

Fokussieren statt Multitasken

Als Unternehmen nachhaltig florieren und Gewinne steigern

von Claudia Simon, Vistem *

Wer sich auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruht, wird im heute vorherrschenden schnelllebigen Business überrollt. In Unternehmen – wie gut diese auch immer aufgestellt sind – gibt es ständig und viel zu verbessern. Das Problem: Eingeschränkte Ressourcen, um alle Vorhaben zu realisieren. Der Fehler: Schädliches Multitasking, das keine positive Veränderung herbeiführt. Die Lösung: Fokussierung mit klaren Prioritäten und Entscheidungen. Sie lässt Unternehmen nachhaltig florieren und Gewinne wachsen.

Das Phänomen Multitasking

Der Begriff Multitasking hat nach wie vor einen positiven Klang. So ist ein multitaskingfähiger Prozessor besonders schnell und leistungsstark. Als Manager oder auch als Privatmensch scheint es erstrebenswert, mehrere Dinge gleichzeitig erledigen zu können. Selbst die scherzhafte Aussage, nach welcher nur Frauen multitaskingfähig seien, malt ein positives Bild des Multitaskings. Warum eigentlich?

Multitasking - Feind in den eigenen Reihen

Im Arbeits- und Projektalltag ist Multitasking nämlich keineswegs erstrebenswert oder positiv. Wir sprechen von schädlichem Multitasking, weil das Hin- und Herwechseln zwischen verschiedenen Aufgaben mehr Fehler generiert, die im Nachhinein wieder korrigiert werden müssen. Weil mehr Arbeitszeit für jede der betroffenen Aufgaben vonnöten ist. Und weil Mitarbeiter an der Mehrfachbelastung leiden, ihre Leistungsfähigkeit verlieren, im schlimmsten Fall komplett ausfallen. Wo Multitasking gängige Praxis ist, dauern Projekte länger und kosten mehr, als sie eigentlich müssten. Sowohl für die Effizienz des Ressourceneinsatzes als auch für die Geschwindigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist Multitasking der Feind in den eigenen Reihen.

Fokussierung ist zwingend erforderlich

Je mehr Projekte gleichzeitig aktiv sind, umso mehr sie um dieselben Ressourcen konkurrieren, desto mehr schädliches Multitasking entsteht. Um in der Vielzahl der Projekte nicht den Überblick und die Kontrolle zu verlieren, ist Fokussierung daher zwingend erforderlich. Dabei bedeutet Fokussierung nicht nur, die höchsten Prioritäten festzulegen, sondern auch zu entscheiden, welche Aufgaben gänzlich von der To-do-Liste gestrichen werden.

Die „Kunst“, das Richtige zu finden oder die drei Frage(zei)ch(e)n

Ist es wirklich eine Kunst, das Richtige zu finden, um die Konzentration auf ebendiese richtigen und wichtigen Dinge zu leiten? Beruhigenderweise nicht. Das Richtige zu finden, ist keine geheime Kunst. Sie folgt sogar ganz klaren Gesetzmäßigkeiten, welche sich aus der Beantwortung folgender drei Fragen ergeben:

1. Wie kann der Normalbetrieb des Unternehmens unabhängig vom Eingreifen des Inhabers, Geschäftsführers oder Managers lukrativ laufen?
2. Wie kann das Management ein Steuerungssystem aufbauen, das eine Orientierung an gemeinsamen Zielen zur Grundlage hat und Zielkonflikte eliminiert?
3. Wie kann die Konzentration auf genau die Aktivitäten gelenkt werden, welche das Unternehmen nachhaltig florieren lassen?

Weglassen á la Pareto

Es ist ein Trugschluss, dass Führungskräfte überall vor Ort sein müssen, alle Entscheidungen ihnen obliegen sollen und sie alle Projekt-Baustellen gleichzeitig bedienen müssen. Wer sich allem annimmt, fokussiert nichts. Gute Führungskräfte zeichnet aus, das To-do – also was getan werden muss – genau zu erkennen. Dabei greift das Paretoprinzip nach dem bekannten italienischen Ingenieur und Ökonom Vilfredo Pareto. Die nach ihm benannte 80-zu-20-Regel besagt, dass 80 Prozent des Ergebnisses in 20 Prozent der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse beanspruchen im Umkehrschluss 80 Prozent der Gesamtzeit und damit die meiste Arbeit. Die 80-zu-20-Regel gilt, solange zwischen den Systemelementen keine Abhängigkeiten bestehen. Sobald starke Abhängigkeiten existieren, verschiebt sich das Verhältnis auf bis zu 0,01-zu-99,99 Prozent.

