

AUS DER SEELE GESPROCHEN

Blick aus einem anderen Fenster

Andreas Rockenbauer machte sich in einer der letzten E&W-Ausgaben Gedanken über das ewig gleiche Tun von ewig gleichen Dingen, das von vielen als Hauptfeind von Kreativität und Erfolg angesehen wird. Als Lean-Coach bin ich überzeugt: Routinen sind wichtig und nötig und sie stehen ganz und gar nicht in Widerspruch zu Kreativität.

TEXT: Wolfgang Grasl | FOTO: Thomas Max Müller/ pixelio.de | INFO: www.lean-coach.at



Andreas Rockenbauer blickte in seinem Editorial mit dem Titel „Blick aus einem anderen Fenster“ auf einen Vortrag zurück, in dem eindringlich davor gewarnt wurde, in der täglichen Routine allmählich immer mehr einzurosten um am Ende festzustecken. Der Rat des Vortragenden lautete, den Kampf gegen zersetzende Routine schon bei ganz alltäglichen Dingen zu beginnen - zB beim allmorgendlichen Gang in das Badezimmer. Angesichts dieses Vortrages ließ der E&W-Herausgeber die Gedanken schweifen: „Während Routine (so wirkungsvoll sie in ausgewählten Situationen sein mag) im Allgemeinen langsam wirkendes Gift für notwendige, niemals endende Veränderungen ist, die eine sich ständig in Entwicklung befindende Umwelt erfordert, so faszinierend und anregend kann es sein, Neues auszuprobieren oder gewohnte Dinge auf eine neue Art und Weise zu versuchen. Ebenso faszinierend kann es aber auch sein, bekannte Dinge in Form eines radikalen Perspektivenwechsels auch mal von einer ganz anderen Warte aus zu betrachten.“

AUS DER SEELE GESPROCHEN

Einer der Gründe warum ich mich immer auf die neue E&W Ausgabe freue, ist das Editorial des Herausgebers Andreas Rockenbauer. Spricht es mir nur allzu oft aus der Seele, zeigt viele Parallelen zu meinem Alltag und gibt mir genauso oft Stichworte und Anregungen für Geschichten über die faszinierende „Lean-Philosophie“.

Dieses Mal schien es, ich müsste ausnahmsweise widersprechen als der Autor über „Routinen als Hauptfeind von Kreativität und Erfolg“ schreibt. Doch schon im nächsten Absatz hat sich alles relativiert. Da stand nämlich: „... so faszinierend und anregend kann es sein, Neues auszuprobieren oder gewohnte Dinge auf eine neue Art und Weise zu versuchen“, da war ich wieder zufrieden. Ich gehe noch einen Schritt weiter und behaupte - beides, „die Routinen“ und „das Ausprobieren“ sind wichtig und nötig.

Doch zurück zum Anfang: Häufig begegnet mir bei meinen Kunden und Seminarteilnehmern die Einstellung „Routinen sind der Feind der Kreativität“, vor allem bei den Lean-Neulingen ist das öfter der Fall. Dieser Einwand kommt meistens dann, wenn ich beginne die Wichtigkeit von Routinen und standardisierten Abläufen zu erklären.

SCHEINBARES PARADOXON

Ich freue mich über die Gelegenheit hier ein scheinbares Paradoxon der Lean Philosophie aufzulösen. Standards, Routinen und Kreativität sind kein Widerspruch. „Routinen und standardisierte Abläufe“ sind in vielerlei Hinsicht wichtig. Beim Anlernen neuer Mitarbeiter, für Urlaubsvertretungen und im größten Druck sind Standards und Routinen sehr hilfreich und geben uns mehr Sicherheit. Das Wichtigste ist aber das sogenannte Abweichungsmanagement. Nur wenn ich weiß wie ein Prozess ablaufen soll (Standard), kann ich Abweichungen erkennen und darauf reagieren. Wissen Sie z.B. wie lange es im Idealfall dauert bis ein Angebot oder eine Rechnung draußen-, die Buchhaltung erledigt-, oder ein bestimmter Routineeinsatz beim Kunden durchgeführt ist? Wenn ja, können sie Ist- und Sollzustand vergleichen und bei Abweichungen mit Verbesserungsideen darauf reagieren. Übrigens werden in der Lean-Philosophie in solchen Fällen nicht die Menschen, sondern die

Prozesse verantwortlich gemacht und es wird gemeinsam versucht die Situation zu verbessern. Und genau jetzt ist Kreativität gefragt!

Bei der Ursachenanalyse und Erarbeitung neuer Wege braucht man Offenheit, Mut und Kreativität um einen neuen Standard für eine neue Routine zu erstellen - und der Kreislauf beginnt von vorne. Die erfolgreichsten Unternehmen spielen diese gelebte „kontinuierliche Verbesserung“ in einem permanenten Kreislauf. Standards und Routinen sind nötig und hilfreich. Sie dürfen, nein müssen aber auch regelmäßig verbessert oder hinterfragt werden.

Dabei gibt es mehrere Aspekte zu berücksichtigen, vorausgesetzt die Firmenkultur lässt das zu:

Das Prinzip die Fehler in der Prozessorganisation und nicht bei Menschen zu suchen (Wenn sie allerdings überzeugt sind ein Mitarbeiter macht absichtlich Fehler dann reagieren Sie entsprechend).

Die Probleme zu visualisieren, mit den richtigen Methoden an deren Ursache anzupacken und nicht immer wieder Symptome zu bekämpfen.

Verantwortung für Prozessverbesserungen abzugeben, bzw. zu teilen und zwar mit denen die die meiste Ahnung von den jeweiligen Abläufen haben (das ist in der Regel nicht der Chef).

Mut zum Scheitern. Selten funktionieren neue Ideen auf Anhieb. Setzen Sie Grenzen, aber lassen Sie sich dadurch nicht frustrieren und entmutigen Sie nicht Ihre Mitarbeiter.

Sich in die Perspektive des Kunden zu versetzen, zu Fragen „wo ist der (Mehr) Wert für den Kunden“.

„Etwas Neues auszuprobieren oder gewohnte Dinge auf eine neue Art und Weise zu versuchen“ wie Andreas Rockenbauer schreibt, ist dann das was uns nach vorne bringt und von der Mittelmäßigkeit abhebt.