

Qualität im All verbessert unser Leben

Text JANET ANDERSON / Fotos MARCO PROSCH



Für Thales Alenia Space ist der Weltraum der neue Horizont der Menschheit, der uns ein besseres, nachhaltigeres Leben auf der Erde ermöglichen wird.

Cannes verbinden die meisten mit den internationalen Filmfestspielen und den glamourösen Filmstars, die jedes Frühjahr an die Côte d'Azur kommen. Aber nur wenige Fahrminuten entfernt spielt eine ganz andere Art von Industrie die Hauptrolle. Hier befindet sich einer der Standorte, an denen Thales Alenia Space die Satelliten produziert und montiert, die unsere Telekommunikationssysteme, unsere Navigation, unser Umweltmanagement und unsere Wissenschaft unterstützen.

Auf einem 75 Hektar großen Areal direkt am Mittelmeer entwerfen und integrieren die Ingenieure von Thales Alenia Space Satelliten und Komponenten – für wissenschaftliche Nutzlasten, optische Instrumente oder Telekommunikation – einschließlich Subsystemen für Temperaturkontrolle, Verkabelung, Antriebe oder Solargeneratoren. Thales Alenia Space ist ein Joint Venture zwischen dem französischen Konzern (67 %) und dem italienischen Unternehmen Leonardo (33 %) und baut hier schon seit den 1970er-Jahren Satelliten. „Ein Großteil der Arbeit ist ausgesprochen komplex. Das ist einer der Gründe, weshalb wir so hoch qualifizierte Arbeitskräfte haben“, sagt Mark Manley, Vice President Quality, Lean &

Configuration Management. „Die 2.500 Menschen, die an diesem Standort tätig sind, werden von einer gemeinsamen Leidenschaft für den Weltraum angetrieben.“

Der Standort umfasst einen der größten nahtlosen Reinräume Europas, 350 Meter lang und mit einer Gesamtfläche von 13.000 Quadratmetern. Hier werden die Satelliten ohne Unterbrechung der Reinheitskette montiert. „Es geht in ers-

Immer auf Ausschau nach neuen Ansätzen, um in der Raumfahrt hohe Qualität zu gewährleisten. Mark Manley auf dem Dach des Standorts von Thales Alenia Space bei Cannes in Frankreich.



ter Linie darum, das Risiko für das Flugmaterial zu reduzieren“, erklärt Manley. „Unsere Produkte müssen unter extremen Bedingungen funktionieren. Die Belastung ist viel höher als in anderen Industrien.“ Manley bringt Erfahrung aus anderen anspruchsvollen Branchen mit, etwa Verteidigung, Atomkraft, Öl und Gas sowie Verkehr. „Die Landung auf dem Mars mit einer Ausrüstung, die nach Leben suchen kann, oder die Lieferung

unter Druck stehender Module an die Internationale Raumstation, die die Erde umkreist – das sind keine Aufgaben, die jedes beliebige Unternehmen erfüllen kann“, sagt er. „Qualität nehmen wir sehr ernst. Unsere Kunden schätzen unsere Produkte wegen ihrer Spitzentechnologie und hochwertigen Leistung.“

Die Raumfahrtindustrie durchläuft zurzeit eine rasante Transformation. Digitalisierung, Automatisierung und schnell



wechselnde Kundenbedürfnisse treiben diesen Wandel voran. Thales Alenia Space setzt darum auf Innovation bei seinen Produkten, aber auch bei deren Herstellung. So wurden etwa die Produktionslinie automatisiert und Robotik und „Kobotik“ – kollaborative Roboter – in die Produktionsanlagen eingeführt. „Die Raumfahrtindustrie entwickelt sich schnell weiter. Unsere Kunden fordern mehr Flexibilität, weil sich die Erwartungen der Endverbraucher zügig ändern und der Wettbewerb zunimmt“, erklärt Manley. „Das bedeutet, dass wir neue Produkte schneller und kostengünstiger entwickeln müssen. Dies bringt auch eine Anpassung und Veränderung unserer Arbeits- und Denkweise mit sich.“

Aus diesem Grund hat Thales Alenia Space seine Kampagne „#QUALITY is what we do“ gestartet. „Wir haben in unserem Unternehmen große Stärken, eine davon ist das Know-how der Menschen, die hier arbeiten. Mit der Kampagne wollen wir diese ausschöpfen“, so Manley. Die Qualitätskampagne bezieht alle Mitarbeiter ein und ihr Ziel ist es, eine Einstellung zu entschlossenem Handeln zu entwickeln. Wobei der Fokus auf die wertschöpfenden Tätigkeiten gerichtet wird. „So können wir uns schneller an die Bedürfnisse unserer Kunden anpassen“, sagt Manley.

