



Erreichen, was bislang unmöglich erschien?

Wir können es kaum erwarten,
mit Ihnen zusammen zu arbeiten!



VISTEM®
GROW WITH US

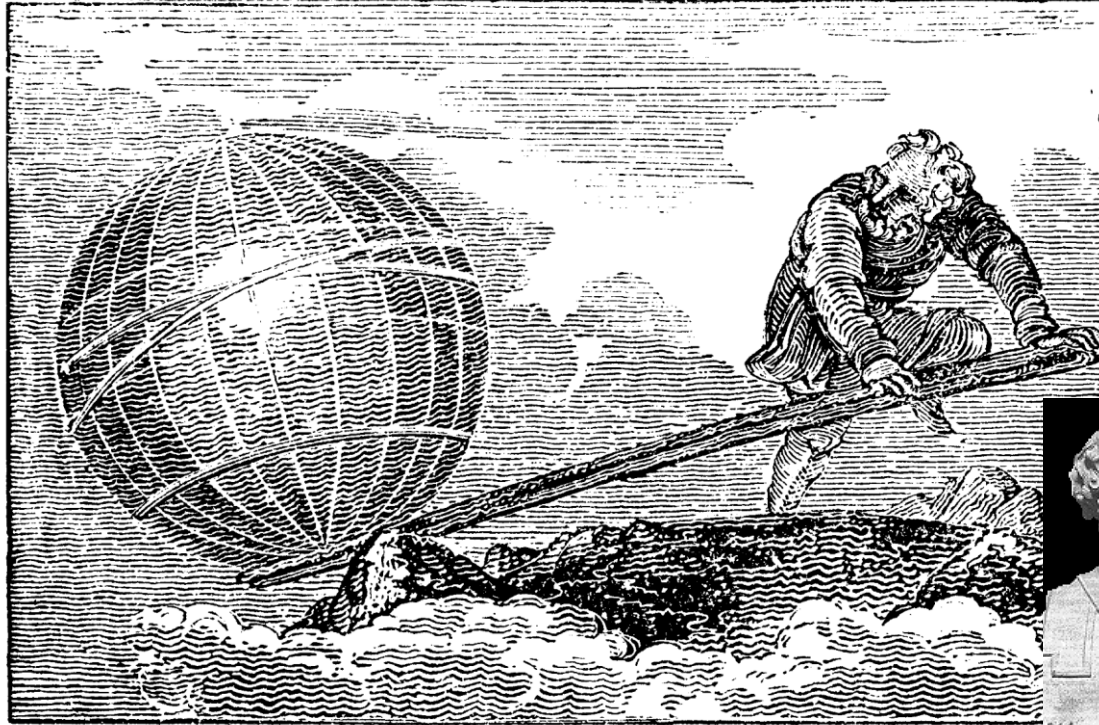
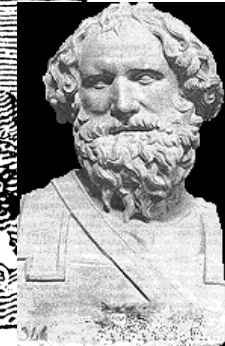
Masterclass
TOC Denkwerkzeuge



VISTEM[®]
GROW WITH US

Nicht ganz neu ;-) Aristoteles denkt und Archimedes hebt

ΔΟΣ ΜΟΙ ΠΟΥ ΣΤΩ ΚΑΙ ΚΙΝΩ ΤΗΝ ΓΗΝ
Give me where [to] stand and [I will] move the earth



