

Total Productive Maintenance

Ziel: Weltmeister bei der Wertschöpfung



Bild: Leikep

Prof. Constantin May empfiehlt Schulungen, Audits, Netzwerke und ständige Unterstützung durch das Management, um deutsche Unternehmen im Wettbewerb zu stärken.

von Sabine Leikep
Produktion Nr. 11, 2010

FRANKFURT (ks). Wie kann das verarbeitende Gewerbe seine industrielle Produktion am Hochlohnstandort Deutschland erhalten und wie erreichen Unternehmen gleichzeitig ‚Operational Excellence‘? Eine Expertentagung in Frankfurt zeigte Lösungsansätze dazu auf.

„Wir müssen vom Exportweltmeister zum Wertschöpfungsweltmeister werden.“ So brachte es Prof. Dr. Constantin May vom Center of Excellence for TPM (CETPM) bei der Jahreskonferenz TPM Forum in Frankfurt auf den Punkt. Aus dieser Vision leitet er die Mission ab, Menschen in Fabriken und Büros in die Lage zu versetzen, das Ziel ‚Operational Excellence‘ zu erreichen. Die Basics dafür sieht er in Schulung und Training, regelmäßigen Audits zur Reflexion, Erfahrungsaustausch in Netzwerken und einer ständigen und tatkräftigen Unterstützung durch das Management. Die Zeiten der mehrstufigen Hierarchien mit Mitarbeitern, die nur auf Anweisung reagieren, müssen der Vergangenheit angehören. Nur wenn es gelingt, das Wissen und Können aller Beteiligten zum Wohle des Unternehmens einzusetzen, ist ein Überleben im globalen

Wettbewerb möglich. Einige Manager haben das erkannt und sind seit Jahren auf dem Weg, um mit TPM, Kaizen und Lean-Methoden Prozesse zu optimieren. TPM stand ursprünglich für Total Productive Maintenance im Sinne einer Optimierung der Maschinen- und Anlageneffizienz durch Einbeziehung der Mitarbeiter vor Ort. Heute stehen die drei Buchstaben für Total Productive Management. Denn es geht nicht nur darum, dass die Maschinen optimal funktionieren. Alle Prozesse vom Auftragseingang bis hin zur Auslieferung und zum Service müssen exzellent und frei von Fehlern, Verlusten und Verschwendung sein. Der Weg dahin ist steil und beschwerlich. Es lauern viele Stolpersteine auf den Ebenen Mensch, Material und Maschine. Wichtig ist, dass sich alle am Prozess beteiligten darüber bewusst sind, wie sich ihre Handlungen auf das Gesamtergebnis auswirken.

Mitarbeiter bei der Jagd nach Verschwendung unterstützen

Gunther Schaar, Werksleiter der Sika Schweiz AG in Düdingen, setzt voll und ganz auf die Kraft seiner Mitarbeiter. Dieses Vertrauen, in Verbindung mit kontinuierlichen Schulungsmaßnahmen, zahlt sich aus. „Meine Mitarbeiter nehmen die geforderte

Selbstverantwortung wahr und sie glauben daran, dass sie die gesteckten Ziele erreichen.“ So die positive Bilanz für Schaar, der erkannt hat, dass es seine eigentliche Aufgabe als Führungskraft ist, die Menschen im Werk aus vollem Herzen bei der Jagd nach Verlusten und Verschwendung zu unterstützen.

Der Titel des Vortrags von Thomas Hochgeschurtz, der unter anderem auf eine 10jährige Erfahrung als Geschäftsführer der tesa Werke Offenburg GmbH zurückblickt, lautete: Prozesse kontrollieren, nicht Mitarbeiter. Er beleuchtete dabei den Begriff „Erwartung“. Was erwarten Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern? Werden diese Erwartungen verständlich kommuniziert? Er betonte, dass viel erwartet werden kann: „Diese Menschen bauen privat Häuser, gründen Familien und managen ihr Leben. Sie geben ihr Gehirn nicht ab, wenn sie das Werkstor passieren.“ So sollte es laut Hochgeschurtz selbstverständlich sein, dass sich jeder in seinem Bereich Gedanken über mögliche Verbesserungen macht und Ideen einbringt. Voraussetzung dafür ist, dass das Management die entsprechenden Rahmenbedingungen schafft.

Theorie und Praxis klaffen nach wie vor weit auseinander

Wie diese aussehen können beschrieb Dr. Peter Kraft, Psychologe, Managementberater und NLP-Trainer. Er plädierte dafür, die Menschen „gehirngerecht“ zu führen und zu motivieren. Dazu bedarf es nach seinen Erkenntnissen einer interessanten Arbeitsumgebung mit abwechslungsreicher Arbeitsbedingungen. Auch Glück, Vertrauen und Bindung seien Erfolgsfaktoren für produktives Arbeiten.

Obwohl die meisten Ansätze zur Produktivitätssteigerung seit Jahren bekannt sind werden sie nur in einem Bruchteil der Unternehmen konsequent und nachhaltig angewandt. Deshalb sind Netzwerke und Plattformen zum Erfahrungsaustausch wichtig, um den Menschen immer wieder ins Bewusstsein zu bringen, worauf es ankommt. Hier gilt nach wie vor das Zitat von Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“.