

Festo Training and Consulting reduziert Durchlaufzeiten

C-Check beim Check-up

Für das Transportgewerbe gilt eine einfache Regel: Was sich bewegt, bringt Geld, was steht, kostet Geld. Vor diesem Hintergrund hat Lufthansa CityLine ihre Wartungsprozesse überprüft, um Durchlaufzeiten zu verkürzen. Gelungen ist dies der Airline durch die Einführung von Shopfloor Management und Standardisierung an den Schnittstellen mit Unterstützung von Festo Training and Consulting.



„Mit mehr als 200 praxis-
erfahrenen Trainern, Beratern
und Coaches arbeiten wir welt-
weit an den Aufgabenstellungen
unserer Kunden.“

Klaus Zimmermann, Experte Lean Production Festo Österreich

Moderne Passagierjets müssen einiges aushalten. Extreme Winde, große Temperaturunterschiede und auch das harte Aufsetzen bei der Landung stellen hohe Anforderungen an das Material. Alle 15 bis 20 Monate steht daher der sogenannte C-Check auf dem Plan: die detaillierte Inspektion der kompletten Flugzeugstruktur und der gründliche Test aller Systeme. Das Flugzeug wird dazu teilweise zerlegt. Zusätzlich erfolgt eine Überholung des Innenraums. Alles in allem kann dies bis zu zwei Wochen und 2.500 Arbeitsstunden dauern. Lufthansa CityLine, die neben eigenen Flugzeugen auch die Maschinen anderer Airlines wartet, hat ihre Techniksparte auf den Prüfstand gestellt, um Verschwendung auf die Spur zu kommen. Betreut wurde das gesamte Projekt von Festo Training and Consulting.

Zielsetzung

Bei Lufthansa CityLine bringen im Überholungszentrum in Köln ca. 120 Techniker Passagierjets beim C-Check wieder auf Touren. Um dauerhaft konkurrenzfähig zu bleiben, setzte man sich Anfang 2011 das Ziel, versteckte Kostenquellen aufzudecken und eine optimierte Struktur zu entwickeln. Obwohl bisher die Dienstleistungsqualität für Kunden ein überzeugendes Argument

war, muss auch Lufthansa CityLine kostenseitig international wettbewerbsfähig sein. Im Ergebnis sollte die Durchlaufzeit eines zu wartenden Flugzeugs im Mittel von 18 auf 12 Tage reduziert werden.

Wertschöpfung und Logistik getrennt

Wichtig war dabei, von Anfang an ein festes Projektteam auf die Beine zu stellen. Hierfür wurden von der Lufthansa-Tochter zwei Mitarbeiter in Vollzeit und mehrere Mitarbeiter für einen Tag pro Woche freigestellt. Sie arbeiteten gemeinsam an der Einführung von Shopfloor Management und einer schlanken Logistik sowie einer Optimierung der Fertigungssteuerung. Zusätzlich wurden die Mitarbeiter mithilfe eines eigens entwickelten Planspiels über alle Hierarchieebenen hinweg in Leanmethoden und Prozessoptimierung qualifiziert. Im Mittelpunkt des Projekts stand unter anderem die Trennung der Logistikaufgaben von den technischen Funktionen und deren Zuordnung zu zwei Mitarbeitern. Somit konnte sich die Mehrzahl der Mitarbeiter auf ihre eigentlichen wertschöpfenden Tätigkeiten konzentrieren, während sich die beiden Kollegen um die Logistik kümmerten. Dies reduzierte wirkungsvoll die auf logistische Tätigkeiten verwendete Gesamtzeit.

Standardisierung bringt Vorteile

Ein zentrales Arbeitsmittel war auch der Master-Ablaufplan, mit dessen Hilfe alle Mitarbeiter auf einen Blick erkennen können, welche Arbeitsschritte bereits erledigt sind und welche noch vor ihnen liegen. Bisher verteilt sich das Wissen um die vermeintlich beste Vorgehensweise auf die verschiedenen Aufgabenbereiche einzelner Mitarbeiter. Jetzt werden aus dem gesamten Wissens- und Erfahrungsschatz der Technikabteilung die für alle besten Vorgehensweisen als Standard definiert. Mit dem neuen Chart-basierten Master-Ablaufplan kann sich jeder Mitarbeiter in kürzester Zeit über den Stand der Wartungsarbeiten informieren und sieht, welche Arbeitsschritte als Nächstes folgen.

Durchlaufzeiten reduziert

Das Shopfloor Management zeigt Wirkung. So wurde die Durchlaufzeit von durchschnittlich 18 Tagen auf 11 Tage reduziert. Auf Liegezeitrisiken kann heute schneller reagiert werden. Die Mitarbeiter verfügen durch Schulungen über Kompetenzen im Bereich der Lean-Logistik und sind anhand der standardisierten Abläufe in der Lage, öfter selbstständig Entscheidungen zu treffen. Für mehr Transparenz und Verbindlichkeit im Gesamtprozess sorgen eine standardisierte Arbeitseinteilung und Schichtübergabe sowie ein klares Rollenverständnis mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und definierten Eskalationsstufen. ■

 www.festo-consulting.at

Am Ort der Wertschöpfung entscheiden

Shopfloor Management begreift die Produktion als eigentlichen Ort der Wertschöpfung. Daher richtet es die Management-Perspektive auf die Unternehmensbasis, den Shopfloor (engl. Fabrik-/Werkstatthalle). Geprägt durch Elemente der Lean Production und des Lean Managements lenkt ein aktives Shopfloor Management die Leistungskraft der Mitarbeiter darauf, Produktions-, Instandhaltungs-, Logistik- und Entwicklungsarbeiten so effizient, flexibel und fehlerfrei wie möglich durchzuführen. Mitarbeiter sollen dazu angehalten werden, immer mehr Entscheidungen selbstständig direkt am Ort der Wertschöpfung zu treffen.