

Prozessorientierte QM-Systeme

GEPÄCKDIENST

Eine amerikanische Fluggesellschaft hatte ein Problem mit den Mitarbeitern des Gepäckdienstes: sie verloren Gepäckstücke, beschädigten diese oder aber die vorgesehene Zeit für die Gepäckbearbeitung reichte ihnen nicht aus. Die Folge davon waren Abflugverspätungen und damit entstanden der Fluggesellschaft hohe Kosten.

Die Unternehmensleitung fragte sich: „*Wer verliert Gepäckstücke und warum? Wer beschädigt Gepäckstücke und wie? Was sind die Ursachen für die Verspätungen bei der Bearbeitung von Gepäckstücken?*“

Die nahe liegende und vordergründige Erklärung lautete: „*Es sind die Mitarbeiter des Gepäckdienstes !*“ Der Ruf nach zuverlässigen Mitarbeitern wurde laut. Während einige meinten, die Mitarbeiter des Gepäckdienstes müssten in der Bearbeitung von Gepäckstücken ausgebildet werden, waren andere davon überzeugt, daß die Vorgesetzten des Gepäckdienstes eine Führungs- und Motivationsschulung benötigten.

Externe Berater analysierten die Situation tiefer und fanden heraus, daß nicht fehlende Fachkenntnisse das eigentliche Problem waren. Tatsache war, daß jeden Morgen um 9.00 Uhr ein Schlüsselereignis stattfand: Die lokalen Manager der Fluggesellschaft in den verschiedenen Flughäfen besprachen täglich in einer Telefonkonferenz die Passagierzahlen vom Vortag sowie die verspäteten Abflüge. Hauptschwerpunkt waren immer die Verspätungen. Bei zu vielen Verspätungen wurden die Führungsverantwortlichen regelmäßig getadelt, und diese gaben hernach die Rügen an ihre Mitarbeiter weiter.

In der Fluggesellschaft gibt es vier Gruppen von Mitarbeitern, die eine Verspätung des Abfluges verursachen können:

1. Abfertigungspersonal am Ticketschalter
2. Lieferanten der Bordverpflegung
3. Wartungs- und Auftankpersonal
4. Mitarbeiter des Gepäckdienstes

Für alle gibt es eine verbindliche Definition, was 'zu spät' bedeutet: Mehr als fünf Minuten nach der planmäßigen Abflugszeit!

Dinge, die außerhalb des Einflussbereiches der Fluggesellschaft liegen (z.B. schlechtes Wetter, Luftraumüberlastungen usw.) werden nicht miteinbezogen.

Die Berater stellten fest, daß für die einzelnen Gruppen nicht die pünktliche Abflugszeit das primäre Ziel darstellte, sondern daß sie alles unternahmen, um nicht mit der Verspätung in Verbindung gebracht zu werden.

Dazu zwei Beispiele:

Ein Mitarbeiter des Gepäckdienstes stellte fest: Noch 4 Minuten bis zur effektiven Abflugszeit, also noch 9 Minuten bis zur verbindlich definierten Verspätung. Er schätzte, daß die noch nicht abgefertigten Gepäckstücke noch 14 Minuten Arbeit benötigten, also stieß er die Gepäckstücke zur Seite, ließ einige Stücke verschwinden oder verlud sie auf ein anderes Flugzeug. So wurde die Schuld für den verspäteten Abflug sicher nicht den Mitarbeitern des Gepäckdienstes zugesprochen! Betroffen hingegen sind die Passagiere, deren Gepäckstücke nicht sorgfältig abgewickelt wurden, und somit auch der Ruf der Fluggesellschaft!

Ein anderes Mal erblickt ein Mitarbeiter des Gepäckdienstes verspätete Koffer auf dem Förderband; er schaut verstohlen umher, nimmt einen Schraubenzieher aus seiner Hosentasche und stoppt damit das Förderband! Warum tat er dies wohl? – Stillstehende Förderbänder gelten technisch gesehen als Wartungsverzögerung und nicht als Verspätung verursacht durch die Mitarbeiter des Gepäckdienstes. Und wieder sind die Passagiere und die Fluggesellschaft betroffen, wohingegen die Mitarbeiter des Gepäckdienstes aus der Schusslinie sind!

AUFGABE:

- Lesen Sie die Fallstudie sorgfältig durch.
- Visualisieren Sie kurz den Prozess mit Input, Output und seinen wesentlichen Subprozessen.
- Was könnten vernünftige Prozessmessgrößen sein?
- Was könnte zur Prozessverbesserung getan werden?
- Was soll mit den Mitarbeitern des Gepäckdienstes getan werden?

*„ What gets measured gets done; what gets rewarded gets done repeatedly.“ Percy Barnevik**

**Was gemessen wird, wird getan; was belohnt wird, wird wiederholt getan“*