

Säule 7: TPM in administrativen Bereichen

von Constantin May

Oft ist die Rede von „TPM oder Lean in indirekten Bereichen“. Damit ist die Optimierung der Tätigkeitsfelder gemeint, die sich nicht direkt mit Produktion beschäftigen, also Verwaltung, Konstruktion, Marketing, Einkauf, Logistik, Service etc. Die siebte Säule des „TPM-Hauses“ befasst sich mit diesen Bereichen. Aus ganzheitlicher Sicht beeinflussen diese nicht unerheblich die Fertigung von Produkten, insbesondere im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit (s. auch Seiten 4/5).

In nicht-produzierenden Bereichen kommen Ansätze wie „TPM in administrativen Bereichen“, „Lean Office“ oder „Office Excellence“ immer öfter zum Einsatz. Sie zielen wie alle TPM-Aktivitäten auf Wertschöpfung, Wertschätzung und Einbeziehung aller Beteiligten ab. Viele der klassischen TPM-Werkzeuge aus der Produktion lassen sich hier ebenso einsetzen.

Oft steht zu Beginn der Aktivitäten für den siebten TPM-Baustein bei Unternehmen eine große 5S-Aktion in den Büros auf dem Plan. Ziel einer solchen Aktion ist es vordergründig, alles auszusortieren, was zur täglichen Arbeit nicht unbedingt benötigt wird. Auch sollen alle Geräte und Hilfsmittel am richtigen Ort sein und ihre Bedienung sollte in sogenannten „Ein-Punkt-Lektionen“ festgehalten werden. Zentrales Ziel ist es jedoch, über die gemeinsamen Aktivitäten die Teams zusammenschweißen und eine Art positive „Aufbruchstimmung“ zu erzeugen. Damit bildet die 5S-Aktion einen wichtigen ersten Schritt in Richtung eines effizienten administrativen Bereiches. Daher ist eine gute Vorbereitung wichtig. Vor allem sollte zuvor den Menschen vermittelt werden worum es wirklich geht. Denn wenn die Aktion nicht verstanden wird und Widerstand hervorruft, dann ist es sehr schwierig, einen zweiten Anlauf in Richtung Office Excellence erfolgreich zu starten.

Es sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass es hier nicht um eine Aktion „Schöner Wohnen“ geht. Die wahre Effizienzsteigerung liegt später in der Analyse und Verbesserung der sogenannten Geschäftsprozesse, wie Produktionsplanung, Einkauf, etc. Dazu ist



Abb. 1: Mit 5S eine gute Ausgangsbasis schaffen. Hier: praxisnahes Üben anhand einer Simulation im Lehrbüro des CETPM.

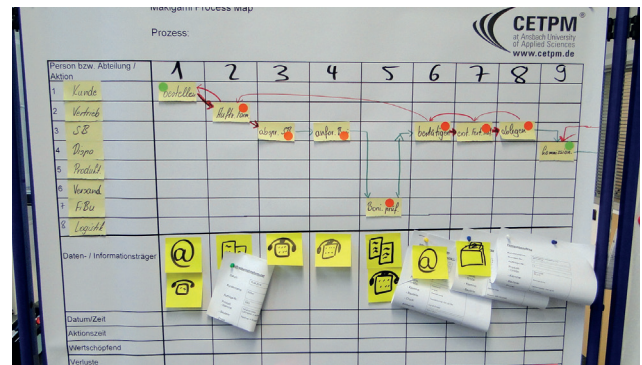


Abb. 2: Makigami als Methode zur Ablaufoptimierung: Prozesse transparent machen und neu gestalten im Hinblick auf die Zielausrichtung des Unternehmens.

es sinnvoll, ein grundsätzliches Verständnis und eine gute Ausgangsbasis durch die Neuorganisation der Arbeitsplätze zu schaffen, was mit 5 S erreicht wird.

Erste Schritte in Richtung Effizienzsteigerung sind beispielsweise die Einführung eines umfassenden Zeitmanagements, Verbesserung der Besprechungskultur oder Visualisierung von Kennzahlen (Ziele, Ergebnisse). Hilfreich ist auch die aktive Beteiligung der Führungskräfte an Verbesserungsaktivitäten im Fertigungsbereich. Damit werden ein umfassendes Verständnis für die Abläufe und eine bessere Kommunikation gefördert.

Wenn es konkret darum geht, Prozesse zu optimieren, dann empfiehlt sich Makigami als hilfreiches TPM-Werkzeug (vgl. Yokoten 04/2013, Seite 2). Diese Methode hilft dabei, Arbeitsabläufe in der Administration sichtbar zu machen. So lassen sich die Abläufe analysieren und optimal gestalten. Neben Qualitätsverbesserung und der Reduzierung von Durchlaufzeiten fließt bei der Neugestaltung der Prozesse die Ausrichtung an den Unternehmenszielen und -visionen mit ein. Bei Betrachtung der Prozesse werden viele Grenzen und Barrieren gesprengt. Denn ein Prozess beginnt und endet nicht an der Abteilungsgrenze. Unternehmensintern sind viele Bereiche am Prozess beteiligt. Da Geschäftsabläufe häufig nicht an den eigenen Unternehmensgrenzen enden, ist es sinnvoll, Lieferanten und Kunden in die Verbesserungsaktivitäten mit einzubinden. So wird in der gesamten Logistikkette ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert.