

Unternehmensentwicklung
- ein ganzheitlicher Ansatz –

In den vergangenen 15 – 20 Jahren erlebten wir eine rasante Entwicklung, die alle Lebensbereiche betrifft, auch in der Güterverkehrswirtschaft. Die Anforderungen an die Logistiker werden vielfältiger und vielschichtiger, die einmalige Ausbildung in einem kaufmännischen Beruf und Weiterbildung vielleicht zum Logistikfach- oder Betriebswirt reicht für ein Arbeitsleben lange nicht mehr aus, d.h.: die fortwährende Anpassung an die Marktanforderungen ist gefragt – in jeder Altersgruppe und auf jeder Ebene im Unternehmen.

Der eigentliche Güterfluß wird vom Informationsfluß weiter in den Hintergrund gedrängt. Die Kommunikationsdaten sind in ihrer Gesamtheit nicht nur vor der Sendung beim Empfänger, sie werden schon abgefordert, bevor die Sendung überhaupt in die Produktionsplanung des Herstellers aufgenommen werden. Das Zauberwort ECR = Efficient Consumer Response beschäftigt alle beteiligten Unternehmen.

Der Datentransfer findet in einer nahezu unendlichen Geschwindigkeit statt. Die Fähigkeit der Beteiligten reagieren zu können, wurde um ein vielfaches erhöht.

Informationen und deren zeitgerechte Kommunikation gewinnen an Wertigkeit. Der eigentliche Gütertransport wird als selbstverständlich vorausgesetzt – seine Wertigkeit sinkt.

Der beschädigungsfreie und zeitgenaue Güterumschlag wird durch informationsvorausseilende Daten geplant – seine Wertigkeit ist in der Breite noch nicht ausgeschöpft.

Jeder Sachbearbeiter, leitende Mitarbeiter und Chef wird heute mit einer Vielzahl von Informationen überhäuft, aus denen er erst einmal das für ihn wichtige filtern muß, bevor er seine Aufgabe bearbeiten kann – dabei beschleicht ihn nicht selten ein Unwohlsein, ob er ggf. doch eine Datei zu schnell gelöscht hat.

Auch durch die dv-gestützte Datenverarbeitung in und zwischen den Unternehmen erfolgt eine zunehmende Aufgabenteilung. Der Mitarbeiter ist nicht mehr Bearbeiter des gesamten Auftrages - kundenbezogener Sachbearbeiter – er/sie führt „nur Teile“ der Gesamtfunktion „Auftragsbearbeitung“ aus – seine Wertigkeit und, viel bedeutender, sein Selbstwertgefühl sinkt auch hier.

Auf der anderen Seite sind die Unternehmensleitung und die direkt zugeordneten leitenden Mitarbeiter darauf bedacht, Neukunden zu gewinnen und vorhandene Kunden an das Unternehmen zu binden.

Bedingt durch den Wettbewerb um Kunden, Preise und dem Druck zur Ablaufoptimierung gerät die Leitungsebene schnell in die Situation die wichtigste innerbetriebliche Klientel – die Mitarbeiter – zu vernachlässigen.

Hier öffnet sich ein Graben von überdimensionaler Weite und Tiefe, die jedem Unternehmen dann die Existenz kosten kann, wenn Umsätze (Ertragsträger) weg

brechen oder Leistungsträger das Unternehmen verlassen. In prosperierenden Märkten fällt diese Kluft nicht auf !

Wenn die Umsätze und Erträge stagnieren, werden diese Defizite sichtbar. Aufgrund der schnell fortschreitenden Entwicklung unserer Märkte, ist es dann schwierig sich auf die veränderte Situation einstellen zu können, obwohl die Anzeichen dafür lange im Voraus erkennbar waren.

Fragen:

1. Warum wird der Wert der Mitarbeiter selten geschätzt und für wichtig anerkannt?
2. Warum nutzen die sogenannten kleinen Unternehmen - die Säulen unserer Volkswirtschaft - zu wenig die klassischen Lenkungshilfen, die jeder BWL - Kurs anbietet ?
3. Warum ist „Motivation“ immer noch ein Fremdwort ?

Welche Ursachen liegen diesen Fragen unter anderen zu Grunde:

Neben den oben beschriebenen Änderungen unserer Volks-/Weltwirtschaft, haben sich auch die Verhaltensweisen und Verhaltensnormen im gleichen Zeitraum erheblich gewandelt, die vordergründig mit betrieblichen Abläufen nichts zu tun haben:

Der vollzogene Wandel von einer „Wir-Gesellschaft“ zur „Ich-Gesellschaft“.

