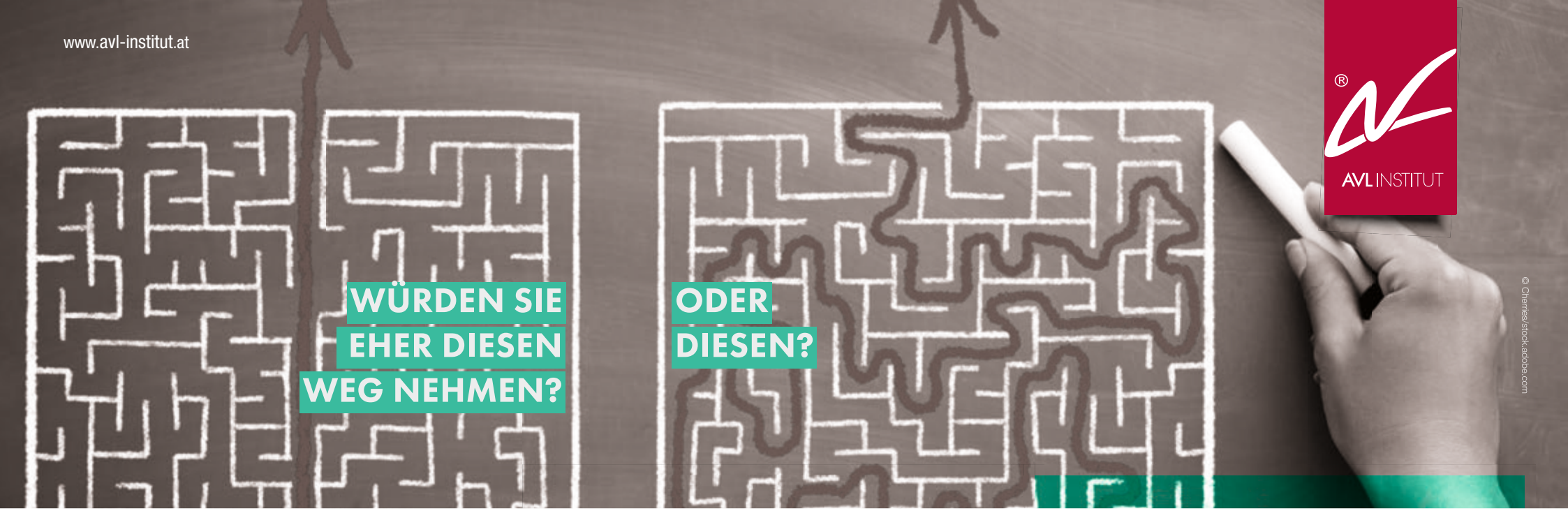
AVL INSTITUT

© Gajus/stock.adobe.com

EINFACHHEIT IST DIE WAHRE KUNST –

UND DAS GILT BESONDERS BEI VERÄNDERUNGEN



© Cherries/stock.adobe.com

Ich denke der größte Teil würde den direkten Weg ans Ziel nehmen – das sagt uns wohl der Hausverstand. Sollten Sie das auch so sehen, fragt sich natürlich, warum wir in unserem (Berufs)leben meistens komplexe Lösungen suchen.

Umso mehr bei Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement. Das dies nicht erfolgreich ist, zeigt sich leider an einer Unzahl gescheiterter Projekte in diesem Bereich. Aber warum verhalten wir Menschen uns so? Und vor allem, was können wir tun um es besser zu machen? Dieser Artikel zeigt die Hintergründe unseres Verhaltens auf und beschreibt einfache, konkret umsetzbare Lösungen für dieses Problem.

WARUM BRAUCHEN WIR DRINGEND EINFACHE LÖSUNGEN?

Die Antwort hat mit der Art und Weise zu tun, wie unser Gehirn funktioniert.

1. **UNSER GEHIRN IST SO KONZIPIERT,** dass wir möglichst wenig Energie verbrauchen. Der Grund dafür ist evolutionsbiologisch bedingt. In der Steinzeit gab es nicht an jeder Ecke Supermärkte und Restaurants, und das Jagen war zum einen gefährlich und zum anderen nicht immer von Erfolg gekrönt. Dies ist auch der Grund, warum zum Beispiel Löwen die meiste Zeit „chillen“, anstelle zu jagen. Einfach um Energie zu sparen! Man weiß ja nie, wann die nächste Mahlzeit vorbeispaziert!

