

Andreas Seidel

BALLO Beratung für
Logistik und Organisation

Member of



LOG-IT Club
Logistikcluster NRW

WERTE
KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

logistik-brief [kooperation]

Coaching in komplexen Logistikprojekten Neue Logistikkonzepte schneller entwickeln und effizient umsetzen

Editorial

Nachdem wir uns in der Vergangenheit auf Fachthemen konzentriert haben, wollen wir an dieser Stelle den Verlauf und die Probleme von typischen Projekten genauer in Augenschein nehmen. Wir wollen darstellen, wie Zielkonflikte zwischen den Unternehmensbereichen schon in die Entwicklung und Umsetzung von komplexen Logistikprojekten hineinwirken und wie sie durch ein Projektmanagement vermieden werden können, dass auf Coachingmethoden aufbaut.

Immer wieder erleben wir Logistikprojekte, die schon in der Entwicklungsphase Zeitbudgets sprengen, weil Restriktionen aus den Bereichen Vertrieb, oder Einkauf nur scheinungsweise auf den Tisch kommen und immer neue Anpassungen an die Konzeption erfordern.

Richtig teuer wird es, wenn neue Anforderungen erst in der Umsetzungsphase auftauchen und ein bereits verabschiedetes Konzept Stück für Stück zurückverhandelt wird, Einsparungspotenziale schrumpfen und deren Wirksamkeit immer weiter in die Zukunft verschoben werden. Ein ernst zunehmendes Problem - nicht nur in der Logistik.

Geben Sie in der Google-Suche die Stichworte

„Projekt“ und „scheitern“ ein, so werden Ihnen über eine Million Seiten angeboten. Grund genug, sich nicht nur über Fachthemen Gedanken zu machen. Nicht zuletzt wir - die Beraterbranche - sollten uns nach unserem Anteil fragen.

Bereits 2003 haben wir beschrieben, wie unterschiedliche Zielsysteme und mangelndes Verständnis zwischen Vertrieb und Logistik massive Probleme aufbauen können (auf unserer Homepage www.logvision.com in der Download-Area unter dem Titel „Prozesskosten“).

Die aktuelle Bankenkrise zeigt uns, wie schnell sich Marktbedingungen ändern. Um so entscheidender ist es, dass Veränderungen aus unseren Projekten schnell und nachhaltig wirksam werden und in der Organisation dauerhaft ankommen.

Die BALLO hat sich daher mit der **coaching cooperative** zusammengeschlossen, um eine Vorgehensweise zu erarbeiten, die diesen Fakten Rechnung trägt. Coaching -gerne als Sozialklimbim verschrien - wird hier zu einem harten Erfolgsfaktor für Ihre Projekte.

Ihre
Heike Jaeggle und Andreas Seidel

Wenn Logistikprojekte zu Stolperfallen werden

Ein Resümee aus unserer Arbeit

Logistikprojekte sind zunehmend interdisziplinär besetzt. Gerade wenn es um SCM, neue Standortstrategien oder Bestände geht, sitzen Mitarbeiter aus Vertrieb, Einkauf und Produktion mit am Tisch. Einige Unternehmen verfügen darüber hinaus über eine eigene Projektorganisation, die Mitarbeiter in Methoden des Projektmanagements und der Moderation schult.

Wozu brauchen wir dann noch einen Coach?

Da stellt sich durchaus die Frage: Wozu brauchen wir dann noch einen Coach? An dieser Stelle geht es keineswegs um die normalen Störungen, die in jedem Projekt

vorkommen können.

Die Wurzel liegt vielmehr in den unterschiedlichen Zielsystemen, die die verschiedenen Unternehmensbereiche in ein komplexes Projekt einbringen. In einem typischen Verlauf werden zwar klare Ziele für die Logistik definiert. Dabei stehen meist die Senkung der Prozesskosten und die Reduzierung der Bestände im Mittelpunkt—und darauf werden alle Teammitglieder eingeschworen.

