

# Salzgitter Flachstahl GmbH: Feuer und Flamme für TPM

## Werker aus der Produktion und Instandhalter ziehen an einem Strang

TPM ganz individuell: Mit KAT (Kooperative Anlagentechnik) gestalten Instandhaltung und Produktion im Bereich Feuerverzinkung der Salzgitter Flachstahl GmbH gemeinsam ein Verbesserungs- und Instandhaltungsprogramm, das speziell auf ihre Anforderungen zugeschnitten ist. Im Rahmen des 7. CETPM-Benchmarktreffens öffnete das Stahlwerk seine Pforten und ließ die Besucher an den TPM-Erfolgen teilhaben.

Nicht nur das Licht des flüssigen Eisens erhellte die Gesichter der Gäste beim Rundgang durch den Hochofenbereich. „Es war faszinierend, direkt am Hochofen zu stehen“ erzählt Markus Bruder, der die Veranstaltung als Mitglied des CETPM-Orgateams begleitete. Die rund 30 Teilnehmer aus unterschiedlichsten Branchen waren sehr beeindruckt von der perfekten Umsetzung von TPM Stufe 3 in der riesigen, 50 Meter hohen und 350 Meter langen Feuerverzinkungsanlage. Dort werden Bleche für die Automobilindustrie oder „weiße Ware“ verzinkt. Der saubere, nahezu staubfreie Bereich wird höchsten Qualitätsanforderungen gerecht. Im Rahmen des 2007 initiierten TPM-Programmes KAT arbeiten Produktionsmitarbeiter und Instandhalter Tag für Tag gemeinsam daran, die Anlagen in gutem Zustand zu halten und kontinuierlich zu optimieren.

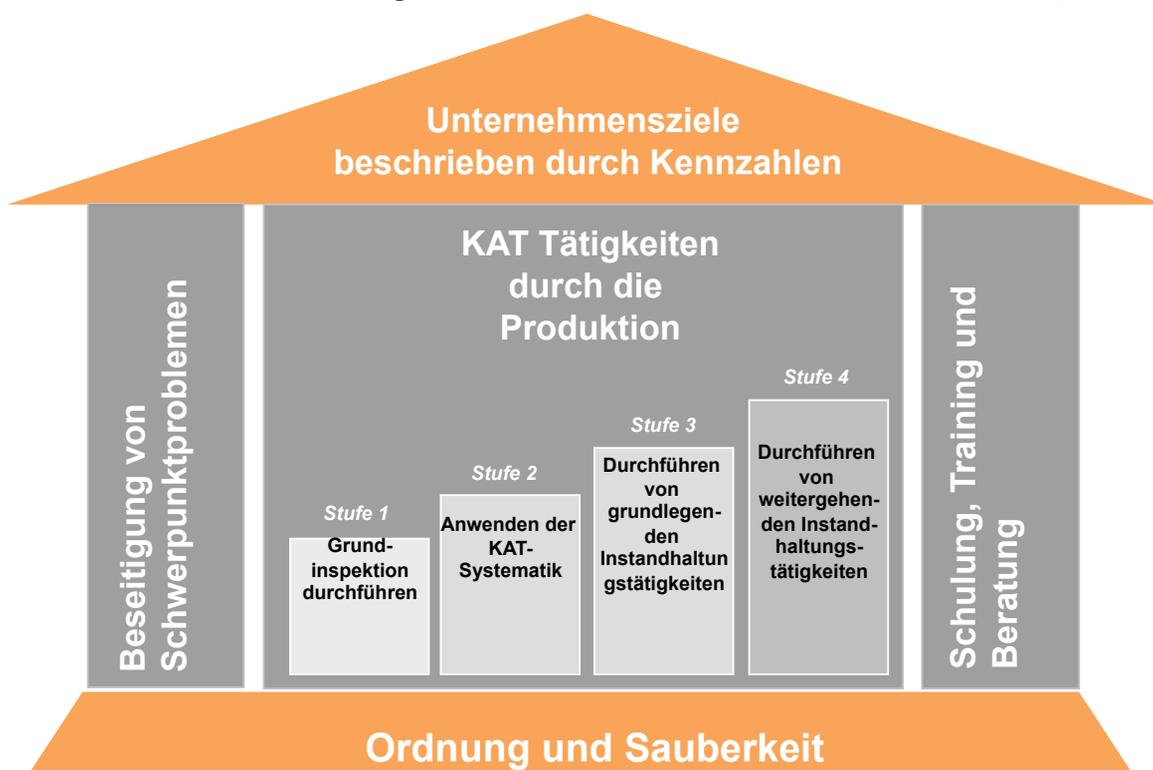


Dr. Stefan Meiners (links) und Alexander Georgiew (rechts) brachten Produktion und Instandhaltung durch TPM auf eine Linie. Bei der Grundinspektion packen sie selbst mit an.