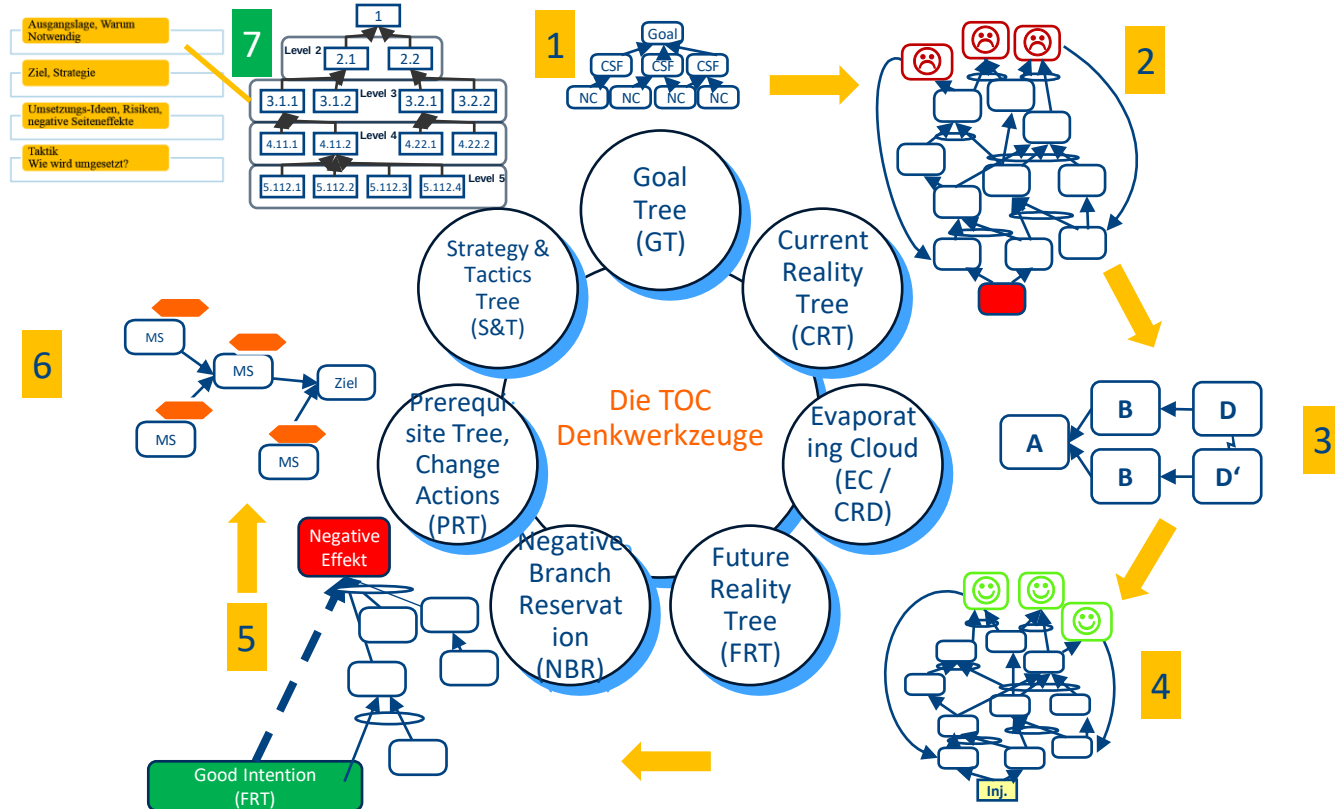
„GIVE ME A PLACE TO STAND AND I WILL MOVE THE EARTH“

TOC Denkwerkzeuge

- Typisches Vorgehen: jedes Symptom wird für sich betrachtet
 - ... als wären sie unabhängig voneinander
 - Folgen: Verzettelung, widersprüchliche Lösungen, hohe Widerstände, geringe (oder sogar negative) Wirkung
- TOC Denkwerkzeuge: Finde die Kernursache der Probleme = den (meist nicht physischen) Engpass!

