



Im Team stärker sein

Im weltweiten Wettbewerb sollte sich der Logistikbereich des Sensorenherstellers Sick grundlegend ändern. Eine neue Form der Zusammenarbeit verbunden mit einer beweglichen Entgeltstruktur war das Ziel. Der Personalbereich unterstützte den Change-Prozess als Teil der Projektteams maßgeblich mit. Das Konzept der Sick AG belegte den dritten Platz beim Deutschen Personalwirtschafts-Preis (siehe Foto links).

Das Ziel der Logistik im Sick-Konzern ist es, dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bei der weltweiten Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik im Sinne einer ganzheitlichen Supply Chain zu verschaffen. Die Notwendigkeit, eine flexible und zukunftsfähige Organisation zu schaffen, die sich an den wachsenden Anforderungen des Marktes und der Kunden orientiert, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Aus diesem Grund hat die Logistikleitung 2005 Verbesserungspotenzial in der Anpassung der Organisationsform und des Vergütungssystems gesehen, was im Projekt PoOL („Prozessorientierte Organisation in der Logistik“) umgesetzt werden sollte. Der Bereich umfasste in den Jahren 2005 bis 2008 durchschnittlich 100 Mitarbeiter. Der Grad der Eigenverantwortung der Mitarbeiter variierte je nach Kostenstelle sehr stark.

Es kristallisierten sich drei wesentliche Bausteine heraus, die es zu konzipieren und umzusetzen galt:

1. Steuerteam,
2. Teamarbeit,
3. Variable Vergütung in der Logistik (VVL).

Das Steuerteam ist besetzt durch Mitarbeiter aus verschiedenen Teams und ist

die organisatorische Plattform operativer Themen. Sie übernehmen die gesamtlogistische Steuerung der operativen Prozesse und berücksichtigen dabei die Interessen der einzelnen Teams, ohne das Gesamtziel aus den Augen zu verlieren. Sie verfügen nicht über eine disziplinarische Weisungsbefugnis. Das Steuerteam ist kein ständiges Team, sondern jeder Steuerer hat seine Heimat in einem Team. Die in der Logistik vorhandenen Rahmenbedingungen, das Vertrauen in das Potenzial der Mitarbeiter und gute Erfahrungen im Unternehmen haben die Bereichsleitung dazu veranlasst, Teamarbeit als die Form der Zusammenarbeit anzusehen, mit der die Logistikziele mittelfristig am Besten erreicht werden können. Teamarbeit in der Logistik bietet den Teams eine selbstständige Arbeitsplattform, um eigenverantwortlich den operativen Arbeitsbereich entlang eines Prozesses oder Prozessabschnittes zu bearbeiten. Der Handlungsspielraum eines Teams sowie eine klare Beschreibung, was im Rahmen der Teamarbeit von den Mitarbeitern erwartet wird, sind in den „Elementen der Teamarbeit“ niedergelegt, die für die Logistik gemeinsam mit dem Personalbereich entwickelt wurden.

Die VVL steht für eine freiwillige, jähr-

lich ausbezahlte On-top-Prämie (zusätzlich zum Grund- und Leistungsentgelt) auf Basis von klar definierten Logistik-Kennzahlen. VVL würdigt die Gesamtleistung der Logistik. Dies unterstreicht den im Rahmen der Teamarbeit betonten Logistikgedanken, aber auch die Wichtigkeit der Arbeit des Steuerteam. Die Leistung wird mit Hilfe von drei Kennzahlen dargestellt: der Produktivität, der Tagesgenauigkeit und der Qualität entsprechend den Zielen der Logistik. Es wird pro Kennzahl ein Prämienbetrag berechnet.

Den Wandel unterstützen

Die Gestaltung des gesamten Veränderungsprozesses wurde in einem eigenen Arbeitspaket mit dem Titel „Change Management“ bearbeitet, um die Umsetzungseffizienz der drei Bausteine zu ermöglichen, die Menschen mitzunehmen und positiven Spirit aufzubauen. Folgende Gestaltungsprinzipien galten dabei für den Changeprozess:

- Führungskräfte als Treiber der Veränderung,
- Schlüsselfiguren identifizieren, einbinden und spezifisch begleiten,
- Evolutionärer Charakter: Reflexionschleifen werden zu Prozessdesign,
- Einsatz von Sprache, Inszenierungen,

Emotionen, neuen Methoden,

- Strukturelle Führung: Veränderung der Strukturen, nicht der Menschen,
- Gestaltungsspielraum für die Mitarbeiter im definierten Rahmen,
- Orientierung an der Zielkultur bei allen Konzepten.

