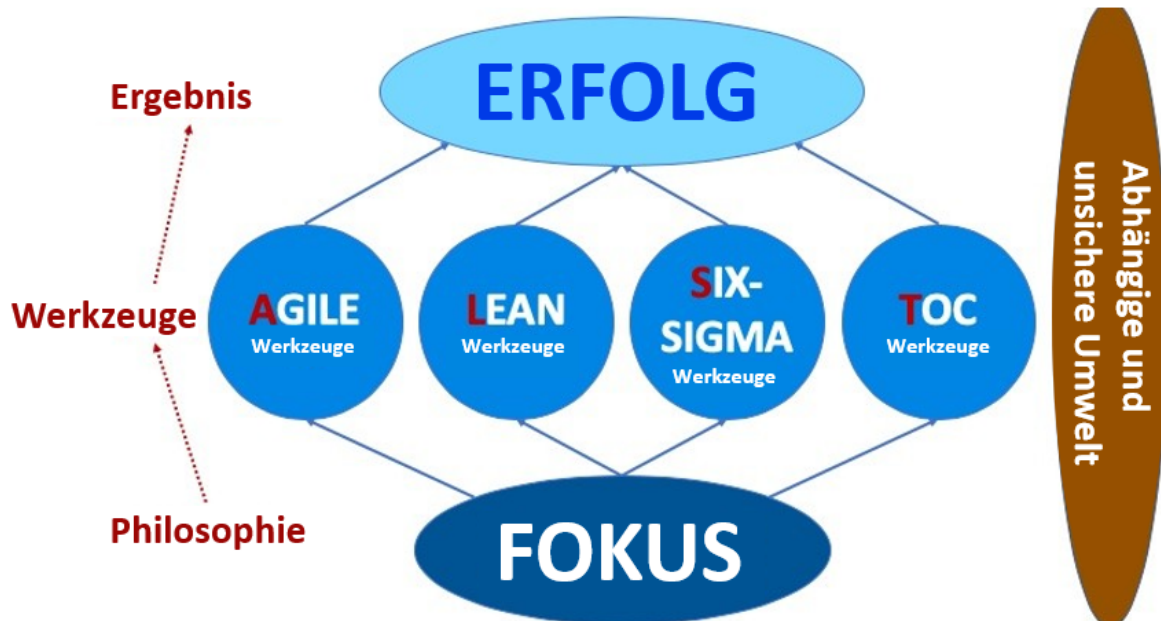


Guten Tag ,

diese Woche beleuchten wir **Eli Goldratts 5 Schritte zur Fokussierung**.
Wir wünschen wie immer eine spannende Lektüre.



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 16. Ausgabe

Die ultimative Einschränkung

1. **Deming** behauptete, dass 95 % aller Probleme auf das Management (und die Managementpraktiken) zurückzuführen sind
2. **Eli Goldratt** stellte eine ähnliche Behauptung auf: "Die Aufmerksamkeit des Managements ist der ultimative Engpass"
3. **Steve Jobs** behauptete, Manager würden zu zu vielen Dingen "ja" sagen. Er sagte: "Die Leute denken, dass Konzentration bedeutet, Ja zu dem zu sagen, worauf man sich konzentrieren muss. Aber das ist es überhaupt nicht, was es bedeutet. Es bedeutet, nein zu sagen zu den hundert anderen guten Ideen, die es gibt. Man muss sorgfältig auswählen. Ich bin genauso stolz auf die Dinge, die wir nicht getan haben, wie auf die, die ich getan habe. Innovation bedeutet, zu 1.000 Dingen Nein zu sagen."

Ich kann mir gut vorstellen, dass Manager und Management einen großen Anteil an den Fragen und Problemen eines Unternehmens haben. Die obigen 3 Punkte bestätigen, dass Manager und gutes Management wichtige Bestandteile sind.

Mit Eli Goldratts Behauptung bin ich nach wie vor nicht einverstanden.

Als Eli Goldratt seine 5 Fokussierungsschritte[1] postulierte, sagte er ausdrücklich, dass sie sich auf physische Beschränkungen beziehen.

Richtlinien, Kennzahlen (KPIs) und Verhaltensweisen (können) alle dazu führen, dass eine Organisation zu wenig leistet. Sie sind „einfach“ zu ändern - man muss nur die fehlerhafte Politik, Kennzahl oder Verhaltensweise ändern. Allerdings ist es nicht so einfach, Menschen und Organisationen dazu zu bringen, sich zu ändern - zumindest solange, bis sie den Nutzen (für sich selbst) erkennen. Der Wandel kann stattfinden, wenn die Menschen die Vorteile sehen und verstehen und wissen, wie sie sie erreichen können. Selbst dann ist das Spiel noch nicht gewonnen. Angst und Trägheit (denken Sie an eine Diät) sind immer noch aktiv.

