

„TPM-Zeitreise“ bei Evonik Industries

Blick über den Tellerrand bringt neue Erkenntnisse für Mitarbeiter und Besucher

von Sabine Leikep

TPM in der Prozessindustrie – eine Herausforderung, die bei Evonik im Geschäftsbereich Coatings & Additives in unterschiedlichen Phasen in Angriff genommen wird. Mit Erfolg. Davon überzeugten sich rund 40 Besucher beim 8. CETPM-Benchmarktreffen am Evonik-Standort Wesseling. TPM-Koordinatoren aus unterschiedlichen Evonik-Standorten nahmen die Gäste mit auf eine TPM-Zeitreise.

Der Bereich Coatings & Additives am Standort Wesseling hat 2004 mit TPM begonnen. Er gilt innerhalb der Evonik-Gruppe als Keimzelle für diese Management-Philosophie. Inzwischen betreibt ein Großteil der deutschen Standorte, die für Coatings & Additives produzieren, TPM in unterschiedlichen Stufen des Fortschritts. Ein internationaler Rollout ist geplant – demnächst am chinesischen Standort Shanghai.

Potenziale ausschöpfen

„Da geht immer noch was – davon ist Dr. Roland Fornika, Betriebsleiter im AP-Betrieb, auch nach 8 Jahren seit Einführung von TPM überzeugt. Der AP-Betrieb fertigt am Standort Wesseling für den Geschäftsbereich Coatings & Additives Lackrohstoffe für die Farbenindustrie. Denn die chemische Industrie stehe zum Großteil noch am Anfang bei den Bemühungen um eine Verbesserungskultur. Im Vergleich zu anderen Branchen sei in Sachen TPM noch „Luft nach oben“. Einige seiner Mitarbeiter haben das selbst festgestellt, als sie andere Unternehmen besuchten. Er war sofort damit einverstanden, den AP-Betrieb für das CETPM-Benchmarktreffen zu öffnen. „Das ist eine gute Gelegenheit, zu zeigen was wir können, und es ist eine Chance, durch Feedback der Besucher Hinweise auf weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu bekommen“. Sehr wichtig sei ihm auch die Möglichkeit zum Networking gewesen; man habe bereits Termine für Gegenbesuche vereinbart.

Dr. Fornika ist im Nachhinein sehr zufrieden mit dem Verlauf der Benchmarkveranstaltung: „Es gab hilfreiches Feedback durch die Gäste, die zum Beispiel



Dr. Roland Fornika begrüßte die Besucher im Evonik-Betrieb

bestätigten, dass unser Betrieb in Punkto Ordnung und Sauberkeit bereits sehr gut aufgestellt ist“ freut er sich. Ein Hinweis sei gewesen, dass die Visualisierung noch ausbaufähig sei und dass eine bessere Dokumentation über das, was schon erreicht wurde, hilfreich wäre.

Sabine Bühlmann, KVP-Koordinatorin bei Westaflex in Gütersloh konnte als Besucherin einiges für sich mitnehmen: „Durch die übersichtliche Darstellung der Vorgehensweise bei Evonik wurde mir klar, dass am Anfang die Eigenorganisation stehen sollte, bevor die Gruppenorganisation in Angriff genommen wird, also erst mit 5 S beginnen und dann die Prozesse optimieren“. Sehr gut habe ihr auch die Betriebsführung gefallen und die Gelegenheit zum Networking am Abend vor der Veranstaltung.

„Dass wir die Gruppe empfangen konnten war eine aufwändige Gemeinschaftsleistung, die zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt wurde“ lobt Dr. Fornika sein Team. Die Mitarbeiter hätten alle an einem Strang gezogen und mit Stolz gezeigt, was sie bisher auf den Weg gebracht haben. Um den organisatorischen Rahmen hat sich das CETPM-Orgateam in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsmanagement und Matthias Duddeck, TPM-Manager Coatings & Additives, gekümmert. Die Mitarbeiter konnten sich auf die Präsentation ihrer TPM-Erfolge konzentrieren.