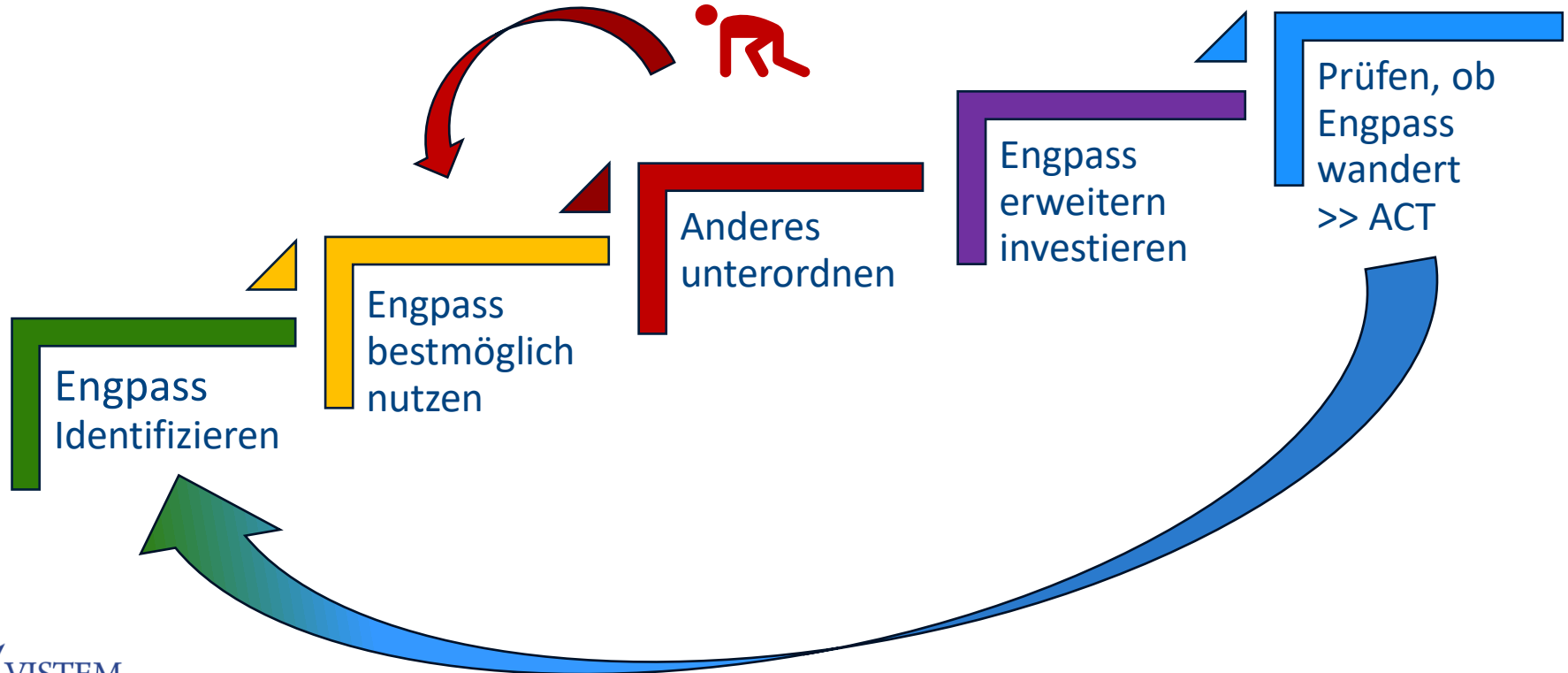


Die TOC Denkwerkzeuge im Überblick



Der fundamentale Denkprozess

Die Fünf Fokus-Schritte der Theory of Constraints (TOC)



