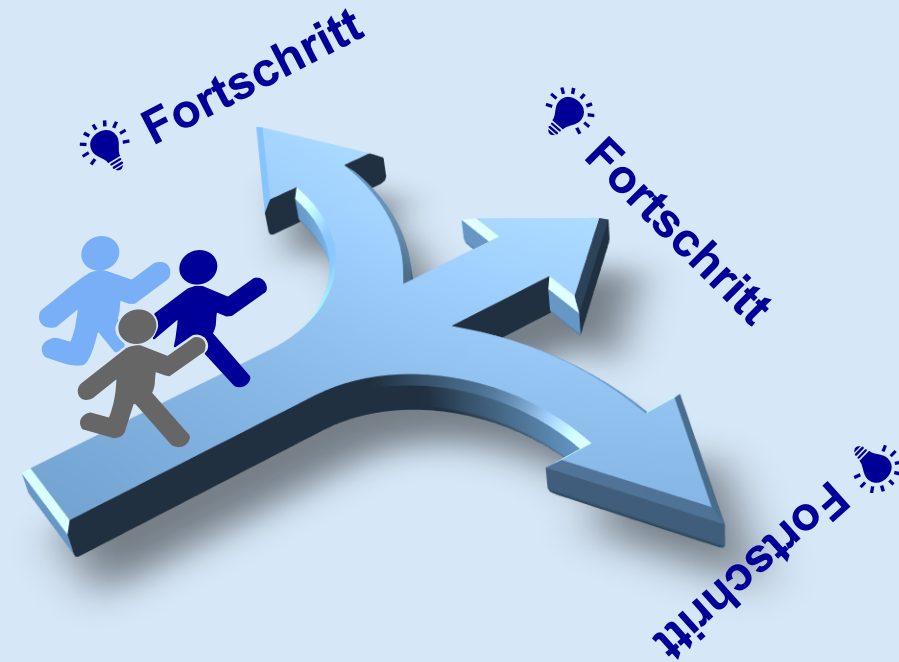


# Technik für das Leben



## 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**



+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



<b>Mitarbeiter</b>	14.399 (2018)
<b>Umsatz</b>	2.595,0 Mio. EUR (2018)
<b>Vorstandsvorsitzender</b>	Stefan Dräger (familiengeführt)
<b>Unternehmensform</b>	AG & Co. KGaA
<b>Stammsitz</b>	Lübeck
<b>Produktionsstandorte</b>	Deutschland, Chile, China, Großbritannien, Indien, Norwegen, Schweden, Südafrika, Tschechien, USA
<b>Vertriebs- und Servicestandorte</b>	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: Warenumschlag, 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

