

Das Wasserfall-Paradoxon

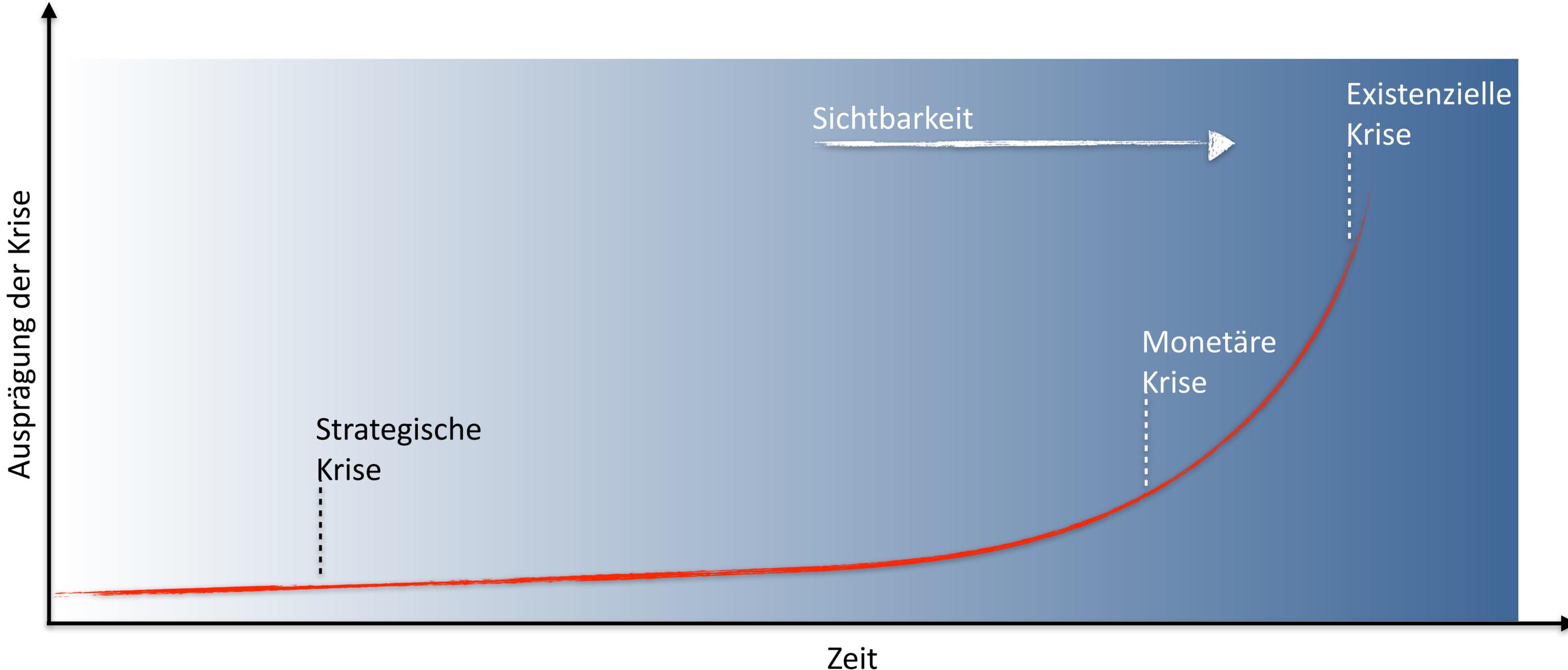
Wege zur Veränderungsfähigkeit

Abbildungsübersicht mit kurzen Erklärungen

Die Grafiken dürfen unter Angabe des Urhebers (Dr. Mario Buchinger) gerne verwendet werden.

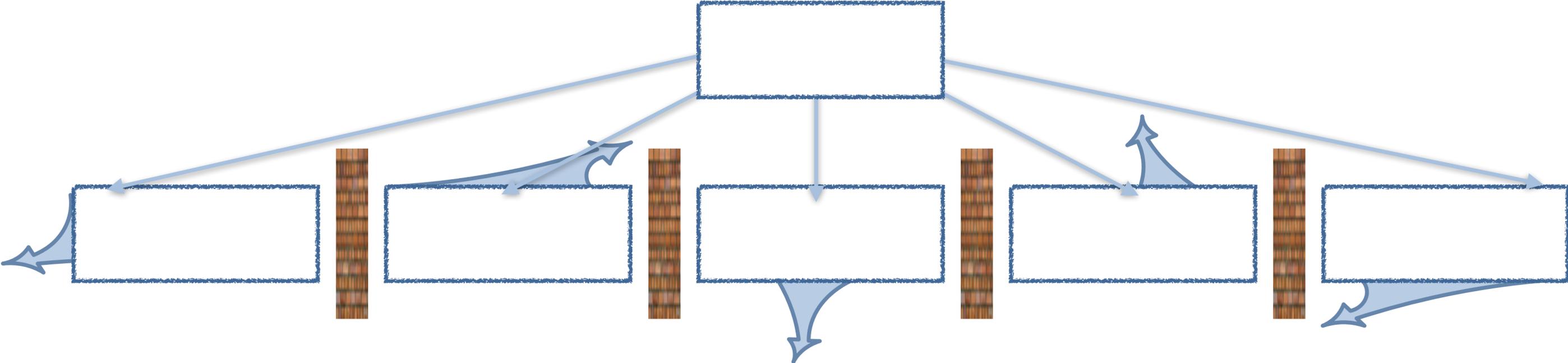
Strategische Krisen

Der schematische Verlauf von Krisen. Mit Zunahme der Intensität nimmt die Sichtbarkeit zu.



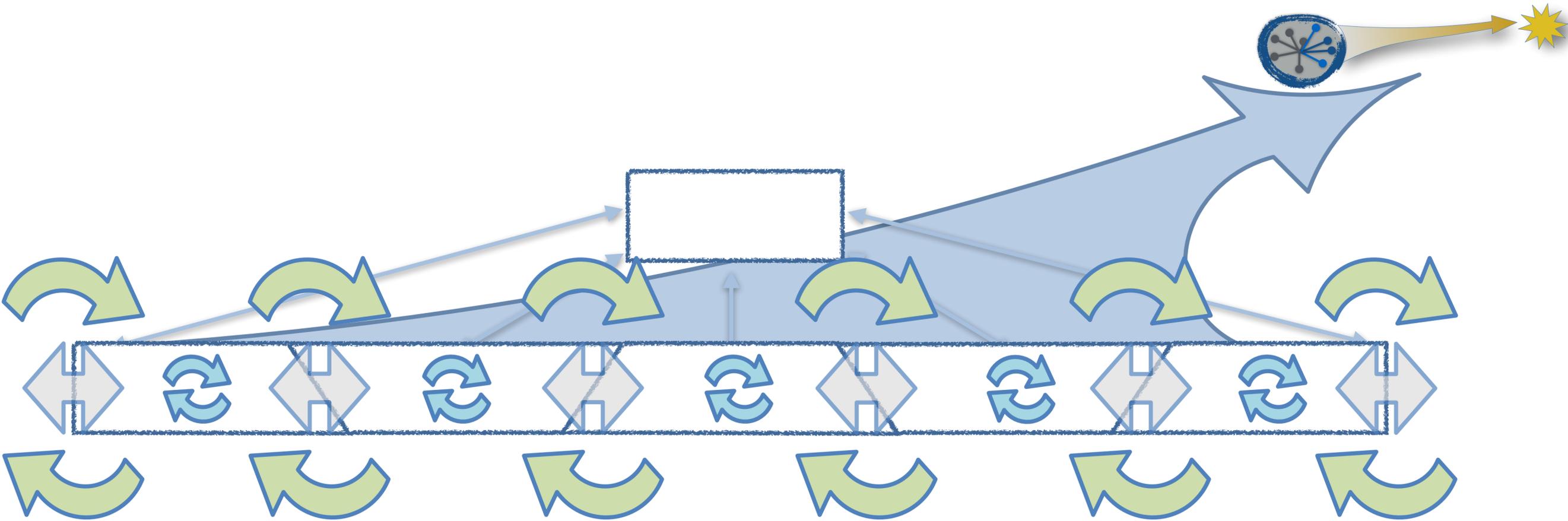
Silo-Optimierung

Typisches Silodenken bei lokaler Zielableitung. Die Bereiche ziehen in unterschiedliche Richtungen.



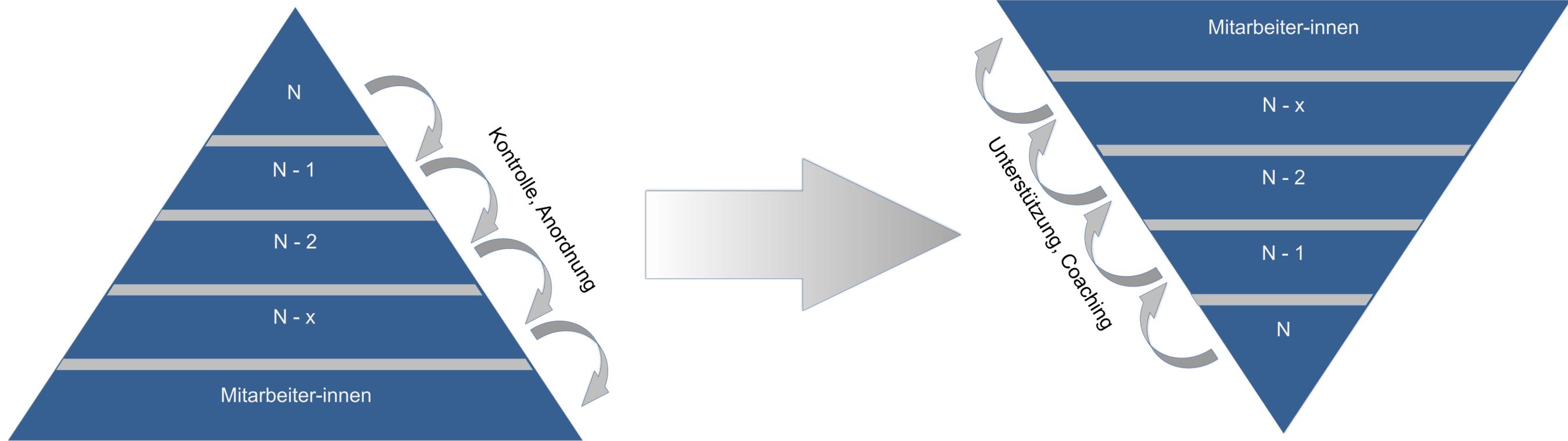
Holistischer Ansatz

Ganzheitlicher Ansatz der Zielableitung
Es werden die Effekte wechselwirkender Verbesserungen entlang des ganzen Systems betrachtet. Das ganze System zieht in die gleiche Richtung.



