Interview mit Michael Hartschen und Chris Brügger

Einfach simpel

Ein Umdenken soll stattfinden in der Entwicklung: Statt die Komplexität immer weiter vorwärtszutreiben, plädieren die Autoren des Buches «Simplicity – Prinzipien der Einfachheit» für den umgekehrten Weg.

Herr Hartschen, Herr Brügger, Sie und ihr Mitautor Jiri Scherer plädieren im Buch «Simplicity» für die Einfachheit von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Die Welt wird aber immer komplexer. Ist es da nicht folgerichtig, dass auch Produkte, Dienstleistungen und Prozesse komplexer sein dürfen?

Michael Hartschen: In gewissen Anwendungsbereichen gilt das sicherlich. Bei der Chipherstellung zum Beispiel. Da geht es nicht anders. Ansonsten aber führt die Komplexität dazu, dass wir schnell einmal überfordert sind und abschalten. Die überall anzutreffende Komplexität führt auch dazu, dass viele Entwicklungen nicht einmal wahrgenommen werden. Selbst ein Autoverkäufer kann ihnen nicht mehr alle Features erklären, die ein Auto hat. Und den Endkunden interessiert es auch nicht mehr.

Chris Brügger: Ausserdem hatte der Tag vor 100 Jahren nur 24 Stunden und heute immer noch. Unnötige Komplexitäten verlangsamen jeden Prozess und es stellt sich immer schneller und öfter das Gefühl der Zeitnot ein. Und man kann es auch anders sagen: Einfachheit ist ein Grundbedürfnis des Menschen.

Ein ähnliches Beispiel, das stellvertretend für viele andere stehen mag: Sie schreiben, dass der durchschnittliche MS Word-Benutzer nur 10 Prozent aller Funktionen benutzt. Das schliesst aber deswegen noch nicht aus, dass die restlichen 90 Prozent überflüssig sind?

Chris Brügger: Natürlich nicht. Aber es ist eine Marktstrategie und man kann das Produkt teurer verkaufen. Stattdessen könnte man ein Basisprodukt herstellen und dies dann je nach Bedürfnissen upgraden lassen.

Michael Hartschen: Gerade bei Produkten, die kontinuierlich weiterentwickelt wurden, fehlt oft das Bewusstsein, ab wann die Komplexität erreicht ist. Man packt es voll. Für jemand, der mit dem Produkt oder System mitgewachsen ist, mag das kein Problem sein. Wer sich aber neu damit befassen muss, wird überfordert sein.

Es mag vielleicht auch schwierig sein für einen Entwickler, sich zurückzuhalten. Immerhin ist sein Job ...

Michael Hartschen: Das «Happy Engineering»! Und genau da liegt ein grosses Problem. Noch immer ist es mehr der Entwickler, der die Vorgaben macht. Der Marktverantwortliche hat vielleicht noch einfachere Anforderungen gestellt – und der Kunde hätte nochmals andere Vorstellungen gehabt.

Wann aber weiss man, wann genug reduziert wurde oder gar schon zu viel?

Chris Brügger: Der durchschnittliche Kunde oder Anwender ist der Massstab. Man kann über Kundenbefragung, -beobachtung oder Feedbacks herausfinden, was und auch wie vorgesehen genutzt wird. Da soll der Fokus nicht nur auf den Lead Usern liegen, die nicht dem Zielgruppen-Standard entsprechen. Ein Beispiel aus der Praxis, wo zu viel reduziert wurde, können Produkte oder Bestandteile sein, wo die Standfestigkeit durch Reduzierung leidet, oder der Fakt, dass Kundenreklamationen steigen, weil etwas Wichtiges plötzlich nicht mehr im Angebot ist.

Michael Hartschen: «Wenn ich weiss, was der Kunde wünscht, kann ich alle anderen Varianten weglassen.»

Chris Brügger: «Einfachheit ist sozusagen ein Grundbedürfnis des Menschen.»

