

Blog post based on English material / research. Written in German, then translated into English (see further down). This can also be seen at <http://uwetecht.de/management-aufmerksamkeit-als-engpass-des-unternehmens/>

Management-Aufmerksamkeit als Engpass des Unternehmens

Die Identifikation des Unternehmens-Engpasses¹ ist der erste der fünf Fokus-Schritte² bei der Implementierung der Theory of Constraints³. In Eli Goldratts Roman *Das Ziel* ist der Engpass eine Maschine – Im Roman dient dies dazu, das Konzept des Flaschenhalses gut bildlich darstellen zu können. Denn in der Realität ist der Engpass oft abstrakter: eine Ressource, ein Zulieferersystem oder gar der Markt. In Multiprojektumgebungen scheint der Engpass sogar häufig zu wechseln: mal ist er hier, mal dort.

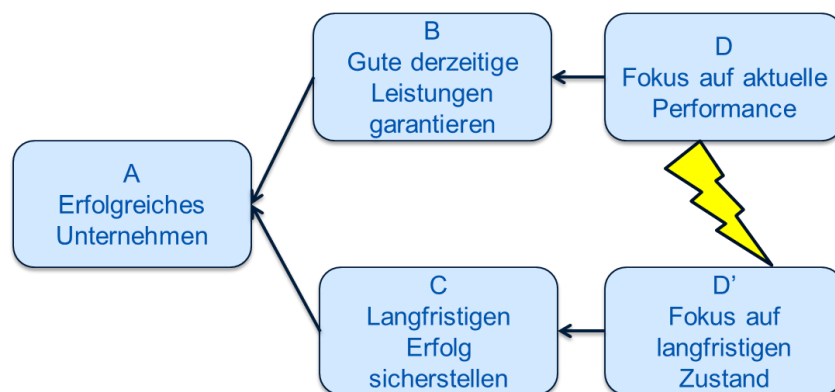
Immer häufiger jedoch wird Management-Aufmerksamkeit als der ultimative Engpass in Unternehmen genannt. Wie kommt es dazu? Und vor allem: was können wir dagegen tun? Diese Problematik sprach Goldratts Sohn Rami 2011 in einem Seminar an.

Ein Kernkonflikt

Manager werden unweigerlich hin und her gerissen zwischen Entscheidungskonflikten aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen. Einige Beispiele dafür sind:

- Ein neues IT-System einführen oder das bestehende behalten
- Preise reduzieren oder Profitmargen sichern
- Kurzfristig Änderungen am Projekt vornehmen oder Liefertermin und Budget einhalten
- Bestände aufbauen oder Kapital sichern

Unter den allermeisten dieser Entscheidungen liegt ein Kernkonflikt, dessen zwei Seiten auf den ersten Blick unvereinbar sind: langfristiges Wachstum oder aktuelle Stabilität? Dies wird in der folgenden Dilemma-Wolke⁴ anschaulich dargestellt:



Dabei liegen diese beiden Bedürfnisse nur augenscheinlich im Konflikt zueinander, denn beide Bedürfnisse müssen erfüllt sein, um das Ziel „erfolgreiches Unternehmen“ zu erreichen.. Denn ein unstabiles Unternehmen hat geringe Chancen auf nachhaltiges Wachstum. Und um stabil zu sein, muss ein Unternehmen sich auf Wachstum konzentrieren.

¹ <http://www.toc4u.de/wiki/de/Engpass>

² <http://www.toc4u.de/wiki/de/F%C3%BCnf-Fokus-Schritte>

³ http://www.toc4u.de/wiki/de/Theory_of_Constraints

⁴ <http://www.toc4u.de/wiki/de/Dilemma-Wolke>

Tagtäglich reiben sich Manager zwischen diesen beiden Polen auf. Denn Management-Aufmerksamkeit ist keine unendliche Ressource und in den meisten Organisationen übersteigt die „Nachfrage“ das Angebot bei weitem: dies kennen Sie sicher auch aus Ihrem Unternehmensalltag. Daher ist es (erfolgs-)kritisch, dass die vorhandene Aufmerksamkeit möglichst effizient genutzt wird. Sie würden kaum eine Engpass-Ressource dafür einsetzen, ein Bauteil herzustellen, das Sie anschließend in den Müll werfen. Genauso verhält es sich mit Management-Aufmerksamkeit: alles, was das Unternehmen nicht vorantreibt (oder gar das Gegenteil bewirkt), ist Verschwendung: weggeworfene Zeit. Und doch ist dies vielerorts Alltag.