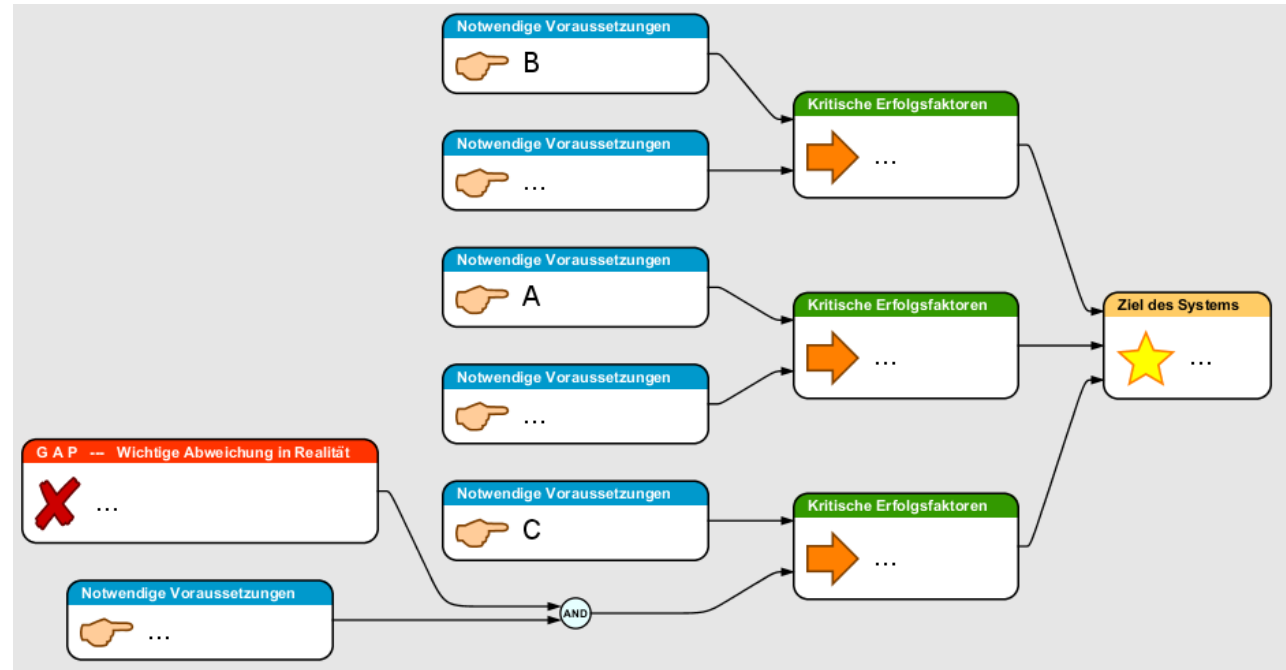


1. Was muss verändert werden?



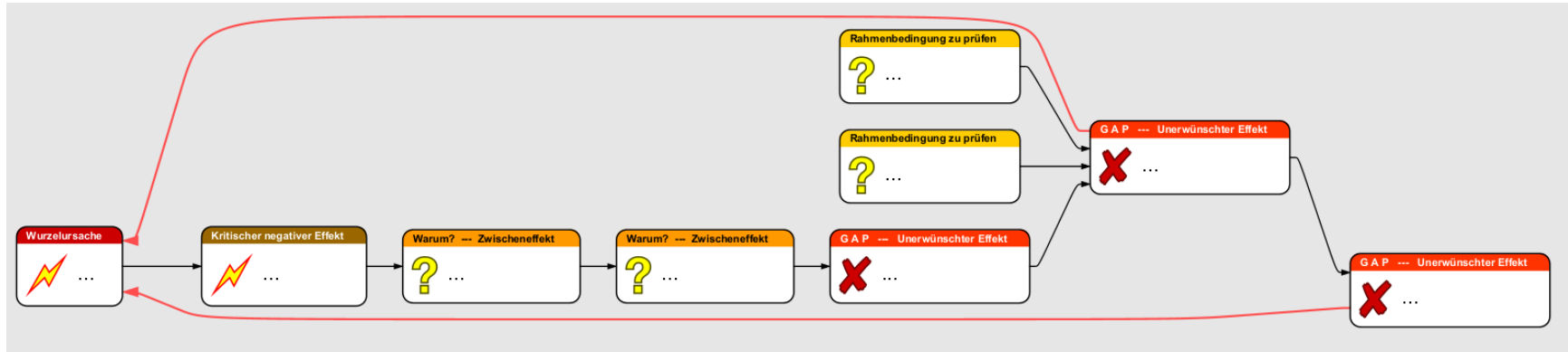
VISTEM[®]
GROW WITH US

Wie soll meine Organisation, meine Familie, mein Leben aussehen?



- Der Goal-Tree (Zielebaum) beschreibt den Zielzustand und die notwendigen Voraussetzungen
- Einige signifikante Voraussetzungen sind in der Gegenwart nicht erfüllt.
- Das ist der GAP. Die Distanz zum Ziel, die noch zu gehen ist.

„Warum“ kommt es zu den unerwünschten Effekten, dem GAP zum Ziel



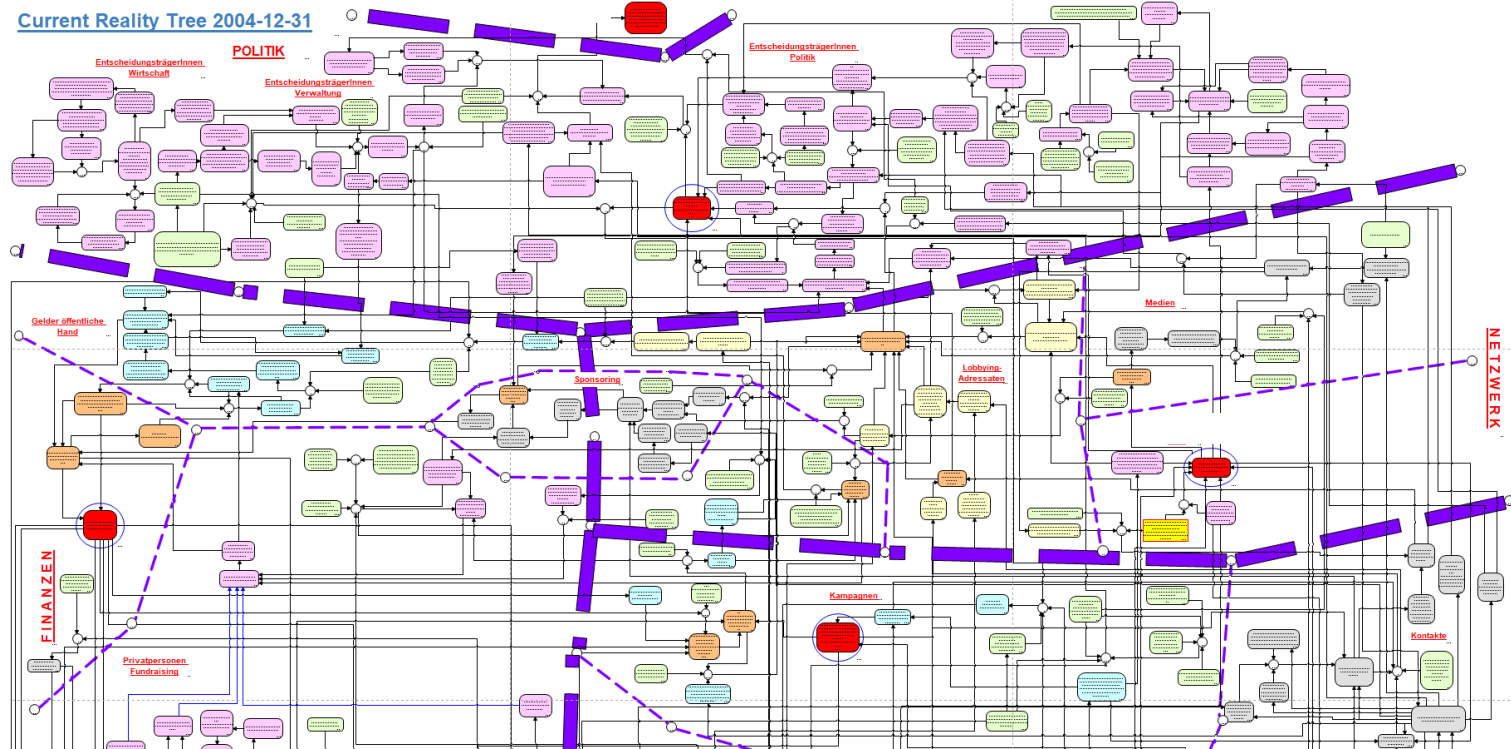
- Die Beschreibung des GAPs nennen wir Unerwünschte Effekte (Undesired Effects - UDEs)
- Diese bilden den Ausgangspunkt für die Suche nach den/der Ursache(n) ... Warum? Warum?
- Übrigens können natürlich UDEs auch in einem Brainstorming gesammelt werden. Der Goal-Tree fokussiert die Suche aber auf das gemeinsame Ziel und vermindert die Gefahr, dass persönliche Befindlichkeiten Nebel in den Prozess bringen.
- Der Gegenwartsbaum (CurrentRealityTree – CRT) wird als kausale Rückführung auf eine oder wenige Wurzelursachen erstellt.

