

# Mensch und Maschine gleich stellen

## Was wir von TPM Lernen können im Hinblick auf menschliche Ressourcen

Mit Einführung von TPM gelang ein genialer Schachzug im Sinne des Zeitmanagements im Umgang mit Maschinen. Doch wer ist sich dieser Tatsache bewusst? Schauen wir genauer auf den Eingriff von TPM in unser Zeitgefühl, in die Priorisierung oder Einteilung von Zeit, dann kommt eindeutig zum Vorschein wie radikal diese Intervention jedoch ist. Dort wo bisher ein Verständnis lediglich für das Operative existierte, sind zwei weitere Kanäle in das Zeitmanagement integriert worden: Der Zeitkanal für Entwicklung und der für Pflege der Maschinen.

von René Junkes

Vor gut drei Jahren habe ich mich in einem Team auf dem Weg gemacht, eine Möglichkeit, ein Instrument zu finden, mit dem es jedem Unternehmen gelingt, sich in eine "Lebendige Organisation" zu wandeln. Das Instrument wird seitdem ständig weiterentwickelt, da wir es in einem dynamischen KVP-Prozess mit unseren Kunden anwenden. Wir selbst nutzen es regelmäßig für uns und stellen somit ein Vorreiter-Team dar.

Die Erfahrung hat bei all unseren Begleitungen von Transition-Prozessen gezeigt, dass die größte Umstellung in den Köpfen stattfindet, insbesondere im Umgang mit der Zeit. Es gibt Methoden, die dabei unterstützen, dies zu erkennen. Diese Erkenntnisse auch zu beherzigen ist die größte Herausforderung, die eine Organisation leisten muss, wenn sie lebendig werden möchte. Wenn wir also dem Kaizen-Geist wirklich gerecht werden möchten, führt an diesem Gedanken kein Weg vorbei.

### Woher kommen wir alle?

Schauen wir in die Vergangenheit mit unzähligen Change-Versuchen, in denen dieser Geist gesucht wurde, wo vom Menschen aus alles hervorgeht, wo der

Wert des Menschen und damit auch seine Wertschätzung erkannt werden. Wie viel ist uns hierbei gelungen? Wie viel konnte uns überhaupt gelingen? Womit hatten wir es zu tun vor 47 Jahren, zum Beginn von TPM?

Die Industrie kannte nur eins: Produktivität. Von Maschinen wurde extreme Verfügbarkeit erwartet. Die Maschine muss sich rechnen und somit ständig produzieren. Jeder Stillstand ist teuer und darf unter keinen Umständen eintreten. Den Preis für diese Einstellung und den Umgang mit der Maschine musste bereits jedes Unternehmen bezahlen, auch die großen Player: Ein heruntergewirtschafteter Maschinen-Park, falsch eingeschätzte Verfügbarkeiten und Gesamt-Anlagen-Effektivität, überforderte Produktionen bis hin zu Totalausfällen.

### TPM – der evolutionäre Einschnitt

In seinem Werk „Reinventing Organizations“ beschreibt Frederic Laloux ausführlich die evolutionäre Entwicklung von Organisations-Führung. Wo vor einigen Jahrtausenden noch Gewalt als das probate Mittel für Führung galt und vor einigen Jahrhunderten die Idee,

Organisationen mit Regeln und Ordnung zu führen, entstand, nutzen wir heute noch zu 90% die Messung von Erfolg als Instrument der Führung. Somit wundert es nicht, dass wir unsere Maschinen voll auslasten wollten. Mit der Einführung von TPM passierte jedoch ein Einschnitt hinein in die evolutionäre Entwicklung der Wirtschaft. Vielleicht noch absolut unbemerkt bezüglich der Tragweite und der Radikalität. Mit der Betrachtung der geschichtlichen Umstände kommt klar zum Vorschein, wie gegensätzlich das Maschinen-Verständnis vor 47 Jahren zu der Grundidee von TPM war. Wo zuvor nur Zeit für das Operative, für das Produzieren herrschte, entstand nun Zeit für die Maschinen-Pflege sowie Zeit für die Maschinen-Entwicklung. Dasselbe Zeitkontingent, das zuvor aus einem Kanal bestand, teilte sich nun in drei Kanäle auf. Und das galt nicht nur für auserwählte Mitarbeiter in Projektteams, nein von nun an wurde die Zeit eines jeden Maschinen-Bedieners in drei Kanäle unterteilt: Pflege, Entwicklung, das Operative.

