

5S-METHODE

EIN PRAXISLEITFADEN

Damit alle wissen,
wo der Hammer hängt.

Marvin Bunjes

Impressum

Deutschsprachige Erstausgabe März 2023

Copyright © 2023 Marvin Bunjes

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nicht gestattet.

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Marvin Bunjes

Schulstraße 3A

26215 Wiefelstede

In Zusammenarbeit mit Sinaveria

1.3 Auflage

Widmung

Dieses Buch widme ich Dir, allen anderen Lesern sowie meinen bisherigen Klienten als Dankeschön für die Gelegenheiten, in denen ich viele Erfahrungen sammeln konnte, die ich in diesem Buch zusammengetragen habe und die es ausmachen. Zudem widme ich es allen künftigen Klienten, die davon profitieren werden. Gleichzeitig ist es auch ein Dankeschön an alle, die mich auf meinem Weg unterstützt haben.

Hinweise

Wie so oft im Leben geht es nicht ohne ein paar rahmende Worte. Herzlichen Dank, dass Du Dich für diesen Praxisleitfaden entschieden hast und hoffentlich direkt mit der Einführung von 5S loslegst. Ich stehe Dir gerne zur Seite und werde Dir auch einige Downloads zur Verfügung stellen, um Dich bestmöglich zu unterstützen.

Du wirst immer wieder auf Exkurse stoßen, die sehr praktische und auch theoretische Impulse liefern. Zur besseren Wahrnehmung habe ich sie mit einem auffälligen grauen Kasten versehen. Du kannst selbst entscheiden, ob Du sie direkt liest oder erst, wenn Du mehr Zeit hast. Es ist nicht notwendig, sie zu lesen, um den Inhalt des Praxisleitfadens zu verstehen. Allerdings liefern sie ganz reale Beispiele aus meiner Praxis, hilfreiche Metapher oder ergänzende theoretische Erklärungen, die Dir als Unternehmer zu mehr Klarheit verhelfen. – viel Freude damit.

Das Thema Gendern ist auch für Autoren ein wichtiger Aspekt, dem man nicht ausweichen kann. Dazu habe ich mir viele Gedanken gemacht, Gespräche geführt und (als Student der Uni Bremen) einige Vorlesungen besucht. Am Ende bin ich zu dem Schluss gekommen, dass es jedem Menschen selbst überlassen werden sollte, ob und wie die Person gendern möchte. Alles andere finde ich übergriffig. Wenn ich spreche oder schreibe, grenze ich niemanden bewusst oder unbewusst aus, sondern beziehe alle Menschen explizit mit ein. Um die Verständlichkeit und Lesbarkeit in diesem Buch zu erhöhen, habe ich mich dafür entschieden, die Schreibweise der

männlichen Form zu nutzen, die auch bei meinen Klienten am gebräuchlichsten ist. Das erleichtert das Lesen und ich wünsche mir, dass sich jeder Mensch damit angesprochen bzw. einbezogen fühlt.

Abschließend möchte ich noch ein paar Worte zum Thema Duzen sagen. Ich bevorzuge das Du, aber ich achte dabei immer auf eine respektvolle Ansprache. Bei McKinsey & Company herrscht eine Du-Kultur, bei der alle Mitarbeiter unabhängig von ihrer Position geduzt werden. Seitdem frage ich in der Regel bei jedem Kennenlerngespräch als Erstes nach der bevorzugten Anredeform. Bisher hat das in der Mehrzahl aller Situationen zum Du geführt. Entsprechend habe ich mich auch in meinem Buch dafür entschieden. Dass ich es respektvoll meine, zeigt auch das konsequente Großschreiben der Personalpronomen (Du, Dein, Dich, etc.). Das mache ich, seitdem mich 2013 mein damaliger Mentor und Sponsor mit dieser Schreibweise beeindruckt und dauerhaft geprägt hat.

Nach diesem „Housekeeping“ nun aber viel Spaß bei der Einführung von 5S.

PS: Für Käufer des Taschenbuchs und der Hardcover-Version gibt es das E-Book als Bonus geschenkt, damit Du es auch unterwegs und in Farbe lesen kannst. Schreibe mir dazu bitte eine E-Mail mit der Kaufbestätigung des Buches an Buch@MarvinBCo.de.

DOWNLOAD-MATERIAL

Dieses Buch enthält an einigen Stellen Hinweise auf Workshop-Material und andere nützliche Werkzeuge, die die Einführung von 5S erleichtern. Ich habe diese bereits für Dich zusammengestellt. Darüber hinaus findest Du auch an jeder geeigneten Stelle im Buch einen Hinweis auf die verfügbaren Downloads.



www.MarvinBunjes.de/Downloads

Hier findest Du alle Downloads aus diesem Buch, die Dir bei der 5S-Einführung helfen werden.

5S-Spiel



5S-Potenzialanalyse-Tool



Workshop-Material
„5S-Vorbereitungsworkshop“



5S-Videos



**Kriterien zur
Bereichsauswahl**



5S-Materialien



5S-Kommunikationsvorlage



**Workshop-Material
„5tes S – Prozessbestätigung“**



Video mit Terry Tate



**Vorlage Prozessbestätigungs-
übersicht**



Prozessbestätigungscheckliste



Viel Spaß, Freude und Erfolg bei der Umsetzung.

Falls Du an einem Punkt angelangt bist, an dem Du Dir denkst, dass Du Unterstützung gebrauchen könntest, zögere nicht, einen meiner 5S-Termine zu buchen. Du kannst über den folgenden Link einen passenden Termin buchen:



www.MarvinBunjes.de/5S-Termin

Buche Dir Deinen Lieblingstermin und ich helfe Dir bei Deinem nächsten Schritt.

INHALT

Download-Material	5
Vorwort von Mark Poppenborg	11
Vorwort von Gunnar Barghorn	12
Teil 1	
Warum Du dieses Buch in den Händen hältst	16
Was Du von diesem Buch erwarten kannst.	21
Wann ist der richtige Zeitpunkt, 5S einzuführen?	23
Häufige Ausreden und Einwände VOR der 5S-Einführung	26
Wahrscheinlich hast Du eines dieser Probleme.	32
Selbsttest: Finde das 5S-Potenzial Deines Unternehmens heraus!	37
Teil 2.....	
Die praktische Theorie	48
Darum braucht es 5S!	55
Woher das große Einsparungspotential durch 5S kommt.	59
Wie sich 5S auf den Rest der Firma auswirkt.	72
Deine Rolle als Führungskraft.....	74
Was Du vorab wissen solltest.....	79
Herausforderungen bei der Einführung von 5S.....	79
Typische Fallstricke bei der 5S Einführung.....	84
Wichtige Unterscheidungen, um Ursachen zu erkennen	90
Zwei wichtige Wertschöpfungsarten	91
Standards vs. Weiterentwicklung	98
Steuerung vs. Führung	99
Ursachen für Chaos müssen behoben werden.	103
Mögliche Muster, die Chaos befördern.	104

Teil 3.....
Die praktische 5S-Einführung	114
Der Prozess in der Übersicht.....	115
Der 4S-Workshop – Die 5S-Methode einführen	118
Vorbereitung	118
Wähle den ersten 5S-Bereich aus	122
Triff Vorüberlegungen zum 5S-Bereich	124
Setze Rahmenbedingungen für die 5S-Einführung	126
Wähle die Teilnehmer des ersten Workshops aus	130
Mache Vorher-Bilder	133
Bereite 5S-Materialien vor	135
Lege Termin und den Ablauf fest.....	137
Durchführung.....	141
Nachbereitung	151
Das „5te S“ einführen.....	153
Die Bedeutung von Prozessbestätigung.....	154
Designprinzipien.....	156
Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung.....	163
Das „5te S“ als Prozessbestätigung in der Praxis	168
„4S“ Workshop fertig und „5tes S“ eingeführt. Und jetzt?.....	172
Schlusswort.....	175
Danksagung	178
Bonus.....	182
5S & Standardisierung – Process Gardening – Dr. Mario Schubert.....	183
5S in Reinform – 5S-Reinigungsstationen – Mario Koch	188
5S digitalisieren – Ideenmanagement – Christian Steiner	192
5S-Erfolge erlebbar gestalten – 5S-Material – Alexander Schlegel.....	197
5S als Türöffner – Qualitätsmanagement – Uwe Philippeit.....	201
5S als Fundament – Nachfolgecoaching – Manuela Ederer	205
5S zur Personalgewinnung – Recruiting – Timo Nieweg.....	209
5S automatisieren – Werkzeugortung – Björn Bock.....	212

VORWORT VON MARK POPPENBORG

„5S ist so viel mehr als einfach mal Aufräumen.“ Diesen Satz trug ich mantraartig vor mir her, als ich 2008 anfang, meine ersten 5S-Workshops als Lean Manager zu moderieren. Doch wenn ich ganz ehrlich bin, glaubte ich damals selbst nicht an diese Behauptung. Mein Mantra erfüllte eher den Zweck einer vorausseilenden Rechtfertigung. Denn natürlich spürte ich, dass die Skeptiker ebenso zweifelten wie ich. Das Mantra war also auch ein Versuch, meine eigene Würde zu erhalten, schließlich machte 5S einen Großteil meines Jobs aus.

Erst dieses Buch von Marvin hat mir erlaubt, meinen Frieden mit der damaligen Zeit zu finden und mir interessanterweise die tiefen Parallelen zu meiner heutigen Arbeit aufgezeigt. Denn wie er zurecht sowohl praxisnah wie greifbar darlegt, geht es bei 5S nicht um die Methode selbst. So wie jeder Samen die Information der gesamten Pflanze enthält, so ist 5S Spiegelbild eines tieferliegenden Organisationsprinzips: dem konsequenten Dienst an der Wertschöpfung.

5S ist ein Weg, um Verschwendung zu vermeiden und damit Wertschöpfung zu fördern. Nichts anderes ist Future Leadership, die Denkschule und der Werkzeugkasten, mit dem heute Tausende von Managern auf der strukturellen Ebene des Unternehmens dafür sorgen, dass sinnlose Beschäftigung vermieden wird und mehr echte Arbeit stattfinden kann. Sei es durch die Abschaffung leistungsfeindlicher Beurteilungs- und Zielsysteme, der Dezentralisierung operativer Alltagsentscheidungen oder der Förderung von Selbstorganisation.

Ich werde häufig gefragt: „Womit fange ich ganz konkret an, wenn ich meiner Organisation wieder Leben einhauchen will?“ 5S kann häufig ein perfekter Anfang sein, solange das große Ganze im Blick behalten wird. Dieses Buch von Marvin liefert dafür einen mir bisher nicht bekannten Praxisanspruch und Erfahrungsschatz. Ich wünschte, es hätte mir zu meinen 5S-Zeiten zur Verfügung gestanden und ich empfehle es jedem Unternehmer und Entscheider, der für sein Unternehmen mehr Erfolg sucht.“

Mark Poppenborg, im Februar 2023

VORWORT VON GUNNAR BARGHORN

„Seit 25 Jahren führe ich ein Metall-Handwerksunternehmen mit rund 100 Mitarbeitenden. Wahrscheinlich hat jeder eine mehr oder weniger lebhaftere Vorstellung davon, wie es hinsichtlich Ordnung und Sauberkeit in so einem Handwerksunternehmen aussehen kann. So sah es dann auch aus, mindestens 70 der über 80 Jahre unseres Bestehens. 2014 haben wir uns aufgemacht, 5S als Methode ins Haus zu bringen. Wir haben unsere Anfänge im Maschinenbau gemacht. Auch wenn dieser Bereich heute nicht unbedingt so steril wie eine Arztpraxis ist, so herrscht doch Sauberkeit und Ordnung und Werkzeuge hängen übersichtlich an der Wand.

Sofort griffbereit und noch wichtiger, es ist direkt erkennbar, wenn was fehlt. Dies sofort zu adressieren und für Abhilfe zu sorgen, ist wieder ein Thema für das 5. ‚S‘.

Ohne den besonderen soziologisch-systemtheoretischen Blick auf Organisationen würden auch wir wahrscheinlich jeden Tag darum kämpfen müssen, das Thema Selbstdisziplin hochzuhalten.

Da sind wir schon bei der besonderen Magie, welche Marvin Bunjes mit diesem Buch seinen Lesern und auch Kunden anbietet. Er weiß, wie man das schwierigste, das 5. ‚S‘ knackt – und zwar auf Dauer. Dabei hilft ihm seine besondere, systemtheoretische Sicht auf Organisationen, Prozesse und letztlich Menschen.

Obendrein schätze ich Marvin auch ganz persönlich für seine Freundschaft und seine großartige Struktur in seinen eigenen Denk- und Gestaltungsprozessen. So kraus wie seine Haare sind, so lupenrein sortiert funktioniert sein Denkkapazität direkt darunter. Im Buch sowie in der Beratungsarbeit verwendet er eine klare, bodenständige Sprache. Ein Teil seiner berufspraktischen Erfahrung. Sprache und Erfahrung sind es dann auch, die ihn nicht als Berater an den reflexhaft hochgezogenen Mauern der Abwehr, insbesondere bei den gewerblichen Mitarbeitenden seiner Kunden, abprallen lassen.

Dieses Buch ist lesenswert, weil es eine weitverbreitete und seit Jahrzehnten etablierte Methode, eine vollkommen neue, eine systemtheoretische Sichtweise hinzufügt. Gerade diese ermöglicht dann auch das Gelingen auf Dauer und macht Marvins Einführungsprozess bei Kunden unfassbar effizient.

Durch 5S haben wir im Zuge des Aufräumens und Sortierens Warenschätze gehoben, durch deren Veräußerung wir knapp 140.000 Euro eingenommen haben. Es ermöglichte uns in der damaligen Leichtmetallbau-Abteilung ein schickes, wenn auch gebrauchtes Bearbeitungszentrum anzuschaffen.

Unsere Abläufe sind um mindestens 15 % schlanker, weniger fehleranfällig und erheblich effizienter. Falls jemand fragt, ob sich der Aufwand auch wirklich lohnt ...

Ich freue mich über jedes Stahlbau-, Maschinenbau- und Metallbauunternehmen, welches sich der 5S-Einführung nicht stellt: Ein Wettbewerber weniger...“

Gunnar Barghorn, im Januar 2023

01

Warum Du dieses Buch in den Händen hältst

Um zu veranschaulichen, für wen dieses Buch gedacht ist, möchte ich Dir von einem meiner Projekte erzählen, in dem ich 5S erfolgreich eingeführt habe. Das Beispiel zeigt deutlich, in welcher Lage sich meine Klienten befinden, wenn sie mit der Einführung von 5S beginnen.

Nachdem ich jahrelang als angestellter Lean-Berater bei McKinsey & Company tätig war, sprach mich ein ehemaliger Mitstudent aus dem Maschinenbaustudium an – designierter Nachfolger im Familienunternehmen, Maschinenbau, vierter Generation. Obwohl die Übernahme noch bevorstand, hatte er bereits umfassende Entscheidungsbefugnis in der Produktion und setzte sich das Ziel, die Fertigung zu optimieren.

Unternehmensnachfolge, Unternehmensverkauf, Neubauten oder Erweiterungen sind sehr gute Zeitpunkte, 5S einzuführen.

Zu dem Zeitpunkt war er gerade wenige Monate im Unternehmen und pflegte eine lange Liste an Problemen und Verbesserungsideen. Darauf waren auch das Chaos, die Unordnung und die damit verbundenen massiven Verschwendungen im Betrieb vermerkt.

Die Produktivitätsverluste waren offensichtlich. Die Mitarbeiter zunehmend frustriert und gestresst vom unnötigen Suchen, Laufen und Hin- und Herräumen. Du wirst es kennen: Für arbeitende Menschen ist nichts frustrierender, als sich einen großen Teil des Tages mit sinnloser Beschäftigung im wahrsten Sinne des Wortes „zu beschäftigen“. Aus diesem Grund fragte er mich, ob ich ihm bei der Einführung von 5S helfen könne. Selbstverständlich konnte ich das, schließlich hatte ich das schon x-Mal erfolgreich gemacht.

Chaos und Unordnung sind sehr starke Indizien für 5S-Verbesserungspotenzial und meistens nicht zu übersehen.

Tatsächlich war 5S für ihn nicht unbekannt. Die Methode wird mittlerweile in vielen Studiengängen und auch Ausbildungen zumindest erwähnt, wenn nicht sogar vorgestellt. Im Internet gibt es auch eine Menge Infos. Ihm war allerdings schnell klar, dass es etwas anderes ist, von 5S zu hören oder zu lesen, als es von der Pike auf neu einzuführen. Da spielt es dann auch keine Rolle, ob man mit den Mitarbeitern schon lange zusammenarbeitet oder sie als Nachfolger erst näher kennenlernt.

Die 5S-Methode ist meistens bekannt – was meinen Klienten häufig fehlt, ist die Erfahrung, sie einzuführen und anzuwenden.

Jahre später verriet er mir, dass er drei Sachen als sehr hilfreich empfand: Mit mir hatte er jemanden engagiert, der als Experte nicht nur die Methode und die Vorteile kannte, sondern auch die nötige Erfahrung und Hilfsmittel für die 5S-Einführung „aus dem Hut zaubern“ konnte. Zum anderen verkörperte ich für ihn auch als Externer gegenüber den Mitarbeitern eine gewisse Wichtigkeit dieser Maßnahme im Tagesgeschäft. Zu guter Letzt, das stellte er besonders heraus, war es für ihn eine große Erleichterung und gab ihm Sicherheit, sich ganz auf den nächsten Schritt und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern zu konzentrieren, da ich mich um den Prozess kümmerte.

Viele Unternehmer wünschen sich Unterstützung bei der Einführung von 5S, weil so die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt.

Bereits im ersten 5S-Workshop machte sich eine große Euphorie und Motivation unter den Mitarbeitern breit. Sie erkannten schnell den Mehrwert von 5S, weil sie schlicht effektiver und produktiver arbeiten konnten. Mein Mitstudent und die bisherigen Geschäftsführer bzw. Gesellschafter waren sehr zufrieden, als die Mitarbeiter 5S nach und nach im gesamten Unternehmen etablierten. Nach einem Jahr war kaum noch ein Bereich übrig, der nicht nach dem 5S-Standard umgestaltet wurde.

Meine Klienten und Leser dieses Buches suchen Möglichkeiten, ihr Unternehmen erfolgreicher aufzustellen.

Mein Highlight aus diesem Projekt ist diese Anekdote, von der mir mein Auftraggeber stolz berichtete. Sie ereignete sich während einer Werksbesichtigung im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs.

Neuer Bewerber: „Ihr habt es hier ganz schön ordentlich. Habt ihr extra für meinen Besuch aufgeräumt?“

Unternehmer: „Nein, das sieht hier immer so ordentlich aus!“

Für die oben genannten Unternehmenslenker war die 5S-Einführung ein voller Erfolg, den ich noch vielen anderen Unternehmern ermöglichen möchte.

Deshalb richtet sich dieses Buch an:

Inhaber, Geschäftsführer und eben Nachfolger.

Es ist für Dich gedacht, wenn Du Entscheider in einem Unternehmen des produzierenden Gewerbes oder in einem größeren Handwerksbetrieb bist. Die Hauptsache ist, es wird etwas produziert oder hergestellt – egal ob in einer oder mehreren Hallen und Werkstätten oder vor Ort beim Kunden – denn vor allem in diesen Bereichen kann 5S die angedachte volle Wirkung entfalten. Insbesondere dann, wenn es in Deinem Betrieb darauf ankommt, dass gut bezahlte Facharbeiter effektiv und effizient Kundenwünsche erfüllen – Wertschöpfung erbringen. Später kann 5S sicherlich auch im Büro Nutzen stiften.

5S muss ECHTE Probleme lösen.

Selbstverständlich reicht es nicht aus, einfach nur Entscheider bzw. Beauftragter im produzierenden Gewerbe zu sein. Viel mehr braucht es auch ein oder mehrere Probleme, die es zu lösen gilt. Ansonsten würdest Du Dir vermutlich gar nicht erst die Mühe machen, dieses Buch aufzuschlagen. Ein ECHTES Problem ist mir dabei besonders wichtig. Echte Probleme sind extern-referenziert, d. h. sie kommen von außen – vom Markt, den Kunden, vom Wettbewerb, den Kapitalgebern, der Gesetzgebung, den Lieferanten usw. Echte Probleme kommen NIE aus dem Unternehmen selbst. Kein echtes Problem ist z. B. schlicht der interne Wunsch

nach Ordnung, Sauberkeit und einer „Wohlfühlatmosphäre“. Das interessiert außerhalb des Unternehmens niemanden, schon gar nicht den Markt oder die Kunden. Das beunruhigt auch keinen Wettbewerber. Maximal, wenn dadurch Mitarbeiter abgeworben werden können. Was dann doch wieder ein echtes Problem adressiert: den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt eben.

Aus dem Gedanken der extern-referenzierten Probleme resultiert ein weiterer, sehr wichtiger Aspekt, den ich in aller Deutlichkeit nennen möchte:

5S darf KEIN Selbstzweck sein!

5S darf kein „Schöner Wohnen“ und auch nicht nur stumpfes Aufräumen sein. 5S benötigt einen klaren externen Wertschöpfungsbezug. Soll heißen, die Möglichkeit, mit den Verbesserungen die alltäglichen Arbeiten zu vereinfachen, Verschwendungen zu reduzieren und den Mitarbeitern mehr Wirksamkeit in ihrer Arbeit zu ermöglichen. Davon profitieren dann auch direkt die Kunden und Dein Unternehmen durch kürzere, eingehaltene Lieferzeit und schlicht mehr Produktivität. Du wirst mit den gleichen Mitarbeitern mehr erreichen.

Ehrlich gesagt braucht niemand ein Buch über 5S, Kaizen, Lean Management und Ähnliches. Was es braucht, sind Lösungen für echte Probleme. Das muss im Vordergrund stehen. Hast Du kein echtes Problem, besteht kein Grund, etwas zu verändern. So einfach sollte es sein. 5S und alle anderen Lean-Methoden sind am Ende nur eines: Methoden.

Eine systematisierte und verständliche Zusammenfassung von Wissen und Erfahrung. Methoden haben das Ziel, einen erklärbaren Rahmen zu bieten, um dieses Wissen und die Erfahrung nutzbar zu machen. Dann braucht es doch wieder ein Buch über 5S, um diese Methode zu erklären und um echte Probleme zu lösen.

Beispiele für ECHTE Probleme, die mir bei meinen Klienten immer wieder begegnen und die wirklich die Wertschöpfung betreffen, sind z. B.:

- **Am Ende des Monats bleibt zu wenig Gewinn übrig**, was die Kapitalgeber, hoffentlich Dich selbst, verärgert. (Kapitalgeberinteressen als externe Referenz)

- **Die Produktivität ist zunehmend gesunken**, mehr Mitarbeiter haben nicht im gleichen Maße zu mehr Umsatz geführt. (Kapitalgeberinteresse als externe Referenz)
- **Kunden sind zunehmend unzufriedener** mit eurer Arbeit oder eurem Service. (Kunden als wichtige externe Referenz)
- **Ihr seid einfach zu teuer geworden**. Kunden bekommen vergleichbare oder bessere Produkte zu einem günstigeren Kurs beim Wettbewerber. (Markt und Wettbewerber als externe Referenz)
- **Es wird immer schwieriger, Liefertermine einzuhalten**. Dadurch entsteht ein Wettbewerbsnachteil, den eure Kunden schnell erkennen werden. (Markt als externe Referenz)
- **Es kommt mehr und mehr zu Qualitätsproblemen**. Kunden oder der Gesetzgeber sind unzufrieden oder der Wettbewerb freut sich über eure Fehler und nutzt sie eiskalt aus. (Markt und Gesetzgeber als externe Referenz)
- **Die Mitarbeiter sind zunehmend unzufrieden**, weil sie anstatt echter Arbeit immer mehr Beschäftigung nachgehen – Suchen, Laufen, Warten, Nacharbeiten – und sich aus diesem Grund nach Alternativen umschaun. (Arbeitsmarkt und Kunden als externe Referenz)

Wenn Dir keines dieser Probleme bekannt vorkommt, dann brauchst Du dieses Buch nicht. Dann ist Dein Betrieb gut aufgestellt. Falls Dir doch der ein oder andere Punkt (leider) nahe geht, findest Du in diesem Buch das Meister-Werkzeug, um Deine Probleme anzugehen und Deinen Betrieb besser aufzustellen.