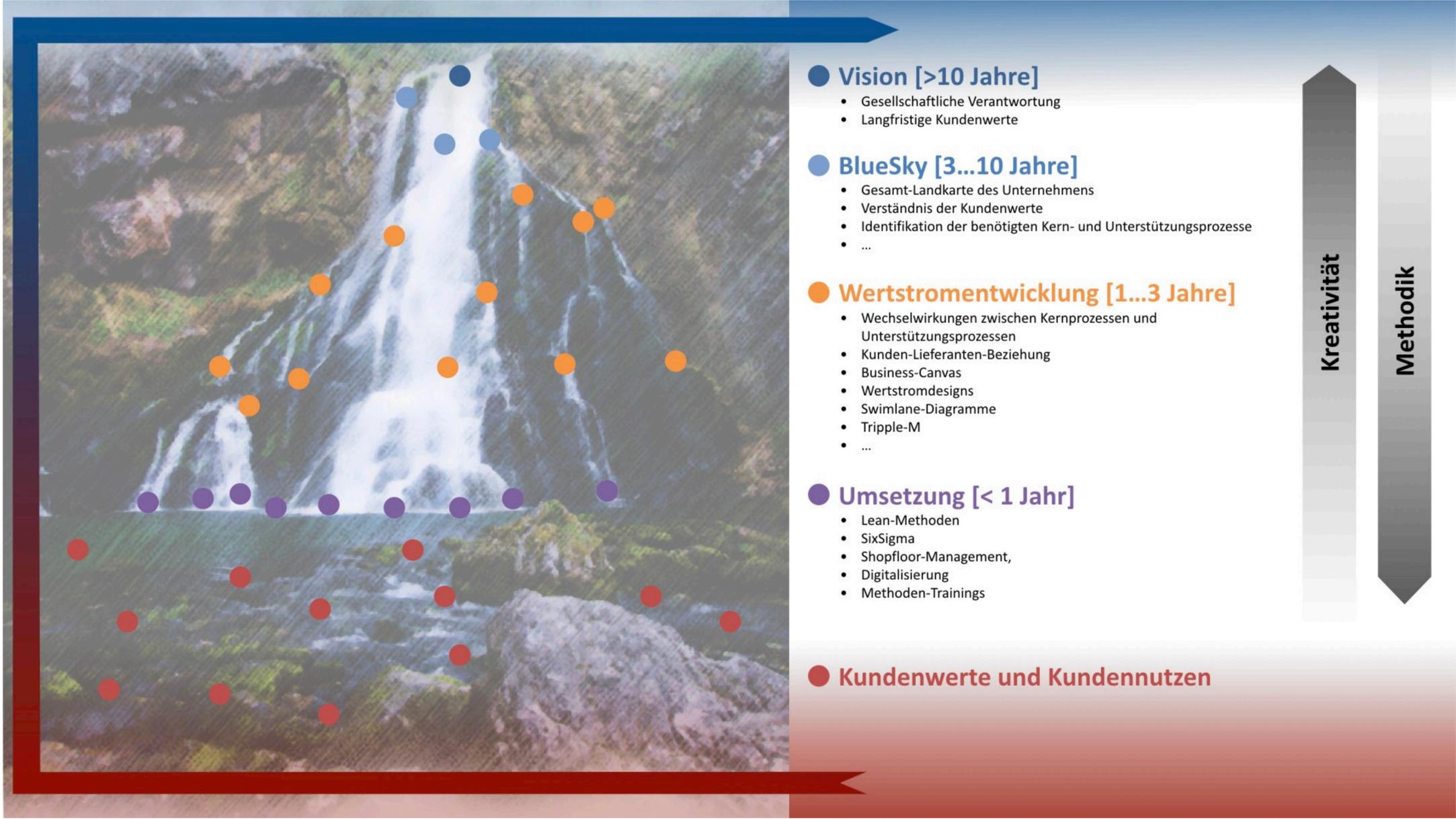
Führungsstile

Unterschiedliches Führungsverständnis
Das Führungsverständnis der traditionellen und bis heute vorhandenen Industriekultur (links) und das notwendige Führungsverständnis für eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (rechts).



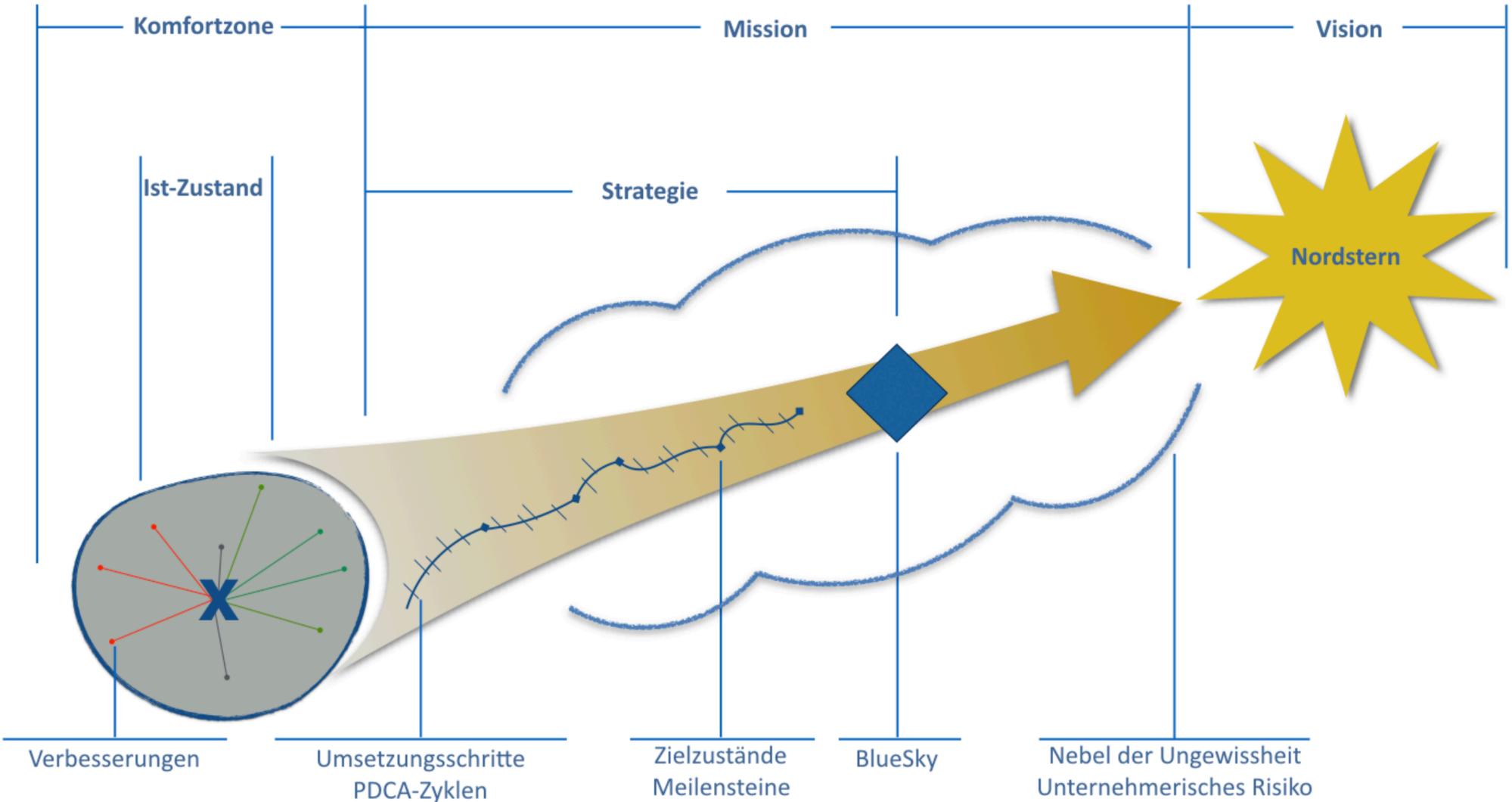
Struktur des Wasserfall-Paradoxons

Das Wasserfall-Paradoxons wird anhand des realen Wasserfalls bei Golling in der Nähe von Salzburg und der darin eingebetteten Elemente illustriert, die bei einer strukturierten Unternehmensentwicklung zum Einsatz kommen.



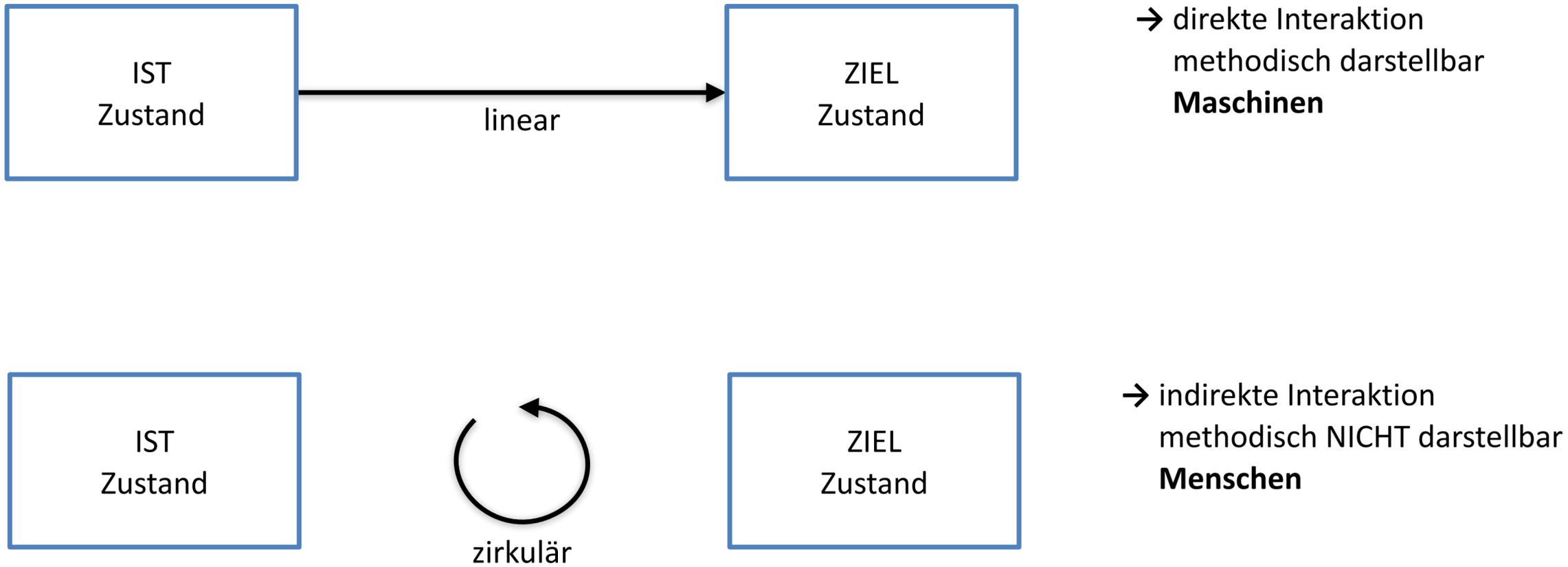
Ganzheitliche Entwicklung

Das Gesamtbild, auf dem das Wasserfall-Paradoxon basiert, ist auf die Vision (Nordstern) ausgerichtet. Der Weg dorthin wird aus der Vision abgeleitet. Der Großteil dieser „Reise“ findet im „Nebel der Ungewissheit“ statt, was aber kein Problem darstellt, da die Richtung klar ist.