Prüfen eines kausalen Baumes

1	<ul style="list-style-type: none">• Klarheit
2	<ul style="list-style-type: none">• Stimmt Aussage?• Gibt es Kausalität?
3	<ul style="list-style-type: none">• Zusätzliche Ursache• Unzureichende Ursachen• Erwarteter Effekt• Ursachen Umkehr

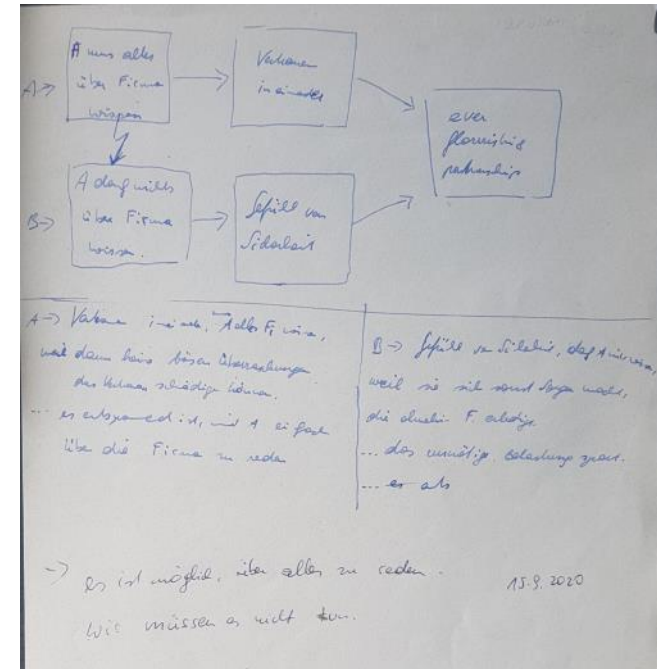
- Im Gespräch helfen Sie der präsentierenden Person, die Logik zu verbessern.
 - Stellen klärende Fragen
 - Sie nennen zusätzliche Aussagen, um die Logik zu stärken
 - Denken ist zwingend erforderlich! Fragen allein reicht hier nicht.
- Verzetteln Sie sich nicht.
 - Wer ist Auftraggeber? Wer ist Berater?
 - Relevanz?
- Verwenden Sie Fragen und positive Aussagen.
- Bieten Sie zusätzliche Logik an, wenn sie zu fehlen scheint.
- Gehen Sie nach den Ebenen vor:
 - Zuerst die Klarheit des Ausdrucks, die Verständlichkeit
 - Dann die Frage, ob das Faktum und die Kausalität in der Realität existiert
 - Und zuletzt ergänzende Logik, um eine stichfeste Argumentation zu schaffen

Man kann auch eine Landkarte der Organisation erstellen und die Strategie ableiten



Wurzelursachen sind immer von chronischem Konflikt genährt

- Oft sind Regeln oder Handlungsweisen in Konflikt
- Jeder der Standpunkte hat aber ein Bedürfnis dahinter stehen, das erfüllt werden muss, um die Organisation zu stärken und zu erhalten
- Hinter den beiden Bedürfnissen steht wieder ein wichtiges gemeinsames Ziel.
- Wichtig ist, den Standpunkt der jeweils anderen Seite geduldig herauszuarbeiten, Annahmen zu notieren. Damit liegt die Situation am Tisch.
- Die Annahmen festigen oft in Rekursion den CRT
- Oft bietet sich in dem entstandenen Gesprächsklima eine Lösung überraschend schnell an
- Lösungen können einfach Entscheidungen sein. Oft ist aber eine Veränderung nötig, die eine sorgfältig geplante Sequenz von Interventionen braucht.