Ein osteuropäisches Sprichwort besagt:

„Traue niemanden, der behauptet, er wüsste genau, wie es geht!“

Ganz nach diesem Motto ist dieser Praxisleitfaden nur eine Möglichkeit, um die oben genannten Probleme anzugehen. Auch wenn die 5S-Methode vor allem Toyota und vielen anderen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft, ist jedes Unternehmen anders und erfordert individuelle Lösungen. Dieser Praxisleitfaden zeigt Dir, wie Du die 5S-Methode einführen kannst und gleichzeitig die individuellen internen und externen Anforderungen in Deinem Unternehmen berücksichtigst.

Was Du von diesem Buch erwarten kannst.

Die ersten Berührungspunkte zu 5S hatte ich schon sehr früh in meiner professionellen Karriere. Während meiner Ausbildung bei Airbus war 5S natürlich schon ein großes Thema. In der Ausbildungswerkstatt und in den Betriebseinsätzen habe ich das Arbeiten in der 5S-Umgebung schätzen gelernt. Im Praktikum parallel zum Maschinenbaustudium bei Blume2000.de habe ich das erste Mal 5S federführend eingeführt. Dabei ging es vor allem um die Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie, um die Kapazität der Verpackungslinie zu steigern. Die Einsparungen in Höhe von 5 % des Jahresumsatzes konnten sich sehen lassen.

Auf diesen Erfahrungen konnte ich bei McKinsey im Operations Excellence Program (OEP) aufbauen. Das OEP ist die Lean-Akademie von McKinsey, in dem die Lean-Experten von morgen ausgebildet werden. Dort führte ich bei einigen Projekten 5S zusammen mit den Klienten aus unterschiedlichen Industrien ein. Das hat mir und den Klienten durch die sehr praktische Arbeit viel Spaß gemacht und der Erfolg war durch die anhaltende Ordnung auch nach dem Projekt deutlich sichtbar. So ergab sich ein hoher Nutzen des sehr praxisnahen Tools für die Unternehmen und die Mitarbeiter.

Seit ich selbstständig bin, werde ich häufig damit beauftragt, Unternehmen bei der Bewältigung von Chaos und Unordnung zu unterstützen. Häufig fehlt es an Struktur und Klarheit in den Arbeitsbereichen und den Prozessen. Dadurch konnte ich nach und nach mein Konzept zur Einführung von 5S verfeinern und perfektionieren.

Den letzten Schliff gab ich meinem 5S-Konzept mit der systemtheoretischen Brille aus der Future Leadership-Ausbildung der intrinsify Akademie. Mein Grund für diese Ausbildung war, dass ich immer wieder feststellte, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte nicht an vereinbarte Arbeitsweisen hielten. Egal, ob nun 5S und Prozessbestätigung, Standardisierung, Fähigkeitsmanagement oder SMED (Single Minute Exchange of Die, eine Methode zur Rüstzeitverbesserung). Egal, wie begeistert Mitarbeiter nach Workshops und Co. waren, sie kamen trotzdem nicht immer in die Umsetzung. Irgendwie schien es ein unsichtbares Kraftfeld zu

geben, das sie davon abhielt. Durch den soziologischen Blick aus der Ausbildung mit der Future Leadership-Brille komme ich diesen Kraftfeldern auf die Spur. Dadurch lassen sich vorhandene Struktur- und Kulturmuster in Unternehmen aufdecken und wirksam nutzen oder auflösen. So lassen sich die Ursachen für Probleme in Unternehmen bei der Wurzel packen und dauerhaft lösen. Dieser Blick in Verbindung mit der 5S-Einführung ist meines Wissens einzigartig und macht mein Buch besonders.

Ich freue mich umso mehr, mein Wissen über die 5S-Einführung und mein Gespür für die Bedürfnisse in kleinen und mittelständischen Unternehmen an Dich weiterzugeben.

Doch jetzt zur brennenden Frage: Braucht es noch ein Buch über 5S?

Die Antwort ist simpel: Tatsächlich gibt es nur sehr wenige Bücher über 5S, die wirklich praxisnah die 5S-Einführung beschreiben und noch kein einziges Buch mit einem Konzept, dem unsichtbaren (soziologisch geprägten) Kraftfeld auf die Schliche zu kommen.

Ganz offen und direkt hier zwei weitere Gründe, warum es dieses Buch gibt:

- Indem Du dieses Buch liest, bekommst Du eine Vorstellung davon, wie ich arbeite und die 5S-Einführung angehe. Vielleicht entscheidest Du Dich für eine Zusammenarbeit mit mir und wir können gemeinsam 5S einführen – für mehr Gewinn, Klarheit und Struktur in Deinem Unternehmen.
- Unabhängig vom vorherigen Grund möchte ich Dir und Deinen Mitarbeitern alles an die Hand geben, damit ihr auch in Eigenregie dauerhafte Ordnung in eurem Unternehmen erreichen könnt.

Grundsätzlich liegt mir das Thema Hilfe zur Selbsthilfe am Herzen. Es ist immer mein Bestreben, mich für die angestrebte Zielsetzung schnellstmöglich überflüssig zu machen.

Daher sind die Zielsetzungen, die ich mit diesem Buch und der 5S-Einführung in Unternehmen verfolge:

- Mehr Gewinn am Ende des Monats
- Mehr Produktivität – mit den gleichen Mitarbeitern und Maschinen mehr schaffen
- Mehr glückliche Kunden
- Kürzere Lieferzeiten
- Höhere Qualität durch weniger Fehler
- Mehr (und) zufriedene Mitarbeiter

Die Wahrheit ist, 5S adressiert diese Ziele nicht alle gleichermaßen und nicht alle direkt. Aber so viel vorweg: Für mich ist diese Methode eine sehr wichtige Grundlage für viele nachfolgende Veränderungen und Verbesserungen in produzierenden Unternehmen. Klartext gesprochen: Am Ende kommt es doch immer darauf an, dass ein Unternehmen möglichst Gewinn erwirtschaftet – mehr Einnahmen als Ausgaben, denn ohne Gewinn kein Fortbestehen. Mit 5S ist es ein leichter Weg, aus den bestehenden Umsätzen und Ressourcen mehr herauszuholen. Ein Bestreben, das Dir als erfolgreicher Unternehmer sehr bekannt vorkommen sollte.

Wann ist der richtige Zeitpunkt, 5S einzuführen?

Ganz klar! Der BESTE Zeitpunkt 5S zu starten ist: Vor 20 Jahren!

Wenn das nicht passiert ist, dann bleibt nur noch der zweitbeste Zeitpunkt: **JETZT!**

Wenn Dich das noch nicht überzeugt, habe ich nach dem chinesischen Sprichwort noch eine Metapher. Kennst Du die Geschichte vom Bauern, der keine Zeit hat, den Zaun vom Hühnerstall zu reparieren? Er hat deshalb keine Zeit, weil er beschäftigt ist, ständig seine entlaufenen Hühner einzufangen! So ähnlich verhält es sich auch, wenn Du die Einführung von 5S verzögerst. Gründe dafür gibt es genug, allerdings sind das eher Ausreden, aber dazu später mehr. Am Ende hilft 5S Dir und Deinem Team, sofort Zeit zu sparen. Zeit, die ihr viel besser in das Lösen von Kundenproblemen investieren könnt.

Im Übrigen, erst einmal keine Entscheidung über die Einführung von 5S zu treffen, ist auch eine Entscheidung. Es ist die Entscheidung dafür, jeden Tag weiter Geld zu verlieren, Deine Mitarbeiter zu frustrieren und ggf. sogar eure Kunden zu enttäuschen.

Abgesehen von JETZT gibt es noch andere Indikatoren für gute Zeitpunkte. Ich habe Dir ein paar aufgelistet. Vielleicht ist ja auch genau der Zeitpunkt dabei, weshalb Du diesen Praxisleitfaden zur Hand genommen hast.

Mit 5S zu starten bietet sich an ...

... **bei hartnäckigen Problemen mit Unordnung und Chaos.**

Oft sorgt beides für viel Frust und noch mehr Verschwendung im Tagesgeschäft. Wenn es dann noch seit längerer Zeit und mit wiederkehrenden Aufräumaktionen nicht in den Griff zu bekommen ist, wird es Zeit für 5S.

... **bei anhaltender hoher Fluktuation gepaart mit Unordnung.**

Häufig verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, weil sie im aktuellen Job keine Wirksamkeit verspüren. Das kann daran liegen, dass intern zu viel von der Arbeit ablenkt, z. B. Vorgaben, Regelungen und auch interne Konflikte. Oder weil sie aufgrund der fehlenden Struktur und Ordnung mehr mit Suchen, Laufen und Warten beschäftigt sind, anstatt zu arbeiten. Das frustriert und kann dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter nach einem neuen Arbeitgeber umschauchen.

... **vor einem Unternehmensverkauf.**

Dadurch kannst Du den Wert des Unternehmens steigern. Schließlich macht es nicht nur Eindruck, wenn alles ordentlich ist, sondern zeigt auch, dass Dein Unternehmen in einem guten Zustand ist. Durch nachweisliche dauerhafte Ordnung steigt die Wahrscheinlichkeit für produktive Prozesse.

... **vor oder während einer familieninternen Übergabe Deines Unternehmens an die nachfolgende Generation.**

So kannst Du Dein Unternehmen zukunftssicher aufstellen und dem Nachfolger oder der Nachfolgerin die Entscheidung und auch den Einstieg erleichtern. Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, wenn Du als Abgebender die

Verantwortung für die 5S-Einführung an die Nachfolgenden übergibst. Das ist eine super Möglichkeit, die Mitarbeiter und die Prozesse im Familienbetrieb intensiv kennenzulernen. Gleichzeitig können Nachfolgende dabei direkte Erleichterungen für die Mitarbeiter und operative Einsparungen für den Betrieb erzielen. So steht einem gelungenen Start in ihre neue Rolle nichts im Wege.

... **vor oder während einer familieninternen Übernahme des Unternehmens Deiner Eltern.**

Neben weiteren Maßnahmen könnt ihr so euer Familienunternehmen zukunftsicher aufstellen und ggf. Deine Entscheidung für die Übernahme und auch den Einstieg an sich erleichtern. Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, wenn Du als Nachfolger oder Nachfolgerin die Verantwortung für die 5S-Einführung übernimmst. Das ist eine sehr gute Möglichkeit für Dich, die Mitarbeiter und die Prozesse im Familienbetrieb intensiv kennenzulernen und dabei sofort Erleichterungen für die Mitarbeiter und operative Einsparungen für den Betrieb zu erzielen. Ein toller Start in Deine neue Rolle.

... **nach der Übernahme eines Unternehmens (außerhalb der Familie).**

Als Übernehmender oder Übernehmende kannst Du mit 5S nicht nur den Betrieb, die Mitarbeiter und die Prozesse schnell noch besser kennenlernen, sondern kannst damit auch direkt die Produktivität steigern und das Fundament für weitere Veränderung legen.

... **bei einer Hallen- bzw. Werkstatterweiterung.**

Mit dem Ziel, dass sich die neue Halle nicht an die anderen Hallen und Werkstätten angleicht, sondern andersherum. Starte dabei unbedingt schon in den Bestandsbereichen mit 5S, denn andernfalls übertragen sich der bekannte Schlendrian und die alten Muster schneller auf die neue Halle, als Du es Dir vorstellen kannst.

... **vor einem Umzug in neue Hallen oder Werkstätten.**

Hier solltest Du schon in den alten Hallen mit 5S starten. Zumindest mit dem Aussortieren und dem Säubern der Umzugsgüter. Es kann sich sogar anbieten, frühzeitig alle 5S in den alten Hallen einzuführen, damit auch in diesem Fall

die alten Muster, die zur Unordnung geführt haben, in den alten „Gemächern“ bleiben. Bestehende Laufwege und Materialflüsse werden direkt analysiert und für das Layout der neuen Halle berücksichtigt.

Ein weiterer Vorteil ist, dass kein Müll umzieht, was den Umzugsaufwand drastisch reduzieren kann. Durch die unmittelbare Einführung von 5S in den neuen Hallen kann schon beim Einräumen auf vorhandene Ordnung und Struktur zurückgegriffen werden, also das Momentum des Umzugs auch für produktivere Arbeitsweisen genutzt werden.

... **wenn eine vorherige 5S-Einführung an Fahrt verloren hat.**

Häufig gab es in Unternehmen bereits Bestrebungen, für Ordnung zu sorgen oder sogar 5S einzuführen. Dabei kommt es aus unterschiedlichen Gründen vor, dass die 5S-Einführung an Schwung verliert und vor allem der Aufwand für das „5te S“, die Selbstdisziplin steigt, weil der Aufwand für das Erinnern und Bestärken wächst. Anstatt mit Appellen und wiederkehrenden Aufräumaktionen die Situation zu retten, wird es helfen, 5S in nur einem einzigen Workshop mit den Mitarbeitern zurück bzw. überhaupt auf die Erfolgsspur zu bringen.

Häufige Ausreden und Einwände VOR der 5S-Einführung

Im Laufe der Jahre als Lean-Berater sind mir so einige Ausreden und Einwände von Menschen untergekommen, die 5S einführen sollten. Vorrangig kamen diese „Argumente“ von Mitarbeitern oder Führungskräften, die mit der 5S-Einführung beauftragt wurden, dabei hatte die Führungsebene die Vorteile von 5S bereits erkannt. Damit Du vorbereitet bist auf die Diskussionen mit Kollegen und Mitarbeitern, habe ich Dir einige der Ausreden und Einwände aufgelistet. Zusätzlich bekommst Du Gegenargumente an die Hand, um sie zu entkräften.

„Das haben wir immer schon so gemacht!“

Das Killer-Argument schlechthin, dennoch leider weit verbreitet, natürlich auch im Mittelstand. Menschen und auch Unternehmen sind darauf bedacht, möglichst wenig Energie zum Erreichen ihrer Ziele einzusetzen. Eine Veränderung

in den bestehenden Abläufen bedeutet auch immer, dass wertvolle Energie aufgebracht werden muss. Das Argument „haben wir schon immer so gemacht“ ist der Versuch, Energie zu sparen. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, darauf zu reagieren:

- **Durch Fragen in die Tiefe dieses Einwands gehen.** Ist das wirklich so? Wurde alles wirklich immer schon so gemacht? Es sollte mit wenigen Beispielen für erfolgreiche Veränderungen schnell klar werden, dass sich immer wieder Veränderungen ergeben.
- **Veränderung mit Entwicklung vergleichen.** Sich an Veränderungen anzupassen, stellt eine Form der „Entwicklung“ dar, die in der Regel von jedem angestrebt wird. Nur wenige würden schließlich von sich behaupten, sie möchten sich nicht weiterentwickeln.
- **Mit Argumenten die Vorteile von 5S herausstellen.** Dieses Buch und besonders der Selbsttest am Ende des 1. Teils sollte Dir dort eine Menge Argumente liefern.
- **Durch Erleben die Vorzüge aufzeigen,** zum Beispiel mit dem 5S-Spiel, dass Du Dir hier runterladen kannst:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
5S-Spiel

- **5S als ein Experiment ankündigen** à la: „Wir probieren das einfach mal aus und wenn es euch nichts bringt, können wir ja immer noch wieder zurück zur alten Struktur.“ (Dies ist bei jeder geplanten Veränderung oder Neuerung grundsätzlich eine sehr hilfreiche Art zu kommunizieren.)
- **Ultima Ratio: Mit Deiner formalen Macht** als Vorgesetzter, denn Ordnung und Struktur am Arbeitsplatz ist kein Bonus, sondern gehört zu den Aufgaben jedes Mitarbeiters und jeder Führungskraft.

„5S funktioniert bei uns (Branche/Unternehmen) doch nicht!“

Auch wenn 5S in der Automobilindustrie von Toyota entwickelt wurde, bedeutet es nicht, dass es nicht auch in jeder anderen Branche und jedem anderen Unternehmen funktioniert. Da sich die Tätigkeiten ja ohnehin in jedem Unternehmen unterscheiden, ist es ein Kernprinzip von 5S, die Arbeitsplätze oder -bereiche so zu gestalten, dass die zu erbringenden Tätigkeiten (Wertschöpfung) bestmöglich unterstützt werden. Es liegt an der Umsetzung, nicht am Werkzeug 5S, dass es auch in eure Branche und euer Unternehmen passt.

„Wir sind doch viel zu klein!“

Eine typische Reaktion in kleineren und größeren Betrieben ist die Auffassung: „Meine Abteilung/mein Bereich/mein Unternehmen ist doch viel zu klein für 5S! Wir wissen hier doch alle, wo was liegt...“. Das lässt sich allerdings leicht überprüfen, indem Menschen bei der Arbeit beobachtet werden. Meine Erfahrung ist, dass 5S schon ab zwei Menschen in einem Bereich stark an Relevanz gewinnt. Ein Alltagsbeispiel ist die Küche. Wie oft sucht man etwas, nur weil der Partner, die Partnerin oder andere Mitbewohner die Pfanne, den Topf oder das Messer doch wieder woanders verstaut haben? Meines Erachtens gibt es ein „zu klein“ gar nicht.

Im Gegenteil, 5S ist sogar auch hilfreich, wenn nur eine Person in einem Bereich arbeitet. Sobald jemand Urlaubs- oder Krankheitsvertretung übernimmt oder falls der oder die eine das Unternehmen verlässt (durch Rente, Kündigung oder Tod) zeigt sich schnell, wie nützlich es ist, wenn alles seinen Platz hat und durch Kennzeichnung dort auch schnell gefunden wird.

„Mit den Leuten hier klappt das doch eh nicht!“

Ebenfalls eine häufige Reaktion von Führungskräften und einigen Unternehmern. Schließlich herrschen Chaos und Unordnung vermutlich schon seit mehreren Jahren und es wurde einiges ausprobiert. Von wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Hauruck-Aufräumaktionen bis hin zu Aufräumdiensten und -verantwortlichkeiten oder auch personifiziertem Werkzeug.

Wenn das nun alles nichts geholfen hat, dann muss es ja irgendwann an den Menschen liegen, „die sind halt so, die halten einfach keine Ordnung“. Aus

meiner Erfahrung heraus ist das oft ein Trugschluss, ein Beobachtungsfehler. Menschen verhalten sich vom Kontext abhängig und machen aus ihrer Sicht (für den Moment) nie etwas Unlogisches. Verhalten sie sich von außen betrachtet „unlogisch“ scheint es der Kontext zu fordern oder zumindest zuzulassen. Im Umkehrschluss heißt das, dass ich mir lieber den Kontext, die Strukturen und Praktiken eines Unternehmens anschau und daraus Schlüsse auf das Verhalten ziehe. Danach lassen sich die Strukturen und Praktiken ändern, z. B. indem 5S sauber eingeführt wird. Dann klappt es auch mit den Mitarbeitern, die schon da sind. Sie verhalten sich im neuen Kontext für sie sinnvoll und halten deshalb ihre Arbeitsplätze so instand, wie es die Produktivität und Wertschöpfung erfordert. Dann sind auch Anpassungen und Verbesserung für alle selbstverständlich und logisch. Ein tolles Erlebnis, wenn aus „Mit meinen Leuten klappt das eh nicht!“ ein „Meine Leute haben schon wieder neue 5S-Ideen umgesetzt!“ wird.

„Dazu haben wir gerade keine Zeit, wir haben zu viel zu tun!“

Du kennst das bestimmt, das Tagesgeschäft drückt, die Kunden wollen beliefert werden, der Vertrieb drängelt und ein Problem nach dem anderen hält Dich und Deine Führungskräfte von der Arbeit ab. Wenn ein solches Thema aufkommt, gibt es natürlich Widerstand seitens der Führungskräfte, die bereits genug zu tun haben und keine weitere Belastung ihrer wertvollen Energie wünschen.

Du erinnerst Dich an die Geschichte mit dem Bauern, dessen Hühner ständig flüchtig waren und sicherlich auch an den besten Zeitpunkt für die 5S-Einführung? Richtig vor 20 Jahren. Zugegeben, der Zug ist bekanntlich abgefahren, aber der Zweitbeste steht euch noch zur Verfügung: JETZT! Schließlich solltet ihr aufhören, weiterhin die Hühner mühsam einzufangen, sondern endlich beginnen, von vornherein produktiv und cleverer zu arbeiten. Die 5S-Methode mit dem in diesem Buch beschriebenen Vorgehen anzuwenden, ist dafür ein idealer Startpunkt, da dies vor allem zu Beginn mit sehr wenig Zeit und Aufwand der Mitarbeiter auskommt. Mit nur einem Aufräum-Workshop wird die Produktivität in diesem Bereich deutlich gesteigert. Das schafft bereits Freiräume, die dann nach und nach die Ausweitung von 5S auf den gesamten Betrieb ermöglichen. 5S wird zur Routine und Routinetätigkeiten brauchen bekanntlich auch kaum noch Energie, siehe Auto- oder Fahrradfahren.

„Wenn wir jetzt etwas ändern, bricht uns hier alles zusammen!“

Ein verständlicher Einwand, wenn alles ohnehin mehr schlecht als recht aufgeht und sich die Abläufe vermeintlich halbwegs etabliert und eingespielt haben – eben nur vermeintlich. Kommt ein Windstoß von außen, sprich eine Überraschung (Dynamik) von Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbern, dann bricht vermutlich erst mal einiges zusammen. Handlungsbedarf besteht also ohnehin.

Zudem ist das in diesem Buch beschriebene Vorgehen darauf ausgelegt, 5S in der Form einzuführen, dass es bei Führungskräften und Mitarbeitern möglichst wenig Ressourcen bindet, aber trotzdem maximale Ergebnisse erzielt.

Nach dem initialen Workshop von einigen wenigen Stunden kann direkt weitergearbeitet werden und das deutlich produktiver als vorher. Wie das funktioniert? Im Detail steht das in diesem Praxisratgeber. So viel vorweg: Es kommt auf die Vorbereitung an und vor allem auf die Auswahl des ersten 5S-Bereichs. Dieser muss so beschaffen sein, dass er nach dem Workshop auch tatsächlich besser, ordentlicher und strukturierter aussieht und dort wirklich produktiver gearbeitet werden kann. Nach diesem schnellen Erfolgserlebnis für möglichst viele Mitarbeiter haben sie richtig Lust, auch andere Bereiche schnellstmöglich auf diesen Stand zu bringen. Das macht dann für alle richtig Spaß. Anstatt dass etwas zusammenbricht, führt das 5S-Konzept zu mehr Stabilität und Produktivität.

