

TPM-Spirit erzeugen durch Sinnvermittlung

Zufriedene Mitarbeiter sorgen für gute Ergebnisse

von Sabine Leikep

Seit 15 Jahren treffen sich TPM-Experten und -Anwender auf der von ManagementCircle veranstalteten Jahrestagung TPM-Forum. In diesem Jahr war ein wichtiges Thema die Geisteshaltung, welche erforderlich ist, damit TPM-Maßnahmen auf fruchtbaren Boden fallen. Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, gute Bedingungen für das Entstehen einer TPM-Kultur zu schaffen.



Überzeugte Verfechter des TPM-Einsatzes zur Entwicklung von Menschen sind Prof. May und Anton Deißer (rechts)

Moderiert wurde das TPM-Forum und die Preisverleihung von Prof. Dr. Constantin May und Peter Schimek, beide überzeugte TPM-Anhänger. „TPM bietet einen ganz klar formulierten Nordstern. Er gibt die Richtung vor, in die sich Unternehmen mit ihren Verbesserungsbemühungen bewegen sollten“, so die einleitenden Worte von Prof. May. Man habe damit ein umfassendes Managementsystem, das auch die Administration beinhalte und mit leichten Anpassungen weltweit in allen Kulturen funktioniere. Denn die Ansprüche der Menschen seien überall gleich: Anerkennung erhalten, auf etwas stolz sein können, gute Arbeit abliefern und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten. Um diese Ansprüche zu befriedigen und gleichzeitig das Unternehmen auf eine gute Basis zu stellen, stehe eine Vielzahl bewährter Methoden und Werkzeuge bereit, die über Jahrzehnte entwickelt wurden.

Rajesh Parim, TPM Club India, Confed. of Indian Industry berichtete über TPM-Aktivitäten in Indien. Immer mehr indische Unternehmen würden erkennen, dass sich durch Reduzierung von Verlusten extra Gewinne erzielen lassen. Mit TPM sei man in der Lage, wirkungsvolle Standards aufrechtzuerhalten. Die Unternehmen orientierten sich dabei an dem etablierten TPM-Haus mit den acht Säulen. Man konzentriere sich zunächst auf den Shopfloor, später

kämen die Bereiche Sicherheit, Umwelt und Administration dazu. Die Ergebnisse der Maßnahmen seien nicht nur finanzieller Natur – es entstehe insgesamt eine vorteilhafte Konstitution des Unternehmens.

„Wir glauben an die Produktion in Deutschland“ betont Uwe Kreidel, Geschäftsführung Paul Hettich GmbH & Co. KG, Kirchlengern. Der Hersteller von Möbelbeschlägen setzt sich gegen asiatische Kopierer mit schnellen Innovationen und starken Markenwerten wie Qualität, Innovation, Kundennähe und Zuverlässigkeit durch. Mit einem hauseigenen TPM-Programm arbeiten alle Mitarbeiter daran, jegliche Art von Verlusten und Verschwendung bei Mensch, Maschine und Material zu vermeiden. „Der Mensch ist der entscheidende Faktor bei der erfolgreichen Umsetzung von TPM“, so die Überzeugung von Uwe Kreidel. Deshalb würden alle Mitarbeitenden inklusive Teilzeitkräften intensiv geschult, damit jeder in der Lage ist, Verschwendung zu erkennen und zu vermeiden. Schlüsselfiguren seien dabei die Führungskräfte, denen es obliege, die Rahmenbedingungen zu schaffen und Vorbild zu sein.

Sinnvermittlung vor Methoden

Als Irrweg betrachtet Anton Deißer, Plant Manager, B. Braun Medical AG, Escholzmatt, die Vorgehensweise, Mitarbeiter durch massiven Einsatz von Lean-Methoden zur ständigen Produktivitätssteigerung zu drängen. Er kehrt in seinem Werk das ergebnisgetriebene Management um und setzt auf Sinnvermittlung und gesunden Menschenverstand. „Nur zufriedene Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden. Dann sind auch Umfeld, Umwelt und letztendlich die Eigentümer zufrieden“, bringt er es auf den Punkt. Im Hinblick auf die nachkommende „Generation Y“ sieht er die dringende Notwendigkeit zum Wandel im Führungsverhalten. Die jungen Menschen seien auf der Suche nach dem „Why“, d. h. nach sinnvollen und spannenden Aufgaben bei gleichzeitiger hoher Eigenverantwortung. TPM sei eine ideale Philosophie, um Bedingungen schaffen, damit diese hohe Eigenmotivation entsteht.

TPM braucht gute Geschichten. Davon ist Martin Paschkowitz, TPM-Promoter, Volkswagen AG, Wolfsburg, überzeugt. Und er präsentierte eine solche Geschichte anhand eines konkreten Beispiels: Ein Bauteil, das rasch kaputt ging und Probleme bei der Produktion verursachte, wurde nach der Ursachenanalyse Schritt für Schritt experimentell verbessert, obwohl die Mitarbeiter dies nach 10 Jahren der kontinuierlichen Verbesserung für unmöglich hielten. „Ich habe von Anfang an daran geglaubt, dass es funktioniert ... und in schwierigen Phasen des Projektes war es meine Aufgabe, durch das Aufzeigen von neuen Wegen und Ansätzen diesen Glauben im Team aufrechtzuerhalten“, erzählt er. Schließlich habe man erreicht, dass das Bauteil nicht mehr nach einer Woche sondern erst nach 12 Wochen abgenutzt war. Das bedeutet: Stressfreieres Arbeiten und finanzielle Einsparungen. Sein Fazit: „Keine Lösung ohne Vision“.

„Man braucht eine Vision, die alle Mitarbeiter verstehen“, sagt auch Andreas Müller, Werkleiter, Mars GmbH, Minden. In seinem Werk, das den Bereich Tierfutter abdeckt, sind die Unternehmensziele geknüpft an den Leitsatz „Tiere machen unsere Welt zu einem besseren Ort – Machen wir unsere Welt zu einem besseren Ort für Tiere“. Es gelte, daraus Zielkennzahlen abzuleiten und diese den Menschen an der Linie zu erklären, betont er. Wichtig seien Transparenz und ein Vorleben durch das Management.

Für Unternehmen, die wissen möchten, wo sie im Hinblick auf ihre Ziele stehen, ist der Award for



Andreas Müller: Ziele transparent machen und vorleben

Operational Excellence eine Art Navigationssystem auf dem Weg der kontinuierlichen Verbesserung. Die Auditoren der Jury bestätigen mit dem Award den Unternehmen, dass sie ihr Etappenziel erreicht haben. Bronze-Awards nahmen in diesem Jahr Vertreter der Unternehmen KSB AG, Armaturenfertigung, Werk Pumpen und Armaturen Standard Frankenthal, der KAMAX-Werke Rudolf Kellermann GmbH & Co. KG Werk Osterode/Harz und der Krones AG, Werke Neutraubling und Nittenau entgegen. Silber-Awards gingen an die Teams von Continental Focus Factory Chassis & Safety Regensburg und Deutsche Solar GmbH, Werk Freiberg/Sachsen.



Freudige Stimmung bei den Vertretern der mit dem Award for Operational Excellence ausgezeichneten Unternehmen