

# Tagesroutine einplanen

## Ohne Einbeziehung der Mitarbeiter führen Optimierungsprozesse ins Leere

Die Zahl der Manager, für die Prozessverbesserung reine Chefsache ist, wird kleiner. Wer bei der permanenten Prozessverbesserung die Mitarbeiter mit ins Boot nimmt, fährt in der „Operational Excellence“ besser.

Von Peter Abelmann

Viele Jahre bestimmten technische Lösungen und stark segmentierte arbeitsteilige Verfahren die Instrumentenpalette, wenn es galt, Logistikprozesse zu verbessern. Materialfluss, Supply-Chain-Management und der Abbau von Mitarbeitern in logistischen Ketten bestimmten das Bild. Besonders innovative Unternehmen setzen wieder auf das Potenzial ihrer Mitarbeiter, wenn es darum geht, logistische Prozesse zu verbessern. Noch so kluge Konzepte sind nur so gut, wie die Mitarbeiter vor Ort diese umsetzen können und wollen. Zunehmend versuchen Unternehmen, unter dem Schlagwort der „Operational Excellence“ ihre Mitarbeiter in logistische Veränderungen einzubeziehen und mitzunehmen.

**Routinen erkennen.** Logistikprojekte in deutschen Unternehmen zielten in den vergangenen Jahren oftmals sehr schematisch darauf, Lagerbestände zu reduzieren und logistische Tätigkeiten zu automatisieren. Oftmals mussten die Logistikverantwortlichen jedoch feststellen, dass viele sorgsam durchdachte Konzepte an der Realität scheiterten. Die Gründe dafür sind vielschichtig: Unwissenheit der Akteure über die tatsächlichen firmenspezifischen logistischen Abläufe, unbeachtete bauliche, rechtliche oder sonstige Einschränkungen in den Logistikzentren oder einfach nur ungenaues Wissen über eingespielte Prozesse mit Kunden oder Auftraggebern.

**Betriebläufe berücksichtigen.** Teilweise sind es aber auch tägliche Routinen im operativen Geschäft der Mitarbeiter, die erkannt werden müssen. Gerade diese erscheinen in den Optimierungskonzepten selten oder gar nicht. Mitarbeiter gehen in Abwehrhaltung, weil sie sich nicht einbezogen und ernst genommen fühlen. Erfolgreich sind Logistikprojekte vor allem dann, wenn die täglichen Routinen mit den Mitarbeitern erarbeitet und verändert werden.



Foto: K. Fuchs/Presse Foto Design

Es klingt banal, war aber nicht immer selbstverständlich: Bei der Optimierung von Logistikprojekten müssen die Mitarbeiter auch innerlich mitgenommen werden.

Wie aber lassen sich die Potenziale der Mitarbeiter zur Verbesserung der Prozesse richtig nutzen? Veränderungen in der Logistik sollten sich an den betrieblichen Abläufen ausrichten. Die Mitarbeiter sind damit der Ausgangspunkt und rücken in den Mittelpunkt der Betrachtung. Unter dem Stichwort „Operational Excellence“ wird versucht, die Potenziale der Mitarbeiter mit Hilfe interdisziplinärer Teams, also Gruppen mit Teilnehmern aus allen Richtungen, zu aktivieren und das Wissen der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg zu nutzen.

**Prozesstreiber erwünscht.** Wesentliche Kennzeichen eines geplanten Operational-Excellence-Prozesses ist die fortlaufende Zusammenarbeit in einer interdisziplinären Arbeitsgruppe. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sollten sich gut verstehen, einzelne Mitglieder sollten als Prozesstreiber wirken. Um ein erfolgreiches Ergebnis erzielen zu können, müssen die Gruppenmitglieder die internen Betriebsstrukturen kennen. Die Arbeitsgruppe muss mit besonderen Kompetenzen ausgestattet sein. Über einzelne Projektschritte sollte sich die Gruppe mit der gesamten operativen Mannschaft ständig austauschen. Dafür eignen sich Aushänge, Gespräche oder kurze Betriebsversammlungen. Zudem sollte

der Betriebsrat frühzeitig einbezogen werden.

Das Handwerkszeug der Arbeitsgruppe kommt zunächst aus dem klassischen Qualitätsmanagement: Die realen Prozesse und ihre Defizite werden beobachtet, analysiert und dokumentiert. Wichtig ist es, Komplexität zu vermindern und eine für die Mitarbeiter verständliche Sprache zu wählen. Nur dann wird der Prozess akzeptiert.

**Kein Wünsch-Dir-Was.** Neu und anspruchsvoll ist es, die Fachleute aus den Logistikabteilungen und Stäben mit einzelnen operativen Mitarbeitern Projekte gemeinsam entwickeln zu lassen, um diese dann in die Mannschaft breit auszurollen. Trotz weit hin existierender Hierarchien muss in den Arbeitsgruppen die Gemeinsamkeit betont werden, ohne jedoch den Prozess zu einer Veranstaltung nach dem Prinzip „Wünsch-Dir-was“ verkommen zu lassen. DVZ 23.10.2008 (gm)

Peter Abelmann, Leiter Logistik, SCI/Verkehr, Köln.  
Kontakt über [grimm@dvz.de](mailto:grimm@dvz.de)

**Dunkel, Vögele**  
Personalberatung für Tr

[www.dunkelvoegele.de](http://www.dunkelvoegele.de)