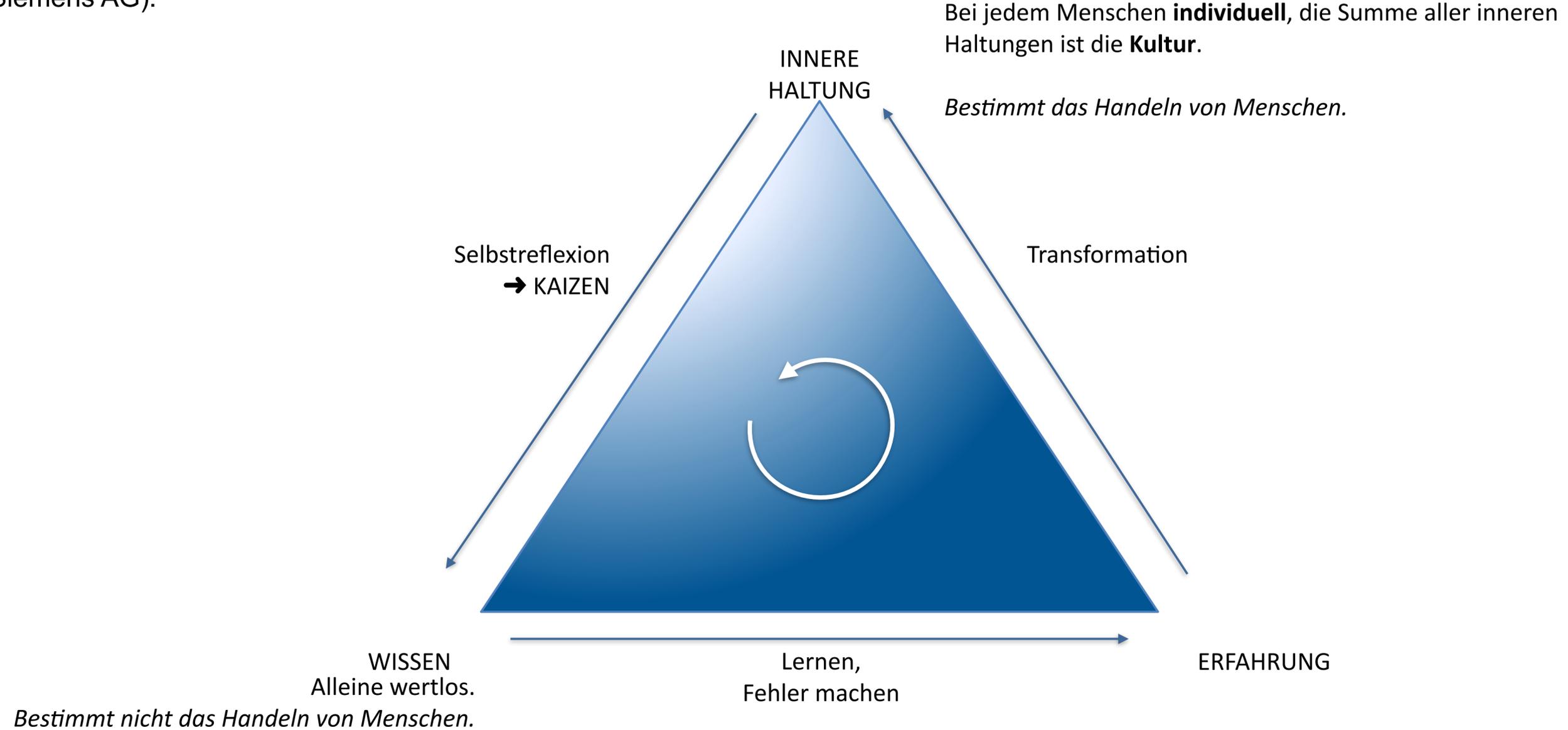
Lineares versus zirkuläres Denken

Menschen sind in ihrer Natur Wesen, die nicht linear handeln. Irrtümlicherweise werden Veränderungen meist linear entwickelt, was der menschlichen Natur widerspricht (nach Michael Bauer, Siemens AG).



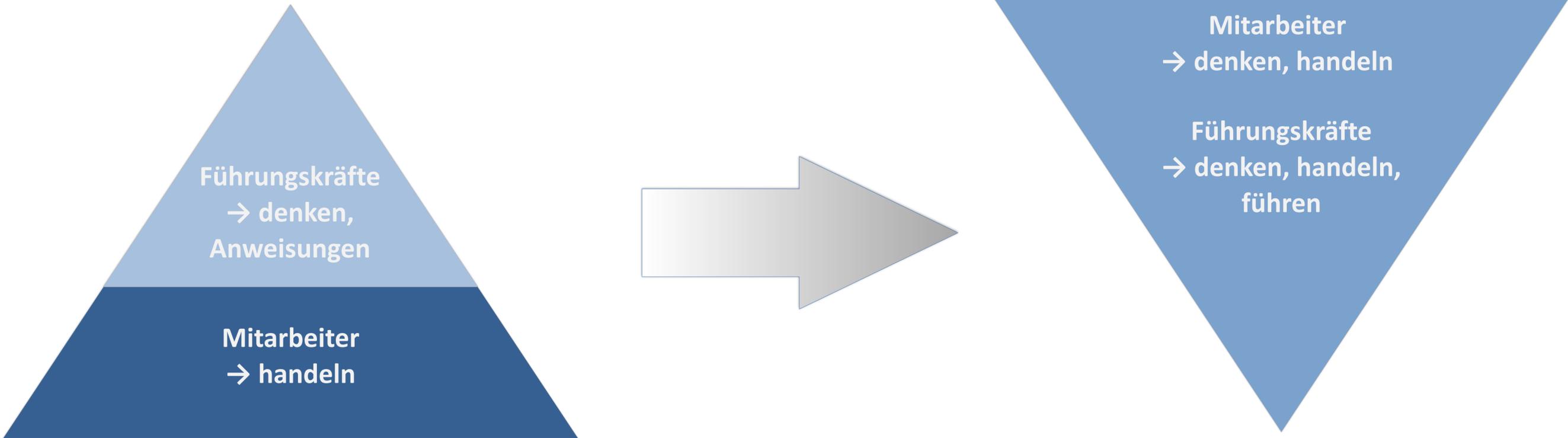
Entstehung von Wissen und innerer Haltung

Wissen allein ist wertlos, erst mit Erfahrung wird es wertvoll.
Letztlich entscheidet die innere Haltung darüber, wie Menschen handeln, nicht ihr verfügbares Wissen
(Basisdarstellung: Michael Bauer, Siemens AG).



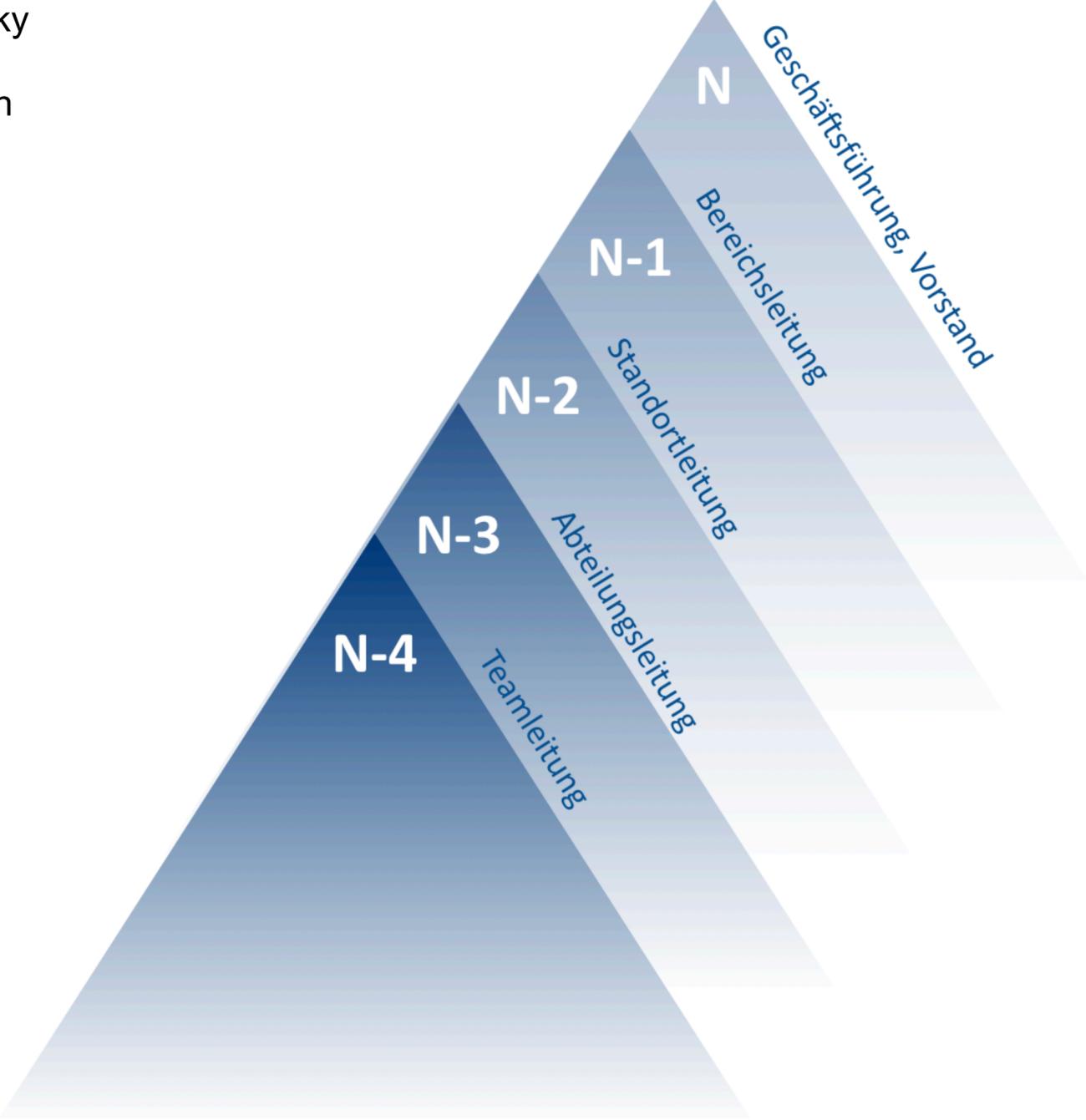
Führungsverständnis

Um Veränderungen richtig meistern zu können, muss das veraltete Denken einer klaren Trennung von „Kopf“ und „Hand“ (links) zu einem gemeinschaftlichen Denken und Handeln aller Ebenen (rechts) überführt werden.