„Wir sind hier doch schon richtig gut aufgestellt!“

Die Ursache dieses Einwandes ist häufig eine gewisse Unkenntnis darüber, wo man steht. Kennst Du keine richtig gut organisierten Betriebe, kann sich der Fehlglaube etablieren, der eigene wäre das Nonplusultra. Dann können sich auch keine Ideen entwickeln, wie es noch besser sein könnte. Hier gibt es mindestens zwei Möglichkeiten, mit einem solchen Einwand umzugehen. Entweder macht ihr gemeinsam eine 5S-Erlebnisreise zu einem 5S-Vorzeigeunternehmen, oder Du bittest Mitarbeiter, die auch schon in anderen Unternehmen mit mehr Ordnung und Struktur gearbeitet haben, von ihren Erlebnissen und den Vorteilen von 5S zu berichten.

„Heißt das, ich soll jetzt meinen Werkzeugwagen abgeben?“

Nein, auf keinen Fall. Das sollte zumindest Deine Antwort sein. Vor allem zu

Beginn der 5S Einführung kommt es darauf an, das Thema 5S positiv zu besetzen. Beginnst Du gleich mit der „Schlachtung einer heiligen Kuh“, wird es schwierig, dieses positive Momentum zu erzeugen. Ich arbeite viel mehr mit der eigenen Erkenntnis. Denn meiner Erfahrung nach merken die Mitarbeiter mit Werkzeugwagen schnell, dass die Wege viel kürzer werden, wenn jegliches Werkzeug dort positioniert ist, wo es auch gebraucht wird.

Das fördert zusätzlich die Zusammenarbeit. Jeder findet sich zurecht, nicht nur der „Inhaber“ des Wagens oder der Kiste. Sondern auch der Auszubildende, der kein eigenes Werkzeug hat. Mit der Zeit stellen die Kollegen fest, dass der Werkzeugwagen immer öfter ungenutzt in der Ecke steht. Nach und nach verkommen sie dann zu Nachrüstsätzen für das Werkzeug an den Arbeitsplätzen und werden irgendwann ganz abgeschafft.

„Wenn das Werkzeug offen hängt, sieht man ja, was ich habe.“

Es könnte passieren, dass dieser Einwand eher verdeckt vorhanden ist. Über derartige Ängste wird oft nicht offen gesprochen. Dabei schwingt die Sorge mit, dass man als „Besitzer“ eines breiten Repertoires an selbstgebauten Spezialwerkzeugen nicht mehr so gefragt ist, schließlich hängt alles offen zugänglich an einer Werkzeugwand oder in offenen Schubladen. Das kann schon am Ego kratzen und dem einen oder anderen einen „Zacken“ aus der Krone brechen. Im Sinne des Unternehmens ist aber ja gerade die Zugänglichkeit des Spezialwerkzeugs ein wichtiger Aspekt, damit auch in Abwesenheit der „Könige“ produktiv und qualitativ hochwertig gearbeitet werden kann. Hier ist Dein Argumentationsgeschick oder Deine formale Macht gefragt, um von den Vorteilen zu überzeugen. Das Spezialwerkzeug nachzubauen ist eine weitere Möglichkeit, wenn es gar nicht anders geht.

Als letzten Einwand ein Klassiker:

„Ich weiß doch, wo alles liegt!“

Auch das lässt sich durch einfaches Beobachten leicht prüfen. Erfahrungsgemäß wird doch viel gesucht und gelaufen. Wenn regelmäßig mehr als eine Person an einem Arbeitsplatz arbeitet, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Einwand nichtig ist. Dies ist ein wichtiger Faktor.

Schließlich kann man sich vielleicht noch im eigenen Chaos zurechtfinden, kommt eine weitere Person hinzu, wird es kritisch. Diese weiß nicht, wo der oder die andere das Werkzeug nach Gebrauch abgelegt hat, wenn es vorher nicht festgelegt und markiert ist. Das Argument Urlaub oder Krankheit zieht da natürlich auch. Auch bei Abwesenheit sollte sich ein möglicher Vertreter an diesem Arbeitsplatz zurechtfinden und nicht bei jedem Handgriff nach dem richtigen Werkzeug oder Material suchen müssen.

Zusätzlich zu meinen Argumenten gegen die zu erwartenden Einwände solltest Du noch eine ganz andere Motivation haben, 5S einzuführen: Deine ganz persönlichen Herausforderungen und Probleme im Betrieb, die Du endlich mit 5S angehen möchtest.

Wahrscheinlich hast Du eines dieser Probleme.

Welche Probleme fehlende Ordnung und Struktur für Dein Business bedeuten können, habe ich bereits beschrieben. Du erinnerst Dich: die ECHTEN Probleme. Die echten Probleme sind das eine. In Zusammenarbeit mit Unternehmern und Führungskräften berichten mir diese von ihren eigenen Herausforderungen im Umgang mit unzureichender Organisation und womit sie zu kämpfen haben.

Typischerweise beschäftigt sie einer oder sogar gleich mehrere der folgenden Schmerzpunkte:

Die Mitarbeiter übernehmen keine Verantwortung.

Leider ein weitverbreitetes Phänomen: Mitarbeiter treffen keine Entscheidungen, sehen die offensichtlichsten Probleme und einfachsten Arbeiten nicht. Darüber hinaus stellen sie Dir kontinuierlich Fragen, auf die sie eigentlich selbst eine Antwort finden können müssten.

Vieles bleibt am Unternehmer hängen.

Weil die Mitarbeiter es nicht tun, müssen die Unternehmer und Führungskräfte Entscheidungen übernehmen, die eigentlich die Mitarbeiter treffen sollten. Sie

müssen ausbaden, was schiefgelaufen ist. Das heißt, sie setzen sich mühsam mit den Kunden auseinander und versuchen, die Wogen zu glätten.

Das ist nicht nur frustrierend, sondern schadet auch ihrem Ruf und am Ende dem Profit.

Mitarbeiter sind oft frustriert und scheinen unmotiviert.

Durch das häufige Suchen, Laufen, Warten, Hin- und Herräumen usw. sind Mitarbeiter frustriert und schlecht gelaunt. Nichts ist nerviger als das Wissen, dass eine Arbeit ganz leicht von der Hand gehen würde, aber das passende Werkzeug fehlt oder der Arbeitsplatz besetzt ist. Das wirkt sich auf die Arbeitsmoral aus und die Mitarbeiter erscheinen unmotiviert, meckern und beschweren sich, was sich bis zu den Unternehmern durchschlägt. Spätestens, wenn es um die nächste Gehaltsverhandlung oder besser gesagt über die Höhe des „Schmerzensgelds“ geht, spielt der Frust der Mitarbeiter auch für die Unternehmer eine bedeutende Rolle.

Kundenbeschwerden nehmen zu und belasten Unternehmer.

Sind Maschinen defekt, fehlt ein passendes Werkzeug oder die Möglichkeiten, die Qualität zu überprüfen, bleiben Fehler nicht aus. Treten diese dann beim Kunden auf, ist das nicht nur schädlich für den Ruf des Unternehmens, sondern auch für die Nerven und die Energie der Unternehmer. Ich bekomme es immer wieder mit, wie schnell meine Klienten in solchen Fällen den Kunden am Telefon und das Problem auf ihrem Schreibtisch haben. Anstatt sich um die Weiterentwicklung des Unternehmens und um strategische Themen zu kümmern, ziehen sie die Kundenprobleme tief ins Tagesgeschäft. Das ist äußerst frustrierend.

Die Unternehmer finden keine neuen Mitarbeiter.

Hier handelt es sich nicht nur um eine Belastung für die Unternehmer, sondern auch für die vorhandenen Kollegen. Schließlich ist mehr Arbeit da, als es Mitarbeiter gibt, um sie abzuarbeiten. Das muss irgendwie aufgefangen werden – durch mehr Belastung, mehr Stress, mehr Überstunden.

Die 5S-Methode kann auf zweifache Weise hilfreich sein. Zum einen habe ich erlebt, dass es Bewerber sehr beeindruckt, wenn alles ordentlich und strukturiert ist (siehe Story eines Nachfolgers im ersten Abschnitt). Zum anderen hilft 5S die

vorhandenen Mitarbeiter möglichst produktiv einzusetzen und damit, je nach Ausmaß der Unordnung und Anzahl, bereits die ein oder andere Neueinstellung zu sparen.

Die Unternehmer haben schon so viel ausprobiert ...

... doch nichts hat geholfen. Viele Unternehmer und Führungskräfte sind schlicht frustriert, weil sie schon so viele Anläufe gestartet haben, um dauerhaft für Ordnung und Struktur zu sorgen – ohne einen Praxisratgeber wie diesen oder externe Unterstützung.

Häufig haben die Unternehmen schon mit unzähligen Aktionen versucht, aufzuräumen. Tatsächlich sieht es nach Hauruck-Aufräumaktionen auch deutlich besser aus, nur das Arbeiten ist nicht unbedingt einfacher. Denn solche Hauruck-Aktionen bringen zwei Probleme mit sich.

- (1) Dass es nicht sehr lange so ordentlich bleibt. Bereits nach wenigen Wochen, sogar schon nach Tagen, kommt die Unordnung wie ein Zombie aus dem Untergrund – dem „5S-Untergrund“ – zurück an die Oberfläche und treibt dort ihr Unwesen. Ein Grund dafür ist die Eile, in der Hauruck-Aktionen durchgeführt werden. Es ist schlicht zu wenig Zeit, um darüber nachzudenken, wo etwas sinnvoll gelagert oder positioniert wird. Am Ende landet alles planlos und unstrukturiert in irgendwelchen Schubladen oder Schränken.
- (2) Da beginnt das zweite Problem. So gut versteckt findet niemand mehr, was er oder sie gerade braucht. Was auf den ersten Blick ein Vorteil ist, entpuppt sich auf den zweiten Blick als großer Nachteil. Sollte doch jemand etwas gefunden haben, bekommt er es nur mit Mühe und Not aus der Schublade wieder heraus. Denn die ursprüngliche Absicht war nicht, dieses komplette Chaos aufzunehmen. Deshalb dauert es nicht lange, bis alles wieder irgendwo herumliegt, anstatt an einem bestimmten, dafür vorgesehenen Ort zu sein.

Vor allem Unternehmern geht langsam die Energie aus.

Bei all den oben genannten Herausforderungen und Problemen geht einigen Unternehmern irgendwann einfach die Puste aus. Wenn ein Unternehmer sagt:

„Ich schaffe das in der Form noch genau ein Jahr und wenn es dann nicht besser wird, muss ich das Unternehmen verkaufen.“, ist das schon heftig. Vor allem, wenn mehrere dieser Probleme auf einmal auftauchen, kann dies zur Belastung werden. Zum Glück bietet 5S einen ersten guten Schritt in die richtige Richtung für mehr Struktur und Ordnung im Betrieb und auch in den Aufgaben als Unternehmer. Die Unternehmer und Führungskräfte, mit denen ich zusammengearbeitet habe, konnten einige der oben genannten Schmerzpunkte angehen und spürbar verbessern.

Da gibt es z. B. einen Unternehmer, dessen Mitarbeiter keine Ordnung und Strukturen eingehalten haben. Alles hat sehr lange gedauert, die vereinbarten Liefertermine wurden oft gerissen und zusätzliche Fehler sind aufgetreten – oft erst beim Kunden. Mein Klient war bereits sehr frustriert, als er sich an mich wandte. Insbesondere beklagte er sich über das „fehlende Mitdenken“ aufseiten der Mitarbeiter. Gemeinsam haben wir dann nach dem Konzept in diesem Buch 5S eingeführt und nach kurzer Zeit hat sich das Bild über seine Mitarbeiter drastisch gewandelt. Bereits nach wenigen Tagen war er begeistert von der Verantwortung, die die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze übernommen haben. Das färbte schnell auch auf andere Bereiche ab. Auch die nervigen Hau-ruck-Aufräumaktionen sind Geschichte. Der Unternehmer ist erleichtert, dass er schließlich etwas gefunden hat, was wirklich funktioniert und für nachhaltige Ordnung und höhere Produktivität sorgt.

Parallel zur 5S-Einführung habe ich nach der Ursache für die Unordnung und den Problemen gesucht und sie auch gefunden. Aus der Ursachenanalyse ergaben sich die Gründe für die vielen Qualitätsprobleme. Fehlende Standards waren das eine, schwerwiegender war allerdings etwas anderes. Egal, ob nun visuelle Standards für die Ordnung oder Qualitätsstandards, Standards benötigen ausreichend Nachdruck, damit sie von den Mitarbeitern auch eingehalten werden. Fehlt der Nachdruck, die formale Macht, macht jeder, was er will. Im Zuge der 5S-Einführung haben wir die Rolle der eingesetzten Führungskräfte gestärkt, sodass es seitdem mit der Ordnung klappt und auch die Qualitätsprobleme zurückgehen, weil Standards und Qualitätskontrollen eingehalten werden. Das bedeutet für den Unternehmer spürbar weniger unangenehme und zeit- sowie

nervenaufreibende Gespräche mit Kunden und mehr Energie für die wirklich wichtigen Dinge im Unternehmen und in der Freizeit.

Eine solche Ursachenanalyse ist natürlich deutlich wirkungsvoller mit einem externen Blick auf das Unternehmen. Deshalb biete ich Dir gerne an, mich anzusprechen oder Dir hier einen Termin zu buchen:



www.MarvinBunjes.de/5S-Termin

Buche Dir Deinen Lieblingstermin und lass uns überlegen, wie wir den Ursachen für eure Unordnung auf die Schliche kommen.

Was Dich in diesem Buch noch erwartet:

Dieses Buch ist ein Praxisleitfaden. Deshalb nimmt die Praxis auch den größten Teil des Buches ein. Dennoch braucht es auch Theorie. „Ohne gute Theorie, keine Praxis“ – was für das Bauen von Brücken gilt, gilt auch für die 5S-Einführung. Diese Grundlagen liefert der zweite Teil und das angereichert mit Tipps, Tricks und Hinweisen aus der Praxis. Alles Wichtige, was Du vor einer erfolgreichen 5S-Einführung wissen solltest: Der (finanzielle) Nutzen sowie die Herausforderungen und Fallstricke, die Dir begegnen könnten.

Der zweite Teil, das macht dieses Buch über 5S so besonders, liefert neben dem „5ten S“ einen weiteren Aspekt für die Sicherstellung der Nachhaltigkeit: Die Ursachenanalyse. Die Unordnung und das Chaos müssen ja schließlich irgendwoher kommen.

Es wäre ja grundsätzlich logischer, von vornherein Ordnung zu halten. Dass sich trotzdem so viele Menschen gleichzeitig scheinbar unlogisch verhalten, hat ja einen Grund. Ist die Ursache des Übels nicht erkannt, ist 5S nicht nur sehr mühsam, sondern die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich wieder das bekannte Chaos einstellt. Das solltest Du unbedingt vermeiden. Sei gespannt!

Im dritten Teil bekommst Du dann alles Praktische an die Hand, das Du ganz konkret für die Einführung und Anwendung von 5S in Deinem Unternehmen

benötigst. In Form einer Schritt-für-Schritt-Anleitung – entlang meines bisher bewährten Vorgehens. „Bisher“, weil natürlich jedes Unternehmen seine Besonderheiten hat und Du deshalb das Vorgehen an relevanten Stellen anpassen solltest.

Selbsttest: Finde das 5S-Potenzial Deines Unternehmens heraus!

Ich habe zwei kurze Selbsttests für Dich vorbereitet. Damit kannst Du schnell und einfach herausfinden, wie Du und Dein Business in Sachen 5S gerade aufgestellt seid bzw. wie gut Dein Business aktuell läuft.

Schnapp Dir dazu einfach einen Stift und gehe die einzelnen Aussagen durch. Du musst nur ankreuzen, wie sehr Du den einzelnen Aussagen zustimmst oder eben nicht. Am Ende kannst Du die Punkte zusammenzählen und Dir das Ergebnis anschauen.

Ich empfehle Dir, den zweiten Teil über das Potenzial einer 5S-Einführung gemeinsam mit Deinen Führungskräften und erfahrenen Mitarbeitern auszufüllen. Schließlich wissen sie ganz genau und am besten, wo es in eurem Unternehmen aktuell hakt. Unternehmer, die der Meinung sind, sie wüssten über alles in ihrem Unternehmen Bescheid, glauben auch, dass ein Zitronenfalter Zitronen faltet. Tatsächlich sind Mitarbeiter sehr gut darin, den Unternehmer nicht mit vermeintlichen „Kleinigkeiten“ wie ständig fehlendem Werkzeug oder anderen Themen zu belasten. Oft sind sie der Meinung, dass ihre Führungskräfte und Unternehmer schon genug um die Ohren haben.

Viele meiner Klienten wollen das Potenzial, durch die 5S-Einführung auch finanziell in Zahlen ausgedrückt, schwarz auf weiß sehen. Falls Du das auch möchtest, kannst Du Dir hier ein 5S-Potenzialanalyse-Tool herunterladen:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
5S-Potenzialanalyse-Tool

Im zweiten Teil des Buches stelle ich Dir die Hintergründe der finanziellen Potenzialanalyse vor. Mit dem Tool kannst Du noch besser abschätzen, was Dir die 5S-Einführung an Kosteneinsparungen oder mehr Umsatz (je nach Verwendung der Einsparungen) am Ende des Jahres bringen kann.

Die Selbsttests

Der Selbsttest #1 bezieht sich auf die Kriterien eines erfolgreichen Unternehmens. Dabei könnte der Gedanke aufkommen, dass nicht alle Kriterien mit 5S zu beeinflussen sind. Wenn Du zur Auswertung des Tests kommst, könntest Du allerdings einsehen, dass doch deutlich mehr Aspekte mit Chaos, Unordnung und Unklarheiten zu tun haben. 5S und eine gute Arbeitsumgebung steigert die Wirksamkeit und somit die Motivation eines jeden Mitarbeiters. Was wiederum zu Verbesserungen in anderen Bereichen des Unternehmens führen kann – ein „Engelskreis“ quasi.

Selbsttest #1

Wo stehst Du bzw. Dein Business gerade?

	1 = gar nicht 3 = weder noch 5 = absolut
Meine Kunden sind immer und grundsätzlich begeistert von unseren Produkten und Ergebnissen.	① ② ③ ④ ⑤
Wir sind mit unserer Qualität und dem dazugehörigen Preis unangefochtener Marktführer.	① ② ③ ④ ⑤
Am Ende des Monats bleibt genug Gewinn von unserem Umsatz übrig, weil wir die Kosten im Griff haben.	① ② ③ ④ ⑤
Meine Führungskräfte und Mitarbeiter übernehmen gerne selbst Verantwortung für die Weiterentwicklung des Unternehmens.	① ② ③ ④ ⑤
Ich arbeite ausschließlich AN meinem Unternehmen und nicht IM Unternehmen.	① ② ③ ④ ⑤
Die Mitarbeiter arbeiten super im Team zusammen, um größere Ideen gemeinsam umzusetzen.	① ② ③ ④ ⑤
Meine Mitarbeiter und Führungskräfte würden am liebsten direkt mit 5S starten und freuen sich auf die verbesserten Arbeitsbedingungen.	① ② ③ ④ ⑤

Auf mögliche Einwände und Ausreden meiner Mitarbeiter und Führungskräfte, nicht mit der 5S-Einführung zu starten, bin ich sehr gut vorbereitet.	① ② ③ ④ ⑤
Mein Unternehmen ist oder wäre sofort bereit für eine Unternehmensübergabe, -übernahme oder einen Verkauf.	① ② ③ ④ ⑤
Mir fallen spontan keine Probleme ein, die aktuell gelöst werden müssten.	① ② ③ ④ ⑤
Die ungewollte Fluktuation in meinem Unternehmen geht gegen null.	① ② ③ ④ ⑤
GESAMTPUNKTE	

Auswertung

0 – 30 Punkte	Die Basics fehlen.
---------------	---------------------------

Der tägliche Gang in Dein Unternehmen macht Dir aktuell vermutlich wenig Spaß. Ständig musst Du Probleme lösen, die eigentlich überflüssig wären und die Deine Mitarbeiter und Führungskräfte erledigen sollten. Aber irgendwie läuft es nicht so richtig rund.

Die Gewinne am Ende des Monats sind kein ausreichendes Schmerzensgeld für Entbehrungen und Belastungen, die Du aktuell hinnehmen musst.

Es mangelt an den Grundlagen. Vermutlich ist Dir das schon länger bewusst und Du hast schon viel ausprobiert. Bisher hast Du aber noch keine Unterstützung oder Beratung gefunden, die so viel Stabilität und Klarheit bringt, dass Dein Unternehmen auch ohne Dein ständiges Fire fighting erfolgreich ist und Spaß macht.

Lies einfach dieses Buch und führe 5S in Deinem Unternehmen ein. Damit legst Du die Grundlagen für Klarheit und Struktur und ganz nebenbei schwappt eine richtige Optimierungswelle durch Dein Unternehmen. Du wirst bemerken, was wirklich in Deinem Team steckt.

**31 – 50
Punkte**

Sand im Getriebe

Es läuft ganz gut, nur irgendwie ist noch zu viel Sand im Getriebe. Für eine gewisse Zeit kannst Du Dich rausziehen, aber dann kommt doch wieder ein Thema hoch, das Deine ganze Aufmerksamkeit und Energie verbraucht. Statt Dich auf das Arbeiten AM Unternehmen zu fokussieren, bist Du zu oft Dein bester Mitarbeiter. Das nervt und macht Kopfschmerzen.

Bereite Dich mit diesem Buch darauf vor, Dein Unternehmen und Dein Mitarbeiterteam auf die nächste Stufe zu bringen. Mit dem Ergebnis, dass Du Dich noch mehr aus dem Tagesgeschäft zurückziehen und an den Dingen arbeiten kannst, die Dir wirklich Spaß machen.

**50+
Punkte**

Bereit für mehr

Es läuft in Deinem Unternehmen. Die Prozesse sind robust und etabliert, Du kannst Dich gut aus dem Tagesgeschäft heraushalten und der Erfolg und der Gewinn am Ende des Monats können sich sehen lassen. Doch die Möglichkeiten sind noch nicht ausgeschöpft. Mehr Struktur, mehr Ordnung und mehr Klarheit in den Abläufen und den Prozessen und Engagement seitens der Mitarbeiter für die tägliche Weiterentwicklung. Noch mehr Gewinn und Erfolg und mehr zufriedene Kunden. Kunden, die Du auch ohne Bedenken oder vorherige Aufräumaktion durch den Betrieb führen möchtest. Da kommt dieser Praxisleitfaden für die Einführung von 5S ins Spiel. Mach Dich bereit für mehr erfolgreiche Kundenprojekte, mehr Umsatz und mehr Gewinn aus den profitablen Projekten zufriedener Kunden. Vor allem durch ein engagiertes Mitarbeiterteam, das Verbesserungen sofort und selbstständig umsetzt.

Selbsttest #2

Wie groß ist das 5S-Potenzial in Deinem Unternehmen?

