

Logische Systeme müssen für alle durchschaubar sein. Unter Zeitdruck Logistiksysteme modernisieren setzt Zielklarheit aller Beteiligten voraus

Erschienen: TR Transfer, Technische Rundschau Nr. 12 / 1996

Verfasser: Peter Haldimann, Dipl. Masch. Ing. ETH

Hat sich der Mensch dem System anzupassen, oder ist das System auf die Menschen auszurichten? Der vorliegende Text bezieht sich auf die Funktionen, die in der Logistik unabdingbar von Menschen wahrzunehmen sind und erörtert die Änderungen, die diese Anforderungsprofile erfahren.

Die vielfältigen Zusammenhänge, die heutige Logistik-Systeme auszeichnen, sind nur in Griff zu bekommen, wenn sie nach dem Grundsatz »vom Groben ins Detail« zur Darstellung gebracht werden. Auf diese Weise entsteht das Logistik-Modell des konkreten Falls. Es geht darin darum festzuhalten, aus welchen Bereichen und Elementen das Logistik-Modell im vorliegenden Fall besteht und wo Lenkungeingriffe stattfinden können und müssen. [Bild 1]

Schlüsselstellen

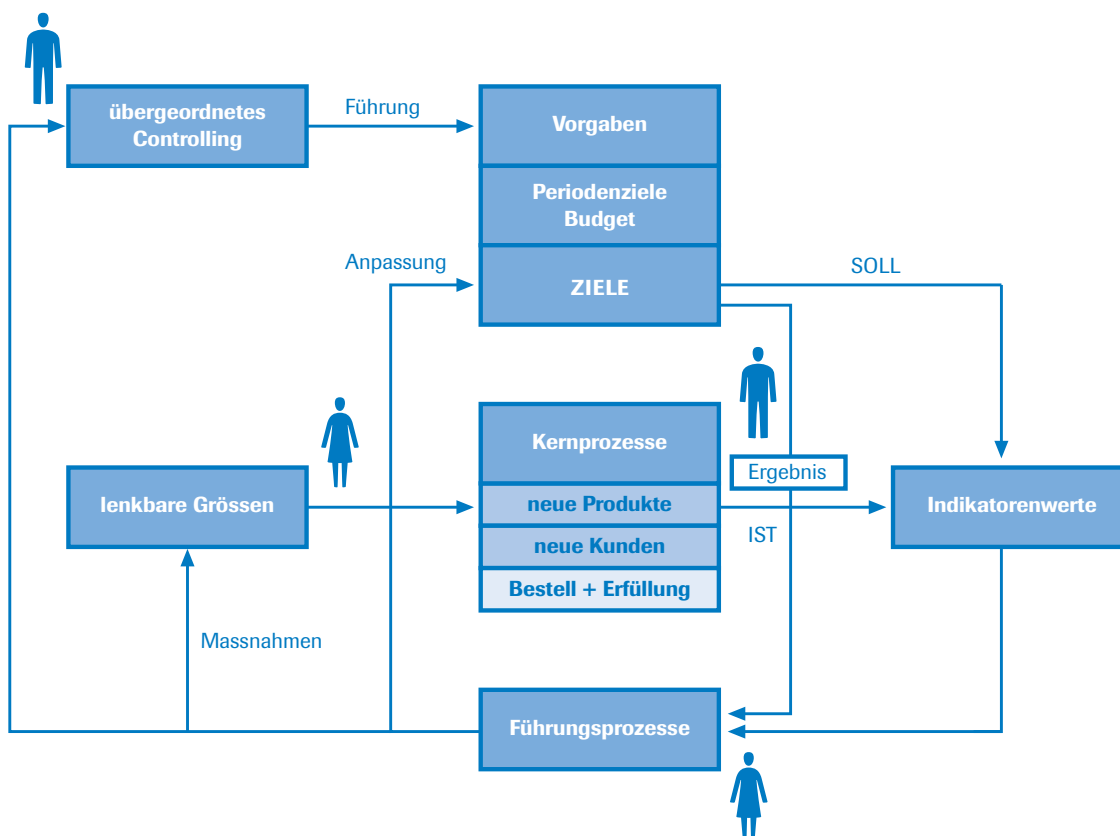


Bild 1 Der Mensch an den Schlüsselstellen

Ein Logistik-System bedarf hinsichtlich des konzeptionellen Zusammenhangs, der Parametrierung (Festlegung der anzuwendenden Richtwerte, wie Lagerreichweite etc.) und der durch Personen wahrzunehmenden Aktivitäten eine klare Grundlage. Der Mensch nimmt offensichtlich die Schlüsselstellungen ein.

