

Technik für das Leben



Stillstand ist Rückschritt – Mitarbeiterpotentiale für Veränderungen nutzen

Impulsvortrag beim 9. logRegio Logistikforum
Lübeck, 05.09.2019, Stephan Schick

- 1 Vorstellung
- 2 Change Management
- 3 Führungskultur: WeLEAD
- 4 Shopfloor Management
- 5 Inbound Logistics informiert
- 6 Fazit

Stephan Schick

Geschäftsführer der Dräger Interservices GmbH



Stephan Schick



+49 451 882 4451
+49 160 926 19867
Stephan.Schick@draeger.com

Bei Dräger seit

01.07.2017

Vorherige Funktionen

- Projektmanager
- Operations Manager
- Niederlassungsleiter

- Programmleitung zur Optimierung der Inbound Supply Chain bei Dräger mit mehr als 20 Projekten

Aktuelle Projekte



Geschäftsführer und Head of Inbound Logistics

- Produktionslogistik mit WE, QS, Lager, Milkrun, Vorverpackung
- Dezentrale Logistik mit Produktionsver- und -entsorgung der Work Place Infrastructure, Standortlogistik, zentrale Verpackungsorganisation

Dräger im Profil

Das Unternehmen in Zahlen



Mitarbeiter	14.399 (2018)
Umsatz	2.595,0 Mio. EUR (2018)
Vorstandsvorsitzender	Stefan Dräger (familiengeführt)
Unternehmensform	AG & Co. KGaA
Stammsitz	Lübeck
Produktionsstandorte	Deutschland, Chile, China, Großbritannien, Indien, Norwegen, Schweden, Südafrika, Tschechien, USA
Vertriebs- und Servicestandorte	In rund 50 Ländern

33

neue
Produkte*

217

erteilte
Patente*

7.086

produzierte
Alkoholmessgeräte
pro Monat*

6.813

Vertriebs- und Service-
mitarbeiter*

* Zahlen aus dem Geschäftsjahr 2018

Dräger Interservices GmbH

Inbound Logistics

Produktionslogistik

Materialversorgung der Produktions-
arbeitsplätze mit Material in der richtigen
Qualität, Menge und zum richtigen Zeitpunkt.

Dezentrale Logistik

Drei Kernbereiche: Spezielle Logistik, Haus
10 und Zentrale Verpackungsorganisation

Outbound Logistics

Distributionslogistik

Warenverteilung an Distributionszentren
und Kunden weltweit in der richtigen
Qualität, Menge und zum richtigen
Zeitpunkt.

Kernbereiche: Warenumsschlag, Transport,
Zwischenlagerung, Zolldienstleistungen

Die Dräger Interservices GmbH ist der operative und strategische Wertschöpfungspartner für die Dräger Produktions- und Vertriebsstandorte in Lübeck für alle Teilbereiche der Wertschöpfungskette.

Unsere Motivation sind die kontinuierliche Verbesserung der eigenen Prozesse sowie der verbundenen Dräger-Prozesse.

