

Implementierungsfallen



Dass ein gutes Konzept mit Sicherheit erst der halbe Weg zu einer erfolgreichen Verbesserung ist, ist eine Binsenweisheit. Nur implementierte sind tatsächlich erzielte Verbesserungen. Mehr oder weniger detailliert erarbeitete Erkenntnisse und Konzepte zu den Hürden einer erfolgreichen Implementierung gibt es zahlreiche. Offenkundig ist das auch eine selbstreferentielle Problematik: Wie implementiert man Konzepte zur Vermeidung von Implementierungsfallen?

In unserer Beratungspraxis haben wir ein kleines Set an Leitlinien zusammengetragen, dessen Beachtung pragmatisch und effektiv die Implementierungswahrscheinlichkeit erhöht. Die Leitlinien fokussieren sich auf das für Implementierung in unserem Schwerpunktbereich der Operations entscheidende operative Managementlevel der Produktionsverantwortlichen, Betriebs-, Standort- oder Serviceleiter.

Die „Fertiges-Konzept-Falle“

Leitlinie: Die Umsetzung eines Optimierungskonzepts wird nicht wahrscheinlicher oder leichter, wenn das Konzept „fertig“ ist.

Optimierungskonzepte sind keine Anlagen, Planungen oder technischen Projekte, die möglichst vollständig fertig sein müssen, um sicher, zuverlässig und von hoher Qualität zu sein.

Optimierungskonzepte sind in vielen Fällen Arbeitsprozesse, und ihre Implementierung bedeutet im Wesentlichen das Erreichen einer (internen oder externen) Verhaltensänderung, die über ein Ausrollen eines „fertigen Konzepts“ (= ausgearbeitet, abgestimmt, pilotiert) nicht sicher erzielt werden kann.

Daher ist es besser, Konzepte frühzeitig („unfertig“, 80/20, etc.) an den Nutzer zu bringen und Feedback

aufzunehmen. Frühzeitige „Reibung“ treibt die Verhaltensänderung.

Die Implementierung sollte sich auf einen Prozess für die Verbesserung des Konzepts und eine Priorisierung der weiteren Ausarbeitung nach den Anforderungen der Nutzer konzentrieren.

Offenkundig schon dieses Vorgehen die Ressourcen, allein schon durch die Begrenzung und Priorisierung des Aufwands „für die letzten 10%“. Vor allem aber eröffnet es die Chance für schnelle Erfolge durch Anwendung des ggf. noch unvollständigen, aber bereits wirksamen Konzepts.

Die „Task-Force-Rollout-Falle“

Leitlinie: Der zur Optimierung von Arbeitsprozessen notwendige Change in der ganzen Organisation wird über eine Task-Force-Rollout-Struktur nicht erreicht.

Die Ausarbeitung der Optimierungsmaßnahme wird an eine Task Force ohne hinreichende Einbindung der Nutzer vergeben, die als Arbeitsgruppen mit einzelnen Vertretern der eigenen Organisation und beteiligter anderer Funktionen und Kunden gebildet werden. Die erste Managementebene wird anschließend mit der „Umsetzung im Tagesgeschäft bzw. in der Linie“ beauftragt oder es werden Arbeitsgruppen mit einzelnen Vertretern anderer Funktionen und Kunden damit betraut.

Offenkundig führt dies zu einem „Konzept von außen“, und die Umsetzungswahrscheinlichkeit ist stark an die Ressourcen, das Verständnis und die Interpretationsfähigkeiten des Linienmanagements gebunden.

Schon die Maßnahmen zur Vermeidung der Fertiges-Konzept-Falle adressieren dieses Problem. Noch besser ist das Aufsetzen einer „Pilotgruppe“ zur Bearbeitung, d. h. einer Gruppe, die einen repräsentativen Querschnitt des Nutzersystems darstellt und damit substanziell zum Beispiel Meister und Shop-Floor-Mitarbeiter enthält. Zu ergänzen ist das Vorgehen mit Feedback über Großgruppenveranstaltungen mit einem substanziellen Anteil der Organisation als Teilnehmer und der Pilotgruppe als Veranstalter und Gastgeber (Gleiche für Gleiche).

