

THEORY OF CONSTRAINTS ANWENDERKONFERENZ 2019

21.11.2019

BEYOND AGILE

22.11.2019
HEIDELBERG

— WELCHE VERÄNDERUNGEN SICH WIRKLICH LOHNEN —



RÜCKBLICK: TOC-Anwenderkonferenz

21./22.11.2019 in Leimen

„Führungskräfte müssen Verantwortung übernehmen – für das, was war und das, was sein soll“

Bereits zum 19. Mal fand am 21. und 22. November in Leimen die jährliche TOC-Anwenderkonferenz statt. Knapp 100 Teilnehmer aus dem gesamten deutschsprachigen Raum waren der Einladung des Beratungsunternehmens VISTEM gefolgt. Das diesjährige Thema: „Beyond agile – welche Veränderungen sich wirklich lohnen“. Seit 2006 nutzen Anwender, Interessenten und Experten der TOC (Theory of Constraints) die Konferenz zum intensiven Austausch. In Workshops und Vorträgen gewähren namhafte Firmen gelebte Einblicke in ihre Unternehmenspraxis mit TOC und geben hochkarätige Referenten Impulse zum Thema. Unterstützer/Sponsoren der Konferenz sind VISTEM, die Würth Akademie, die GPM Regionalgruppe Mannheim/Ludwigshafen, die GPM Fachgruppe Critical Chain sowie die Software-Aussteller a-dato und Alkyone.

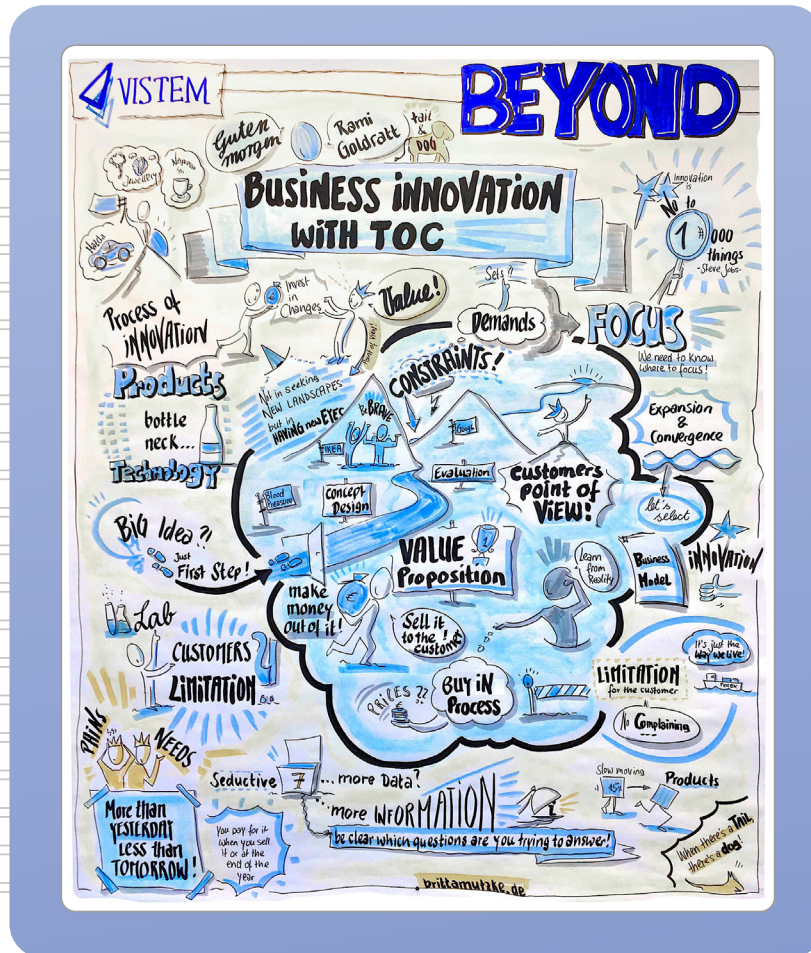
Was haben der TOC-Innovationsprozess und Veränderungsprojekte nach TOC gemeinsam?

