

## Die richtigen Schrauben im KVP drehen

### WSH GmbH Schraubenfabrik: Systematisch besser werden mit TPM

von Sabine Leikep

Als Automobilzulieferer für Schrauben und Verbindungselemente erfüllt die WSH GmbH Schraubenfabrik in Hilchenbach höchste Anforderungen bezüglich Qualität und Produktivität. Dennoch wünschte sich Martin Schnurbusch als Produktionsleiter eine systematische Vorgehensweise, um Verbesserungspotenziale in allen Bereichen zu erschließen. Auf seine Initiative hin wurde 2012 TPM eingeführt.



Machen sich stark für TPM: v.l. Jürgen Steinmetz (TPM Instruktor), Thorsten Völkel (Meister) und Martin Schnurbusch (Produktionsleitung)

Vor etwa drei Jahren wurde Martin Schnurbusch durch eine Anzeige in einer Fachzeitschrift aufmerksam auf einen neuen berufsbegleitenden Bachelor-Studiengang Wertschöpfungsmanagement an der Hochschule Ansbach. Er fühlte sich sofort angesprochen und informierte sich über die Inhalte des Studiengangs. Das Studium bot genau das Know-how, das ihm noch fehlte. Als einer der ersten Studenten schrieb er sich ein. „Es ging mir nicht um den akademischen Titel sondern um die Lerninhalte“ betont der Produktionsleiter der WSH GmbH Schraubenfabrik, der ausgebildeter Industriemeister Metall und technischer Betriebswirt ist. Seine Entscheidung für das Studium neben dem Job hat er nicht bereut: „Das Fachwissen zu TPM wird dort in sehr kompakter Form vermittelt. Wenn man das in Seminaren machen will, dann ist das schon schwierig“, so Martin Schnurbusch.

Bevor er vor 11 Jahren bei der WSH GmbH begann, hatte Martin Schnurbusch 12 Jahre in verantwortungsvoller Position im Produktionsbereich eines anderen Unternehmens gearbeitet. TPM und Lean kannte er eher aus der Lektüre von Fachliteratur. „Dann habe ich im Rahmen der im Studium gestellten prüfungsrelevanten Aufgaben die ersten Projekte

durchgeführt, und die Überzeugung wuchs immer mehr in mir“ erzählt er. Die Geschäftsleitung unterstützte diesen Weg von Beginn an und so konnte auch der Führungskreis von den Vorzügen einer systematischen Vorgehensweise zur kontinuierlichen Verbesserung überzeugt werden. Mit Alexander Grombach, einem externen TPM Trainer und Coach, hatte man kompetente Unterstützung gewonnen. Damit stand der offiziellen Einführung von TPM nichts mehr im Wege. Alle Mitarbeiter erhielten per Brief eine offizielle Absichtserklärung des Managements und es wurde ein eigenes TPM-Haus mit acht Säulen definiert. 2012/2013 liegt der Schwerpunkt in der Umsetzung auf den ersten beiden Säulen. Teams in ausgewählten Pilotbereichen begannen mit den Bausteinen KVP und Autonome Instandhaltung. Mit dem Rollout auf das gesamte Werk wurde bereits begonnen.

Es habe vor 12 Jahren schon einmal ein Lean-Projekt gegeben erzählt Martin Schnurbusch. Als er ein Jahr später ins Unternehmen kam sei davon nur noch 5S übrig gewesen; alle anderen Verbesserungsprojekte seien im Sande verlaufen. „Immerhin wurde der Stand von 5S gehalten, aber wir haben uns nicht weiterentwickelt“ sagt er. Doch nun ist der Stein ins Rollen gekommen. Martin Schnurbusch opfert für sein Studium parallel zum Job einen Teil seines Urlaubs. Die Belohnung: Es geht voran. Wenn er im Herbst dieses Jahres sein Studium abschließt, hat er mit seinem Team schon einiges durch das neu erworbene Wissen bewegt. Unterstützt wird er durch sechs Säulenverantwortliche, darunter ein eigens zu seiner Unterstützung ausgebildeter TPM-Instruktor.