Ziel zu jedem Zeitpunkt war, Konzepte zu entwickeln, die langfristig wirksam sind und durch die gemeinsame Arbeit die Changekompetenz im Bereich Logistik aufzubauen.

Die Einführung der Konzepte erfolgte nicht zu einem einzigen Termin, sondern auf Basis eines Stufenplans, in dem jede Stufe einen spezifischen Schwerpunkt hatte (siehe Abbildung 1). Jede dieser Stufen startete mit einer interaktiven Infoveranstaltung für alle Mitarbeiter der Logistik. Die wichtigsten Inhalte der Veranstaltung wurden im Anschluss in einem PoOL-Newsletter zusammengefasst und verschickt. Bereits im Anschluss an die erste Infoveranstaltung fand der erste Termin der Reflexionsrunde statt. Dies war ein Forum für die Mitarbeiter, das folgende Ziele hatte:

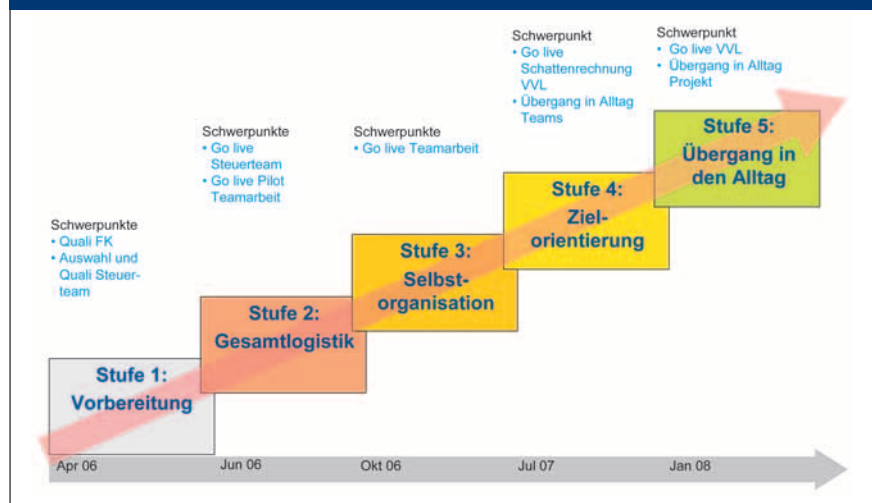
- Frühzeitig Bedenken, aber auch Chancen bezüglich des Projektes aufnehmen,
- Betriebsblindheit des Projektes vermeiden: Feedback einholen,
- Anstoßen eines Auseinandersetzens mit dem Projekt bei den Mitarbeitern und
- Schlüsselpersonen für die Unterstützung des Veränderungsprozesses nutzen.

Führung und neue Funktionen stärken

Über die gesamte Projektlaufzeit wurden die Führungskräfte der Logistik begleitet. Prozessbegleitend fand etwa alle zwei Monate ein Meeting „Leadership in PoOL“ statt, das die Reflexion von Führungsthemen im Veränderungsprozess als Hauptthema hatte und intern moderiert wurde. Darüber hinaus gab es je nach Projektphase zwei verschiedene Trainingsangebote: Trainings mit dem Fokus Change Management und Trainings mit dem Fokus Umsetzung. Erstere hatten zum Ziel, die

Einführung Stufenplan

Abbildung 1



Kompetenz im Umgang mit Veränderungen aufzubauen, letztere hatten zum Ziel, konkrete, für die Führungskräfte relevante Inhalte für die nächste Stufe zu vermitteln. Diese Trainings wurden von externen Trainern durchgeführt und durch Kleingruppencoachings ergänzt.