Das Schlüsselkonzept ihres Erfolges:
Fokus.

Die folgenden Kurzberichte zu einigen Vorträgen geben Einblicke in die TOC Anwenderkonferenz 2019.



Rami Goldratt, CEO der Goldratt Group stellte in seiner Keynote „Innovation without frustration“ Unternehmensbeispiele vor, bei denen der Innovationsprozess ohne Fokussierung unweigerlich gescheitert wäre: Ein japanischer Hersteller von Medizinprodukten war auf der Suche nach dem „*next big thing*“. Er hatte dazu aber mehr als 400 Veränderungsinitiativen gleichzeitig am Laufen. Damit waren die Kapazitäten im Unternehmen nicht nur völlig überlastet, sondern es fehlte auch der Fokus, der entscheidend ist für rasche und zukunftsfähige Business Innovation. Die zentrale Frage lautet: Schafft diese Innovation einen entscheidenden Wert, indem sie für die Kunden eine elementare Beschränkung beseitigt? Am Ende blieben weniger als 30 Initiativen übrig, die man fokussiert weiterverfolgen wollte und jetzt auch konnte. „*Innovation bedeutet immer auch mehr als 1000-mal nein zu sagen*“, zitierte Rami Goldratt in seiner Keynote Apple-Gründer Steve Jobs, als Musterbeispiel der Fokussierung.



Roemheld GmbH ist Hersteller von Spanntechnik und Spannsystemen und führte nach vielen Jahren erfolgreichem Einsatz der TOC in der Produktion 2016 auch TOC im Projektmanagement ein. Der Beginn war damals für alle ernüchternd, erzählte Geschäftsführer Rudolf Rackerseder in seinem Vortrag aus der Praxis. Mehr als 260 Projekte überlasteten die Organisationsstruktur. Auch als man entschied, knapp 200 davon „einzufrieren“ ging es immer noch nicht weiter, denn die noch verbliebenen Projekte dauerten trotzdem noch zu lange, mussten aufgrund mangelnder Spezifikation ständig unterbrochen werden, Nacharbeiten waren an der Tagesordnung. Ein ganz anderes Bild zeigt sich im April 2019, nach einigen intensiven Workshop-Tagen mit VISTEM: Die Anzahl aktiver Projekte ist nicht nur deutlich kleiner (19), sondern es gilt auch der Standard: „Kein Start ohne gute Vorbereitung“ – und das wird nun konsequent eingehalten. Transparenz und eindeutige Prioritäten

sind weitere spürbare Ergebnisse. Der Weg dahin: nicht einfach, aber erfolgreich dank konsequenter Fokussierung, beschrieb es Geschäftsführer Rackerseder, der in keiner Phase an der Einführung von CCPM zweifelte: *„Mein Herz schlägt einfach für Projektmanagement. Erfolgsvoraussetzung war aber auch: Das Top-Management stand von Anfang an voll hinter dem gesamten Prozess.“*



Lufthansa



SKYTENDER SOLUTIONS

Losstarten, auch wenn noch nicht alle Mitarbeiter von der Neueinführung von TOC überzeugt sind – diesen Weg schlug Dirk Ranft von Lufthansa Technik (Aircraft Services) ein. Seine Entscheidung für TOC war der Startschuss für eine umfassende Transformation im Bereich Flugzeugwartung. 1000 Mitarbeiter waren involviert, ebenso zahlreiche Lieferanten. Fokussierung war auch hier der Schlüssel für einen erfolgreichen Change. Denn man konzentrierte sich auf den Arbeitsvorbereitungsprozess und darauf, diesen Schritt für Schritt umfassend neu zu gestalten. Das Ziel, kundenbezogene Engpässe auflösen, um die Marktposition zu stärken, wurde erfolgreich realisiert. *„Man braucht einen Treiber im Prozess, jemanden, der dafür entsteht“*, war ein wichtiges Fazit von Dirk Ranft. Und Dr. Mützel von Schwartz, der die Einführung von TOC bei Lufthansa Technik begleitet hat und in der Zwischenzeit zum Startup SkyTender Group wechselte, ergänzt: *„Es muss einen geben, der sagt: So machen wir das jetzt. Und den anderen damit den Rücken freihält.“*