## Eigenes TPM-Haus mit drei Säulen

TPM wurde als Pilotprojekt im Bereich „Kaltflach“ von dem Produktionsleiter Alexander Georgiew und Dr. Stefan Meiners, Leiter Instandhaltung, ins Leben

gerufen. Aktuell sind zwei Feuerverzinkungsanlagen aktiv als „Keimzelle“ für TPM. Auf Wunsch der Geschäftsleitung soll TPM am gesamten Standort ausgerollt werden. „Einige der klassischen TPM-Säulen wie Arbeitssicherheit oder vorbeugende Instandhal-



Abweichend vom „klassischen“ TPM-Haus wurde das KAT-Haus erstellt. Viele der anderen Säulen des „klassischen“ TPM-Hauses sind bereits in einem Managementsystem abgebildet und müssen somit nicht noch einmal „neu erfunden“ werden.

„... waren bei uns bereits im Managementsystem abgebildet“, erklärt Dr. Meiners. Deshalb habe man ein eigenes TPM-Haus entwickelt, das aus drei Säulen besteht: Beseitigung von Schwerpunktproblemen, Selbstständige Instandhaltung und Schulung, Training und Coaching. Großen Wert lege man auf die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter, die bereits Früchte trage: „Bereiche, die früher total unbeliebt waren, sind heute wieder in einem guten Zustand. Die Mitarbeiter haben selbst die Anlage auf Vordermann gebracht und betrachten sie jetzt als ihre Anlage.“

## Individuelle Vorgehensweise

Die KAT-Teams bedienen sich individuell aus der TPM-Werkzeugkiste. Viele klassische Dinge passen bei solchen Großanlagen nicht. Im Rahmen von Workshops, die über 5S hinausgingen, wurde beispielsweise der Pumpenwechsel optimiert: Schlauchanschlüsse funktionieren jetzt mit Bajonett, alles ist sauber, Rohrleitungen wurden rückgebaut und Beschriftungen sorgen für Transparenz. Dr. Meiners: „Wir haben begonnen mit der Grundinspektion und dem Säubern, kamen aber sehr schnell zur

nachhaltigen Anlagenverbesserung“. Wir haben die Mitarbeiter am Anfang bremsen müssen, damit sie nicht zu schnell vorgehen. Denn es sollen ja alle in der Gruppe mitkommen. „Die Leute wollten mehr, als nur Reinigungspläne erstellen“. Dies ist sicher auf den hohen Anteil an Fachkräften in der Produktion zurückzuführen. Es gibt dort viele ausgebildete Handwerker wie Elektriker oder Schlosser.

Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen sorgen für ein gewisses Level an Wissen in den KAT-Teams. „Die technische Seite der Trainings können wir selbst

## Das Unternehmen

### Salzgitter Flachstahl GmbH

Die Salzgitter Flachstahl GmbH ist eine 100%ige Tochter der Salzgitter AG. Sie beschäftigt ca. 4.700 Mitarbeiter am Standort Salzgitter, der eine Fläche von 10 km<sup>2</sup> einnimmt. Im Bereich „Kaltflach“ arbeiten ca. 1.100 Mitarbeiter.

Die Palette der feuerverzinkten Produkte umfasst höchstwertige Flachstahlprodukte, die hauptsächlich in der Automobilindustrie, dem Bereich Dach und Wand und bei der „weißen Ware“, wie z. B. einer Waschmaschine, Anwendung finden.



Die 30 Teilnehmer des Benchmarktreffens kamen aus 15 Firmen, welche die unterschiedlichsten Branchen repräsentierten. So fanden lebhaftere Diskussionen über das Gesehene und Erlebte sowie ein reger Erfahrungsaustausch statt.

