



Lumics White Paper #11

Leistungsmanagement für Bodenverkehrs- dienste am Flughafen

Die Einführung von Leistungsmanagement erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit auf Störungen in der Gepäckabfertigung und bildet damit die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung in den Bodenverkehrsdiensten.

Christian Fontius und Julia Frauendorf

An Flughäfen sorgen eine Vielzahl von Unternehmen und Systempartnern gemeinsam dafür, den Kunden ein möglichst reibungsloses Flugerlebnis zu bieten. Das stetig wachsende Passagieraufkommen erfordert eine immer effizientere Abstimmung zwischen den Systempartnern, am besten in Echtzeit. Flughäfen müssen sich den neuen Bedingungen stellen und der steigenden Nachfrage gerecht werden. Die Integration von moderner Technologie und die Entwicklung der Mitarbeiter sind zwei potenzielle Maßnahmen für schnellere Kommunikation und die Anpassung von Abläufen. Damit können vorhandene Ressourcen und die Infrastruktur effizienter genutzt werden.

Die Bodenverkehrsdienste von Flughäfen sind zunehmend auf einen effizienten Ressourceneinsatz angewiesen – eine Bestandsaufnahme

Die Bodenverkehrsdienste sind ein wichtiger Systempartner für die pünktliche und störungsfreie Abfertigung der Bodenprozesse, um am Ende Verspätungen geplanter Abflugzeiten zu vermeiden. Ein besonders geforderter Teilbereich der Bodenverkehrsdienste ist der Gepäckservice. Aufgrund des wachsenden Passagieraufkommens muss eine stetig steigende Menge von Gepäckstücken abfertigt werden. Der Gepäckservice ist verantwortlich für die Bereitstellung des richtigen Gepäckstücks, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und am richtigen Flugzeug. All das läuft unter Berücksichtigung der sicherheitsrelevanten Vorschriften und Verfahren.

Außerdem hat der Gepäckservice erheblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und somit auch auf das Folgegeschäft. Neben dem Einhalten vorgegebener Abflug- und Prozesszeiten darf die Qualität der Abfertigung im Gepäckservice nicht vernachlässigt werden. Alle vorgesehenen Gepäckstücke müssen zuverlässig verladen werden, damit die Quote zurückgebliebener Koffer (Left Behind Index) gering gehalten wird. Voraussetzung ist das rechtzeitige Sortieren und Verladen der Koffer sowie schnelles Reagieren bei kurzfristigen Ausladungen. So wirkt sich der Gepäckservice auch direkt auf die Qualität des Fluges aus.



Besonderheiten und Herausforderungen im Gepäckservice

Infrastruktur & Transporteinheiten

Viele Flughäfen verfügen nur über eine unzureichende Infrastruktur, die auf ältere Flugzeugmodelle und ein geringeres Passagieraufkommen ausgelegt ist. Dadurch sind ihre Kapazitäten begrenzt, was sich besonders bei Gepäckförderanlagen bemerkbar macht, die nur eine sehr begrenzte Anzahl an Gepäckstücken gleichzeitig befördern können. Ebenso ist die IT-Landschaft oft ein limitierender Faktor für die Vorsortierung in der Anlage. Das verhindert wiederum die Vereinfachung nachgelagerter Prozessschritte und damit eine schnellere Abfertigung. Dafür sind neben den vorsortierten Gepäckstücken auch die richtige Anzahl einsatzfähiger Gepäckwagen an den Arbeitsstationen notwendig.

Mitarbeiterdisposition

Die effiziente Steuerung und Auslastung der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Durch die Größe der Belegschaft und die räumliche Distanz der Arbeitsstationen zueinander ist es schwierig, die notwendige Transparenz über Arbeitsverteilung und -auslastung zu schaffen. Der sich untertägig ändernde Flugplan beeinflusst die Auslastung der einzelnen Arbeitsstationen und die jeweils benötigte Mitarbeiteranzahl. Gleichzeitig soll an einer nah zur Flugzeugposition gelegenen Arbeitsstation abgefertigt werden, um weite Transportwege zu vermeiden. Zusätzlich fordert das steigende Aufkommen an Gepäckstücken mehr Mitarbeiter und damit Neueinstellungen für die Bodenverkehrsdienste. Hierdurch entsteht auch ein erhöhter Schulungsbedarf, um fehlende Qualifikationen (z.B. Erwerb eines Vorfeldführerscheins) aufzubauen, um neue Mitarbeiter vollwertig einsetzen zu können. Nur klare und einfach zu kommunizierende Prozesse im Gepäckservice garantieren, dass die geforderten Standards von der gesamten Belegschaft verstanden und eingehalten werden können.