	1 = gar nicht 3 = weder noch 5 = absolut
Bei uns herrscht immer absolute Ordnung und Struktur, egal welche Tür, Schublade oder welchen Schrank man öffnet.	① ② ③ ④ ⑤
Alle Mitarbeiter finden alles schnell und dort, wo sie es benötigen.	① ② ③ ④ ⑤
Bei uns arbeitet immer nur eine feste Person an einem personifizierten Arbeitsplatz.	① ② ③ ④ ⑤
Die Mitarbeiter brauchen nicht am Ende des Tages/der Schicht aufräumen, da zwischendurch schon immer wieder alles ganz natürlich seinen Platz findet.	① ② ③ ④ ⑤
Wir brauchen bei uns keine großen und aufwendigen Aufräumaktionen, weil sowieso alles seinen Platz hat und auch dort zu finden ist.	① ② ③ ④ ⑤
Unsere Arbeitsplätze sind so strukturiert, dass jeder dort verschwendungsfrei und ergonomisch arbeiten kann.	① ② ③ ④ ⑤
Während der Bearbeitung von Aufträgen haben die Mitarbeiter immer kurze Wege bzw. immer alles Nötige griffbereit.	① ② ③ ④ ⑤
Bei uns muss Werkzeug nur beschafft werden, wenn es defekt ist oder komplett neu, sonst kommt bei uns nichts weg.	① ② ③ ④ ⑤

Die Mitarbeiter setzen ihre eigenen Ideen zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen schnell und selbstständig um.	① ② ③ ④ ⑤
Mir macht es großen Spaß, Besucher (Kunden, Bewerber, Auditoren, Geschäftspartner) durch das Unternehmen zu führen.	① ② ③ ④ ⑤
Wenn wir Besucher im Haus haben, werden wir immer auf den perfekten und außergewöhnlich guten Zustand unserer Fertigungsbereiche angesprochen.	① ② ③ ④ ⑤
GESAMTPUNKTE	

Auswertung

0 – 30 Punkte	Großes Chaos
---------------	---------------------

Es ist egal, ob nun an den Arbeitsplätzen, in den Abläufen, Prozessen, Abstimmungen oder eben bei allem anderen, bei euch geht es chaotisch zu.

Das obligatorische Suchen, Laufen, Warten gehört bei euch zum Alltag wie das Zähneputzen. Ohne diese Nervtöter geht praktisch kein Auftrag aus dem Haus, geschweige denn ein Tag vorbei. Eine Stunde am Tag die Flex, den passenden Bohrer oder die richtigen Spannbacken zu suchen, ist ein bitterer Standard. Ehe der nächste Auftrag startet, müssen erst noch die Überbleibsel des letzten Auftrags aus dem Weg geschafft oder die Werkzeuge des Kollegen in die nächstbeste Schublade gestopft werden.

Von Qualitätsfehlern, gerissenen Lieferzeiten oder gar ganz vergessenen Aufträgen habe ich noch gar nicht gesprochen. Genauso wenig von der Belastung für Dich, die durch das Chaos entsteht. Du bist vermutlich derjenige, der alle entstehenden Brände zu löschen hat. Arbeiten AM Unternehmen: Fehlanzeige.

In diesem Zustand haben mich schon einige Anfragen von Klienten erreicht. Deshalb lies dieses Buch und setze die 5S-Methode um. Du wirst merken, wie schnell sich das Chaos auflösen wird und Klarheit und Ordnung in Deinem Unternehmen Einzug erhält. Dann passt es auch wieder mit dem Gewinn am Ende des Monats, den zufriedenen Kunden, der Arbeit AM Unternehmen und dem Spaß an der Arbeit – für Dich und Dein Team.

31 – 50
Punkte

Könnte besser sein

Es läuft nicht so richtig schlecht, aber so richtig gut auch nicht. Ihr habt schon einiges erreicht, damit die Mitarbeiter entspannter arbeiten können und das meiste zur Hand haben, was sie für ihre Aufträge benötigen. Es kommt aber immer wieder vor, dass Dinge fehlen, gesucht werden oder am anderen Ende der Werkstatt platziert sind. Das hat auch immer direkte Auswirkungen auf den Kunden oder zumindest auf die Marge. Kundenzufriedenheit und Gewinn am Ende des Monats könnten (noch) besser sein.

Du als Unternehmer hast schon deutlich mehr Zeit, Dich um das Unternehmen zu kümmern. Dennoch kommt es vor, dass Du zwischendurch mehr IM Unternehmen arbeitest als AM Unternehmen. Vieles hängt halt dann doch noch an Dir und Deinen Entscheidungen. Am meisten hakt es bei der Weiterentwicklung im Unternehmen vermutlich an der Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter, ein Klassiker.

Mein Tipp: Such Dir einen Bereich aus, in dem Du entlang meines Konzepts 5S von der Pike auf einführst. Du wirst überrascht sein, mit welchen Ideen und Taten Dich die Mitarbeiter bei der 5S-Umsetzung überraschen und wie sehr sich das auf andere Aspekte im Unternehmen auswirkt. So kannst Du Dich vollständig auf die Arbeit AM Unternehmen konzentrieren für mehr Spaß und Erfolg als Unternehmer.

50+
Punkte

Messlatte höher legen

Wenn ihr in Deinem Unternehmen mehr als 50 Punkte erreicht habt, dann sieht es bei euch schon richtig gut aus. Die Ordnung ist beeindruckend und die Prozesse laufen rund.

Aber wahrscheinlich seid ihr in gewisser Weise an eine Grenze gestoßen und neue Impulse zur Weiterentwicklung werden benötigt. Der ein oder andere heiße Tipp wird auf jeden Fall für Dich oder Dein Team in diesem Buch dabei sein. Alternativ kannst Du Dich gerne bei mir melden und wir schauen uns euer 5S-Niveau gerne einmal gemeinsam an – ich bin wirklich gespannt.

Zusammenfassung

Soweit zum ersten Teil. Im Idealfall hat dieses Buch jetzt alle (oder zumindest den Großteil der) Einwände Deiner Mitentscheider, Mitarbeiter und auch Deine eigenen beseitigt und Dir gezeigt, wo ihr aktuell steht bzw. wo Du bzw. Dein Unternehmen Defizite hat, sodass Du Lust bekommen hast, die 5S-Methode einzuführen. Falls nicht, dann lies einfach weiter. Das Herzstück dieses Buchs kommt jetzt im zweiten Teil. Dort erkläre ich Dir die 5S-Methode und die Theorie dahinter.

02

Die praktische Theorie

„Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.“ Am Ende kann niemand auf Theorie verzichten. Stell Dir vor, der Pilot lässt die Theorie der Aerodynamik außer Acht oder der Brückenbauer ignoriert die Theorie der Statik. Bei der Vorstellung möchte ich nicht im Flieger sitzen und auch keine dieser Brücken passieren. Weit mehr (gute) Praxis baut auf Theorie auf – bewusst oder unbewusst – weit mehr, als wir es als Praktiker immer wahrhaben wollen. Daher liefert dieser Teil einiges an Theorie und wichtiges Vorwissen, bevor es in die Umsetzung geht. 5S ist am Ende auch ein theoretisches Konzept. Es fasst Wissen und Erfahrung zusammen, um beides zum Lösen von Problemen in der Praxis zu nutzen.

Seit jeher ist 5S ein wichtiger Bestandteil von Lean bzw. vom Toyota Produktionssystem (TPS), das in den 1980er-Jahren eben unter der westlichen Bezeichnung „Lean“ Einzug in die Welt der Automobilindustrie und mittlerweile auch in alle anderen Industrien gehalten hat. Kurz zusammengefasst besteht Lean für mich aus drei Grundprinzipien:

- die Vermeidung von Verschwendungen (8 Verschwendungsarten)
- die Vermeidung von Variabilität
- die Steigerung der Flexibilität.

In allen drei Grundprinzipien spielt 5S eine wichtige Rolle. Nicht umsonst ist 5S ein tragender Bestandteil des Toyota Lean Tempels. Es befindet sich je nach Darstellung als ein Element im Fundament im Bereich der Stabilität. Für die Einführung von Lean und kontinuierlicher Verbesserung braucht es Stabilität und Klarheit in den Strukturen und Prozessen. Dafür bietet 5S eine sehr gute Möglichkeit. Danach können Prozesse und Co. darauf aufbauend, Stück für Stück optimiert werden.

In diese Kerbe der Stabilität bzw. Transparenz schlägt auch eine weitere interessante Theorie: die Broken Window Theorie von James Q. Wilson und George L. Kelling aus den USA. Ihre Herleitung ist aus wissenschaftlicher Sicht mittlerweile etwas umstritten, ich möchte sie Dir dennoch nicht vorenthalten. Du kannst Dir ja selbst

ein Bild machen, ob Du die Grundaussage der Theorie wiedererkennst und für Deine weiteren Überlegungen und die 5S-Einführung berücksichtigst oder nicht.

Die Broken Window Theorie aus dem Jahr 1982 ist Basis der Nulltoleranzstrategie, wie sie z. B. in New York lange Zeit in Bezug auf Vandalismus, Verfall und Kriminalität praktiziert wurde. Die Theorie stellt einen Zusammenhang zwischen dem Zustand eines Stadtgebiets und der dortigen Kriminalität her. Die Logik: je größer die Toleranz gegenüber Verfall und Vandalismus, desto größer die Wahrscheinlichkeit von zusätzlichem Vandalismus und schließlich Kriminalität. Auch wenn dieser Zusammenhang aufgrund der Erhebungsverfahren mittlerweile infrage gestellt wird, kannst Du vielleicht in Deinem Betrieb Ähnliches beobachten. Steht erst einmal irgendwo auch nur eine Getränkeflasche, die da nicht hingehört, kommt nach kurzer Zeit erst Werkzeug, dann Verschnittmaterial, gebrauchte Flexscheiben, weitere Getränkeflaschen und mehr dazu. Irgendwann ist das Chaos perfekt.

Das Phänomen, dass sich Unordnung ausbreitet, wenn bestehende Regeln und soziale Normen ignoriert werden, wird auch in einer Studie von Kees Keizer, Siegwart Lindenberg, Linda Steg bestätigt („The Spreading of Disorder“). Sie haben festgestellt, dass das Beobachten von Fehlverhalten dazu führt, mit größerer Wahrscheinlichkeit auch selbst Fehlverhalten an den Tag zu legen.

Wenn Du also das nächste Mal selbst zum Verursacher von Chaos wirst oder Unordnung tolerierst, denke an diese beiden Studien und besinne Dich auf das „5te S“. Im 5ten S ist die (Selbst-) Disziplin, quasi die Vorbildfunktion, für dauerhafte Ordnung verankert. Dazu mehr im weiteren Verlauf des Buches.

Eine weitere Sichtweise aus der Natur. Du kennst ihn vielleicht, den physikalischen Grundsatz. Er besagt, dass alles grundsätzlich den Zustand mit geringstem Energieverbrauch anstrebt. Das ist insofern spannend, als es z. T. bereits das Chaos in vielen Unternehmen erklärt. Schließlich ist ständiges Aufräumen und Ordnung halten anstrengend. Es fehlt dann oft die Erkenntnis mangels Erfahrung oder aufgrund fehlender Experimente, dass das Arbeiten an sich wesentlich leichter wird, wenn Ordnung gehalten wird. Bereits kurze Zeit nach der 5S-Einführung kann sich Ordnung als Zustand des geringsten Energieverbrauchs einstellen.

Das erklärt auch den Erfolg der 5S-Methode. Ist erst einmal ein kritischer Punkt überschritten, wird es anstrengender sein, zurück ins Chaos zu verfallen, als am Ende des Tages die Ordnung wiederherzustellen. So viel allgemeine Theorie zur 5S-Methode. Jetzt geht es ans Spezielle.

Die 5S-Methode

Es gibt bereits eine Menge Texte über die Beschreibung der 5 „S“. Kurz und knapp zusammengefasst ist 5S eine Methode, um Arbeitsplätze so zu gestalten, dass die dort zu erbringende Wertschöpfung (Arbeit) bestmöglich unterstützt wird.

Die 5 "S" stehen dabei für:

- Selektion,
- Sortieren,
- Säubern,
- Standardisierung und
- Selbstdisziplin.

Das aussortieren, was nicht benötigt wird. Verbliebenes so anordnen, dass jeder weiß wo was liegt. Alles sauber halten und so kennzeichnen, dass jeder erkennt wo was wieder hingehört bzw. ob etwas fehlt. Das Ganze einhalten und kontinuierlich verbessern.

Mit 5S stellt sich somit nicht nur dauerhafte Ordnung ein, sondern 5S ist ein ganz konkreter Beitrag zu mehr Produktivität und Wirksamkeit. Indem Verschwendung (siehe 8 Verschwendungsarten) systematisch reduziert und vermieden wird, wird weniger Zeit und Energie für die Erbringung von Wertschöpfung benötigt. Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten werden unterlassen und gleichzeitig die Ergonomie an den Arbeitsplätzen verbessert. Alles zusammen führt 5S zu mehr Profitabilität und besseren Arbeitsbedingungen.

5S ist ein Werkzeug aus dem Lean-Werkzeugkoffer. Die Philosophie und die Werkzeuge von Lean wurden nach dem 2. Weltkrieg von Toyota entwickelt. Toyota und viele andere Hersteller in Japan hatten mit den Folgen des Krieges zu kämpfen und mussten mit alten Maschinen und wenig Kapital auskommen. Anders als die Marktbegleiter aus den USA mussten Toyota und Co. sehr darauf achten, mit den vorhandenen Anlagen effektiv und effizient zu arbeiten, um wettbewerbsfähig zu

sein. Anstatt Anlagen und Prozesse von vornherein direkt verschwendungsarm zu entwerfen, war Toyota darauf angewiesen, Verschwendung und Variabilität, z. B. in der Qualität, konsequent auszumerzen und die Flexibilität in der Fertigung und den Lieferketten kontinuierlich zu steigern. Aus der Not wurde eine Tugend, die sich schnell zum Erfolgsgaranten entwickelte. Ende der 1980er-Jahre fand die Philosophie unter dem Namen „Lean“ durch das Buch „The Machine that changed the World“ von James P. Womack, Daniel Roos und Daniel T. Jones weltweite Beachtung und Einzug in die globale Automobilindustrie. Was Toyota zum Weltmarktführer machte (zumindest zeitweise) ist mittlerweile auch in anderen Industrien der Welt zu finden und oft nicht mehr wegzudenken.

Wie der Name der 5S schon verrät, besteht die (Grund-) Methode aus fünf Elementen, die im Original auf Japanisch alle mit einem S beginnen. Neben der englischen gibt es auch deutsche Übersetzungen, die mal mit fünf „S“ oder auch mal mit fünf „A“ beschrieben werden. Je nach Gusto gibt es auch mal sieben oder nur drei „S“. Hier gehe ich erst einmal nur auf die ursprüngliche Fassung mit fünf Elementen ein:

Seiri – Selektion – Aussortieren

Alles, was nicht benötigt wird, kommt weg. Am Arbeitsplatz bleibt nur das, was auch konkret für die anfallenden Tätigkeiten erforderlich ist. Müll, überflüssiges oder defektes Werkzeug, unnötiges Material etc. kommen in dafür vorgesehene Behälter oder werden direkt entsorgt. Dadurch ist es einfacher, den Überblick zu behalten, das richtige Werkzeug oder Material zu finden und Ordnung zu halten.

Seiton – Systematisierung – Anordnen

Verbliebenes und benötigtes Werkzeug und Material wird so angeordnet, dass es möglichst verschwendungsfrei, ergonomisch und in der richtigen Reihenfolge erreichbar ist. Gleichzeitig sollte sich nichts einschleichen können, was nicht in den Bereich gehört. Z. B. indem sich Schubladen nicht schließen lassen, wenn ein zusätzlicher Hammer aus einem anderen Bereich fälschlicherweise hineingelegt wird.

Seiso – Säuberung – Arbeitsplatz säubern

Beim Säubern geht es nicht nur darum, den Arbeitsplatz und das Werkzeug, Material und Co. sauber zu halten oder das geeignete Reinigungsmittel

bereitzustellen, sondern auch darum, den Zustand von Maschinen und Anlagen regelmäßig zu überprüfen. Beim Säubern und an sauberen Anlagen fallen Fehler und Mängel (wie Leckagen, Brüche oder Geräusche) schneller auf und können früher behoben werden, bevor es zu ungeplanten Stillständen kommt.

Seiketsu – Standardisierung – Anordnung zur Regel machen

Das vierte „S“ – Standardisierung – sorgt dafür, dass nicht nur alles seinen Platz hat, sondern auch dahin zurückfindet. Es geht darum, dass jeder benutztes Werkzeug wieder an seinen angestammten Platz zurückbringen kann, damit der nächste es genau dort findet. Durch die Standardisierung fällt es sofort auf, wenn etwas fehlt. Dafür eignen sich Fotos, Markierungen, Formen im Schaumstoff, Shadow Boards und alles, was eure Kreativität und euer Einfallsreichtum zulassen. Im Zuge des vierten „S“ wird je nach Bedarf ein Reinigungskonzept erarbeitet, nach dem Maschinen, Anlagen etc. in regelmäßigen Abständen und nach definierten Vorgaben gereinigt, geprüft und ggf. auch gewartet werden.

Shitsuke – Selbstdisziplin – Alle Punkte einhalten und verbessern

Für die Nachhaltigkeit und die Weiterentwicklung der Ordnung, der neuen Strukturen und Arbeitsweisen ist dieses „5te S“ entscheidend. Es braucht Selbstdisziplin aller Beteiligten auf allen Ebenen einer Organisation, damit sich das Geschaffene festigt und stetig verbessert. Dazu bietet sich ein Konzept an, entlang dessen in regelmäßigen Intervallen auf den Stand und auf Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der 5S-Bereiche geschaut wird. Ziel des „5ten S“ ist nicht nur, die Abweichungen zu erkennen, sondern es geht auch darum, die Ursachen für auftretende Probleme (z. B. Werkzeug nicht an seinem Platz, zusätzliches Werkzeug/Material, wo es nicht hingehört, etc.) zu finden und dauerhaft abzustellen. Üblicherweise wird das „5te S“ dadurch erreicht, dass Mitarbeiter und auch Manager regelmäßig in die Fertigung gehen und die aktuelle Situation bzw. Arbeit mit vorhandenen Standards abgleichen. Je nach Position im Unternehmen variieren dabei die Häufigkeit und auch der Umfang der „Prozessbestätigung“. Dabei kann auf vorgefertigte Listen und Formulare zurückgegriffen werden. Für die Vorgabe der Häufigkeit und auch der zu besuchenden Bereiche können unterschiedliche analoge oder auch digitale Möglichkeiten genutzt werden. Das lässt sich an Gegebenheiten und Vorlieben in Deinem Unternehmen anpassen.

Wichtig sind dabei folgende Prinzipien:

- Offene Transparenz darüber, wer wann welchen Bereich besucht (Gruppenzwang, damit die Besuche stattfinden)
- Klarheit über den Soll-Zustand
- Fokus auf die Weiterentwicklung
- Besuch aller Bereiche in einer gewissen Regelmäßigkeit
- Enge Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Management bei der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsideen. (Ich sage oft überspitzt: „Prozessbestätigung, die nicht in einer abgestimmten sinnvollen Maßnahme mündet, ist auch Verschwendung.“)

Das Schaubild aus Abbildung 1 verdeutlicht, wie Prozessbestätigung verstanden werden sollte: Als Zweiklang aus Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung in Verbindung mit dem weitverbreiteten PDCA-Zyklus. PDCA steht dabei für Plan, Do, Check, Act. Ich nehme mir etwas vor [Plan], ich setze es um [Do], ich überprüfe, ob das Geplante sein Ziel erreicht hat [Check] und setze ggf. Maßnahmen zum Gegensteuern um [Act].

Der Prozessbestätigungsansatz ist ...

- ✓ der „Kleber“, der hilft, dass Standards an Ort und Stelle bleiben
- ✓ der „Antrieb“ für den PDCA-Zyklus zur kontinuierlichen Verbesserung

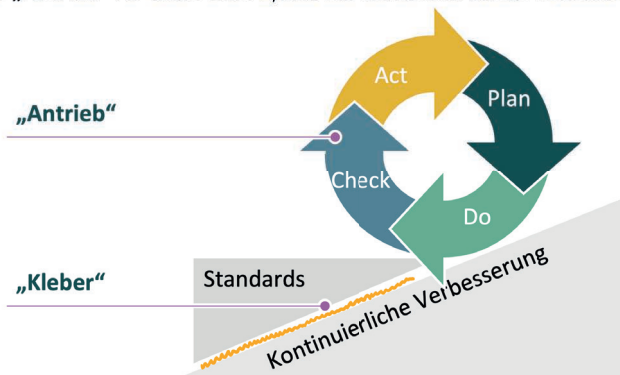


Abbildung 1 – Prozessbestätigung als „Kleber“ und „Antrieb“

Dabei kann die Prozessbestätigung als Klebstoff und als Antrieb gesehen werden. Als Kleber sorgt sie dafür, dass die gesetzten Standards nicht wieder „entgleiten“ können und in Form des Checks im PDCA-Zyklus für die regelmäßige Weiterentwicklung. Daraus gehen dann die vielen Ideen hervor, die am Ende für die versprochene, dauerhafte und vollständige Ordnung in Deinem gesamten Unternehmen sorgen.

Aufgrund der großen Wichtigkeit für die Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung von 5S gibt es im dritten Teil dieses Buches einen eigenen Abschnitt, in dem das „5te S“ und dessen Einführung im Detail vorgestellt wird.

Exkurs – 5, 6, 7 oder nur 3S?: Wenn Du Dich auch schon länger mit 5S befasst, dann ist Dir sicherlich nicht entgangen, dass es neben den verschiedenen Schreibweisen (japanisch, englisch, deutsch und noch viele mehr) auch Unterschiede bei der Anzahl der „S“ (oder eben „A“) gibt. Dabei sind mir 5, 6 und sogar 7S untergekommen, aber auch schon einfach nur 3S. 6 und 7 stehen dann z. B. für Sicherheit (oder Safety) oder Stimmung (bzw. Spirit). Da die Sicherheit Grundlage jeglichen Handelns sein sollte und sich eine Stimmung nicht künstlich und noch weniger zielgerichtet beeinflussen lässt, halte ich diese beiden „S“ für überflüssig. Interessanter hingegen finde ich den Ansatz der 3S von Paul A. Akers, Autor des Buches „2 Second Lean“. Darin beschreibt er, wie der CEO von HOKS (ein japanischer Elektronik-Hersteller) die 5S auf nur 3S reduziert hat, um die bereits simplen 5S noch ein Stückchen zu vereinfachen. Es bleiben nur die 3S: „Aufräumen“, „Aussortieren“ und „Alle Punkte aufrechterhalten“ bzw. „Strukturieren“, „Selektion“ und „Selbstdisziplin“ übrig. Je nach Ordnungszustand oder Bereich kann es hilfreich sein, mit einer derartigen Vereinfachung zu starten.

Noch ein Wort zur Schreibweise: Mir persönlich ist es völlig egal, in welcher Sprache sich die 5S bei euch etablieren. Schließlich kommt es auf den Inhalt und in diesem Fall die 5 Elemente an. Meines Erachtens wichtig ist, dass die 5S verständlich und anschlussfähig kommuniziert werden. In welcher Sprache das bei euch möglich ist, kannst Du für Dein Unternehmen am besten selbst beurteilen. Das heißt für mich aber auch ganz klar: Deutsch

ist in einem deutschen mittelständischen Unternehmen schon ganz gut. Sich krampfhaft die japanischen Begriffe zu merken, um im Zweifel damit nur irgendwelchen Lean-Experten zu imponieren, bringt definitiv keinen Mehrwert.

Jetzt, wo die Elemente der 5S-Methode beschrieben sind, stellt sich natürlich die Frage: Warum braucht es das in Deinem Unternehmen?

Darum braucht es 5S!