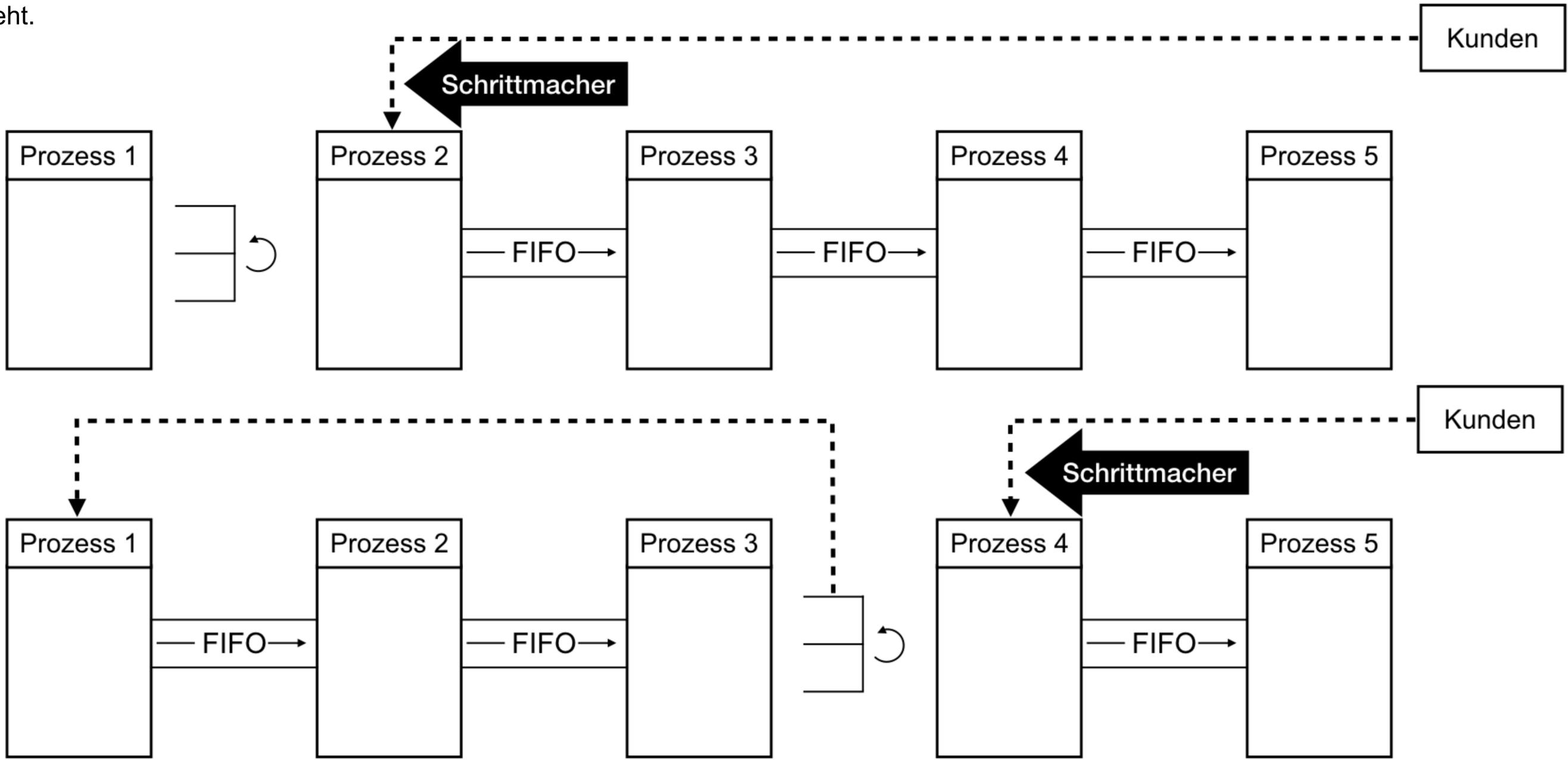
Verständnis der benötigten Instanzen

Die einzelnen Ebenen, auf denen die Herleitung des BlueSky sukzessive erfolgt (exemplarisch benannt). Die Unternehmen, die nicht all diese Instanzen haben, fangen in der für sie korrekten Ebene an und verfahren danach sukzessiv weiter.



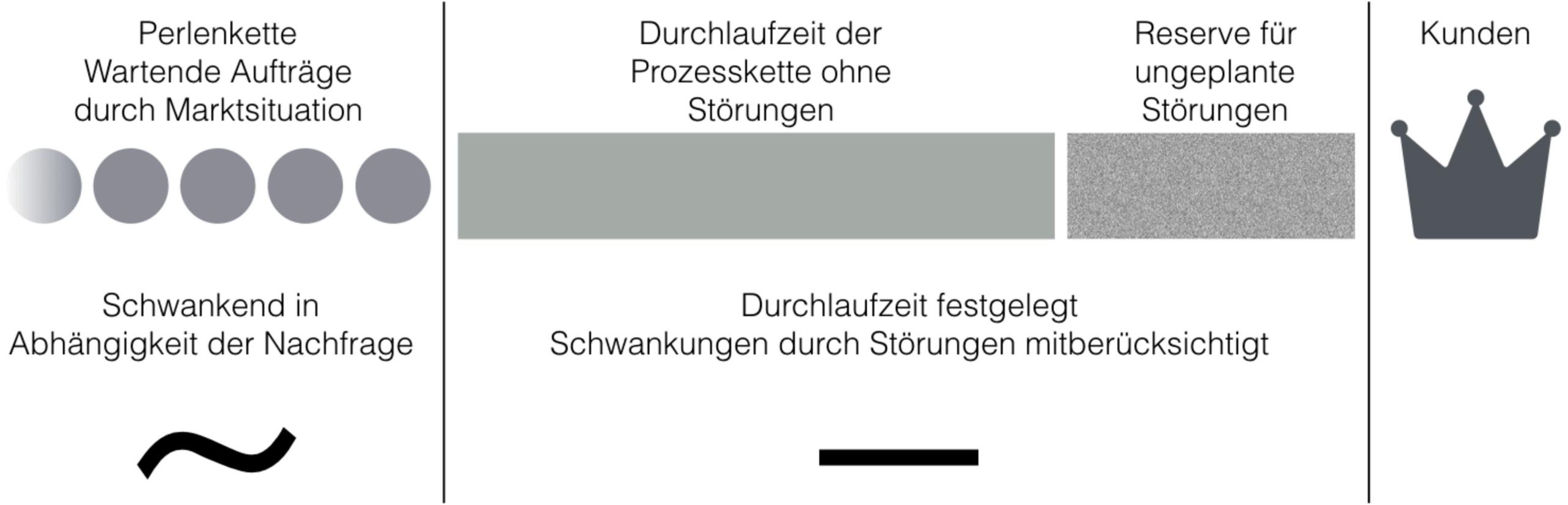
Der Schrittmacher

Bezeichnet den Prozess an dem die Kundenvarianz in der Prozesskette entsteht.



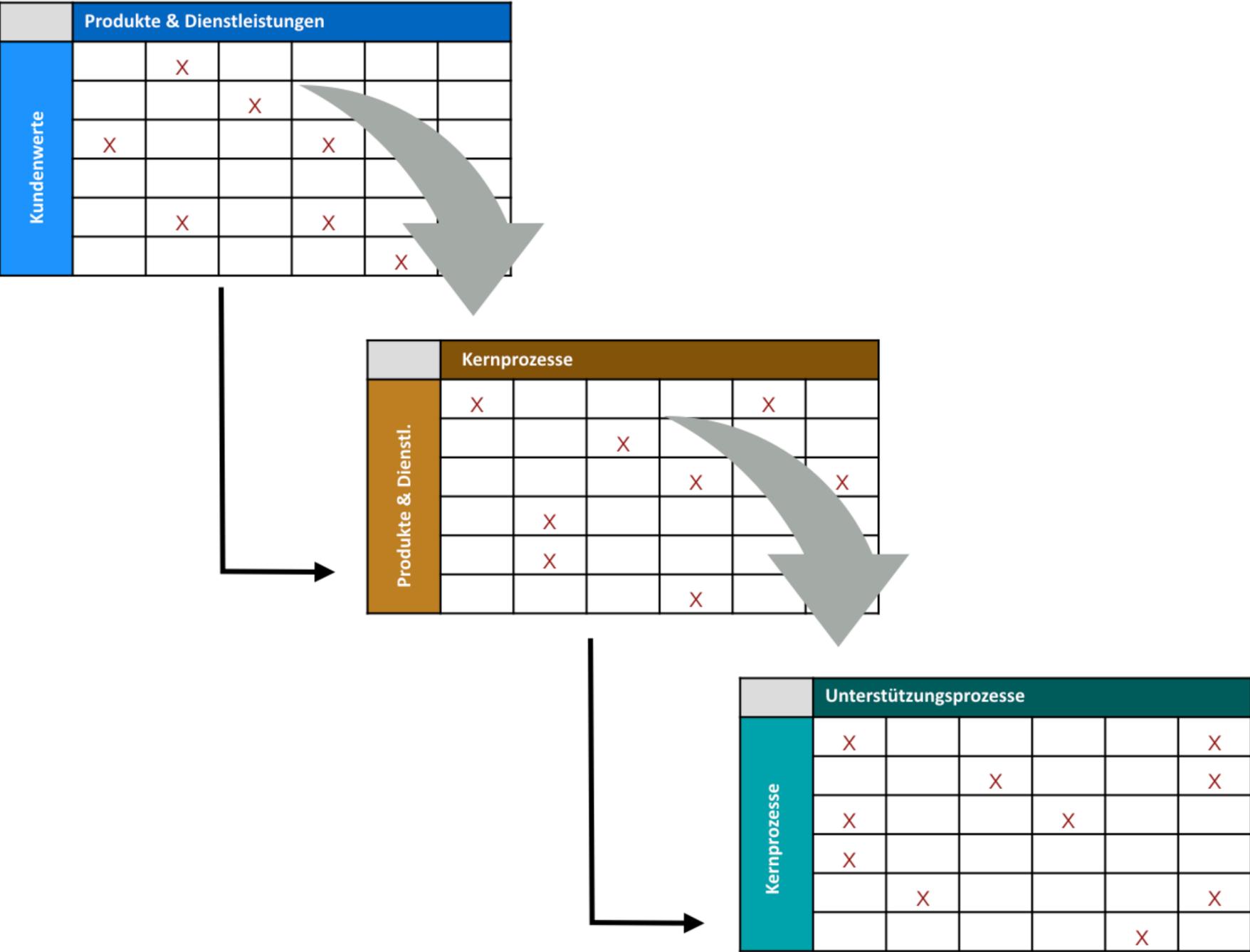
Durchlaufzeit in eindeutigen Systemen

In einem eindeutigen System ist die Durchlaufzeit aufgrund der Kenntnis des Prozesses stabil, wobei eine Annahme über das Aufkommen ungeplanter Stillstände berücksichtigt ist. Lediglich die Größe der Perlenkette vor der Prozesskette schwankt in Abhängigkeit von der Marktsituation.

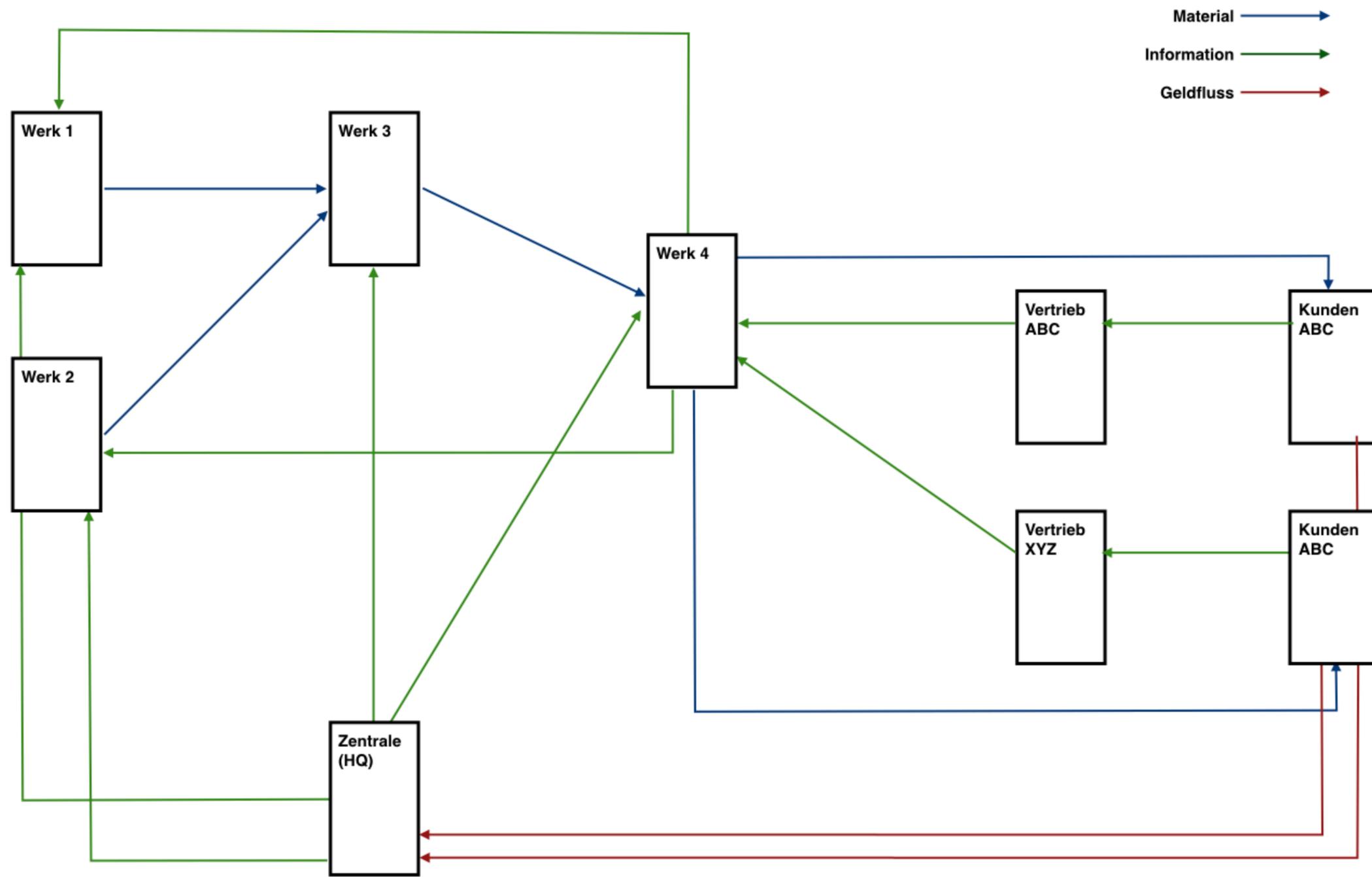


Kaskadiertes Vorgehen

Kaskadiert sequenzielles Vorgehen für eine von den Kundenwerten ausgehende Priorisierung, um ein Verständnis zu erlangen, an welchen Stellen man im Entwicklungsprozess beginnen muss. Dieser Schritt kann hilfreich sein, falls der Gesamtumfang des BlueSky zu umfangreich erscheint.

