

Schlanke Produktion erreicht Büros

Zwei Container voller Papier machen den Anfang. Im Gang um die Ecke stapeln sich leere Ordner und Ablagekörbe, dazwischen unzählige Folien und Stifte. Der Besucher schlängelt sich um einen alten Tisch, einen ausrangierten Computer, mehrere verstaubte Tastaturen und Kabel herum. In den Büros räumen die Mitarbeiter geschäftig ihre Schränke und Rollcontainer aus. Was ist denn hier los? Wird hier umgezogen?

Der neugierige Frager erhält die Antwort: »Nee, heute wird aufgeräumt!« Und tatsächlich, die Abteilung Produktions- und Anlagenmanagement ist angetreten, ihre Büros auf Vordermann zu bringen. Was auf den ersten Blick aussieht wie ein wildes Durcheinander hat System. Das Ganze nennt sich »5-S-Workshop«. Diese Methode ist aus der Produktion bekannt und wird dort in vielen Unternehmen bereits eingesetzt. Jetzt sollen produktivitätssteigernde Methoden aus dem Themenbereich Lean Production auch außerhalb der Fabrik in den Büros ihre Wirkung entfalten. Ziel eines solchen 5-S-Workshop ist es, durch Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz die Qualität der Arbeitsleistung zu steigern und die Durchlaufzeiten der einzelnen Aufgaben deutlich zu verkürzen.

Die Idee zu diesem Workshop entstand im Laufe unserer täglichen Beratungsarbeit. Viele Industriekunden haben wir bereits dabei unterstützt, ihre Produktion mit Hilfe der Methode »Wertstromdesign« nach den Prinzipien der schlanke Produktion umzugestalten. Mit Wertstromdesign wurden Durchlaufzeiten erheblich verkürzt und Bestände herunter gefahren. Immer wieder stießen wir jedoch auf ein bestimmtes Problem: Ein erheblicher Teil der Schwierigkeiten in der Produktion wird durch mangelhafte Verwaltungs- und Abstimmungsprozesse zwischen Auftragsabwicklung und Produktion verursacht. Auf diese Weise stößt selbst die ideale Produktion an Grenzen der Steigerung von Effizienz und Qualität, die der organisatorische Rahmen ihr setzt.

Diese Erkenntnis war der Anstoß zu einer umfangreichen Produktentwicklung im Kontext des Wertstromdesigns: Die Übertragung der in Fertigung und Montage seit langem bewährten Prinzipien und Methoden der schlanke Produktion auf die Abläufe im Büro. Wir entschieden uns dabei für drei bekannte und wirkungsvolle Werkzeuge: 5 S, Standardisierung und Wertstromdesign im Büro.

Bedeutung von 5 S



»Entfernen alles Unnötigen vom Arbeitsplatz«

»Zur Aufgabenerfüllung benötigtes in eine sichtbare Ordnung bringen«

Arbeitsumgebung säubern und sauber halten«

»Ordnung und Sauberkeit zur Regel machen«

»Einhaltung und ständige Verbesserung der Maßnahmen sichern«

»Alles hat seinen festen Platz, sauber und bereit zum Gebrauch«

Gemeinsam lässt sich mit diesen drei Werkzeugen ein Großteil der Hürden für reibungslose Abläufe im Büro erkennen und aus dem Weg räumen. Dabei sind sie einfach zu verstehen und entfalten schnell Ihre Wirksamkeit.

Mit Wertstromdesign wird der Wertschöpfungsprozess im Zusammenhang betrachtet. Binnen einer Woche werden die Engpässe im Ablauf identifiziert, ein verbesserter Ablauf entworfen und Maßnahmen abgeleitet, mit denen dieser verbesserte Ablauf erreicht werden soll. Unter diesen finden sich neben direkt prozessverbessernden Maßnahmen insbesondere Standardisierung und 5 S.

Das Ergebnis der systematischen Anwendung dieser in der Produktion tausendfach bewährten Methoden sind Abläufe mit minimaler Verschwendung, höherer Qualität und Zuverlässigkeit, deutlich kürzeren Durchlaufzeiten und geringeren Beständen.

Inzwischen haben wir diese Methoden bereits bei verschiedenen Kunden eingesetzt und vielversprechende Ergebnisse erzielt. Diese lassen darauf schließen, dass »Lean Office«, das schlanke Büro, ähnliche Wirksamkeit entfalten wird wie die schlanke Produktion.