Veränderungen

geprägt durch den
schnellebigen Wandel der Wirtschaft

Globalisierung



Digitalisierung



Technologischer Fortschritt



Demographischer Wandel & Fachkräftemangel

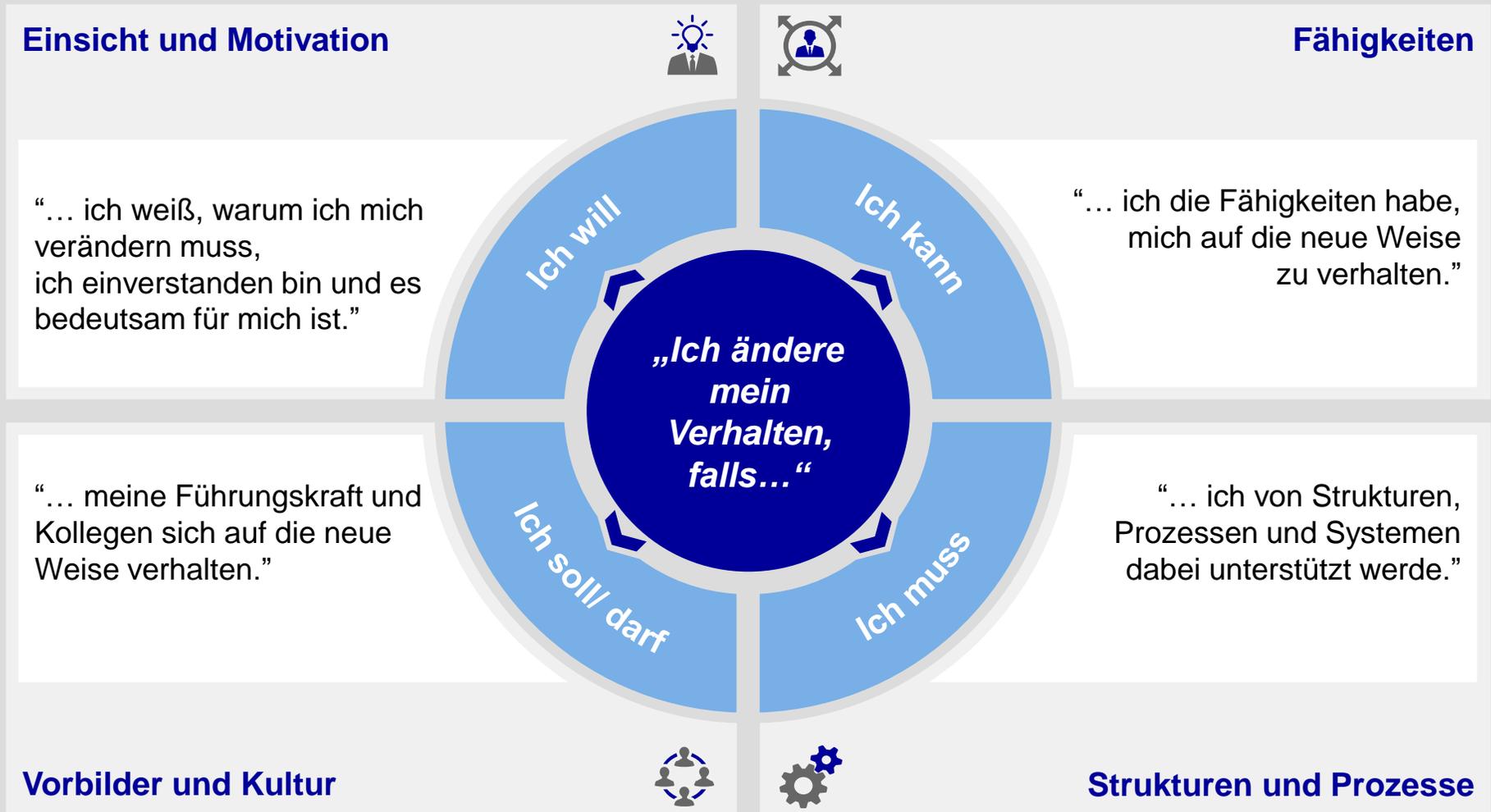


Neue Führungsmodelle



Herausforderung: Fehlende Veränderungsbereitschaft

Change Management Die vier Change-Hebel



Quelle: Dr. Kraus & Partner

Führungskultur: WeLEAD

Leitbild für Zusammenarbeit & Führung



Jeder kann ein Vorbild sein

WeLEAD



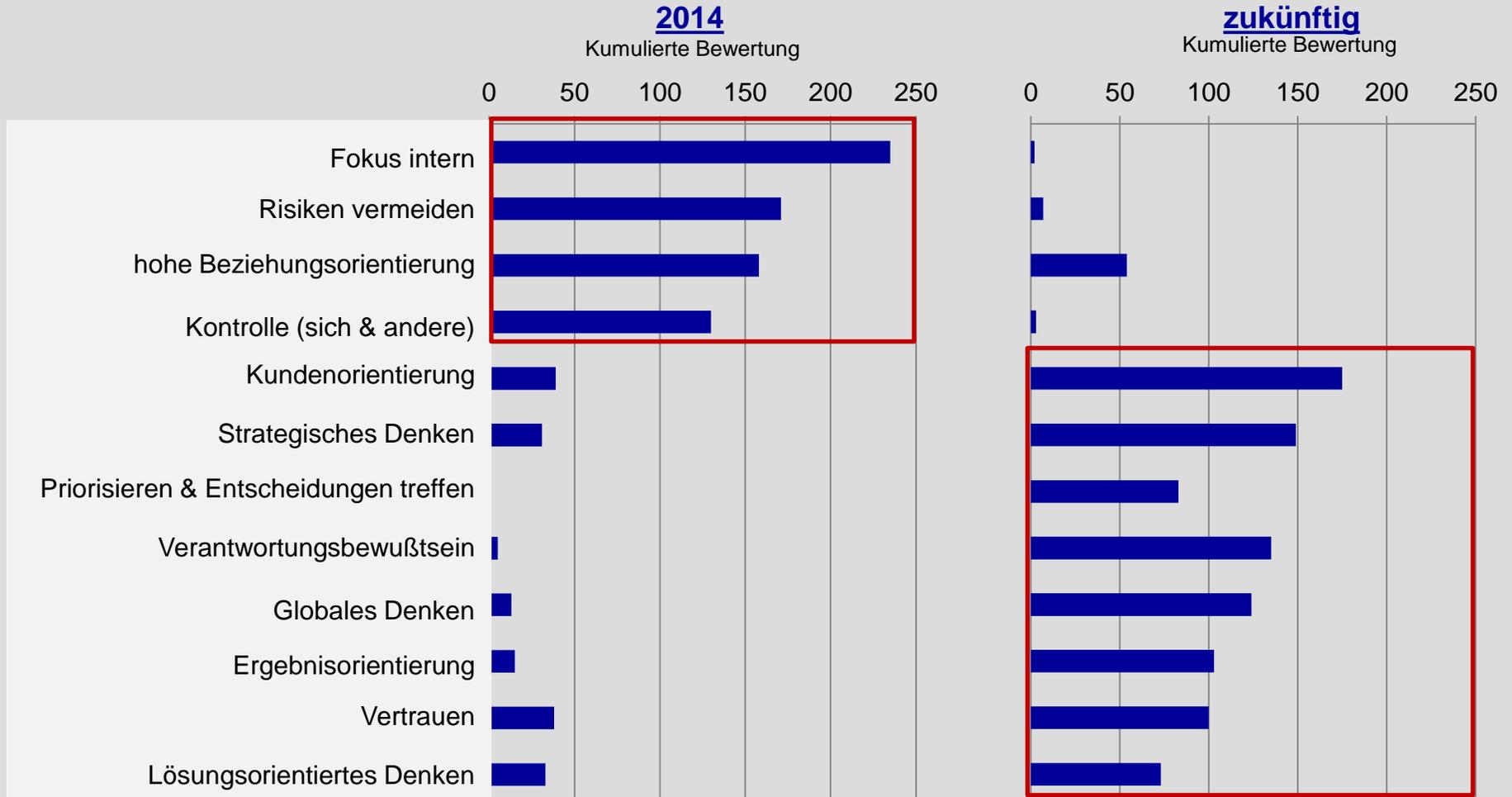
Zusammenarbeit und Führung ist ein wichtiges Handlungsfeld für die kommenden Monate und Jahre.

Unsere Führungskultur **>WeLEAD<** soll uns dabei helfen, die Zusammenarbeit im Team und über Schnittstellen noch effizienter und im Sinne unserer Kunden voranzubringen.

Führungskultur: WeLEAD

Auszug aus Befragung des Top-Managements 2014

Ranking von Attributen der aktuell wahrgenommenen und erhofften zukünftigen Führungskultur



Führungskultur: WeLEAD

Jeder kann ein Vorbild sein



Shopfloor Management 2.0 Basis für kontinuierliche Verbesserung



Tägliche Ermittlung von Status und Abweichungen im Produktionsbereich. Probleme schnell sichtbar machen, besprechen und Aktionen einleiten.

