



Unterschiedliche Rollen, ein gemeinsames Ziel

Organisationsentwicklung im SPAR Zentrallager in Wels (ZLW) zur Stärkung der Zusammenarbeit

Wie lassen sich verschiedene Aufgaben, Perspektiven und Interessen von Betreiber und externem Dienstleister am besten vereinen? Was ist zu beachten, was sind die Erfolgsfaktoren für eine möglichst reibungsfreie Zusammenarbeit? Diese Fragen standen im Fokus eines kleinen, feinen Organisationsentwicklungsprozesses.

Mag. Klaus Theuretzbacher



Mag. Klaus Theuretzbacher

30.000 m² Grundfläche umfasst das 1998 in Betrieb genommene und 2002 wie auch 2015 erweiterte Zentrallager in Wels (ZLW). Ein großer Teil des Trockensortiments wird von hier aus gemanagt – rund 14.000 verschiedene Artikel, in Summe jährlich bis zu 50 Millionen Verpackungseinheiten, müssen mit höchster Effizienz eingelagert, kommissioniert und präzise für die Auslieferung parat gestellt werden.

Um diese Leistung erbringen zu können, bedarf es der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/innen von

SPAR, als Betreiber des Lagers, und jenen von WIOSS (Witron On-Site-Service), welche sich um die technische Verfügbarkeit und damit um die Störungsbeseitigung, Optimierung und Wartung sowie den Betrieb der Anlage gemeinsam mit SPAR kümmern.

Naturgemäß führten unterschiedliche Interessenslagen zu Missverständnissen, Spannungen und auch dem einen oder anderen Konflikt – besonders durch die Gleichzeitigkeit der Projektrealisierung im Jahr 2015 und dem Tagesgeschäft. Mit dem erfolgten Aus-

bau des ZLW ergab sich die Chance, eine neue Basis der Zusammenarbeit zu schaffen.

Bernhard Thallinger, Logistik-Leiter des ZLW: „Die Rahmenbedingungen hatten sich geändert. Die Rollen von SPAR-internem Management und unserer Partner von WIOSS waren im neuen Lagerbetrieb andere als noch zuvor in der Projektphase bzw. in den vorangegangenen Jahren. Das führte zu Spannungen, sowohl auf persönlicher wie auch auf beruflicher Ebene. Daher stellte sich die Frage, wie alle Beteiligten ihre Interessen verwirklichen und trotzdem oder gerade deswegen tagtäglich erfolgreich zusammenarbeiten können.“

Eine neue, gemeinsame Basis zur Zusammenarbeit

Mit der Stärkung der ZLW-internen Zusammenarbeit war die wichtigste Zielsetzung definiert. Die Haupthypothese lautete, dass auf mehreren Ebenen die Verständigung zu kurz gekommen war. Daher galt es, im laufenden Betrieb ein störungsfreies Setting zu kreieren, in dem die wesentlichen Akteure sich mal in aller Ruhe finden, einander mitteilen und vor allem einander zuhören konnten.

Wir entschieden uns für eine externe Location sowie für ein mehrstufiges Vorgehen. Für den ersten Tag war ein Workshop mit den operativen Führungskräften angesetzt, also den jeweiligen Schichtleitern von SPAR und WIOSS. An den beiden Folgetagen sollte die Arbeit mit dem ebenso bunt gemischten Führungsteam (Logistik- und Lagerleitung SPAR, On-Site-Leitung WIOSS) fortgesetzt werden.

Die Schichtleiter machten eine erste Bestandsaufnahme, fanden klare Worte und Botschaften, auch an ihre Führungskräfte. Zwei Schichtleiter waren zum Start des zweiten Tages mit dabei

und berichteten ihren Führungskräften.

Beide Runden trugen ganz maßgeblich zum Gelingen bei. Einige Erfolgsfaktoren dafür: das Verständnis für die Verschiedenartigkeit sowohl von Funktionen und Interessenslagen wie auch von Personen, der Austausch in vertraulichen 4-Augen-Settings und vor allem die Qualität des Zuhörens. So stellte man fest, dass alle das gleiche große Ziel verfolgen, auch wenn ihre Rollen und damit ihre Beiträge zur Zielerreichung unterschiedlich sind. Äußerst hilfreich auch der gemeinsame Abend, der von Geselligkeit, Heiterkeit und Leichtigkeit geprägt war.



Nachhaltige Verbesserung statt Strohfeuer

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden zwei Folgewerkshops durchgeführt. Der erste, wenige Wochen darauf auf der operativen Ebene mit den gleichen Personen wie beim allerersten Workshop, diente dazu, die Vereinbarungen des Führungsteams zu den Schichtleitern zu transportieren. Hier stellte sich heraus, dass manche der Vorhaben noch genauer definiert und angepasst werden mussten.

Das zweite Follow-Up fand vor kurzem statt, also nach beinahe einem Jahr. Ein Mix aus beiden Runden, jeweils sechs Schlüsselkräfte von WIOSS und SPAR. Diesmal intern in den Räumen des ZLW, jedoch ohne den Trubel des Tagesgeschäfts. Gegenseitiges Verständ-

nis, Vertrauen sowie Kommunikation und Umgangston hatten sich offensichtlich nachhaltig verbessert. Trotz mittlerweile wesentlich größerer Auslieferungsmengen und damit verbundener neuer Anforderungen war die Qualität der Zusammenarbeit deutlich gestiegen.

Bernhard Thallinger: „Die Entscheidung, uns bei der Verbesserung unserer Zusammenarbeit extern begleiten zu lassen und dies auch außerhalb des Hauses zu machen, war völlig richtig. So ist es gelungen, das sich alle akzeptiert und verstanden gefühlt und aktiv am Workshop wie auch am Verbesserungsprozess mitgearbeitet haben. Wir haben jetzt eine wesentlich höhere Qualität der Zusammenarbeit, an der wir weiterhin nachhaltig gemeinsam arbeiten müssen.“

Denn – da sind sich alle einig – es besteht durchaus noch „Luft nach oben“, und die Zuversicht ist groß, dass sich – ganz im Sinne einer positiven Spirale – das bessere Zusammenwirken und die damit verbundenen betrieblichen Erfolge wechselseitig verstärken werden.

Joachim Schmuck, WIOSS, Leiter On-Site-Service: „Durch die offene Kommunikation in den Workshops wurde eine deutliche Verbesserung in der Zusammenarbeit erreicht. Das Verständnis für beide Seiten wurde transparenter und das gemeinsame Ziel des ZLW in den Vordergrund gerückt. Jetzt heißt es für jeden Einzelnen aktiv und vorbildlich die vereinbarten Spielregeln einzuhalten und vorzuleben!“

Jürgen Weidinger, SPAR, Leiter Weltweit Logistik: „Die Workshops waren sehr spannend und aufschlussreich. Besonders hilfreich das unkomplizierte Zusammensein in der Gruppe und die Erkenntnis, wie wichtig es ist, zuerst vor der eigenen Haustüre zu kehren. Das gibt uns ein gutes Fundament für unsere weitere Zusammenarbeit.“