



Mit Leidenschaft alles geben

Zwei Monate haben die Mitarbeiter darüber diskutiert, welche Werte CargoLine prägen und wie diese mit Leben gefüllt werden können. Fast 3.000 Karten mit Meinungen und Anregungen wurden dazu ausgefüllt und ausgewertet.

► CargoLine-Geschäftsführer Jörn Peter Struck ist ebenso überrascht wie die Gesellschafter der Kooperation. Zwar haben sie sich eine intensive Diskussion über die Werte des Unternehmens erhofft und viel dafür getan. Dass sie allerdings so breit und ausführlich geführt wurde, damit hatten sie nicht gerechnet. An 48 nationalen und internationalen Standorten haben Mitarbeiter und Geschäftsführung über Ziele und Werte der CargoLine diskutiert – nicht nur auf eigens dafür vorgesehenen Veranstaltungen, sondern auch beim Kaffee, in der Mittagspause oder am Rande von Routinebesprechungen.

Definition auf breiter Basis

Vorausgegangen war eine intensive Beschäftigung der CargoLine-Gesellschafter mit Werten im Allgemeinen, ihrer Präzisierung und der Entwicklung von Zielen für die mittelständische Logistikkooperation (siehe CargoTime 2/2011). Die Diskussion hat die Kommunikationsberatung Lautenbach Sass moderierend begleitet (siehe Interview auf Seite 7). Im Ergebnis definierten die Gesellschafter fünf Werte als Oberbegriffe: Partnerschaftlichkeit, Verantwortung, Leistungsstärke, Zuverlässigkeit und Innovationskraft. Zu diesen sollte sich durch die Mitarbeiter später noch ein sechster Wert gesellen: Leidenschaft. (Mehr zur Präzisierung und Umsetzung dieser Werte erfahren Sie in der Beilage zu dieser Ausgabe der CargoTime.)

Von vornherein war den Führungsgremien der CargoLine klar, dass man Unternehmenswerte nicht von oben „verordnen“ kann. „Sie werden in der alltäglichen Arbeit nur dann umgesetzt, wenn alle Mitarbeiter sich aktiv damit auseinandersetzen und identifizieren“, so Struck. Im ersten Schritt waren daher die Mitarbeiter gefragt, drei Fragen zu jedem Wert auf eigens angefertigten Postkarten zu beantworten. Wie wichtig er für sie ist? Was er für das Netzwerk bedeutet? Was ihrer Ansicht nach

noch zu tun ist, damit er wirklich gelebt wird? Mit einer Blankokarte bestand darüber hinaus die Möglichkeit, einen persönlichen Wert zu nennen und dazu ebenfalls besagte Fragen zu beantworten.

Als Sammelstelle für die Meinungen diente ein Wert(e)transporter in Form eines Lkw-Modells mit CargoLine-Logo. Alles in allem kamen hier fast 3.000 Karten zusammen. Beachtliche 79 Prozent enthielten ausformulierte Kommentare und auf 40 Prozent gaben die Mitarbeiter vertrauensvoll ihren Namen an.

Was den Mitarbeitern wichtig ist

Aus Sicht der Beschäftigten ist **Zuverlässigkeit** der wichtigste Wert. Entscheidende Kriterien dafür sind ihres Erachtens Termintreue, Schnelligkeit und gute Zusammenarbeit. Das erwartet übrigens auch die verladende Wirtschaft: Mehr als 90 Prozent sind davon überzeugt, dass ein gutes Logistikunternehmen sich durch zuverlässige Auftragsabwicklung auszeichnet.

Leistungsstärke wird von den CargoLinern vor allem mit Wettbewerbsfähigkeit, guter Zusammenarbeit, Kundenorientierung und Sorgfalt in Verbindung gebracht.

Partnerschaftlichkeit zeigt sich für sie durch Teamwork unter den Netzwerkpartnern und Kollegen sowie ein respekt- und vertrauensvolles Miteinander.