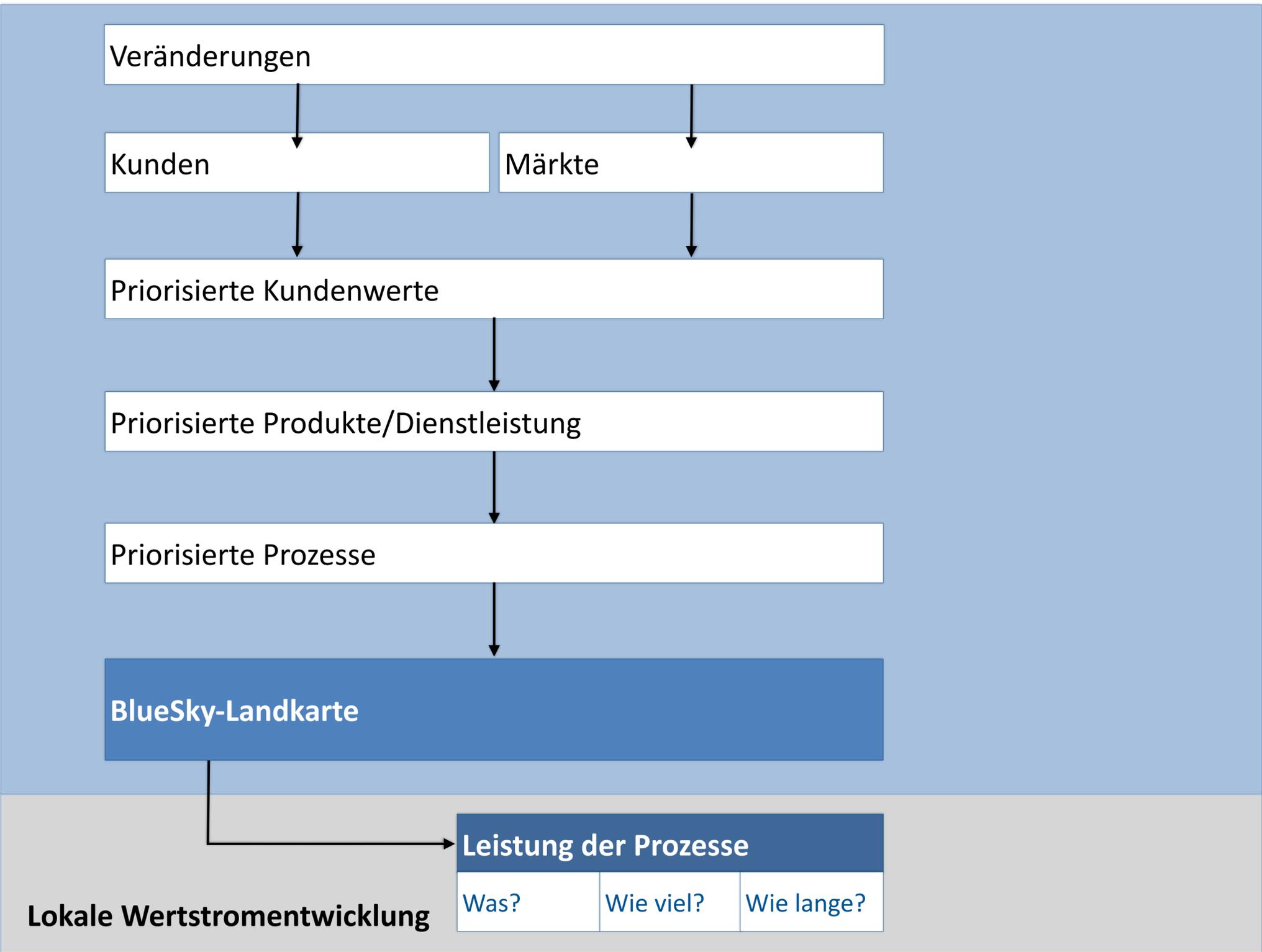


Darstellung der groben Wertstromlandkarte



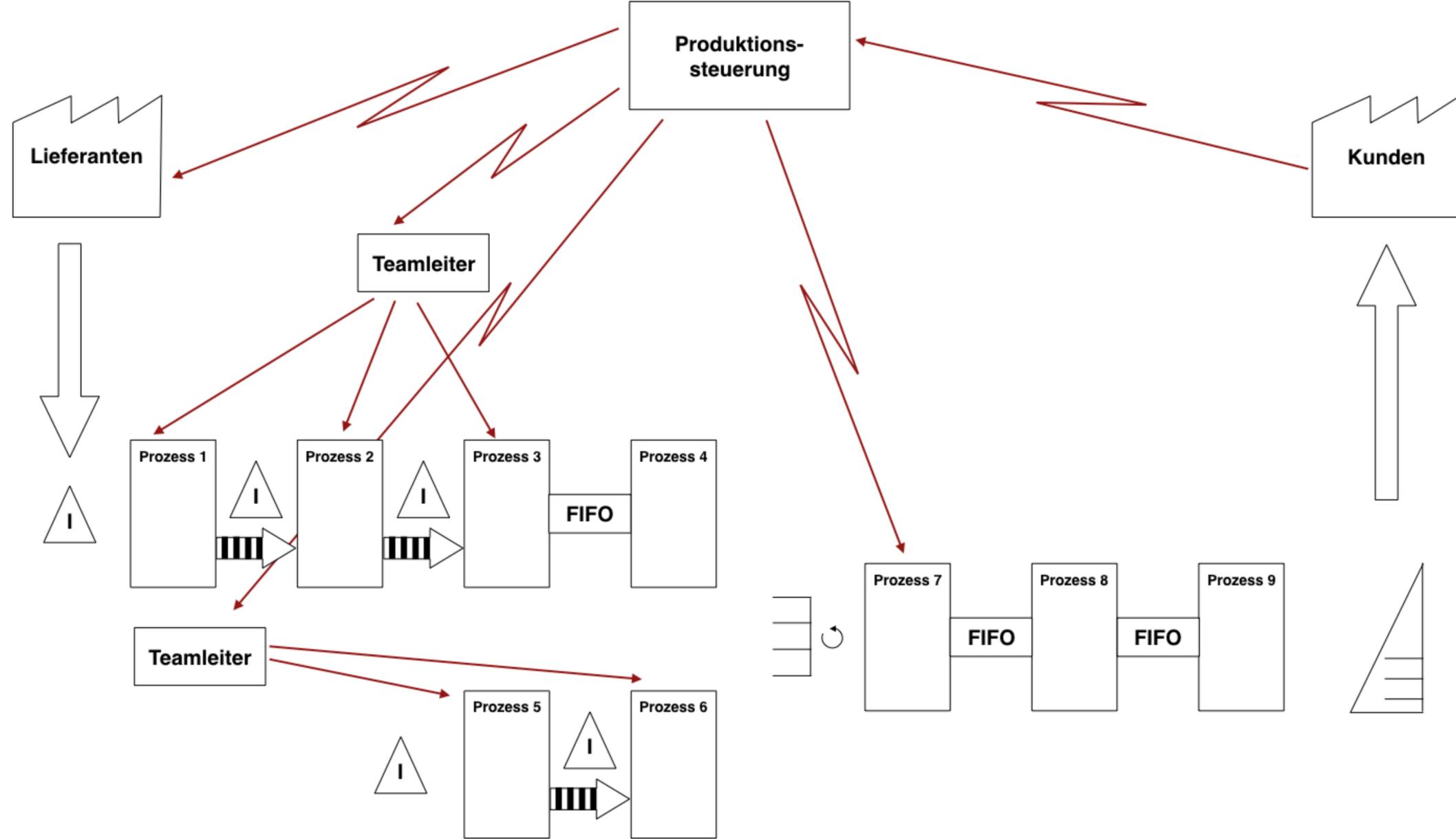
Der Weg der Veränderung zum BlueSky

Der BlueSky ist abgeschlossen, sobald die Übertragung in die lokale Wertstromentwicklung beginnt (grauer Bereich).