Die Ziele der anderen Bereiche werden aber nur gestreift, weil sie nicht im Projektfocus liegen. Bedenken werden in

In dieser Ausgabe:

Editorial	1
Was Logistikprojekte blockiert	1
Komplexe Logistikprojekte greifen in widersprüchliche Zielsysteme ein	2
Was ist anders, wenn ein Coach im Projektteam mitarbeitet	3
Zur Person: Heike Jaeggle	3
Eine Supply Chain Ausrichtung verändert die Unternehmenskultur	4

Diese Ausgabe des logistik-briefs entstand in Zusammenarbeit mit der

coaching cooperative

Heike Jaeggle

Komplexe Logistikprojekte greifen in widersprüchliche Zielsysteme ein

Projektteams stehen immer wieder vor Anforderungen jenseits ihrer fachlichen Qualifikation

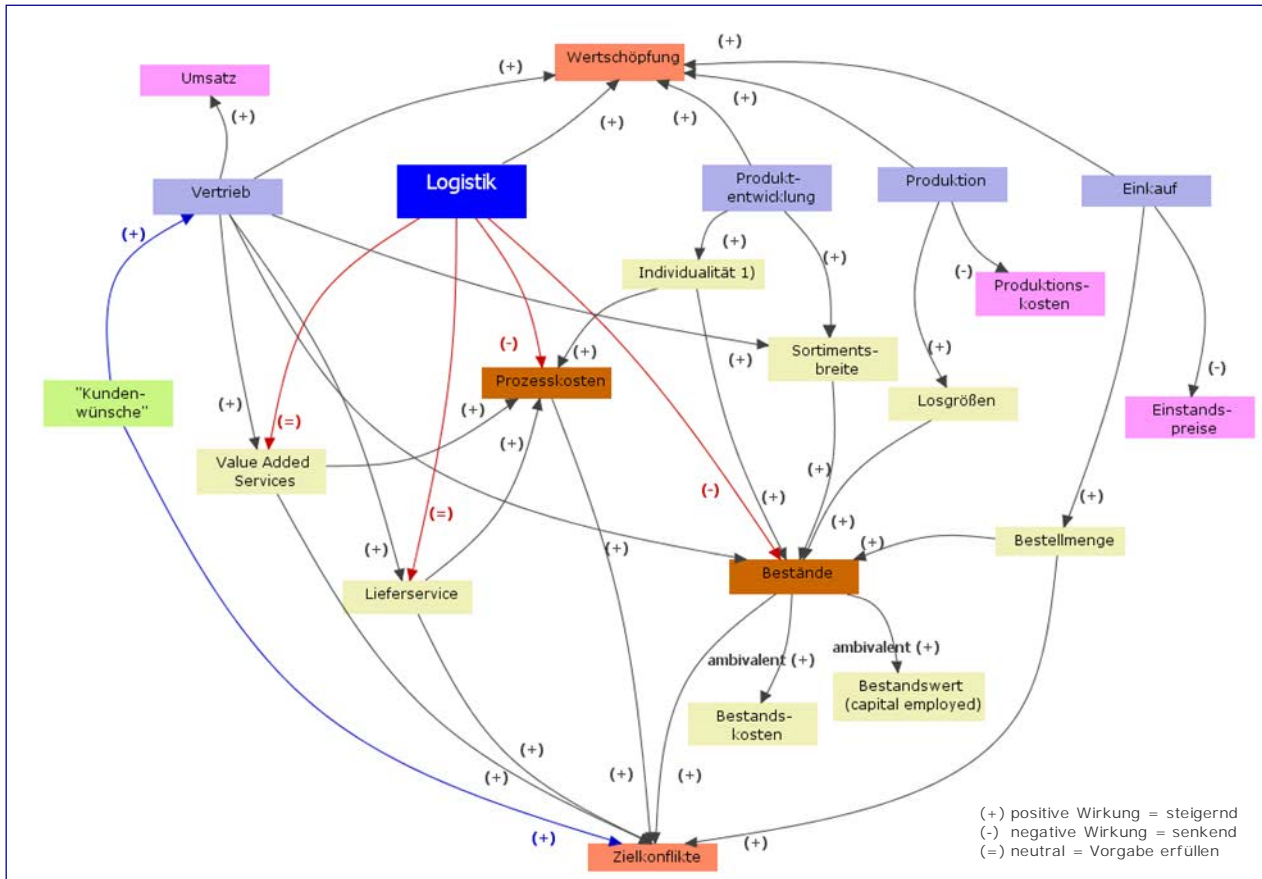
dieser Phase des Projektes zurückgestellt oder im Moment nicht als kritisch eingeschätzt.

Natürlich ist man sich einig: das oberste Ziel ist: die Wertschöpfung des Unternehmens muss gesteigert werden. Wie das geschieht, darüber

typischen Projekt dargestellt. An den für die Logistik wichtigen Schlüsselgrößen Prozesskosten und Beständen wird die Folge der unterschiedlichen Prioritäten deutlich.

