

## Award for Operational Excellence in Bronze

### Zweiter TPM-Anlauf führt WICOR-Werk Treuen zum Erfolg

Mit TPM lässt sich in Unternehmen viel bewegen – aber nur, wenn bereits bei der Einführung die richtigen Weichen gestellt werden. Diese Erfahrung machte man im Werk der WICOR-Gruppe in Treuen. Nach einem gescheiterten Versuch, im Jahr 2006 TPM einzuführen, ging das Management 2008 sehr planvoll vor. Mit Erfolg: Weidmann qualifizierte sich für den Award for Operational Excellence in Bronze.

„Wir hatten bereits 2006 versucht, TPM einzuführen“ erzählt Ronny Wilfert, Leiter Instandhaltung und TPM-Koordinator bei der WEIDMANN Plastics Technology AG in Treuen. „Doch das ging schief, weil wir die notwendigen Strukturen nicht geschaffen und keine Ressourcen freigestellt hatten“. Er habe damals eine TPM-Ausbildung gemacht und sollte sich darum kümmern. „Doch das geht nicht einfach mal so nebenbei“ betont er. Gründe für das damalige Scheitern sieht er darin, dass die Mitarbeiter nicht im Vorfeld qualifiziert und informiert gewesen seien. Ausserdem hätten die für TPM benötigten Freiräume und Ressourcen gefehlt. Doch man habe aus diesen Fehlern gelernt.

### Die zweite Chance genutzt

Der neue Werkleiter Swen Klöden brachte aus seiner früheren Tätigkeit TPM-Erfahrung mit. Er machte 2008 TPM zum Werksziel. Die Teams begannen, Organisations- und Umsetzungspläne zu erarbeiten und Kennzahlen zu erfassen. 2009 ging es dann los: In Kick-off-Veranstaltungen wurden mithilfe des externen Beraters Ulrich Schleuter die Menschen im Unternehmen geschult. Umstrukturierungen in den Teams mit kleineren Einheiten ermöglichten es, dass die Schichtführer den Rücken frei hatten und sich ihren Hauptaufgaben widmen konnten. Ziel ist es, sie in die TPM-Aktivitäten mit einzubinden. Auf



Ein Weidmann-Standard: Alles hat seinen Platz

Basis einer guten Struktur der Verantwortlichkeiten und einer geschulten Mannschaft wurde TPM sukzessive ausgerollt. Es wurden alle TPM-Säulen in Angriff genommen, inklusive Verwaltung, sowie Fragen der Ergonomie und Sicherheit am Arbeitsplatz. Null-Fehler-Qualität und 100 % Erfüllung aller Kundenanforderungen wird ebenso angestrebt, wie die ständige Verbesserung von Umwelt- und Arbeitsschutz.

### Instandhaltung startet durch

Große Aufmerksamkeit widmet man im Werk Treuen der autonomen und geplanten Instandhaltung. Mit systematischem und geplantem Vorgehen soll die Feuerwehrrolle der Instandhalter reduziert werden. Ziel ist eine Anlagenverfügbarkeit von 100 % bei reduziertem Instandhaltungsaufwand. Die Instandhalter verstehen sich heute als Dienstleister der Produktion. So unterstützen sie die Produktion bei der Bearbeitung von Mängelkarten und qualifizieren die Mitarbeiter der Produktion. Mithilfe einer Datenanalysesoftware werden Kennzahlen erfasst. Sie

### Das Unternehmen WICOR

WICOR steht für Weidmann International Corporation. Der Hauptsitz dieser weltweit operierenden Gruppe ist das schweizerische Rapperswil-Jona. Weidmann wurde 1877 in Rapperswil als Pressspan- und Papierfabrik gegründet. Das Unternehmen begann um 1930 mit der Kunststoffverarbeitung, und es gilt als einer der Kunststoffpioniere, besonders im Mehrkomponenten-Spritzguss, sowie innovativen Technologien für die Automobil- und Industrieelektronik und die Medizintechnik. Das Werk Treuen in der Nähe von Zwickau fertigt Produkte für die Automobilindustrie.

dienen als Basis für die kontinuierliche Verbesserung. Dank nachhaltiger Rüstzeitverkürzungen wurde der Übergang von vier auf drei Schichten möglich.