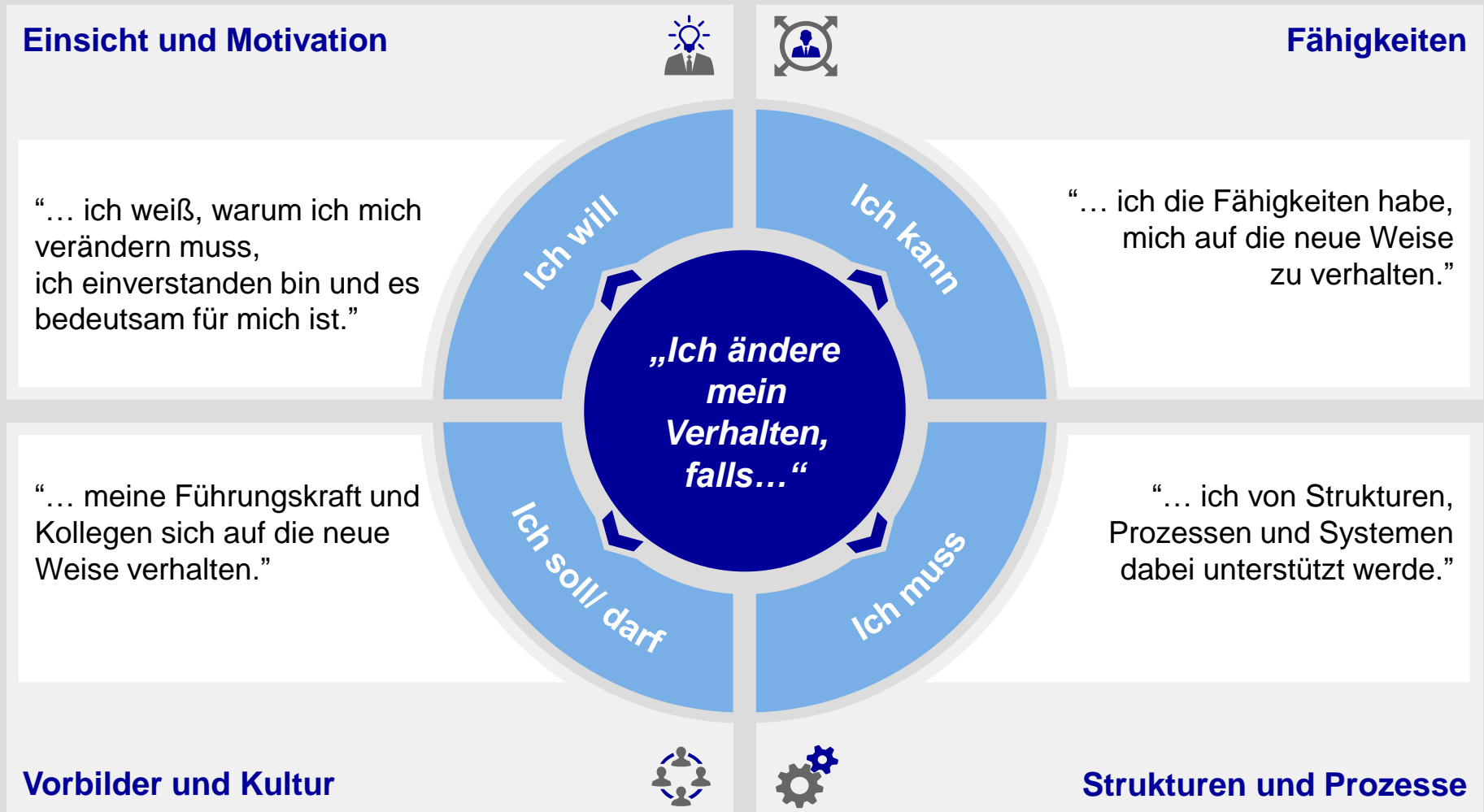


Neue Führungsmodelle



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.

