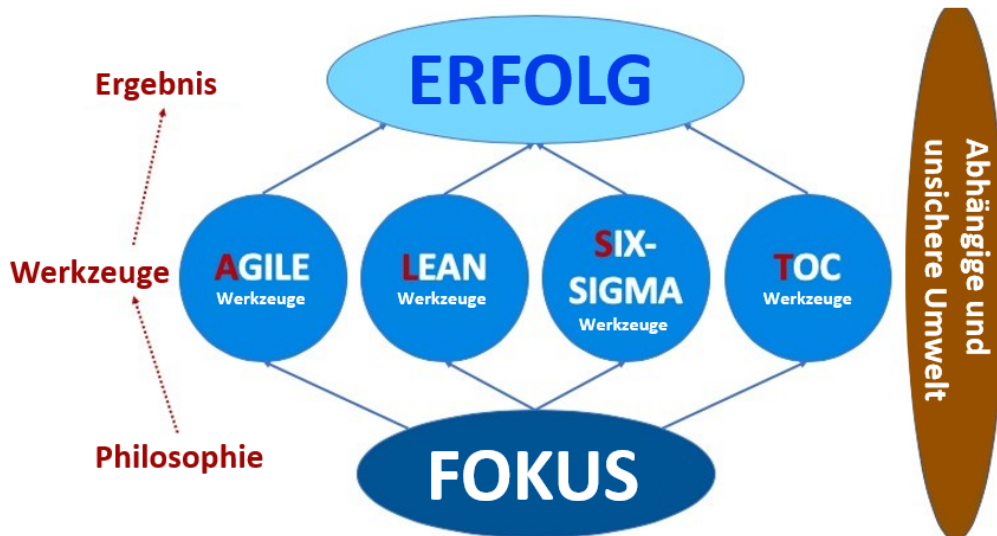


Guten Tag ,

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



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 27. Ausgabe

Die ultimative Einschränkung - Aktualisiert

1. **Deming** behauptete, dass 95 % der Unternehmensprobleme 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 Fokus bedeutet, Ja zu dem zu sagen, worauf man sich fokussieren 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 wir getan habe. Innovation bedeutet, zu 1.000 Dingen Nein zu sagen."
4. **Russell Ackoff** sagte uns, dass Unterlassungsfehler für ein Unternehmen viel kostspieliger sind als Begehungsfehler.

Ich kann mir gut vorstellen, dass Manager und Management einen großen Anteil an den Fragen und Problemen eines jeden Unternehmens haben. Die obigen 4 Punkte bestätigen, dass es sich um wichtige Themen handelt.

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

Als Eli Goldratt seine 5 Fokussierungsschritte postulierte (siehe Fußnote), sagte er ausdrücklich, dass sie sich auf physische Beschränkungen beziehen.

Richtlinien, Kennzahlen (KPIs) und Verhaltensweisen führen häufig dazu, dass eine Organisation zu wenig leistet. Sie sind „einfach“ zu ändern - ändern Sie einfach die fehlerhafte Politik, Kennzahl oder Verhaltensweise und Sie sind "gut". Allerdings ist es nicht so einfach, Menschen und Organisationen dazu zu bringen, sich zu ändern - zumindest solange, bis sie den Nutzen (für sich selbst) einer Änderung erkennen.

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 (zum Beispiel verlassen wir uns alle auf die Trägheit - ein Verhalten, das gefährlich sein kann).

Eli Goldratt postulierte, über Projektmanagement und die Gründe dafür, dass Projekte selten ihre Termin-, Budget- und Inhaltsziele einhalten, sagte er (über die Einhaltung von Terminen und kürzeren Vorlaufzeiten): "In Projekten haben wir viel Zeit, aber wir verschwenden sie." Er fährt fort zu zeigen, wie diese Verschwendung durch das "Studentensyndrom", das Parkinsonsche Gesetz und die Praxis, zu viel Arbeit in Arbeit zu halten, entsteht. Mit anderen Worten, die Ressourcen wechseln häufig die Aufgaben und verlieren dadurch Zeit. (Goldratt ging davon aus, dass der einzige Weg zu einer signifikanten Verbesserung darin besteht, anzunehmen, dass wir die Zeit eines Projekts verschwenden. Dann prüfen wir, ob unsere Annahme richtig ist, und wenn ja, beheben wir den Grund für die Zeitverschwendung).