Im zweiten Teil des fünften Schritts der Fokussierung geht es darum, dass unsere Trägheit zum Hemmnis wird. Diese Trägheit ist kein physischer Zwang, Trägheit ist ein menschliches Verhalten. Wir alle verlassen uns auf Paradigmen, weil sie unser Leben vereinfachen. Aber dieses Verhalten ist gefährlich, weil das Verlassen auf sie auch Trägheit bedeutet.

Eli Goldratt postulierte, warum Projekte nur selten ihre Termin-, Budget- und Inhaltsvorgaben einhalten. Er behauptete: "In Projekten haben wir viel Zeit, aber wir verschwenden sie". Er zeigte, wie das

"Studentensyndrom", das Parkinsonsche Gesetz und das Multitasking von Ressourcen zu unnötigen Zeitverlusten führen. (Goldratt nahm an, dass wir in Projekten Zeit verschwenden, weil dies der einzig mögliche Weg zu einer größeren Verbesserung ist. Er testete seine Annahme und stellte fest, dass sie richtig war. Daraufhin entwickelte er das Critical Chain Project Management (CCPM), um das Problem zu lösen. Er erwartet auch von uns, dass wir das verbessern, was er begonnen hat.)

Die mangelnde Aufmerksamkeit des Managements ist das gleiche Problem. Die Manager haben viel Kapazität, aber sie verschwenden sie. Zu viel WIP (work in process) in der Produktion und in Projekten führt zu Kapazitätsverlusten, langen Durchlaufzeiten, unzuverlässigen Lieferterminen und zu hohen Beständen. Was ist an der Tätigkeit von Topmanagern anders?

(Fragen: *Misstrauen Topmanager den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter? Sind sie zu sehr in die Führung der Manager eingebunden? Verschwenden Topmanager ihre Zeit und die ihrer Manager?*)

Der zweite Verbesserungszyklus von Eli Goldratt stellt 3 verschiedene wichtige Fragen. Sie sollten verwendet werden, um sich mit den unzureichenden oder fehlerhaften PMBs (**P**olicies, **M**easures and **B**ehaviours) zu befassen.

1. **Was soll geändert werden?** Sie entscheiden, was geändert werden muss. Es geht nicht darum, Richtlinien, Kennzahlen und Verhaltensweisen (PMBs) abzuschaffen. Sie wurden mit guten Absichten und aus guten Gründen entwickelt. Es geht darum, festzustellen, welche Änderungen zur Verbesserung notwendig sind (Management Attention).
2. **Was ist zu ändern?** Es reicht nicht, zu wissen, was geändert werden muss; genauso wichtig ist es, die neuen PMBs richtig zu gestalten. Sie wollen das Gute behalten und das Unpassende ersetzen.
3. **Wie lässt sich die Änderung umsetzen?** Änderungen an PMBs stoßen in der Regel auf Widerstand. Die Geschäftsleitung sollte "Herausforderungs-Sitzungen" ansetzen. Diese geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Bedenken zu äußern und die neuen PMBs mitzugestalten. Wenn dies gut gemacht wird, werden alle (einschließlich der obersten Führungsebene) die Veränderungen und die neuen PMBs unterstützen und entsprechend arbeiten.

Beispiel: Eine weit verbreitete Politik ist, dass alle Ressourcen ständig ausgelastet sein müssen. Sie beruht auf der impliziten Annahme, dass "eine ungenutzte Ressource eine (große) Verschwendung ist". Das Ergebnis dieser Politik ist eine Überlastung des Engpasses. Der Engpass wird immer chaotischer. Sie und das Unternehmen verlieren an Kapazität und Zuverlässigkeit, die Durchlaufzeiten werden länger und die Lagerbestände steigen. Umsatz, Gewinn und Rentabilität gehen zurück.

Die neuen Regeln werden dafür sorgen, dass Ihr Unternehmen mit dem richtigen, niedrigeren WIP arbeitet, um einen reibungslosen Material- und Arbeitsfluss zu gewährleisten - insbesondere an Ihrem Engpass.

Das Management und seine Kapazitäten sind nicht die Engpässe. Das Management ist oft die Ursache für Missmanagement bei den Engpässen und dem daraus resultierenden Verlust von Kapazitäten, Fähigkeiten, Umsätzen und Einnahmen. Das Management hat genügend Kapazitäten, um sich auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren. **Entscheidend für den Erfolg ist der Engpass und die notwendige Anleitung für Nicht-Engpässe.**

Nicht-Engpässe dürfen die Fähigkeit der Engpässe nicht aus Versehen schädigen. Das Management muss seine Aufmerksamkeit auf den 3. und 5. Schritt richten. Diese Schritte sind für den Erfolg eines jeden Unternehmens entscheidend. Das Management hat die Ausführung dieser Schritte nicht immer gemeistert.