Soll-Ist-Abweichungen ist mit Lenkungseingriffen, gegebenenfalls mit Systemanpassungen, mit Nach-, oder Umschulung von Mitarbeitern, oder gar mit Systemänderungen zu begegnen. Das letztere sind Weichenstellungen, deren Richtigkeit sich erst in der Zukunft herausstellen wird. In welche Kategorie eine Massnahme auch immer fallen mag, ist sie rechtzeitig zu treffen und zu bedenken, dass sie immer neben den beabsichtigten Vorteilen unvermeidlich auch von Nachteilen begleitet ist. Es will auch überlegt sein, welche Kennzahlen die Wirksamkeit der Logistik belegen oder auf notwendige Systemanpassungen hinweisen.

Die Erstellung solcher Modelle als unentbehrliche Orientierungshilfe und Verständigungsmittel, ist geistige Arbeit, die vom Menschen geleistet werden muss. Der Logistikleiter wird zweckmässigerweise an deren Erarbeitung beteiligt, auf alle Fälle muss ihm deren Inhalt nicht nur geläufig sein, sondern auch seiner Überzeugung entsprechen.

Zunächst sind sie die Grundlage für die grundsätzliche Frage, inwiefern Verbesserungen im Rahmen von Sofortmassnahmen respektive im Rahmen eines neuen Logistik-Konzepts anzugehen sind.

Grundsätze, Thesen

Die nachstehenden Grundsätze oder Thesen sollen als Denkanstösse wirken, bezüglich der Beachtung des Faktors »Mensch«:

- Transparenz schaffen
- den Mitwirkenden die Sachverhalte zur Kenntnis bringen
- die Mitwirkenden zu ergänzenden Informationen und Stellungnahmen zur Situation ermuntern
- ein Gefühl der Notwendigkeit zu Verbesserungen bei den Beteiligten erzeugen
- ein überzeugtes Arbeitsteam zusammenstellen
- ein Wunschbild (Zielkatalog) erstellen, das andere zur Einsicht bringt
- auf die Überwindung negativer Gedanken und Hindernisse hinwirken
- baldige Erfolgserlebnisse fördern
- das Vorwärtkommen in Schwung halten
- für den Erfolg förderliche Verhaltensweisen erkennen und durch Lob begünstigen
- ganzheitlich planen, um in realisierbaren Einzelschritten umsetzen zu können

Die vorgenannten Grundsätze stellen anspruchsvolle Aufgaben an den Auftraggeber und Projektleiter, einschliesslich allenfalls beteiligter Berater. Die zu erarbeitenden Lösungen sind von mancherlei Hürden umstellt, auf die ich hier nicht näher eingehe. Im Endeffekt gilt jedoch: Fast Funktionierende Lösungen sind keine Lösungen. Der Mangel kann im Konzept liegen, oder in der ungenügenden Billigung der Lösung durch die Anwender, oder nicht folgerichtigen Handhabung in der Praxis.

Anzeichen für Handlungsbedarf

Nach Anzeichen für Handlungsbedarf ist nach innen, im Unternehmen und nach aussen, mit Blick auf Markt und Konkurrenz Ausschau zu halten.