© christian42/stock.adobe.com

© denisismagilov/stockadobe.com

2. KOMPLEXE LÖSUNGEN
führen konsequenter Weise zu vielen Aktivitäten und dadurch auch zum Verlust der Fokussierung auf die wirklich wichtigen Dinge. Ich bin überzeugt, dass jeder von uns Situationen kennt, in denen man tausend Dinge tut und in Wahrheit nichts wirklich gut. Oder jene Momente, wo Sie alles gleichzeitig machen, aber nichts wirklich fertig. Wenn man sich die Frage stellt: „Warum lassen wir uns so leicht ablenken, wenn man viele parallele Aktivitäten hat“, dann gibt es auch darauf eine einfache Antwort die ihren Ursprung in der Evolution hatte. Der Grund ist, dass es wichtig war immer auf der Hut (also abgelenkt) zu sein, für den Fall, dass ein Bär oder ein Säbelzahntiger plötzlich hinter einem steht (heute ist das wohl eher der eigene Chef). In diesem Zusammenhang weiß man in der Zwischenzeit auch – aus zahlreichen wissenschaftlichen Studien – dass Multitasking ein Mythos ist und man nur eine Sache bewusst und konzentriert machen kann. Deshalb ist Einfachheit so wichtig, um fokussiert zu bleiben, um die notwendige Energie aufzubringen um damit die Aufgaben konsequent zu Ende zu führen.

3. WIR WISSEN AUCH –
aus eigener Erfahrung und aus wissenschaftlichen Untersuchungen – dass Menschen motiviert und entschlossen sein müssen um eine außergewöhnliche Leistung zu erbringen. Oder kennen Sie einen Olympiasieger der nicht mit Begeisterung und Motivation seine Sportart ausgeübt hat? Unser zentraler Motivationsfaktor, so wissen wir heute aus der Hirnforschung, ist zu verstehen, warum man etwas tut um sich der Aufgabe gewachsen zu fühlen. Wenn Lösungen zu komplex sind ist es den Mitarbeitern nicht möglich, das „Warum?“ für die Lösung zu verstehen. Und das ist öfter der Fall als man glaubt. Es fehlt ihnen dann die notwendige Motivation für die „Extra Meile“. Und Veränderung ist immer die „Extra Meile“ die eine Organisation zu Beginn gehen muss. Aber diese rechnet sich mittelfristig, wenn sie richtig gemacht wird. Jeder von uns der eine neue Sprache gelernt hat, kann das sicher bestätigen. Die ersten Versuche kosten Mühe, wenn man die Sprache dann erlernt hat, erleichtert sie das Leben jedoch ungemein.

4. UNSER GEHIRN VERMEIDET –
aus offensichtlichen Gründen – Angst. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir das Gefühl haben den Veränderungen gewachsen zu sein. Während Komplexität dieses Gefühl nicht unterstützt und deshalb Angst auslöst, reduzieren einfache und konkrete Lösungen diese Angst und geben die notwendige Sicherheit der Veränderung gewachsen zu sein.

Nachdem wir jetzt wissen wie Veränderung funktioniert, wissen wir auch wie Veränderungsprojekte zu gestalten sind. Möglichst einfach! Nur so setzen Sie Änderungen wirklich um!

Ich möchte Ihnen gerne
die 6 wichtigsten Erfolgsfaktoren
für Veränderungsprojekte vorstellen.

WIE LÄSST SICH VERÄNDERUNG ERFOLGREICH GESTALTEN?

- **Verändern Sie Ihre Einstellung zum Thema Einfachheit -**

NICHT ...
Komplexe Lösungen = gut und intelligent
Einfache Lösungen = schlecht und dumm

SONDERN ...
Einfache Lösungen = intelligent und gut umsetzbar
Komplexe Lösungen = schwierig umzusetzen

Für eine umfassende, aber einfache und gut durchdachte Lösung ist es besonders wichtig das Problem vollständig zu verstehen. Deshalb zeigen einfache Lösungen, dass man das Problem besser verstanden hat als komplexe Lösungen. Um mit Goethe zu sprechen: “Ich hatte heute nicht genügend Zeit, deshalb habe ich einen langen Brief geschrieben“.

- Hören Sie auf etwas Schickes und möglichst Komplexes zu machen – suchen Sie nach **LÖSUNGEN DIE IHRE ORGANISATION UMSETZEN KANN.** Organisationen und auch Berater sind oft vom Verlangen getrieben etwas atemberaubendes, modernes und disruptives zu erfinden. Aber gerade für grundlegende Änderungen ist Einfachheit in der Umsetzung der Schlüssel zum Erfolg. Je komplexer die Strategie und das Konzept, desto klarer und einfacher muss der Umsetzungsplan sein. Und es braucht klare Rollen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung, sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter.

- Wenn Sie eine **STRATEGIE AUSARBEITEN**, bedenken Sie die Management Fähigkeiten die es braucht diese umzusetzen. Komplexe Lösungen sind leichter zu denken als umzusetzen!

