Einfachheit selbst komplex und kompliziert wird. Denn obwohl Einfachheit das Ziel ist, gibt es keine simple, rezeptartige Handlungsanleitung auf dem Weg zu diesem Ziel. Demnach lohnt es sich, einen sinnvollen Umgang mit diesen potenziellen Konflikten und Widersprüchen zu finden und dies in der Unternehmung zu schulen.

**Aufgrund der Spannungsfelder kann das Erreichen von Einfachheit selbst komplex und kompliziert werden.**

Um Einfachheit als Innovationsprojekt in der Organisation nachhaltig umzusetzen, muss sich das Management der potenziellen Spannungsfelder bewusst sein. Die Umsetzung von Einfachheit bzw. Vereinfachung ist – wie jede andere Innovation auch – eine sehr dynamische und widersprüchliche Handlung. Sie erfordert die Gabe, in Dualitäten zu

denken und widersprüchliche Aspekte so zu vereinen, damit die Organisation sich über den Status quo hinaus entwickelt und Lernprozesse entstehen. Scott Isaksen und Joe Tidd<sup>16</sup> bezeichnen dieses Denken in Dualitäten als »Yes-and«-Ansatz. Wendy Smith und Marianne Lewis<sup>17</sup> plädieren im Umgang mit Spannungsfeldern für eine »Both/and«-Perspektive. Es ist also immer beides: Wer vereinfachen will, muss auch bereit sein, die Komplexität (kurz-, mittel-, langfristig oder in verschiedenen Organisationseinheiten) zu erhöhen. Dies gilt es, als unvermeidbar anzuerkennen und durch Kompromisse auszubalancieren.

## Fallstudie Versicherung

Exemplarisch wird der Fall einer einfachheitsbasierten Dienstleistungsinnovation bei einer Schweizer Versicherung beleuchtet. Ein führendes Unternehmen hat sich das strategische Ziel gesetzt, Einfachheit und Kundenorientierung besser zu verbinden, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. Einfachheit wurde zu einer zentralen Zielsetzung in der Gestaltung des Kundenkontakts. Im Zuge der Umsetzung wurde unter anderem der Vertrieb der Versicherungen durch Online-Lösungen vereinfacht und die Versicherungsvarianten reduziert. Die Organisation des bereits bestehenden Versicherungsportfolios wurde via App-Funktion vereinfacht. Die Kundenberatung durch das Callcenter wurde durch Schulungen der Mitarbeitenden verbessert.

Der Versicherer hatte festgestellt, dass die Kunden mit den bisherigen Beratungsmöglichkeiten unzufrieden waren. Oftmals war es nicht möglich, die gewünschte Information beim ersten Eingangspunkt zu erhalten. Ein Manager formulierte dies so: »Wir haben relativ viele Eingangskanäle [Service-Line, Agenturen, Internet] zu bewirtschaften. Das erhöht auch die Komplexität. Wenn wir alles über einen Kanal steuern könnten, z. B. telefonisch, dann wäre das sicher einfacher.«

Da Einfachheit für den Kunden im Mittelpunkt steht, entschied sich der Versicherer, das Problem intern anzugehen: mittels Schulungen und Informationsaustausch (vgl. Gesetze 4 und 8 in Abb. 1). Die Kunden sollen über ihren bevorzugten Kanal schnellstmöglich Beratung von einer Person erhalten und Versicherungen abschließen können (Gesetz 3: vvv-Prinzip). Diese Entscheidung bedeutet für das Unternehmen, zumindest kurzfristig mehr Ressourcen einzusetzen: »Wir haben halt das komplexe Spannungsfeld zwischen Kundenzufriedenheit und Rentabilität [...], da wir nicht einfach sagen können, wir machen nur das eine«, erklärt ein zwei-

ter Manager. Zur Vereinfachung der internen Prozesse wurde deshalb die Auswahl an Versicherungsangeboten verringert (Gesetz 1).