Shopfloor Management 2.0

Abweichungen visualisieren



Info Center Teamleiter

Organisatorisch	SF-Manager 1	SF-Manager 2	SF-Manager 3	SF-Manager 4	Trends	Maßnahmen	Prozess- bestätigung	
Agenda + Anwesenheit	Ablieferung	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Heute neu	Heute neu			
							Montag	Dienstag
Tagesthemen + Wochenthemen	Störzeiten	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Mittwoch	Donnerstag			
Arbeits- sicherheit	Material	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Freitag	n. Woche			
							Wieder- vorlage	Abgeschl.
Betriebsmittel	Mitarbeiter	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Vorlagen				
							Problemlösung	
							A3	
							A3	

Teamleiter

Shopfloor – Manager

Teamleiter

Abweichungen erkennen und verstehen

- Was ist das Problem?
- Ist das einmalig oder wiederholt sich das?
- Was ist die Auswirkung (Kunde)?
- Welche Priorität hat das für Dich?
- Hast Du hierzu ein Go&See gemacht?
- Wie ist die aktuelle Situation?
- Erreichen wir heute unser Ziel?

Mo	Di	Mi
Soll	Soll	Soll
Ist	Ist	Ist
Delta	Delta	Delta
		

Top Thema kurz beschreiben

„Vor Ort gehen, verstehen und lernen!“



„Spurensicherung“ solange die Spur noch warm ist

- Nur mit betroffenen Mitarbeitern
- Sich ein Bild von der Situation machen
- Das wahre Problem finden
- Punktgenaue Unterstützung

Damit die Stehung kurz und knapp bleibt...

werden die Top Abweichungen im Go & See betrachtet

1. TL benennt Thema, Teilnehmer, Zeitpunkt
2. Vor Ort gehen
3. TL erklärt den Beteiligten Grund und Ziel für das Go & See
4. Abweichung / Problem / Situation gemeinsam verstehen
5. ZDF + Maßnahmen am Board festhalten

Typische Themen

reaktiv

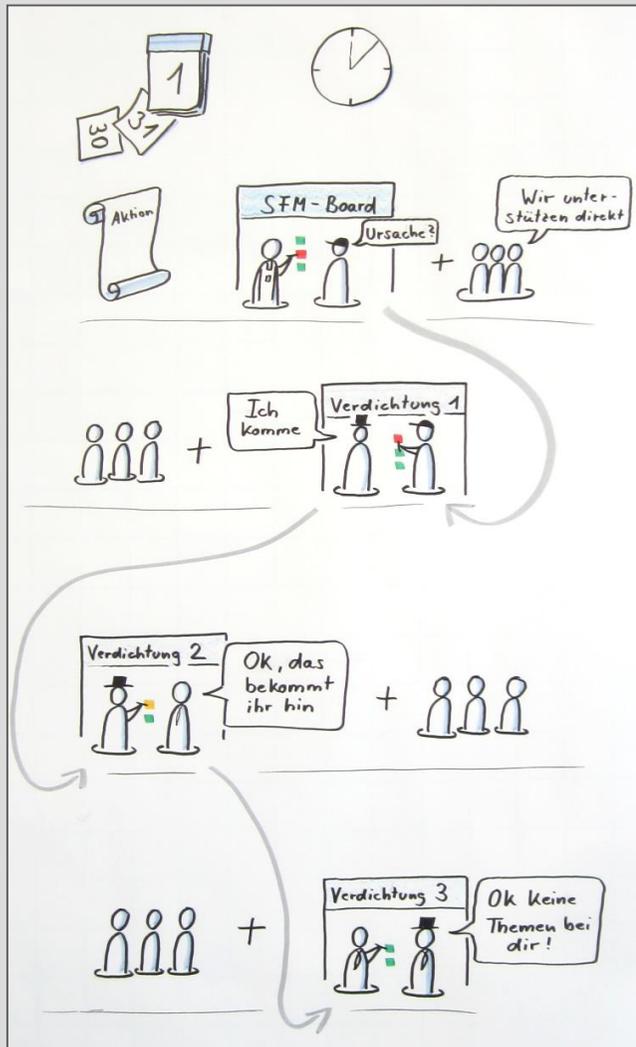
- Leistungsabweichungen
- Störungen / Probleme

proaktiv

- Ziele
- Fokus-Themen
- Ideen
- Prozesse / Abläufe

Shopfloor Management 2.0

Regelkommunikation – Ablauf



Täglich - max. 10min pro Gespräch (Team)

