

## Leitfaden „Die 5S-Methode einführen“

### 5S im Überblick

Zunächst schauen wir uns an, wie die 5S-Methode überhaupt funktioniert. Grundgedanke ist es, keine Zeit für Sucharbeiten zu verschwenden, weil alles an seinem Platz ist. Ziel ist es, den Arbeitsplatz so zu organisieren, dass er sicher, sauber und übersichtlich ist. Dafür sind fünf Schritte erforderlich, die nach der japanischen Methode wie folgt aussehen:

Die Schritte der 5S-Methode	
<b>Seiri</b>	Sortiere alles aus, was am Arbeitsplatz nicht benötigt wird.
<b>Seiton</b>	Stelle alles ordentlich und systematisch hin. Alles hat seinen optimalen und festen, gekennzeichneten Platz.
<b>Seiso</b>	Reinige den Arbeitsplatz gründlich und überprüfe alle Arbeitsmittel und -geräte.
<b>Seiketsu</b>	Entwickle Regeln, damit der Arbeitsplatz so ordentlich und sauber bleibt. Arbeite mit Standards, die mit Vertretern abgestimmt und ihnen bekannt sind.
<b>Shitsuke</b>	Gewöhne dich daran, die Regeln einzuhalten und die Ordnung aufrecht zu erhalten und sie zu verbessern.

### Unternehmenszustand erzeugt Handlungsdruck

Doch was sind auslösende Faktoren, um sich mit der Verbesserung der Arbeitsplatzsystematik zu beschäftigen? Zum Beispiel folgende:

- Hubwagen blockieren den Zugang zu wichtigen Schaltschränken.
- Geräte werden abgestellt und nicht geladen, weil kein Stromanschluss verfügbar ist.
- Viele Bereiche des Unternehmens sind nicht mehr für Kundenblicke geeignet.
- Die Materialbestände für den Montagebereich sind zu hoch.
- Das Arbeiten im Chaos stellt nicht jeden Mitarbeiter zufrieden.
- Die Bearbeitungszeiten für Teile werden durch Suchzeiten deutlich überschritten.
- Schränke werden am besten nicht geöffnet, weil sich dahinter das reinste Chaos verbirgt.
- Mitarbeiter, die Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen durchführen müssen, verzweifeln, weil sie sich nicht zurechtfinden.
- Die jeden Freitag groß angelegten Aufräumaktionen werden als lästig empfunden und belasten die Produktivität.
- Die Geschäftsleitung ist mit diesen Zuständen generell unzufrieden.

## **Die Suche nach der richtigen Lösung**

In solchen Fällen kann die konsequente Umsetzung der 5S-Methode Abhilfe schaffen.

## **Die Planungsphase im Einzelnen**

Um eine systematische Einführung unter Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter zu realisieren, wurde ein Projektablauf geplant (siehe Excel-Tabelle „Projektplan zur Einführung der 5S-Methode“). Schauen wir uns diese Phasen nachfolgend einmal näher an.

### **Phase 1: Kick-off und Vorbereitung**

In der Einstiegsphase geht es zunächst einmal darum, den Istzustand zu ermitteln. Dies erfolgt durch eine Begehung vor Ort und diverse Gespräche. Anhand dieser Ergebnisse werden die Pilotbereiche definiert und der entsprechende Zeitplan wird aufgestellt. Wichtig für den Erfolg in den Pilotbereichen sind drei Faktoren:

- eine positive Grundhaltung der Mitarbeiter
- eine überschaubare Größe des Projektbereichs
- eine signifikante Auswirkung

Der Erfolg soll dann als Multiplikator für weitere Einzelprojekte dienen. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie die Spielregeln werden festgelegt.

Im Anschluss daran müssen noch Moderationsmaterialien wie Pinnwände und Moderationskoffer beschafft werden. Am Schluss werden dann auf das Unternehmen maßgeschneiderte Schulungsunterlagen zusammengestellt.

### **Phase 2: Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte**

Ziel der Schulung ist es, zunächst einmal ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung zu schaffen. Anhand von praktischen Beispielen wird die Reduzierung der Verschwendung dargestellt und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, die Wertschöpfung nachhaltig zu erhöhen. Anschließend erläutert man den Projektplan im Detail. Um das Vorgehen zu verdeutlichen, kann man Simulationsworkshops oder 5S-Spiele (siehe das „Zahlenspiel 5S“) durchführen.

Zum Abschluss führt man vor Ort Bestandsaufnahmen unter dem Oberbegriff „Verschwendungsanalyse“ durch.

Es bietet sich an, während der Schulungsmaßnahme die Ideen der Mitarbeiter aufzunehmen und in einem Pool zusammenzutragen. Dieser Ideenpool wird ausgewertet und die Ergebnisse werden den jeweiligen Workshops zugefügt.