Verantwortung

ist ein Anspruch im Umgang mit Kollegen, Partnerunternehmen und Kunden. Dieser Wert bedeutet für die Mitarbeiter gute Zusammenarbeit, die Einhaltung

von Leistungsversprechen und Kundenorientierung.

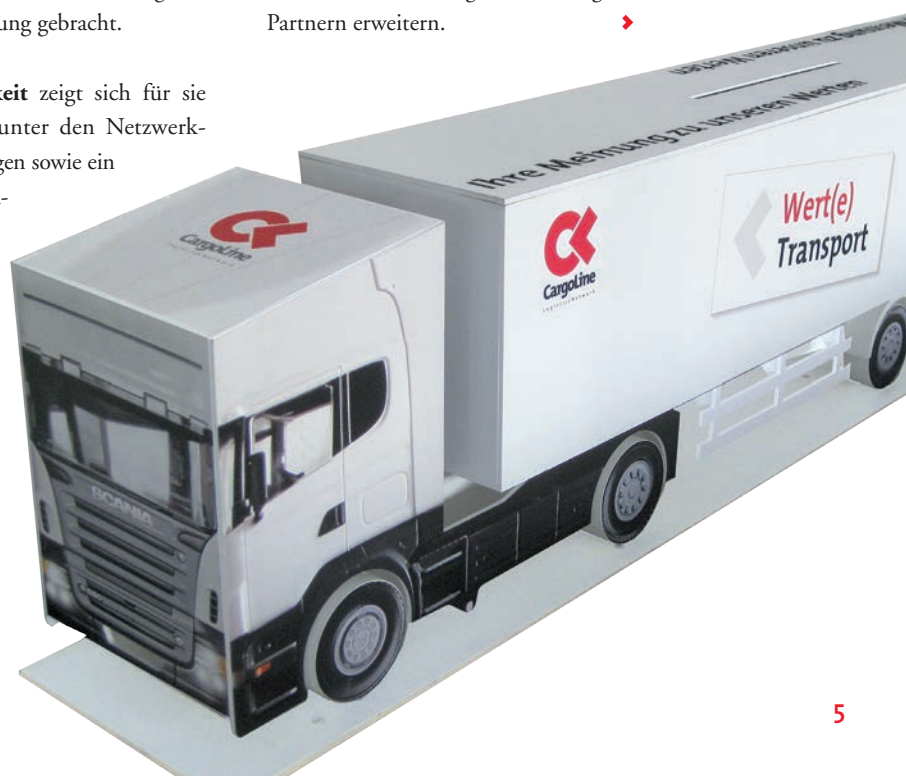
Innovationskraft wird von den CargoLinern vor allem mit Produktentwicklung und verbesserter Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung gebracht.

Schließlich nannten die Teilnehmer als neuen Wert **Leidenschaft** am häufigsten. Was in diesem Fall bedeutet, den Kunden des Verbundes engagiert die bestmögliche logistische Qualität und Zuverlässigkeit zu bieten.

Werte sind Grundlage, um Ziele zu erreichen

Die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Definition der Werte war umso wichtiger, da sie „nachhaltig unser Verhalten beeinflussen und damit auch Grundlage für das Erreichen unserer strategischen Ziele sind“, so Struck. Besagte Ziele haben die Gesellschafter im Rahmen der Wertediskussion folgendermaßen formuliert:

- Die Stabilität des Logistiknetzes langfristig absichern.
- Die Internationalisierung vorantreiben und den Verbund mit gleichberechtigten Partnern erweitern. ►





Gaston Petersen, Geschäftsführer des gleichnamigen Kieler CargoLine-Partners, ...

- Eine mittelständisch geprägte Unternehmenskultur entwickeln und anbieten.
- Gesellschaftlich, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig handeln.
- Optimale Kostentransparenz erreichen und einen hohen Qualitätsstandard bewahren.
- Die Marke CargoLine noch bekannter und attraktiver machen.