1. Verdichtung (beim Linienleiter)

2. Verdichtung (beim Segmentleiter)

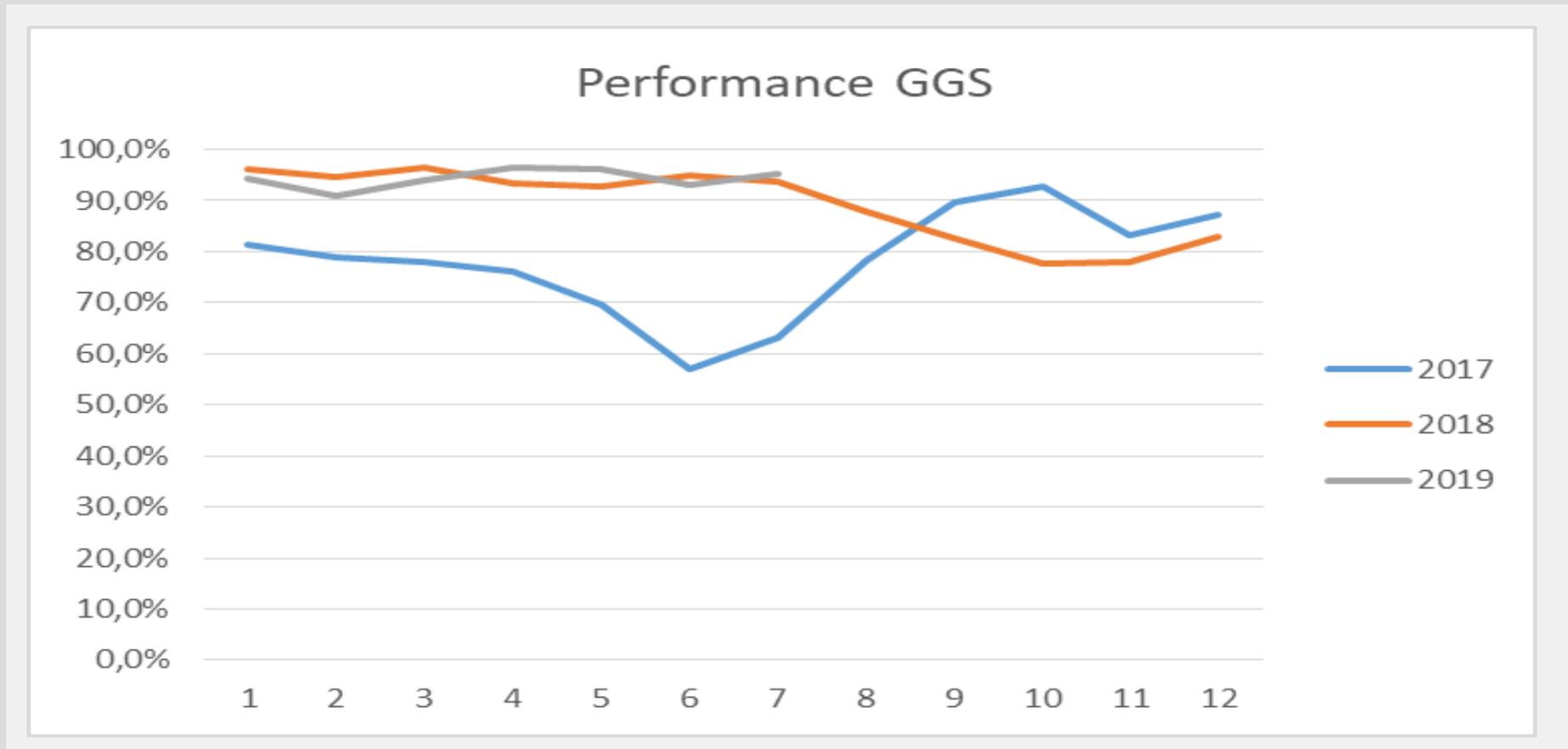
3. Verdichtung (beim Masterplantleiter)

