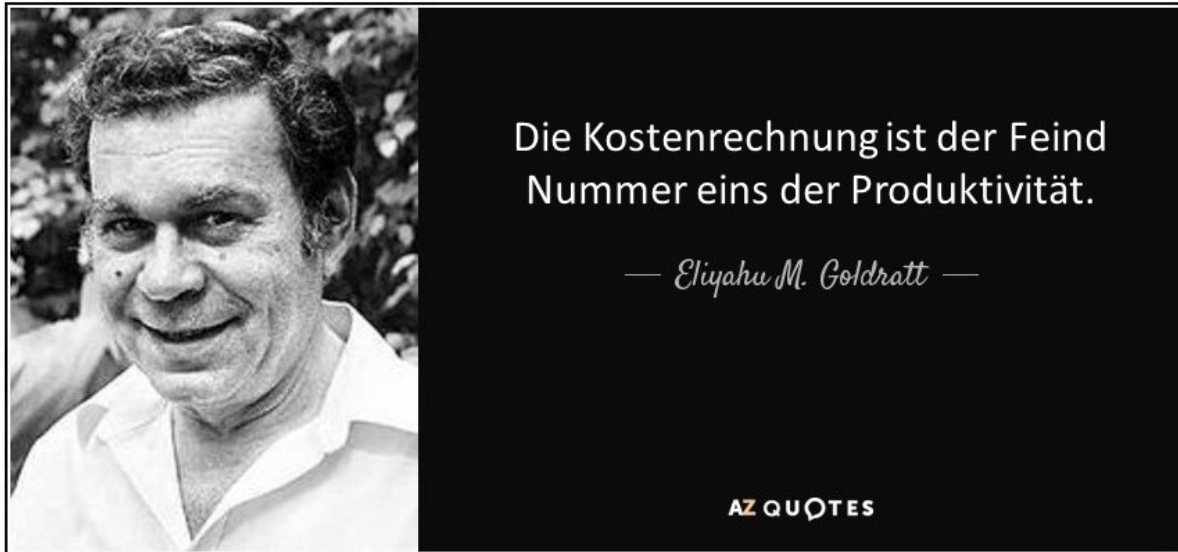


Guten Tag ,

diese Ausgabe zeigt auf, warum nach *Russell Ackoffs* Ansicht **Unterlassungsfehler** für die Unternehmen, die Industrie und die Wirtschaft **am teuersten** sind.



## Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 23. Ausgabe

### Staatsfeind Nr. 1 der Wirtschaft

Eli Goldratt sagte oft: "Die Kostenrechnung ist der Staatsfeind Nummer eins der Produktivität." Als Beispiel diente ihm die Lagerbuchhaltung. Eine Bestandsreduzierung schadet kurzfristig dem Gewinn und hindert die Manager daran, die Lagerbestände abzubauen - spätestens dann, wenn das Top-Management die Frage stellt, warum die Gewinne zurückgehen.

Was folgt, ist ein weiterer Fehler in der Buchhaltung.

In seinem Artikel "[Why Few Organisations Adopt Systems Thinking](#)" (Warum nur wenige Organisationen das Systemdenken übernehmen) sagt Russell Ackoff, dass er nach seinen Vorträgen oft gefragt wird: "Wenn diese Art des Denkens so gut ist, wie Sie sagen, warum nutzen sie dann nicht mehr Organisationen?" Den Vertretern der Theory of Constraints (TOC) wird oft die gleiche Frage gestellt. Ich bin mir ziemlich sicher, dass Ackoffs Analyse für die TOC und andere Methoden genauso gültig ist.

Ackoff und andere (z. B. Ayn Rand in ihrem Artikel *The Comprachicos*) geben der Schulbildung und der Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden, die Schuld. Wir alle haben in jungen Jahren gelernt, dass es schlecht ist, einen Fehler zu machen. Dieses Lernen wird verstärkt, wenn wir zur Arbeit gehen, und von den meisten wird es nie wieder verlernt.

Er erklärt 2 Arten von Fehlern. **Fehler in der Aufgabenteilung und Unterlassungsfehler**. Er erklärt, dass wir unser Bestes tun, um Fehler bei der Aufgabenteilung zu vermeiden und uns nicht um die anderen Fehler kümmern - wenn ich nichts getan habe, wie kann jemand davon wissen und mir die Schuld geben. Nach Ackoffs Ansicht sind die Unterlassungsfehler für die Unternehmen, die Industrie und die Wirtschaft am teuersten. Dies ist der Punkt, an dem die Rechnungslegung wieder versagt. Unterlassungsfehler werden nicht erfasst, nicht gemessen und nicht korrigiert.