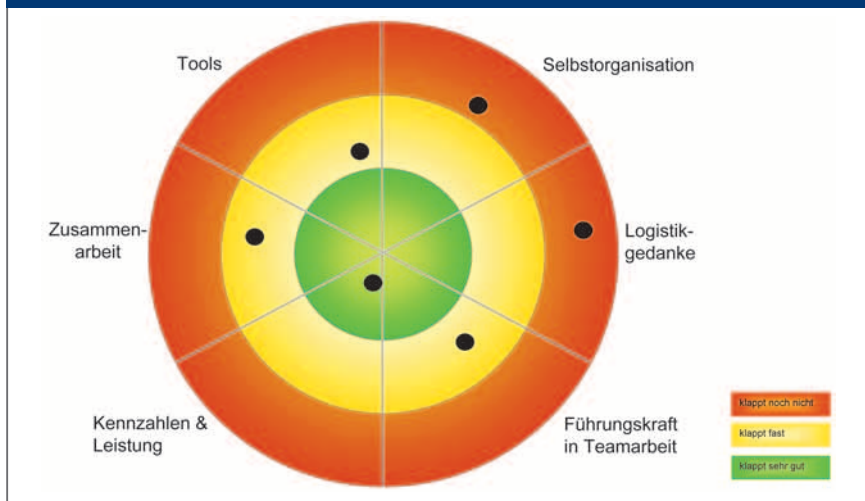
Jedes Element wiederum besteht aus drei bis vier Unterpunkten. Zum Element Zusammenarbeit beispielsweise gehören Teamgedanken, Konfliktlösungen und Zusammenarbeit mit den Steuerern.

Für das neu gebildete Steuerteam fand nach einer Kick-Off-Veranstaltung der erste Qualifizierungsblock statt, ergänzt durch ein Kleingruppencoaching. Der Fokus der Trainings mit externem Trainer lag im Bereich der Sozialkompetenz und der Teamfindung, während die Fachthemen insbesondere on-the-Job durch interne Trainer vermittelt wurden. Ebenso bereits vor Arbeitsbeginn des Steuerteam fand die erste Erfahrungsrunde zwischen den Steuerern und Führungskräften der verschiedenen Teams statt. Neben dem Austausch dienten diese Runden während der Projektlaufzeit der Identifikation von Problemen und der Abstimmung gemeinsamer Vorgehensweisen und somit letztendlich der Rollenklärung – die Funktion des Steuerers hatte es bis dato nicht gegeben. Die Einführung von Teamarbeit fand ohne Teamtrainings statt. Ziel war,

dass diese Arbeitsform durch Learning-by-doing unmittelbar erlebbar wird und die Elemente der Teamarbeit verinnerlicht werden. Dieser Prozess wurde von der jeweiligen Führungskraft begleitet, die wiederum von einer internen Prozessbegleitung unterstützt wurde.

Lernen on-the-fly

Das Hauptinstrument der Einführung war der Teamcheck, ein etwa zweistündiger Workshop im Team. Während der Einführungsphase hat jedes Team über einen Zeitraum von rund neun Monaten zwischen drei und fünf Teamchecks mit folgenden Inhalten durchgeführt: Erstens die Einschätzung des Stands der Teamarbeit mit Hilfe des Teamkreises (siehe Abbildung 2) und zweitens die Besprechung der sechs Elemente der Teamarbeit. Diese Elemente bildeten den roten Faden im Rahmen der praktischen Umsetzung. Das Setzen der Punkte und damit die Bewertung der einzelnen Elemente wird im Rahmen des Teamchecks in jedem Team durchgeführt. Je näher diese Punkte in der Mitte sind, desto besser die Bewertung, was auch die Ampelfarben signalisieren sollen. Dieses Instrument ermöglicht auf einfache Art und Weise eine Zusammenfassung der aktuellen Einschätzung des Teams hinsichtlich des Funktionierens der Zusammenarbeit.



Zudem wurden im Rahmen der Teamchecks in der Einführungsphase die Unterpunkte der Elemente nach und nach einzeln diskutiert, bei Bedarf erklärt und durch das jeweilige Team konkretisiert. So wurden beispielsweise für den Unterpunkt „Team-Meetings“, der zum Element Tools gehört, Dauer, Häufigkeit, Ort, Ablauf, Moderation und Protokollführung vereinbart.