Wie die Unternehmenswerte dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen, erläutert Struck am Beispiel von „Partnerschaftlichkeit“. Diese Maxime ist zwar nicht exklusiv für CargoLine, hat für die Kooperation jedoch eine besondere Bedeutung: Jedes Partnerunternehmen hängt von der Leistung der anderen ab: Wenn jeder die Sendungen der Kunden eines Partners wie die seiner eigenen Kunden behandelt, kommen Sendungen pünktlicher und mit noch weniger Beanstandungen bei den Kunden an.

Werte und Ziele bilden unter dem Motto „Gemeinsam in die Zukunft“ das Leitbild von CargoLine. Damit reagiert der Verbund auch auf Veränderungen im Marktumfeld. Denn aus Studien und eigenen Erfahrungen ist bekannt, dass Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit alleine nicht mehr ausreichen, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Auch

kann ein solches Leitbild zur Mitarbeitergewinnung und -bindung beitragen.

Werte müssen im Alltag gelebt werden

Die Umsetzung von gemeinsamen Werten ist ein Prozess, der Geduld und Zeit erfordert. Dessen sind sich die CargoLine-Partnerunternehmen bewusst. Als sichtbares Zeichen haben sie auf der letzten Partnersversammlung jeweils zu ihrem Logo die Werte unterschrieben und sich damit verpflichtet, sie in ihren Betrieben umzusetzen. Mindestens eine Kopie dieses Leitbildes hängt nun an prominenter Stelle in jedem Partnerunternehmen.

„Mit diesem symbolischen Akt ist es allerdings nicht getan“, so CargoLine-Geschäftsführer Jörn Peter Struck. Unternehmerpersönlichkeiten und Führungskräfte selbst spielen bei der Umsetzung von Werten eine zentrale Rolle. „Wenn die Mitarbeiter durch unsere Führungskräfte nicht praktisch erleben, was zum Beispiel Partnerschaftlichkeit oder Leidenschaft im Arbeitsalltag bedeuten, glauben sie auch keiner Unterschrift und keinem Plakat.“

Die Kommunikationsberatung Lautenbach Sass hatte deshalb einen umfangreichen Aktionsplan entwickelt, um die Werte

möglichst breit und intensiv zu diskutieren. Dazu gehörten ein erklärendes Schreiben, das Ende 2011 jeder Gehaltsabrechnung beigelegt wurde, sowie eine grafisch und inhaltlich anspruchsvolle Präsentation für die Führungskräfte in den Partnerunternehmen, die ihren jeweils spezifischen Bedingungen angepasst werden konnte und sollte. Tipps zur Präsentation, eine Checkliste für Diskussionen sowie häufig gestellte Fragen und Antworten zur Wertediskussion ergänzten die Präsentation. „Die Materialien der Systemzentrale waren eine sehr gute Vorbereitung auf unsere internen Ver-



... und Norbert W. Höflich (Jeschke, Hamburg) bei der Unterzeichnung des CargoLine-Leitbildes.

anstaltungen und Diskussionen“, bestätigt Anita Breit, Geschäftsführerin von Nellen & Quack in Mönchengladbach.

Ferner richtet CargoLine für alle Mitarbeiter einen Bereich zur weiteren Diskussion und Umsetzung der Werte in der E-Learningplattform ein. Die Arbeit damit wird auch Bestandteil des verbindlichen „CargoLine-Führerscheins“ werden, welcher allen Partnern als Qualifikationsmaßstab für ihre Mitarbeiter dient.

Grundsätzlich kommt es den Verantwortlichen der Kooperation vor allem darauf an, nicht in Routine zu verfallen, sondern immer wieder gute Beispiele für die Präzisierung sowie Verankerung der CargoLine-Werte zu finden und diese gemeinsam zu leben. Und natürlich zu veranschaulichen – beispielsweise in der CargoTime. ◀



Offen, kreativ und spielerisch

CargoTime sprach mit Dr. Jan Sass, der die Ziele- und Wertediskussion bei CargoLine moderierte und begleitete. Er berichtet über seine Erfahrungen und erklärt, warum die Umsetzung von Werten Zeit braucht.