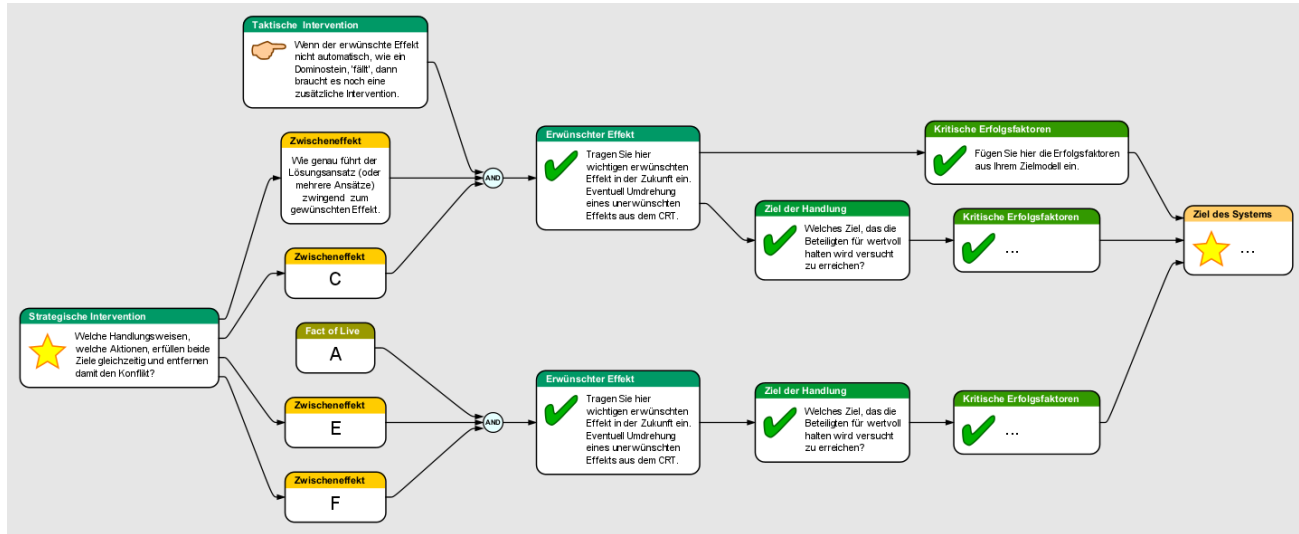
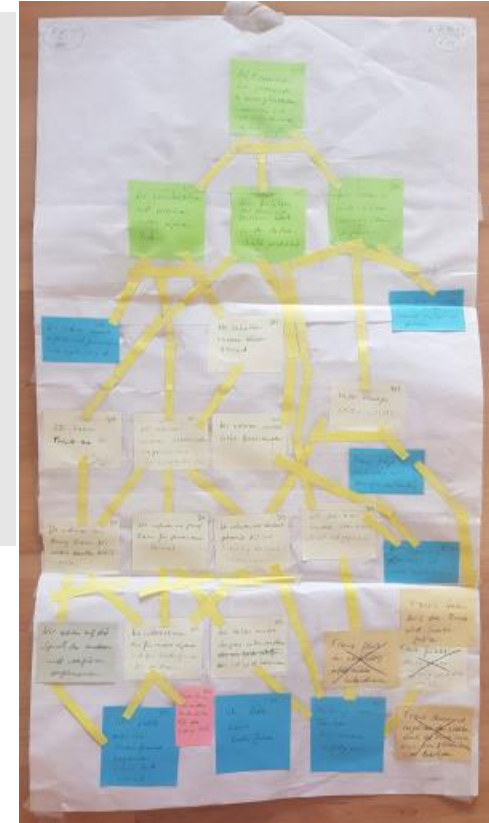


2. Wohin soll die Veränderung führen?



VISTEM[®]
GROW WITH US

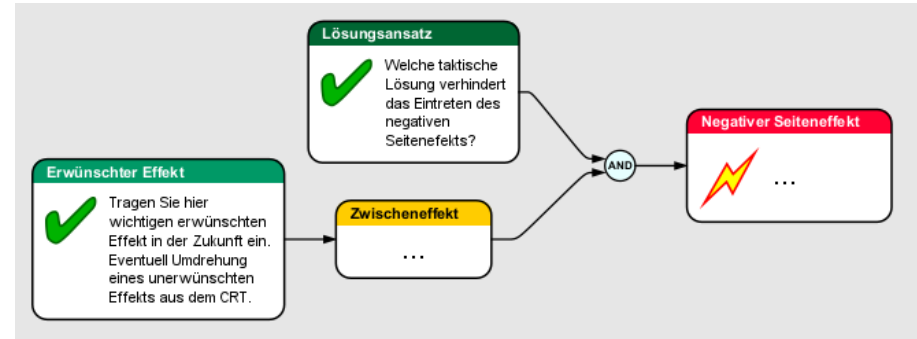
Welche Interventionen führen zuverlässig zum Zielzustand (FRT)



- Die Analyse der Wurzelursache(n) und die identifizierten Interventionen transformierten den CRT in den FRT (Future Reality Tree, Zukunftsbaum)
- Der FRT erlaubt es die Interventionen zu simulieren. Haben sie die erwartete Wirkung in der Kausalität der Zukunft? Braucht es zusätzliche taktische Interventionen zum jeweils geeigneten Zeitpunkt?
- Die Erstellung des FRT motiviert und erleichtert den Transfer in die Organisation.