Zusatzanforderungen

Neben den bereits genannten Rahmenbedingungen beeinflussen zusätzliche Anforderungen von Behörden und Airlines die Gepäckabfertigung. Es handelt sich zum einen um luftrechtliche oder bundespolizeiliche Vorgaben (z.B. beim Verladen von Waffen), die während der Abfertigung einzuhalten sind. Zum anderen können jedoch auch mit den Airlines verhandelte Zusatzbedingungen die Komplexität der Gepäckabfertigung erhöhen, z.B. besondere Sortierkriterien, sodass das Transfergepäck einer bestimmten Destination in einer gesonderten Transporteinheit im Flugzeug verladen werden muss.

Um Leistungsmanagement erfolgreich im Gepäckservice einzuführen, ist es wichtig, auf die genannten Besonderheiten einzugehen. Lumics entwickelt das aus dem Automotive Bereich stammende Konzept weiter und passt es an individuelle Bedürfnisse an.

Mehr Transparenz für alle Beteiligten und die Einbindung der Mitarbeiter sichern den Unternehmenserfolg

Leistungsmanagement ist ein Führungsinstrument aus dem Lean Management. Es trägt langfristig über alle Hierarchien hinweg zur Transparenz der Unternehmensziele bei und zeigt deren Erfüllungsgrad. Somit können einzelne Mitarbeiter und Bereiche sehen und verstehen, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.

Durch die langjährige Expertise im Performancemanagement kann Lumics hier zu einem maximalen Erfolg beitragen.

„Lumics hat uns geholfen, Shopfloor Management auf die Besonderheiten unseres Betriebs anzupassen und damit die Führung vor Ort zu stärken.“

Markus Krekel
Stellenleiter

Die Leistung einzelner Bereich wird mit vordefinierten Kennzahlen gemessen, die auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. Täglicher Austausch über diese Kennzahlen lässt Abweichungen schnell erkennen und man kann umgehend gegensteuern. Jede Maßnahme hat einen Verantwortlichen, um eine angemessene Umsetzungsqualität und -geschwindigkeit zu gewährleisten. Der Schlüsselfaktor für erfolgreiches Leistungsmanagement ist die Führungskraft. Sie sucht, fördert und leitet den Dialog mit den Mitarbeitern vor Ort, das heißt am Shopfloor. Damit fordert die Führungskraft gewünschte Standards nicht nur ein, sondern lebt sie auch vor und fördert damit eine nachhaltige Veränderung.



Elemente des Leistungsmanagements

Mit dem kooperativen Transformationsansatz führt Lumics zu einer Klienten-orientierten Entwicklung des Leistungsmanagements

Die Entwicklung und Einführung des Leistungsmanagements folgt der klassischen Transformationslogik und unterteilt sich in fünf Phasen. Während der **Vorbereitung** werden zunächst die Rahmenbedingungen und der Projektumfang definiert sowie das Projektteam zusammengestellt. Anschließend folgt eine **Kurzdiagnose** zur Prozessaufnahme

und -analyse der operativen Prozessabläufe. Dabei werden zudem bereits Handlungsfelder und Verbesserungspotentiale identifiziert, in denen zu einem späteren Zeitpunkt mit Hilfe des Leistungsmanagements Verbesserungsprojekte initiiert werden können.

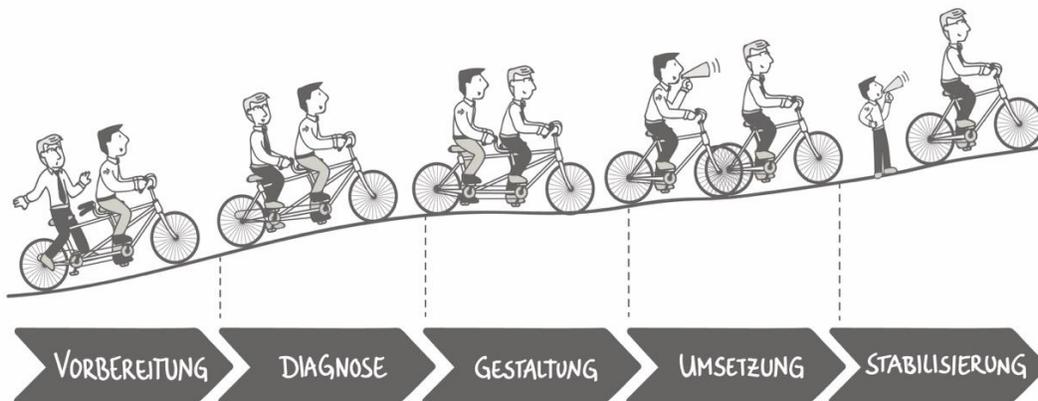
Nachfolgend werden die einzelnen Elemente des Leistungsmanagements in der **Gestaltungsphase** auf den Fokusbereich angepasst und konkrete Inhalte entwickelt. Insbesondere in dieser Phase ist die Einbindung der Linienorganisation essentiell, um Expertenwissen in die Ausgestaltung einfließen zu lassen und die Akzeptanz in der Organisation zu erhöhen. Um das operative Tagesgeschäft durch das Projekt möglichst wenig zu belasten, bietet es sich an, die Führungskräfte und Mitarbeiter punktuell in vorbereitende Workshops und Simulationen einzubeziehen.