Shopfloor Management 2.0

Gemeinsam morgen besser... mit Shopfloor Management 2.0



Performancevergleich vor und seit der Einführung von Shopfloor Management



Shopfloor Management 2.0

Gemeinsam morgen besser... mit Shopfloor Management 2.0

Regel-
kommunikation



Abweichungen
visualisieren



Problem
verstehen
Go & See



Strukturierte
Problemlösung

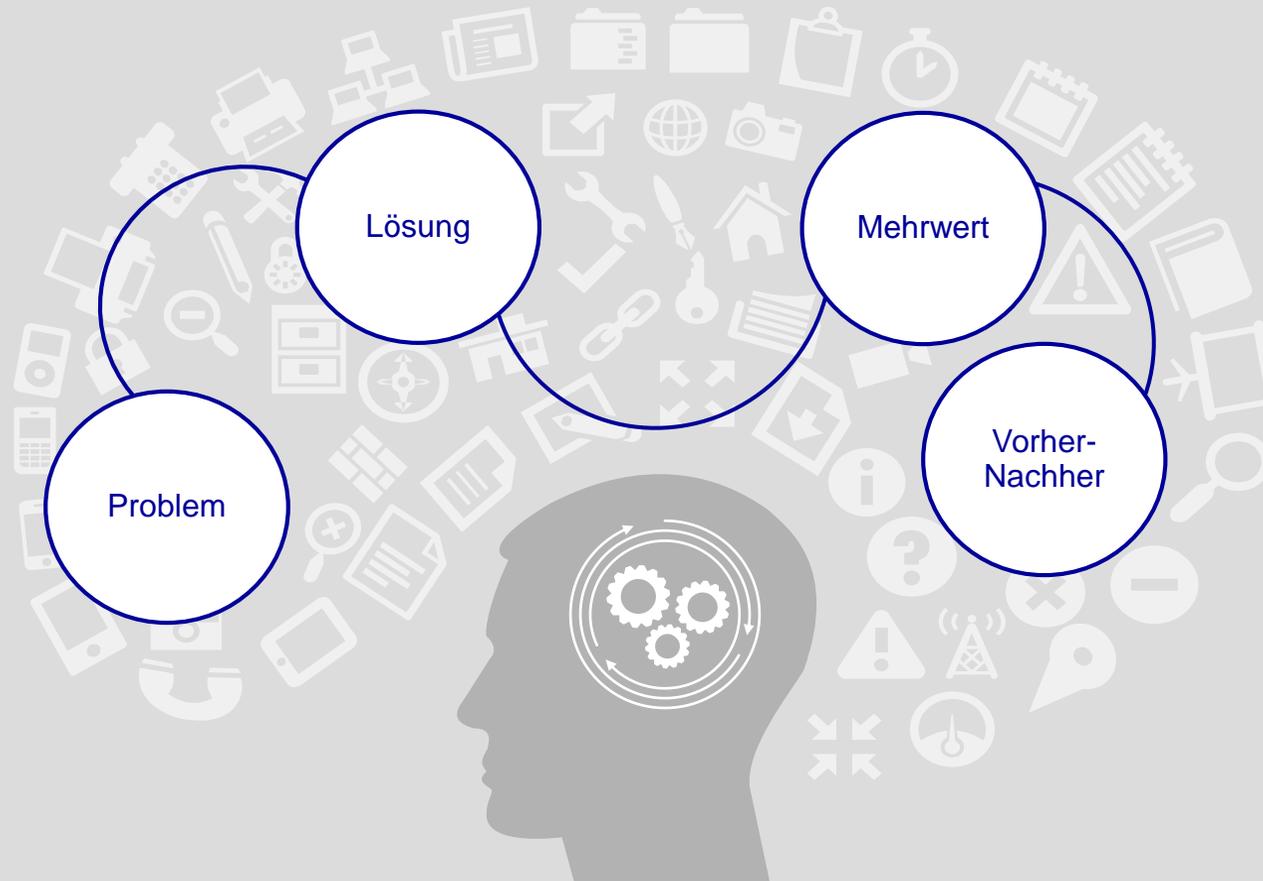


Prozess-
bestätigung



Shopfloormanagement bindet **alle Mitarbeiter** in die **Entstörung und Verbesserung** unserer Arbeitsabläufe ein.

Inbound Logistics informiert Basis für Kommunikation und Motivation



Kommunikationsmittel zur Vorstellung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung im Logistikbereich, zur Transparenzschaffung und zur Sensibilisierung zum Thema *Change*.