Ein guter Grund, die Aufmerksamkeit des Managements auf den ultimativen Engpass zu lenken, besteht darin, sie auf den Schaden aufmerksam zu machen, den ihre mangelnde Managementaufmerksamkeit verursacht.

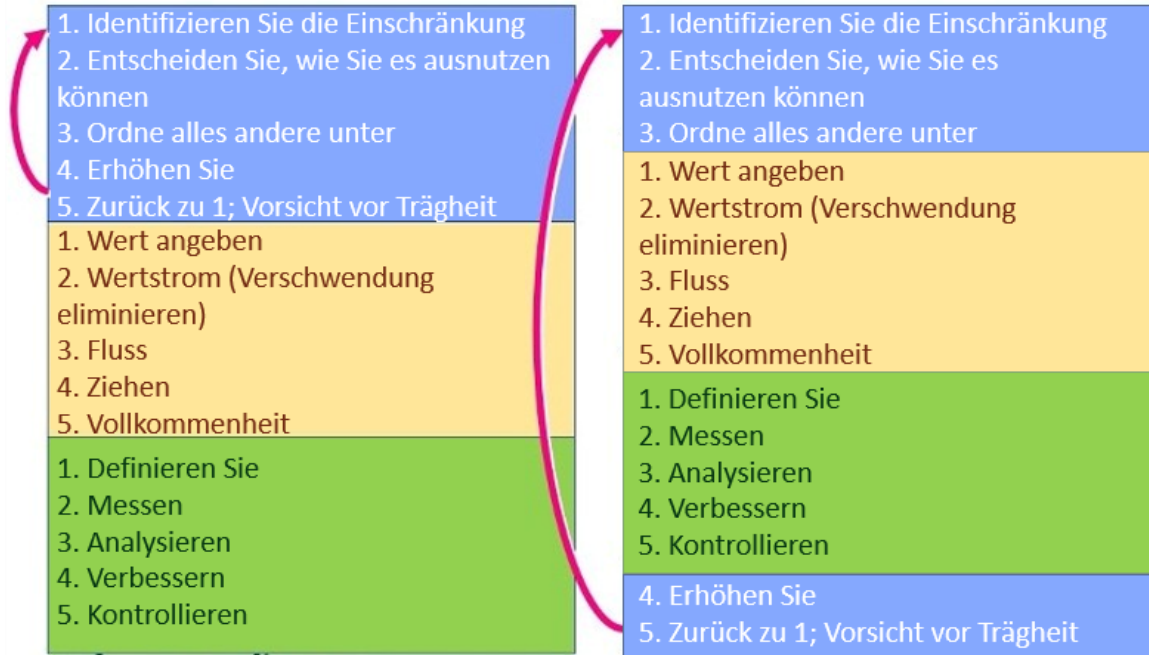
Meine Grafik, TLS (TOC, Lean, 6-Sigma) ist ein Prozess, den viele nutzen, um von drei der Verbesserungsphilosophien zu profitieren. Agile ist (noch) nicht Teil des Prozesses. Es wäre schön, wenn jemand zeigen könnte, wie Agile dazu passt. Die Grafik unten zeigt, wie die 3 integriert werden können.

TOC

Lean

6-Sigma

TLS-Verbesserungsmodell



Was ist also der ultimative Engpass? Es ist das Versäumnis einer Organisation, sich auf den Engpass zu konzentrieren, zu entscheiden, wie er am besten genutzt werden kann, und sicherzustellen, dass alle anderen Beschränkungen diese Entscheidung unterstützen.

[1] Eli Goldratts 5 Schritte zur Fokussierung (etwas abgewandelt vom Original):

1. Identifizieren Sie den **Engpass** Ihres (Geschäfts-)Systems.
2. Entscheiden Sie, wie Sie Ihren **Engpass** ausnutzen können.
3. Ordnen Sie alles andere der obigen Entscheidung unter, um den **Engpass** auszunutzen.
4. Wenn nach der ordnungsgemäßen Ausnutzung und Unterordnung der **Engpass** immer noch besteht, erhöhen (erweitern) Sie ihn.
5. Wenn sich der **Engpass** während einem der oben genannten Schritte verschoben hat, gehen Sie zurück zu Schritt 1. Lassen Sie aber nicht zu, dass Ihre Trägheit zum Engpass des Systems wird.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße
Antje Häcker

Antje Häcker
COO

T +49 (0) 741 209692-40
F +49 (0) 741 209692-49
M +49 (0) 171 9977079
antje.haecker@alkyone-consulting.com

Alkyone Consulting GmbH & Co. KG
Auf dem Wall 29, 78628 Rottweil
Geschäftsführer: Paul Seifriz | Amtsgericht Stuttgart HRA 726 774
www.alkyone-consulting.com