

TPM-KOMPETENZ IM WESTEN

Was in Japan erfolgreich ist, scheint bei uns nicht zu funktionieren. Doch passt man das Total Productive Management (TPM) an die westliche Unternehmenskultur an, kann das System auch hier personelle Ressourcen sinnvoll verbessern.

TEXT: Anke Wiezorrek, Thomas Heller, Fraunhofer IML BILDER: Fraunhofer IML  www.PuA24.net/PDF/PAK11022330

In Japan hat das Managementsystem TPM (Total Productive Management) vielen Unternehmen zu großen Erfolgen verholfen. In der westlichen Welt hingegen erfüllt TPM die Erwartungen nur bedingt. Das Konzept lässt sich offenbar nicht einfach auf die westlichen Kulturkreise übertragen. Die Schwierigkeiten basieren dabei vor allem auf den unterschiedlichen Gegebenheiten und Strukturen in den jeweiligen Unternehmen, die eine individuell zugeschnittene Herangehensweise zur Implementierung des TPM-Konzepts erfordern. Insbesondere die Unterschiede der europäischen und japanischen Unternehmenskultur sowie der Prozessstrukturen beeinflussen die erfolgreiche Umsetzung maßgeblich.

Damit das System auch in der westlichen Welt funktioniert, muss die Integration und Durchführung von TPM in nicht-japanischen Unternehmen zunächst an diese individuellen Anforderungen und Gegebenheiten angepasst werden. Der TPM-Bereich Kompetenzmanagement, die Ausbildung der Mitarbeiter und der effiziente Einsatz des Personals, ist eine grundlegende Voraussetzung zur Umsetzung der weiteren TPM-Bausteine.

Top-Down-Prinzip verhindert den Erfolg

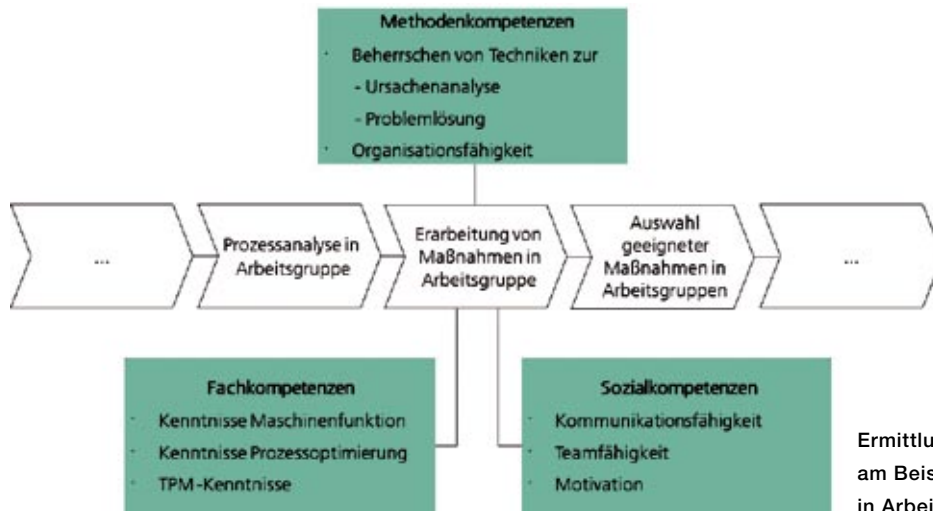
Ein wesentlicher Grundsatz von TPM ist die kontinuierliche Schulung des gesamten Personals. Das Ziel ist es, einen möglichst hohen Qualifikationslevel zu erreichen; dabei unterscheidet man zwischen Fach-, Methoden- und Sozialkompe-

tenzen. Idealerweise werden die Mitarbeiter in allen drei Kompetenzbereichen geschult.

