

GASTKOLUMNE

Das letzte Teil des Puzzles

Oft ergeben sich bei Prozessumstellung vollkommen unterschiedliche Notwendigkeiten an die Organisationsstruktur.



Organisationsstrukturen sind wie Puzzles.

Bei großen Logistik-Planungs-Projekten gibt es viele Schritte zu tun, welche idealerweise zu guter Letzt zum Projekterfolg führen sollen. Nach einer gewissenhaften Aufnahme und Aufbereitung der derzeitigen Situation, entwickelt man auf Basis dessen Szenarien wie man künftige Herausforderungen meistern kann. Man wälzt Gedanken und Ideen, verwirft so einiges wieder, aber nach und nach kristallisiert sich ein klares Bild heraus. Dieses Bild gilt es dann zu verfeinern und in die Feinplanung zu bringen.

Der Teufel im Detail. Je nach Projekt könnte dies zum Beispiel eine neue Logistikanlage sein. Dabei werden Lagerbereiche dimensioniert, Stellplätze berechnet und Prozesse definiert. Eine Umsetzungsplanung wird durchgeführt, Verantwortungen geklärt und Budgets erstellt. Die Ausschreibung für die Lagertechnik wird durchgeführt, die verschiedenen Partner beauftragt und ein detaillierter Übersiedlungsplan entworfen. Dann wird gebaggert, gehämmert und geschraubt. Die Mitarbeiter werden auf neue Sys-

teme eingeschult und bestmöglich auf die neue Arbeitsumgebung vorbereitet. Aber hier liegt der Teufel im Detail.

Immer prüfen. Oft ergeben sich bei Prozessumstellung vollkommen unterschiedliche Notwendigkeiten an die Organisationsstruktur. Nur alte Lösungen über die neuen Prozesse bzw. Gegebenheiten zu stützen ist zu wenig. Bei neuen Betrieben mit neuen Abläufen scheint dies noch einsichtig, doch auch hier muss immer wieder aufs Neue geprüft werden, ob bekannte Vorgehensweisen noch funktionieren. Insbesondere bei neuen Aufgaben brauchen die Mitarbeiter eine klare Aufgabenaufteilung, ein klares Berichtswesen und klare Hierarchien. Diese müssen sorgfältig geplant, dokumentiert und implementiert werden und am besten ab dem ersten Tag des Go Live funktionieren, da man sonst Gefahr läuft, dass sich Abläufe einschleichen, die nur sehr schwierig wieder zu korrigieren sind. Die Organisationsstruktur darf kein soziales Experiment sein, bei denen sich von innen her-

aus Führungsstrukturen herausbilden. Diese muss wohl überlegt und professionell eingeführt sein um den Projekterfolg nicht zu gefährden. *

**Mit logistischen Grüßen,
Ihr Thomas Hagen**



Thomas Hagen ist Consultant bei Xvise,
thomas.hagen@xvise.com