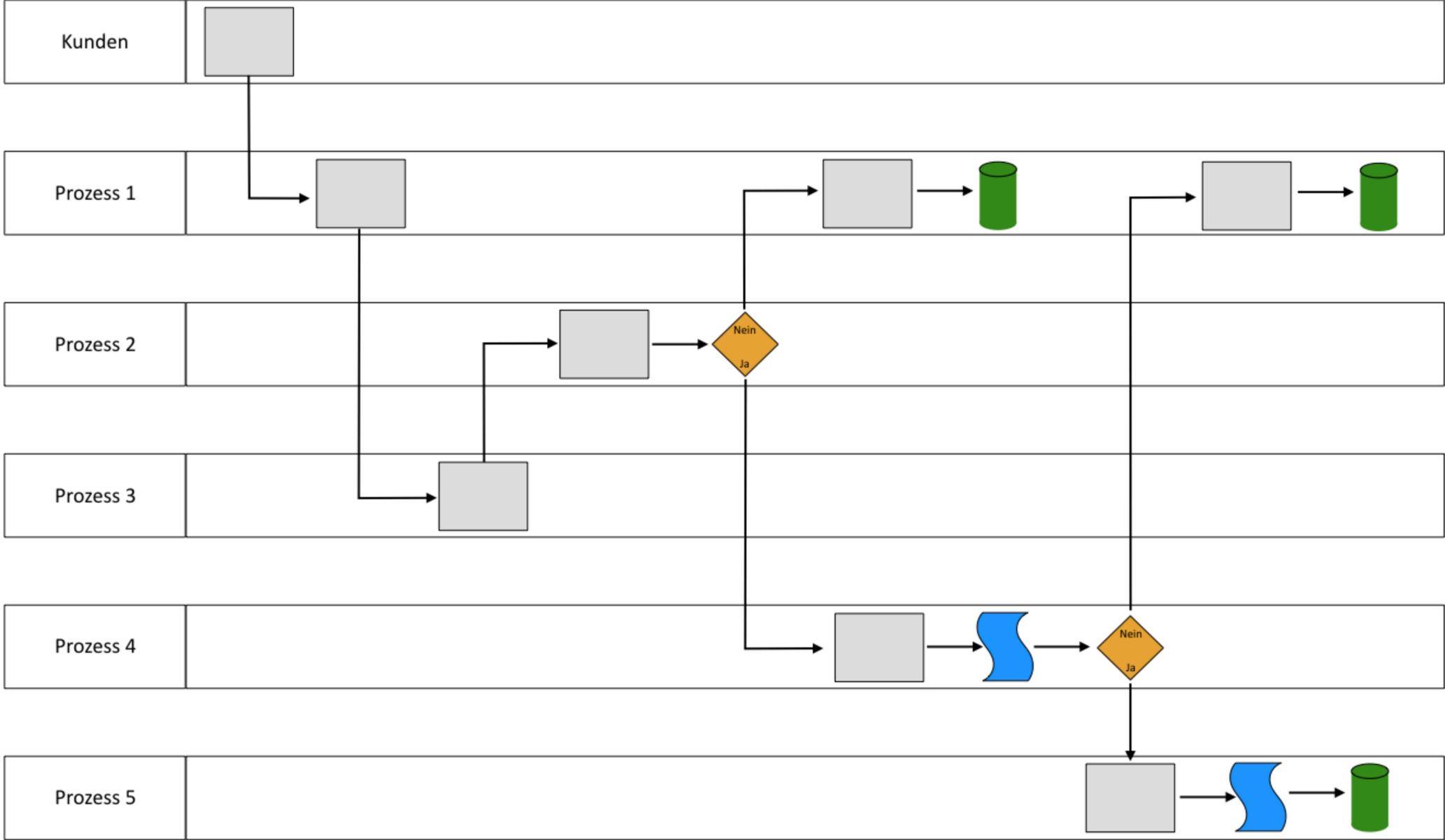
Darstellung einer Wertstromanalyse

Diese Methodik kann in gleicher Art und Weise für die Entwicklung von Zielzuständen in Form eines Wertstromdesigns angewendet werden.



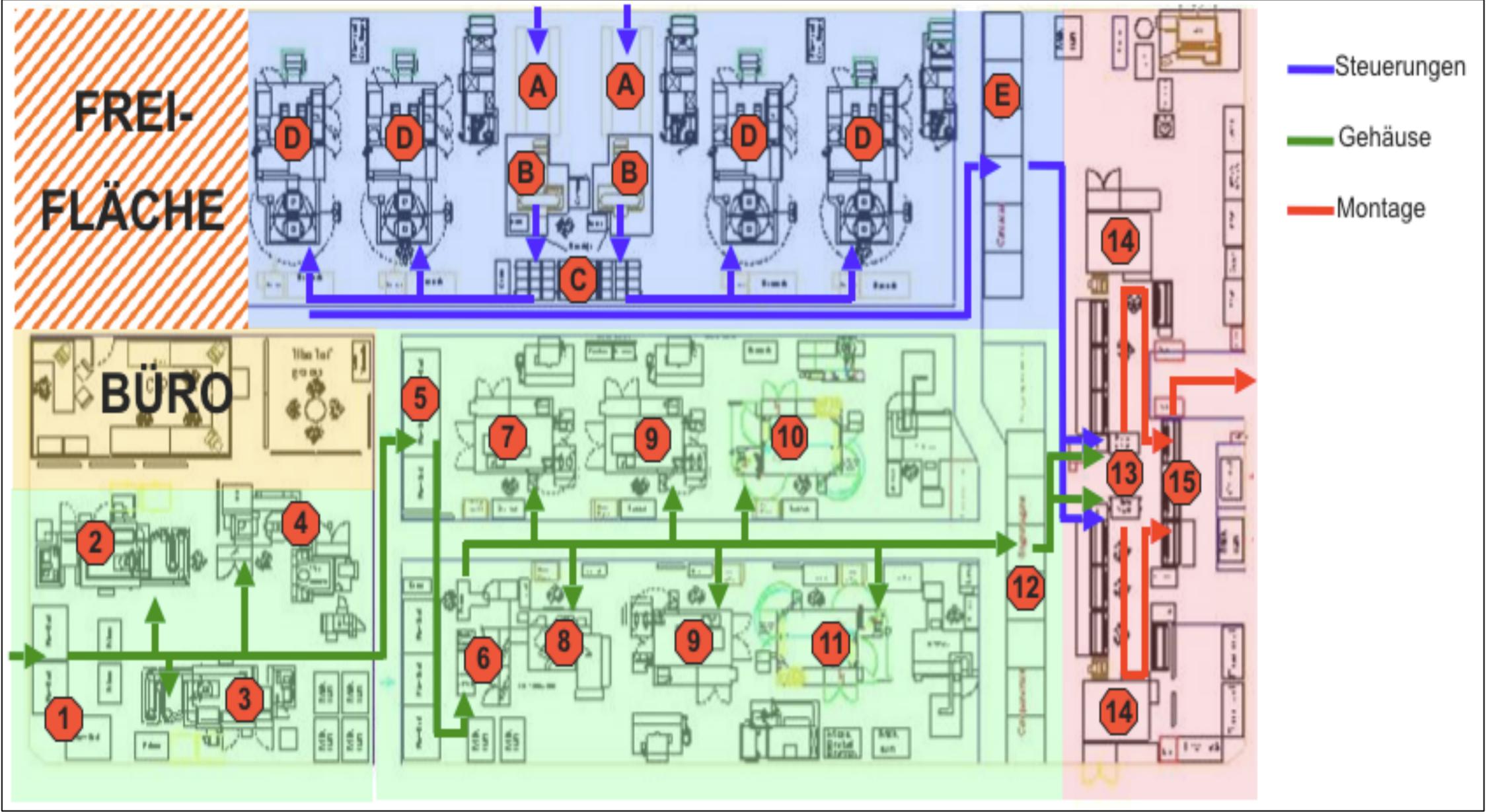
Darstellung einer Swimlane-Analyse

Swimlane-Analysen sind vor allem für administrative Prozesse geeignet. Es ist möglich, gleichermaßen Ist- und Zielzustände darzustellen.



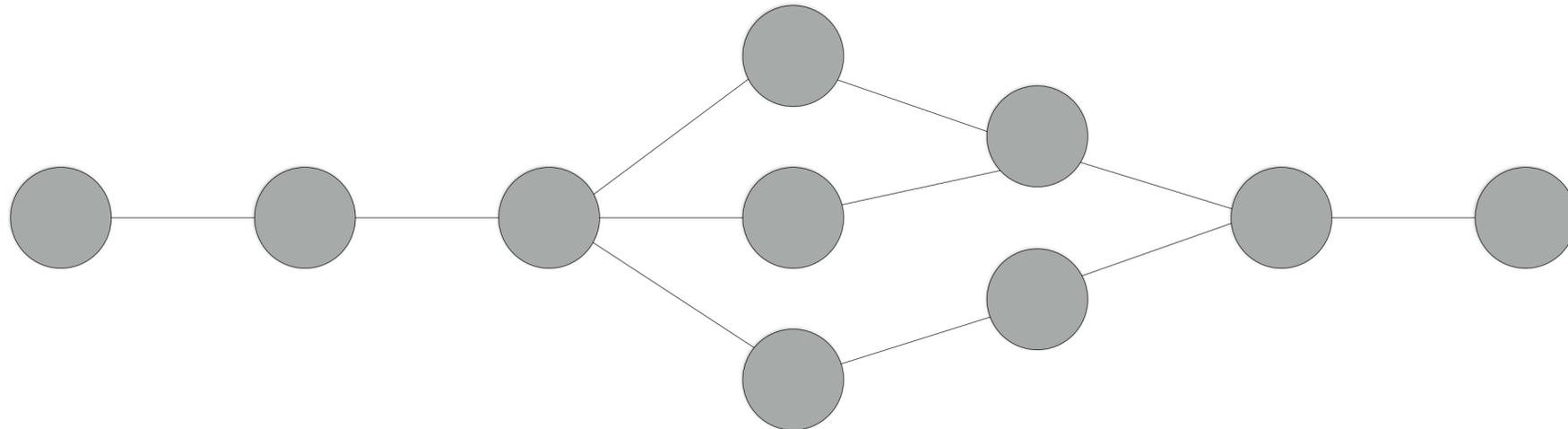
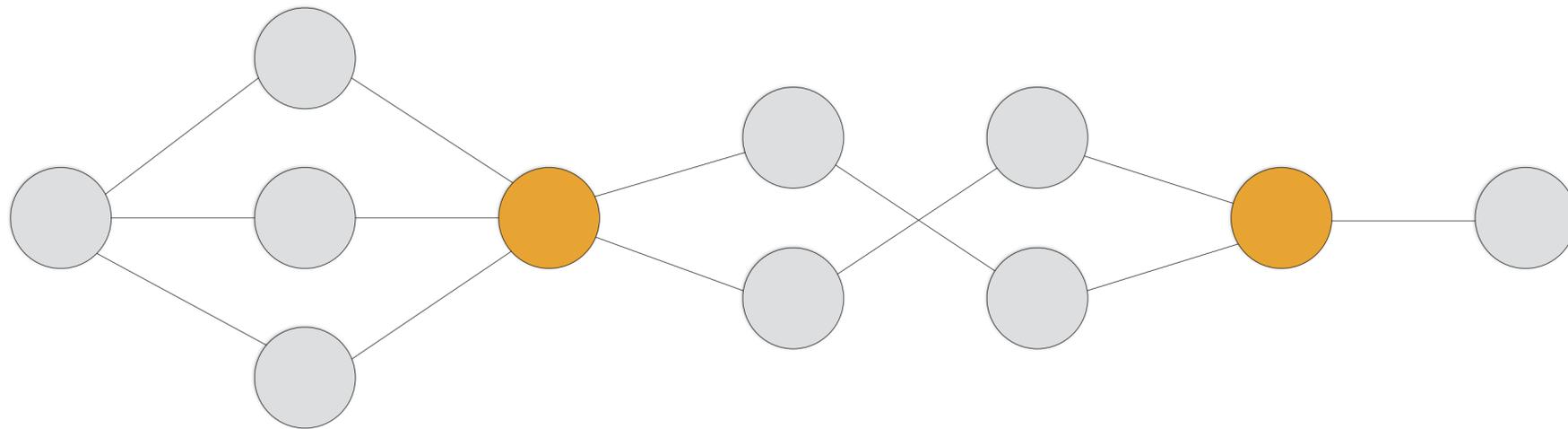
Layout für eine Produktionshalle

Solche Darstellungen sind auch für administrative Räume und Gebäude machbar und sinnvoll.