Der Ursprung: drei allzu menschliche Tendenzen

Wie kann es sein, dass so viele Unternehmen so erschreckend ineffizient funktionieren? Eli Goldratt sah den Grund in drei fundamentalen menschlichen Verhaltensweisen:

- die Angst vor Komplexität: sie führt dazu, dass wir ein System in (unnötig) Untersysteme zerteilen und dabei lokale Optima⁵ erschaffen.
- die Angst vor dem Unbekannten: hierdurch zwingen wir Gewissheit und Genauigkeit auf Situationen, deren Ungewissheit unvermeidbar ist.
- die Angst vor Kraftproben: um Konflikte zu vermeiden, gehen wir unzufriedenstellende Kompromisse ein.

Die Folgen sind:

- schädliche lokale Optima, die nicht nur mit den globalen Optima, sondern zudem noch oft miteinander im Konflikt stehen
- unwirksame Aktionen und Maßnahmen, die innerhalb der im Alltag typischen Fluktuationen verpuffen; unzutreffende und veraltete Regeln werden befolgt
- keine Beseitigung der Konflikte: lediglich Symptome werden bekämpft und das Management pendelt zwischen den Konfliktparteien hin und her

Die drei Mechanismen führen dazu, dass Management-Aufmerksamkeit in alle Richtungen gezerrt wird, oft zwischen den Extremen hin und her schwankt, und ultimativ sehr ineffektiv wirkt. Was also muss passieren? Die Antwort drängt sich gewissermaßen auf.

Die Lösung: Fokus

Wenn wir zu Anfang unseres Prozesses Management-Aufmerksamkeit als Engpass identifiziert haben, ist der logische nächste Schritt der Theory of Constraints: **Entscheide, wie der Engpass optimal ausgenutzt werden kann.**

Wäre der Engpass des Unternehmens ein bestimmtes Team, würden wir sicherstellen, dass es keine Zeit auf Aufgaben verschwendet, die nicht zum erwünschten Unternehmensziel führen. Mit Management-Aufmerksamkeit verhält es sich nicht anders: damit sie möglichst effizient „arbeitet“, braucht sie bei jeder Entscheidung den nötigen Fokus. Doch Fokus worauf?

Wir wissen bereits, was unser Ziel ist: nachhaltige **Stabilität** und langfristiges **Wachstum**. Um die beiden angeblich gegensätzlichen Ziele zu bedienen, bietet uns Rami Goldratt ein einfaches Rezept. Wir müssen uns auf unseren Wettbewerbsvorteil fokussieren und ihn

- aufbauen
- ausnutzen



⁵ http://www.toc4u.de/wiki/de/Lokale_Effizienz

- aufrechterhalten

Dabei ist wichtig: dies ist ein fortlaufender Prozess! Auch hier gilt: Trägheit darf nicht Überhand nehmen. Hat das Unternehmen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil aufgebaut, nutzt es diesen als Sprungbrett, um den nächsten Schritt vorzubereiten. Nur so kann es sich am Markt langfristig behaupten, denn die Konkurrenz wird ihm unweigerlich auf den Fersen sein.

Hindernisse beseitigen, nicht überwinden

Natürlich treffen wir hier wieder auf die zuvor bereits erwähnten schädlichen Verhaltensmechanismen. Wir befinden uns nun bei Schritt 3 der 5 Fokus-Schritte: **Ordne alles andere dieser optimalen Nutzung unter**. Anstatt uns aber wie in der Vergangenheit von Konflikten aufreiben zu lassen, gilt es nun, diese Mechanismen endgültig zu beseitigen.

