

Der Engpass ist das Management

TOC4U – Tagung der deutschsprachigen TOC-
Experten, -Anwender und –Interessenten

Darmstadt, 24. März 2012

**„Da Management-Aufmerksamkeit
der Engpass ist, muss das System
nach effektiven, robusten und
haltbaren Prozessen arbeiten.“**

Das Problem

- Unternehmen optimiert lokal
- Verbesserungsinitiativen behindern sich gegenseitig
 - Sie stellen sich gegenseitig in Frage ... und müssen Kompromisse hinsichtlich der eigenen Ergebnisse machen.
- Verbesserungsinitiativen werden (viel) langsamer abgeschlossen als erwartet (und für die Geschäftsergebnisse erforderlich)
- Unternehmen lernt:
 - Gut klingende Initiativen bringen weniger als erwartet.
- Druck entsteht, MEHR Initiativen zu starten
- MEHR Initiativen laufen gleichzeitig -> der Management-WIP steigt
 - Schädliches Multitasking, Dünne Ressourcenverteilung, DeSynchronisation, DeFokus



weitere Folgen

- Das System wird immer komplexer
 - Mehr Regeln, Prozesse, Vorgaben
- mehr chronische Konflikte
- weniger Vertrauen
 - in die anderen Bereiche
 - in die eigenen Fähigkeiten
- Frustration
- ...

Kernproblem: lokale Optimierung

Sozialisierung:

- Realität ist komplex und kompliziert
- Der einzelne ist wichtiger als das ganze
- Konflikte sind inhärent
- Menschen sind schlecht
- „Ich weiß“

Diese Sozialisation verhindert, dass wir überhaupt auf die Idee kommen, dass an Management-Modus (lokale Optimierung) etwas falsch sein könnte.

Die große Aufgabe

- Die Sozialisation verändern
- in einer großen Organisation
- synchronisiert
- ???

Change?

- tolle Idee: wir führen TOC ein!
- Wie? Wir schulen alle Führungskräfte ... und dann werden sie es schon machen ...
- **PROBLEM:** Die TOC ist sehr gefährlich!
 - Jede erfolgreiche Anwendung in einer Organisationseinheit erzeugt erhebliche Probleme – für sie selbst und/oder für andere Einheiten (und damit für das Unternehmen)
- **Mögliche Folge:**
 - noch schlechtere Performance
 - noch mehr Frustration
 - noch weniger Vertrauen in die Fähigkeiten

FOKUS

auf eine große synchronisierte Verbesserungsinitiative

... aber auf welche?

... und wie kann sie gestaltet werden?

Fokus

- Fokus: Das tun, was getan werden muss.
- Sich auf alles zu fokussieren ist gleichbedeutend mit sich auf nichts zu fokussieren.
- Pareto:
 - 80 zu 20-Prinzip, wenn keine Abhängigkeiten zwischen den Systemelementen bestehen
 - 0,01 zu 99,99, wenn starke Abhängigkeiten zwischen den Systemelementen bestehen

Es gibt nur zwei Möglichkeiten ...

physischer Engpass ist innen

Erkennbar an:

- Das Unternehmen hat (sehr viel) mehr Aufträge und Anfragen als es bearbeiten kann.

Fokus:

- Die lukrativen Anfragen / Aufträge identifizieren.
- Kapazität steigern (bei langsamer wachsenden Betriebskosten)

Folge: der Engpass ist „draußen“

physischer Engpass ist draußen

Erkennbar an:

- Das Unternehmen hat weniger Aufträge und Anfragen, als es bearbeiten kann.
- Die wirtschaftlichen Ergebnisse sind unbefriedigend.

Fokus:

- Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil aufbauen.
- Die Fähigkeit erwerben, den entscheidenden Wettbewerbsvorteil in genügend großen Märkten zu Geld zu machen.

Anforderungen an grundlegende Veränderungen

- Außerordentliche Ergebnisse
 - Warum sonst sollte das Unternehmen etwas verändern?
- WIN für alle Beteiligten
 - Warum sonst sollten die Beteiligten mitmachen?
- Kein Risiko
 - Sonst wäre es sicherer, nichts zu verändern.
- Sehr einfach
 - Die Organisation ist schon genügend kompliziert.
- Umsetzung nimmt alle mit
 - Damit alle jederzeit „an Bord“ bleiben und die Implementierung ihre volle Wirksamkeit entfaltet.

Jede Initiative zur Verbesserung muss diesen Anforderungen entsprechen, damit sie sich lohnt und realisierbar ist!

Change-Prozess



Verbesserung

- “Without changing our pattern of thought, we will not be able to solve the problems created with our current patterns of thought.”

Albert Einstein

- ‘Managers (and consultants) break down problems (and organisation) into smaller bits for better understanding. Unfortunately the result is often simplistic local solutions.’

Russell Lincoln Ackoff