Ziel der 5S-Methode ist es, mindestens die nachfolgenden Vorteile zu erreichen:

- Den Anteil der Verschwendung reduzieren und dadurch einfacheres und schnelleres Arbeiten ermöglichen.
- Die Transparenz über Prozesse und Abläufe im Unternehmen steigern.
- Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter aktivieren, indem sie Verantwortung für ihre Arbeitsbereiche übernehmen (dürfen).
- Die Qualität der Arbeiten verbessern.
- Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter vereinfachen.
- Die Routine bei wiederkehrenden Tätigkeiten ermöglichen.

Bei all diesen schönen Vorteilen ist mir eines besonders wichtig: **5S darf KEIN Selbstzweck sein!**

Kein erfolgreicher Unternehmer will Zeit und Geld in etwas stecken, das zwar schön aussieht, aber ihm am Ende des Monats nicht mehr Gewinn bringt und keinen „Return on Invest“ liefert. Ich gehe mal davon aus, dass Du das auch so siehst. In diesem Abschnitt beschreibe ich, wie Du das zu erwartende Potenzial von 5S in Deinem Betrieb überschlägig abschätzen kannst. Dabei ist ein wichtiger Grundsatz von 5S:

5S muss echte Probleme lösen.

Wie oben bereits ausgeführt, solltest Du mit der 5S-Einführung echte Probleme lösen wollen. Andernfalls wird es schnell oder ist es bereits nur Selbstzweck. Was auch Deine Mitarbeiter schnell merken, weil sie keinen Vorteil verspüren, sondern nur den initialen Aufwand bewerten. Dann ist das Vorhaben zum Scheitern verurteilt.

Nachfolgend habe ich Dir konkrete, echte Probleme und die dazugehörigen Begründungen aufgelistet, weshalb 5S diese echten Probleme lindern kann.

- **Am Ende des Monats bleibt zu wenig Gewinn über**, was die Kapitalgeber oder eben Dich selbst ärgert.
 „Profit = Umsatz – Kosten“, so einfach ist das. Je weniger Verschwendung, desto weniger Kosten. Da 5S direkten positiven Einfluss auf den Anteil an Verschwendung in Deinem Unternehmen hat, kannst Du dadurch die Kosten für die Produktion bzw. Deine Dienstleistung reduzieren. So senkt 5S gebundenes Kapital, in dem alles nicht am Arbeitsplatz Benötigte entfernt wird und es schafft Sichtbarkeit, wo die Verschwendung auftritt.
- **Die Produktivität ist zunehmend gesunken**, mehr Mitarbeiter aber haben nicht im gleichen Maße zu mehr Umsatz geführt. (Kapitalgeberinteresse)
 Unternehmen könnten „kaputt wachsen“. Das ist auf zwei Arten möglich. Entweder sind die Strukturen nicht mitgekommen, was sich z. B. in einer zu großen Führungspanne zeigen könnte. Sprich, zu wenige Führungskräfte betreuen zu viele Mitarbeiter. Das führt dazu, dass das Management keine Zeit mehr hat, auf Ordnung zu achten – daraus folgt mehr Verschwendung und weniger Produktivität.
 Andersherum können sich auch zu viele Strukturen gebildet haben und die Mitarbeiter werden durch zu viel Bürokratie (Regeln, Vorgaben etc.) von der Arbeit abgehalten.
 Wie beim ersten Punkt steigert 5S die Produktivität, weil es Ordnung schafft und Verschwendung reduziert – mehr Umsatz ist die Folge (falls mehr verkauft werden kann). Zusätzlich lassen sich mit 5S auch vorhandene Regeln, Vorgaben und Co. hinterfragen und ggf. aussortieren.

- **Kunden sind zunehmend unzufriedener** mit eurer Arbeit.
Das kann natürlich mehrere Ursachen haben. Ursachen, die mit 5S beseitigt werden könnten, wären zu lange Lieferzeit, zu teuer (beides zu viele Verschwendungen) oder abnehmende Qualität (durch schlechtes Werkzeug, Schmutz, Ablenkung der Mitarbeiter etc. in der Fertigung).
- **Ihr seid einfach zu teuer geworden.** (Markt und Wettbewerber als Referenz)
Hier spielen die Verschwendungen im Prozess wieder eine große Rolle. Kein Kunde zahlt euch (wissentlich) für Suchen, Laufen, Warten oder für zu hohe Bestände. Wenn das eure Wettbewerber besser hinbekommen, geratet ihr ins Hintertreffen.
- **Es wird immer schwieriger, Liefertermine einzuhalten.** (Wettbewerbsnachteil, Kundeninteressen werden verletzt)
Du ahnst es schon: Verschwendungen reduzieren als Hebel, um Lieferzeiten zu verkürzen und schließlich Liefertermine wieder einzuhalten.
- **Es kommt mehr und mehr zu Qualitätsproblemen.** (Kunden oder der Gesetzgeber sind not amused oder der Wettbewerb freut sich)
Qualitätsprobleme können durch vermeidbaren Schmutz, defektes, fehlendes oder zu viel Werkzeug, zu viel Hin-und-Her-Transportieren von Aufträgen bzw. den einzelnen Werkstücken auftreten. So können einzelne Arbeitsschritte leichter vergessen werden oder es wird das falsche Werkzeug benutzt. Zudem fallen Fehler an unübersichtlichen Arbeitsplätzen und Strukturen, z. B. mit viel Inventar, schwieriger auf. Alles Probleme, die durch 5S reduziert werden können.
- **Die Mitarbeiter sind zunehmend unzufrieden**, weil sie anstatt echter Arbeit immer mehr Beschäftigung nachgehen. Wenn ich den halben Tag mit Laufen und Suchen beschäftigt wäre, statt an diesem Buch zu schreiben oder für einen Klienten zu arbeiten, dann würde mich das nerven. So geht es auch Deinen Mitarbeitern. Sie wollen nur ihre Arbeit machen und wirksam für den Kunden sein. Fehlen ständig Bauteile, Materialien, Werkzeuge, Verbrauchsmaterialien und Co., dann ist das sehr frustrierend. Denn sie wissen genauso gut wie Du, dass kein Kunde bereit ist, diese Verschwendung zu bezahlen (wenn er davon wüsste). Somit seid ihr teurer, als ihr sein müsstet und die

Mitarbeiter suchen das Weite, in der Hoffnung, woanders bessere Bedingungen vorzufinden.

- **Du als Unternehmer oder Unternehmerin hast keinen Spaß mehr an Deinem Unternehmen**, weil alles schwieriger ist, als es sein müsste. Weil Mitarbeiter nicht die Verbesserungskultur mitgehen, die Dir so wichtig ist oder weil sie keine Verantwortung für ihre Arbeitsbedingungen übernehmen. Das klingt erst einmal nach einer internen Referenz. Siehst Du Dich allerdings als Kapitalgeber und das sind die meisten Unternehmer als Inhaber bzw. Gesellschafter, dann lohnt es sich auch, diese Brille bewusst aufzusetzen. Als Kapitalgeber bist Du ganz klar eine externe Referenz und solltest nicht die Lust an Deinem Investment verlieren. 5S ist eine super Möglichkeit, wieder mehr Spaß an der Arbeit zu bekommen, nicht nur für Deine Mitarbeiter, sondern auch ganz klar für Dich. Ich bekomme immer wieder von Unternehmern begeistert gespiegelt, welche Veränderungen die 5S-Einführung in ihrem Unternehmen ermöglicht hat und was es für ein befreiendes Gefühl ist, wenn Mitarbeiter Ideen und Verbesserungen plötzlich eigenverantwortlich und selbstständig umsetzen.

Wenn Du Dir nicht sicher bist, ob die Probleme auf Deiner Liste extern referenziert und mit 5S anzugehen sind, dann spreche ich sehr gerne mit Dir darüber. Am besten Du schaust unter diesem Link nach einem für Dich passenden Termin:



www.MarvinBunjes.de/5S-Termin

Buche Dir Deinen Lieblingstermin und ich helfe Dir die echten Probleme zu finden.

Vielleicht hast Du auch ohne Telefonat schon gemerkt, dass die 5S-Einführung einige Deiner Probleme lösen kann. Falls Du schon ordentlich Dollarzeichen in den Augen hast: Im nächsten Abschnitt stelle ich Dir vor, wie Du das Einsparpotenzial für die 5S-Einführung in Deinem Unternehmen überschlägst.

Woher das große Einsparungspotential durch 5S kommt.

Stell Dir vor, Du könntest die Arbeit Deiner Mitarbeiter Tätigkeit für Tätigkeit analysieren und kategorisieren. Für jeden Schritt könntest Du festlegen, ob er einen direkten Kundennutzen bringt, also eine Tätigkeit, für die der Kunde bereit ist, zu bezahlen. Das sind wertschöpfende oder wertsteigernde Tätigkeiten. Alle anderen sind Verschwendung, also jene, für die der Kunde nicht bereit ist zu zahlen. Schließlich kommt ja zum Glück niemand auf die absurde Idee, Positionen für Suchen, Warten, Nacharbeit etc. auf Kundenrechnungen aufzuführen und mit Beträgen zu versehen. Abbildung 2 veranschaulicht, wie es natürlich nicht aussieht.

Sehr geehrter Herr Beispielkunde,

hiermit berechnen wir Ihnen folgende Leistungen und VERSCHWENDUNGEN:

Pos.	Bezeichnung	Menge	Einheit	Einzel €	Gesamt €
1	Maschine XYZ	1	Stück	15.780,00	15.780,00
2	Suchen	11	Stunde	87,50	962,50
3	Laufen	8,6	Stunde	87,50	752,50
4	Warten	5,6	Stunde	87,50	490,00
Zwischensumme (netto)					17.985,00
Umsatzsteuer 19 %					3.417,15
Gesamtbetrag					21.402,15

Abbildung 2 – Eine Beispielrechnung mit viel Verschwendung

Nein, das wird natürlich in den Positionen mit den „Leistungen“ versteckt. Letztere lassen sich dann noch etwas weiter aufschlüsseln. In echte Verschwendung und Tätigkeiten, die einen indirekten Kundennutzen bringen. Also Tätigkeiten, für die der Kunde zwar nicht direkt bezahlen würde, aber ihr nicht umhinkommt, diese Tätigkeit auszuführen, um die wertschöpfende Tätigkeit zu ermöglichen.

Eine gewisse Menge an Bewegung oder Transport ist nun mal nicht zu vermeiden. Schließlich müssen die Mitarbeiter irgendwie zum Arbeitsplatz kommen und das Produkt/die Materialien zum bzw. vom Arbeitsplatz zum Kunden.

Abbildung 3 zeigt ein Schaubild, in dem die echte Arbeit inklusive eines großen Anteiles an Verschwendungen dargestellt ist.

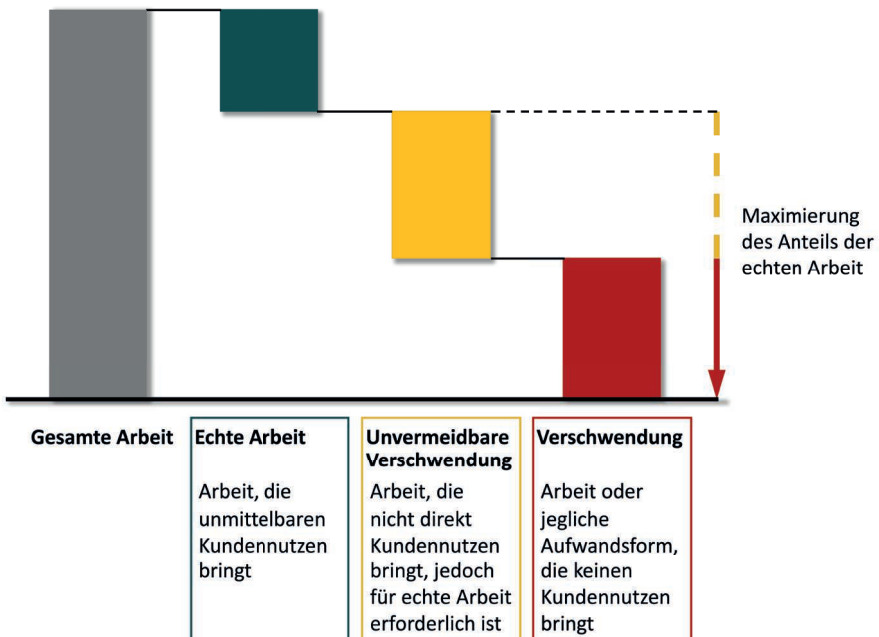


Abbildung 3 – Aufteilung der Aktivitäten nach echter Arbeit, Verschwendung und unvermeidbarer Verschwendung

Für eine erste überschlägige Berechnung nutze ich oft folgendes Beispiel:

Für ein Unternehmen, in dem 40 Mitarbeiter arbeiten, ergeben sich bereits Einsparungen von 200.000 Euro pro Jahr durch die Einführung von 5S. Falls jeder Mitarbeiter nur eine einzige Stunde pro Tag mit Suchen veraddelt, verliert das Unternehmen jedes Jahr schon 10.000 Stunden! Bei angenommenen

Mitarbeiterkosten von im Schnitt 20,00 € pro Stunde ergibt sich so das Einsparungspotenzial von den genannten 200.000 Euro – jährlich wohlgemerkt.

10.000 Stunden, die 200.000 € Wert sind - einfach so weg! Ciao, bye bye, auf nimmer wieder sehen!

Damit Du den genauen Wert für Dein Unternehmen abschätzen kannst, stelle ich Dir noch eine überschlägige Berechnung mit einer Excel-Tabelle vor. Zur Abschätzung des 5S-Potentials ist es allerdings wichtig, dass Du den Anteil an Verschwendung bei Tätigkeiten in Deinem Unternehmen bewerten kannst. Deshalb zeige ich Dir zuerst die 8 Verschwendungsarten. Meine dringende Empfehlung ist es, bei der Betrachtung und Bewertung der Verschwendungsarten in Deinem Unternehmen auch Deine Führungskräfte und wichtigen Mitarbeiter einzubeziehen. Mitarbeiter können oft viel besser einschätzen, wo es in ihrer täglichen Arbeit hakt.

Die 8 Verschwendungsarten

Um Verschwendungen zu vermeiden, gilt es zu verstehen, wobei es sich um Verschwendungen handelt. Die folgende Übersicht der 8 Verschwendungsarten nutze ich üblicherweise für meine Arbeit.

Defects – Ausschuss

Fehler in der Fertigung führen entweder zum Ausschuss oder zu teurer Nacharbeit. Beides gehört nicht in eine moderne Fertigung.

Overproduction – Überproduktion

Fertigt ihr mehr von einer Ware als vom Kunden benötigt wird, entsteht Überproduktion. Das ist doppelt ärgerlich. Nicht nur, dass ihr ggf. etwas für die Mülltonne oder für das Lager (siehe Inventory bzw. Bestand) produziert habt, sondern in der gleichen Zeit oder mit den gleichen Ressourcen hätte auch etwas produziert werden können, das am Ende gekauft wird und Umsatz bzw. hoffentlich Gewinn abwirft.

Overprocessing – Prozessübererfüllung

Bekommt der Kunde mehr, als er sich wünscht, erwartet oder benötigt, wird Prozessübererfüllung betrieben. Das kann strategisch eingesetzt, sinnvoll sein, rein wirtschaftlich betrachtet ist es aber schädlich für den Unternehmensgewinn. Es ist sicher für den Ingenieur toll, wenn an der Wäscheleine ein Elefant aufgehängt werden kann, aber wird der Kunde, der Wäsche aufhängen will, das honorieren? Es wird schlicht mehr Aufwand betrieben, als nötig ist, um Kundenwünsche zu erfüllen.

Waiting – Warten

Sollten Deine Mitarbeiter (oder Maschinen) häufig auf vorangehende oder nachfolgende Prozesse oder auf Material bzw. Informationen warten, fehlt diese Zeit für echte, sinnvolle Wertschöpfung. Zudem gibt es für die Motivation von Mitarbeitern kaum etwas so Kontraproduktives wie Langeweile.

Inventory – Bestand

Aufgebaute Bestände sind doppelt tückisch. Einerseits binden sie Kapital, das anderweitig profitabler eingesetzt werden könnte. Andererseits verdeckt zu viel Bestand alle anderen Verschwendungsarten, weil die Verschwendungsarten nicht zu Engpässen führen können (Abbildung 4). Oft ist es ratsam, Bestände kontrolliert zu reduzieren, um die daraufhin auftretenden Verschwendungsarten sukzessive zu reduzieren. Zudem können Bestände zu Fehlern am Produkt führen, wenn die Produkte durch das Lagern altern, verschmutzen oder verwechselt werden. Schlussendlich wirkt es sich auch auf die Änderungs- bzw. Anpassungsgeschwindigkeit der Produkte aus, da alte Bestände erst abverkauft werden müssen, bevor Neuerungen auf den Markt kommen – falls die Bestände nicht entsorgt werden.

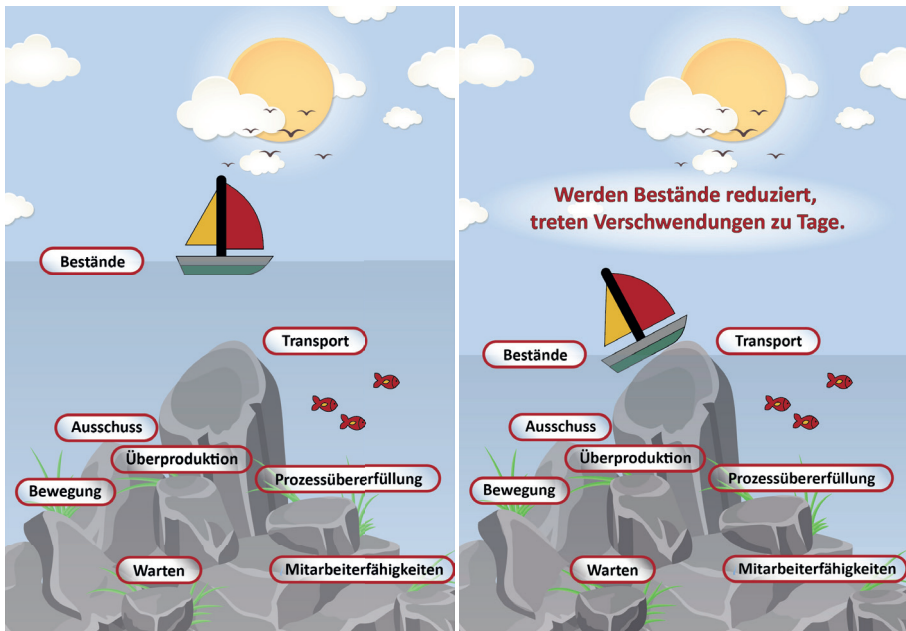


Abbildung 4 – Bestände verdecken Verschwendungen

Motion – Bewegung

Bewegung ist eng verwandt mit Transport. Dennoch gibt es einen Unterschied. Zur Bewegung zählt die Bewegung, die ausschließlich von Menschen durchgeführt wird. Also z. B. Arm-, Rumpf- und weitere Bewegungen oder Laufen (um etwas zu holen). Bewegung kann für manche Produkte auch schädlich sein und birgt das Risiko von Beschädigungen.

Transport – Transport

Werden Gegenstände von A nach B oder gar zu Z transportiert, entsteht die Verschwendungsart Transport. Hier steht also das Verbringen von Material, Werkzeug, Halbzeugen etc. im Vordergrund, nicht die Bewegung von Menschen. Auch der automatische Transport von Waren ist der Definition zufolge Verschwendung, die sich wie auch Bewegung nie auf null reduzieren lässt. Auch dieser Verschwendung wohnt das Risiko von Beschädigung, Verschmutzung und Verwechslung von Produkten inne.

Skills – Mitarbeiterfähigkeiten

Mitarbeiterfähigkeiten können auf zwei Arten für Verschwendung sorgen. In erster Linie wird gerne daran gedacht, dass Tätigkeiten mit geringem Fähigkeitsniveau von Menschen mit einer Überqualifizierung ausgeführt werden. Andererseits ist es allerdings auch denkbar, dass Tätigkeiten von Menschen ausgeführt werden, die nicht ausreichend trainiert und somit unqualifiziert sind. Beides führt zur Verschwendung. Im ersten Fall bleiben die höheren Qualifikationen ungenutzt für wichtigere oder schwierigere Tätigkeiten, im zweiten Fall entsteht Überforderung, längere Durchführungszeit oder gar Fehler (siehe Ausschuss).

Im Zuge der 5S-Einführung kann auch eine weitere Verschwendungsart von Relevanz sein: die Platzverschwendung. Schließlich ist es möglich, durch das Aussortieren und das bessere Strukturieren der Arbeitsplätze weniger Platz für die gleiche Tätigkeit zu benötigen. Der freigewordene Platz kann für eine andere, wertschöpfendere Tätigkeit verwendet oder eingespart werden.

Manchmal wird Energie selbst als eine weitere Verschwendungsart definiert. Mit Bezug auf 5S ist sie aber nicht relevant.

5S und die Verschwendungsarten

Ein Ziel von 5S ist es, den Anteil von Verschwendung zu reduzieren. Dadurch kann in der gleichen verfügbaren Zeit bzw. mit den gleichen Ressourcen mehr wertschöpfende Arbeit durchgeführt werden. 5S hat also ganz klar den Zweck, die Produktivität Deiner Mitarbeiter zu steigern, um schließlich die Profitabilität Deines Betriebes zu erhöhen.

Dazu ein Zitat des Geschäftsführers eines Maschinenbaubetriebes mit über 100 Mitarbeitern, der 5S bereits erfolgreich eingeführt hat:

„Durch die Einführung von 5S konnten wir die Suchzeiten bei einigen Mitarbeitern um eine Stunde pro Tag reduzieren.“

Carsten Hormes, Geschäftsführer

Nicht härter arbeiten, sondern nur cleverer!



Abbildung 5 – Keine Zeit, wir müssen sägen!

Neben der schon angesprochenen Reduzierung der Verschwendungen während der Arbeit reduzieren sich durch die 5S-Einführung auch weitere, nicht wertschöpfende Aufwände:

- tägliches Aufräumen
- die regelmäßigen, aufwendigen Aufräumaktionen sowie
- das Umräumen von Geräten, Maschinen, Materialien etc. zur Vorbereitung der eigentlichen Arbeit.

Diese sich auf die Arbeitszeit der Mitarbeiter auswirkende Einsparungspotenziale werden durch direkte Kosten bei der Beschaffung von Werkzeugen und Material ergänzt. Die Kosten für die Ersatzbeschaffung von „verschundenem“ Werkzeug reduzieren sich. In Tabelle 1 habe ich die genannten Einsparungspotenziale aufgelistet und die Gründe für die möglichen Einsparungen dargestellt. Ich bin gespannt, welche Du davon in Deinem Unternehmen wiedererkenntst.