### **Phase 3: Start mit Pilot-Workshops**

Mithilfe der Pilot-Workshops sollen die Mitarbeiter eigene Erfahrungen in der Umsetzung der Methode erlangen.

Als Zielstellung für die Workshops gilt:

- Reduzierung von Verschwendung
- Erhöhung der Wertschöpfung
- Steigerung der Arbeitssicherheit
- Ermittlung und Realisierung von Verbesserungspotenzialen

## **Visualisierung des Zeitplans**

Außerdem sollte ein Zeitplan, in dem alle definierten Einzelprojekte eingetragen und verfolgt werden, an zentraler Stelle ausgehängt werden. Nutzen Sie hierzu z.B. Visualisierungstools wie MS Project. Achten Sie darauf, dass die Zuständigkeiten klar bei einer Person und nicht bei einer Abteilung liegen. Für die Einzelprojekte reicht es häufig, wenn sich zwei oder drei Mitarbeiter der Aufgabe widmen. Benennen Sie hierzu den Teamleiter, der dann für die Maßnahmenverfolgung verantwortlich ist.

## **Erfolgreicher Start im Kleinen**

Derartige Kleinprojekte haben gleich mehrere Vorteile für Sie:

1. Sie sind überschaubar und daher schnell greifbar für Ihre Mitarbeiter.
2. Die Zuständigkeiten können klar abgegrenzt werden und liegen in der Regel nicht bei den Führungskräften, sondern bei den Mitarbeitern.
3. Das schnelle Vorankommen steigert die Motivation sowie die Akzeptanz.
4. Der Fortschritt über die „fertigestellten Projekte“ wird für alle schnell sichtbar.
5. Eine monetäre Bewertung fällt leichter.

## **Mit diesen Stolpersteinen müssen Sie rechnen**

Auch wenn Sie das Projekt noch so gründlich planen, werden Sie wahrscheinlich auf den Widerstand Ihrer – zumindest einzelner – Mitarbeiter stoßen. Es werden Aussagen fallen wie z.B.:

- „Das geht mir zu weit. Mein Arbeitsplatz ist meine Sache!“
- „Als Nächstes bekommt man noch vorgeschrieben, was man essen und trinken soll oder wann man zur Toilette geht!“
- „Das machen wir seit 20 Jahren so und auf einmal ist es nicht mehr gut?“

Diese Reaktionen sind normal, wenn man bedenkt, dass zunächst einmal die Freiheiten der Mitarbeiter eingeschränkt werden. Ihre Aufgabe ist es daher, den Mitarbeitern den Nutzen zu veranschaulichen und erfahrbar zu machen. Die Einbindung der Mitarbeiter in alle Schritte ist gut, das eigene Durchführen und Ausprobieren durch die Mitarbeiter hat aber häufig eine noch bessere Wirkung.

## **Erster Schritt: Selektieren und Aussortieren**

Im ersten Schritt geht es darum, das Nötige vom Unnötigen zu trennen. Als Hilfsmittel kann z.B. eine Punktcodierung oder ein farbiges Klebeetikett gewählt werden. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Aufgabe, alle beweglichen Gegenstände in dem Bereich mit den Aufklebern zu versehen. Hierbei steht

- Grün für „Brauchen wir“,
- Gelb für „Aufbewahren bis“ und
- Rot für „Kann weg“.

Gegenstände mit rotem Aufkleber werden direkt auf die Seite gestellt. Über die weitere Verwendung wird zu einem späteren Zeitpunkt entschieden. Betrachtet werden sollte hier, ob der Gegenstand überhaupt noch im Haus Verwendung findet.

- Wenn nein: wegwerfen, entsorgen, verkaufen oder Ähnliches.
- Wenn ja: Wo wird er verwendet? Dort einen geeigneten Lagerplatz finden.

Dinge mit gelbem Aufkleber werden mit einem „Verfallsdatum“ versehen. Dies trifft z.B. für Produkt- oder Ersatzteilkataloge sowie Preislisten zu. Gelb markierte

Gegenstände werden an einem eigens gesperrten Sammelplatz aufbewahrt. So sind sie für jeden auffindbar. Die Benutzung wird vermerkt. So kann man nach dem Beobachtungszeitraum erkennen, wie oft ein Gegenstand benötigt wurde, und ihn anschließend dem Arbeitsplatz zuführen oder entsorgen.

### **Zweiter Schritt: Systematisieren und Aufräumen**

Finden Sie nun für alle Gegenstände mit grünem Punkt einen geeigneten Platz. Beachten Sie hierbei, dass Dinge, die sehr häufig genutzt werden, in den Bewegungsradius des Mitarbeiters gehören. Berücksichtigen Sie dabei auf jeden Fall die Ergonomie des Arbeitsplatzes.