Angeregt von diesen Erfolgen, beschlossen wir, die neuen Ideen an uns selbst auszuprobieren und starteten mit einem 5-S-Workshop. Ein Termin wurde angesetzt und nach einer kurzen Einführung in Hintergründe und Vorgehensweise gingen wir ans Werk.

Ein 5-S-Workshop beginnt mit dem »Sortieren«, der Entfernung alles Unnötigen vom Arbeitsplatz. Den Blick auf das Wesentliche wieder frei zu haben ist das Ziel. Die Workshop-Teilnehmer sind aufgefordert, nicht mehr genutzte Unterlagen, Büromaterialien, Geräte oder Bücher auszusortieren. Diese werden dann auf einem gemeinsamen Scheiterhaufen gestapelt, bzw. sofern sie noch funktionstüchtig sind, für den späteren Gebrauch bereitgehalten. Meist gewinnen selbst anfängliche Skeptiker nach und nach an Fahrt, so dass bereits nach wenigen Stunden sichtbare Ergebnisse erzielt werden.

Dabei wird bereits bares Geld gespart, denn diese Ausbeute verhindert vielfach Anschaffungen an anderer Stelle. Im Laufe unserer Aktion wurde beispielsweise ein voll funktionstüchtiger Scanner aus dem Schrank eines ehemaligen Mitarbeiters geborgen.

Der zweite Schritt der 5 S, das »Systematisieren«, bringt wieder Ordnung in das Durcheinander. Ziel dieses Schrittes ist es, die zur Arbeit benötigten Gegenstände und Unterlagen in eine sinnvolle (An-) Ordnung zu bringen. Damit diese Ordnung nicht gleich wieder verloren geht, wird sie sichtbar gemacht. Schubladen und Schränke werden beschriftet, unverständliche Ordnerrücken neu gestaltet oder Türschilder auf den aktuellen Stand gebracht. Oberste Maxime bei Schritt zwei: alles hat seinen Platz und bei allem ist sofort erkennbar, was drinnen steckt. Damit erspart man sich selbst das lästige Suchen und anderen die Störungen durch das Herumfragen.

Beliebte Objekte für solche Systematisierungen sind neben Arbeitsplätzen auch Besprechungsräume, Kopier- und Kaffeeecken.

Nachdem endlich alles aufgeräumt ist, folgt der dritte Schritt, das »Sauber-machen«. Verstaubten Oberflächen wird mit dem Putztuch zu Leibe gerückt, Tastaturen und Drucker werden gereinigt. Scherze fliegen über den Flur: »Mensch, wenn dich deine Frau so sehen würde!« In der Tat, das Putzen im Büro ist zunächst erst einmal ungewöhnlich. Sobald die Mitarbeiter jedoch verstehen, dass saubere Geräte länger halten und durch das regelmäßige Säubern Defekte so rechtzeitig entdeckt werden können, dass ohne Stress Abhilfe geschaffen werden kann, dann wiegt der Putzlappen schon weniger schwer. Es geht bei diesem Schritt auch nicht darum, dass die Mitarbeiter die Aufgabe der Putzkolonne übernehmen. Vielmehr geht es darum, dass jeder einzelne einen Teil der Verantwortung für einen angenehmen Arbeitsplatz und jederzeit einsatzbereite Arbeitsmittel übertragen bekommt.



Büro eines IPA-Mitarbeiters vor und nach dem 5-S-Workshop. Sein Kommentar: »Ein Arbeitsplatz, an dem ich mich wieder wohlfühle.«

Mit Schritt drei ist der größte Teil eines 5-S-Workshops geschafft. Damit ein 5-S-Workshop mehr ist als der sprichwörtliche Tropfen auf dem heißen Stein, folgen Schritt vier und fünf. Daher treffen auch wir uns am Ende des Workshops wieder, um über die letzten 2 S zu diskutieren: »Standardisieren« und »Selbstdisziplin«. Damit die Ordnung erhalten bleibt, stellen wir eine Checkliste zusammen, anhand der jeder für sich seinen Stand überprüfen kann. Wir stellen die Regel auf, nach jeder Abteilungssitzung 30 Minuten für die Verbesserung von Ordnung und Sauberkeit zu reservieren. Dann bilden wir Zweiertteams, die sich gegenseitig bei der Überprüfung und Verbesserung unterstützen, denn vier Augen sehen bekanntlich mehr als zwei.