Tabelle 1 – Übersicht der Einsparungspotenziale und ihre Begründung

Einsparmöglichkeit	Begründung
Einsparung über die Arbeitszeit	
Reduzierung von Verschwendung	Wenn alles, also Werkzeug, Material und Co. seinen Platz hat, muss nicht mehr danach gesucht werden und auch das Laufen und der Transport fallen weg, weil alles dort platziert ist, wo es auch benötigt wird.
Reduzierung des täglichen Aufräumens zum Feierabend	Falls abends aufgeräumt wird (was sich sonst spätestens am nächsten Morgen oder bei Krankheit eines Mitarbeiters rächt), geht das deutlich schneller, weil alles seinen Platz hat und jeder weiß, wo was hingehört – unverwechselbar.
Vermeidung regelmäßiger großer Aufräumaktionen	Weil alles seinen Platz hat, muss es auch keine großen Aufräumaktionen mehr geben. Einsetzendes Chaos würde im kleinsten Ansatz auffallen und könnte sofort unterbunden werden.
Rumräumen von A nach B (Geräte, Maschinen, Werkzeug, ...)	Da im Zuge der 5S-Einführung allgemeine und spezielle Arbeitsplätze eingerichtet werden können, sollte für bekannte und häufige Tätigkeiten klar sein, wo sie durchgeführt werden. Dafür muss dann nichts mehr groß vorbereitet oder weg- bzw. umgeräumt werden. Es wird direkt mit der Arbeit begonnen, was Zeit spart und mich immer motiviert.

Einsparung über Vermeidung von Ausgaben direkter Kosten

Wiederbeschaffung von "verschwundenem" Werkzeug

Ob nun etwas auf Montage liegen bleibt, Werkzeug kurzfristig ausgeliehen wird oder dauerhaft weg (gestohlen) ist, mit 5S wird es auffallen und das sehr schnell. Was gut ist, weil es dann schnell neu beschafft wird, aber auch, weil es Menschen abschreckt, zu klauen. Zudem muss durch das transparente und zugängliche Aufbewahren nicht mehr für jeden Mitarbeiter personalisiertes Werkzeug angeschafft werden, ggf. reicht es arbeitsplatzbezogen. So können Werkzeugsets von mehreren Kollegen gleichzeitig oder zeitversetzt eingesetzt werden.

Exkurs – Azubis müssen freitags nicht mehr aufräumen: Zum 3. Punkt der „Vermeidung regelmäßiger großer Aufräumaktionen“ möchte ich eine kurze Anekdote von einem meiner Maschinenbaukunden erzählen. Vor der Einführung von 5S war es so, dass jeden Freitag die Auszubildenden eine Stunde länger – beaufsichtigt von einem Gesellen – die Werkstätten und Hallen aufräumen mussten. Das war ihnen natürlich ein Dorn im Auge, schließlich wollten sie auch pünktlich Feierabend machen. Zumal es die Gelernten dazu verleitete, den Azubis die Hauptlast für die Ordnung zu überlassen. Entsprechend chaotisch war es. Nachdem die 5S-Einführung jedoch einen gewissen Kippunkt überschritten hat und es schlicht nicht mehr genug Unordnung gab, stellte sich plötzlich die Frage: „Müssen die Auszubildenden noch länger bleiben?“. Die Antwort war ein klares Nein! – Erleichterung für die Azubis, die betreuenden Gesellen und Meister, die immer abwechselnd länger arbeiten mussten.

5S-Einsparungspotenzial überschlägig abschätzen

Damit Du abschätzen kannst, wie viel Kosteneinsparungen die 5S-Einführung in Deinem Betrieb bringen kann, solltest Du Dir die folgenden Fragen in Bezug auf die Arbeitszeit Deiner Mitarbeiter stellen.

Ein Tipp, den Du Dir zu Herzen nehmen solltest, ist, Deine Führungskräfte und wichtigen Mitarbeiter bei der Beurteilung der nachfolgenden Fragen einzubeziehen. Sie wissen genau, wo der Schuh drückt. Mitarbeiter sind sehr gut darin, den Unternehmer nicht mit vermeintlichen „Kleinigkeiten“, wie ständig fehlendem Werkzeug oder anderen Themen „auf die Nerven zu gehen“. Letztendlich gibt es für Dich oder Dein Team von Führungskräften wichtigere Aufgaben, als sich mit einem fehlenden Hammer oder einer fehlenden Flex auseinandersetzen zu müssen.

Sprich also mit Deinen Mitarbeitern und Führungskräften über diese Fragen:

- Wie viel **Verschwendung** sind meine Mitarbeiter ausgesetzt? Wie viele Mitarbeiter sind davon hauptsächlich betroffen? Wie oft und wie lange pro Tag müssen die betroffenen Mitarbeiter nach Werkzeug, Material etc. suchen, laufen und etwas holen?
- Wie oft müssen wie viele Deiner Mitarbeiter darauf **warten**, dass etwas passiert oder durchgeführt werden kann, weil ein vorheriger Prozessschritt auf Grund von Unordnung (siehe oberer Spiegelstrich) länger dauert?
- Wie viel Zeit verbringen Deine Mitarbeiter damit, Richtung Feierabend **aufzuräumen** bzw. wie lange brauchen sie **morgens**, um **mit** der eigentlichen **Arbeit zu beginnen**? Z. B., weil sie sich erst einmal die benötigten Werkzeuge, Geräte und Maschinen zusammensuchen müssen, die überall verstreut in der Werkstatt platziert sind.
- Wie oft müssen Deine Mitarbeiter regelmäßige, z. T. geplante **Aufräumaktionen** durchführen? Wie viele sind daran üblicherweise beteiligt und wie lange dauern diese Aktionen?

- Und zu guter Letzt, wie oft und wie viele Deiner Mitarbeiter müssen Geräte, Maschinen, Arbeitsplätze etc. **umräumen** bzw. umbauen, bevor sie mit der eigentlichen Arbeit starten können? Wie lange dauern diese Aktionen?

Für die möglichen Einsparungen durch die Reduzierung von Ausgaben:

- Wie häufig musst Du **neues Werkzeug beschaffen**, weil das Werkzeug einfach „verschwunden“ bzw. nicht mehr auffindbar ist? Durch die Umsetzung von 5S ist es oft nicht notwendig, dass individuelle Werkzeuge angeschafft werden, da die Mitarbeiter alles, was sie benötigen, an ihren Arbeitsplätzen vorfinden.
- Könnte das in Deinem Betrieb auch der Fall sein? Wenn ja, wie viel personalisiertes Werkzeug kaufst Du jedes Jahr? Hier gilt Folgendes zu berücksichtigen: Personalisiertes Werkzeug und Werkzeugwagen sind definitiv heilige Kühe, deren Abschaffung Du je nach Konstellation zu Beginn ggf. vermeiden solltest. Dazu später unter Vorbereitung des 5S-Workshops mehr.

Für eine überschlägige Abschätzung des Potenzials der 5S Einführung in Deinem Unternehmen kannst Du Dir hier ein Excel-Tool herunterladen:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
5S-Potenzialanalyse-Tool

Nachdem Du mit Deinen Mitarbeitern alle abgefragten Felder ausgefüllt hast, kannst Du das verbliebene Potenzial für das laufende Jahr und für alle Folgejahre entlang Deiner Abschätzungen berechnen. Im Excel-Tool findest Du eine genaue Anleitung zur Analyse eures 5S-Potenzials.

5S-Potenzialanalyse



Anleitung

1. Bitte lese das Buch bis zum Abschnitt "Woher das große Einsparungspotential durch 5S kommt". Dort erkläre ich die Hintergründe zur 5S-Potentialanalyse.
2. In den markierten Zeilen kannst Du Deine geschätzten Werte eintragen. Hinweise zum Abschätzen findest Du für jede Zelle ausgeführt.
3. Fülle diese Analyse am besten mit Deinem Team zusammen aus. Die Mitarbeiter wissen schließlich am besten, wo ihr welches Potential liegen lässt.
4. Nachdem ihr alle Fragen eingegeben und besprochen habt, klicke auf "Ergebnisse anzeigen", um Dein Einsparpotential anzuzeigen

5S Potentialanalyse: Basisdaten

Wie viele Mitarbeiter hat Deine Firma?

Hinweis: Gebe hier die Mitarbeiterzahl Deines Unternehmens ein

Ø Kostensatz pro Mitarbeiter (in Euro pro Stunde)

Hinweis: Falls Du keinen durchschnittlichen Satz zur Hand hast, dividiere die jährlichen Gehaltsausgaben mit der Mitarbeiterzahl aus der 1. Frage.

Mit welchem Stundensatz rechnest Du für Dich als Unternehmer? (in Euro pro Stunde)

Hinweis: Eine oft schwierige Frage, aber auch für Deine Zeit solltest Du einen Stundensatz festlegen.

Urlaubstage pro Mitarbeiter pro Jahr

Hinweis: Anzahl an Urlaubstagen der Mitarbeiter, oft 30 Tage pro Jahr.

Krankheits-/Abwesenheitsrate im %

Hinweis: Dividiere dafür die angefallenen Krankentage über alle Mitarbeiter durch die verfügbaren Arbeitstage

Abbildung 6 – Excel-Tool zur Analyse des 5S-Potenzials

Abschätzung des Aufwandes für die 5S-Einführung

Dem Einsparungspotenzial entgegen stehen selbstverständlich einige Investitionen und Aufwände, die ebenfalls zu berücksichtigen sind. Da diese auch situationsabhängig sind, können wir sie ebenfalls nur abschätzen.

Nachdem Du das Buch gelesen hast – denn vorher wird es vermutlich schwer, die Aufwände abzuschätzen – solltest Du Dir diese Fragen stellen:

- Wie viel Zeit musst Du oder andere (Vorgesetzte, Meister, Gesellen) in die Vorbereitung des ersten 5S-Workshops stecken?
- Wie lange wird der 5S-Workshop dauern und wie viele Mitarbeiter sollten daran teilnehmen? Welches Material wird dafür benötigt, z. B. neue

Schränke, Shadow Boards, Schaumstoff, Halterungen etc. und was kostet es vermutlich? Wie viel zusätzliches Werkzeug wird benötigt? (Üblicherweise zeigt sich, dass es mehr als genug Werkzeug bei meinen Klienten gibt. Nur selten muss etwas neu beschaffen werden. Höchstens wenn es an mehreren Arbeitsplätzen gleichzeitig benötigt wird und eine mehrfache Ausführung dadurch Bewegung und Transport reduziert.)

- Wie viel Aufwand könnte es sein, 5S auf die verbliebenen Bereiche nach und nach – quasi nebenbei – auszuweiten?
- Wie viel externe Unterstützung könntet ihr bei der Einführung von 5S benötigen?

Zu diesen letztgenannten externen Aufwänden noch ein kleiner, aber wichtiger Hinweis. Üblicherweise bin ich nur bei einem 5S bzw. „4S“-Workshop und der Vor- und Nachbereitung sowie der Einführung der Prozessbestätigung („5tes S“) aktiv dabei. Denn meine Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter und Führungskräfte meiner Klienten es allein schaffen, immer neue Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Produktivitätssteigerung umzusetzen. Neue 5S-Bereiche eigenständig nach und nach angehen. In dieser Form ist meine Begleitung und auch der Zweck dieses Buchs eine Form der Hilfe zur Selbsthilfe. Dabei ist es immer großartig zu hören, wenn die Geschäftsführer, Nachfolger und auch Mitarbeiter begeistert von ihren Fortschritten und deren positiven Auswirkungen auf die tägliche Arbeit berichten.

Neben den messbaren Potenzialen und den Aufwänden gibt es auch weniger gut abschätzbare und messbare Auswirkungen der 5S-Einführung.

Unerwarteter Zusatznutzen von 5S

Hier möchte ich die Mitarbeiter zitieren, die mit mir schon durch diesen Prozess der 5S-Einführung gegangen sind. Sie können schließlich am besten beurteilen, was ihnen 5S aus Mitarbeitersicht gebracht hat.

„5S bedeutet für mich Struktur zu haben, zu vereinfachen, zu verschnellern und auch die Leute entspannter zu haben, weil man nicht mehr lange suchen muss“
Christoph Meyer, Maschinenbaumeister

*„Es ist ja unglaublich toll, wenn man keinen Sachen mehr hinterherlaufen muss.“
Albert Brookhage, Maschinenbauer*

Bei diesen Zitaten wird eines schnell deutlich: Das Frustlevel, das durch Verschwendung bei den täglichen Arbeiten der Mitarbeiter entsteht, wird deutlich gesenkt. Nicht direkt messbar und in finanziellen Impact zu überführen, aber definitiv ein großer Vorteil für Dein Unternehmen, wenn sich die Mitarbeiter mit all ihrer Kapazität auf das konzentrieren können, was zählt: auf die echte Arbeit für Kunden.

Ein weiterer Vorteil, der sich nicht so leicht vorhersehen oder messen lässt, ist die Auswirkung von 5S auf die Lieferzeiten und die damit einhergehende Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (zusammen mit einem oben schon genannten möglichen Kostenvorteil). Was mir häufig gespiegelt wird, ist der Eindruck, den 5S bei Kunden, Geschäftspartnern oder Bewerbern hinterlässt. Du solltest Dich auf Fragen, wie „Haben Sie extra für mich aufgeräumt?“ einstellen und Dich auf diese mögliche Antwort vorbereiten: „Nicht direkt, das sieht hier tatsächlich immer so ordentlich aus.“. Ebenfalls ein nicht messbarer Effekt, der zu einem Vertrauensaufbau führen kann. Mit der Folge, einen Auftrag zu platzieren, eine Zusammenarbeit zu festigen oder einen neuen Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin zu gewinnen.

Wie sich 5S auf den Rest der Firma auswirkt.

5S wirkt sich ganz sicher nicht nur auf die durch 5S beaufschlagten Bereiche und deren Beitrag zur Wertschöpfung und zur Profitabilität aus, sondern Du wirst feststellen, dass es Veränderungen im gesamten Betrieb geben wird. Böse Zungen würden behaupten, das „Mindset“ der Mitarbeiter würde sich ändern: plötzlich ist etwas möglich, was vorher undenkbar erschien. Ein richtiger Ruck geht durch den Betrieb. Die Mitarbeiter merken, dass sie plötzlich etwas bewegen und bewirken können. Sie merken, dass eine Veränderung zum Guten möglich ist und sie dabei einen echten, ganz praktischen Beitrag dazu leisten

können und dürfen. Ihre Arbeit wird schlicht jeden Tag ein bisschen einfacher. Diese Erkenntnis ist häufig der Beginn, auch in anderen Bereichen die heutigen Prozesse und Verschwendungen zu hinterfragen – ganz von allein und intrinsisch motiviert – eigenverantwortlich.

Dass das so funktioniert, zeigt nicht nur der soziologische Blick aufs Unternehmen, sondern auch die Forschung. Menschen verhalten sich immer dem Kontext entsprechend. Nackt auf einer Bank zu sitzen, ist in der Sauna ganz normal. Das gleiche Verhalten „nackt auf einer Bank sitzen“ ist im Park völlig unvorstellbar. Also macht es (normalerweise) keiner. Anderer Kontext – anderes Verhalten, obwohl es der gleiche Mensch ist. Auch 5S ändert den Kontext, nicht die Menschen. In einem ordentlichen Umfeld fällt es direkt auf, wenn Müll liegen gelassen oder Werkzeug nicht an seinen angedachten Platz zurückgebracht wird. Dadurch wird das gewünschte Verhalten „Müll zu Müll“, „Werkzeug zurück an seinen Platz“ wahrscheinlicher. Hier verweise ich gerne noch einmal auf die Forschung von De Keizer u. a., die nachweisen, dass sich in einem unordentlichen Umfeld mehr Unordnung einstellt.

Deshalb ist 5S für mich ein sehr wichtiger erster Schritt für jegliche Veränderungsvorhaben in Unternehmen, um mit dem Kontext eine Grundlage zu schaffen, auf der aufgebaut werden kann.

Es ist einfach großartig zu sehen, wenn man als Externer alle paar Wochen in den Betrieb kommt und jedes Mal ist etwas anderes, etwas Neues hinzugekommen oder es haben sich Mitarbeiter an ihrem eigenen Arbeitsplatz sinnvoll und wertvoll verwirklicht. Da werden Halterungen für Gefahrstoffe oder für Ladegeräte gebaut, ein neues System zur Nachverfolgung von Werkzeug wird eingeführt, Kisten für Montagewerkzeug werden entwickelt, welche bestückt und mit einem Buchungsprozess versehen werden, neue Ausstattung wird angeschafft und, und, und. Alles mit dem Zweck, sich die Arbeit für den Kunden zu erleichtern – wirksamer zu sein. Du darfst gespannt sein.

Du merkst, es gibt eine Menge Potenzial in Deinem Unternehmen, in den Strukturen, der Ordnung und auch bei Deinen Mitarbeitern. Dabei ist Mitarbeiter ein

gutes Stichwort. Schließlich spielen sie eine wichtige Rolle bei der Einführung von 5S. Zu Deiner Rolle und zu der Deiner Mitarbeiter komme ich nun im nächsten Abschnitt.

Deine Rolle als Führungskraft

Während der Einführung von 5S wirst Du auf Menschen treffen, natürlich hauptsächlich auf Deine eigenen Mitarbeiter. Eine Person solltest Du aber dabei nicht außer Acht lassen: Dich selbst! Deine Rolle als Führungskraft ist extrem wichtig für den dauerhaften Erfolg der 5S-Einführung.

Sei Dir Deiner Rolle als Referenz/Vorbild bewusst: Als Führungskraft, Geschäftsführer und oder Inhaber bist Du eine Referenz (manchmal auch Vorbild genannt) für Deine Mitarbeiter und wirst bei jedem Schritt, bei jedem Wort und bei jeder Bewegung in Deinem Unternehmen bewusst oder unbewusst beobachtet. Das bedeutet auch, Du wirst an Deinen eigenen Regeln, Vorgaben und Visionen gemessen. Spätestens jetzt beginnt der gesunde Menschenverstand zu arbeiten, soll heißen: Du solltest Dich auch an eben diese von Dir auferlegten Regeln, Vorgaben und Co selbst halten. Alles andere wäre nur eines: ziemlich dumm. Sprichst Du also ständig davon, wie wichtig Ordnung, Struktur und 5S für Dich und euer Unternehmen sind und Dein Arbeitsplatz oder Firmenwagen wird sofort an der für Dich typischen Unordnung erkannt, passt das natürlich nicht zusammen. Mein Hinweis ist also, direkt vor der eigenen Haustür zu kehren, während Du die 5S-Einführung startest.

Hinterfrage den Sinn von und den Grund für Unordnung: Unabhängig von Deinem Hang zu Ordnung und Struktur solltest Du allerdings auch den Sinn hinterfragen, falls es in manchen Bereichen nicht mit der Ordnung klappt. Wie Deine Mitarbeiter auch, handelst Du ja in dem jeweiligen Kontext sinnvoll. Falls Ordnung in diesem Kontext dann nicht zum „Sinn“ zu gehören scheint, wäre es natürlich spannend zu wissen, warum. Wie immer muss die Ordnung zur Wertschöpfung passen; stellt sich trotz des Ordnungsanspruchs keine solche ein, passt sie vielleicht nicht zur erforderlichen Arbeit.

Führe regelmäßige Prozessbestätigungen durch: Ein Element von 5S ist die Selbstdisziplin und dazu gehört für mich die Prozessbestätigung. Sprich die Betrachtung und die kontinuierliche Verbesserung des 5S-Status an den Arbeitsplätzen und in den Hallen. Als vermutlicher Vertreter der größten formalen Macht in Deinem Unternehmen hast Du bei der Prozessbestätigung natürlich auch eine wichtige Rolle. Zu Beginn mehr, später ggf. auch weniger oft, solltest Du sie regelmäßig durchführen. Auch hier ist Deine Vorbildfunktion gefragt. Zum anderen ist Unordnung ein Problem, das mit Wissen zu lösen ist. Kreativität und Selbstverwirklichung sind auf dem Weg zur Ordnung förderlich. Um dauerhafte Ordnung zu halten, sind Vorgaben und Disziplin wichtiger. Zum Wohle der Produktivität und auch der Kreativität. Letztere muss nicht für Dinge wie Suchen („Wo könnte der Kollege das Werkzeug denn heute mal hingelegt haben?“) vergeudet werden, sondern kann zur Lösung echter und vor allem neuer Probleme verwendet werden.

Schenke Deinen Mitarbeitern Dein Vertrauen: Gerade zu Beginn der Einführung von 5S habe ich es sehr oft erlebt, dass es gewisse Vorurteile zwischen Management und Mitarbeitern gibt:

Management: „Die Mitarbeiter wollen oder können keine Ordnung halten.“

Mitarbeiter: „Das Management will ja gar nicht, dass wir mitdenken und unsere Arbeitsbedingungen verbessern.“

Diese Vorurteile erzeugen ein sich gegenseitig be- und verstärkendes Muster. Dieses zu lösen erfordert eine Irritation, eine Veränderung des bisherigen Musters. Als Führungskraft hast Du die Macht, aus dem Kreislauf auszusteigen. Zeige Deinen Mitarbeitern, dass Du es ihnen zutraust und ihnen vertraust, 5S in ihren Arbeitsbereichen eigenverantwortlich und im Sinne der Wertschöpfung (zum Kunden) einzuführen.

Es heißt nicht umsonst MenschenBILD. Du hast es selbst in der Hand, das Bild, das Du von Deinen Mitarbeitern hast, „auszumalen“ und ggf. vor Deinem geistigen Auge neu zu gestalten. Probiere es aus! Für mich ist es immer noch eine große Erleichterung und macht mein Leben deutlich stressfreier, seit ich davon

ausgehe, dass sich Menschen für ihren Kontext sinnvoll verhalten. So kann im zweiten Schritt der Kontext verändert werden, um daraufhin das Verhalten zu beobachten, das sich dann einstellt. Ändert es sich nicht (wie gewünscht), gilt es etwas Neues auszuprobieren. Hilft alles nichts, was sehr selten vorkommt, kann es auch am Menschen liegen. Das ist unbestritten, es ist eben nur nicht die Regel.

Eine dieser Kontextveränderungen ist die Prozessbestätigung. Dabei nimmst Du als Führungskraft eine wichtige Rolle ein und kannst Deine (möglicherweise neue) Haltung gegenüber Deinen Mitarbeitern zeigen, indem Du eher auf Beobachtungen hinweist, als direkt Probleme aufzuzeigen oder Lösungen anzubieten bzw. vorzugeben.

Natürlich ist die Prozessbestätigung auch eine Form der Kontrolle. „Hängt noch alles da, wo es hingehört?“ „Gibt es Dinge, die da nicht hingehören?“ usw. Das erkennen die Mitarbeiter mit einer guten Visualisierung aber schnell selbst. Somit wird aus der Kontrolle eher eine gute Gelegenheit für Dich, die Bedeutung der Ordnung und der Mitarbeiterideen für den Betrieb herauszustellen. Nach dem Motto: „Mein Vorgesetzter achtet auf die Ordnung und sieht die Fortschritte, dann halte ich mich auch an die Standards.“ Entsprechend ist es zwar förderlich, Missstände anzusprechen und aufzudecken, bei der Beseitigung der Missstände solltest Du jedoch Deinen Mitarbeitern Verantwortung und Vertrauen schenken. Z. B. in dem Du fragst, wie Du unterstützen kannst, was die Mitarbeiter benötigen, um Probleme zu lösen oder besser arbeiten zu können und wie sie selbst zu einer Entscheidung kommen. Letzteres solltest Du dabei wiederum hinterfragen und ggf. mit ihnen besprechen, oft ist es nur ein „gefühltes“ Nicht-Dürfen.