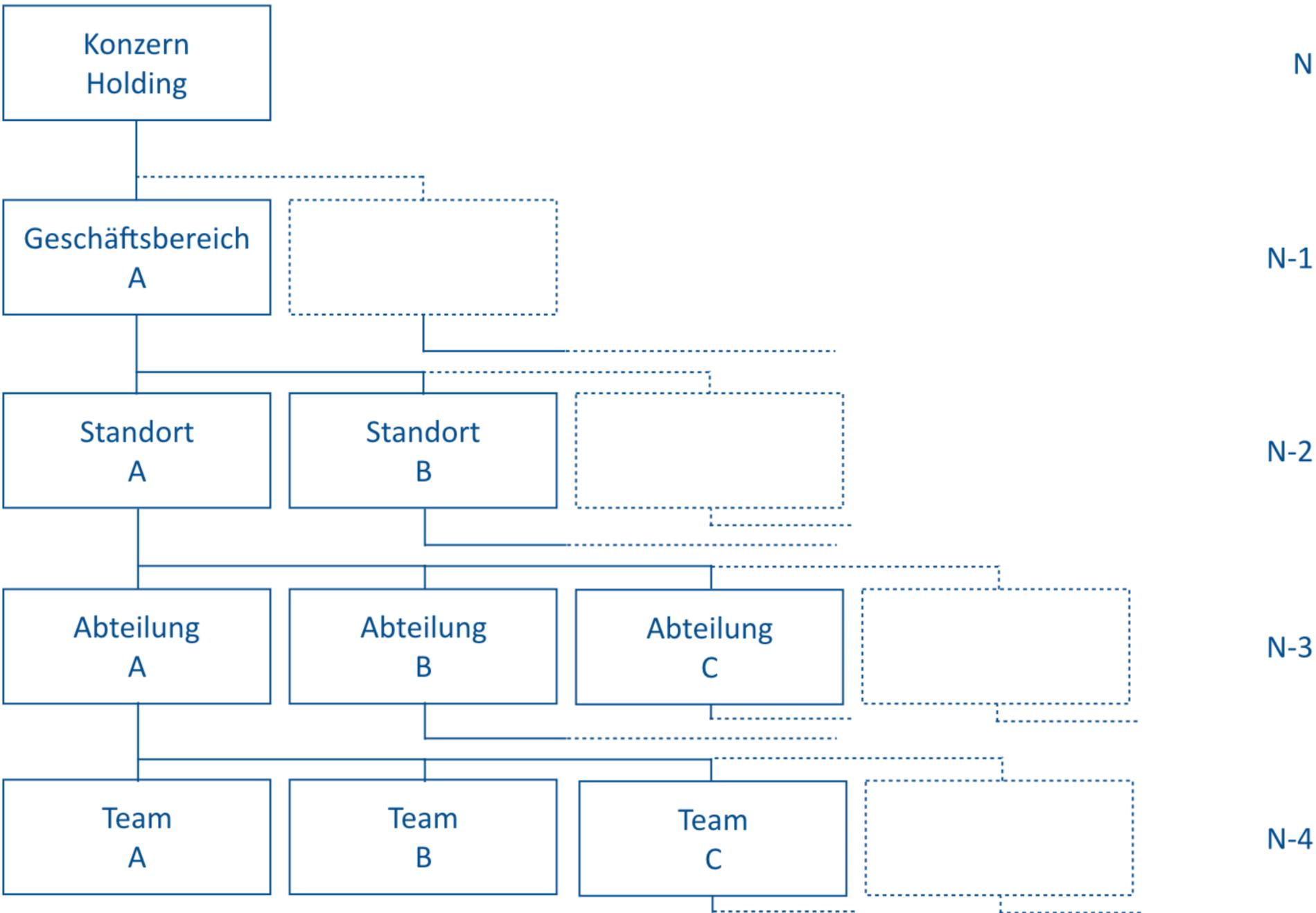


Darstellung eines Bubble-Diagramms

Jeder Kreis (= bubble) steht für einen Arbeitsplatz oder eine Maschine. Diese Darstellung hilft dabei, zu verstehen, wie Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsschritten dazu führen können, dass es undefinierte Abläufe gibt.

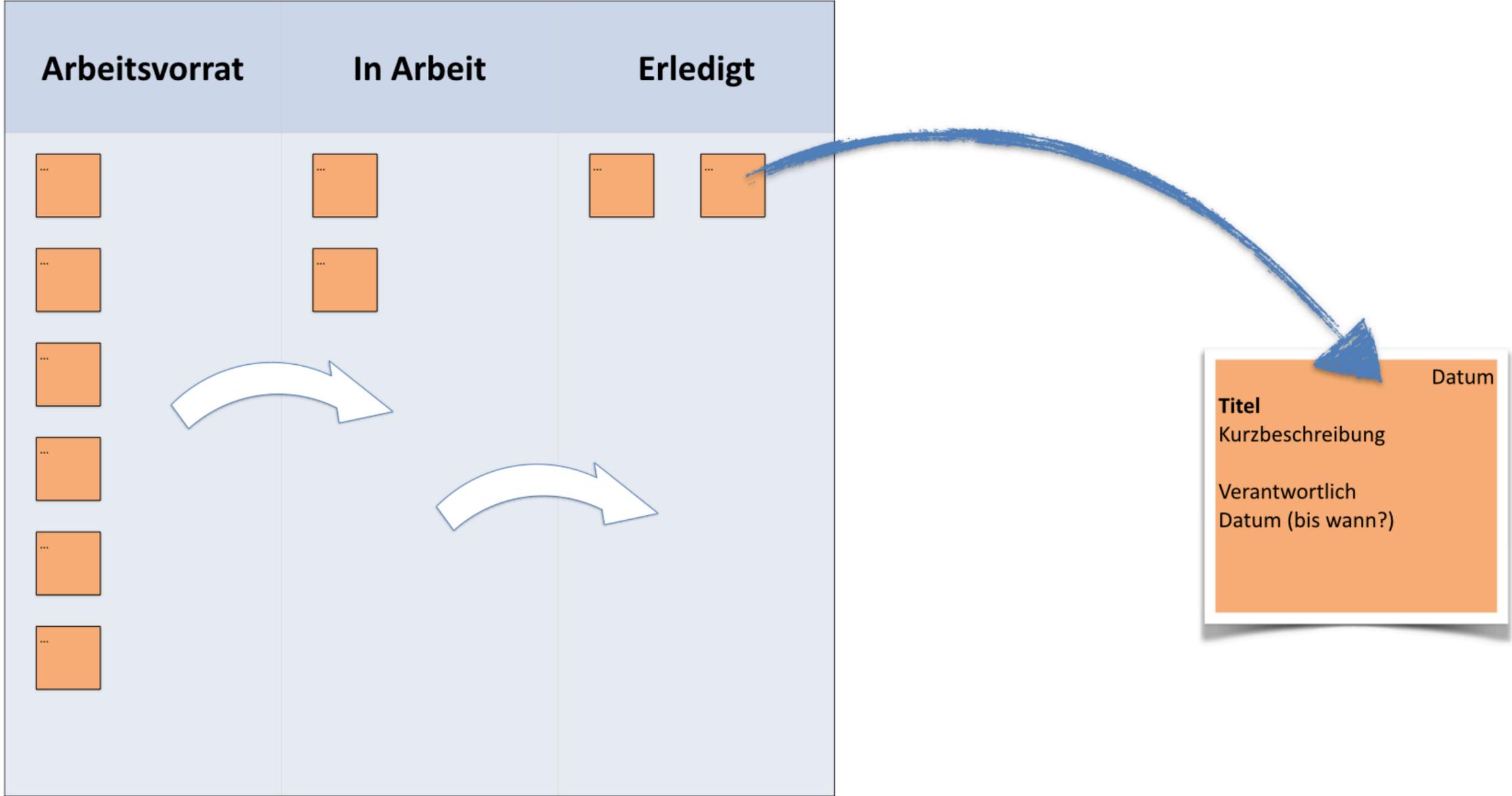


Darstellung eines Organigramms



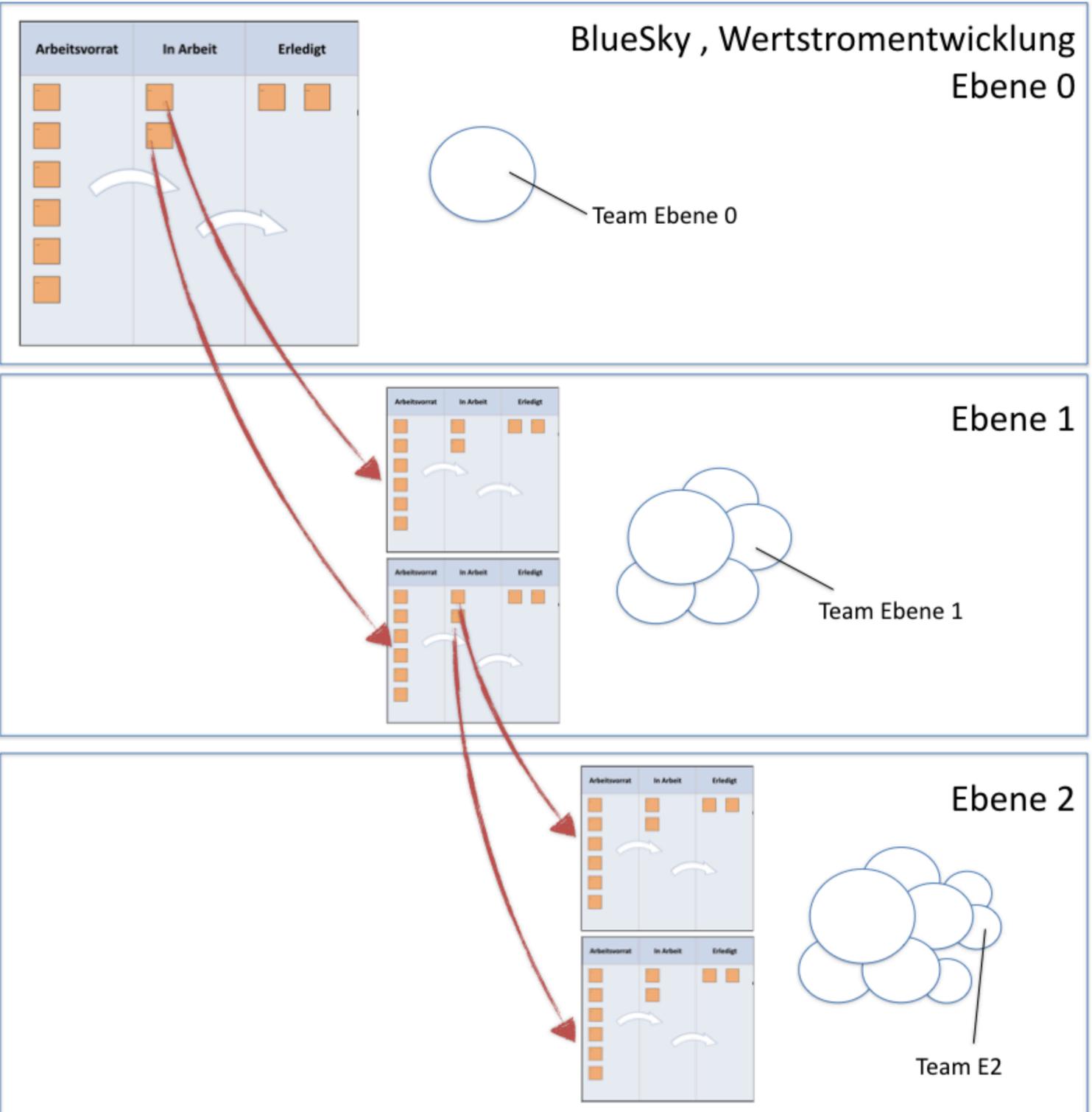
Visualisierung Umsetzung

Schematische Darstellung der Visualisierung von Aktivitäten durch Karten (manchmal auch als „Kanban“ bezeichnet). Idealerweise erfolgt die Darstellung physisch, kann aber bei Bedarf auch virtuell erfolgen.