„Die Lumics Berater überzeugten durch ihre soziale Kompetenz, indem sie sich nahezu geräuschlos in die Organisation integriert haben.“

Sabine Debener
Projektleiterin

Vor Beginn der Umsetzung ist es sinnvoll, das erarbeitete Konzept unter realen Bedingungen in einem Testlauf zu erproben und finale Anpassungen nach dem Feedback der operativen Mitarbeiter vorzunehmen. Während der **Implementierung** erfolgt die Schulung und Befähigung der Führungskräfte zur Durchführung und Anwendung des Leistungsmanagements. Diese werden anschließend vor Ort begleitet und die Führungskräfte erhalten direktes Feedback zur Durchführung der Teamdialoge und möglicher Verbesserungsmöglichkeiten.

Für eine nachhaltige Implementierung sollte die Einbindung und Befähigung des Klienten in allen Phasen des Projekts ein wesentlicher Bestandteil sein. Hierbei wird die Verantwortung im Laufe der Zeit immer weiter an die Linienorganisation übergeben und somit die **Stabilisierung** vorbereitet. In dieser Projektphase ist Lumics nur noch punktuell vor Ort, um den Fortschritt zu analysieren und einen Erfahrungsaustausch zu bestimmten Themen anzubieten.



Lumics Transformationsansatz

Leistungsmanagement erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit und bietet die Grundlage für weitere Effizienzsprünge und Transformationen

Durch stringentes Leistungsmanagement sind Führungskräfte aller Ebenen tagesaktuell über den Leistungsstand ihrer Bereiche informiert. Die Teamdialoge entlang der Hierarchie schaffen schnelle und effiziente Informations- und Eskalationswege in beide Richtungen. Probleme werden auf der richtigen Ebene platziert und wichtige Themen schneller gelöst.

Mitarbeiter erhalten ein Sprachrohr, um Probleme zu melden und zu eskalieren, während die Führungskräfte in ihrer Rolle gestärkt werden und mehr Verantwortung übernehmen. Sie sind mehr am Ort der Wertschöpfung und unterstützen ihre Mitarbeiter in der Durchführung der Prozesse. In der breiten Belegschaft wird das Bewusstsein für die Leistungserreichung und den eigenen Beitrag auf die Unternehmensziele geschaffen. Dadurch ist es auch möglich, den Fokus der Mitarbeiter oder des eigenen Bereichs auf bestimmte Kernfelder zu setzen, wie etwa Produktivität (z.B. Koffer je Mitarbeiterstunde).

Die einfache Visualisierung ermöglicht es, Trends in den Kennzahlen zu erkennen. Somit unterstützt das Leistungsmanagement Führungskräfte darin, einen besseren Überblick über ihren Bereich zu erhalten und Störungen angemessen zu priorisieren und zu beheben.

Perspektivisch wirkt das Leistungsmanagement hierdurch als Initiator für weitere Transformationsprojekte, die aus den transparenten Kennzahlen und bestehenden Zielabweichungen abgeleitet werden.

Über die Autoren:



Christian Fontius

Früherer Principal Aviation MRO

Christian war von Juni 2016 bis August 2019 als Principal am Lumics Standort Hamburg tätig. Sein Branchenfokus sind Aviation und MRO. Er hat über 20 Jahre Führungserfahrung in Produktion und Management Consulting. Christian leitete bereits Transformationen, Restrukturierungen und Neuausrichtungen an mehreren Standorten im interkulturellen Kontext.



Julia Frauendorf

Senior Consultant

Julia ist seit November 2016 Berater bei Lumics am Standort Frankfurt am Main. Sie besitzt Erfahrung in der Management Beratung mit dem Fokus Prozessorientierung und Transformationsbegleitung im internationalen Umfeld der Luftfahrtbranche. Zuvor war sie in der Personalberatung für die Automobilindustrie sowie im Lean Management der Lufthansa Technik AG.

E-Mail: julia.frauendorf@lumics-consulting.de

Mobil: **+49 1515 2750883**

Für weitere Informationen kontaktieren Sie uns gerne!

Lumics GmbH & Co. KG
lumics-consulting.de

Büro Hamburg
Weg beim Jäger 193
22335 Hamburg

Juni 2019 Copyright ©Lumics GmbH & Co.KG