► Herr Sass, was war der Ausgangspunkt für die Wertediskussion bei CargoLine?

Jan Sass: Die Kooperation ist in den letzten Jahren sehr erfolgreich gewachsen. Mit dieser positiven Entwicklung stellen sich zwangsläufig neue Fragen. Die wichtigste ist: Was hält den größer gewordenen Verbund zusammen? Gemeinsame Werte können dazu beitragen, Probleme in der Zusammenarbeit anzugehen und weiterhin erfolgreich am Markt zu sein.

Haben Werte einen tatsächlichen Nutzen für Unternehmen?

Studien und unsere Erfahrungen zeigen, dass Werte einen betriebswirtschaftlichen Nutzen haben. Sie prägen das Handeln, setzen Leitplanken, sind Grundlage für strategische Entscheidungen und damit für Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Allerdings nur, wenn sie zum Unternehmen passen und glaubwürdig sind. Denn: Werte sind immer öffentlich, und Kunden messen ihre Dienstleistung daran. Wenn sie nur als Plakat an der Wand hängen, aber im Alltag nicht gelebt werden, provoziert das Fragen und sorgt für Misstrauen.

Was ist zu tun, um Werte im Arbeitsalltag umzusetzen?

Einen wichtigen Schritt ist CargoLine bereits gegangen: möglichst viele Mitarbeiter

in die Entwicklung von Werten einzubeziehen. Die Teilnahme an den Diskussionen und an der Kartenaktion war erstaunlich hoch. Auch die Vielzahl der qualifizierten Kommentare und Anregungen ist ungewöhnlich. Schließlich ist die Tatsache, dass sehr viele Mitarbeiter ihren Namen angegeben haben, ein Indiz für ein sehr offenes und vertrauensvolles Klima im Verbund.

Das erlebten wir übrigens auch bei den Diskussionen im Gesellschafterkreis. Wir haben den Prozess offen, kreativ und spielerisch angelegt und waren erstaunt, dass

»» Gemeinsame Werte können dazu beitragen, Probleme in der Zusammenarbeit anzugehen und weiterhin erfolgreich am Markt zu sein. ««

alle Beteiligten das mitgemacht haben. Die Gesellschafter sind zum Beispiel mit entsprechenden Kostümierungen in die Rolle eines Ritters oder Piraten geschlüpft, um über die Werte eines ganz anderen Milieus nachzudenken und sich Anregungen zu verschaffen.

Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Umsetzung?

Eine zentrale Rolle. Wenn Führungskräfte die Werte eines Unternehmens nicht vorleben und sich nicht sichtbar dafür einsetzen, bleiben sie für Mitarbeiter ohne Bedeutung. Werte werden von Menschen vermittelt und nicht durch Broschüren oder Plakate.



Dr. Jan Sass ist geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung für Kommunikation Lautenbach Sass. Der promovierte Germanist beschäftigt sich vor allem mit den Themen Strategieentwicklung und Evaluation von Kommunikationsprozessen.

Ist die Arbeit mit dem Formulieren von Werten getan?

Werte im Alltag umzusetzen, ist ein mühsamer und langfristiger Prozess. Es kann Jahre dauern, bis sie so stark verankert sind, dass sie das Handeln der Mitarbeiter bestimmen. Anfangs sind sie ja noch sehr allgemein und abstrakt. Um sie zu konkretisieren und lebendig zu halten, muss man immer wieder neue Anlässe finden, um darüber zu sprechen.

Man darf auch nicht übersehen, dass möglicherweise andere, auch neue Strukturen oder Arbeitsweisen notwendig sein können, um sie umzusetzen. Welche das für CargoLine sind, wird die Zukunft zeigen. Dafür ist Offenheit gefragt. ◀