Weit über 200% waren viele Schlüsselkräfte ausgelastet, als Johannes Bachler die Verantwortung für die Projektplanung in der Flugzeugentwicklung von Diamond Aircraft Industries, Hersteller von Trainings- und Spezialflugzeugen, übernahm. Besonders das Konstruktionsteam litt unter der fehlenden Fokussierung: *„Jedes Mal, wenn ich anfangen zu arbeiten, ruft mich jemand an!“ „Wir machen alles gleichzeitig, und alle zwei Tage wieder von vorne!“* Auch die Führungskräfte waren überlastet: *„Ich komme vor lauter Meetings nicht mal dazu, die Arbeit an meine Mitarbeiter zu verteilen!“*

Eine Simulation mit Glassteinen war ein wichtiges Mittel, um dem Management die aktuelle Situation und das vorhandene, ungenützte Potential aufzuzeigen. Grobplanung der Projekte in der Software Lynx, sowie Feinplanung der Aufgaben über Kanban-Boards im zugehörigen TameFlow-System brachten stark verbesserte Transparenz, klarere Prioritäten und Fokus für das Team. Über das „Deblocking Board“ sieht das Management, welche Aufgaben in welchen Projekten nicht vorankom-



men und kann sofort fokussiert unterstützen. Diese organisatorischen Maßnahmen steigerten die Kapazität so stark, dass sich die Anzahl fertiggestellter Zeichnungen pro Zeiteinheit innerhalb weniger Wochen vervierfachte.



ARNOLD Umformtechnik hat als Teil der Würth Gruppe schon lange Kontakt mit Engpassfokussierter Strategie und der Theory of Constraints. Als Zulieferer für die stark unter Druck stehende Automobilindustrie war klar, dass Weiterarbeiten wie bisher nicht ausreichen würde, um erfolgreich zu bleiben. Also entschied man sich für die konsequente Umsetzung der Ideen aus „Das Ziel“ in der Produktion. Bernd Weidner berichtete, dass zu Beginn einige „heilige Kühe“ geschlachtet werden mussten, wie die Produktivitätskennzahl Stück/Stunde, der flexiblen Handeln verhindernde Investplan, der Glaube, dass eine ausgeglichene Fabrik etwas Positives wäre, und dass es effizient wäre, wenn jeder ständig arbeitet. Wichtig war auch die Erkenntnis, dass gezielte „Ineffizienzen“ an den richtigen Stellen, wie zwei statt einer Maschine, oder doppeltem Bedienpersonal das Ausfallrisiko drastisch senken, den Output schützen oder sogar steigern und damit viel mehr bringen als sie kosten. Fertigungs- und Entwicklungszeiten konnten um bis zu 75% reduziert werden, was Weidner vor eine neue Herausforderung stellte: Den Verkauf der gewonnenen Kapazität, also das Schaffen ausreichender Nachfrage auf dem Markt! Doch

dank der gewonnenen Geschwindigkeit war es für ARNOLD Umformtechnik kein Problem, mit innovativen Technologien die Granden der E-Mobilität als Kunden zu gewinnen.