Negative Auswirkungen der Interventionen berücksichtigen

- Wenn wir selbst oder ein erweiterter Personenkreis den Zukunftsbaum prüfen, wird oft erkannt, dass es unerwünschte Seiteneffekte geben wird.
- Diese schon in der Planungsphase zu erkennen und durch taktische Interventionen zu verhindern, stärkt den Plan und vermeidet Konflikte in der Zukunft.
- Jede taktische Intervention wird im Zukunftsbaum ergänzt mit eventuellen Ergänzungen in der Logik.



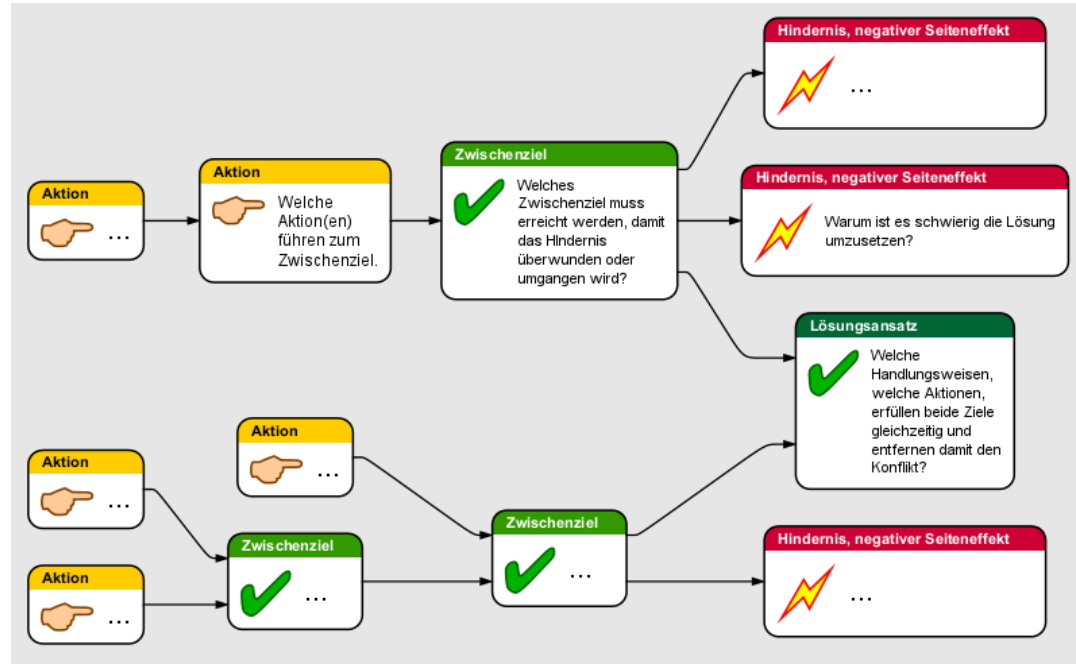
3. Wie wird die Veränderung realisiert?



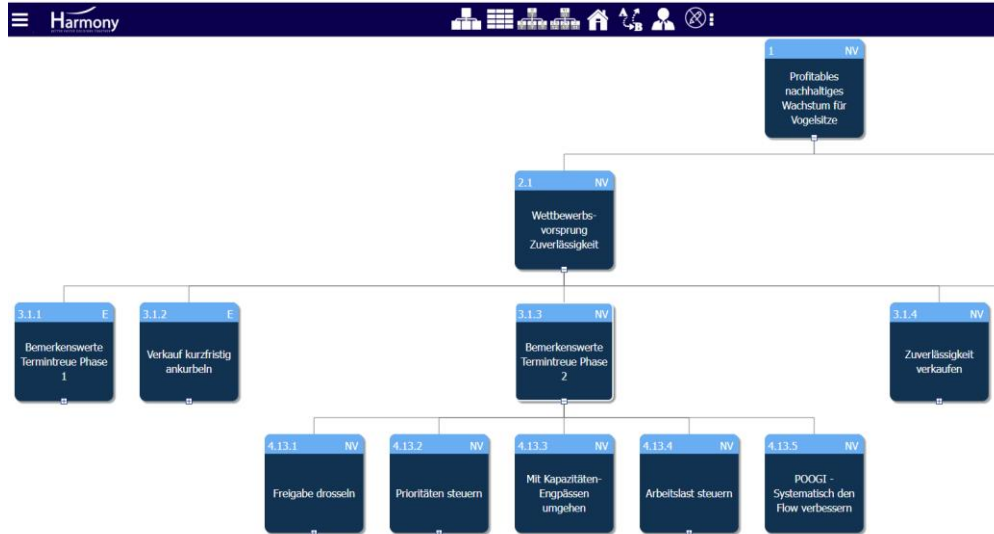
VISTEM[®]
GROW WITH US

Der Plan – Voraussetzungsbaum (Prerequisite Tree – PRT)