### 47 Jahre Rückstand?

47 Jahre später können wir uns kein produzierendes Unternehmen vorstellen,



Foto: © Industrieblick - fotolia.com

Bei TPM stand ursprünglich die Entwicklung und Pflege von Maschinen im Mittelpunkt – heute sollte dies auch für Menschen selbstverständlich sein.

ohne ein funktionierendes TPM. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass eine hohe Gesamt-Anlagen-Effektivität nur erreicht werden kann, wenn die Produktion in den drei oben genannten Zeiteinteilungs-Kanälen existiert.

Merkwürdigerweise versuchten wir in all den Jahren den Menschen in seinen Teams immer mehr dahin zu treiben, zuverlässig und effektiv, wie eine Maschine zu arbeiten. Und auch hier gehen wir davon aus, dass der Mensch und die Teams ausschließlich operativ agieren sollten. Aber wo bleibt die Erkenntnis, die wir bereits im Umgang mit unseren Maschinen fanden? Seit 47 Jahren versuchen wir mit großer Überzeugung drei Kanäle im Umgang mit der

Maschine zu etablieren. Seit 47 Jahren erhält der Maschinen-Bediener Zeit für die Maschinen-Pflege, die Maschinen-Entwicklung und das Operative – die Produktion. Und das Tag für Tag.

Wir müssen uns also die Frage stellen, wann wir den Menschen wenigstens mit einer Maschine gleichstellen wollen. Wann wir ihn so zuverlässig und effektiv wie eine Maschine sehen wollen. Wann bekommt derselbe Maschinen-Bediener Zeit für Team-Pflege, Team-Entwicklung und das Operative, und dies Tag für Tag? Müssen wir erst die gleichen Notwendigkeiten aufführen, wie wir es bereits bei den Maschinen geschafft haben, indem wir aufzeigen: Heruntergewirtschaftete Teams, falsch eingeschätzte Verfügbar-

keiten und Gesamt-Team-Effektivität, überforderte Teams bis hin zu Totalausfällen?

### Welche ungeklärte Frage hält uns ab?

Müssten wir den Teams innerhalb einer Organisation nicht erst recht drei Kanäle zusprechen, sind sie es doch, die fühlen und reflektieren können? Welches Menschenbild tragen wir in uns, dass diese Erkenntnis seit 47 Jahren nicht in unsere Köpfe wollte, dass wir 47 Jahre zurück liegen im Vergleich zum Umgang mit der Maschine? Oder liegt es etwa daran, dass wir bei Teams nicht so hohe Investitionskosten tragen? Dabei lässt sich die Übertragung der drei Kanäle einer Maschine auf ein Team leicht gestalten, samt ihren Effekten. Es benötigt lediglich das gleiche Umdenken, wie damals bei der Einführung von TPM.

Wir suchen und sammeln Entscheider, die ihre Erfahrungen mit diesem Schritt mit uns teilen möchten. Diese Chancen-Erkennen dienen dann als Mut-Sprecher für alle jene, denen wir begegnen und die noch zögern. ■

## Der Autor

René Junkes unterstützte als ausgebildeter psychologischer Berater, diplomierter Mediator, systemischer Coach, Kommunikationstrainer und TPM-Implementierer Menschen und Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Unter dem Label "evolwe" begleitet der Transition-Experte heute Unternehmen dabei, eine Lebendige Organisation innerhalb eines Reinventing-Prozesses zu entwickeln.

Kontakt: rene.junkes@evolwe.de