Nach innen gilt es festzustellen, ob die in der Logistik Tätigen und die Leistungsempfänger der Logistik unter sich und den Vorgesetzten gegenüber spontan den Grad ihrer Zufriedenheit über das Logistiksystem äussern. Ist dies der Fall, so liegen die Anzeichen auf dem Tisch. Andernfalls gilt es Verständigungskanäle zu entstopfen. Dies gelingt durch vorbildhaftes Verhalten der Vorgesetzten, das bei den Mitarbeitern das Vertrauen zum offenen Wort schafft. Liegen die Anzeichen letztlich auf dem Tisch, gilt es zu ergründen was hinter ihnen steckt. Zu voreilige Sachlichkeit führt ins Abseits. Sind sich dann die Beteiligten einig über die wirklichen Ursachen, so gilt es diese in die Kategorien Sofortmassnahmen und Projekt-Gegenstand einzuteilen. Die Erledigung der Sofortmassnahmen gibt einerseits dem Auftraggeber Gelegenheit, seinen festen Willen zu Verbesserungen unter Beweis zu stellen und bringt andererseits erste Erfolgserlebnisse für die Mitwirkenden mit sich. Wird daran anschliessend ein Projekt in Auftrag gegeben, ergeben sich weitere Ansprüche an die Fähigkeiten der am Projekt Mitarbeitenden. In der Regel fehlt es nicht in erster Linie an Fach- und Sachkenntnis, sondern an Kommunikationsfähigkeit und der Fähigkeit Konflikte zuzulassen und zu lösen. Es bedeutet aber auch, dass eine Arbeitsgruppe nicht unüberlegt zusammengesetzt werden kann, soll aus ihr überhaupt jemals ein Team entstehen. So sehr wie später die Wirksamkeit des Logistiksystems im Betrieb vom Harmonisieren der Mitwirkenden abhängt, so entscheidend ist es für den Projekterfolg, dass der Projektauftraggeber dafür sorgt, dass die Projekt-Gruppe sich zu einem echten Team entwickelt. Dazu muss der Projektauftraggeber ausreichenden Kontakt zum Projektleiter und Projektteam aufrechterhalten. Es kann erfolgsbestimmend sein, dass nicht ins Team passende Personen ausgewechselt werden.

Was ist Logistik ?

Es scheint mir nützlich, sich die Bedeutung der in unserem Zusammenhang vorkommenden Begriffe zu vergegenwärtigen.

Die Bedeutung des Begriffs Logistik ist einem Wandel unterworfen. Während er sich ursprünglich vorwiegend auf die militärische Versorgung bezog, wird heute nach dem Autorenteam R. Bäune, H. Martin, L. Schulze unter Unternehmenslogistik der operative Material- und Warenfluss mit dem begleitenden Informationsfluss und den dazugehörigen dispositiven und administrativen Funktionen, die zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben erforderlich sind, verstanden. Die Definition der Stiftung BWI lautet: Unternehmenslogistik ist, abgestützt auf die Unternehmensziele, die Gesamtheit der bereichsübergreifenden Aufgaben und Massnahmen zur optimalen Sicherstellung des Material-, Informations- und Wertflusses im Umsetzungsprozess eines Unternehmens. Im weitesten Sinn reicht die Logistikkette von den Lieferanten bis zu den Kunden. [Bild 2] Aus beiden Formulierungen geht hervor, dass das, was unter Logistik zu verstehen ist, bezogen auf das betrachtete Unternehmen präzisiert werden muss.

Das müssen alle wissen

Zudem ist nicht zu übersehen, dass die Logistik als Dienstleistung zu verstehen ist und, durch Beachtung der gegebenen Zusammenhänge, der Unterstützung der Kernprozesse des Unternehmens dient. Daraus ist ferner abzuleiten, dass das Verständnis in einem Unternehmen, woraus sein Logistiksystem besteht, klargestellt und durchschaubar sein muss, soll es von den Mitbeteiligten zielgerichtet gehandhabt werden können.