Lasse Deinen Mitarbeitern freie Hand:

Exkurs – Wer Antworten gibt, übernimmt Verantwortung! Nicht umsonst steckt in dem Wort VerANTWORTung das Wort „Antwort“. Wer die Fragen seiner Mitarbeiter beantwortet, segnet die Lösung des Problems ab und übernimmt so die Antwort dafür. Plötzlich übernimmt der Mitarbeiter keine Verantwortung mehr für sein Handeln, sondern kann sagen: „Wieso, der Chef hat aber doch gesagt, ich soll das so machen.“. Deshalb nutze ich

gerne eine Metapher von Lars Vollmer. Er vergleicht „Verantwortung“ mit einer großen Torte auf einem schönen silbernen Tablett – etwas Endlichem. Oft ist es dann so, dass sich Führungskräfte mit vollem Mund darüber beschweren, dass die Mitarbeiter keinen Kuchen – aka Verantwortung – nehmen. Wie denn auch, wenn für die Mitarbeiter nur noch ein paar wenige Krümel des Verantwortungskuchens übrig sind. Verantwortung kann nur übernommen werden, wenn auch welche da ist.

Dabei sind die Vorgesetzten nicht einmal die Einzigen, die sich vom Verantwortungskuchen nehmen. Auch Regeln, Vorgaben, Anweisungen oder Prozesse übernehmen Verantwortung. Sie sind eben zu Papier gebrachte, formalisierte Erwartungen der Vorgesetzten an die Mitarbeiter. Als Mitarbeiter muss ich beim Befolgen von Anweisungen weder Mitdenken noch Verantwortung übernehmen. Das kann bei sich wiederholenden Tätigkeiten super effektiv und effizient sein, bei immer neuen Aufgaben, Herausforderungen – Überraschungen also – bedeutet es jedoch große Verschwendung (der Fähigkeiten und des Potenzials der Mitarbeiter). Überlege also immer gut, wo Du oder Formalismen Verantwortung übernehmen sollten und wo sie bei Deinen Mitarbeitern besser aufgehoben ist.

Die Mitarbeiter bei der Einführung von 5S richtig mitnehmen

„Wie nehme ich die Mitarbeiter bei der Einführung von 5S mit?“ Diese Frage bekomme ich häufig gestellt. Dabei erübrigt sie sich eigentlich. Deine Mitarbeiter werden schnell merken, dass die 5S-Einführung Vorteile für die tägliche Arbeit hat. Vor allem durch weniger Frust. Du wirst überrascht sein über die „Begleiterscheinungen“, wer wie auf welche Ideen kommt und was sich plötzlich alles zum Positiven verändert.

Häufig höre ich an dieser Stelle den Einwand: „Aber mit meinen Leuten klappt das nicht, die übernehmen keine Verantwortung!“. Hier entgegne ich immer mit einer Metapher von Lars Vollmer. Denn oft handelt es sich bei dieser Wahrnehmung eher um eine optische Täuschung, die vom Kontext, von der Umgebung, abhängt. Stell Dir vor, Du würdest alle Mitarbeiter mit in die Oper nehmen, kämst Du nicht auch zu dem Schluss: „Was für ein lahmer Haufen!“? Alle hören

bedächtig und ruhig zu, klatschen nur, wenn alle klatschen, stehen nur am Ende der Veranstaltung auf – niemand wird einen Fan-Schal dabei haben, geschweige denn Fangesänge anstimmen. Das gehört sich in der Oper schlicht nicht. Die gleiche Truppe, exakt die gleichen Menschen, würden im Fußballstadion nur Stunden später ein ganz anderes Verhalten an den Tag legen, inklusive Fanschals und Fangesänge!

Das kleine Beispiel zeigt, wie sehr das Verhalten von Menschen vom Kontext abhängig ist. Beobachtest Du Deine Mitarbeiter eher als träge, ohne Ideen und antriebslos, Veränderungen umzusetzen, sollten wir uns fragen, an welchen Aspekten des Kontexts liegt das? Was fördert dieses Verhalten in Deinem Unternehmen? 5S ist dabei eine erste Möglichkeit, den Kontext so zu verändern, dass die Mitarbeiter merken, hier geht was, hier kann ich etwas zur Veränderung beitragen.

Noch ein Punkt zum Ausdruck, „Wir müssen die Mitarbeiter mitnehmen.“:

*„Die Zeit, in der böse Männer mit dunklen langen Mänteln kamen, um die Menschen
„mitzunehmen“, ist zum Glück lange vorbei.“*

Benno Löffler

Falls Du Dir jetzt noch immer die Frage stellst: „Wie führe ich 5S richtig ein?“. Unbedingt ohne, dass es jemandem wehtut. Nein, im Ernst, dafür hast Du ja dieses Buch. Hier möchte ich allerdings Folgendes anmerken: Selbstverständlich ist dieser Praxisleitfaden nur eine Empfehlung, ein Vorgehen, das für mich bisher immer tadellos funktioniert hat. Allerdings bin ich, je nach Rahmenbedingung und Situation, bewusst und manchmal unbewusst davon abgewichen. Dazu möchte ich Dich auch ausdrücklich ermutigen! Denn nichts ist schädlicher als ohne Rücksicht auf die Gegebenheiten einer Methode blind zu folgen.

Die Erkenntnisse aus der Anwendung der Methode habe ich Dir am Ende des nachfolgenden Absatzes zusammengetragen – als Sammlung typischer Fallstricke.

Was Du vorab wissen solltest

Bevor es im dritten Teil praktisch wird, möchte ich Dir noch drei wichtige Gedanken mit auf den Weg geben. Häufig scheitert 5S schon bevor mit der Einführung begonnen wurde, z. B. schlicht, weil es bei den Verantwortlichen Bedenken gibt. Dabei spielen weitverbreitete Herausforderungen und Glaubenssätze eine große Rolle. Die Herausforderungen, Bedenken und Glaubenssätze, die mir bisher untergekommen sind, werde ich in diesem Kapitel ansprechen.

Außerdem kann bei der Einführung von 5S eine Menge „in die Hose“ gehen. Um diese Fehlritte zu umgehen, stelle ich Dir im zweiten Teil dieses Abschnittes einige wichtige Fettnäpfchen vor. Das bewahrt Dich zwar nicht vor neuen Irrtümern, aber zumindest vor denen, die andere schon vor Dir begangen haben.

Zu guter Letzt, und dies ist einzigartig in diesem 5S-Buch, gehe ich auf das Beheben der Ursache der Unordnung ein. Schließlich bringt es Dir nichts, wenn ihr euch mit großem Ehrgeiz und Elan an die Neugestaltung der Arbeitsplätze macht und bereits nach wenigen Wochen sieht alles wieder so chaotisch und unordentlich aus wie vorher. Es ist also wichtig, die Ursache der Unordnung in Deinem Unternehmen zu kennen und zu beheben. Dabei helfen zwei wichtige Unterscheidungen, die ich Dir nicht vorenthalten möchte. Ursachenanalyse und die beschriebenen Unterscheidungen basieren auf der Soziologie. Ein eher ungewöhnlicher, aber sehr wirkungsvoller Ansatz, um Mitarbeiter- (und Unternehmens-) Verhalten zu verstehen. Dieser soziologische Blick auf Unternehmen und die 5S-Einführung macht dieses Buch einzigartig und dieses 5S-Konzept so wirkungsvoll.

Herausforderungen bei der Einführung von 5S

Hinter dem Verzögern und Verschleppen der Einführung von 5S stecken recht tiefe Vorurteile und Glaubenssätze. Sie können sich über die Methode erstrecken und auch über die eigenen Mitarbeiter. Einige mir häufig begegnete Bedenken habe ich hier aufgeführt.

Beliebte Bedenken und Glaubenssätze, die die Mitarbeiter bzw. Dich betreffen:**1) Meine Leute können keine Ordnung halten.**

Ein sehr natürliches Empfinden, schließlich hat man seine Mitarbeiter jahrelang dabei beobachtet, wie sie sich nach jeder Aufräumaktion immer wieder innerhalb kürzester Zeit ihr eigenes Chaos geschaffen haben.

Das ist oft ein Beobachtungsfehler. Das Misstrauen gebührt nicht den Menschen, sondern dem Kontext, in dem die Menschen agieren. Schließlich würdest Du den Menschen auch nicht vorwerfen, dass sie sich in der Oper so ruhig verhalten, obwohl die gleichen Menschen im Fußballstadion lautstark mitsingen und grölen. Wie oben schon beschrieben, setzt 5S genau da an. 5S schafft einen Kontext, indem es wahrscheinlicher ist, Ordnung zu halten. Nach den angesprochenen Aufräumaktionen wurde eben nicht dafür gesorgt, dass sich eine dauerhafte Ordnung einstellen kann. Üblicherweise fehlt es an Strukturen, Visualisierung und der Selbstdisziplin, um die Veränderung aufrechtzuerhalten und die erforderliche Arbeit bestmöglich zu unterstützen.

2) Ich habe keine Zeit, mich darum zu kümmern.

Richtig, initial ist ein wenig Zeit erforderlich, um die 5S-Einführung vorzubereiten, den ersten Workshop durchzuführen und auch das „5te S“ umzusetzen und anzuwenden. Nach kurzer Zeit, oft bereits nach dem ersten Workshop, spätestens nach wenigen Tagen, stellt sich schon ein Nutzen ein und die Mitarbeiter nehmen das Heft des Handelns selbst in die Hand. Je nachdem, wie ihr intern aufgestellt seid, brauchst Du als Unternehmer oder Nachfolger zu Beginn nicht mehr als zwei Stunden pro Woche investieren, um das Momentum aufrechtzuerhalten und neue 5S-Ideen anzuregen.

3) Meine Mitarbeiter haben keine Zeit aufzuräumen, die sollen arbeiten.

Du erinnerst Dich bestimmt an die kleine Geschichte vom Bauern, der keine Zeit hat, einen Zaun um seinen Hühnerstall zu bauen. Richtig, genauso verhält es sich auch mit diesem Glaubenssatz. Zu Beginn ist etwas Aufwand nötig, um 5S einzuführen. Der Aufwand lohnt sich aber schnell, wenn danach schneller, besser und frustfreier gearbeitet werden kann. Ein selbstverstärkender Effekt.

An dieser Stelle möchte ich ein Dilemma aufgreifen, auf das ich immer wieder angesprochen werde. Schließlich ist es ja so, dass es egal ist, ob Hühner eingefangen werden müssen oder die Säge zu schärfen ist, erst einmal gibt es ein Problem, das jetzt gerade dringlich ist. Da hat das „Wichtige“ – die Weiterentwicklung – erst einmal zweite Priorität. Ähnlich ist es auch im Unternehmen. Wenn der Kunde ruft (oder bereits schreit) und seine Lieferung braucht, ist er nur schwer zu vertrösten – Dringlichkeit sticht Wichtigkeit. Auch wenn es wichtig und logisch ist, erst den Zaun zu reparieren und dann die Tiere einzufangen, ist das leider nicht intuitiv. In meinen Augen ist für dieses Dilemma eine strategische Entscheidung eines Unternehmers nötig, durch die das Wichtige, die Arbeit am Unternehmen, gegenüber dem Dringlichen, dem Tagesgeschäft, mehr Bedeutung zugesprochen bekommt. Das kann und muss dann auch bedeuten, dass kurzfristig zusätzliche Verzögerungen entstehen. Allerdings spielt es meines Erachtens oft auch keine Rolle mehr, ob Kunden nun nach 10 oder 12 Wochen Verspätung ihre Maschine bekommen. Da ist es meist wichtiger, verlässlich zu sein und direkt einen realistischeren Verzug mitzuteilen, als die verbreitete Tröpfchen-Strategie zu fahren. Der Umgang mit Lieferterminen und deren Kommunikation ist natürlich hochgradig individuell und von vielen Faktoren abhängig. Jedoch sind Verbesserungen und Problemlösungen nur durch diese wie auch immer geschaffenen Freiräume möglich. Am Ende werden alle Kunden von einer schnelleren, besseren Lieferung profitieren.

Glaubenssätze, die die 5S-Methode infrage stellen

4) **5S ist doch nur „Schöner Wohnen“, am Ende steht in jeder Halle ein Kicker und Pflanzen und keiner kommt mehr zum Arbeiten.**

Wenn 5S erst einmal diesen Stempel aufgedrückt bekommen hat, wird es schwer. Das Gute ist allerdings, Du und Deine Führungskräfte haben es selbst in der Hand, dieses Stigma zu vermeiden. Worauf es ankommt, ist der unbedingte Wertschöpfungsbezug. 5S muss zwingend auf die Erbringung von Wertschöpfung zum Kunden ausgerichtet sein. Dabei ist die Auswahl des ersten 5S-Bereichs für den Workshop superwichtig. Weil es so essenziell ist, habe ich dazu im dritten Teil einen ganzen Absatz geschrieben. Wenn

alles auf Wertschöpfung ausgerichtet ist, kommt auch keiner auf die Idee, einen Kicker oder einen Billardtisch in die Halle zu stellen. Schließlich würde das eher zu einem Pausen- oder einem Freizeitraum passen und nicht in die Werkstatt.

Maßnahmen, die das Arbeitsklima verbessern, wie zum Beispiel Geräuschpegel senken, Schmutz und Staub reduzieren, mögliche Ideen der Mitarbeiter anhören. Diese verbessern direkt die Arbeitsbedingungen bzw. sorgen für weniger Reinigungsaufwand und sollten nicht direkt als „Schöner Wohnen“ abgestempelt werden. Hier sind Fingerspitzengefühl und ein gewisser Weitblick beim Abwägen der Investitionen gefragt. Es kann helfen, vorab Rahmenbedingungen abzustimmen, nach denen Mitarbeiter Ideen selbstständig umsetzen können und der Wertschöpfungsbezug gewährleistet ist.

5) Ordnung und Sauberkeit, das bringt uns doch nicht weiter.

Tatsächlich ein oft gehörter Einwand. Dem würde ich sogar zustimmen, wenn sich die Ordnung und Sauberkeit nicht auf echte Arbeit für Kunden bezieht. Unbedingtes Ziel des beschriebenen Konzepts in diesem Buch ist aber der direkte Bezug zur Wertschöpfung. Ist dieser nicht gegeben, läuft etwas schief.

6) Das ist viel zu teuer, das Geld haben wir aktuell nicht.

Hier ist das Schöne, Du hast es selbst in der Hand, nach welchen Rahmenbedingungen 5S umgesetzt wird. Je nach Budget kannst Du mit den Mitarbeitern abstimmen, welche Maßnahmen jetzt, später und erst einmal nicht umgesetzt werden. Grundsätzlich ist es so, dass mein Ansatz zur 5S Einführung mit wenig oder ganz ohne finanzielle Investition auskommen kann. Schließlich werden zu Beginn eher sehr viele Werkzeuge aussortiert.

Üblicherweise muss neues Werkzeug nur sehr gezielt und mit kalkulierbarem Nutzen nachgekauft werden, z. B., wenn dadurch Laufen, Warten oder Abstimmungsaufwand unmittelbar reduziert wird. Dann ist das Ganze auch kalkulierbar und amortisiert sich schnell. Auch Werkbänke, Schränke etc. müssen nicht neu gekauft, sondern es kann auf vorhandene Bestände zurückgegriffen werden. Wie gesagt, standardmäßig wird nach dem Aussortieren weniger benötigt, als sich vorher in den Bereichen unbeobachtet angehäuft hat.

7) Wenn es frei zugänglich ist, kommt mehr Werkzeug weg.

Erst einmal ist das ein Glaubenssatz, der mehr über seine „Inhaber“ als über die Verdächtigen aussagt. In einer vertrauensvollen Unternehmenskultur, in der jeder zu allem Zugang hat und z. B. Werkzeug auch zu Hause nutzen darf, was in vielen handwerklichen Betrieben üblich ist, lohnt sich der Diebstahl gar nicht. Alles ist vorhanden und verfügbar. Die Hürde ist weitaus geringer, etwas unerlaubt mitzunehmen, von dem man weiß, dass es niemandem auffallen wird. Wird es in der hintersten Ecke, im vollsten Schrank und in der untersten Schublade aufbewahrt, wird es kaum jemand vermissen. Zumindest nicht sehr bald, sodass es dann nicht mehr nachvollziehbar ist, wer es als Letzter genutzt hat. Wird 5S aber vollständig, inklusive des „5-ten S“, der Selbstdisziplin eingeführt, fällt es sehr schnell auf, wenn etwas am Werkzeugbrett oder dergleichen fehlt. Es ist ja offensichtlich und kann nachverfolgt werden. Wurde vereinbart, dass am Ende des Tages oder der Schicht nicht mehr benötigtes Werkzeug zurück an seinen Platz kommt, ist möglicherweise sogar noch bekannt, wer als Letzter mit der Zange oder dem Winkelschleifer gearbeitet hat. Durch das Mehr an Transparenz kommt meiner Erfahrung nach eher weniger weg und wird das Werkzeug weder defekt noch verschmutzt zurückgebracht.

8) Wir machen hier Projektgeschäft, da ist immer alles anders, da bringt uns die Struktur auch nichts.

Wenn Du diesem Glaubenssatz verhaftet bist, solltest Du unbedingt auch den Abschnitt über die Unterscheidung zweier Wertschöpfungsarten (die Wertschöpfung der Norm und die der Ausnahmen) lesen. So viel vorweg, in jedem Unternehmen gibt es eine unterschiedliche Verteilung dieser beiden Arten. In manchen Unternehmen kommt es darauf an, effizient vorhandenes Wissen wieder und wieder anzuwenden (die Wertschöpfung der Norm, z. B. Massenfertigung) und andere Unternehmen verdienen ihr Geld damit, immer wieder unter großer Dynamik Lösungen für neue unbekannte Kundenprobleme zu finden (die Wertschöpfung der Ausnahme, z. B. Sondermaschinenbau). Falls Du zu Zweiteren gehörst und nun denkst: „Sag ich doch, bei uns ist eh immer alles neu!“, muss ich Dich leider enttäuschen, denn nie ist es so komplett schwarz oder weiß. Hier setzt 5S ebenso an. Auch in den super

„dynamischen“ Bereichen gibt es wiederkehrende Anteile. Diese zu standardisieren und zu strukturieren, schafft Freiheiten für die Wertschöpfung der Ausnahme – für die Überraschungen.

Typischerweise kommen kleinere Betriebe und Sondermaschinenbauer im Gegensatz zu großen Konzernen sehr gut mit der Wertschöpfung der Ausnahme, mit Dynamik klar. Überraschungen können Änderungsanforderungen des Kunden oder Probleme mit Lieferanten etc. sein, die von eigenverantwortlichen Mitarbeitern einfach und pragmatisch gelöst werden. Das ist ein sehr großer Vorteil von KMUs. In größeren Unternehmen mit ihren Regeln, Vorgaben und Prozessen stellen solche Überraschungen die Mitarbeiter meist vor scheinbar unlösbare Herausforderungen, ohne von den Vorgaben abzuweichen. Im Gegensatz dazu haben kleine Unternehmen Schwierigkeiten, die wiederkehrende Wertschöpfung der Norm zu erbringen. Jedes Problem scheint ein neues zu sein. Fire fighting und Trouble shooting sind bei den Mitarbeitern und Führungskräften hoch angesehen. Aufgrund fehlender Standards, Regeln und Vorgaben wird das Rad ständig neu erfunden. Das ist total unproduktiv und ineffizient. 5S ist eine sehr gute Möglichkeit, Struktur für wiederkehrende Probleme und Aufgaben zu schaffen, ebenfalls mit dem Ziel, mehr Kapazität für die echten Überraschungen und wirklich unbekannt Probleme zu haben.

Weil Wertschöpfung der Ausnahme und Wertschöpfung der Norm recht sperrige Begriffe sind, hat Gerhard Wohland die Farben Rot und Blau dafür definiert. Rot für die Wertschöpfung der Ausnahme und Blau für die Wertschöpfung der Norm. Doch dazu später mehr.

Typische Fallstricke bei der 5S Einführung

Es gibt so einige Fallstricke, in die ich in meiner Zeit als Lean Experte ebenfalls schon geraten bin. Damit ihr in Deinem Betrieb nicht die gleichen Fehler macht, habe ich sie Dir zusammengefasst. Dabei handelt es sich um Wissen, das Du für Deine Situation angepasst berücksichtigen kannst. Dennoch, und darauf gehe ich im nachfolgenden Abschnitt noch weiter ein, reicht es oft nicht, einfach nur Wissen zu übernehmen. Besser ist es, ein Gespür für den konkreten Kontext zu entwickeln und dies in der Entscheidung zu berücksichtigen. Es gibt Menschen,

die haben bei 5S-Fragen dieses „Händchen“, andere Menschen eben bei anderen Themen. Falls Du also jemand mit diesem Gespür für Ordnung bist oder jemanden in Deinem Betrieb oder Umfeld kennst, der ggf. sogar ein besseres Gespür als Du hat, solltest Du diese Person unbedingt mit einbeziehen. Damit vermeidest Du unter Umständen neue Irrtümer.

1. Azubis 5S einführen lassen, weil sie günstiger sind

Ich habe es schon des Öfteren erlebt, dass Unternehmer aus einem Kostenaspekt heraus ausschließlich die Auszubildenden für das Durchführen der 5S-Workshops verpflichtet haben. Das spart natürlich am falschen Ende, aus mehreren Gründen:

- Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass die Azubis die Prozesse und Arbeiten an dem Arbeitsplatz bzw. in dem Bereich (noch) nicht so gut kennen. Das führt zu dem Problem, dass die, die damit zukünftig arbeiten müssen, nicht mit der Anordnung der Werkzeuge etc. klarkommen.
- Es zeigt allen in der Belegschaft, welche Priorität der Einführung von 5S gegeben wird – definitiv keine hohe.
- Letztendlich verdeutlicht dies, dass die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Ordnung nicht bei denjenigen liegt, die damit arbeiten, sondern bei den Auszubildenden.

Diese drei Punkte sorgen dafür, dass die 5S-Einführung zum Scheitern verurteilt ist.

2. Externe oder Vorgesetzte geben vor, wie was auszusehen hat.

Ebenfalls ein sehr beliebter Fehler ist, dass andere Menschen als die, die an den Arbeitsplätzen arbeiten, (zu detaillierte) Vorgaben über den angestrebten Zustand des Bereiches machen. Ähnlich wie bei den Azubis können auch die Externen und meistens nicht mal die Vorgesetzten, die Tätigkeiten und benötigten Werkzeuge, Materialien etc. und die vorhandenen bzw. benötigten Rahmenbedingungen einschätzen. Das führt dann zu Diskrepanzen zwischen dem, was, wie und wo im Bereich benötigt wird und was tatsächlich vorhanden ist.

Schlimmer als bei den Azubis wirkt allerdings die Problematik, dass aufgrund der formalen Macht der Vorgesetzten die Wahrscheinlichkeit deutlich geringer

ist, dass am vorgegebenen Zustand im Nachgang etwas offiziell geändert wird. Schließlich ist es einfacher, den Azubis(unschuldigerweise) Unfähigkeit vorzuwerfen als dem Chef. Aus meiner Sicht ist in beiden bisher genannten Fällen (1. und 2.) das A und O, dass die Mitarbeiter, die in dem Bereich arbeiten werden, auch den Bereich für sich passend gestalten.

