

Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Innerhalb klar vorgegebener Strukturen läuft ein motiviertes Team zu Höchstform auf. In der Lagerbewirtschaftung liegt diesbezüglich noch großes Potenzial verborgen.

„Ich bin überzeugt, dass Motivation und Führungsverhalten die Leistungsfähigkeit zu mehr als 50 Prozent beeinflussen, während technische Systeme und Strategien von zweitrangiger Bedeutung sind“, sagt Reinhold Würth. Der Deutsche baute den regionalen Schraubengroßhandel seines Vaters zu einem internationalen Konzern aus. Die Würth-Gruppe beschäftigt heute fast 60.000 Mitarbeiter in 84 Ländern. Eine bei Würth durchgeführte Lagerstudie belegt eindrücklich, dass sowohl die Produktivität als auch Kosten in der Praxis vom Grad der Automation unabhängig sind. Offensichtlich bestimmen ganz andere Faktoren den Erfolg. „Überall dort, wo der Motivationsgrad hoch war, lagen die Arbeitsergebnisse über dem Leistungsdurchschnitt“, führt Andreas Dür, Logistikberater von x|vise innovative logistics, die Erkenntnisse weiter aus. Abschließend stellt Andreas Dür fest, dass die Studie mit folgendem Zitat zusammengefasst werden kann: „Ein erstklassiges Team mit einem zweitklassigen technischen System ist leistungsfähiger als ein zweitklassiges Team mit erstklassigem System.“

Status quo im Nahen Osten

Andreas Dür, der die x|vise-Niederlassung in Dubai führt, kennt die Situation im Nahen Osten, was den Bereich Lager und Umschlag betrifft. Noch in der näheren Vergangenheit waren dort niedrige Betriebskosten an der Tagesordnung. Mieten und Personalkosten fielen sehr gering aus, während sich die Produktivität im Vergleich zum Geschäftsumfang zufrieden stellend präsentierte. Auch Grundstücke konnten billig erworben werden. Heute sind freie Flächen rar und damit teuer, gleichzeitig explodieren die Mieten. Darüber hinaus etablieren sich im Lager zunehmend neue Technologien, und das Geschäft wächst kontinuierlich an. „Um dem Auftragsvolumen beizukommen, werden zusätzliche, meist unzureichend ausgebildete Mitarbeiter eingestellt“, sagt Andreas Dür. Doch der gewünschte Erfolg bliebe aus. „Da diese Teams immer unkontrollierbarer werden, sinkt vielmehr die Leistungsfähigkeit.“ Für jeden Industriebetrieb, jedes Produktionsunternehmen und jeden Lieferanten stellt eine effiziente Lagerbewirtschaftung jedoch eine Schlüsselstelle dar. Hier können Wettbewerbsvorteile gewonnen und genutzt werden. Für die Unternehmen im Nahen Osten sieht der Logistikberater diesbezüglich durch die Schaffung von klaren Strukturen in der Mitarbeiterführung und -motivation eine große Chance.

Change-Management – Wandel begleiten

Standardisierte Abläufe spielen angesichts der deutlichen Mengensteigerungen bei wachsenden Anforderungen eine tragende Rolle. Das gilt für die Beschaffung genauso wie für den Wareneingang und -ausgang, die Lagerung sowie den Transport und zwar sowohl in administrativer Hinsicht als auch im physischen Warenfluss. Grundlegend ist für Andreas Dür dabei, dass das Management klare Strukturen vorgibt, was Geschäftsabläufe und Funktionsweisen anlangt. Und zwar nicht nur auf dem Papier. Es genüge nicht, Vorgaben zu definieren. „Es ist notwendig, sie zu begleiten.“ Doch die Umstellung eingeschliffener Prozesse steht und fällt ebenso wie die Einführung neuer Technologien mit dem Engagement des Personals. Andreas Dür: „Die Verantwortlichen müssen aus diesem Grund immer zuerst am Menschen ansetzen.“ Veränderung ist an sich ein steuerbarer Prozess. Bewusstes Change-Management führt aus diesem Grund in jedem Fall schneller ans Ziel. Die Führungskräfte sollten das Personal bereits im Vorfeld sensibilisieren, weshalb dieser Wandel angestoßen worden ist, und es in den Veränderungsprozess mit einbinden. In der Folge ist es wichtig, die Mitarbeiter in ihren neuen Tätigkeiten richtig anzuleiten und sie zu unterstützen.

Die Herausforderung in der Auseinandersetzung mit den Menschen liegt in ihrer Individualität, die sich in Gedanken, Gefühle, dem persönlichen Befinden, Werten, dem Grad der Bildung, etc. ausdrückt. Diese Individualität gilt als die große Unbekannte. „Ungemünzt auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern stellt dieser Faktor schlussendlich die große Chance dar“, sagt Andreas Dür. „Je mehr Einfluss die Führungskräfte darauf nehmen, je intensiver sie sich mit dem Menschen beschäftigen, umso mehr lässt sich dadurch nicht zuletzt die Arbeitsleistung beeinflussen.“