

## behind&beyond #2

**Habe ich etwas zu sagen? Ja, das habe ich. Und nicht nur ich!**

In meiner heutigen behind&beyond geht es mir um alle, die führen und geführt werden – mehr schlecht als gut?

Führung, Führungskultur, Methoden, Differenzierungen, Situatives Anpassen, Change, Transformation etc. – die Notwendigkeit auch in der LOGISTIK ist unbestritten. Die Unternehmenskulturen der Logistiker sind zum Nachlesen, alles ist vorbereitet. Und dann?

Führung - oftmals, Vakuum pur! - In meinen Interim-Management-Einsätzen stehe ich immer wieder vor dem gleichen Dilemma. Die Logistik performt nicht. Tausend Gründe, basierend auf IT-Performance-, Technikproblemen, Abweichungen vom Scope, nicht ausreichend qualifiziertes Personal, hoher Krankenstand, Prozessprobleme, schwieriger Kunde usw. Nach kurzem Deep-Dive ist allerdings schon klar. Richtig geführt wurde leider noch nie.

Führungskräfte erfüllen die an Sie gesetzten Erwartungen nicht. Die Mitarbeitenden stehen im Regen. Wollen einen guten Job machen, wollen lernen, wollen leisten, wollen besser werden, Perspektiven anstreben – die Führung kann das leider nicht umsetzen.

- Es fehlen oft schon die Grundlagen: wie z.B. Aufgaben- und Verantwortungsbeschreibungen, Zielvereinbarungen, ein aktuelles Organigramm, Arbeitspläne, Schichtübergaben, Onboardings, etc.
- Es fehlen Ziele und Hintergründe: was soll das Ergebnis der täglichen Arbeit sein? Wird es gemessen? Wann ist es gut, wann nicht ausreichend. Werden den Mitarbeitenden Hintergründe vermittelt, wie z.B. welche Auswirkungen es hat Ziele zu erreichen oder nicht zu erreichen - für den Kunden, für die Kunden des Kunden, für das eigene Unternehmen, für den eigenen Arbeitsplatz etc.
- Es mangelt an Methoden: Shop-Floor Meetings zu Beginn jeder Schicht, zur Vermittlung von Feedbacks, Workshops und Hintergründe zur Vermittlung von Changes. Qualitäts- und Fehlerboards, zu Visualisierung und Training, Gemba-Walks zur Fokussierung der Themen Ordnung, Sauberkeit und Sicherheit, etc.

Ich vermisse aber auch den TOP-Down Approach.

- Führungskräfte im Middle Management, die sich nicht regelmäßig mit den fach- und operativen Leitern zu Ziel- oder Feedbackgesprächen treffen. Gegenseitiges Verständnis, Zielabgleichung und Wahrnehmung von Feedbacks. Hier sollte positiv vorgelebt werden, was sich dann auf dem Shop-Floor fortsetzen kann.

- Die operativen Leitungen die sich leider viel zu wenig mit Schicht, Gruppen – und Teamleitungen wöchentlich bis täglich treffen, informieren, Feedbacks einholen, einbeziehen und Ihre Probleme und Hindernisse wahrnehmen – um diese dann schnell zu lösen. Dafür sind sie primär verantwortlich!
- Gruppen- und Teamleitungen benötigen einen klaren Blick auf Ihre Verantwortung ihr Team so zu instruieren, zu delegieren, Schritt für Schritt auszubilden, besser zu machen – dass sie als Führungskräfte "entbehrlich" werden. Leider erlebe ich immer wieder, dass Führungskräfte meinen, ohne Sie und ohne, dass sie alles selbst machen, statt zu delegieren, geht es nicht.

Letztlich die Mitarbeitenden auf dem Logistik-Shop-Floor, die immer auch meinen höchsten Respekt genießen – sie haben es verdient, vernünftig geführt zu werden. Sie wollen einen guten Job machen, als Team agieren, Spaß bei der Arbeit haben, motiviert sein, sich einbringen, gehört werden und sich weiterbilden und weiterentwickeln. Das geht nicht über Programme, das geht in erster Linie über gute Führung.

Erfolge in der Logistik hängen von vielen Faktoren ab. Einer, für mich der wichtigste, ist „gute Führung“ – klar, offen, direkt, strukturiert, emphatisch und wertschätzend mit großen Effekten auf die Performance, Qualität, Zielerreichung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeitenden-Motivation und -zufriedenheit.

Erfolge in der Logistik herbeiführen kann einfacher sein als oft geglaubt.

Ihr/Euer

**Detlef Kurzbuch**