Der Ersatz der einst engen Familienbeziehungen durch Freundschafts-/ Bekanntenbeziehungen.

Die zunehmende Vereinsamung einzelner, bedingt durch die Lösung fester Bindungen im familiären Umfeld – Das Unternehmen ersetzt zum Teil diese nicht mehr vorhandenen privaten, festen Bindungen.

Die nachlassende Verlässlichkeit auf einmal getroffene mündliche Vereinbarungen und daraus folgend die Pflicht zur schriftlichen Bestätigung jeder Vereinbarung per e-mail.

Die Notwendigkeit des Einzelnen sich um vieles selbst zu kümmern, was früher durch andere erledigt wurde.

Die mangelnde Bereitschaft einzelner Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen aus Angst dafür verantwortlich gemacht zu werden – je größer die Mitarbeiteranzahl im Unternehmen, desto bedeutender wird dieses Phänomen.

Die zunehmende Geschwindigkeit der Arbeitsprozesse und damit der individuelle Eindruck, Aufgaben im Tagesgeschäft sofort erledigen zu müssen.

Zusammengefaßt: Die Individualisierung und Beschleunigung der Gesellschaft.

Als Unternehmer wird man diesen Wandel der Verhaltensnormen nicht aufhalten können, aber man wird diese veränderten Verhaltensweisen im eigenen Unternehmen bewußt aufnehmen und nutzen können, mit dem Ziel die leistungstragenden Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

So lange das Damoklesschwert der hohen Arbeitslosenzahlen über allen schwebt, werden nahezu alle Mitarbeiter mit den Unternehmen (zwangsläufig) mitziehen, mit Motivation hat dies jedoch nichts zu tun.

Besonders leistungsfähige Mitarbeiter werden sich aber dem Druck im Unternehmen nicht aussetzen und neue Wege zu suchen – durch Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber oder durch den Weg in die Selbständigkeit.

Ein Unternehmen kann diesen möglichen Verlusten entgegenwirken; z.B.: durch Einführung und Aufrechterhaltung folgender beispielhafter Prinzipien:

Zulassung von Lob und Kritik aller Mitarbeiter und durch alle Beteiligten

Verlässlichkeit auf getroffene Vereinbarungen

Aufrichtigkeit in j e d e r Situation durch alle Beteiligten

Eindeutige und verständliche Führungsregeln auf die Verlaß ist

Wandlung und Ergänzung des Unternehmens als „Ort der Gewinnerzielung“ um den „Ort der Mitarbeiterbindung“ und den „Ort der Erfüllung am Arbeitsplatz“.

Diese Prinzipien seien wie folgt erläutert:

Ein Unternehmen bildet mehr ab, als die Differenz zwischen SOLL und HABEN. In jedem Unternehmen werden täglich Emotionen gelebt, obwohl Unternehmer gern bestätigen, daß sie stets streng rational und sachorientiert handeln und entscheiden (müssen).

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter als Persönlichkeiten akzeptieren und respektieren, erzielen bessere Betriebsergebnisse als Unternehmen, die ihre Mitarbeiter als Kostenfaktoren betrachten.

Diese Feststellung läßt sich wie folgt begründen: Alle Beteiligten verbringen den größten Teil des Tages im Unternehmen; hier steht die Arbeit im Vordergrund, hier wird auch gelebt. Zu diesem Faktor gehören in erster Linie Emotionen, Sympathien, Antipathien, das Ausleben des eigenen Egos, das Austragen von Konflikten und Erfolgen, die Verarbeitung von Mißerfolgen.

In einer Zeit in der vordergründig nur Ertrag/Gewinn für das Unternehmen zählt, werden diese Argumente zwar unterdrückt, bleiben aber als unausgesprochene Forderung präsent.

Unternehmen, die sich in wirtschaftlich guten Zeiten mit diesen Themen beschäftigen, werden in den folgenden Perioden erstaunliches feststellen:

Die Bindungswirkungen, die durch geeignete Maßnahmen in Gang gesetzt wurden wirken, jedoch nicht demotivierend; sie setzen neue Kräfte frei, um die wirtschaftlich schwächeren Zeiten zu überwinden.

Fazit:

Wer in guten Zeiten das „Wir-Gefühl“ stärkt, wird in wirtschaftlich schwächeren Zeiten dieses „Wir-Gefühl“ zum Vorteil des Unternehmens nutzen können.