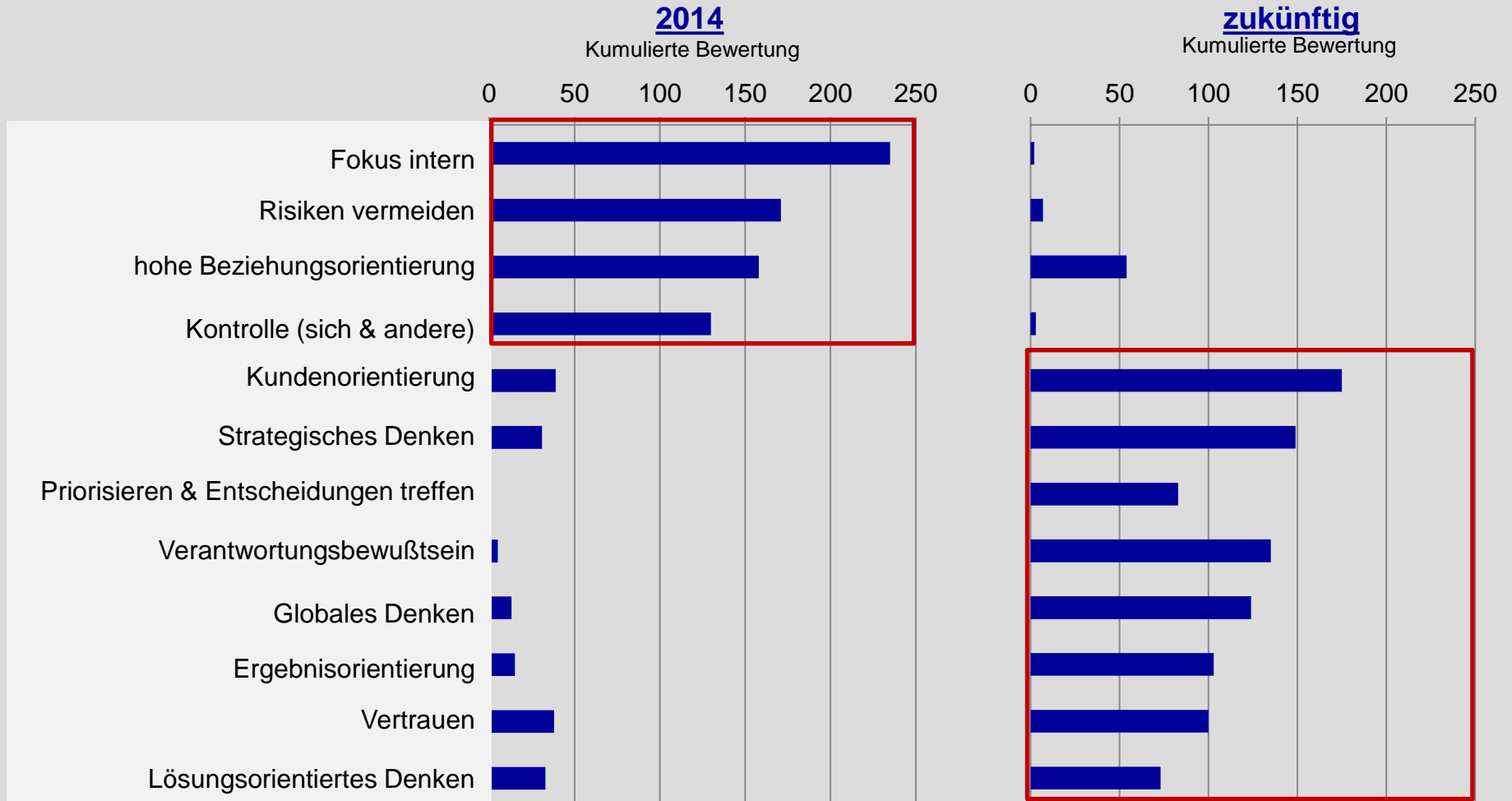
Unsere Führungskultur **>WeLEAD<** soll uns dabei helfen, die Zusammenarbeit im Team und über Schnittstellen noch effizienter und im Sinne unserer Kunden voranzubringen.



# 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	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Heute neu	Heute neu
							Montag	Dienstag
Tagesthemen + Wochenthemen	Störzeiten	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Mittwoch	Donnerstag
Arbeits- sicherheit	Material	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Freitag	n. Woche
							Wieder- vorlage	Abgeschl.
Betriebsmittel	Mitarbeiter	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Soll / Ist / Delta Status	Tag Woche Monat	Vorlagen	
							Problemlösung	
							A3	
							A3	


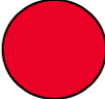

Teamleiter

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

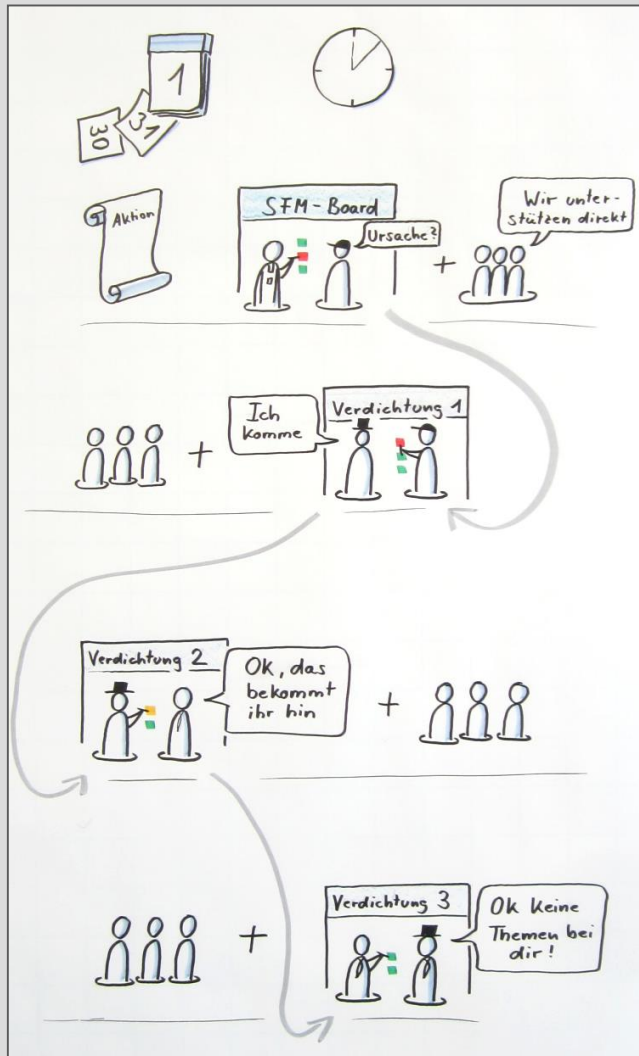
- Leistungsabweichungen
- Störungen / Probleme