Das Unternehmen

Evonik, der kreative Industriekonzern aus Deutschland, ist eines der weltweit führenden Unternehmen der Spezialchemie. Das Unternehmen ist weltweit aktiv und betreibt Produktionsstandorte in 24 Ländern.

Evonik Industries orientiert sich an Megatrends wie Gesundheit, Ernährung, Ressourceneffizienz und Globalisierung.

Am Standort Wesseling wird eine vielfältige Produktpalette gefertigt. Das CETPM Benchmarktreffen fand in dem Geschäftsbereich „Coatings & Additives“ statt.

Schon beim Rundgang durch die Fertigung sahen die Gäste, dass viele Instandhaltungsaufgaben durch das Produktionsteam durchgeführt werden. Wartungs-, Reinigungs- und Inspektionsanweisungen waren überall an den Anlagen sichtbar, visuelles Management sehr gut umgesetzt. Kennzahlen (insbesondere die OEE) dienen für die Planung nächster Aktivitäten.

Der Gang einer riesigen Lagerhalle wurde zum Lehrpfad für eine TPM-Zeitreise. TPM-Koordinatoren aus unterschiedlichen Werken präsentierten auf Plakatwänden mittels Fotos und Charts ihre Erfolge. Man sah deutlich, in welcher Phase des Fortschritts sich die jeweiligen Betriebe an den unterschiedlichen Standorten befinden. Es waren keine Monologe, sondern bereits bei der Präsentation entwickelten sich lebhafte Diskussionen mit den Teilnehmern.

Ingo Meister, ein Besucher von der Thüringische Weidmüller GmbH, war beeindruckt von den branchenbedingten hohen Arbeitssicherheitsstandards. Man könne daraus einiges lernen, betont er. Er wolle für sein Werk die Idee einer Übersichtsmatrix übernehmen, die potenzielle Gefahrenquellen darstellt.

„Wir haben TPM stufenweise eingeführt. Wichtig war dabei die Erkenntnis, die Mitarbeiter ins Boot zu holen und die neue Philosophie nicht einfach überzustülpen“ – darin sieht Dr. Fornika einen Faktor für den Erfolg. Die Standorte tauschen sich untereinander aus und treffen sich jährlich zum TPM-Review, wo Mitarbeiter aus verschiedenen Werken kurz ihre Highlights präsentieren. „Wir können uns nicht mehr vorstellen, ohne TPM zu arbeiten. Es ist zur Tagesroutine geworden“ betont er. Der Fokus liege auf Ordnung und Sauberkeit sowie der Minimierung von Verlusten und Verschwendung und der Effizienzsteigerung.



Viele Stationen umfasste die „TPM-Zeitreise“

Kennzahlen nicht das Wichtigste

Obwohl die Effizienzsteigerung durch Kennzahlen verfolgt werde, seien diese Zahlen nicht das Wichtigste. „Es kommt darauf an, dass wir die richtigen Dinge erkennen und nachhaltig umsetzen, um nichtwertschöpfende Prozesse zu eliminieren“ so der Betriebsleiter. Er und seine Führungskräfte leben die TPM-Prinzipien täglich vor. Man habe lernen müssen, dass man nur schrittweise vorankommt. „Verständnis kann man nicht erzwingen“. Kern der TPM-Strategie ist u.a. eine Qualifikationsmatrix, in die zeitnah neue, aus Störungsschwerpunkten generierte Schulungsthemen integriert werden. Effektive Schulung sowie intensives Training und Coaching wird somit für die Schichten planbar. Die Trainer sorgen dafür, dass alle Mitarbeiter des Betriebes mit dem benötigten Know-how ausgestattet werden. Dabei stehe der Coaching-Ansatz durch die Führungskräfte im Vordergrund.

Das nächste Benchmarktreffen findet statt bei der Thüringische Weidmüller GmbH (Infos auf Seite 24).



Die Teilnehmer waren beeindruckt von der TPM-Zeitreise und den hohen Standards im Werk Wesseling.