



... vier Fragen an Dr. Rolf Schrader

Herr Dr. Schrader, die Startseite Ihrer Homepage ist mit dem Zitat von Oliver Cromwell „*Wer aufhört, besser sein zu wollen, hat aufgehört, gut zu sein*“ überschrieben. Teilen Sie Cromwells Auffassung?

*Das freut mich, dass Sie meine Homepage besucht haben und Ihnen dieses Zitat auffiel. Nur ist es wahrlich keine Erfindung unserer Zeit, denn Cromwell hat in der ersten Hälfte des 17. Jahrhunderts gelebt. Und ich möchte gleich noch ein weiteres – für mich ebenfalls zentrales – Zitat von Henry Ford hinzufügen: „**Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist**“.*

In der Tat stellen für mich besonders diese Zitate den zentralen Anspruch meines eigenen Handelns dar.

Immer auf der Suche nach etwas Neuem, ausgetretene Pfade verlassen, aber auch bereit zu sein, aus Rückschlägen zu lernen und gestärkt wieder aufzustehen.

Diesen Anspruch versuche ich auch in die Arbeit mit meinen Kunden einzubinden, denn jede Veränderung in einer Organisation ist eine Herausforderung an die betroffenen Menschen. Es gilt, einerseits faktenbasierte Entscheidungen treffen zu können, andererseits aber auch, mit persönlichen Ängsten umzugehen. Denn vielen gibt der Spatz in der Hand eine größere Sicherheit als die ‚berühmte‘ Taube auf irgendeinem Dach.

Das klingt ja beinahe philosophisch. Wie sieht denn die Praxis dazu aus?

Sehr praktisch! Wenn ich in ein neues Projekt einsteige, versuche ich mir erst einmal im Rahmen des Projektziels ein Bild an Hand verschiedener Fakten zu machen. Dazu können zählen: zeitliche Entwicklung verschiedener Kennzahlen, QM-Handbuch / Prozessflowcharts, Analyse des Produktportfolios, ...aber auch Interviews mit den einzelnen Prozessbeteiligten.

Wenn es dann um die Zusammensetzung eines Projektteams geht, ist es mir sehr wichtig, dass prozessnahe Mitarbeiter aus den beteiligten Funktionen eingebunden werden, eben die Indianer und nicht die Häuptlinge. Denn die Indianer können normalerweise besser mit Pfeil und Bogen umgehen, als die Häuptlinge.

Doch auch die Häuptlinge sind nicht unwichtig: sie müssen „ihren Indianern“ die notwendigen Freiräume geben, um im Projekt mitzuarbeiten.

Meine Rolle sehe ich eher als die eines Coaches und nicht die des Projektleiters.

Ich unterstütze das Team durch Analysen, hinterfrage Sachverhalte.

Dabei lege ich besonderen Wert darauf, dass durch die Arbeit im Team der Blick auf die Unternehmensprozesse und weg von den Unternehmensfunktionen geschärft wird. Jeder einzelne soll möglichst selbst erfahren können, dass es um das ganze Unternehmen und nicht um ihn bzw. seine einzelne Abteilung geht.

Seit Ende des letzten Jahres setzen Sie auch selbst die Fabrik im Seminarraum (FiS) ein. Was ist der Grund dafür?

Weil die Fabrik im Seminarraum (FiS) das ganze Unternehmen in seinen einzelnen Funktionen und Abläufen auf eine einfache und praktische Weise abbildet:

Einerseits den Hauptprozess, in dem Wertschöpfung generiert wird, aber andererseits auch notwendige Unterstützungsprozesse.

Es wird unterschieden zwischen Material- und Informationsfluss. Und aufgrund der ‚Dramaturgie‘ bei der Durchführung der Fabrik im Seminarraum (FiS) erkennen alle Beteiligten sehr schnell Grenzen – ihre eigenen und die im System. Um im weiteren Verlauf der Fabrik im Seminarraum (FiS) besser zu werden, sind sie gezwungen, sich zusammenzuraufen und im Team zu arbeiten. Jetzt sollten alle Meinungen gefragt sein, auch die der leisen und zurückhaltenden und nicht nur die der lauten.

Neben diesen eher ‚weichen‘ Themen werden auch verschiedene Methoden praktisch vorgestellt und selbst ausprobiert wie z.B. einen Wertstrom zu beschreiben, das Spaghettidiagramm, die 7 Verschwendungsarten, Ordnung und Sauberkeit (5S/5A), Ursache-Wirkungsdiagramm (Ishikawa), KVP/PDCA. Und ich möchte hier noch unterstreichen, dass die gesamte Fabrik im Seminarraum (FiS) eine PowerPoint-freie Zone ist.

Mit wem würden Sie gerne ein Gespräch führen?

Konkret fallen mir da gleich mehrere Größen aus dem MusikBiz ein: Udo Jürgens oder Elton John, aber auch Felix Mendelssohn-Bartholdy oder Leon Boëllmann.

Mich interessiert dabei, wo sie ihre Ideen hernehmen bzw. -nahmen und was für sie eine schöne Melodie/ein schönes Thema ist und warum.

Andererseits möchte ich aber auch mit all den Menschen ein Gespräch führen, die es bis heute nicht verstanden haben, dass ihr Gehalt nicht von der Bank, sondern vom Kunden kommt. Für die Service keine Herausforderung oder Ansporn ist, sondern eine Last. Ich möchte diesen Zeitgenossen einen Spiegel vorhalten und versuchen, sie mit ihren eigenen Waffen zu schlagen. Das hilft manchmal, wenn Argumente und Fakten längst versagt haben.

An dieser Stelle wage ich es mal öffentlich Albert Einstein zu zitieren, der einmal gesagt hat: „Zwei Dinge sind unendlich, das Universum und die menschliche Dummheit, aber beim Universum bin ich mir noch nicht ganz sicher.“

Wenn es um die genannten Serviceverweigerer geht, bin ich mir aber sicher, dass die meisten nicht dumm sind, sondern gleichgültig oder berechnend. Und deshalb gebe ich nicht auf, am Ball zu bleiben, um mit ihnen ins Gespräch zu kommen.

Dr. Rolf Schrader ist Inhaber der RHS Consult. Er unterstützt als Interim- und Projektmanager Unternehmen bei Ergebnis- und Prozessverbesserungen in den Bereichen Supply Chain und Fertigung. Sein Branchenschwerpunkt bildet dabei die Prozessindustrie.

Als präziser Analytiker und bekennder Querdenker blickt er auf eine über 20-jährige Erfahrung und Führungsverantwortung in allen relevanten Unternehmensfunktionen wie Supply Chain, Produktion, Scaling-Up und Entwicklung in der chemischen und pharmazeutischen Industrie zurück.

Methodische Arbeitsschwerpunkte bilden bei Herrn Dr. Schrader als zertifizierter Lean Six-Sigma Black Belt Master die ganzheitlichen Planungsprozesse (ERP, S&OP), Lean und Six-Sigma.

Seit 2011 ist Dr. Rolf Schrader Mitglied der Alliance Change to Kaizen und im FiS-Partnernetzwerk engagiert. Als einer der ersten FiS-Partner hat er sich im vergangenen Monat als FiS-Experte qualifiziert.

