

Tipptopp: Kaizen bei der Stadtreinigung

Stadtreinigung von Zürich bringt Gerätepark auf Vordermann

Kaizen, Lean, TPM... die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung ist in vielen Produktionsbetrieben integraler Bestandteil, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Den Beweis, dass die tägliche Jagd nach Verlusten und Verschwendung auch jenseits der Fabrikhallen funktioniert, liefert die Stadtreinigung Zürich. Zu verdanken ist dies in hohem Maße dem Geschäftsbereichsleiter Michael Ultsch, der zuvor bei der Firma SR Technics die Kaizen-Philosophie kennen- und schätzen gelernt hatte.

Es begann vor zweieinhalb Jahren: Michael Ultsch wurde bei ERZ Entsorgung + Recycling Zürich Leiter des Geschäftsbereichs Stadtreinigung. Von seinem vorherigen Arbeitgeber, der SR Technics war er eine systematische Vorgehensweise gewohnt. Er erkannte bald das Optimierungspotenzial in den Prozessen der Stadtreinigung und dem Parkdienst des Fuhrparkes. Zunächst erntete er Skepsis bei den Mitarbeitenden als er mithilfe eines externen Beraters begann, die Teams dazu anzuleiten, mit 5S eine Basis-Ordnung in den Werkhöfen und den Stützpunkten der Stadtreinigung zu schaffen. Es gibt insgesamt drei Werkhöfe und zwölf Stützpunkte. Begonnen wurde an den drei Werkhöfen. Die Kaizenphilosophie war neu für die Mitarbeitenden. Zögerlich wurde begonnen, systematisch Ordnung



Grundreinigung im Sinne von „Reinigen ist prüfen“ als Ausgangsbasis für einen intakten Fuhrpark und schnellen Zugriff

Die Stadtreinigung Zürich

Alle Dienstleistungen dienen der Sauberkeit und der Förderung der Lebensqualität in der Stadt Zürich. Fast rund um die Uhr reinigen mehr als 215 Mitarbeitende 770 Kilometer öffentliche Straßen, 1100 Kilometer Fußwege und alle Haltestellen der Zürcher Verkehrsbetriebe. Sie säubern sowohl Tunnel als auch Personenunterführungen in der Stadt und pflegen sogar den Zürichsee, die Limmat sowie zahlreiche Bäche. Die Stadtreinigung hält auch die öffentlichen Parks sauber und rückt Graffiti zu Leibe.

Mit 8 Mio. m² hat der öffentliche Grund die Fläche von 1000 Fußballplätzen. Die Stadtreinigung sammelt jährlich rund 9300 t Wischgut, das Gewicht des Eiffelturms. Rund 20 % des Wischguts wird wiederverwertet.



Eine klare Kennzeichnung vereinfacht die Wartung der Geräte. Nachfragen entfallen, jeder kann mitanpacken

zu schaffen, Geräte und Werkzeuge zu reinigen, zu sortieren und durch visuelles Management die Wartung zu vereinfachen. Ziel ist es, dass bis Ende 2012 alle Werkhöfe mit 5S eine Ausgangsbasis für weitere Optimierungen geschaffen haben. Die Startschwierigkeiten wurden aber sehr schnell überwunden. Heute ist das System beim Personal anerkannt. Kleine Stützpunkte werden vor Ort von der Belegschaft, mit Unterstützung der Koordinatoren, sehr professionell und funktional eingerichtet. Das Resultat spricht für sich. Frisch eingerichtet und mit Farbe aufgewertet sind die Lokalitäten der Stadtreinigung Zürich heute wieder exemplarische Vorzeige-Arbeitsplätze.

Neuland für alle Beteiligten

Um die Kaizen-Philosophie erfolgreich und dauerhaft zu verankern, finden regelmäßig Schulungen der Mitarbeitenden statt. Viel Wert wird dabei auf die praktische Ausbildung direkt vor Ort gelegt. Unterstützung bei der Mitarbeiterschulung und den 5S-Aktionen erfahren die Teams der Stadtreinigung durch Alexander Grombach vom CETPM. „Es ist spannend, da Kaizen auf diesem Gebiet für beide Parteien Neuland ist“ erzählt Michael Ultsch. Von Vorteil sei es, dass Alexander Grombach die Sprache seiner Leute spreche und sich in dem handwerklichen Umfeld bestens auskenne. „Die Menschen vor Ort erfahren eine optimale Mischung aus Theorie und praktischer



Alexander Grombach (Mitte) hat an der Herausforderung „Kaizen bei der Stadtreinigung“ ebenso viel Spaß wie die Mitarbeitenden

Umsetzung“ betont er. Alexander Grombach versteht es, Wissen und Motivation zu vermitteln ohne zu belehren. Das komme bei seinen Mitarbeitenden gut an. Als erfahrener Kaizen-Coach und -Trainer ist Alexander Grombach begeistert von den Möglichkeiten, die sich in dem für ihn ungewohnten Umfeld eröffnen. „Mit viel Begeisterung haben sich die Teams an die Arbeit gemacht und gereinigt, aussortiert, neu geordnet und beschriftet“ freut er sich.

Fahrzeuge schneller einsatzbereit

Erstes deutliches Ergebnis ist laut Michael Ultsch, dass die Rüstzeit der Reinigungsfahrzeuge, bevor sie morgens um 7 Uhr ausrücken, von ursprünglich ca. 20 Minuten auf ca. 10 Minuten reduziert wurde. Betriebsdaten werden manuell erfasst, darum sei es schwierig, weitere konkrete Ergebnisse im Minuten-

takt zu beziffern. Fühl- und sichtbar seien die neu entstandenen Ordnungssysteme. Besonders mache sich die optimierte Ordnung im Winterdienst bemerkbar. Materialien für Schneeräumfahrzeuge wie Kabel und Steuerungsgeräte wurden bereits im Frühjahr auf Funktionsfähigkeit überprüft und in Boxen geordnet. Somit entfalle die bisher eintretende Hektik im Falle eines plötzlichen Wintereinbruchs. Von externen Unternehmen, die Unterstützung leisten, kam schon positives Feedback. Die Mitarbeitenden schätzen auch das neu eingeführte Kanban-System für Verbrauchsmaterialien wie Glühlampen für Fahrzeuge. Laut Planung sind Ende des Jahres die 5S-Aktivitäten in allen Einheiten abgeschlossen. Künftig sollen interne und externe Audits für Nachhaltigkeit sorgen. Weitere Ziele sind die Durchleuchtung der Prozesse und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden durch Qualifizierungsmaßnahmen. Eine Hürde im Verbesserungsprozess ist laut Michael Ultsch, dass etwa 40 Prozent der Mitarbeitenden die deutsche Sprache nicht gut beherrschen. Sprachkurse und visuelles Management sollen Abhilfe schaffen. Bei Dokumentation und Arbeitsanweisungen setzt man auf bildhafte Darstellung, zum Beispiel durch Piktogramme.

Gezielte Suche nach Kaizen-Experten

Dokumentation und Etablierung des Verbesserungsprozesses erfordern laut Michael Ultsch einen beträchtlichen Initialaufwand und es braucht Menschen mit Verständnis. Deshalb suche man bei Stellenausschreibungen auch nach Bewerbern mit Kaizen-Vergangenheit.



Durch regelmäßige Reinigung, Pflege und Wartung sind die Einsatzfahrzeuge stets bereit. Benötigtes Material, zum Beispiel für den Winterdienst, wurde neu geordnet und ist jetzt schneller auffindbar.