Autor

Eugen Albisser,
Chefredaktor technica

Der Vereinfachungsprozess

1. Was soll vereinfacht werden?
Was soll genau vereinfacht werden? Steht ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Prozess, ein Geschäftsmodell oder eine Organisation im Fokus, um Einfachheit zu erreichen?

2. Warum soll etwas vereinfacht werden?
Was ist der Grund für die Vereinfachung? Soll die Bedienung für den Nutzer vereinfacht werden? Oder ist es das Ziel, die Herstellungskosten zu reduzieren? Soll der Schulungsaufwand halbiert werden? Will man die Fehleranfälligkeit reduzieren? Soll der Gegenstand mehrfach einsatzfähig sein? Soll der Prozess beschleunigt werden? Muss man die Verständlichkeit erhöhen?

3. Für wen soll etwas einfacher werden?
Eine wichtige Frage: Für wen soll etwas vereinfacht werden? Soll etwas für alle Kunden oder nur gewisse Kundengruppen, das Unternehmen, die Lieferanten oder die Mitarbeitenden einfacher werden?

4. Welche Prinzipien und Strategien sollen zur Lösungssuche angewandt werden?
Zur Auswahl der passenden Strategien dient eine Bewertungsskala mit Sternen, welche am Schluss jeder Strategie jeweils als Hilfestellung gedacht ist.

5. Generieren von Vereinfachungslösungen
Die ausgewählten Strategien können allein oder im Team angewendet werden. Die Lösungen zur Vereinfachung werden im Plenum gesammelt.

6. Welche Lösungen sind die besten und wie werden diese umgesetzt?
Aus den gefunden Vereinfachungslösungen werden die besten Ideen ausgewählt und mit einem Vereinfachungssteckbrief – wie er später im Buch noch vorgestellt wird – beschrieben und verfeinert. Die Steckbriefe werden verglichen und priorisiert. Welche Lösungen bringen viel und können schnell für wenig Geld umgesetzt werden? Welche brauchen weitere Abklärungen? Welche werden zurückgestellt?

Wenn wir aber neue Produkte anschauen, dann wird ja gerade durch die intuitive Bedienführung vieles bereits einfacher.

Michael Hartschen: Das ist so – und in diese Richtung sollte es vermehrt weitergehen. Aber sehen Sie sich dieses Holzmodell an und versuchen Sie, es auseinanderzunehmen.
Michael Hartschen holt das Holzmodell aus seiner Tasche und stellt es auf den Tisch. Es besteht aus zwei Teilen, die zusammengesetzt sind zu einem Kreuz. Absolut simpel. Kurze Analyse der zusammengefügten Teile: Eine Aussparung in der Mitte, wo sich die beiden Hölzer kreuzen, und ganz fein durch die Spalten zu erkennen: jeweils ein Stift, welcher die Teile zusammenhält. Eine Finte? In der Hand drehen, ziehen, schütteln. Nichts passiert. Normalerweise gehen die Lösungsversuche so weit, dass man entweder entnervt aufgibt oder mit Gewalt «eine» Lösung herbeiführt – zugegebenermassen nicht eine, die auch eine Erkenntnis mit sich führt.
Michael Hartschen: Legen Sie das Kreuz auf den Tisch und lassen Sie es rotieren. Durch die Zentrifugalkraft verschwinden die Stifte nach hinten und lösen die Verbindung. Absolut einfach, nicht? Allerdings nur für den, der es weiss. Intuitiv hat es somit auch etwas mit Wissen zu tun! Auch diesen Faktor muss man immer wieder neu anschauen. Oftmals werden nur ein wenig mehr Informationen benötigt, damit es einfacher wird.

Sie bieten Seminare an oder begleiten Projekte, um Produkte und Verfahren zu rationalisieren und gleichzeitig effektiver, effizienter und nutzerfreundlicher zu machen. Welches oberste Gebot muss man da beachten?

