

Was können Organisationberater für die Verkehrslogistik leisten ?

Wer hat noch niemals vor einem der folgenden Themen gestanden ?
Strategische Vorbereitung einer Kooperation oder eines Zusammenschlusses von zwei eigenständigen Speditionen oder der Ausgliederung eines Unternehmensteiles, Konzeption eines Distributionslagers, Vorbereitung des Generationswechsels in der Geschäftsführung, strategische Expansion in neue logistische Märkte, Entwicklung von Schulungsprogrammen, die Integration einer Anwendersoftware für die Warenfluß- und Informationssteuerung eines Distributionslagers oder die Reorganisation der operativen Abteilungen eines Logistikdienstleisters, weil die vorhandenen Prozesse – die eingetretenen Pfade / die Entscheidungsstrukturen / die Entscheidungsebenen - nicht mehr weiter führen.
Für diese Themen und noch mehr ist es sinnvoll den Rat eines externen Spezialisten einzukaufen.
Aber wen wählen Sie aus, worauf ist zu achten ?

Voraussetzungen des Beraters:

Die Rolle des besser wissenden Beraters führt das Logistikunternehmen nicht weiter, aber beharrlich muss der Externe schon sein und vor allem dafür sorgen, dass er von seinem Auftraggeber und den Mitarbeitern verstanden wird. Ziel ist immer, dass der Kunde des Beraters den empfohlenen Maßnahmen zustimmt. Und da jeder Auftraggeber eine andere Persönlichkeit besitzt, muss sich der Berater in die Rolle des Unternehmers versetzen können und die Branchensprache sprechen, um die Ideen auch umzusetzen.

Der Berater muß kritikfähig sein, sowohl sich gegenüber als auch seinem Kunden. Es hilft dem Logistikdienstleister nichts, wenn der Externe die Betriebsinterna positiv darstellt, weil es die Geschäftsführung nun mal gerne hört – wer mag nicht gelobt werden ! -. Der Berater hat dabei abzuwägen, inwieweit die Kritik das Unternehmen auch voran bringt. Eine Prozessanalyse der Exportsammelladungsspedition kann sich nicht auf die Kritik der unzureichenden Kommunikationssysteme begrenzen; die Integration der prozessbezogenen Fehlerursachen gehören in jedem Fall dazu; wenn z.B.: eine fehlerhafte oder unvollständige Sendungsdatenerfassung erfolgt, weil ausreichende Warenkenntnisse der Mitarbeiter fehlen.

Allen Beteiligten des Beratungsprozesses hilft eine eindeutig definierte Zielvorgabe der Beratungsinhalte, abgesteckte zeitliche Vorgaben, terminierte Ergebnism Meetings sowie eine klare Aufgabenverteilung zwischen dem Berater und den Unternehmensbeteiligten.

Einem Veränderungsprozess ist jedoch systemimmanent, daß sich im Zeitablauf die Ansprüche an das Beratungsergebnis wandeln, im Prinzip erweitern. Die einmal festgelegten Rahmenbedingungen (zeitlich und inhaltlich) geraten bei Mißachtung der ursprünglichen Ziele schnell aus dem Ruder.

Glaubwürdigkeit und Kompetenz sind das A und O. Dazu gehört es auch, mit den Mitarbeitern zu reden, um sie abzuholen und ins Boot zu nehmen.

Auch hohe Flexibilität zeichnet den Berater aus. Der Berater nutzt sein Fachwissen als Basis für die Veränderung vorhandener, eingeübter Verhaltensmuster und Argumentationsstrukturen und setzt sie immer gemeinsam mit den Beteiligten um.

Er berät Ihr Unternehmen, die Geschäftsführung und die Mitarbeiter. Eine Trennung dieses Dreiergespanns während der Beratungsphase führt zu fatalen Folgen für das Unternehmen.

Der Berater übernimmt keine Leitungsfunktion, er bleibt Externer. Der Berater stellt Fragen. Er gibt keine Lösungsvorschläge, bevor das Thema intern mit ihm diskutiert wurde.

Er berät das Unternehmen in erster Linie durch Fragen, die sich aus dem operativen Geschäft des Dienstleistungsunternehmens ergeben; die tatsächlichen Veränderungen vollziehen die Beteiligten.

Mit der Integration eines satellitengestützten Kommunikationssystems zwischen Fahrzeug und Disposition an der Schnittstelle zur expeditionellen Software ist auch die Schulung der Beteiligten und insbesondere die Umstellung der betriebsinternen Prozesse verbunden.

Der Berater ist Problemanalytiker und Begleiter bis das Unternehmen ihn nicht mehr braucht. Die Lösung des Problems muß aus dem Unternehmen heraus erwachsen, da die Beteiligten mit den Lösungen dauerhaft umgehen.

Worauf der Unternehmer achtet:

Veränderte Strukturen müssen auch gelebt werden. Und zwar von allen Beteiligten der Unternehmensprozesse:

- Damit sie gelebt werden, müssen quasi inhaliert werden
- Damit sie inhaliert werden, müssen sie von allen gewollt sein
- Damit sie gewollt sind, müssen sie von allen mit getragen werden
- Und sie werden mit getragen, wenn die Lösungen / Prozesse mit den Beteiligten erarbeitet und absegnet wurden.

Allein diese skizzenhafte Ablaufbeschreibung zeigt, daß Prozeßveränderungen immer zeitintensiv sind.

Der Berater unterstützt auch den Speditionsunternehmer, seinen Auftraggeber bei der Entscheidungsfindung grundsätzlicher Sachverhalte auch außerhalb des Tagesgeschäfts.

Interessen der Mitarbeiter, die an den Berater heran getragen werden, nimmt er auf und stellt sie dem Unternehmer vor, wenn Mitarbeiter dies wollen. Suchen die Mitarbeiter nur einen Gesprächspartner dem sie sich mal öffnen wollen, nimmt der Berater auch diese Funktion wahr. Veränderungen treten damit nicht ein.

Der Berater ist interner Kommunikator. Seine Beratungsergebnisse sollten soweit wie möglich im Unternehmen gestreut werden.

Warum ?

Berater erzeugen erst einmal Unwohlsein im Unternehmen. Unbekanntes erzeugt aber auch Ängste und Abwehr. Dies hemmt jeden Beratungserfolg.

Deshalb sollte der Berater mit Informationen für alle Zielgruppen offen, jedoch auch sensibel umgehen.

Bei aller Offenheit kann durch zu weite Streuung von Daten und Ergebnissen auch Angst erzeugt werden, die objektiv gar nicht besteht.

Bei realistischer Planung eines Projekts und konsequenter Umsetzung durch alle Beteiligten werden die gesetzten Ziele auch erreicht.