Im Rahmen eines Projektes aus dem Studium nahm Martin Schnurbusch bereits einen Teil der admini-

#### Das Unternehmen

Vor 106 Jahren wurde die WSH-Schraubenfabrik in Hilchenbach von Wilhelm Schumacher gegründet. Das Werk befindet sich noch immer am Gründungsstandort und beschäftigt derzeit etwa 170 Mitarbeiter. Zu den Hauptabnehmern der dort produzierten Schrauben und Verbindungselemente zählen die Automobilindustrie und die anspruchsvolle Hausgeräteindustrie. Mehr Infos: [www.wsh-schrauben.com](http://www.wsh-schrauben.com)

strativen Bereiche unter die Lupe: Eine 5S-Aktion in einem Meisterbüro sorgte für bessere Arbeitsbedingungen und ein Ablagestandard für mehr Transparenz. Inzwischen wurden alle Meisterbüros diesem Standard angepasst. Weitere Verwaltungsbereiche sollen folgen.

Wie reagieren die Mitarbeiter, wenn der Chef zum Studenten wird und dann mit neuen Ideen kommt? Zuerst stieß Martin Schnurbusch auf eine gewisse Skepsis, aber auch auf große Neugier. Zur Unterstützung der Einführung von TPM initiierte er zusammen mit der Geschäftsleitung nach der Absichtserklärung eine Informationskampagne. Es wurde genau erklärt, warum, weshalb und wozu dieser Prozess der kleinen Schritte zur Verbesserung eingeleitet wird. Gut gelaufene Pilotprojekte wurden dokumentiert und anhand von Vorher-Nachher-Bildern erklärt. In internen Umsetzungsworkshops werden die Mitarbeiter in den TPM-Methoden geschult. Beeindruckend für Martin Schnurbusch war die Verhaltensänderung der Teammitglieder in den Projekten: „Anfangs hatten manche eine skeptische Grundhaltung die später in Begeisterung umschlug. Man musste dann wirklich aufpassen, dass sie nicht zu schnell galoppieren, damit sie nicht stolpern“.

Er vermutet, dass die Begeisterung ausgelöst wurde als die Menschen den Sinn und Zweck des Ganzen erkannten und als klar war, dass dies kein System ist, um die Mitarbeiter noch weiter zu beschleunigen oder anzutreiben. Viele erkannten, dass sie nun besser in die Prozesse eingebunden werden und dass sie ihre Vorstellungen und Verbesserungen direkt einbringen können und somit großen Einfluss auf ihren Arbeitsplatz und den Arbeitsablauf haben. „Das hat die Mitarbeiter wohl am meisten beeindruckt, denn das kannten sie in der Form noch nicht“ sagt Martin Schnurbusch.

Beeindruckt war der externe Berater Alexander Grombach von einer kreativen Art der Visualisierung des Fortschritts bei der Auditierung in der Autonomen Instandhaltung. Die Idee kam vom TPM Instruktor Jürgen Steinmetz: Eine Magnettafel mit einem Schraubensymbol wird an der Maschine befestigt, wo die Stufen der Autonomen Instandhaltung „abgehakt“ werden (s. Foto oben). Dieses Symbol soll künftig in allen Teams die Menschen motivieren, weiter kontinuierlich alle Arbeitsabläufe auf Potenziale zu prüfen und stetig zu verbessern.



Rückblickend kann sich Martin Schnurbusch nicht mehr vorstellen, ohne eine systematische TPM-Vorgehensweise zu arbeiten: „Man machte den Job, aber irgendwie hat mir immer etwas gefehlt. Man sieht die Lagerbestände, die Prozesse fließen nicht, aber man hat nicht so die richtigen Instrumente an der Hand, um das Ganze dann auch nachhaltig zu regeln. Mit Kurzfristaktionen hatten wir immer wieder in irgendeiner Form Erfolge, aber das war nicht nachhaltig, weil die Systematik fehlte“. Er sei nun geduldiger geworden, gehe mit seiner Mannschaft den Weg der kleinen Schritte und nicht wieder zurück. Das System werde über viele Jahre aufgebaut, ein nicht endender Prozess der Optimierung.

Geschäftsführer Dr. Frank Pahl stand der Einführung von TPM von Anfang an positiv gegenüber. Er hatte bereits Erfahrung mit TPM aus einer früheren Tätigkeit in einem anderen Unternehmen. Martin Schnurbusch freut sich über die Unterstützung durch die Geschäftsleitung, die inzwischen so überzeugt ist, dass sie die Kosten für sein Studium übernimmt.



Die Dokumentation der Verbesserungen ist ein Motivationsfaktor und hilfreich bei der Einführung von TPM. Beispiel: Maschine vor (links) und nach TPM (rechts).

Die Maschine wurde im Zuge der *Autonomen Instandhaltung Stufe 1* komplett grundgereinigt und neu gestrichen. Die Maschinenhaube wurde erneuert und vorhandene Mängel beseitigt.

Nutzen: Optischer Eindruck verbessert und Maschinenausfälle minimiert.