Die „Standard-Flexibilisierungs-Falle“

Leitlinie: Der Versuch, einen sachlich durchaus optimalen Standard auszurollen, erhöht nicht die Wahrscheinlichkeit tatsächlich eine Lösung nahe des Standards zu etablieren.

Eine Standardisierung im Rahmen der Optimierung von Arbeitsprozessen ist gut, sie erhöht massiv die Effizienz und senkt die Komplexität. Im jeweiligen konkreten Einzelfall der Anwendung des Arbeitsprozesses, insbesondere bei Organisationsschnittstellen übergreifenden Prozessen, hat der betroffene Nutzer umgekehrt immer berechnete Forderungen nach Flexibilität bzgl. Anpassungen an seine speziellen Anforderungen.

Das zwingende Ergebnis ist eine Diskussion über die Einführung des Standards. Diese Diskussion ist vorbelastet, weil der Nutzer sich Abweichungen „erkämpfen“ muss, bis hin zur Implementierungsverweigerung. Im Ergebnis sieht man sich durch diverse individuelle Flexibilisierungen weit weg vom eigentlichen Standard und mit erheblicher Komplexität konfrontiert.

Besser ist es, von vornherein einige wenige Varianten des Standards zu entwickeln und die Wahl der zu implementierenden Variante und Handlungsoptionen möglichst frei und unbeeinflusst dem Nutzer zu überlassen. Der Fokus liegt dann auf der konsequenten Einhaltung der Variante im Tagesgeschäft.

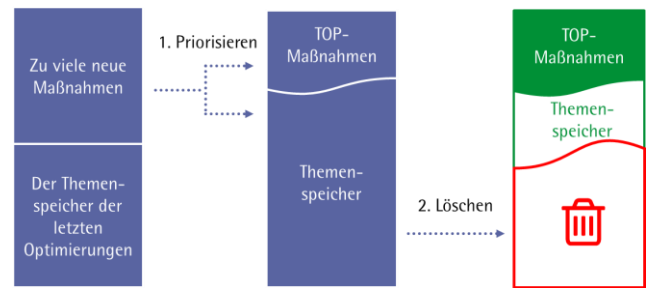
Die „Priorisierung-ohne-Löschen-Falle“

Leitlinie: Priorisierung ohne Löschen ist kontraproduktiv.

Wenn man sich lediglich eine Leitlinie herauspicken möchte, dann sollte man diese nehmen.

Priorisierung ist wichtig und entscheidend für jede Implementierung. Gefangen in der Falle, läuft Priorisierung gewöhnlich nach folgendem Muster ab: Zuerst werden Maßnahmen mit TOP-Priorität zur sofortigen Bearbeitung benannt und danach wird der Rest in den Themenspeicher verschoben.

Themenspeicher sind nicht nur nutzloser Ballast, sie sind gefährlich. Ein Thema, das im Themenspeicher steckt, ist nicht weg. Es soll und will immer noch gemacht werden. Es bindet als Last für noch anstehende Maßnahmen Ressourcen. Es zeigt, dass man sowieso nicht alles umsetzen kann.



Entscheidend ist daher der zweite Schritt des Priorisierens: Das Kürzen des Themenspeichers. Es besteht aus zwei Teilen. Zum einen dem Streichen der „Bottom“-Maßnahmen, die gar nicht erst in den Themenspeicher übernommen werden. Zum anderen geht es um das Kürzen des Themenspeichers bei den bereits darin vorhandenen Maßnahmen. Für beides gilt die 80:20-Regel. Achtzig Prozent sollte einfach gelöscht werden.

Über 3con Management Consultants

3con ist spezialisiert auf Operations Management und Transformation in der Prozessindustrie. Wir helfen unseren Klienten, durch optimalen Einsatz ihrer operativen Ressourcen einen nachhaltigen Geschäftserfolg zu erzielen. Neben der Konzeptentwicklung ist unser Schwerpunkt die Operationalisierung von Optimierungskonzepten im operativen Umfeld.

Die vorstehende Zusammenstellung ist von uns als Anwendung ihrer selbst gedacht: Ganz sicher gibt es weitere spannende und erfolgversprechende Konzepte zur Vermeidung von Implementierungsfallen. Wenn Sie mögen, diskutieren wir gerne darüber. Besuchen Sie unsere Webseite unter www.3con-consultants.de oder kontaktieren Sie uns über info@3con-consultants.de.