Die Forderungen führen allerdings oftmals zu Konflikten, da diese nicht mit der westlichen Unternehmenskultur vereinbar sind. Im Gegensatz zu japanischen Unternehmen werden wichtige Entscheidungen in der Regel nicht von allen Beteiligten gemeinsam getroffen, sondern von den Führungsebenen – und anschließend per Top-Down-Prinzip an die unteren Ebenen weitergegeben. Schulungen werden für die Mitarbeiter festgelegt und nicht immer besitzen diese ein Mitspracherecht. Eigene Interessen oder Begabungen werden selten berücksichtigt. Als Folge können sich Demotivation und Unverständnis bei den Mitarbeitern einstellen.

Zudem erfolgen in einigen Unternehmen Schulungen ohne Rücksicht auf tatsächlich benötigte Kompetenzen und werden nur pauschal durchgeführt, um eine möglichst große Mitarbeiterzahl zu erreichen. Es werden Fähigkeiten vermittelt, die nicht oder aber in anderer Ausprägung notwendig sind. Trotz kontinuierlicher Förderung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen kommt es dadurch häufig zu Unterqualifikation bei gleichzeitig hohem Zeit- und Kostenaufwand. Die Ressource Personal wird nicht effektiv genutzt.

Darüber hinaus ist das Management oftmals nicht bereit, Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal in der benötigten Menge für Schulungszwecke zur Verfügung zu stellen, da nicht immer erkannt wird, dass Schulungen wichtig wären. In Japan



werden Projekte langfristig ausgelegt und benötigte Ressourcen in ausreichendem Maße freigegeben. Im Gegensatz dazu stoppt man Projekte in westlichen Unternehmen bereits, wenn diese nicht schon nach kurzer Zeit Erfolge zeigen. Jedoch tritt die Konsolidierungsphase in den meisten Fällen erst später ein.

Qualifikationen der Mitarbeiter genau bestimmen

Um diese Schwierigkeiten zu vermeiden und ein ressourceneffizientes Kompetenzmanagement im Rahmen von TPM umzusetzen, wurde ein Konzept entwickelt, das prozessspezi-

fische Anforderungen sowie verfügbare Personalressourcen berücksichtigt. Das Konzept ermöglicht einen effizienteren Einsatz des Personals, die qualifizierte Ausführung von Tätigkeiten durch kompetente Mitarbeiter sowie eine bedarfsgerechte Auswahl und Durchführung von Schulungsmaßnahmen. Des Weiteren werden Mitarbeiter stärker in Entscheidungen eingebunden und individuellen Interessen und Begabungen bei der Auswahl von Schulungen und den zu schulenden Mitarbeitern berücksichtigt.

Die Aufnahme der Prozesse bildet die Grundlage für die Einführung von TPM. Mithilfe des Prozessketteninstrumenta-

publish industry®

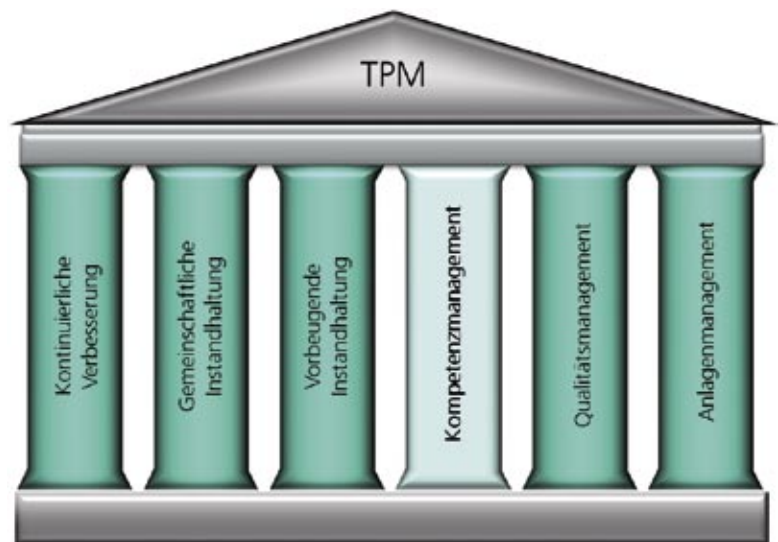


LESETIPP

Wo können alle Fachbeiträge aus dem P&A-Kompodium als pdf-Dokument kostenfrei herunter geladen werden?

www.PuA24.net – Das Wissensportal für Prozesstechnik & Automation bietet alle Beiträge des aktuellen P&A-Kompodiums sowie alle Artikel der P&A-Fachmedien zum kostenlosen Download an.