Nol Schrijvers, IT-Leiter der niederländischen beekenkamp group, lernte von Rami Goldratt, dass Prozesse und Tools nicht ausreichen, um außergewöhnliche Ergebnisse zu erhalten, sondern auch effektive Leadership notwendig ist: die Fähigkeit den Status Quo zu hinterfragen, verschiedene Stakeholder auf ein Ziel hin auszurichten, sowie trotz Schwierigkeiten und Rückschlägen durchzuhalten und dem Team Energie zu geben. Somit begann Schrijvers mit der Verbesserung nicht, wie üblich, beim Unternehmen oder dem Team, sondern fokussierte sich erstmal auf sich selbst. Erst nachdem er Klarheit über seine persönliche Mission, Vision und Werte hatte, und sein persönliches Verhalten und Leben darauf ausrichtete, wandte er sich der Verbesserung seines Unternehmensbereichs zu. Und erkannte: seine persönliche Veränderung als Führungskraft hatte bereits einige positive Effekte gehabt! Schnell konnte er mit Unterstützung von Gijs Andrea, House of TOC, und seinem Team die Mission klären, die Kernursachen für die aktuellen Schwierigkeiten identifizieren (zu viele Projekte gleichzeitig, Multitasking, mangelnde Verfügbarkeit der internen Auftraggeber) und einen Umsetzungsplan aufstellen. Klar war: Schneller arbeiten geht nicht! Aber Wartezeiten konnten drastisch reduziert werden. Durch die Umsetzung aller Maßnahmen erreichten sie eine stabile Termintreue zwischen 85 und 95% (zuvor: 0-50%) und eine Projektdauer von 1-12 Tagen statt 18-120 Tagen (je nach Projektgröße). Neben den TOC Tools und Prozessen betont Schrijvers wie wichtig es war, im Rahmen der Umsetzung auf allen Ebenen (Person, Team, Organisation) die Themen Werte, Ziele, Kompetenzen und Kennzahlen zu betrachten und gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und „Core Protocols“ wie Meetingregeln zu schaffen. *„Aber als meinen größten Erfolg werte ich“, schloss Schrijvers „dass sich kein Teammitglied mehr schämt um Hilfe zu bitten, was die Geschwindigkeit der Problembehebung extrem erhöht hat.“*



2017 begann der Bereich Equipment Engineering des SICK Konzerns, die Theory of Constraints im Projektmanagement einzuführen. Bereits letztes Jahr wurden die Ergebnisse gezeigt: Durchsatzsteigerung von 20%, gestiegene Kundenzufriedenheit

durch termingerechte Bereitstellung und unterbrechungsärmeres Arbeiten in den Teams. Doch der Bereichsleiter Dr. Tom Busche war nicht gekommen, um nochmal zu feiern. Denn nun waren die Folgen der lokalen Optimierung seines Teilbereichs auf das Gesamtsystem sichtbar.

Deutlich zeigten die Auswertungen der Projektlaufzeit, dass der Equipment Engineering Bereich zwar 25% schneller geworden war, doch dass die gewonnene Zeit in der Projektphase, wo die „Kunden“ (andere Konzernbereiche) intensiv einbezogen werden mussten, schnell wieder verloren ging. Der wichtigste nächste Schritt der Prozessverbesserung ist also: Den Rest des Konzerns an Board holen! Keine leichte Aufgabe für einen kleinen Teilbereich... Wichtige Voraussetzung ist, dass die gesteigerte Leistung von Dr. Busche und seinem Team aufrecht erhalten bleibt, trotz ständigem Druck von außen. Dazu hat Dr. Busche die Grundprinzipien der TOC nochmal eingehend geprüft und gefolgert, dass eine noch stärkere Reduktion der Anzahl aktiver Projekte und ein aktiveres Management der Anzahl roter Projekte die wirksamsten Maßnahmen und damit seine nächsten Schritte sind.



Gänzlich neu war bei der Konferenz dieses Jahr das Thema Theory of Constraints im Gesundheitsbereich, konkret im Krankenhaus-Management. Von der seit vielen Jahren erfolgreichen Umsetzung im Hospital Nij Smellinghe berichtet Gijs Andrea, House of TOC, aus den Niederlanden. Vor Einführung der TOC litt das Krankenhaus unter chronischem Bettenmangel und hohen Stresslevels im Team. Ursachen waren vor allem Regeln und Prozesse, die die Aufenthaltsdauer der Patienten unnötig verlängerten – zum Schaden für alle Beteiligten. Des Weiteren verursachte eine zu hohe Auslastungsrate des Personals Multitasking, Verzögerungen und Fehler, und fehlende, falsche und subjektive Prioritäten verschlimmerten die Situation.