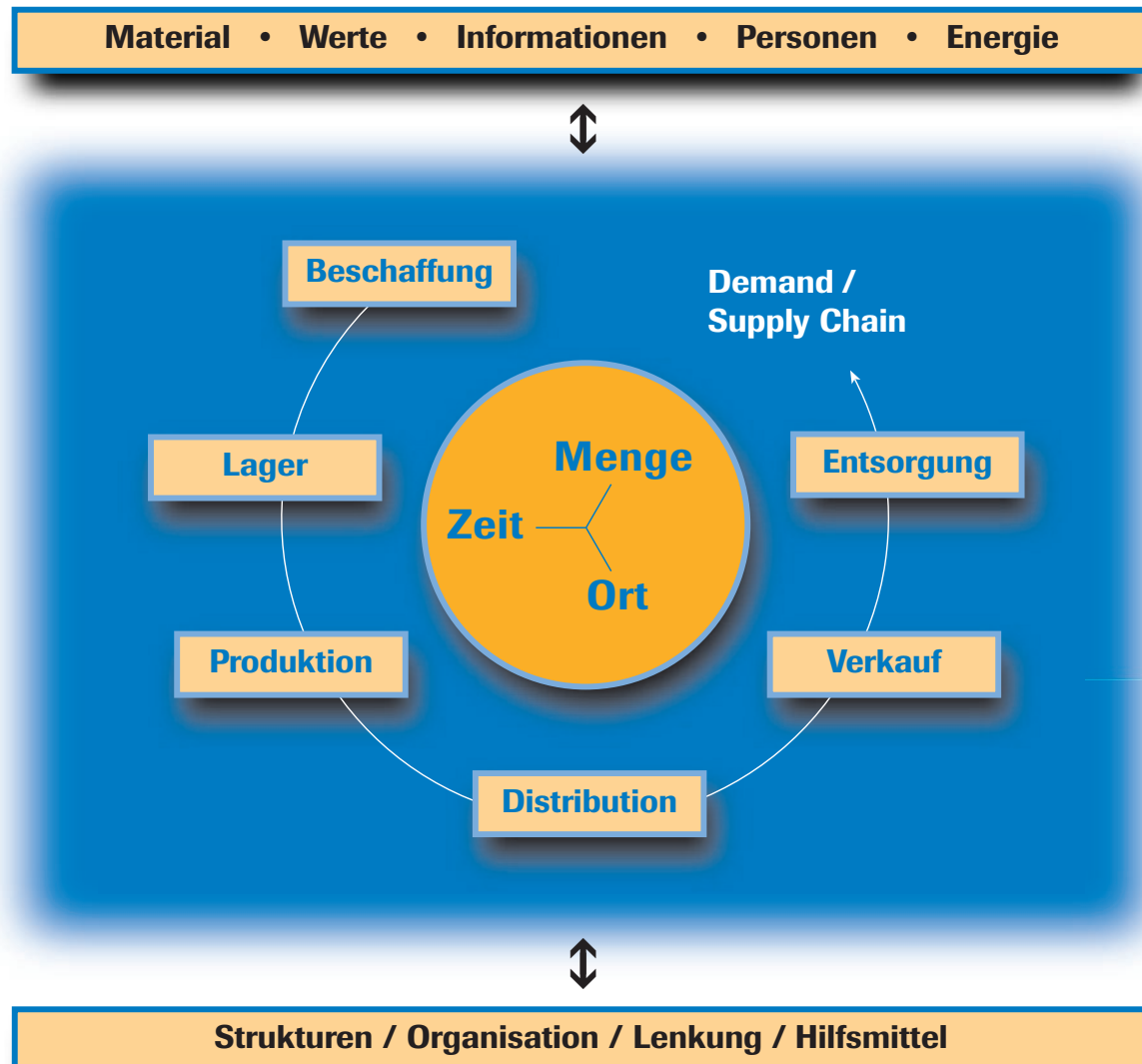


Bild 2 Logistik im Gesamtprozeß des Unternehmens

Nebst dem Erkennen der Zusammenhänge gilt es zu erfassen, wo kurzfristige, wo langfristige Wirkungszusammenhänge bestehen, bzw. wo, wie weit im voraus, vorsorgliche Massnahmen zur Zweckerfüllung notwendig sind. Dazu werden in der Regel rollende Planungen für die verschiedenen Produktionsmittel verwendet, unterteilt über vorhandene Hierarchiestufen. Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten dieser Planungen muss mit Rücksicht auf die vorzunehmenden Plankorrekturen eindeutig und nachvollziehbar sein. Ein System kann nur funktionieren, wenn es von den Beteiligten überhaupt verstanden worden ist.

Dies bedingt, dass klargelegt wird, was aus Sicht der Mitwirkenden des betreffenden Unternehmens unter Logistik zu verstehen ist. Dies erfordert:

- die Darstellung der Elemente der vorliegenden Logistikkette
- die Abgrenzung Eigen- und Fremd-Logistik
- die Schnittstellen und der dort stattfindende Waren- und Informations-Austausch