**Eine integrierte Beratungsleistung erfordert das Management von deutlich mehr Informationsschnittstellen.**

Die Versicherung stand also vor der Herausforderung, die Auswahl von Versicherungsvarianten aus Effizienzgründen zu reduzieren (*Reduktion*) und gleichzeitig die Kundenerwartungen differenziert (*Vielfalt*) genug zu erfüllen, sodass diese nicht zur Konkurrenz abwandern, weil ihre Bedürfnisse nicht mehr abgedeckt werden. Im Laufe der Integration von Beratungskompetenzen von mehreren Callcenter-Beratern auf nur einen Berater wurde Beratungszeit eingespart, aber im Gegenzug haben die dezentralen Kompetenzteams ihre effiziente Selbstorganisation (*Separation*) aufgeben müssen. Der Mehrwert für den Kunden wurde durch die Dienstleistungsinnovation einer kurzen und ganzheitlichen Beratung gesteigert (*Effektivität*), dabei ist es aber nicht einfach, das Unternehmen gleichzeitig noch effizient zu führen, denn eine integrierte Beratungsleistung erfordert das Management von deutlich mehr Informationsschnittstellen.

## Lösungsansätze für den Umgang mit Spannung

In der Literatur zum Umgang mit Widersprüchen<sup>18</sup> lassen sich vier unterschiedliche Bewältigungsformen identifizieren. Diese werden nachfolgend auf Managemententscheidungen im Spannungsfeld zwischen Einfachheit und Komplexität angewandt (vgl. Abb. 4).

In einem ersten Schritt geht es immer darum, die Spannungsfelder und Zielkonflikte von Vereinfachungsbemühungen zu erkennen und zu verstehen. Anschließend helfen die vier Varianten, mögli-

**Abb. 4** Entscheidungsvarianten im Spannungsfeld zwischen Einfachheit und Komplexität (in Anlehnung an Müller-Christ)<sup>19</sup>

1. **Ein Ziel wird aufgegeben** Beispiel: Die Vereinfachung wird mittels eines innovativen Produkts zugunsten der Kunden und zuungunsten der organisationalen Effizienz umgesetzt.
2. **Einseitige Anspruchsnivellierung** Beispiel: Die Vereinfachung wird zwar mithilfe eines innovativen Produkts umgesetzt, die negative Auswirkung auf die organisationale Effizienz wird jedoch minimiert.
3. **Beidseitige Anspruchsnivellierung** Beispiel: Das innovative Produkt wird so angepasst, dass die Vereinfachung zugunsten der Kunden geringer ausfällt und damit die organisationale Effizienz weniger stark beeinträchtigt.
4. **Intensivierung** Beispiel: Es wird intensiv nach einem neuen, innovativen Produkt (z. B. einer Software) gesucht, das die Vereinfachung für den Kunden wie auch diejenige für die Organisation in gleichem Maße maximiert.



## Impulse für die Praxis

- Steigern Sie nicht nur die Effizienz, sondern nutzen Sie auch das Innovationspotenzial von Einfachheit.
- Orientieren Sie sich an den innovationsorientierten Einfachheitsregeln aus der Produktentwicklung (z. B. die zehn Regeln von Maeda) und übertragen Sie diese sinnvoll auf Ihren organisationalen Kontext.
- Fördern Sie die Transparenz und das Bewusstsein im Umgang mit Spannungsfeldern, die im Vereinfachungsprozess entstehen können.
- Nutzen Sie dafür die vorgestellten vier Entscheidungsvarianten zur Bearbeitung von Spannungsfeldern.

che Entscheidungsoptionen zu reflektieren (vgl. Abb. 4):

- Die erste Bewältigungsform beschreibt eine bewusste, eindeutige Entscheidung zugunsten von Einfachheit oder zugunsten von Komplexität bzw. Kompliziertheit. Für den in der Fallstudie genannten Versicherer wäre es einfacher, Kundenberatungen ausschließlich telefonisch anzubieten, doch hat er sich zugunsten der Kunden für diverse Kontaktpunkte entschieden.
- Die zweite Bewältigungsform versucht, das potenziell benachteiligte System nicht vollständig zu übergehen, sondern nur etwas. Nehmen wir das Beispiel von [www.booking.com](http://www.booking.com): Zwar können die Kunden ihre Hotelzimmerbuchung kostenlos stornieren, aber nicht bei jedem Anbieter und auch nicht immer kostenlos. Die negative Auswirkung auf die organisationale Effizienz wird dadurch etwas minimiert.
- Die dritte Möglichkeit besteht darin, dass sowohl der Anspruch »Einfachheit der Kundenlösung« (inklusive eines potenziellen Komplexi-

tätswachses) als auch der Anspruch »organisationale Effizienz« in geringerem Maße berücksichtigt werden. Die Schweizer Versicherung aus der Fallstudie hat zwar ihr Versicherungsangebot eingeschränkt, dabei jedoch auf die Kundenwünsche Rücksicht genommen.