Fokus setzen, Durchsatz erhöhen

Um nachhaltig florieren zu können, müssen die grundlegenden Ziele eines Unternehmens klar im Fokus stehen, damit der Nutzen, den das Unternehmen für seine Stakeholder stiftet, stetig zunehmen kann. Um dies zu bewerkstelligen, muss das Unternehmen zunehmend mehr Geld verdienen. Große Verbesserungsinitiativen setzen daher darauf, den Durchsatz zu erhöhen (Umsatz abzgl. Total Variable Kosten) – und zwar ohne dabei Preise zu senken oder die Betriebskosten zu erhöhen.

To-do und Not-to-do

Es gibt nur sehr wenige Faktoren, die jeweils zu einem bestimmten Zeitpunkt die Leistung eines Unternehmens beeinflussen. Ein Engpass oder ein Stau an einer Stelle hat daher nachhaltige Auswirkungen auf das komplette Projekt und damit auf das komplette Unternehmen – und natürlich auch auf den Durchsatz. Denn eine am Engpass verlorene Stunde ist für das

ganze System verloren. Die an einem Nicht-Engpass gesparte Stunde dagegen ist reine Fiktion. Umso bedeutender ist es, den Fokus auf die wichtigsten Angelegenheiten zu lenken, diese als „To-do“ zu markieren und im Umkehrschluss alle Not-to-dos hinten anzustellen oder ganz zu streichen. Die lokale Optimierung eines Nicht-Engpasses bewirkt nämlich nicht automatisch die globale Optimierung des Systems, sondern eher das Gegenteil. Fokussieren wir hingegen unsere Anstrengungen auf den Engpass, profitieren wir von sinkenden Durchlaufzeiten, hoher Zuverlässigkeit und Kapazitätsgewinnen – also entscheidenden Wettbewerbsvorteilen. Die gewonnene Kapazität kann überdies verkauft werden, was ebenfalls der Durchsatzsteigerung (und damit der Gewinnmaximierung) dient.

Fokus führt zu besseren Ergebnissen

Setzt das Management den richtigen Fokus und konzentriert sich auf die richtigen Maßnahmen, stellen sich kontinuierliche, spür- und messbare Verbesserungen ein. Ebenso steigen Wohlbefinden und Motivation der Mitarbeiter und damit automatisch deren Leistungswille und -bereitschaft. In Konsequenz können angepeilte Ergebnisse schneller erreicht werden und profitieren durch fokussierte Initiativen auch qualitativ. Gleichzeitig steigt die Projekt-Fertigstellungsrate an – Erhöhungen im hohen zweistelligen Prozentbereich oder gar Vervielfachungen können auf diese Weise realistisch erzielt werden.

Die konsequente Konzentration auf den Fokus, das strikte Einhalten von To-do und Not-to-do erzeugen positive Wirkungen. Unternehmen können – mit Fokussierung statt Multitasking – viel mehr mit den gleichen Ressourcen leisten und dabei sehr viel schneller sein. Um den Fokus scharf zu halten, sind Aktivitäten, die nur eine kleine, gar keine oder vielleicht sogar schädliche Wirkung erzeugen, zu unterbinden. Der Fokus darf sich niemals nur auf einen Teilbereich richten, sondern das gesamte Unternehmen unter der Prämisse der Durchsatzsteigerung betrachten.

6.713 Zeichen (mit Leerzeichen)

* **Claudia Simon** ist Spezialistin für die Potentialerschließung durch konsequente Umsetzung der engpassorientierten Unternehmensführung. Sie hat schon früh neue Wege gesucht und innovative Methoden entwickelt, den Erfolg zu steigern – ohne „harte“ Einschnitte oder rigorosen Kahlschlag bei den Mitarbeitern. Im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes der Theory of Constraints (TOC) betont sie den speziellen weiblichen Blickwinkel des nachhaltigen Unternehmenserfolgs.
www.vistem.eu

Abdruck honorarfrei:
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
info@mm-pr.de
www.mm-pr.de