##### 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)

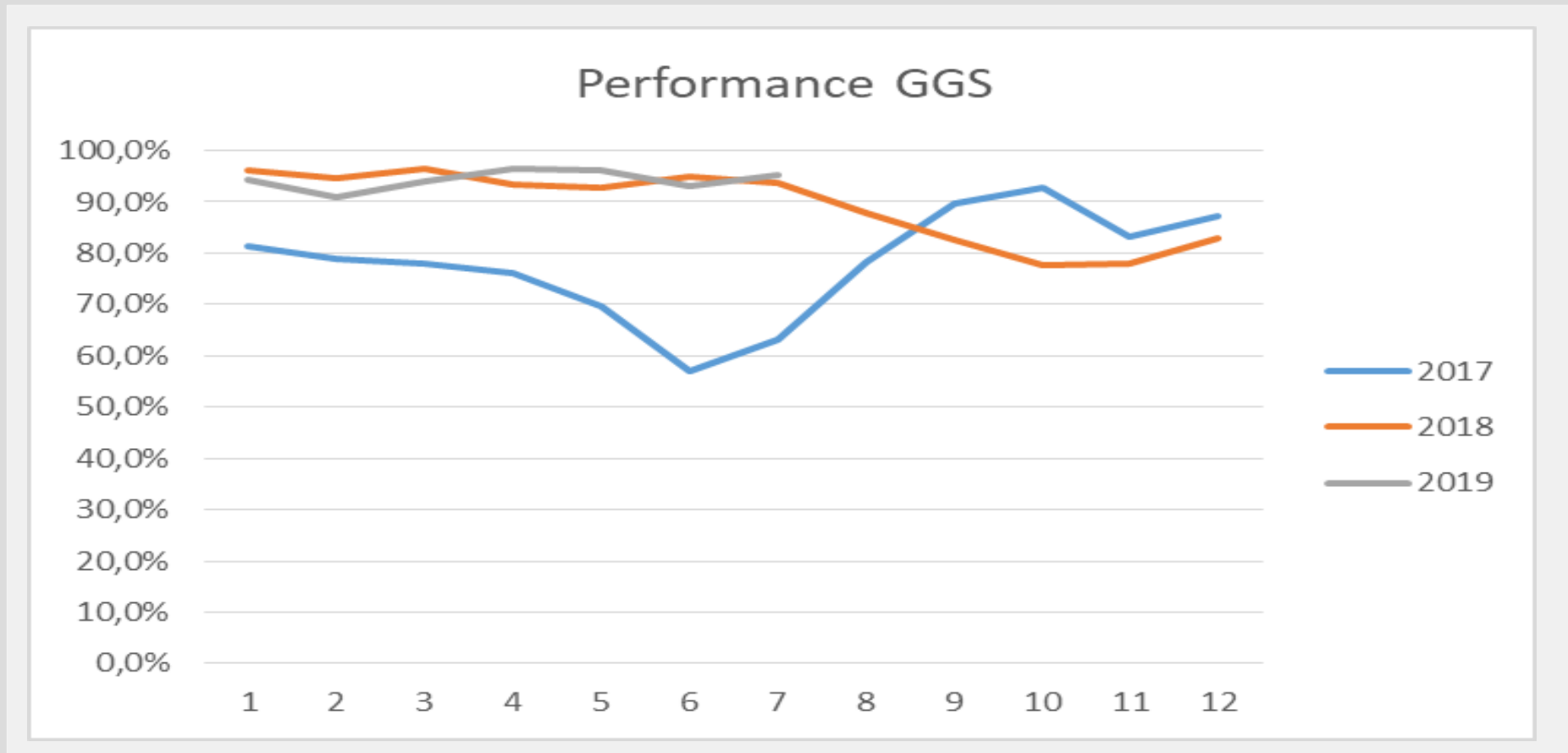
3. Verdichtung (beim Masterplantleiter)