- Eine kreativere Form der Bewältigung sieht die letzte Variante vor. Hier geht es darum, durch kreative Anstrengung und Verbesserung beide Ziele, d. h. Effizienz- und Innovationsziel, mit positiven Effekten zu unterstützen. Beispiel: Die Versicherung bietet eine ganzheitliche Kundenberatung nur noch durch einen Kundenberater an (der Kunde wird nicht mehr an drei unterschiedliche Fachexperten weitergeleitet) und durch die softwaregestützte Reduktion von Kommunikationsschnittstellen im Unternehmen spart die Versicherung langfristig Kosten ein und wird damit gleichzeitig effizienter.

## Fazit

Einfachheit als Management- und Organisationsprinzip ist mehr als Effizienzsteigerung. Genau wie bei der Gestaltung von neuen Produkten kann Einfachheit auch in Unternehmen zu ganz neuen, innovativen Lösungen führen. Bewährte kundenzentrierte Einfachheitsprinzipien aus der Produktentwicklung bieten eine gute Basis, um auch in der Organisationslehre von diesem Mehrwert zu profitieren. Sie sind jedoch nur der Startpunkt, denn Einfachheit ist immer abhängig von ihrem Kontext und der Komplexität, die sie umgibt.

## Zusammenfassung

Bei der Vereinfachung von Organisationen lohnt sich die Orientierung an bewährten Einfachheitsregeln der Produktentwicklung. Während im betrieblichen Kontext die Effizienzsteigerung und die Verminderung von Kompliziertheit/Komplexität im Vordergrund stehen, wird bei der Entwicklung von Produkten auf das Innovationspotenzial von Einfachheit gesetzt. Mit der Fokussierung auf den Nutzer/die Nutzerin bedeutet Einfachheit nicht nur Reduktion, sondern einen neuen, kundenzentrierten Blick auf Bestehendes zu werfen. Indem die Einfachheitsregeln aus der Produktentwicklung in den organisationalen Kontext übersetzt werden, können auch Unternehmen vom innovativen Charakter der Einfachheit profitieren. Gleichzeitig gilt es jedoch, betriebliche Eigenheiten zu berücksichtigen, denn die Umsetzung der Einfachheitsregeln kann Zielkonflikte mit sich bringen. Es sind diese ressourcenabhängigen Spannungsfelder, welche die Vereinfachung des Unternehmens zur Herausforderung für das Management machen. Vier unterschiedliche Entscheidungsvarianten helfen dabei, die Zielkonflikte zu bewältigen.

## Summary

When organizations are simplified, it pays off to consider the tried and tested rules for simplicity in product development. In operational contexts, the focus tends to lie on efficiencies and on reducing complexity, while product development emphasizes the innovative potential of simplicity per se. By focusing on the user, simplicity does not just mean a reductive approach, but a new, customer-centric view of the established ways. Translating this idea of simplicity to the organizational context would imply that companies could benefit from the innovative promise of simplicity. However, the unique character of each organization needs to be considered, because enforcing principles of simplicity can clash with other objectives. These tensions depend on the available resources, which makes the simplification of organizations a challenge for all of management. Four specific decision strategies help cope with the tensions.

