

*GITTA Gesellschaft
für interdisziplinäre
Technikforschung
Technologieberatung
Arbeitsgestaltung mbH*

*Kreuzbergstraße 37/38
10965 Berlin*

*Fon 030 - 785 20 82
Fax 030 - 785 20 70
www.gittambh.de
office@gittambh.de*

TPM - Total Productive Maintenance

Partizipative Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung eines Modernisierungskonzepts zur systematischen Optimierung von Produktionsanlagen

TPM und Stakeholder-Orientierung

In den vergangenen 15 Jahren wurden in vielen Produktionsunternehmen in Deutschland vielfältige Modernisierungskonzepte umgesetzt, um deren Leistungskennzahlen zu erhöhen. Dabei zeigte sich häufig eine nicht unbedeutende Diskrepanz zwischen dem erwarteten Nutzen dieser Anstrengungen und den tatsächlich erreichten positiven Effekten.

Unserer Erfahrung nach liegt dies vor allem an einer **Umsetzungslücke**, die sich meist auf die hohe Komplexität der sozialen Prozesse zurückführen lässt, die solch ein tiefgreifender Veränderungsprozess mit sich bringt.

Neben der Expertise der internen Technik-Experten gilt unsere Aufmerksamkeit daher dem kommunikativen Prozess zwischen den betrieblichen Akteuren, da TPM als **gelebte Arbeitsorganisation** nur durch Beachtung und Einbeziehung der Interessen aller relevanten betrieblichen Anspruchsgruppen („Stakeholder“) realisierbar ist.

Zielsetzung von TPM

Erhöhung der Anlageneffektivität und Ausbringung

Kontinuierliche Verbesserung der Instandhaltungs- und Produktionsprozesse

Höhere Qualifizierung der Mitarbeiter und Steigerung der Arbeitsmotivation

Nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und unserer Arbeitsplätze

TPM ist ...

- ...ein strukturierter Ansatz zur Steigerung der Verfügbarkeit von Produktionsanlagen;
- ...eine Organisationsform der Instandhaltung, die sich durch eine cross-funktionale Verschränkung der Aufgaben von Instandhaltern, Anlagenbedienern und Betriebsingenieuren/-technikern auszeichnet;
- ...eine Form des Wissensmanagements, die das im Unternehmen vorhandene Know-how zur kontinuierlichen Optimierung der Betriebsanlagen bündelt und nutzt;
- ...die ständige Verbesserung der bestehenden Betriebsanlagen mit dem Ziel der permanenten Steigerung deren Leistungsfähigkeit (Qualität, Kosten, Termine), ohne zu Lasten anderer Prozesse zu gehen;
- ...eine Vorgehensweise, bei der alle bereits bestehenden Strukturen, Prozesse und Regeln der Instandhaltungsorganisation einer kritisch-konstruktiven Prüfung unterzogen und potenziell in Frage gestellt werden.

TPM braucht...

- ...klare Führung und Entscheidungen durch das Top-Management und dessen eindeutigen Willen zur Einführung und Weiterentwicklung;
- ...den Mut, bestehende Routinen in Frage zu stellen und ggf. zu ändern;
- ...die Entscheidung, notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen (z.B. angepasstes Entgeltsystem, Kommunikations- & Organisationsstrukturen, Verantwortlichkeiten, etc.);
- ...die Ausdauer, sich auf einen Prozess stufenweiser Entwicklungsschritte einzulassen, der mehrere Jahre dauert;
- ...ein für Ihr Unternehmen und Ihre Unternehmenskultur maßgeschneidertes Konzept zur Einführung und Umsetzung, das sich an der Realität des Unternehmens orientiert, ...diese aber verändern wird.

TPM ist ein **kommunikativer Prozess**. Es geht dabei um das Zusammenwirken von Anlagenbedienern, Instandhaltern, Reparaturbetrieb, Engineering, etc.

- Wartungs-, Instandhaltungs-, Reparatur- und Entwicklungsaufgaben müssen in Inhalt und Zuständigkeit abgegrenzt und sinnvoll miteinander verkoppelt sein. Standards müssen entwickelt und gelebt werden.
- Damit einher geht eine Veränderung des Rollenverständnisses der Meister, Vorarbeiter, Anlagenbediener, Instandhalter, Betriebsingenieure... Dies alles muss mit der Unternehmensleitung und den betrieblichen Interessenvertretungen abgestimmt sein.

