

»Packman« – mit Kreativität zu einer optimalen Gestaltung des Arbeitsplatzes

Erschienen: SF Panorama, Dezember 2000/Nr. 20

Verfasser: Thomas Hunziker

Der Preisdruck im Markt der zivilen Flugzeugbauer zwingt Zulieferanten wie die SF dazu, mit innovativen Methoden der Konkurrenz die Stirn zu bieten. In Ergänzung zu den grossen Programmen (EMD95, SF2K, BRAVO) wird in der Baugruppenmontage in Emmen eine Methode eingeführt, die sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes und dessen direkten Umfeldes konzentriert. Als direkte Nutzniesser können neben der Unternehmung sicher auch die Mitarbeiter genannt werden.

Um was geht es?

Der Mitarbeiter sieht sich zunehmend der Forderung nach Mehrleistungen ausgesetzt. Dabei steigt die Angst, etwas falsch zu machen, und der Wunsch nach mehr Verantwortung bleibt häufig auf der Strecke. Das Kader ist ebenfalls mehr gefordert und sieht sich immer häufiger noch knapp in der Lage, das Tagesgeschehen unter Kontrolle zu halten. Dieser Dauerstress führt dazu, dass der Glaube des Kaders in die Eigeninitiative und die Kreativität der Mitarbeiter teilweise verloren geht.

Hier setzt die Methode »Packman« an. Durch Bildung kreativer Arbeitsgruppen sollen die Effizienz verbessert und Schwachstellen beseitigt werden. Der Mitarbeiter wird in die Analyse einbezogen und soll durch die Stärkung des Mitverantwortlichkeitsgefühls geistiges Potenzial offenbaren können. Ein Projektcontrolling auf operativer Ebene muss zeigen, dass die Aufwendungen gedeckt sind, der Payback möglichst kurz (unter einem Jahr) und der Erfolg klar dokumentierbar ist.



Bild 1 Arbeitsplatz



Bild 2 Neue Montagehalle

Wie wird vorgegangen ?

Die Mitarbeiter werden in kleinen Teams in der Methodik geschult und erhalten in der direkten Umsetzung das notwendige Basiswissen. Gleichzeitig erfolgt eine geordnete und geführte Übergabe von Kompetenz und Verantwortung bezüglich der Art der Arbeitsausführung an das Team. So können die Ideen und Verbesserungsvorschläge direkt an der Linie erfasst, grob bewertet und klassiert werden. Grössere Abklärungen werden direkt ausgelöst mit dem Ziel, dass ein realistischer Vergleich der Aufwände mit den Einsparungen erfolgen kann. Diese Analyseergebnisse legt das Team dem Centerleiter vor, der im Rahmen des Budgets das Vorgehen genehmigt und zur Umsetzung freigibt.

Was wurde bisher erreicht ?

In der Baugruppenmontage mit rund 100 Mitarbeitenden wurden im vergangenen halben Jahr über 200 000 Franken mit einem durchschnittlichen Payback von rund acht Monaten investiert. Die bildhaften Beispielen können nur ansatzweise zeigen, was uns mit den gesamthaft über 100 Vorschlägen bisher umgesetzt werden konnte. Mit der effizienten und kurzfristigen Einführung der realisierten Massnahmen konnte der Mitarbeiter innert nützlicher Frist die Erleichterungen nachhaltig spüren und erfahren. Dies in dem positiven Sinn, dass manches eben die Arbeit erleichtert und damit nicht nur das Unternehmen in Form von weniger Stunden profitieren kann.

Wie geht es weiter ?

Nachdem beispielsweise letztes Jahr der Arbeitsablauf in der A320-Montage von Wing Tip und Fence von Grund auf reorganisiert wurde, konzentrierten wir uns heuer auf die Arbeits- und die Arbeitsplatzgestaltung. Im Dialog mit den Mitarbeitern können wir mit einer Fülle von Einzelmassnahmen aufzeigen, wie sich die Bearbeitungszeiten senken lassen. Mit dieser Transparenz verliert der Mitarbeiter (und die unteren Kader) die Angst vor indifferenten Vorgabezeitsenkungen. Im kommenden Jahr werden wir diese Aktivitäten vertiefen und über weitere Automatisierungsschritte nachdenken, die zum Teil bereits recht konkret sind. Mit weiteren grösseren Umstellungen der Arbeitsabläufe ist garantiert, dass auch in Zukunft die Arbeit neu gestaltet werden kann. Somit können wir behaupten, den Verbesserungsprozess auch wirklich kontinuierlich anzuwenden.