Wir stellen jedoch fest, dass es mit Ordnung allein nicht getan ist. Mit 5 S erreichen wir nur die Spitze des Eisbergs der Verschwendung. Schon sprießen die Ideen, wie wir unsere täglichen Arbeitsabläufe verbessern können, um effizienter zu arbeiten.

Tatsächlich stellen wir bereits am Ende des 5-S-Workshops entsprechende Maßnahmen zusammen: Einrichtung einer Informationsecke, Verbesserung der Büromaterialbeschaffung, Standardisierung der Datenablage. Damit ist ein gleitender Übergang zur nächsten Methode, der Standardisierung eingeleitet. Und dies wird nicht das Ende sein, denn schon mehren sich die Forderungen, sich doch im Selbsttest mit Wertstromdesign an die richtig großen Effizienzkiller zu wagen: an die abteilungsübergreifenden Prozesse. Fazit: der Selbsttest ist erfolgreich verlaufen. Auch wir sind von der Wirkungsweise unseres eigenen Produkts erfasst worden.

Mit Wertstromdesign, Standardisierung und 5 S im Büro haben wir ein Leistungsbündel geschnürt, das schnelle und effektive Verbesserungen garantiert. Die Verbesserungen geschehen nicht wie so oft, von oben diktiert, sondern werden von den Mitarbeitern unter Anleitung selbst gestaltet. Damit haben sie eine größere Chance auf Nachhaltigkeit. Mit gezielten Maßnahmen und etwas Beharrungsvermögen entwickelt sich Lean Office zum Selbstläufer und verspricht einen kontinuierlichen Strom von Verbesserungen.

Interessant ist Lean Office gerade für produzierende Unternehmen, die weitere Potenziale der Produktivitätssteigerung in ihrem Unternehmen suchen. Das Fraunhofer IPA sieht Lean Office als Ergänzung zum Einsatz von Methoden der Schlanken Produktion in der Fabrik. Denn erst wenn die dazugehörigen Abläufe im Büro genauso schlank und fließend gestaltet werden wie die im Werk, entfalten produktivitätssteigernde Maßnahmen in der Produktion ihre volle Wirksamkeit.

- Ansprechpartner
- Dipl.-Ing. Anna-Katharina Wittenstein
- Telefon: +49(0)7 11/970-1871
- E-Mail: wittenstein@ipa.fraunhofer.de

3Liter-PPS®

Auftragsmanagement für dezentrale Organisationsstrukturen

Grundlagen, Methoden und Werkzeuge des dezentralen Produktionsmanagements

26. November 2003

Fraunhofer-Gesellschaft, Institutszentrum Stuttgart (IZS)
Teilnahmegebühr: € 250.-

Themen

- Flexibel auf Kundenanforderungen reagieren
- Ansätze und Nutzen flexibler Produktion
- Auftragsmanagement für dezentrale Organisationsstrukturen
- Transparenz und Effizienz bei der Auftragseinerplanung und -verfolgung
- Erfahrungsberichte aus der Praxis

Ziel des Seminars

ERP/PPS-Systeme werden immer komplexer im Funktionsumfang und in der Bedienung. Haben wir vergessen uns auf das Wesentliche, das Zusammenspiel von Organisation, Mensch und Software zu konzentrieren? Das 3Liter-PPS® Konzept bietet einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem die Organisation und der Mensch als eigentliche Erfolgsfaktoren bei der Planung und Steuerung im Mittelpunkt stehen und durch einen einfachen Planungsansatz unterstützt werden.

Der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern und den Referenten ist ein wichtiges Element der Veranstaltung. Hierauf wird insbesondere bei der Arbeit in Kleingruppen und in den Diskussionen Wert gelegt.

Zielgruppe

Das 3Liter-PPS® System wurde vor allem für kleine und mittelständische Einzel-, Kleinserien- und Variantenfertiger entwickelt. Das Seminar richtet sich an Geschäftsführer, Produktionsleiter, Mitarbeiter aus Produktion und EDV.

- Ansprechpartner
- Anja Schlör, M. A.
- Telefon: +49(0)7 11/970-1080
- E-Mail: ajs@ipa.fhg.de
- Internet: www.3Liter-PPS.de