Ich behaupte, dass das Problem der Aufmerksamkeit des Managements dasselbe ist. Das Management hat reichlich Kapazitäten; die Kapazitäten, die die Manager haben, verschwenden sie oft. Das zugrunde liegende Problem ist das gleiche wie bei Projekten und in der Produktion. Zu viel WIP (work in process) führt zu viel zu viel Task-Switching, was wiederum Kapazitäts-, Kapazitäts- und Qualitätsprobleme kostet. (Vermutung: Könnte es sein, dass Topmanager (CEOs) ihren Mitarbeitern

nicht genug vertrauen? Mischen sie sich infolgedessen zu sehr in Dinge ein, die ihre Manager tun sollten? Verschwenden Topmanager ihre Zeit und die ihrer Manager?)

Eli Goldratt postulierte einen anderen Verbesserungszyklus - mit 3 verschiedenen wichtigen Fragen. Diese 3 sind gut geeignet, um über unzureichende oder fehlerhafte **PMBs** (**P**olicies, **M**easures and **B**ehaviours) nachzudenken und diese zu behandeln.

1. **Was soll geändert werden?** Entscheiden Sie, was geändert werden muss. In dieser Diskussion über den "ultimativen Zwang" müssen die CEOs entscheiden, welche Politiken, KPIs und Verhaltensweisen geändert werden müssen. Es geht nicht um die Abschaffung von PMBs, sondern darum, die notwendigen Änderungen vorzunehmen, um das Management ihres Geschäftssystems zu verbessern.
2. **Was ist zu ändern?** Es reicht nicht aus, zu wissen, was geändert werden muss; genauso wichtig ist es, die neuen PMBs so zu gestalten, dass sie ihr Geschäft zu einer immer besseren Leistung unterstützen.
3. **Wie lässt sich die Änderung umsetzen?** Änderungen an PMBs stoßen in der Regel auf Widerstand. Unsicherheiten, die mit jeder Veränderung einhergehen, und die Bedenken der Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich der Folgen müssen ausgeräumt werden. Letztendlich sollte jeder die Veränderung unterstützen. Jeder arbeitet nach dem neuen PMB-Umfeld.

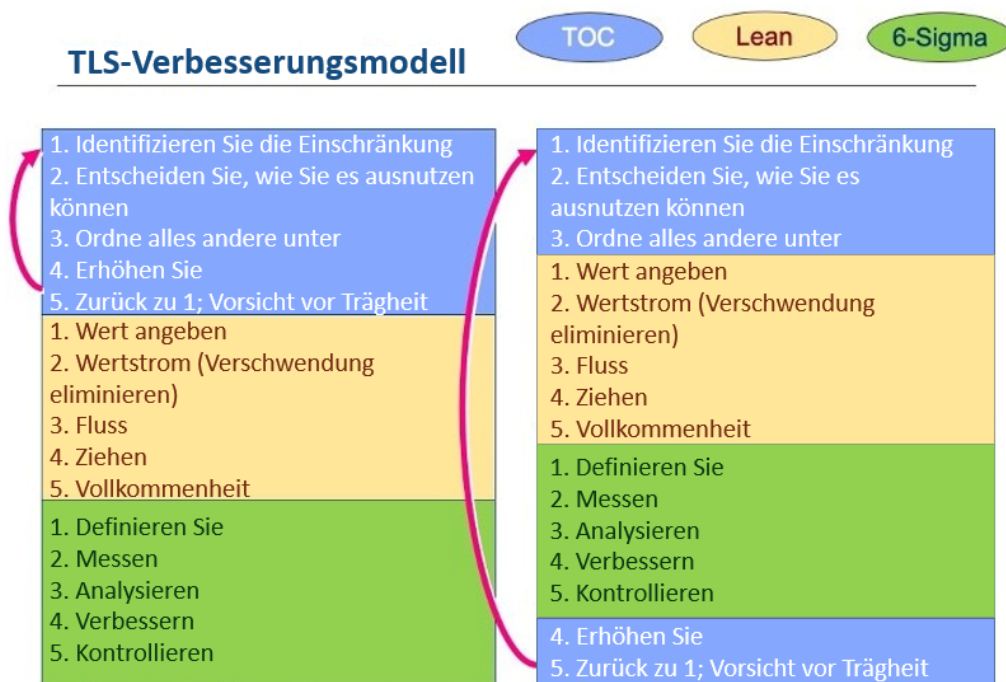
Beispiel: Eine gängige Richtlinie, geschrieben oder ungeschrieben, ist eine, die sicherstellt, dass alle Ressourcen ausreichend oder so gut wie möglich ausgelastet sind. Diese Politik geht davon aus, dass "eine ungenutzte Ressource eine (große) Verschwendung ist".