Versucht die Logistik hier Reduzierungen, ist es ein gegen-

kannt, geschweige denn aufgearbeitet werden. Nur zu oft sind hier auch die Berater die treibende Kraft, um ihren eigenen Projekterfolg nicht in Frage zu stellen. Der Appell an rationale Entscheidungsfindung wirkt in diesem Umfeld kontraproduktiv. Gelten mögliche, oft unspezifisch geäußerte Ein-



Logistik im Feld unterschiedlicher Zielsysteme. Ein Beispiel aus unserer Projektarbeit

haben die Bereiche unterschiedliche Vorstellungen und vor allem unterschiedliche Vergütungssysteme.

Die Argumente des Vertriebs:
wir brauchen...
...einen besseren Lieferservice,
mehr Services,
höhere Bestände und
viel mehr Produktvarianten...
... sonst können wir unsere Absatzziele nicht erreichen!

Ziel des Einkaufs ist es wiederum, die Einstandspreise zu senken. Ein probates Mittel ist da die Erhöhung der Bestellmenge, die zu besseren Rabatten führt.

In der Grafik haben wir die Vernetzung der Zielsysteme aus einem

Die Argumente des Einkaufs:
wir senken die Einstandspreise, wenn wir die Bestellmenge erhöhen!

läufiger Nebeneffekt der Optimierungsstrategien der anderen Bereiche, dass Kosten und Bestände in die Höhe getrieben werden.

Die Argumente der Produktion:
wir reduzieren unsere Kosten, wenn wir die Losgrößen erhöhen!

Gerade weil alle Beteiligten auf das Projektziel eingeschworen sind, entsteht hier eine Falle: die Zielkonflikte bleiben unausgesprochen oder werden nur als Störungen im Projekt wahrgenommen. Fatal ist, dass aus dem Projektteam heraus in der Regel weder die Hintergründe richtig er-

Die Argumente der Produktentwicklung:
wir orientieren uns am Design, logistikgerechte Verpackungsmaße und modulare Endprodukte waren nicht unsere Vorgaben!

wände in der Entwicklungsphase nach einigen Sonderrunden als ausgeräumt, so manifestieren sie sich spätestens während der Implementierung.

Die eingangs gestellte Frage: wozu braucht man dann noch einen Coach?, findet hier eine nachvollziehbare Antwort. Die Vorteile des Coachs sind, dass er sich nicht auf die üblichen Konventionen einer Zusammenarbeit einschränkt und genau das aufgreift, was sonst unausgesprochen bliebe. Für uns ein messbares Argument unsere Projektteams um ein weiteres Mitglied zu erweitern.

Im nachfolgenden Beitrag stellt Frau Jaeggli einige Methoden vor, wie sich ihre Mitarbeit im Team praktisch darstellt.

Was ist anders, wenn ein Coach im Projekt mitarbeitet

Ein Blick in die gemeinsame Projektarbeit

Meine Aufgabe als Coach ist die Erweiterung des klassischen Projektmanagements in Situationen, in denen Mitarbeiter zusammen kommen, die unterschiedliche Sichten auf ein zu erreichendes Ergebnis haben. Dies ist gerade bei komplexen Logistik- oder Supply Chain Projekten immer wieder der Fall, wie der Beitrag »Wenn Logistikprojekte zu Stolperfallen werden« eindrücklich aufzeigt.

Ein typischer Projektstart lässt aber noch nicht die Konflikte erahnen, die sich erst in einem weiteren Verlauf aufbauen können: alle Teammitglieder sind von der Geschäftsleitung auf das zu erreichende Ziel eingeschworen. Ab gesehen von dem üblichen Zeitdruck, sind alle positiv eingestellt und sichern sich konstruktive Zusammenarbeit zu.

Aus diesem Grund erarbeite ich mit den Kollegen von der BVL\O bereits beim Projektstart ein Konfliktszenario, wie es beispielhaft auf der vorangegangenen Seite dargestellt ist. Dies ist der erste Einstieg in eine systemische Sichtweise, die in meiner Arbeit immer weiter vertieft wird. Erste Verunsicherungen treten auf, weil Ziele oder Motivationen nicht übereinander passen.

Schon beim Projektstart wird der Grundstein für eine erfolgreiche Arbeit gelegt.

Anstatt diese aber zunächst unter den Teppich zu kehren oder zu polarisieren, nutze ich diese Situation dem Team einen Spiegel vor zuhalten, agiere als Sichtbarmacher. Da ich in den logistischen Themen selbst nicht Fachfrau bin, trete ich auch nicht in die Falle, für eine Seite fachlich Partei zu ergreifen, in »gute« und »schlechte« Positionen zu unterscheiden.