In den weiterhin regelmäßig stattfindenden Teamchecks liegt der Schwerpunkt auf der Prüfung, ob Vereinbarungen eingehalten werden. Bei Bedarf werden Maßnahmen eingeleitet oder Detailbeschreibungen werden an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst.

Sehen, was man geleistet hat

Die Arbeit mit Kennzahlen und Zielen war für die Mitarbeiter der Logistik nicht neu. Dennoch wurde das Thema Zielorientierung verstärkt in den Fokus gerückt, unterstützt durch eine neu geschaffene einheitliche Visualisierung. Mit Hilfe dieser Visualisierung können die Mitarbeiter wöchentlich den aktuellen Stand der Kennzahlen und der sich daraus ableitenden Prämie verfolgen und somit bei Bedarf rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten. Wichtiges Instrument für die Mitarbeiter zur Einleitung von Maßnahmen ist der bereits 2003 eingeführte Mitarbeiter-KVP.

Im Rahmen dessen werden Schwachstellen von den Mitarbeitern benannt, Lösungsvorschläge erarbeitet und kurzfristig und unbürokratisch umgesetzt. Teamarbeit, Steuerteam und VVL wurden aber auch mit anderen bestehenden Regelinstrumenten wie dem Sick Performance Dialog (Mitarbeitergespräch) abgeglichen. Vor Durchführung des Gesprächs werden nun in jedem Team zu Anfang eines Jahres so genannte Zieleworkshops durchgeführt. In diesem Rahmen werden die Ergebnisse (Logistik Kennzahlen und qualitative Aspekte) des vergangenen Jahres reflektiert sowie die Ziele für das kommende Jahr gemeinsam besprochen und Handlungsnotwendigkeiten abgeleitet. Im Sick Performance Dialog bricht die Führungskraft die im Rahmen der Zieleworkshops auf Ebene des Teams besprochenen Inhalte auf den einzelnen Mitarbeiter herunter.

Wirtschaftlicher und personeller Erfolg

Wirtschaftlich betrachtet konnten durch die neue Organisationsform – trotz des Einführungsaufwands – die Logistikleistungen nicht nur aufrecht erhalten, sondern sogar ausgebaut werden. An qualitativen Faktoren sind aufzuführen, dass die Führungskräfte sich verstärkt aus operativen Themen zurückziehen kön-

nen und ihren Fokus auf die Führung ihrer Abteilung legen können. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit erhalten, eigenverantwortlicher zu agieren. Zudem haben sie, insbesondere die Steuerer, einen Qualifizierungsprozess durchlaufen. Durch die VVL konnten zudem monetäre Anreize und eine gesteigerte Zielorientierung geschaffen werden.

Der Übergang in den Alltag ist bis heute vollständig vollzogen worden. Heute sind die Führungskräfte Treiber aller Bausteine. Unterstützend wurde ein Kompetenzteam gegründet, besetzt durch Führungskräfte und Steuerteamvertreter sowie bei Bedarf durch Vertreter von HR, um den Prozess ständig zu reflektieren, Unterstützung zu bieten und die etablierten Instrumente weiterzuentwickeln.

Auch ist es zur Regel geworden, dass sich alle Führungskräfte monatlich im Rahmen eines Jour fixe zu allen Personal- und „PoOL“-Themen abstimmen. Die Teamchecks finden auch im Alltag, mit etwas verändertem Schwerpunkt, statt. Das Steuerteam hat neben seinen täglichen Meetings ein wöchentliches erweitertes Meeting, das Raum zur Reflexion abseits des Tagesgeschäftes bietet. Die VVL steht durch die wöchentliche Visualisierung ständig im Blickpunkt und wird über die Zieleworkshops jährlich reflektiert.

Im aktuellen Jahr gilt es, die Stabilisierung der neuen Organisationsform voranzutreiben, aber auch das Thema Führungskräfteentwicklung steht weiter im Fokus.



Autorin
Birgit Rüdesheim,
Personal- und Organisationsentwicklung, Sick, Waldkirch,
birgit.ruedesheim@sick.de



Autorin
Eva Keller,
Leiterin Supply Chain Planning & Consulting, Sick, Waldkirch,
eva.keller@sick.de