Chris Brügger: Wir sind in erster Linie nicht da, um den verantwortlichen Mitarbeitern bei der Entwicklung konkrete Angaben zu machen, sondern um zu sensibilisieren und den Firmen zu helfen, die Betriebsblindheit zu umgehen. Dazu haben wir fünf Prinzipien und die dazugehörigen 14 Strategien entwickelt, welche wir im Buch beschreiben *(siehe nachfolgenden Artikel: «Die fünf Prinzipien der Einfachheit»)*. Diese Hilfspunkte zur Frage nach dem

Weiterbildungen zum Thema Innovation

Zertifizierter Innovation Manager SIB
5-Tages-Intensivseminar am Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie
10.–14. Oktober 2011, www.sib.ch

«Strategien für einfachere Produkte, Dienstleistungen und Prozesse» mit Chris Brügger, Michael Hartschen, Jiri Scherer
2-Tages-Intensivseminar an der ETHZ
7.–8. November 2011, www.bwi.ch

MAS ZFH Innovation Engineering
2 Jahre berufsbegleitendes Studium
an der Hochschule für Technik in Zürich
Start: Oktober 2011, www.hsz-t.ch

«Wie soll vereinfacht werden» kommen aber in der Abfolge erst dann, wenn geklärt ist, was vereinfacht werden soll, warum und für wen? Unternehmen begehen meist den Fehler, dass sie gleich mit dem Wie beginnen wollen.

Welche wirtschaftlichen Vorteile hat die angewandte Einfachheit für Unternehmen?

Michael Hartschen: Sicher hat es Kostenvorteile. Man darf dies nicht vergessen. Wenn ich weiss, was die Kunden wünschen, kann ich alle anderen Varianten weglassen. Das verbilligt das Produkt, die Kundenschulungen werden kürzer, die Betriebsanleitungen weniger umfangreich und die Fehleranfälligkeit nimmt ab.

Chris Brügger: Es hat sich auch gezeigt, dass ein Mehrumsatz möglich ist. Denn die Leute wollen sich nicht immer entscheiden müssen. Gerade deshalb haben die Flatrates auch so einen Erfolg. Kunden entscheiden sich dafür, selbst dann, wenn sie finanziell besser wegkommen würden mit einer differenzierten, aber eben komplizierteren Kostenberechnung, welche vielleicht die Konkurrenz anbietet.

Ein Unternehmen, das sich für die Einfachheit entscheidet, muss aber zunächst investieren. Selbst Einfachheit bekommt man nicht umsonst.

Michael Hartschen: Das stimmt schon. Zuerst aber ist die Investition nicht finanziell, sondern ideell. Es muss ein Umdenken stattfinden. Meist führt zwar der Weg der Erkenntnis über bereits gestreute Leidenschaft oder einen Leidensdruck, der da heisst, wir müssen mit weniger auskommen, Funktionen ineinanderlegen und so weiter. Allen gemeinsam aber ist, dass das ganze Unternehmen dem neuen Ideal nach Einfachheit nachkommen muss. Das ist nicht immer ganz einfach, denn Komplexität hat immer auch ein wenig mit Macht zu tun. Einfachheit vorleben kann jeder, Komplexität aber verstehen nur wenige.

Chris Brügger: Dabei ist es meist anders. Und hier dient folgender Satz, den man Goethe zuschreibt, als wunderbares Bild dafür. Er schrieb: «Entschuldige die Länge des Briefes, ich hatte keine Zeit, mich kurz zu fassen.

Infos

Denkmotor, Büro für strukturierte Kreativität und Innovation
8004 Zürich, 044 450 28 28
info@denkmotor.com
www.denkmotor.com

Brain Connection
8602 Wangen, 044 881 44 33
michael.hartschen@ brain-connection.ch
www.brainconnection.ch

NEU

SmartReflect – Zuverlässig wie eine Lichtschranke, einfach wie ein Lichttaster

www.baumer.com

Ihr Nutzen von der Lichtschranke ohne Reflektor oder Empfänger
- 50% Zeitersparnis bei der Montage
- 100% Prozesssicherheit durch Eliminierung der Schwachstelle Reflektor
- Keine Funktionsbeeinträchtigung durch prozessbedingte Veränderung oder Verschmutzung des Hintergrundes

Weitere Informationen auf
www.baumer.com/smartreflect

Baumer
Passion for Sensors