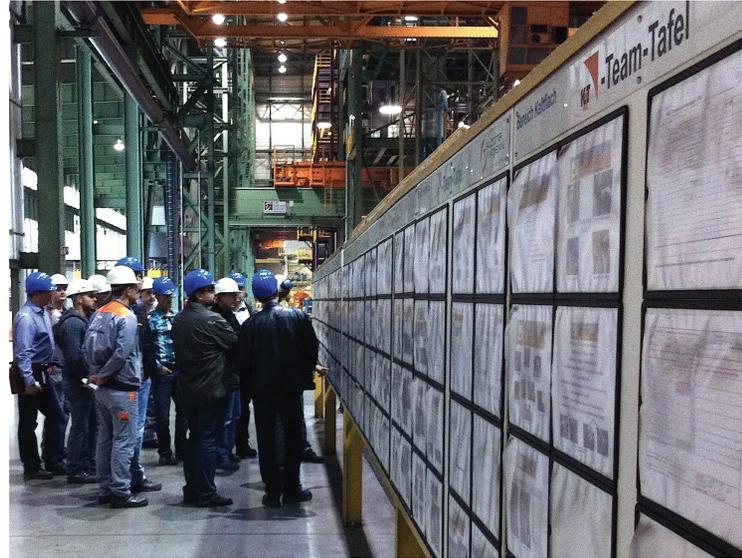
# Maßgeschneidertes TPM

gut abbilden“ betont Dr. Meiners. Das Moderatorentraining werde von außen eingekauft, vor allem auch, um psychologische Komponenten im Rahmen von Rollenworkshops zu vermitteln. Die KAT-Koordinatoren erhielten ihre TPM-Ausbildung durch den 14-tägigen TPM-Instruktor-Kurs des CETPM.

Vor einigen Jahren standen laut Dr. Meiners bei der Salzgitter Flachstahl GmbH intensive Überlegungen im Raum, die eigenständige Instandhaltung aufzugeben und deren Mitarbeiter in den Produktionsbetrieb zu integrieren. Doch man habe schnell festgestellt, dass für eine Integration nicht genug Personal vorhanden war. So hätten die Verantwortlichen gemeinsam beschlossen, bei der grundsätzlichen Trennung von Instandhaltung und Produktion zu bleiben. Die Instandhaltung bleibt als Spezialistentruppe erhalten, doch es werden mehr Aufgaben und Freiräume an Produktionsmitarbeiter übertragen. Da sowohl der Produktionsleiter als auch der Instandhaltungsleiter voller Überzeugung hinter dieser Entscheidung stehen ist allen klar, dass es sich nicht nur um eine kurzfristige Aktion handelt und dass die Interessen beider Gruppen gewahrt bleiben.

## „Wir möchten etwas zurückgeben“

Dr. Meiners und sein Kollege Georgiew sind viel in der TPM-Welt unterwegs gewesen und haben sich ihr Wissen selbst erarbeitet, zum Beispiel im Rahmen von Benchmark-Veranstaltungen. „Wir durften in den letzten Jahren sehr viel von den Erfahrungen anderer Unternehmen lernen. Nun sind wir dran, etwas zurückzugeben“. So die Begründung von Dr. Meiners für die Entscheidung, das Benchmarktreffen in seinem Werk zu veranstalten. Zuerst sei er nicht sicher gewesen, ob die Produktions- und Instandhaltungsmannschaft schon weit genug sei, um Best Practice vorzeigen zu können. Das Feedback der Teilnehmer belehrte ihn eines besseren: Die Mit-



Visualisierung und Dokumentation hielten den kritischen Blicken der Besucher nicht stand. Ein wertvoller Denkanstoß für die Mitarbeiter

arbeiter bekamen viel Lob von den Gästen, die ja teilweise selbst auch gut im Bereich TPM unterwegs sind. „Das Leuchten in den Augen der Mitarbeiter war für die Besucher ein Zeichen, dass sich bei uns ein Wandel in der Einstellung zur Arbeit vollzogen hat“, freut sich Dr. Meiners. Selbstverständlich habe es auch Kritik gegeben, aus der man lernen könne. So wurde zum Beispiel die unvollständige und nicht aktuelle Dokumentation bemängelt. Diese wird nun noch mal intern auf den Prüfstand gestellt.

## Näher an TPM geht nicht

Begeistert waren die Besucher von der Professionalität bei den Schulungen, denen sie live beiwohnen durften. Am Tag des CETPM-Benchmarktreffens wurden drei Themen geschult: Effektoren, Schmierer und Filter. Die eingekürzten Schulungen bestanden jeweils aus einem theoretischen und einem praktischen Teil. Das Fazit eines Teilnehmers: „Näher an TPM geht nicht“.



Anhand von etwas eingekürzten Schulungen erlebten die Teilnehmer live, wie Instandhalter auf Augenhöhe ihren Kollegen aus der Produktion technisches Wissen zur Anlage vermitteln.