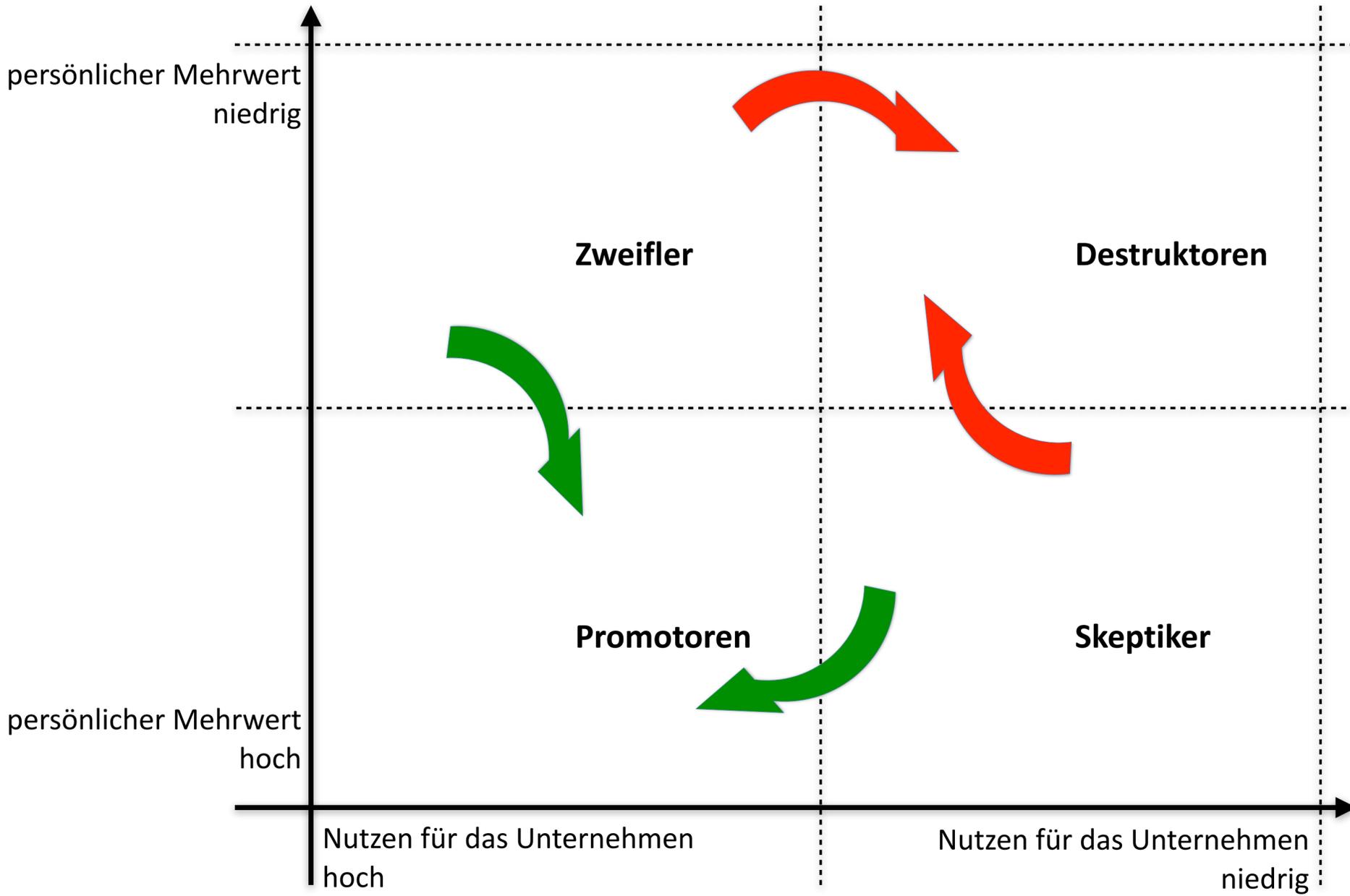
Umsetzungskaskaden

In Fall von umfangreicheren Aufgaben aus der Wertstromentwicklung und dem BlueSky kann ein Projekt in Unterstrukturen aufgeteilt werden. Die Organisation kann analog zu Abb. 21 erfolgen.



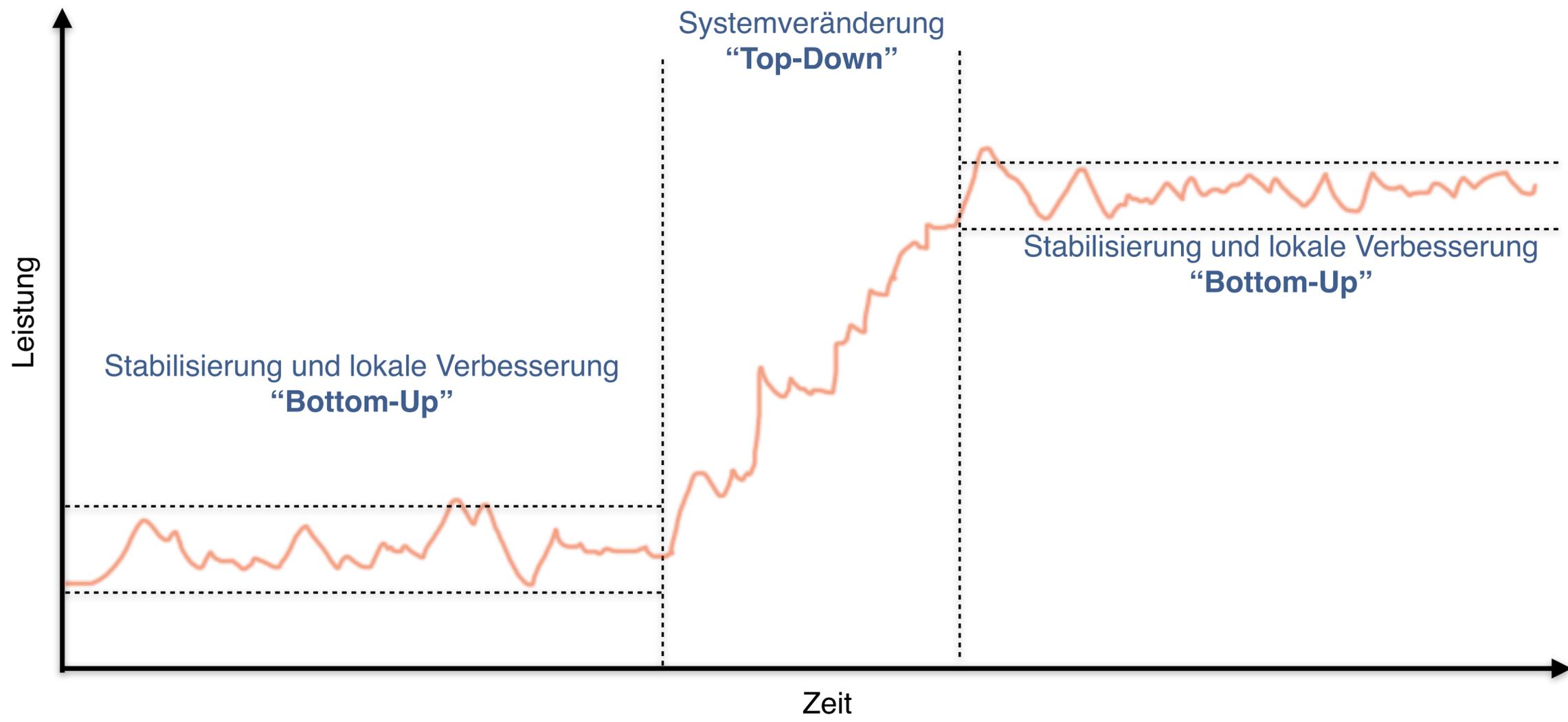
Verhaltenstypen

Verschiedene Typen von Mitarbeitern handeln bei Verbesserungsmaßnahmen unterschiedlich in Abhängigkeit der jeweiligen Bewertung des Mehrwerts für das Unternehmen und das persönliche Empfinden.



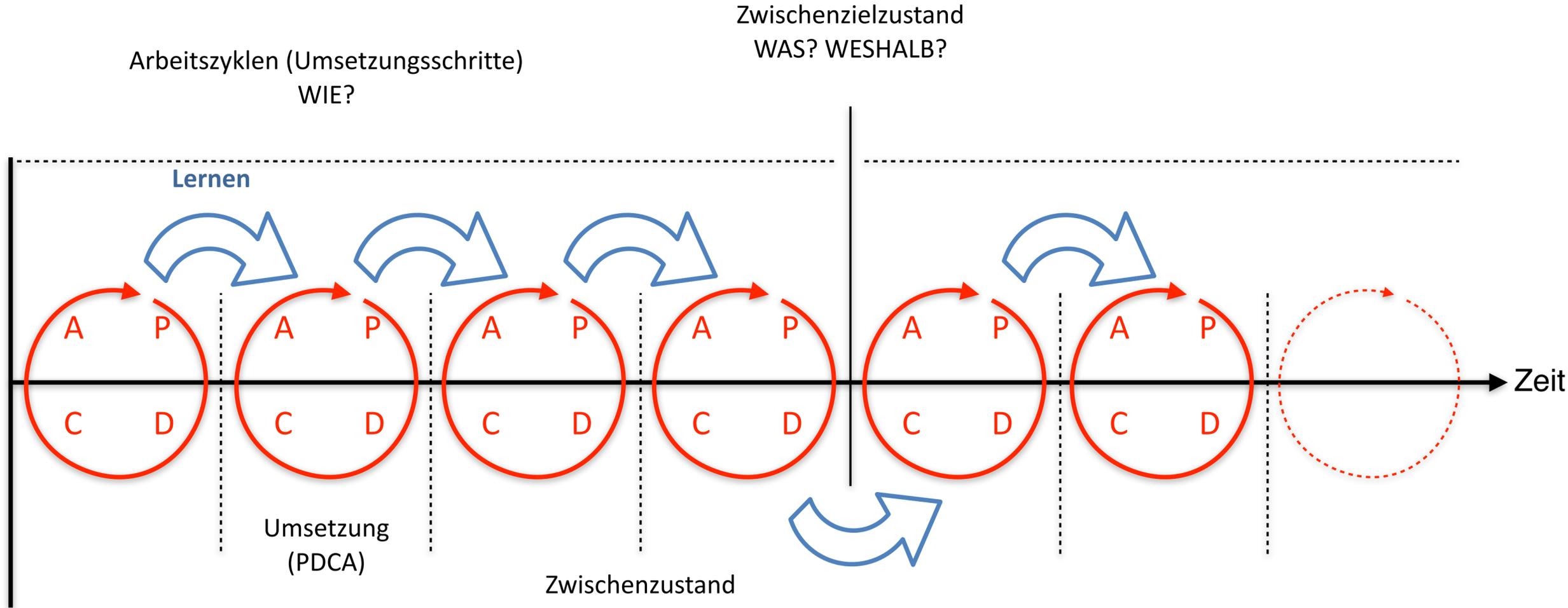
Darstellung der Verbesserungsarbeit

Grafische Darstellung der Verbesserungsarbeit im operativen Alltag (Bottom-Up) und der Systemveränderung (Top-Down). Beide Verbesserungsebenen greifen ineinander, ergänzen sich und sind hinreichend notwendig.



PDCA-Zyklus

Kleine Umsetzungszyklen (PDCA) auf dem Weg zum beschriebenen Zielzustand, die von den einzelnen, idealerweise interdisziplinären Teams begangen werden. Die Zielzustände beschreiben immer das Was und Weshalb. Das Wie entsteht durch das Agieren in den Arbeitszyklen.



Das Wasserfall-Paradoxon - Wege zur Veränderungsfähigkeit

Buchinger | Kuduz
Vision | Kaizen | Evolution

Dr. Mario Buchinger
Weidach 364h
6105 Leutasch
Österreich

M: +43 676 4616380
Email: office@buchingerkuduz.com
Web: www.buchingerkuduz.com

UID: ATU69006915
D-U-N-S: 300472583

Die Grafiken dürfen unter Angabe des Urhebers (Dr. Mario Buchinger) gerne verwendet werden.



Wege zur Veränderungsfähigkeit



Unser Blog zum Themen rund um Elektromobilität und Mobilität der Zukunft:
<https://www.buchingerkuduz.com/blog/>



Unser Podcast mit Kommentaren und Anregungen zu aktuellen Themen:
<https://www.buchingerkuduz.com/de/medien/bk-podcast/>