Die Folge ist oft, dass Ihr System nicht nur überlastet ist, sondern so überlastet wird, dass die Arbeit chaotisch wird. Ihr Engpass, und damit Ihr Unternehmen, verliert an Kapazität, Leistungsfähigkeit, Umsatz, Gewinn und Rentabilität. Eine neue Strategie könnte darin bestehen, den richtigen niedrigen Stand der unfertigen Erzeugnisse sicherzustellen, um einen reibungslosen Arbeits- und Materialfluss zu gewährleisten - insbesondere durch den Engpass.

Das Management und die Aufmerksamkeit des Managements sind nicht der Hemmschuh für ein Unternehmen. Manager sind die Ursache für Missmanagement und den daraus resultierenden Verlust von Kapazitäten, Fähigkeiten, Umsatz und Gewinn. Das Management hat die Möglichkeit, wenn es sich auf das wirklich Wichtige konzentriert. **Was wirklich wichtig ist, ist sowohl der Engpass als auch die notwendige Anleitung für alle Nicht-Engpässe.** Nicht-Engpässe dürfen die Fähigkeit der Engpässe nicht aus Versehen schädigen. Das Management muss die 5 Schritte der Fokussierung in den Vordergrund seiner Überlegungen stellen - insbesondere den dritten und fünften Schritt.

Ein triftiger Grund, die Aufmerksamkeit des Managements auf den ultimativen Zwang zu lenken, besteht darin, die Aufmerksamkeit auf den Schaden zu lenken, den die mangelnde Aufmerksamkeit des Managements verursachen wird.

In meiner obigen Grafik ist **TLS** (**T**OC, **L**ean, **S**ix-Sigma) ein Prozess, den viele nutzen, um von drei der Verbesserungsphilosophien zu profitieren. Agiles Denken ist in TLS noch nicht enthalten (glaube ich). In der Grafik unten sind die 3 (TOC, Lean und Six-Sigma) in einen Prozess integriert.



Vor kurzem habe ich einen kurzen Artikel über den Begriff "Constraint" geschrieben. Ich schlug vor, CONSTRAINT durch TARGET zu ersetzen. Jedes Wort, das den richtigen Fokus auf Ihren begrenzenden Faktor setzt, ist gut.

Die Idee eines begrenzenden Faktors oder einer Beschränkung ist nicht sehr neu.

"Sprengel (1787 - 1859) war der erste, der in der Agrarchemie die "Theorie des Minimums" formulierte, die besagt, dass das Pflanzenwachstum durch den essentiellen Nährstoff in der niedrigsten Konzentration begrenzt wird."



"Diese Regel, die oft fälschlicherweise Justus von Liebig als [Liebig'sches Gesetz des Minimums](#) zugeschrieben wird, wurde erst später von Liebig als wissenschaftliches Konzept popularisiert."

Eli Goldratts 5 Schritte der 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