Ich habe darüber geschrieben, wie viel Potenzial in der Verkürzung von Durchlaufzeiten (und Lagerbeständen) steckt, wie lukrativ eine solche Verkürzung ist und wie einfach sie umzusetzen ist. Auf der Grundlage dieser Artikel haben Sie nun die Möglichkeit, zu experimentieren und solche Kürzungen in Ihrem Unternehmen auszuprobieren. Wenn Sie das nicht tun, werden Sie nie erfahren, was Sie verpasst haben. Möglicherweise haben Sie einen Unterlassungsfehler gemacht. Wenn Sie es tun, werden Sie sicherlich eine Menge lernen und sehr wahrscheinlich ein lukratives Ergebnis erzielen. Aber Sie müssen sich festlegen. Wenn Sie sich irren, haben Sie einen Aufgabenteilungsfehler begangen.

Die einfache Entscheidung ist, nichts zu tun! In der Buchhaltung werden nur Fehler bei der Aufgabenteilung erfasst. **Unterlassungsfehler werden oft nicht gemessen. Aber sollten sie gemessen werden?**

**Ackoff hat ein Rezept!**

*"Dieser Mangel in den Organisationen kann durch folgende Maßnahmen beseitigt werden."*

1. Halten Sie jede wichtige Entscheidung fest, ob Sie etwas tun oder nicht. Das Entscheidungsprotokoll sollte (a) die erwarteten Auswirkungen der Entscheidung und den Zeitpunkt, zu dem sie erwartet werden, (b) die Annahmen, auf denen die Erwartungen beruhen, und (c) den Input für die Entscheidung (Informationen, Wissen und Verständnis) sowie (d) die Art und Weise, wie und von wem die Entscheidung getroffen wurde, enthalten.
2. Überwachen Sie die Entscheidungen, um jede Abweichung der Fakten von den Erwartungen und Annahmen festzustellen. Wenn eine Abweichung festgestellt wird, ermitteln Sie deren Ursache und ergreifen Sie Korrekturmaßnahmen.
3. Die Wahl der Korrekturmaßnahme ist selbst eine Entscheidung und sollte genauso behandelt werden wie die ursprüngliche Entscheidung, für die ein Entscheidungsprotokoll erstellt werden sollte. Auf diese Weise kann man lernen, wie man Fehler korrigiert, d.h. man kann lernen, wie man schneller und effektiver lernt. Zu lernen, wie man lernt, ist wahrscheinlich das Wichtigste, was eine Organisation oder eine Person lernen kann.
4. Die Entscheidung einer Organisation, das Systemdenken (oder die Theory of Constraints - Ergänzung von Paul Seifriz) nicht zu übernehmen, sollte auf diese Weise behandelt werden. Die Annahmen, auf denen eine solche Entscheidung beruht, explizit zu machen und sie zu überprüfen, kann dazu führen, dass die Entscheidung rechtzeitig rückgängig gemacht wird."

Die Nichtübernahme des Systemdenkens oder der Theory of Constraints und wahrscheinlich anderer wertvoller Beiträge sind mögliche Unterlassungsfehler. Prüfen Sie das! Nicht zu prüfen wäre ein Fehler.

**Ackoff nennt dann einen BESONDEREN GRUND, warum das Systemdenken nicht angenommen wird. Gilt dies auch für die Theory of Constraints (eine Art des Systemdenkens)?**

Ackoff schrieb:

*"Nur sehr wenige Manager haben Kenntnisse und Verständnis für das Systemdenken, und das aus gutem Grund. Nur sehr wenig von unserer Literatur und unseren Vorträgen richtet sich an potenzielle Nutzer. Ich treffe nur sehr selten auf einen Entscheidungsträger in einer Organisation, der schon einmal mit dem Systemdenken in Berührung gekommen ist."*

*"Wir sind ein introvertierter Berufszweig. Wir schreiben und sprechen die meiste Zeit zueinander. Das wird deutlich, wenn man sich den Inhalt unserer Zeitschriften oder Konferenzen ansieht. Sicherlich ist ein gewisses Maß an Kommunikation zwischen uns notwendig, aber nicht ausreichend."*

*"Solange wir nicht mit unseren potenziellen Nutzern in einer Sprache kommunizieren, die sie verstehen, werden sie und wir nicht verstehen, worüber wir sprechen. Wenn Einstein es mit der Relativitätstheorie geschafft hat, sollten wir es auch mit dem Systemdenken schaffen (Einstein und Infeld, 1951). Es ist leicht, die Mehrdeutigkeit und Vagheit unseres eigenen Denkens hinter einem Jargon zu verstecken, aber fast unmöglich, dies zu tun, wenn wir in normaler Sprache sprechen oder schreiben."*

*"Wir haben ein Vokabular entwickelt, das unsere Studenten in die Lage versetzt, mit Autorität über Themen zu sprechen, die sie nicht verstehen. Kein Wunder, dass sie nicht zu effektiven Sprechern für potenzielle Nutzer werden."*

