

# Vom Kopf ins Herz

## Deutsche Solar GmbH: Mit TPM zu Spitzenleistungen

Die Deutsche Solar GmbH im sächsischen Freiberg ist eine Tochter der SolarWorld AG. Sie gehört zu den größten Produzenten von multikristallinen Silizium-Wafern, die als Rohlinge zur Herstellung von Solarzellen dienen. Das Werk Freiberg zählt in diesem Bereich zu den modernsten und effizientesten Fertigungsstätten weltweit. Dieser Erfolg ist einerseits den modernen Produktionsanlagen und andererseits dem in allen Bereichen gelebten Verbesserungs-Programm TPM zu verdanken.

TPM, normalerweise die Bezeichnung für Total Productive Management, steht bei Deutsche Solar GmbH für Teamwork Production Management. Die Anregung zur Einführung von TPM kam 2007 durch den neuen Geschäftsführer Dipl.-Ing. Mario Berendt.



Von Anfang an signalisierte er klar, dass alle mit im Boot sind und ihre Ideen einbringen dürfen und sollen. Anfangs gab es Skepsis und es war vor allem bei den Führungskräften Überzeugungsarbeit notwendig, um eingefahrene Pfade zu verlassen und neue Wege zu gehen.

### Einstieg durch Workshops

Eine TPM-Beauftragte kümmerte sich in Vollzeit um die Koordination der Verbesserungsaktivitäten. Ein externer Berater unterstützte die Einführung und leitete in Workshops Verbesserungsprojekte an. Tobias Krischke war der erste Prozessbegleiter und steuert heute als TPM-Manager die Maßnahmen in Produktion und Service. „Alleine durch Rüstzeitreduzierung erzielten wir im Jahr 2009 einen Mehrumsatz von 41 Millionen €. Und das ohne Anschaffung neuer Maschinen oder Einstellung neuer Mitarbeiter“ erzählt er stolz. Weiter erinnert er sich: „Zu Beginn des Projekts hatten wir an den Reinigungslinien hohe Verluste. Es war vom Ergebnis her so, als ob eine der vier Linien ein ganzes Jahr stillgestanden hätte.“



### Praxisnahe Ausbildung

Tobias Krischke hatte sich durch „Learning by Doing“ mit den Methoden vertraut gemacht. Später belegte er den TPM-Instruktor-Kurs des CETPM. Im Rahmen dieser Ausbildung lernte er im praktischen Teil beim Hilcona-Werk in Liechtenstein die TPM-Werkzeuge nochmals aus einer anderen Perspektive kennen. „Es hat mich fasziniert, wie wir dort die selben Methoden in einer ganz anderen Branche mit den gleichen Erfolgen anwendeten“ erinnert er sich an die Weiterbildung. „Das gab mir die Gewissheit, dass es funktioniert.“ Inzwischen betreiben er und seine Kollegen TPM mit Hingabe und betrachten es als Selbstverständlichkeit. „Vom Kopf ins Herz“ so beschreibt er die Begeisterung, mit der heute TPM in seinem Unternehmen gelebt wird. Ein interner TPM-Wettbewerb schafft Erfolgserlebnisse und Begeisterung bei engagierten Teams (Foto oben links). Inzwischen ist allen klar, dass, in Anbetracht der Mitbewerber aus China, eine hohe Produktivität dazu beiträgt, Arbeitsplätze am Standort zu sichern.

Kontinuierliche Berichte über TPM-Erfolge in der Hauszeitschrift „Sunday“ dokumentieren Aktivitäten und motivieren die Teams. Headlines wie „5S = Erfolg“, „Reparaturen vereinfacht“ oder „Mehr als Sauberkeit und Ordnung – Kapazitäten gesteigert und Geld gespart“ sprechen Bände. Nach dem Start mit TPM in der Freiburger Produktion wurden die Aktivitäten 2010 auf Service und Administration ausgeweitet. Aktuell findet der flächendeckende Rollout zur Effizienzsteigerung in den indirekten Bereichen statt. TPM praktizieren inzwischen weltweit alle Unternehmen der SolarWorld AG.

ernst genommen und finden mehr Befriedigung in ihrer Arbeit: „Technischer Service, Führungskräfte und Werker sprechen über dieselben Probleme und finden gemeinsam Lösungen“. Der Schalter in den Köpfen der Menschen sei umgelegt worden durch Beharrlichkeit und die Möglichkeit, Beispiele aus anderen Unternehmen kennen zu lernen. Letztendlich war es ein Prozess, der an manchen Stellen schnell in Gang kam und woanders etwas länger dauerte. Die Führungskräfte waren laut Tobias Krischke immer mit im Boot, auch bei Workshops und beim Reinigen der Maschinen. Sie haben auf Augenhöhe mit allen Mit-



## Erfolgsfaktor Kaizen

„Entscheidend war die Kaizen-Arbeit in den Rüstworkshops“, darin sieht Tobias Krischke die wesentlichen Faktoren für den Erfolg. „Rambo-Kaizen“ nennt er das in vier Schritten angewandte Kaizen. „Mit einfachen Werkzeugen haben wir viel erreicht“ betont er. So seien Methoden wie Ishikawa-Diagramm oder Problemlösungs-Story konsequent genutzt worden. Seither habe sich die Qualität der Besprechungen enorm verbessert. Ergebnis einer Sitzung seien nun immer konkrete Aufgaben, deren Ausführung auch gezielt kontrolliert werde.

TPM hat heute im Werk eine 100%ige Akzeptanz. Bedenken, wie die Gefahr der Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen, konnten vollständig ausgeräumt werden. Laut Krischke fühlen sich die Mitarbeiter nun

arbeitern geredet. Anfangs haben sich Einige schwer getan, sachliche Kritik zu üben, wenn ein Vorgesetzter dabei war. Nun sei eine neue Argumentationskultur entstanden, die es allen ermöglicht, authentisch zu sein und ihre Meinung zu äußern.

## Award als Meilenstein

Alleine mit der Vorreiterrolle innerhalb des Konzerns gab sich das Werk Freiberg nicht zufrieden. Um zu wissen, wo man steht, und zur besseren Selbsteinschätzung entschied sich die Deutsche Solar GmbH zu einer Zertifizierung durch den CETPM-Award. Die strengen Anforderungen der externen Auditoren an die angestrebte Auszeichnung in Bronze wurden erfüllt und das Team konnte den Award im Jahr 2010 entgegen nehmen (Foto oben).