

INTERIMISTISCHE UNTERSTÜTZUNG UND ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG IN DER LOGISTIK EINER VERSANDAPOTHEKE

JUNI 2020 – DEZ 2020 (7 MONATE, 1-4 TAGE PRO WOCHE)

Mandant: Führender Onlineshop für Apothekenprodukte in Deutschland

1. Ausgangssituation

Durch kontinuierliches Wachstum und die besonderen Umsatzeffekte in der Coronapandemie war die Zahl der in der Logistik eingesetzten Mitarbeiter des Mandanten in den letzten Jahren und 2020 schnell und stark gestiegen.

Um dem Mengenwachstum und den Lieferzeitanforderungen bei konstanter Lager- und Produktionsfläche gerecht zu werden, sollten im Unterstützungszeitraum interne Transport- und Verpackungsprozesse durch die Integration von Förderbändern und Verpackungsmaschinen optimiert werden.

Die Leistungsfähigkeit der bestehenden Führungsorganisation in der Logistikabwicklung war angesichts der anstehenden Veränderungen, der Produktivitäts- und Qualitätsziele des Unternehmens, sowie des Zweischichtbetriebs an ihre Grenzen gestoßen. Defizite zeigten sich dabei z.B. in der fehlenden qualifizierten Einarbeitung von neuen Mitarbeitern und Fehlerquoten in der Kommissionierung. Der Operations Manager Logistik hatte sich zeitgleich zum Beratungsstart entschlossen, das Unternehmen zu verlassen und war noch etwa 4 Wochen vor Ort.

2. Projektziele

Unternehmens- und die für die Logistikabwicklung zuständige IT-Bereichsleitung wünschten sich zunächst eine Einschätzung der bestehenden Führungsorganisation. Das Führungspersonal sollte anschließend gecoacht werden und der Unternehmensleitung war es wichtig, dass die Rollen und Verantwortlichkeiten der eingesetzten Führungskräfte geschärft, vermittelt und von diesen wahrgenommen werden.

Gleichzeitig bestand die Erwartung, dass nach dem Ausscheiden des Operations Manager Logistik eine zukunftsfähige Führungsstruktur in der operativen Logistik gefunden und auf den Weg gebracht wird. Optimierungspotentiale in der Logistik sollten ebenfalls aufgezeigt werden. Ab dem 2. Monat des Projekteinsatzes war ferner die interimistische Übernahme von Führungsaufgaben gefordert.

3. Projektstätigkeiten

Nach dem ersten Kennenlernen der grundsätzlichen Prozessabläufe in der Logistik des Mandanten erfolgten intensive Informationsgespräche mit dem scheidendem Operations Manager Logistik und den eingesetzten Führungskräften auf dem Shopfloor. Anschließend wurden Vorschläge für eine neue Führungsstruktur entwickelt und mit der Bereichsleitung diskutiert und abgewogen. Nach der Einholung des Commitments der Geschäftsführung wurden in Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung Stellenausschreibungen erarbeitet und gestartet.

Leitmotiv der veränderten Führungsstruktur war die Fokussierung der operativen Führungskräfte auf die Verantwortung für die ihnen zugeordneten Mitarbeiter und die Verantwortung für Teilprozesse innerhalb der gesamten Logistikabwicklung. (Eine Zuordnung von Führungskraft und Mitarbeiter als Basis für eine zeitgemäße Mitarbeiter- und Teamentwicklung war in der bisherigen Führungsorganisation nicht vorgesehen, bzw, gelebt.)

Ferner sollte die Position des operativen Logistikleiters durch zwei Schichtleiter, die beide Schichtzeiten abdecken sollten, ersetzt werden.

Einzeltätigkeiten u.a.:

- Entwicklung von Vorschlägen für Stellenbeschreibungen
- Personalauswahl (Sichtung von Bewerbungsunterlagen, Einladungsempfehlungen und Bewerber-Erstgespräche)
- Anfertigung einer Dokumentation für den Prozess -Kommissionierung- als Unterstützung für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern
- Führungsunterstützung / Kommunikation: Anfertigung eines „Logistik-Newsletters“
- Führungsunterstützung: Begleitung beim Wechsel von Schlüsselaufgaben
- Coaching von Mitarbeitern der Personaleinsatzplanung: Kommunikation mit Personaldienstleistern, Unterstützung bei Wirtschaftlichkeitsanalysen, Plausibilitätsprüfung der Personalplanung
- Coaching von Areamanagern (Führungshaltung, Wertschätzung)
- Erstellung Kriterienkatalog für Neueinstellungen und Einführung eines HR-Laufzettels
- Initiierung und Durchführung von Kurzworkshops zur eingesetzten Personaleinsatzplanungssoftware und zum effektiven Fehlzeitenmanagement
- Einarbeitung und Coaching des neu eingestellten ersten Schichtleiters

4. Projektabschluss

Nach erfolgreicher Einarbeitung des ersten Schichtleiters wurde der Projekteinsatz vereinbarungsgemäß beendet. Der Projekteinsatz konnte den erwünschten Veränderungsprozess auf den Weg bringen und trug dazu bei, dass die vom Unternehmen geforderte logistische Leistung in den umsatzstarken Monaten abgerufen werden konnte.