Dies ist wichtig, um eine Offenheit zu erreichen in der alle Beteiligten sowohl Argumente wie auch Befürchtungen frei äußern können. Gerade in dieser Situation ist es mir

wichtig, dass eine Vertrauensbasis geschaffen wird, d.h. dass ich nicht als stiller Postbote zur Geschäftsleitung oder zum Lenkungsausschuss agiere. Aus dem Projektteam heraus wird nur das kommuniziert was gemeinsam verabschiedet wurde.

Um Emotionen äußern zu können, gehört auch Mut. In dieser Situation ist mir wichtig, das auch Humor, Spontaneität und Kreativität ihren Raum finden. Coaching bietet dafür viele Möglichkeiten die durch psychologische Erkenntnisse fundiert sind. Ein zentrales Element ist die Visualisierung sowohl der Gruppen-



Zur Person:
Heike Jaeggle

Nach dem Studium der Ortho-Agogik an der Hochschule Nijmegen (NL) mit dem Schwerpunkt Sucht-Psychiatrie hat Frau Jaeggle zunächst in sozialen Einrichtungen in der Milieutherapie mit Kindern und Jugendlichen gearbeitet.

1997 hat sie sich für den Weg ins Managementcoaching entschieden, sich beruflich immer weiter qualifiziert und 2004 die Zertifizierung als Master Coach der European Coaching Association erhalten. Sie arbeitete unter anderem für die WDR mediagroup und die ARD sowie im Bereich des individuellen Führungskräfte-Coachings.

Frau Jaeggle hat sowohl niederländische wie auch deutsche Wurzeln und vereint damit sehr unterschiedliche Eigenschaften, damit ist sie, wie ihre Arbeit auch zeigt, immer wieder Grenzgänger und

dynamik wie auch der Positionen der einzelnen Personen, die allen Teammitgliedern eine konstruktive Mitarbeit ermöglicht.

Durch den Einsatz von kreativen Methoden verlagere ich Grenzen der bisherigen Wahrnehmung. Ein Weg Vorurteile gegen sich und andere in Frage zu stellen. Fragen zu stellen und mit Fragen umgehen, Antworten zu suchen und diese annehmen zu können ist ein grundlegender Aspekt meiner Arbeit.

Ein wichtiges Instrument sind dabei die Methoden aus der Neuro-linguistischen Programmierung (NLP), die vor allem auf Menschen in Veränderungssituationen abzielen. Meine Aufgabe ist es mit dem Team mitzugehen und gleichzeitig zu

neuen Lösungen innerhalb des Projektes zu führen.

Da ein Projektteam immer aus Individuen besteht, ist es meine Aufgabe als Coach zu unterscheiden, ob ich in Entwicklung des Teams eingreife oder Einzelgespräche mit Mitarbeitern führe, um Störungen und Blockaden zu lösen oder die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern zu fördern.

Teammitglieder berichteten uns aus früheren Projekterfahrungen, dass oft eine fatale Eigendynamik entsteht: einerseits zweifelten sie—zurecht wie sich später zeigte—an der Richtigkeit

und Umsetzbarkeit der erarbeiteten Lösungsvorschläge, der teaminterne Druck, das gewünschte Ergebnis vorzulegen, war aber so groß, dass sie

Professionelles Coaching basiert auf psychologischen Methoden und ist durch lange Berufserfahrung, ständige Weiterqualifizierung und durch ein positives Menschenbild geprägt.

schließlich kapitulierten. Spätestens, wenn eine solche Situation auftritt, muss ich als Coach sagen, ist das Projekt schon gescheitert.

Was hier so Einfach klingt ist ohne langjährige qualifizierte Aus- und Weiterbildung nicht mehr als das Werk eines Zauberlehrlings, der die Geister, die er rief nicht mehr bändigen kann.

Andreas Seidel

B\|O Beratung für Logistik und Organisation

Scheibenstr. 36
40479 Düsseldorf

Mobil: 0163 2088043
E-Mail: seidel@blo-beratung.de

www.blo-beratung.de
www.coachingcooperative.de

© für alle Inhalte Andreas Seidel und
Heike Jaeggle

Mit dem **logistik**-brief wollen wir Einblicke in unsere Arbeit geben. Mit über 20 Jahren Logistikerfahrung waren wir in vielen Abschnitten nicht nur Vorreiter neuer Ideen. Wir haben Trends kommen und gehen sehen. Grund genug, sich nicht mehr an alten oder neuen Modebegriffen zu begeistern, sondern die Entwicklungen auch auf ihre Substanz hin abzuklopfen. Manchmal ist einfach nur gesundes Querdenken gefragt.