Die Anleitung dazu folgt aus den bereits angesprochenen schädlichen Auswirkungen:

1. **Lokale Optima mit globalen Optima in Einklang bringen**
2. **Sicherheiten (Puffer)⁶ managen – es kann nicht Gewissheit auf Ungewissheit gezwängt werden**
3. **Kernkonflikte auflösen, ohne Kompromisse einzugehen**

Dies ist kein einfacher Prozess, denn es geht dabei um einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel von tief sitzenden Verhaltensweisen. Doch hierbei helfen uns ebenfalls die Werkzeuge der Theory of Constraints.

Schritt 4 – **Erweitere den Engpass** – sollten wir erst in Erwägung ziehen, wenn die vorherigen Schritte erfolgreich durchgeführt wurden. Zwar kann man weiteres Management-Personal einstellen, doch sind die Grundkonflikte im Unternehmen nicht behoben, werden diese zusätzlichen Arbeitskräfte nur wenig positiven Effekt auf die Produktivität haben.

Haben wir alle Schritte erfolgreich durchgeführt, werden wir vielleicht gar feststellen, dass der Engpass sich von der Management-Aufmerksamkeit verschoben hat: nun beginnt der Prozess von neuem. Auf keinen Fall dürfen wir **Trägheit zum Engpass des Systems werden** lassen (Schritt 5).

⁶ Mehr Informationen dazu hier: <http://www.toc4u.de/wiki/de/Puffer>

What if management attention is your constraint?

Identifying your organization's constraint is the first of the five focus steps when implementing the Theory of Constraints. In his novel, *The Goal*, Eli Goldratt selects a piece of equipment as the constraint – which serves well to illustrate the bottleneck analogy, with parts piling up before the machine. In reality, however, the constraint is often more abstract: a team, a supply system or even the market. In multi-project environments, the constraint even has a tendency to shift between resources.

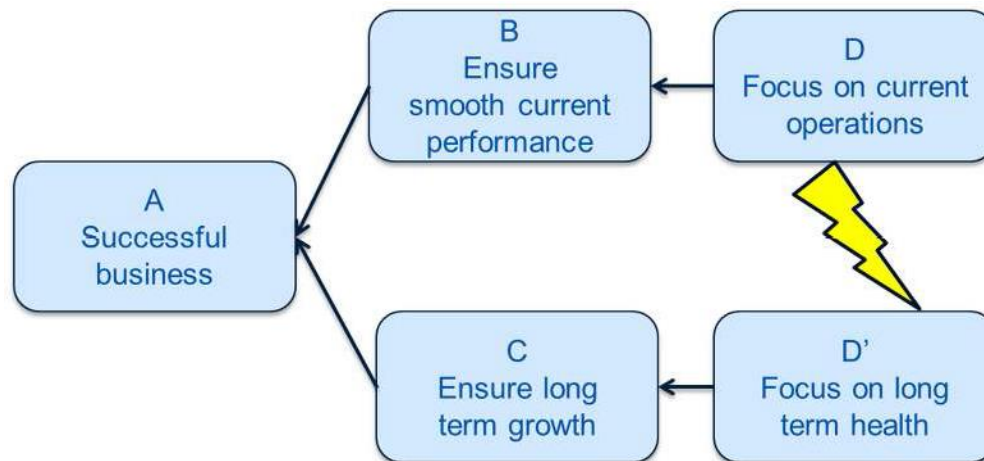
These days we often hear management attention mentioned as the ultimate constraint in a business. How can this be? And, more importantly, what can we do about it? Eli Goldratt's son Rami attempted to explore the answers to these questions in a seminar a few years ago.