„Wir hatten viele Elemente von TPM wie *Ordnung und Sauberkeit* schon im Vorfeld praktiziert“ betont Ronny Wilfert. „Doch es hatte eine klare Linie gefehlt.“ Diese wurde nun geschaffen durch die strukturierte Vorgehensweise und eine gut aufgestellte Mannschaft. Ulrich Schleuter führte mehrere Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter durch, und er beantwortete im Vorfeld Fragen wie: Was ist TPM? Was wollen wir erreichen? Was haben andere Unternehmen erreicht? Nach diesem „sauberen“ Start gab es laut Ronny Wilfert wenig Widerstände, weil die Mitarbeiter erkannten, dass sie die Möglichkeit haben, an der Verbesserung ihres Arbeitsumfeldes aktiv mitzuwirken. „Es sind die Kleinigkeiten, die in der ganzen Fabrik gelebt werden, die zu einem hohen Motivationslevel führen“ erzählt er. So würden zum Beispiel die Maschinenbediener bei Reparaturen mit einbezogen. Und es gibt für alle Mitarbeiter Schulungen in Präsentations- und Moderationstechniken, so dass sie in der Lage sind, ihre Ideen wirkungsvoll zu präsentieren.

## Administration mit einbezogen

Von Anfang an wurden die administrativen Bereiche in die TPM-Aktivitäten mit einbezogen. Ein vierstufiger Plan umfasst die Optimierung der Ablagesysteme und der Arbeitsumgebung mit Blick auf Ordnung und Sauberkeit, die Einführung von Standards, die Verbesserung der Mitarbeiter-Qualifikation und die Optimierung der Arbeitsabläufe. So wurde beim ersten „Paperday“, im Juni 2010 das Büromaterial



Stolz und Freude über das Erreichte sorgt für motivierte Teams

unter die Lupe genommen. Nach dem Aussortieren und Reduzieren wurde das Ablagesystem geordnet und Standards für die systematische Ordnung am Arbeitsplatz definiert. Eine Qualifikationsmatrix sorgt für eine zielgerichtete Weiterbildung der Menschen.

## Werk wurde zum Benchmark

Inzwischen ist das Werk Treuen Benchmark für die anderen Standorte. In diesem Jahr ist ein TPM-Rollout auf das Werk Rüti in der Schweiz geplant. Über die Auszeichnung mit dem Award for Operational Excellence in Bronze freuen sich die Mitarbeiter. Ronny Wilfert betont: „Wir haben nicht TPM gemacht, um einen Pokal zu gewinnen“. Er sieht den Award eher als Ergebnis und Bestätigung der guten Arbeit der Teams. Das mache die Menschen stolz und deshalb sei man durchaus geneigt, bis 2015 den Award in Silber anzustreben. Die TPM-Erfolge seien letztendlich dem guten Zusammenspiel der Teams zu verdanken. Man habe sich schon immer gut verstanden und mit TPM seien neue Möglichkeiten hinzugekommen, um die Menschen zu entwickeln und das Unternehmen voranzubringen. Ein Highlight war für ihn die drastische Verbesserung der monatlichen Kennzahlen. So verzeichne man derzeit einen OEE von 90 %. Die Herausforderung bestehe darin, dieses gute Ergebnis zu halten und stabil zu bleiben. Das sei besonders schwierig, wenn neue Projekte eingeführt werden.

Die Auditoren des CETPM waren beeindruckt von den gelebten Leitwerten der WICOR-Gruppe (siehe auch Seite 5). Die Werksziele richten sich nach den PQCDMS-Kategorien des CETPM aus und werden regelmäßig gemessen. Sie sind Gegenstand täglicher Gespräche und folgen dem Grundsatz: „Was nicht gemessen wird, kann auch nicht verbessert werden.“



Ronny Wilfert (links): Als TPM-Koordinator eine treibende Kraft im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung