

## Die Besten tun's, bereits seit Jahren Verschwendung reduzieren, Prozesse verschlanken



Daniel Eiche

Für die nachhaltige Verbesserung von Unternehmen und Prozessen gibt es mindestens zwei geeignete Philosophien. Der Top Down Ansatz, wie zum Beispiel Six Sigma, mit dem Fokus auf Qualität und Kosten, arbeitet mit aufwendigen Projekten. Der Bottom Up Ansatz, wie Kaizen, mit dem Fokus auf vorhandene Verschwendung, arbeitet durch eine Vielzahl kleiner Schritte. Beide Philosophien sind außerordentlich erfolgreich.

Die Methode 5S, oder auch 5A genannt, ist zur Reduzierung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten und von Verschwendung geeignet. Sie wirkt Bottom Up. Durch die Mitarbeiter werden Verschwendungen in ihrem Arbeitsumfeld identifiziert und beseitigt. Sie ist ein wesentlicher Baustein im Kaizen-Baukasten und hilft, die Arbeitsabläufe im Unternehmen schlank zu halten.

Das Vorgehen besteht aus fünf Schritten: Aussortieren unnötiger Arbeitsmittel (Seiri); Aufräumen (Seiton); Arbeitsplatz reinigen (Seiso); Abmachungen zur Regel machen (Seiketsu); Alle Punkte einhalten und ständig verbessern (Shitsuke). In der Literatur findet

man auch 6S. Dabei steht das 6. S für Shukan: Das Erlernte und Angeordnete durch ständiges Wiederholen (Disziplin) verinnerlichen.

Durch das Aufräumen und das regelmäßige Reinigen werden mögliche Störgrößen der Arbeitsprozesse reduziert. Dieser Aspekt ist bei Vorgängen, bei denen es um Sauberkeit und Hygiene geht, besonders wichtig. Nur ein sauberer Arbeitsplatz produziert „Qualität“. Der zentrale Fokus der 5S Methodik ist das Verringern von unnötigen Inhalten und Abläufen. In der Literatur werden drei Verlustgruppen genannt: Verschwendung (Muda), Unausgeglichenheit (Mura) und Überlastung (Muri).

Die Arten des Muda sind Überproduktion, Wartezeiten, überflüssiger Transport, ungünstige Abläufe, überhöhte Lagerhaltung, unnötige Bewegungen und die Herstellung fehlerhafter Teile. Mura bedeutet mangelnde Harmonisierung der Kapazitäten der einzelnen Prozessschritte mit den Folgen: Warteschlangen, Zwischenlager und Stillstandszeiten. Muri des Handhabungsprozesses führt zur physischen und psychischen Überlastung der Mitarbeiter, Stress, erhöhten Fehlerraten und Unzufriedenheit mit der Arbeit. Muri des Herstellungsprozesses bedeutet mangelhafte Harmonisierung der Prozessschritte.

Nicht nur in der Werkstatt, auch in den Büros oder den Lagern gibt es Verschwendung. 5S kann hier vergleichbar angewendet werden. Viele Organisationen, bis hin zu den Fortune 500 Companies, verwenden 5S Methoden, um ihre Produktivität und Effizienz zu verbessern: Boeing, Boise Cascade, Miliken, General Motors, Hewlett-Packard und Micron, um einige zu nennen.

Daniel Eiche  
Steinbeis-Hochschule Berlin

veröffentlicht in README.TQU 57