*"Diese Gesellschaft sollte eine Zeitschrift herausgeben, die sich an potenzielle Nutzer richtet. Sie sollte Manager in ihrem Redaktionsausschuss haben. Sie sollte zum Dialog mit potenziellen Anwendern einladen, entweder elektronisch oder in gedruckter Form. Darüber hinaus sollte sie gelegentlich Konferenzen veranstalten, die eine Brücke zwischen Systemdenkern und ihren potenziellen Anwendern bilden. Diese Konferenzen sollten aufzeigen, was wir tun und können, wovon sie wissen sollten."*

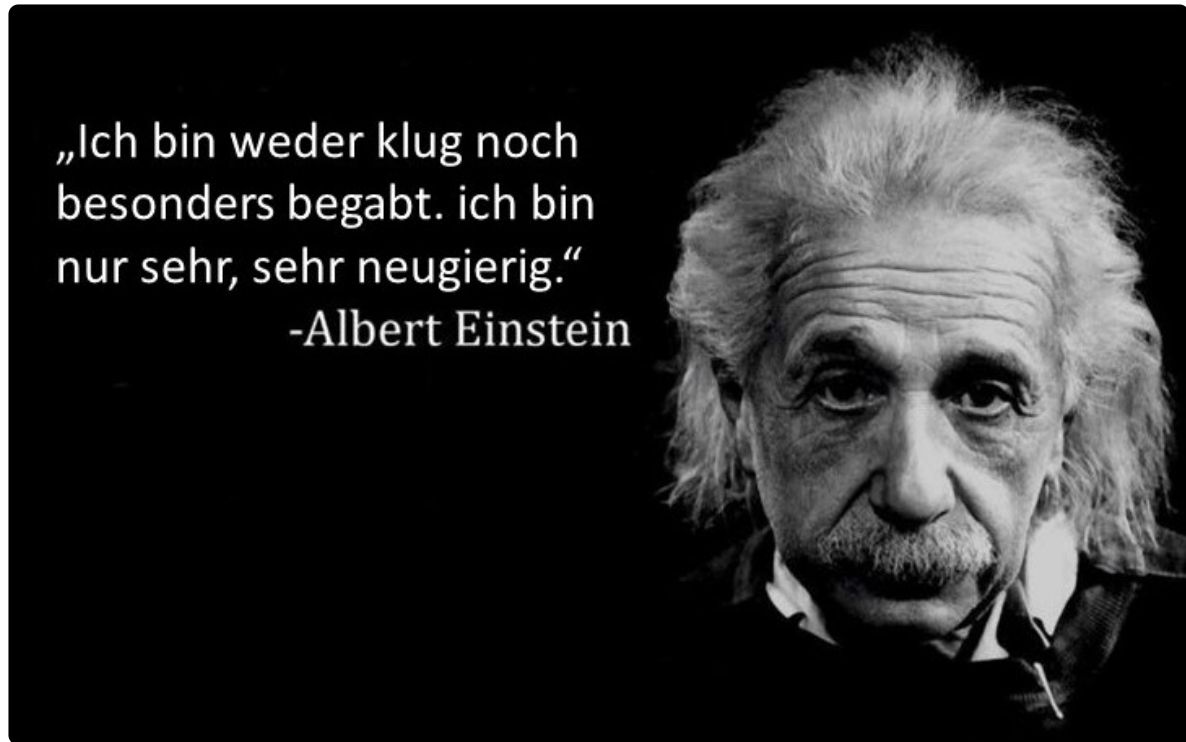
*"Darüber hinaus sollten die Artikel, die in unseren üblichen Zeitschriften veröffentlicht werden, am Ende jedes Beitrags eine Antwort auf die Frage "Warum das Ganze?" enthalten. Die Antwort auf diese Frage sollte eine ausdrückliche Erklärung darüber sein, wie der Autor beabsichtigt, das Verhalten oder Denken des Lesers zu beeinflussen. Kein Artikel sollte ohne ein solches Anhängsel veröffentlicht werden."*

*"Lasst uns anfangen, über den Tellerrand hinauszuschauen, in den wir uns selbst hineinmanövriert haben!"*

PS: Ich glaube nicht, dass die Buchhaltung wirklich die Schuld trägt. Ich denke, es liegt eher daran, dass das Management nicht richtig mit der menschlichen Natur umgeht. Deshalb ist Ackoffs Rezept notwendig.

## REFERENZEN

Einstein, Albert und Leopold Infeld, Die Entwicklung der Physik. New York: Simon and Schuster, 1951.



Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße aus Rottweil  
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](mailto: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](http://www.alkyone-consulting.com)