## Anmerkungen

- 1 Hodson, T./Schwartz, J./van Berkel, A.: The Overwhelmed Employee. Simplify the Working Atmosphere. In: Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce, 2014, online verfügbar (<http://dupress.deloitte.com>), <http://tinyurl.com/gq6xo8r> (letzter Zugriff: 12.9.2016); IBM (Institute for Business Value): Global CEO Study. Unternehmensführung in einer komplexen Welt, 2010, online verfügbar (<https://www14.software.ibm.com>), <http://tinyurl.com/hgah2tg> (letzter Zugriff: 12.7.2015); KPMG International: Confronting Complexity. Research Findings and Insights, 2011, online als PDF verfügbar ([www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)), <http://tinyurl.com/zy2tmm> (letzter Zugriff: 12.9.2016).
- 2 De Bono, E.: Simplicity, London 1999.
- 3 Vgl. z. B.: Ashkenas, R.: Simplicity Minded Management. A practical guide to stripping complexity out of your organization. In: Harvard Business Review, Dezember 2007, S. 101–109; Brandes, D./Brandes, N.: Einfach managen. Komplexität vermeiden, reduzieren und beherrschen, München 2014; Collinson, S./Jay, M.: From Complexity to Simplicity. Unleash Your Organisation's Potential, Hampshire 2012; Koch, R./Godson, I.: Managing without Management. A post-management manifesto for business simplicity, London 1996; Trout, J./Rivkin, S.: Die Macht des Einfachen. Warum komplexe Konzepte scheitern und einfache Ideen überzeugen, Wien 1999.
- 4 Rommel G. et al.: Einfach überlegen – Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlanker und die Schnellen schneller macht, Heidelberg 2006.
- 5 Morieux, Y./Tollman, P.: Six Simple Rules. How to Manage Complexity without Getting Complicated, Boston 2014.
- 6 Brandes, D./Brandes, N.: a. a. O.; Collinson, S./Jay, M.: a. a. O.; Koch, R./Godson, I.: a. a. O.; Trout, J./Rivkin, S.: a. a. O.
- 7 Morieux, Y./Tollman, P.: a. a. O.; Norman, D. A.: Living with complexity, Cambridge (MA) und London 2011.
- 8 Miller, D.: The Architecture of Simplicity. In: Academy of Management Review, 18. Jg., 1993, H. 1, S. 116–138.
- 9 Baecker, D.: Formen der Organisation, Frankfurt 1999.
- 10 Brügger, C./Hartschen, M./Scherer, J.: Simplicity. Prinzipien der Einfachheit: Strategien für einfache Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, Offenbach 2011; Colborne, G.: Simple and Usable. Web, mobile, and interaction design, Berkeley 2010; Jenson, S.: The Simplicity Shift. Innovative Design Tactics in a Corporate World, Cambridge 2002; Maeda, J.: The Laws of Simplicity, Cambridge 2006; Norman, D. A.: a. a. O.
- 11 Maeda, J.: 2006, a. a. O.
- 12 Maeda, J.: Die zehn Gesetze der Einfachheit (Deutsche Übersetzung), München 2013.
- 13 Maeda, J.: 2006/2013, a. a. O.
- 14 Müller-Christ, G.: Formen der Bewältigung von Widersprüchen. Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem. In: Müller-Christ, G./Arndt, L./Ehnert, I (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche, Münster 2007, S. 128–177.
- 15 Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden vier Einzelfallstudien in Dienstleistungsunternehmen (eine Versicherung, ein Handelsunternehmen, zwei Banken) durchgeführt. In den jeweiligen Unternehmen wurde mithilfe von qualitativen Interviews mit Mitgliedern des Topmanagements (vier bis sechs Interviews pro Falleinheit, Funktionsbereiche: strategisches Management, Unternehmensentwicklung, Marketing, Human Resources Management) und Dokumentenanalysen untersucht, wie innovationsorientierte Einfachheitsvisionen und -strategien im Rahmen eines Change-Prozesses umgesetzt wurden und welche Herausforderungen und Chancen aus Sicht des Managements zum Ausdruck kamen. Die Interviews wurden alle vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.
- 16 Isaksen, S./Tidd, J.: Meeting the innovation challenge. Leadership for transformation and growth, Chichester 2006.
- 17 Smith, W./Lewis, M.: Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing. In: Academy of Management Review, 36. Jg., 2011, H. 2, S. 381–403.
- 18 Vgl. Müller-Christ, G.: a. a. O.
- 19 In Anlehnung an Müller-Christ, G.: a. a. O., S. 171.



**Dr. David Griesbach**  
Dozent, Hochschule Luzern  
Managing Consultant,  
Griesbach Consulting GmbH  
[david.griesbach@hslu.ch](mailto:david.griesbach@hslu.ch)



**Sabrina Wyss, M. A.**  
Freischaffende Soziologin  
[sabrina.wyss@mailbox.org](mailto:sabrina.wyss@mailbox.org)



**Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum**  
Leiterin Competence  
Center General Management,  
Hochschule Luzern –  
Wirtschaft  
[stephanie.kaudela@hslu.ch](mailto:stephanie.kaudela@hslu.ch)