A conflict at the core

In their daily routine, managers are invariably tugged back and forth between different decision conflicts in various areas and strategic layers within the business. Examples include:

- Introducing a new IT system vs. maintaining the current one
- Reducing prices vs. securing profit margins
- Allowing short-term changes to a project vs. protecting due dates and budgets
- Building up stock vs. controlling capital

Behind most of these decisions lies a core conflict with two apparently irreconcilable goals: ensuring long term growth on the one hand and maintaining stability (consistent current performance) on the other. The following conflict cloud illustrates this nicely:



However, these two requirements are only superficially in conflict with one another. Both must be fulfilled in order to achieve the goal of a "successful business". An unstable business is unlikely to achieve sustainable growth and, in order to remain stable, a business must keep growing.

Day to day, however, managers waste time and energy by oscillating between the two extremes of long-term growth and short-term performance. Management attention is not an infinite resource and, in the vast majority of organizations, demand by far exceeds supply. You will most likely recognize this from your own experience, too.

Because of this, it is vital to use the limited available attention as efficiently as possible. Just as you would not use a constraint resource to build a part that is inessential or unordered, you do not want to apply management attention to something that will not advance the organization (or may even have the opposite effect). It would be pure waste! And yet this is what happens again and again.

Three all-too-human tendencies

How can it be that so many businesses function so terribly inefficiently? Eli Goldratt identified three fundamental human behaviors as the root cause:

- The fear of complexity: it incites us to (unnecessarily) dissect a system into subsystems and thus create local optima.
- The fear of the unknown: it drives us to force certainty and ever greater detail onto inherently uncertain situations.
- The fear of tug-of-war: in order to avoid conflicts, we accept unsatisfying compromises.

The negative effects include:

- Harmful local optima which are not only in conflict with the global optimum, but often with each other as well.
- Inefficient actions and measures reacting to “noise”; sticking to inapplicable rules.
- Conflicts are not eliminated: wasting energies on symptoms with management oscillating between conflict sides.

As a result of these three behaviors, management attention is pulled in all directions, often swinging between the two extremes, and is ultimately very inefficient.

So what should be done? The answer seems obvious.

A simple solution: focus

After identifying management attention as the constraint at the beginning of the process, the next step we are given is: **decide how to exploit the system’s constraint.**

If the organization’s constraint was a particular team, we would ensure that team does not waste its time on tasks that do not directly contribute to business objectives. We must proceed the same way with management attention: in order to “perform” as efficiently as possible, it requires *the necessary focus* for every decision. But focus on what exactly?

We have already determined our goal: ongoing stability and long term growth. In order to fulfill these supposedly contradictory goals, Rami Goldratt offers a simple solution. Our focus must be our competitive edge. This can be split into three phases:

- Build the competitive edge
- Capitalize on the competitive edge
- Sustain the competitive edge



It is important to remember that this is an ongoing process! Inertia must never take over. Once the business has built a substantial competitive edge, it uses this as a foundation to prepare the next step, allowing it to continually improve and stay ahead of the competition.

Eliminate obstacles instead of “overcoming” them

While putting this approach into action, we will of course be confronted with the previously identified harmful behaviors. We have now reached the third of the Theory of Constraint’s Focus Steps:

Subordinate everything to the optimal exploitation. Instead of being torn apart by conflicts as we have been so far, we will now strive to eliminate their underlying causes once and for all.

The way to go about this follows from the negative effects we saw above:

1. **Align local optima with the global optimum**
2. **Manage safety buffers – you cannot force certainty on an uncertain situation**
3. **Solve root conflicts, avoiding compromises**

It is clear that this will not be an easy process, as it will be necessary to overcome deeply ingrained behavioral models and undergo a fundamental paradigm change. Luckily, the Theory of Constraints provides us with tools and thought processes to help us on our way.

We should only consider step 4 – **elevate the constraint** – after having completed all previous steps. Of course, it is possible to hire more management staff but if the root conflicts in the organization remain those additional resources will have a very limited positive effect on productivity.

Once we have successfully performed the steps, we may even find that the constraint has moved on from management attention. We will now start the process anew. Again, **we must not let inertia become the system constraint**, as step five of the Five Focusing Steps reminds us.