Aus diesem Grund halten wir in unserer Arbeit eine Balance aus Strategie, Planung und operativem Management bei der Einführung neuer Konzepte — und sei es, dass wir beim Anfahren eines neuen Lagers bei der Einlagerung selbst Hand anlegen.

Natürlich können und wollen wir in der Logistik nicht alles alleine machen, dafür haben wir uns ein eingespieltes Netzwerk von Partner z.B. im Bereich Coaching, IT oder Immobilienentwicklung aufgebaut, die da einsetzen, wo wir unsere Grenzen sehen — auch das haben wir gelernt.

Eine Supply Chain Ausrichtung verändert die Unternehmenskultur

Prozessveränderungen müssen von den Menschen gelebt werden—oder scheitern

Weiter ist natürlich auch ein grundlegendes Verständnis für Logistik und ihre Einbindung in Unternehmensprozesse erforderlich. Umgekehrt habe ich mit der B\|O einen umfangreichen Gedankenaustausch über

Wissensmanagement schafft den Zugang zu erfolgreicher Projektarbeit.

meine Arbeit als Coach. Nur so gelingt uns die Balance einer gemeinsamen Projektleitung, weil wir voneinander wissen, welcher Part in der aktuellen Situation gefordert ist.

In der Regel kennen sich die Teammitglieder aus jahrelanger Zusammenarbeit. Erstaunlich ist aber wie wenig sie eigentlich untereinander von ihren jeweiligen Arbeitsbereichen Kenntnis haben. Dieses Nichtwissen führt im Projektverlauf häufig zu Vorwürfen und letztlich offenen und verdeckten Streit. Neben der Arbeit mit den Emotionen ist das Wissensmanagement die zweite Säule meiner Aufgaben in einem Projektteam.

Der Umgang mit Wissen und den Veränderung der Wahrnehmung von Wissen in einer Organisation findet gerade in Projekten ihren Ausdruck, weil hier immer eine Transformation von Wissen erfolgt und die Mitarbeiter als Träger und Vermittler von

Organisationswissen in besonderer Weise gefordert sind.

Nicht alle Zielkonflikte lassen sich ausräumen, schon gar nicht durch das Projektteam selbst. Ein einzelner Vertreter des Vertriebs oder es Einkaufs kann nicht für seinen gesamten Bereich sprechen, geschweige denn dessen Spielregeln aus dem Projekt heraus ändern.

Hier ist der Lenkungsausschuss und ggf. die Geschäftsleitung gefragt. Es ist zugleich ihre Aufgabe, Vertrauen in die Arbeit und die Veränderungen im Projektteam zu gewähren. Nicht mehr und nicht weniger als unternehmerisches Denken und Handeln sind von dem Team gefragt und es muss auch die Rahmenbedingungen vorfinden, dies frei zusetzen.

Wissensmanagement leistet einen entscheidenden Beitrag dazu, die unterschiedlichen Ziele zunächst aufzudecken und darüber ein offenes Gespräch zu führen. Damit möchten wir erreichen, dass Konflikte frühzeitig von einer verdeckten emotionalen auf eine Sachebene gehoben werden, was ihre Lösung oder eben die Akzeptanz ihrer Nicht-Lösbarkeit vorantreibt. Konkret heißt das, die vom Projektteam erarbeiteten Lösungsvorschläge beziehen das

Wissen um die systemischen Zusammenhänge der Supply Chain frühzeitig ein.

Eine Supply Chain Organisation verändert die Zusammenarbeit, das Wissen über Zusammenhänge und die Wahrnehmung der Mitarbeiter in der Lieferkette radikal.

Die sogenannten „weichen Faktoren“ werden zum Schlüssel im Veränderungsprozess.

Das Projektteam ist am Ende die Keimzelle, aus der heraus die neue Organisationskultur einer Supply Chain im Unternehmen auch verankert werden kann. Ihm muss aber auch der Rücken gestärkt werden, um die neuen Erfahrungen in die Organisation hinein zu tragen.

Beim Coaching sprechen wir über die Arbeit mit den sogenannten „weichen Faktoren“ wie Emotionen, Anerkennung aber auch Organisationswissen. Als Coach ärgert mich dieser Begriff zugleich auch, weil er zu oft

Natürlich dürfen sich die hier beschriebenen Überlegungen zum Coaching auf Dauer nicht auf die Insel des Projektes beschränken. Werden die Ergebnisse aus dem Team in das Unternehmen herausgetragen, muss die Organisation auch in der Lage sein, die neuen Erfahrungen aufzunehmen.