- Jede Intervention braucht die Beschreibung der nötigen Aktivitäten, um das Ziel der Intervention zu erreichen (Den ersten Dominostein im FRT)
- Das kann eine simple Entscheidung, ein Aktion oder auch ein umfangreiches Projekt sein
- Ein FRT kann viele PRTs = Teilprojektpläne benötigen



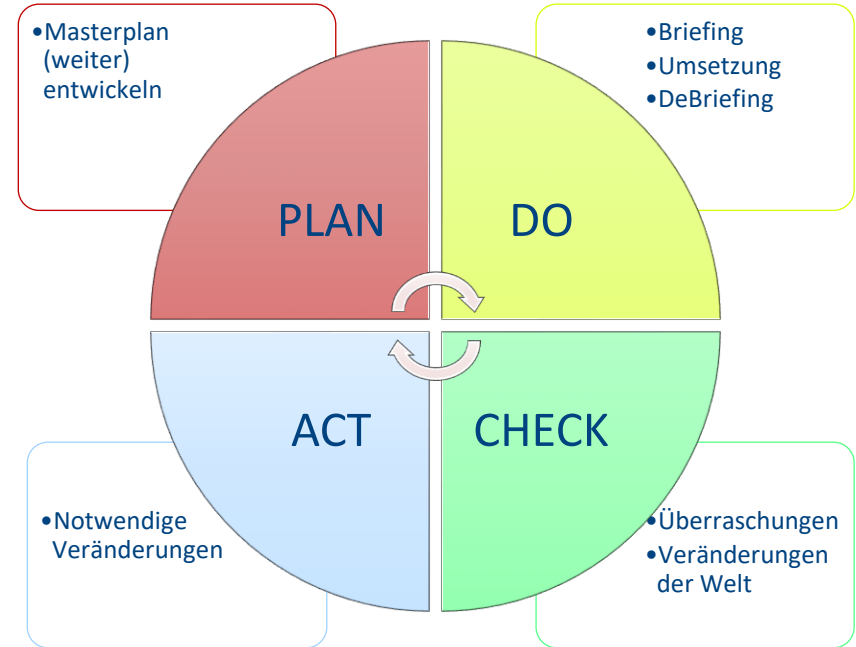
Der Strategie & Taktik Baum oder der „Masterplan“



- Die TOC bietet für einige Problemfelder wie Multiprojektumgebung, Produktion, SupplyChain, ... vorbereitete Lösungen an. Die sogenannten Anwendungen der TOC.
- Wenn die Symptome (CRT!) eindeutig sind, nimmt man einen solchen und passt den Masterplan an.
- Wenn keine Standardanwendung passt, erstellt man auf Grund der identifizierten Interventionen und PRTs einen individuellen Masterplan.

Die Umsetzung in klar definierten Schritten - PDCA

- Und dann ist Start der Projektdurchführung
- Wir schlagen vor jedes Arbeitspaket in drei Schritten durchzuführen:
 - Briefing
Worum geht es? Was ist zu tun? Welche Ergebnisse erwarten wir von diesem Schritt? Was ist die DefinitionOfDone?
 - Durchführung kompakt und schnell. Keine Pausen zulassen. Workshopcharakter.
 - DeBriefing
Alles getan? Nein?
>> Tun!
Alles erreicht? Mehr? Weniger?
>> Korrigierende Aktion für diesen Schritt und eventuell Planänderungen für die Zukunft
Rückkoppelung in den Masterplan/S&T





Danke!



VISTEM[®]
GROW WITH US

Zum Moderator Franz Nowak

VISTEM GmbH & Co. KG

Gründungsgesellschafter der VISTEM (seit 2008)

- Seit 1987 Inhaber der eigenen Softwarefirma Private Network Solutions GmbH
- Seit 1992 Anwendung der TOC und systemischer Methoden zur Persönlichkeits- und Teamentwicklung im eigenen Betrieb und für Kunden
- Zertifiziert in TOC Denkwerkzeugen, TOC Financials, TOC Projects (TOCICO)
- Certified SCRUM-Master, Controller Degree des Hernstein Instituts , EFQM Auditor
- Umsetzung konkreter TOC & Systemischer Change Initiativen in mehr als 25 Firmen seit 2002
- Vorträge auf internationalen Konferenzen, Seminare und Workshops zur TOC



franz.nowak@vistem.eu

+43,676,411 5490



VISTEM[®]
GROW WITH US