Der gefundene Platz wird eindeutig definiert und – wenn möglich – markiert. Nachfolgend einige Beispiele für Markierungen:

- Werkzeugwände, an denen jedes Werkzeug seine feste Position hat und diese z.B. durch eine Beschriftung oder durch die Umrisse des Werkzeugs (Shadowboard) markiert ist
- gelbe Markierungen auf dem Boden, die einen Standplatz z.B. für einen Gabelstapler markieren
- Regalbeschriftungen je Lagerplatz
- Klebeetiketten auf Gefäßen zum geplanten Inhalt (z.B. bei Mülleimern)
- Werkzeugschubladen mit Formelementen (z.B. aus Schaumstoff)

Versuchen Sie, Dinge logisch zu priorisieren und mit möglichst kurzen Griffwegen anzuordnen, um künftig Suchzeiten zu vermeiden.

Sorgen Sie zudem dafür, dass alle Wege frei sind. Mit dieser Aktion können Sie Ihre Arbeitssicherheit deutlich verbessern.

### **Dritter Schritt: Säubern**

Wenn nun alles seinen festen Platz hat, wird der gesamte Arbeitsbereich inklusive aller Gegenstände durch die Mitarbeiter selbst gründlich gereinigt. Diese Aufgabe verfolgt gleich mehrere Ziele:

1. Ein sauberer Arbeitsbereich sieht gut aus und regt zur Erhaltung der Ordnung an.
2. Werkzeuge etc. werden so in einem gewünschten Zustand gehalten.
3. Leckagen, fehlerhafte oder fehlende Werkzeuge werden erkannt und Maßnahmen veranlasst.

Nur saubere und funktionstüchtige Anlagen können Qualität erzeugen. Diese „Putzaktion“ ist zeitintensiv, hat aber im Anschluss eine große Wirkung bei den Mitarbeitern. Zudem ist ein solcher Arbeitsplatz dann auch für Kundenbesuche geeignet.

### **Vierter Schritt: Die Anordnungen zur Regel machen**

Dieser und der folgende Schritt sind die schwierigsten Aufgaben der Methode. Hier geht es nämlich darum, Regeln aufzustellen, die geeignet sind, die nun geschaffene Ordnung auch tatsächlich aufrechtzuerhalten. Eine funktionierende Regel wäre z.B., alles sofort nach Gebrauch an seinen Platz zurückzulegen. Hier stellt sich sehr schnell heraus, ob der Arbeitsplatz ergonomisch eingerichtet ist oder nicht. Hat der Mitarbeiter dauerhaft einen Mehraufwand durch die Aktion, muss der Arbeitsplatz erneut angepasst werden. Weitere Aufgaben z.B. für Lagerbereiche sind:

- Optimierung der Lagersystematik
- ordnungsgemäße Einlagerung
- Aktualisierung von Beständen und/oder Bestandslisten
- Einführung klarer Regelungen für die Einlagerung und Entnahme

Manche Unternehmen versuchen diesen Schritt mit der Regel „Jeden Freitag wird aufgeräumt“ zu lösen. Davon ist abzuraten. Da sich hier ja nichts am Verhalten und der Grundeinstellung der Mitarbeiter verändert, kann die Methode ihre Wirkung nicht entfalten.

So finden Mitarbeiter nur zu Beginn der Arbeitswoche ihre Werkzeuge und Kunden dürfen auch nur noch für Montagmorgen eingeladen werden. Sie sehen: Diese Regelung kann nicht zum Ziel führen.

### **Fünfter Schritt: Aufrechterhaltung**

Der fünfte und letzte Schritt ist eine dauerhafte Aufgabe, die darin besteht, die aufgestellten Regeln einzuhalten und zu überwachen. Ein gutes Hilfsmittel ist hier die Durchführung eines 5S-Audits. Um bei einer Vielzahl von Projekten und Bereichen eine einheitliche Bewertung zu gewährleisten, bietet sich der Einsatz von standardisierten Bewertungsschemata an.

Die Ergebnisse der Audits sowie der Stand der Projekte und Maßnahmen können an einem 5S-Infoboard für alle Beteiligten sichtbar gemacht werden.

### **Projektdokumentation durch die Mitarbeiter**

Eine Methode, die sich bewährt hat, ist die Projektdokumentation durch die Mitarbeiter. Hierzu können Sie z.B. eine Intranetseite für jedes Einzelprojekt zur Verfügung stellen, bei der die Mitarbeiter dann selbst kreativ werden können.

So können Sie z.B. mit Vorher-nachher-Aufnahmen den Kollegen ihre Leistung anschaulich vermitteln. Mitarbeiter gehen oft ganz anders an eine Aufgabe heran und es lebt sogar ein kleiner Wettbewerb untereinander auf. Wichtig ist aber, dass diese Leistungen freiwillig sind. Wo keine Rechneraffinität vorhanden ist, können Sie hier mit Kollegen oder Aushilfen die erforderliche Unterstützung leisten.