Man muss brennen für TPM

Kamax geht konsequent den TPM-Weg – mit Erfolg

Bis sich die TPM-/Lean-Philosophie wirklich in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, braucht es Geduld. Wichtig ist, dass das Feuer entzündet wird und viele Mitarbeiter dafür brennen, damit ein Flächenbrand der schrittweisen kontinuierlichen Verbesserung entsteht, einhergehend mit einem Kulturwandel im Unternehmen. Das Unternehmen Kamax hat das Feuer vor sechs Jahren entzündet und ist auf einem guten Weg.

Qualität hat seit jeher einen hohen Stellenwert bei dem Automobilzulieferer Kamax. Führende Automobilhersteller setzen in PKW und Nutzfahrzeugen die Verbindungselemente im hochfesten Bereich aus dem Hause Kamax ein. Das Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 3.300 Mitarbeiter, davon 1.100 am Hauptstandort Homberg/Ohm, wo täglich rund 300 Tonnen Schrauben für unterschiedliche Anwendungen im Automotive-Bereich produziert werden.

Wolfgang Ruoff, Mitglied des Group Executive Board, initiierte im Oktober 2006 die Einführung des KAMAX-Produktions-Management (KPM). Damit wurde ein Prozess ins Leben gerufen, der auf kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung aller Bereiche des Unternehmens ausgerichtet ist, und es wurden die Weichen gestellt, um die Arbeitsweise und die Unternehmenskultur dem ständigen Wandel anzupassen. Die eindeutige Absichtserklärung der Unternehmensleitung und des Betriebsrates von KAMAX machte deutlich, dass KPM kein kurzfristiges Programm ist, sondern für den Beginn einer stetigen Weiterentwicklung steht. Durch konsequente Schulung der Mitarbeiter und begeisterte Führungskräfte als Initiatoren gelang es, eine gute Basis zu erarbeiten, die 2010 zur Auszeichnung mit dem Award for Operational Excellence in Bronze durch das CETPM führte.

Aus Fehlern gelernt

„Es hat nicht auf Anhieb funktioniert" räumt Dipl.-Ing. Thomas Kuhlmann, Leiter Gewindefertigung/Automatenkontrolle und TPM-Instruktor, ein. Die Auditierung für den Award sei bereits für 2008 eingeplant gewesen, doch man sei nicht so schnell vorangekommen. „Wir haben anfangs Fehler gemacht und mussten Kurskorrekturen vornehmen" erzählt er.

Das Unternehmen Kamax

Verbindungselemente für die Automobilindustrie – das ist das Kerngeschäft der Kamax GmbH & Co. KG seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1935. Die Wurzeln liegen im Werk Osterode im Harz, später kamen Fabriken in Homberg/Ohm und Alsfeld hinzu. Heute agiert Kamax weltweit und rückt teilweise mit der Produktion in die Nähe seiner Kunden. Die Fertigung läuft u.a. in den USA und Tschechien, zur Zeit wird ein Werk in China gebaut.

Ein Team schafft Ordnung: 5S in der Ofen-Schlosserei

So sei es zum Beispiel nicht gelungen, in den Teams zielgerichtet zu arbeiten, ohne diese vorher nach den Inhalten der entsprechenden Säule des TPM- bzw. KPM-Hauses auszurichten, für die es noch keine Vorgaben und Definitionen gegeben habe. Klare Begriffsdefinitionen hätten gefehlt und es habe sich herausgestellt, dass es vor den Aktivitäten notwendig ist, Ziele zu definieren, damit die Menschen wissen, was von ihnen erwartet wird.

Ungünstig war es laut Thomas Kuhlmann auch, dass zu Beginn die Schulungen im Besprechungsraum stattfanden und viele englische Begriffe verwendet wurden. „Als wir das begriffen hatten, achteten wir darauf, in unseren deutschen Werken nur deutsche Bezeichnungen zu verwenden, zum Beispiel „Säule" statt „Pillar" erklärt er. Eine weitere Erkenntnis war, dass ein Rüstworkshop erst sinnvoll ist, wenn sich die Maschine in einem guten Grundzustand befindet. So wurde als erstes mit Hochdruck die Säule Autonome Instandhaltung verfolgt. „Eine Maschine, welche die Stufe 3 der Autonomen Instandhaltung durchlaufen hat, ist eine andere Maschine als sie es vorher gewesen ist", so Thomas Kuhlmann. Solche Aktivitäten hatten sofort einen Sog-Effekt, denn alle wollten plötzlich saubere und wartungsfreundliche Maschinen haben. Dadurch ging es mit dieser Säule sehr gut voran. Es folgten praxisnahe Rüstworkshops: Nach einer kurzen Einführung in die Methoden ging es im Team an die Maschinen zur ersten Rüstaufnahme. Gemeinsam erarbeiteten die Bediener Standards fürs Rüsten und legten ihre

beste Methode fest. Aus Einzelkämpfern wurden Teams. Beim Rundgang durch das Werk Homberg ist die Begeisterung für KPM spürbar: Teamleiter Viktor Dorn ist begeistert:„Alles ist sauber und ordentlich, jeder findet sein Werkzeug und wir haben weniger Stillstände und Unfälle“. Er persönlich sei durch die KPM-Workshops viel ordentlicher geworden, auch im privaten Umfeld. An der Anlage, die Konstantin Golderbein bedient, wurde die Rüstzeit von 200 auf 90 Minuten reduziert.„Das hätte ich nicht für möglich gehalten“ meint er im Rückblick. „Das Gemotze, zum Beispiel über Reinigungspläne, gibt es jetzt nicht mehr“ freut sich Teamleiter Stefan Möller. Er stellte fest, dass mit den Workshops zur Autonomen Instandhaltung die Zusammenarbeit im Team besser geworden ist. „Jeder kennt jetzt seine Aufgaben“.

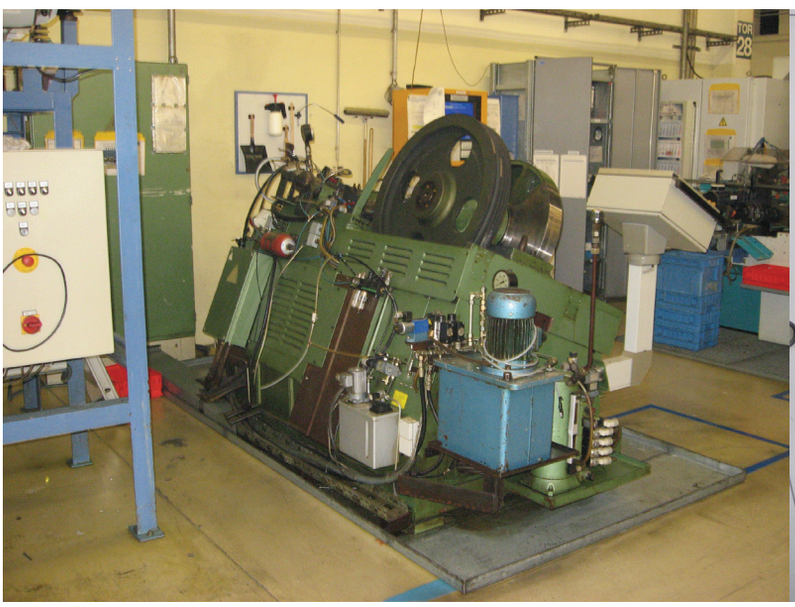
KPM verstehen

Für Thomas Kuhlmann war Lean/TPM vor sechs Jahren Neuland. Doch er erkannte das Potenzial und ist seit Einführung von KPM federführend an der Umsetzung beteiligt. Er ist einer, der für das Thema brennt. Bei Kamax gibt es inzwischen etwa 30 ausgebildete TPM-Instruktoren und ebenso viele Mitarbeiter, die den einwöchigen Lehrgang „TPM intensiv“ absolviert haben. Ein eintägiger KPM-Schnupperkurs ist obligatorisch für alle Mitarbeiter.

Im September 2012 übernahm Dipl.-Ing. Thomas Trapp die Werksleitung für Homberg und Alsfeld. Mit seinem TPM-Erfahrungsschatz aus anderen Unternehmen will er neue Akzente setzen, jedoch keine Kursänderung. Er habe bei Kamax sehr viel Gutes vorgefunden und sieht Potenzial, die Sichtweise durch neue Erfahrungen zu erweitern. Bei seinen täglichen Werksrundgängen achtet er auch auf Details und bringt klar zum Ausdruck, wie wichtig es ihm ist, dass KPM konsequent angewandt wird. „Ich bleibe dran, damit die Mitarbeiter sehen: Es wird gesehen. Mir ist es wichtig, dass das Thema gelebt wird, nicht nur für den Award oder die Auditierungen“, betont er.

Neben KPM in den indirekten Bereichen wie Administration, Ingenieur- und Meisterbüros steht aktuell die Säule Qualität auf dem Plan. „KFZ-Zulieferer werden gemessen an der Wiederholfehlerrate. Schlimmer als Fehler zu machen ist es, Wiederholfehler zu machen“ betont Thomas Trapp. Deshalb arbeite man an einer engen Verzahnung der Qualitätssicherung mit KPM. Interdisziplinäre Teams mit Mitarbeitern aus Qualitätssicherung, Produktion, Instandhaltung und Verwaltung suchen gemeinsam die Ursachen für Fehler. Dabei beschränkt man sich laut Thomas Kuhlmann hauptsächlich auf die Methoden Ishikawa-Diagramm und 5xWarum, mit dem Hintergrund: „Wir setzen lieber weniger Methoden ein, die aber von allen beherrscht werden.“

Die gründliche Umsetzung der 8 Säulen des KPM-Hauses ist eine gute Voraussetzung dafür, dass Kamax die Auditierung zu dem für 2014 angepeilten Award for Operational Excellence in Silber bestehen wird und im globalen Wettbewerb gut aufgestellt ist.



Beispiel Gewindewalze: Vor der Autonomen Instandhaltung war die Maschine anfällig für Verschmutzungen und Störungen (links). Nach der Optimierung ist sie einfacher zu warten und bietet weniger Angriffsfläche für Verschmutzungen (rechts).