Für den Erfolg der Kampagne ist nicht nur ihre Einführung selbst entscheidend, sondern ihre Entwicklung. „Wir haben bewusst keine Checkliste von Maßnahmen vorgegeben, die ‚Qualität‘ definieren, denn wer am besten weiß, was Qualität bedeutet, sind unsere gut ausgebildeten Mitarbeiter“, sagt Manley. „Ihr Entscheiden und Handeln sorgt für Qualität. Es ist ein iterativer Prozess – wir lernen immer dazu und bauen auf unseren Erfolgen auf.“ Es geht bei der Kampagne deshalb zu einem gewissen Teil um die Stärkung der Mitarbeiter, ihrer eigenen Expertise zu vertrauen und sie qualitätssteigernd einzusetzen. Im Zuge der Qualitätskampagne wurde mit Unterstützung von Porsche Consulting auch Q6 eingeführt: ein systematischerer Ansatz für Problemlösungen und Verbes-

„Wir stellen bereits fest, dass Entwicklung, Qualitätssicherung und Produktion noch enger zusammenarbeiten.“

MICKAEL MOREL
Leiter Spacecraft Panel Equipment,
Thales Alenia Space



Mickael Morel, Spacecraft-Chef, kontrolliert einen Wettersatelliten (großes Foto). Ein Forschungsatellit wird im schalltoten Raum getestet (S. 42 oben). Ingenieure arbeiten im Reinraum an einem Antennenreflektor (S. 42 unten). In Schutzanzügen begutachten Experten das Element einer Satellitenplattform (S. 43 unten).

serungen. „Mit Q6 legen wir den Schwerpunkt auf eine effiziente Arbeitsweise für das gesamte Unternehmen“, erklärt Manley. „Eines der Ziele ist es, eine wiederholbare, solide Struktur zu schaffen, die die positiven Effekte der Standards verstärkt und uns wieder zum besten Rhythmus zurückführt. Arbeiten mit Q6 hilft uns dabei, unser Konzept strukturierter in den Produktionsphasen umzusetzen.“

Ein zentraler Teil der Kampagne war es, alle ins Boot zu holen. Vor der Einführung besuchte Manley mit seinem Team jeden Standort, um mit allen Beteiligten zu sprechen. Die Reaktionen fielen positiv aus. „Wir beobachten ein hohes Maß an Engagement. Die Mitarbeiter machen sich die Kampagne wirklich zu eigen und übernehmen Verantwortung für sie. Wir sorgen dafür, dass alle über die notwendigen Tools verfügen und unterstützen sie dabei, eigene Ergebnisse zu entwickeln. Jeder gehört dazu“, sagt Manley. Die Kampagne trägt bereits Früchte: Zentrale Maßnahmen werden schneller umgesetzt, Sitzungen sind kürzer und effizienter, Planungen werden besser eingehalten und es gibt weniger Produktionsunterbrechungen und effizientere Problemlösungen. „Unsere Kunden werden den Unterschied bemerken“, meint Manley. Die Umsetzung von Q6 wurde mit einem aktiven praxisorientierten Ansatz von Porsche Consulting unterstützt. „Nicht nur ihre fundierten Kenntnisse sind ein Unterscheidungsmerkmal, sondern auch die Art, wie sie auf die Arbeitskräfte zugehen“, sagt Manley. „Dies hat zu einer schnelleren Umsetzung der Kampagne beigetragen.“

Die Raumfahrtindustrie hat genau wie die Filmindustrie ihren Glamour und ihre großen Stars. Thales Alenia Space steht im Bereich der digitalen Technologien, die den Wandel antreiben, an der Spitze. „Wir arbeiten an neuen Technologien, und zwar Jahre bevor sie zum Endverbraucher kommen“, sagt Manley. „Momentan führen wir beispielsweise künstliche Intelligenz in unsere Produkte und Prozesse ein.“ Die Arbeit für ein Unternehmen, das Hightech-Lösungen für die Raumfahrt liefert, ist zweifellos spannend. Aber Manley hatte eine weitere Motivation für die Arbeit bei Thales Alenia Space: Er interessierte sich auch für die Möglichkeiten, die Satelliten hier auf der Erde bieten. „Die Satelliten, die wir bauen, helfen uns, unsere Welt besser zu verstehen und den Einsatz der Ressourcen unseres Planeten zu optimieren“, erklärt er. „Es geht darum, das Leben auf der Erde nachhaltiger zu gestalten – eine größere Herausforderung gibt es nicht.“

Q6 BEI THALES ALENIA SPACE

Q6 ist ein Qualitätskonzept, das die Herstellung voranbringt. Für die Einführung von Q6 hat Porsche Consulting eng mit den Mitarbeitern von Thales Alenia Space zusammengearbeitet und strategisches Denken mit Pragmatismus kombiniert. So verstärkt Q6 die positiven Standards durch Genauigkeit, Disziplin und Rhythmus. Es fördert außerdem die Reaktionsfähigkeit im gesamten Unternehmen, weil die Motivation und das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter gestärkt werden. Ziel von Porsche Consulting ist der Anstoß eines Transformationsprozesses, wobei ein unternehmensweites Programm gemeinsam aufgestellt und von den Beratern bis zum Punkt der nötigen Eigendynamik begleitet wird.