Ein klarer Fokus auf pünktliche Entlassung der Patienten, das Setzen des medizinisch sinnvollen Entlassungsdatums als Ziel, Sammeln, Priorisieren und Verfolgen der für die Entlassung nötigen Aufgaben, sowie die Erfassung der Verzögerungsgründe konnten die Aufenthaltsdauer der Patienten von 7,3 auf 3,7 Tage reduzieren, die Notwendigkeit von Aufnahmestopps eliminieren, Wartezeiten für Patienten auf Termine verkürzen und die Überlast und den Stresslevel des Personals merklich reduzieren. Und das ohne signifikante Kostensteigerung. Essenziell war, betonte Gijs Andrea, dass das Projekt das gesamte System einbezog, also Pflege, Ärzte und Management an einem Strang zogen.



In seiner abschließenden Keynote betonte Uwe Techt, Geschäftsführer von VISTEM, nochmals, wie wichtig Fokussierung ist, besonders im (Top-)Management: *„Ein Großteil der verfügbaren Zeit des Managements wird verschwendet, und zwar durch fehlenden Fokus!“* Vor jedem Change Projekt empfiehlt Techt daher streng zu beurteilen: Was kostet es *und* was bringt die Veränderung in Bezug auf

- **die Nutzung der knappen Management-Aufmerksamkeit**
- **meinen Seelenfrieden als Führungskraft**
- **die Harmonie im Unternehmen,**
- **sowie – als nur einer unter vielen gleichwertigen Faktoren – Geld.**

Es gibt laut Techt nur einen Weg aus dem Hamsterrad: Das Unternehmen muss einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung aufbauen, der es ihm ermöglicht, aus dem Preiskampf und damit dem ständigen Kostensparen und lokalen Optimieren auszusteigen. Doch für die Belegschaft ist das keine einfache Veränderung: Die meisten Menschen wurden in ihrem gesamten Arbeitsleben darauf gedrillt, sich und ihren Bereich lokal so gut wie möglich zu optimieren.

Plötzlich zu verlangen, dass alle für das Gesamtunternehmen denken, ist meist nicht nur zu viel verlangt, sondern widerspricht allem, was Führungskräfte bisher gefordert und belohnt haben. *„Es ist essenziell, dass Führungskräfte die Verantwortung für das übernehmen, was bisher war und was zukünftig sein soll.“* Das bedeutet, Fehler der Vergangenheit einzugestehen, sich zu entschuldigen. Und auch zu sagen: Ich übernehme die volle Verantwortung für alle Konsequenzen aus dieser Veränderung. Keine leichte Sache, aber unglaublich wirksam, um das Vertrauen und die Mitwirkung des Teams zu gewinnen. Dennoch kann es sein, dass man bei der Umsetzung an Restriktionen stößt, Umstände, die (zumindest temporär) verhindern, dass man die gesetzten Ziele erreicht, oder nicht vorhergesehene negative Auswirkungen entstehen. In diesem Fall ist es wichtig, dass Führungskräfte die Ver-

antwortung bei sich lassen, statt Schuldige zu suchen, gleichzeitig aber auch selbst akzeptieren, dass einiges nun mal nicht in ihrer Macht ist und es keinen Grund für lähmende Selbstverurteilung gibt. Denn emotionale Ausgeglichenheit ist Voraussetzung für die effektive Nutzung der eigenen Management-Aufmerksamkeit.



Das VISTEM-Team dankt allen Vortragenden, Ausstellern und Sponsoren für ihre Beiträge!



AKADEMIE **WURTH**



SAVE THE DATE:

Die nächste TOC Anwenderkonferenz ist am 12.-14. November 2020.

VISTEM GmbH & Co. KG

Von-Siemens-Straße 1 · D-64646 Heppenheim · Germany

Telefon: +49 6252 795307-0 · Fax: +49 6252 699079-9

info@vistem.eu · www.vistem.eu