  Meistens erarbeiten das Management, die Strategieabteilungen und etwaige Berater die ultimative Lösung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Szenarien und Varianten sowie zahlreicher komplexer Details. Während meiner mittlerweile mehr als 20-jährigen Berufslaufbahn habe ich gelernt, dass solche Lösungen zumeist zum Scheitern verurteilt sind. Es ist selbstverständlich wichtig, dass man die Optionen gut durchdenkt, priorisiert und nicht sofort vereinfacht – zumal viele Probleme wirklich sehr komplex sind! Allerdings muss der finale Gradmesser für die Strategie die Fähigkeit der Organisation und der Mitarbeiter in Bezug auf deren Umsetzung sein. Das Konzept sich alle nicht vorhandenen Fähigkeiten in das Unternehmen zu holen, scheitert in der überwiegenden Mehrheit der Fälle. Nahezu keine Organisation kann in kurzer Zeit eine Vielzahl neuer Arbeitskräfte – so diese überhaupt am Arbeitsmarkt verfügbar sind – integrieren. Klingt theoretisch gut – funktioniert aber praktisch nicht!

- **KOMMUNIZIEREN SIE SO EINFACH UND SO KONKRET WIE MÖGLICH.** Machen Sie den Mitarbeitern klar was deren konkreter Nutzen ist – nicht der Vorteil des Unternehmens oder des Managements, sondern der persönliche Nutzen der Zielgruppe. Das hat nichts damit zu tun, dass Menschen dumm sind, sondern dem bereits angesprochenen Umstand, dass unser Gehirn immer das Ziel hat Energie zu sparen. Das heißt, wir strengen uns nur an, wenn wir unseren konkreten Nutzen sofort erkennen. Zum Beispiel eine interessante Arbeit, neue Herausforderungen auf die man sich freut, die Aussicht auf Karriere, die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, etc. Unternehmenswachstum, mehr Gewinn, etc. sind hier als Ziele für die Mitarbeiter zu abstrakt und wirken damit nicht motivierend.

AVL INSTITUT

5. **VERÄNDERUNG HEISST VERHALTENSÄNDERUNG**
(nicht "nur" neue Strukturen, Prozesse und IT Systeme). Fokussieren Sie sich auf die Top 3 Verhaltensmuster. Auch hier ist weniger mehr. Zudem muss Verhalten konkret beschrieben sein. Andernfalls überfordern Sie Ihre Mitarbeiter. Und wir erinnern uns! Unser Gehirn ist darauf aus Energie zu sparen. Versuchen Sie bereits bestehende Unternehmenswerte zu nutzen. Verändern Sie nicht radikal die Werte des Unternehmens, weil das ein langfristiger Prozess ist der unter Zeitdruck und kurzfristigem Ergebnissdruck zumeist zum Scheitern verurteilt ist. Definieren Sie die Verhaltensweisen sehr konkret und erklären Sie diese anhand von Beispielen (z.B. alle Mitarbeiter sind bei Besprechungen pünktlich und vorbereitet). Ist dies nicht der Fall führt das auch umgehend zu Konsequenzen, und zwar immer sowohl beim Top Management und als auch bei den Mitarbeitern, sonst verlieren Sie die Glaubwürdigkeit. Entgegen der langläufigen Praxis ist es auch besser zuerst die Verhaltensweisen zu ändern und danach erst die Prozesse. Diese Erkenntnis hat sich erst in den letzten Jahren durchgesetzt, ist aber noch immer nicht die gängige Praxis.

6. **ARBEITEN SIE AGIL, DYNAMISCH UND INTERAKTIV, WENN SIE NEUE LÖSUNGEN EINFÜHREN.**
Diese Arbeitsweise stellt sicher, dass man rasch zu Ergebnissen kommt und macht damit auch den konkreten Erfolg umgehend sichtbar. Sollte die Lösung nicht funktionieren, erkennt man dies auch zeitnah, um sofort gegenzusteuern. Auch sind die Aufgaben dann zumeist kleiner, konkreter und greifbarer für die Mitarbeiter und damit weniger komplex. Das führt dazu, dass sie besser akzeptiert und wahrscheinlicher umgesetzt werden. Ein agiler, dyamischer und interaktiver Ansatz unterstützt zudem die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse im Unternehmen. Dies wiederum fördert das Verständnis, dass Veränderung ein permanenter Prozess ist und nicht ein Projekt, in dem der einmalige Trommelwirbel zu Projektbeginn mit Kick-Off und vielen guten Vorsätzen zumeist rasch durch die tägliche Arbeit überlagert wird.

Ich würde mich freuen, wenn Sie Interesse an einem Erfahrungsaustausch zu diesem Thema hätten. Bitte kontaktieren Sie uns unter

OFFICE@AVL-INSTITUT.AT

AVL INSTITUT

Oliver Kritzler, MSc.

Geschäftsführender Gesellschafter
des AVL-INSTITUTS

E-Mail: o.kritzler@avl-institut.at
Handy: +43 (0)664/1044999

www.avl-institut.at

Mag. Michael Pollak

Geschäftsführer Holistic Management
Trainer & Berater & Partner
des AVL-INSTITUTS

Wenn Sie dazu Fragen haben,
rufen Sie uns einfach an.
Wir freuen uns von Ihnen zu hören.

AVL-INSTITUT Beratung.Training.Kommunikation GmbH
A-4113 St. Martin i. M. | Markt 10A / 13 | +43(0)7232/3065-0 | office@avl-institut.at