# 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

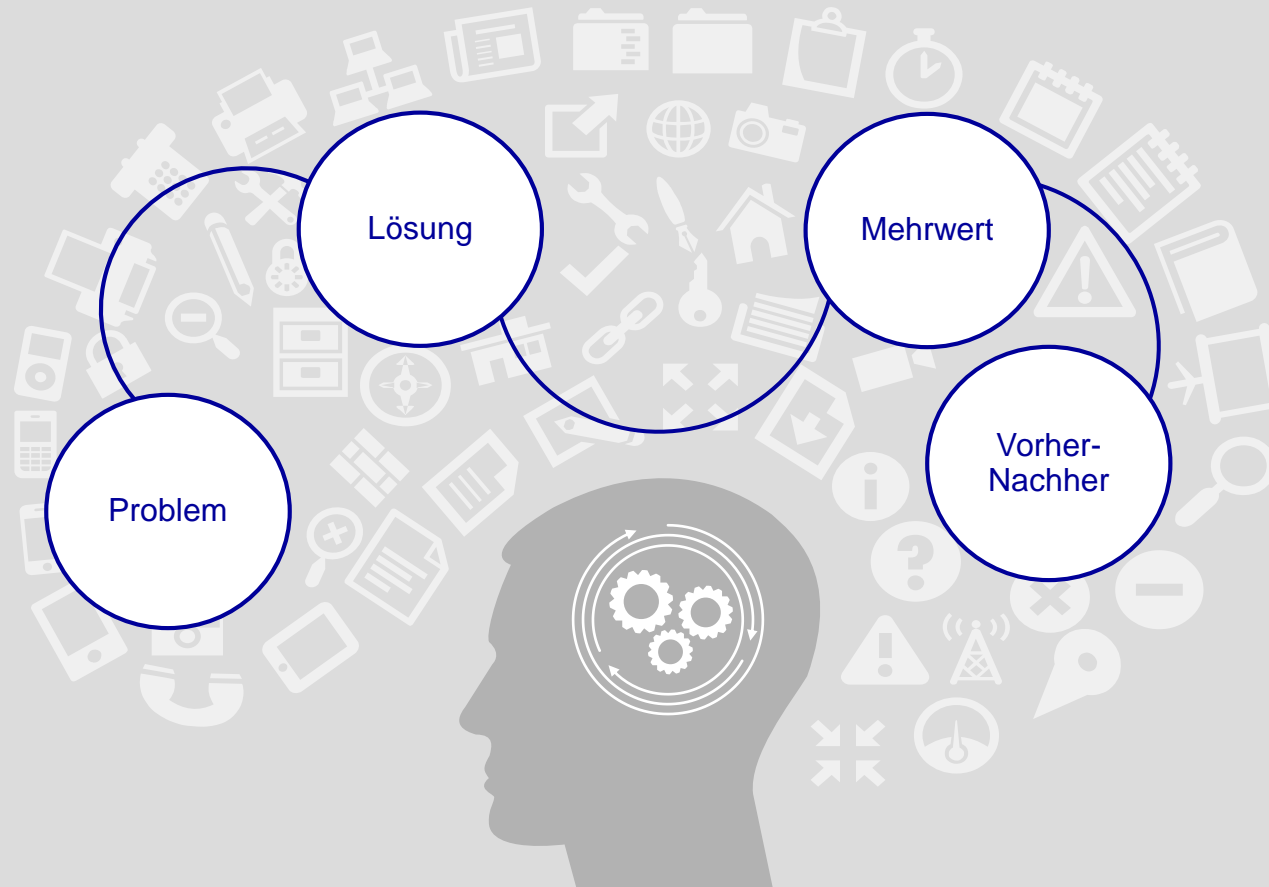


Prozess-  
bestätigung



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