Beispiel für ein
TPM-Konzept.

riums nach Kuhn [1] können Teilprozesse und die entsprechenden Tätigkeiten strukturiert dargestellt werden, sodass man die notwendigen Mitarbeiterqualifikationen genau bestimmen kann. Jedem Teilschritt werden die dafür erforderlichen Anforderungen an Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz zugeordnet.

Zudem werden die Kompetenzen des verfügbaren Personals so klassifiziert, dass für jeden Mitarbeiter ein individuelles Qualifikationsprofil entsteht. Die Klassifizierung der Prozessanforderungen an die Mitarbeiterqualifikationen sowie deren Fachkenntnisse geben eine genaue und detaillierte Übersicht über die aktuelle Nachfrage und das Angebot an Kompetenzen.

Die richtige Schulung für den richtigen Mitarbeiter

Im nächsten Schritt werden Angebot und Nachfrage in einer speziellen Korrelationsmatrix gegenübergestellt. Mithilfe dieser Matrix kann eine bedarfsgerechte Zuordnung der Mitarbeiter zu den Tätigkeiten durchgeführt werden. Kriterien, die in diese Zuordnung einfließen, sind unter anderem die Bedeutung der jeweiligen Kompetenzen zur Erfüllung der Prozessanforderungen, der Erfüllungsgrad einer Prozessanforderung durch den Mitarbeiter sowie persönliche Interessen und Begabungen der Mitarbeiter. Die Bewertung anhand dieser Kriterien erlaubt den gezielten und effizienten Einsatz von Personal sowie die optimale Ausschöpfung des Wissens im gesamten Unternehmen, sodass Personalkompetenzen nicht mehr verschwendet werden.

Darüber hinaus ist es möglich, den exakten Schulungsbedarf zu bestimmen. Ist die Notwendigkeit der zu schulenden Kenntnisse ermittelt und anhand von Zahlenwerten quantifiziert, wird diese mess- und vergleichbar. Da in den meisten Unternehmen finanzielle Mittel, Zeit und Personal für Schulungszwecke nur begrenzt verfügbar sind, ermöglicht diese Bewertung eine nachvollziehbare Auswahl der priorisierten und wichtigsten Schulungsmaßnahmen. Die Ressourcen werden effizienter und entsprechend der tatsächlichen Bedarfe eingesetzt. Zudem kann die Notwendigkeit von Schulungsmaßnahmen und der Bedarf an den entsprechenden Ressourcen durch die quantitative Bewertung vor dem Management belegt und gerechtfertigt werden.

Die systematische Vorgehensweise des Konzepts ermöglicht es, Prozessanforderungen an die Mitarbeiterkompetenzen transparent darzustellen. Dadurch kann man die benötigten Qualifikationen zur Erfüllung dieser Anforderungen exakt ermitteln. Aufgrund des effizienten Einsatzes von Personal und finanziellen Mitteln für Schulungen können TPM-Maßnahmen auch mit einer limitierten Ressourcenverfügbarkeit erfolgreich umgesetzt werden, sodass sich die erwarteten positiven Effekte der Umsetzung auch in westlichen Unternehmen einstellen. □

Literatur

- [1] Kuhn, A.; Bernemann S. (1995): Prozessketten in der Logistik. Entwicklungstrends und Umsetzungsstrategien. Dortmund: Praxiswissen