

„Das machen wir schon immer so“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o In lange Zeit unveränderten Routinen steckt häufig erhebliches Verbesserungspotenzial.
- o Wenn vermeintlich keine Alternativen zu einer Vorgehensweise bestehen, wurde nicht groß genug gedacht.
- o Technologie ist kein Allheilmittel – intelligent eingesetzt bieten aber auch einfache, übliche Tools enorme Potenziale zur Prozessoptimierung.



Routinen steigern die Effizienz, bieten Mitarbeitern Orientierung und sind gefährlich. Wieso gefährlich? Weil bei Routinen mitunter der Autopilot übernimmt und Vorgehensweisen nicht mehr hinterfragt werden. Überlegen Sie einmal, welche Abläufe in Ihrem Unternehmen geschehen, „weil wir das schon immer (so) gemacht haben“. Nicht (mehr) passende Routinen und Arbeitsweisen zu erkennen und weiterzuentwickeln kann Kapazitäten entlasten, Zeit und Geld sparen. Es bestehen drei Möglichkeiten, warum eine Routine gängig, aber nicht sinnvoll ist. Wie man sie erkennen und vermeiden kann, lesen Sie hier.

- o Erstens: Das Ziel hat sich verändert, die Vorgehensweise aber nicht. Dies tritt selten innerhalb eines Fachbereichs auf, umso häufiger an Schnittstellen zu benachbarten Bereichen. Beispiel: Der Vertrieb hat ein Regionalkonzept eingeführt – anstatt nur bundesweiter Aktionen sollen künftig vertriebliche Aktivitäten auf einzelne Regionen gerichtet sein. Das Marketing bereitet wie bisher Marktdaten für den Vertrieb auf – die nun aber geringeren einen Wert haben, da sie nicht regional gegliedert sind. Beim Anpassen von Abläufen und Standards in einem Bereich gilt es deshalb die **Abstrahleffekte auf andere Bereiche zu berücksichtigen**.
- o Zweitens: Die Rahmenbedingungen haben sich geändert – häufig zählen dazu Marktentwicklung, Kompetenzen/Mitarbeiter und Technologie. Beispiel: In einem tradierten Maschinenbauunternehmen wurde seit jeher ein Laufzettel genutzt, um wesentliche Zäsuren in der Entwicklung kundenindividueller Produkte von mehreren Personen nacheinander freizugeben. Via E-Mail wäre das Anstoßen des Prüfprozesses bei allen Schlüsselpersonen parallel möglich gewesen, wurde aber nie diskutiert. Tragen Sie dafür Sorge, dass die **Annahmen und Begründungen für die Wahl ei-**

ner Routine regelhaft hinterfragt werden.

- o Drittens: Die Routine war nie sinnvoll, aber man hat sich daran gewöhnt. Häufig sind dies Webfehler in der Zusammenarbeit, die von den Beteiligten im Tagesgeschäft nicht als Problem wahrgenommen werden. In unserer Beratungspraxis erleben wir musterhaft:
 - Informationen gelangen nicht systematisch dorthin, wo sie benötigt werden. Es liegt am „nächsten in der Kette“, beim zuvor Verantwortlichen (ggf. mehrfach) nachzufragen. Auch bei der Definition von Prozessen gilt: Information ist eine Bringschuld.
 - In Meetings werden Themen gemeinsam von Grund auf erarbeitet. Das raubt Zeit, denn Gruppendiskussionen sind gut zum Modifizieren, nicht zum Kreieren. Es lohnt sich immer, einen Vorschlag als Diskussionsgrundlage vorbereiten zu lassen.
 - Insbesondere in Entwicklungs- und Produktionsprozessen sind Wiederholungs-/Korrekturschleifen gängige Praxis. Wenn die Notwendigkeit von Schleifen nicht in den Beteiligten begründet ist (Wünsche/Kompetenzen), ist sie durch das Verfahren selbst bedingt. Hier gilt es zu klären, wie „First Time Right“ realisiert werden kann, also die Anzahl der Schleifen bis auf 0 gesenkt werden kann.

Die „Warum“-Frage ist auch in der Gestaltung von Prozessen und Abläufen wertvoll. Nutzen Sie sie insbesondere, wenn aus den Fachbereichen das Feedback kommt, man könne keine zusätzlichen Aufgaben übernehmen, weil so viel Tagesgeschäft zu erledigen sei.