Die erfolgreiche und nachhaltige Einführung von TPM gelingt, wenn der **technisch-instrumentelle Prozess mit dem kommunikativen Prozess** sinnvoll verschränkt und aktiv getrieben wird.

Prinzipien für den Veränderungsprozess – Das empfehlen wir:

Partizipation

Kennzeichen des Gesamtprozesses ist eine umfassende und konsequente Beteiligung aller betrieblichen Akteure, die von den Veränderungen betroffen sein werden.

Konzept- & Handlungsbezogenes Vorgehen

Das Konzept ist die Orientierung gebende Landkarte. Erkenntnisse aus den konkreten Umsetzungserfahrungen wirken wiederum zurück auf das Konzept. Die Einführung von TPM wird in diesem Sinne als iterativer Entwicklungsprozess organisiert.

Transparenz

Ziele, Rahmenbedingungen und Vorgehensweise werden transparent und nachvollziehbar kommuniziert. Regelkommunikation ist fester Bestandteil in allen Phasen des Prozesses.

Orientierung am Bestehenden

TPM setzt an bestehenden Strukturen und Prozessen an, es orientiert sich an der gewachsenen betrieblichen Realität.

Prozessarchitektur

Die Einführung von TPM erfolgt als Prozess, der auf der Sachebene und auf der Verhaltensebene organisiert wird.

Sachebene: Gestaltung organisatorischer sowie technisch-instrumenteller Aspekte

Welche messbare Nutzenerwartung muss TPM erfüllen ?

Zielperspektive & Auftragsklärung

Wie soll TPM konkret aussehen ?

Konzeptentwicklung

Wie wird TPM in vorhandene Strukturen und Prozesse integriert?

Implementierung

Fokussierung & Aktivierung

Wie werden Motivation und Gestaltungsbereitschaft geweckt ?

Validierung & Probehandeln

Wie erfolgt die Übersetzung des Konzeptes in konkretes Handeln – und umgekehrt ?

Einüben von neuen Prozessen

Wie wird das Neue zu gelebter Routine ?

Verhaltensebene: Gestaltung interaktiver und qualifikatorischer Aspekte

Die 7 Grundelemente für eine erfolgreiche Implementierung

1	Abweichungen frühzeitig identifizieren...	...durch konsequenten Einsatz proaktiver TPM-Instrumente und Vorgehensweisen: Reinigen, Prüfen, Warten, Mängel dokumentieren
2	Routinen stabilisieren & weiterentwickeln...	...durch Standardisierung (Wartungspläne, Mängelbeseitigung, Reparaturpläne...) sowie periodische Auditierung auf fortschreitenden TPM-Stufen
3	Wirkungen messbar machen...	...durch Visualisierung von Teamleistung und -erfolg sowie durch Visualisierung verständlicher und nachvollziehbarer aktueller Kennzahlen
4	Kommunikation absichern & verstetigen...	...durch Sicherstellung einer verlässlichen Regelkommunikation auf Steuerungs- und operativer Ebene
5	Mitarbeiter befähigen & Anreize schaffen...	...durch gezielte Schulung fachlicher, kommunikativer und sozialer Kompetenzen sowie durch TPM-stufenabhängige Anreizsysteme
6	Operative Führungskräfte befähigen & Anreize schaffen...	...durch begleitendes FK-Entwicklungsprogramm und Coaching sowie durch Integration von TPM in das betriebliche Zielvereinbarungssystem
7	Lernen im Prozess der Arbeit...	...durch periodische Zwischenbilanzierung und Reflexion der Erfahrungen und Erfolge auf allen Berichtsebenen und kaskadierend in der Linie

GITTA mbH

Gesellschaft für interdisziplinäre Technikforschung Technologieberatung
Arbeitsgestaltung mbH

Kreuzbergstraße 37/38
10965 Berlin

Fon 030 - 785 20 82

Fax 030 - 785 20 70

www.gittambh.de

office@gittambh.de