Inbound Logistics informiert

Beispiel: Signalisierung Bereitstellzeiten KLT-Trolleys

Problem:

- akustische Signalisierung der Zeiten zum Abtransport der bestückten Kleinlasttrolleys zur Bereitstellung für den Folgeprozess (Milkrun).
- Nachteil: Das Signal wurde durch hohe Umgebungsgeräusche oft überhört und somit wurden die Trolleys oft zu spät bereitgestellt, was eine erhöhte Auftragsdurchlaufzeit zur Folge hat.

Lösung:

- Einführung eines optischen Signals im Bereich der Behälterübernahme P02
- Es leuchtet permanent eine grüne Lampe, nachdem die Zeitmessung durch die Betätigung des Start-knopfes begonnen hat. Nach 25 Minuten wird dem Mitarbeiter bei der Behälterübernahme durch ein helles Blinken einer roten LED Leuchte signalisiert, dass der KLT der entsprechenden Route zum Abtransport durch den Milkrun übergeben werden kann.
- Hierdurch wird ein Zeitverlust vermieden, welcher sich bereits seit Einführung der Signalanlage Anfang Februar positiv auf die Lieferperformance im vereinbarten Zeitfenster von 2 Stunden für Workorder Parts und 4 Stunden für Card Parts ausgewirkt hat.

Vereinfachung für die Mitarbeiter:

- Die Bereitstellzeiten der Kleinlasttrolleys für den Folgeprozess sind für die Mitarbeiter sofort zu erkennen.

Nachher



Inbound Logistics informiert

Beispiel: Optimierung Kommissionierung IS5

Problem:

- Im Bereich der Kommissionierung gab es keine konstante Performance im Hinblick auf die Zielerreichung.
- Es gab nur ein Abarbeitungsfach für alle Aufträge.

Lösung:

- Cut-Off Zeiten wurden eingeführt.
- Jedes Abfahrtszeit hat ein eigenes Abarbeitungsfach erhalten
- Bei Nicht-Einhaltung der Cut-Off Zeit wird die Ware markiert, damit sie auf dem Marktplatz H6a priorisiert bearbeitet werden kann

Vereinfachung für die Mitarbeiter:

- Deutlich stabilere Performance auf der Gesamtstrecke ZVO → Produktion
- Weniger Zeitdruck für Kommissionierung, da die richtige Ware zur richtigen Zeit kommissioniert wird

Vorher



Nachher



Inbound Logistics informiert Beispiel: Prüfinsel im Qualitätsbüro

Problem:

Für bestimmte Qualitätsprüfungen, z. B. Härteprüfungen oder optische Prüfungen mit Mikroskopen, mussten die Mitarbeiter aus dem QS-Bereich den Prüfaufbau der Prüfmittel für jeden Prüfvorgang komplett neu auf-/ abbauen und justieren. Es gab keinen festen geeigneten Prüfplatz für die o.g. Prüfungen. Die Prüfmittel lagerten in Schränken und wurden dann an einer Werkbank für die anstehenden Prüfungen aufgerüstet. Diese Werkbank entsprach nicht den ergonomischen Anforderungen für diese Tätigkeiten/ Prüfabläufe.

Lösung:

- Überprüfung der räumlichen Kapazitäten im Qualitätsprüfraum unter Berücksichtigung der Arbeitsstättenrichtlinien und den Arbeitsschutzanforderungen
- Planung einer separaten Prüfinsel durch die Qualitätsmitarbeiter
- Aufbau und Anordnung der Prüfinsel unter allen o.g. Kriterien und den Anforderungen der Qualitätsmitarbeiter.

Vereinfachung für die Mitarbeiter:

- Separater Prüfplatz mit festem Aufbau der Prüfmittel/ keine Rüstzeiten für anstehende Prüfungen mehr erforderlich
- Prüflose können schneller bearbeitet werden, alle erforderlichen Prozesse können direkt an der Prüfinsel getätigt werden.
- Kürzere Durchlaufzeiten im QS-Prozess für diese Materialien
- Gesundheitsmanagement durch verbesserte Ergonomie.

Vorher



Nachher



Fazit

Stillstand ist Rückschritt



Quelle: Haufe Group

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.**

Stephan Schick
Geschäftsführer und Head of Inbound Logistics
Dräger Interservices GmbH