3. Roll-out von einem Pilot-Bereich auf die ganze Firma

In ein ähnliches Horn bläst dieser Punkt. Manchmal wird gesagt, jetzt, wo wir einen Bereich im 5S-Zustand oder einen Standard (aus dem Internet) haben, können wir das Ganze ja „einfach“ auf alle anderen Bereiche und Abteilungen übertragen. Allerdings wird dabei verkannt, dass je nach Tätigkeit und Bereich die Arbeiten sehr unterschiedlich sind. Ein blindes „Kopier statt Kapiert“ ist nie gut. Zumal es das Ganze auch oft in die Länge zieht: Anstelle von Mitarbeitern, die mit Lust und Motivation ihren Bereich so gestalten, wie sie ihn brauchen, müssen sie sich mühsam mit einer zentralen Organisation oder den anderen Bereichen abstimmen. Damit das Management ein gutes Gefühl dabei hat, wenn alles gleichförmig aussieht oder mit dem Argument, dass Mitarbeiter einfacher zwischen Bereichen tauschen können. Wenn Letzteres nach 5S nicht ohnehin der Fall ist, dann ist dort etwas schiefgelaufen beim Systematisieren und Standardisieren.

4. Mit der Standardisierung anfangen

Richtig frustrierend wird 5S für alle Beteiligten, wenn zuallererst ein betriebsübergreifender 5S-Standard erarbeitet werden soll. Noch schlimmer wird es allerdings, wenn standortübergreifend standardisiert werden soll. In der Zeit, in der dann über Farben, Systeme und Methoden der Visualisierung und Standardisierung diskutiert wird, hätten schon ganze Betriebsbereiche 5S-mäßig verändert werden können. Die Beteiligten fangen an, sich über die Farben zu streiten, nicht weil es einen Wertschöpfungsbezug hat, sondern nur, weil schon Bodenmarkierungen mit einer gewissen Farbe im eigenen Bereich vorhanden sind und der Änderungsaufwand zu groß ist. Aufgrund der Unterschiede in den Bereichen wäre mein Tipp für die „grüne Wiese“, erst mit einem Bereich zu starten und dann allen nachfolgenden Bereichen den Hinweis zu geben, sich daran zu orientieren. Aus meiner Sicht wirkt die perfekte Anpassung der Bereiche an die zu erbringende

Wertschöpfung höher als der Drang der unbedingten Konformität. Ausnahmen würde ich auch wieder auf der „grünen Wiese“ machen und ggf. einen passenden fertigen Standard als Orientierung und Inspirationsquelle nehmen oder bei sehr aufwändigen Dingen wie permanenten Bodenmarkierungen. Falls Letztere nötig sind, können die Farben für Fahrwege, Stellplätze oder Sperrflächen bei viel Stapler- oder Hubwagenverkehr vorher festgelegt werden, um ein nachträgliches Anpassen zu vermeiden. Hier sind natürlich auch Anforderungen der Berufsgenossenschaft zu berücksichtigen.

5. Schöner Wohnen (ohne Wertschöpfungsbezug)

Diesen Fallstrick kennst Du schon. Da er aber so gravierend ist, darf er auch hier nicht fehlen. Wie bereits erwähnt, ist 5S nicht mit „schöner Wohnen“ zu verwechseln. 5S wird „verbrannt“, wenn es nur dazu missbraucht wird, schöne neue Arbeitsplätze mit bunten Farben, vielen Pflanzen, tollem hellen Fußboden und Wänden zu gestalten. Wenn der Fokus darauf liegt, alles möglichst schön und konform über alle Bereiche hinweg zu gestalten, dann wird es die Mitarbeiter eher daran hindern, wirksam und wertschöpfend zu arbeiten. Das solltest Du unbedingt vermeiden. Dabei hilft eine sorgfältige Auswahl des ersten 5S-Bereiches, mit unbedingtem Fokus auf die Erbringung von wichtiger Wertschöpfung sowie das Vertrauen in die Mitarbeiter, dass sie ihren Bereich für sich und die Wertschöpfung passend einrichten.

6. Erkenntnisse aus bewährten Lean Prinzipien und Verschwendungen missachten

Nun kommt es auf Dich als Führungskraft an, denn bei diesem Punkt geht es um ein Dilemma. Einerseits ist es wichtig, den Mitarbeitern die Freiheit zu geben, ihren Arbeitsplatz eigenständig und nach ihren Anforderungen zu gestalten (siehe Punkt 2). Andererseits sollten dabei auch wichtige Prinzipien zur verschwendungsarmen Gestaltung der Arbeitsplätze berücksichtigt werden. Ein einfaches Beispiel sind die Aspekte der Ergonomie: schwere Dinge nach unten, häufig Benötigtes in der Mitte, selten Benötigtes mit wenig Gewicht nach oben. Ein umfangreicheres Beispiel ist die Gestaltung von Fließfertigung oder Zellfertigung, deren Prinzipien je nach Art der anfallenden Arbeiten berücksichtigt werden können. Bei häufig wiederkehrenden Aufträgen kann sich das

auch im (Sonder-) Maschinenbau oder anderen produzierenden Gewerken im KMU-Bereich lohnen. Ist das relevant und fehlt es den Mitarbeitern darüber an Kenntnissen, lohnt es sich, diese vorher aufzubauen **und sie diese sogar praktisch erfahren zu lassen** (ggf. durch Lean-Spiele). Andernfalls führt es möglicherweise zu Diskussionen während des 5S-Workshops bis hin zur Entscheidung der Führungskraft: „Lasse ich es zu, dass nützliche Prinzipien unberücksichtigt bleiben, oder setze ich mich mit formaler Macht durch?“. Durch entsprechendes Fingerspitzengefühl kann man als Führungskraft auch noch im Workshop über Argumentation beides erreichen. Die Wahrscheinlichkeit der Berücksichtigung relevanter Prinzipien steigt jedoch durch den vorherigen Wissensaufbau bei den Mitarbeitern.

Exkurs – Aus der Praxis: Lean-Prinzipien in der Montage

Bei einem meiner Klienten, einem Sondermaschinenbauer, sollte für die Herstellung häufig wiederkehrender Baugruppen ein dedizierter Arbeitsplatz eingerichtet werden. Ziel war es, den Arbeitsplatz so einzurichten, dass alle Aufträge an diesem Arbeitsplatz mit all den benötigten Werkzeugen, Maschinen und Standardbauteilen durchgeführt werden konnten, anstatt an immer wechselnden Orten und Gegebenheiten (Ergonomie, Platz, Laufwege etc.). Aufgrund der schwankenden Nachfrage war seitens der Führungskraft angedacht, dass mehrere Menschen gleichzeitig am Arbeitsplatz eingesetzt werden können, aber auch nur eine einzelne Person daran arbeiten kann. Dafür bietet sich ein Zelldesign in U-Form an. Damit ließe sich auch die Verschwendung durch Bewegung und Transport innerhalb des Arbeitsbereiches minimieren. Im Zuge des Workshops ließen sich die Mitarbeiter jedoch nicht auf diese Gestaltungsform ein, sie wollten lieber mehr laufen. Die Abmachung war dann, die Werkbank ohne U-Form einzurichten und sich das Ganze nach einer entsprechenden Analyse erneut anzuschauen. Dazu ist es leider bisher nicht gekommen. Eine vorherige Einführung in die Prinzipien der 8 Verschwendungsarten und der Arbeitsplatzgestaltung wäre hier hilfreich gewesen.

7. Mitarbeitern keine Zeit für 5S geben

Es kommt immer wieder vor, dass Führungskräfte für mehr Ordnung, Sauberkeit und Weiterentwicklung appellieren, aber den Mitarbeitern keine Zeit dafür einräumen. Oft sind Kundenaufträge dringender und werden bevorzugt. Dass die Kundenaufträge nach der zeitlichen Investition in 5S deutlich schneller und auch einfacher bearbeitet werden können, wird oft nicht gesehen. Somit entsteht ein Konflikt zwischen dem Tagesgeschäft, der Kundenarbeit und der 5S-Einführung. Du kannst Dir vorstellen, dass die Kunden dabei meistens kurzfristig besser wegkommen. Langfristig verlieren aber alle – das Unternehmen, die Mitarbeiter und auch die Kunden. Ich habe auch schon erlebt, dass Mitarbeiter von sich aus Kundenaufträgen den Vorrang vor der Weiterentwicklung geben. Vor allem hat sich der Unternehmer gewundert, dass keine Weiterentwicklung stattfindet, obwohl sich die Mitarbeiter Zeit nehmen könnten und dürften. Falls Dir das bekannt vorkommt, lese unbedingt den Abschnitt „Ursachen für Chaos müssen behoben werden“.

8. Heilige Kühe schlachten

Dieser Fallstrick liegt mir ganz besonders am Herzen. Deshalb gehe ich darauf etwas ausführlicher ein. Vermeide zu Beginn unbedingt die Abschaffung „heiliger Kühe“ durch die 5S-Einführung. In jedem Unternehmen gibt es gewisse Dinge, die den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Gründen „heilig“ sind. Zum Beispiel die personifizierte Werkzeugkisten oder -wägen, die nach jahrelangem Kampf eingeführt wurden, um dem Werkzeugchaos ein wenig Herr zu werden, bei der Einführung aber für unterschiedliche Probleme sorgen, u. a.:

- zu viel Werkzeugbedarf und fehlende Transparenz darüber, vor allem bei Spezialwerkzeugen,
- längere Lauf- und Transportwege sowie -zeiten, da der Werkzeugwagen immer mitgeführt werden muss, anstatt Werkzeug dort zu platzieren, wo es benötigt wird,
- fehlende Verfügbarkeit einzelner Werkzeuge bei Urlaub oder Krankheit.

Trotz möglicher Nachteile einer solchen heiligen Kuh kann ihre „Schlachtung“ der 5S-Einführung einen herben Dämpfer verschaffen. Der Aufruhr in der Belegschaft könnte den Blick auf den Nutzen von 5S versperren. Vielleicht sogar

berechtigterweise, schließlich waren die heiligen Kühe (z. B. personifizierte Werkzeugwagen) ja mal als Lösung für erkannte Probleme gedacht: Suchen, Laufen, Warten, Unordnung etc. Also die gleichen Probleme, die auch jetzt wieder für Frust und Verschwendung sorgen und wegen derer Du vermutlich dieses Buch liest. Die Vermutung der Mitarbeiter liegt jedoch nahe, dass beim Abschaffen der heiligen Kuh die Situation noch schlimmer werden könnte. Deshalb rate ich im ersten Schritt stets davon ab, heilige Kühe anzugehen. Durch die Platzierung des benötigten Werkzeugs am Ort des Geschehens ergibt sich immer seltener der Bedarf, den Werkzeugwagen zu nutzen.

Welche heiligen Kühe es in Deinem Betrieb gibt, weißt Du natürlich am besten selbst oder kannst mit Deinen Führungskräften oder Mitarbeitern darüber sprechen.

Wichtige Unterscheidungen, um Ursachen zu erkennen

Nach und nach haben sich die nachfolgenden Unterscheidungen bei der Einführung von 5S und von Lean insgesamt als besonders beachtenswert herausgestellt. Damit Du und Deine Mitarbeiter diese Unterscheidung für Eure Diskussionen im Vorfeld und während der 5S-Einführung nutzen könnt, stelle ich sie Dir hier vor. Meiner Erfahrung nach kommt es ohne diese Unterscheidung oft zu Beschäftigung (anstelle von wertschöpfender Arbeit). Also zu Tätigkeiten, die eher einer internen Referenz folgen und keinen echten Bezug zum Kundennutzen und zur Wertschöpfung haben.

Die Unterscheidungen sind von großer Bedeutung, wenn es darum geht, wirklich dauerhaft Ordnung und Klarheit in Deinem Unternehmen zu halten. Sie sind Grundlage dafür, den Mustern, die für Unordnung und Chaos sorgen, auf die Schliche zu kommen. Um diese Muster im letzten Abschnitt des zweiten Teiles nachvollziehen zu können, solltest Du den nachfolgenden Teil aufmerksam lesen.

Zwei wichtige Wertschöpfungsarten

Zuallererst spielt dabei die Unterscheidung von zwei Wertschöpfungsarten eine Rolle. Die Wertschöpfung der Norm und die Wertschöpfung der Ausnahme. Der Einfachheit halber hat Gerhard Wohland die Bezeichnung durch die Farben Blau und Rot eingeführt. Blau für die Wertschöpfung der Norm und Rot für die Wertschöpfung der Ausnahme.

Blaue Wertschöpfung – technisches System – wiederkehrend

Die blaue Wertschöpfung findet in technischen, ausschließlich komplizierten Systemen statt. Das lässt sich daran erkennen, wenn für die Lösung einer Aufgabe bereits Wissen vorhanden ist. Zum Beispiel, wenn eine Maschine zum 1001. Mal gefertigt werden soll, dann ist es effizient, auf das Wissen aus den 1000 vorherigen Malen zurückzugreifen und die 1001. Maschine so zu bauen, wie es sich zuvor bewährt hat. Das Rad täglich neu zu erfinden, wäre ineffizient. Ähnlich verhält es sich mit Arbeiten wie der Rechnungsstellung, der Massenfertigung von CNC-Bauteilen, dem Einsetzen von Rillenkugellagern oder dem Anfertigen von Bohrungen. Über all diese Tätigkeiten haben sich Menschen vorher zuhauf den Kopf zerbrochen, ausprobiert und ihr Wissen aufgeschrieben und stellen es z. T. sogar in Tabellenbüchern zur Verfügung.

Wissen ist das, was bei der blauen Wertschöpfung gefragt ist.

Wenn es für eine Tätigkeit Wissen gibt, wäre es ziemlich unklug, es nicht zu nutzen. Es darf nach dem „Wie?“ gefragt werden, „Wie lösen wir diese Aufgabe?“.

Die Anwendung bzw. Nutzung von 5S ist ein solches „blaues“ Werkzeug. Nachdem einmal festgelegt wurde, wo welches Werkzeug in welcher Anzahl aufbewahrt werden soll, ist es Verschwendung, sich jeden Abend neu zu überlegen, wo der Hammer wohl hinkommen könnte oder jeden Morgen erneut danach zu suchen. Diese Reduktion der Komplexität und der nötigen Kreativität für das Aufräumen und Lagern von Gegenständen macht 5S so nützlich. So bleibt Kapazität frei für die Arbeit, für die es Kreativität braucht.

Du wirst Dir bereits gedacht haben, dass leider nicht alle Tätigkeiten von dieser „einfachen“ Art der Wertschöpfung sind. Schließlich läuft nicht immer alles so glatt und standardisiert ab. Was Du da beobachtest, ist entweder Chaos oder Dynamik. Von Chaos spreche ich, wenn sich Unordnung in eher blauer Wertschöpfungsumgebung einstellt. Es also Wissen gibt und daher auch Standards/Vorgaben/Arbeitsplatzanweisungen etc. geben sollte, sie aber nicht erstellt oder genutzt werden, sondern jeder „sein eigenes Süppchen kocht“. Das ist reinste Verschwendung und sollte vermieden werden.

Für den Umgang mit Dynamik (also Überraschungen von außen) braucht es die rote Wertschöpfung. Das mag auch chaotisch erscheinen, sollte aber nicht verwechselt werden. Warum das so ist, steht im nächsten Abschnitt.

Rote Wertschöpfung – dynamisches System – einmalig

In jedem Unternehmen gibt es Aufgaben, für die es kein Wissen gibt – komplexe Aufgaben. Überraschungen, die vorher noch nie aufgetreten sind und auch zukünftig (möglicherweise) nie wieder auftreten. Stell Dir vor, der Wettbewerb bringt ein neues Produkt auf den Markt, die Kunden wünschen sich Funktionen, die wir mit unserem aktuellen Angebot nicht abdecken können. Oder ein anderes Beispiel: Es soll ein neues Logo entwickelt werden.

Für keines der genannten Probleme gibt es einen Standard oder ein Handbuch, in dem nachgeschlagen werden könnte, wie diese Probleme zu lösen wären. Es gibt dafür schlicht kein Wissen, die Frage nach dem „Wie?“ ist hier überflüssig. Beim Logo-Beispiel gibt es leider kein Marketingbuch der Welt, in dem steht wie ein Logo für das Unternehmen mit der Zielgruppe, den Wettbewerbern, dem Kundenstamm, den Produkten ganz exakt aussehen sollte. Aber wenn es kein Wissen gibt, worauf kommt es denn dann bei der Lösung dieser Probleme an?

Im Umgang mit roten Problemen braucht es Ideen.

Ideen sind im weitesten Sinne Gedanken, die sich mit Gefühlen verknüpfen. Du kennst das, Dir schießen jeden Tag 50.000 bis 60.000 Gedanken durch Kopf und bei manchen hast Du das Gefühl, „Stark, das ist ein richtig guter Gedanke, das

fühlt sich gut an.“ Das ist dann eine gute Idee. Bleibt das Gefühl aus, wird der Gedanke verworfen und weitergedacht, um das Problem zu lösen.

Nun gibt es Menschen, die bei gewissen Problemstellungen häufiger gute Ideen haben als andere. Man könnte auch sagen, sie haben ein „gutes Händchen“ dafür. Gerhard Wohland nennt diese Menschen „Könner“. Beim-Logo-Beispiel gibt es Könner, die gute Ideen bekommen, wenn sie ein Logo entwickeln sollen. Natürlich braucht es auch Wissen, z. B. über Komplementärfarben, über das Drucken/Setzen etc. Mindestens genauso wichtig ist das Können der Person – ihre Kreativität und ihre guten Ideen für die Gestaltung. Da dies etwas mit Gefühlen zu tun hat, können es Könner oft nicht erklären, wie sie genau arbeiten. Dieser Umstand lässt viele Unternehmen an der Skalierung bzw. dem Wachstum ihres Business scheitern. Zudem erklärt es, warum es andere nicht schaffen, das „Wissen“ ihrer erfahrenen langjährigen Mitarbeiter an die jungen weiterzugeben. Es ist eben schlicht kein Wissen, was die „alten Hasen“ abhebt, sondern Können – etwas, das sich nicht weitergeben lässt.

Du merkst schon, es ist also nicht egal, wer diese roten Probleme löst. Falls jemand also „kein Händchen“ hat, kein „Könner“ ist, kann er auch keine guten Ideen zu einem Problem entwickeln. Deshalb ist bei roten Problemen die Frage nach dem „Wer?“ so wichtig, also „Wer hat dafür ein Händchen?“, „Wer kann mir dieses Problem am besten lösen?“. Sich diese Frage zu stellen, ist für mich eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft im Umgang mit Dynamik. Auch dafür bedarf es ein Können, ein Gefühl dafür, wer für dieses Problem ein Könner sein kann. Das Händchen brauchen Führungskräfte allerdings nur, falls nicht schon bekannt ist, welche Menschen sich beim Umgang mit ähnlichen derartigen roten Problemen verdient gemacht haben.

Weil Könner ihr Können eben oft nicht erklären können, bedeutet das auch, dass „Nicht-Könner“ nicht unbedingt verstehen, was da vor sich geht. Wenn dann eine hohe Dynamik mit vielen Überraschungen im Spiel ist, erscheint das, was sich dann einstellt, einem Manager (ohne das nötige Können) so, als würde blankes Chaos herrschen. Leider führt das dann oft zu Steuerungsimpulsen, um diesem scheinbaren Chaos Herr zu werden. Steuerungsimpulse in Form von Vorgaben, Standards, Berichten, Report-Meetings etc. sind natürliche Feinde von Könnern. Die Impulse schränken sie zu sehr ein, um gute und wirksame Ideen zu

entwickeln. Das führt zu Ausweichmanövern (oder Stillstand) seitens der Könner, was nach noch mehr Chaos aussieht. „Die Leute halten sich ja gar nicht an die Vorgaben! Dann braucht es wohl noch engere Vorgaben.“ Die Folge sind noch mehr Einschränkungen – ein Teufelskreis.

Eine Ergänzung: Mit entsprechender Stückzahl lohnt sich irgendwann auch der Aufwand, automatisierte Lösungen für rote Probleme zu finden (siehe Automobilindustrie). Das erfordert jedoch eine konsequente und aufwändige Trennung von Denken und Handeln, was Massen- und Serienfertigung erst möglich macht. Für den kleineren Mittelstand bleibt oft nur, sich auf die Könner zu verlassen, da technische Lösungen bei kleineren Stückzahlen zu aufwändig wären.

Was bringt diese Rot/Blau-Unterscheidung nun für das Thema 5S und überhaupt?

Der Hauptnutzen dieser Unterscheidung ist sicherlich die Frage nach der Bedeutung von Standards/Regeln/Vorlagen/Arbeitsanweisungen etc.: Wie viel Standardisierung ist nützlich, wie viel ist vertretbar und wo sind Standards eher Zeitverschwendung oder gar schädlich? Für die blaue Wertschöpfung wäre es eben vollständig unproduktiv, KEINE Standards einzuführen. In ausschließlich „roten“ Bereichen sind Standards eher schädlich, aber zumindest überflüssig, da es kein Wissen gibt, das sich standardisieren ließe.

Mit dem „Rot/Blau-Blick“ kann man sich eingestehen, dass nicht alles standardisierbar ist. Auch Tätigkeiten, die dem Anschein nach sehr blau sind, wie z. B. das Biegen von Rohren oder das Kaltumformen von Schneckenflügeln, erfordern das gewisse „Händchen“, das Können der Mitarbeiter. Denn in kleinen Serien oder ohne aufwendige Untersuchung ist jedes Rohr, jede Stahlplatte anders mit Spannungen versehen, sogar innerhalb eines Rohres bzw. einer Platte sind die Spannungen verschieden. Somit kommt es auf den Mitarbeiter an „zu spüren“, ob er bei einem 90° Winkel auf 88° oder eher auf 87° zu biegen hat. Hier wäre ein Standard von z. B. 88,5° fahrlässig, weil jedes Rohr anders zurückfedert. In einem Standard für das Rohrbiegen sollte das besonders hervorgehoben werden und es gilt zu akzeptieren, dass es Mitarbeiter gibt, die ein besseres Gespür haben, wie und wo gebogen bzw. gepresst wird. Manche Menschen schaffen es nach kürzester Zeit schneller und/oder besser als andere nach Jahrzehnten der Erfahrung, gewisse

Tätigkeiten auszuführen bzw. Probleme zu lösen. Nach Gerhard Wohland ergibt sich Können aus Erfahrung gepaart mit Talent – ohne Talent wenig Können.

Nach dem „Könnerprinzip“ ist es also bei der Durchführung nicht-standardisierbarer Arbeiten nicht mehr egal, WER eine Tätigkeit durchführt. Gerhard Wohland nennt das Prinzip deshalb auch die „Reinkarnation der Menschlichkeit in die Wertschöpfung“. Da, wo nötig (wegen der roten Anteile) sollten in Standards also auch Ausdrücke auftauchen, wie z. B. „Hier ist Dein Gefühl gefragt.“ oder „Mach nach Gefühl!“. Deshalb ist es durchaus möglich, die blauen Standards mit dem roten Könnerprinzip zu kombinieren. Allerdings gilt hier der Disclaimer, dass die „Reinkarnation“ in den meisten kleinen Betrieben (unter 10-20 Mitarbeiter) ohnehin kein großes Thema ist, denn da weiß jeder, wer was gut kann und was nicht. Im Wachstum „vergessen“ Unternehmen dieses Konzept leider jedoch oft und es wird zunehmend davon ausgegangen, dass Menschen austauschbar sind oder sich durch Training (also die reine Vermittlung von Wissen) das Können kompensieren ließe – beides sind Trugschlüsse.

Ein weiterer Nutzen ist die Anpassung der Organisation auf die dominante Art der Wertschöpfung. In Betrieben mit eher blaugeprägter Wertschöpfung darf und sollte es durchaus Regeln und Vorgaben geben und es sollte auch Konsequenzen haben, wenn diese Vorgaben nicht eingehalten werden – durch einen Chef mit formaler Macht. Bei rotgeprägten Tätigkeiten wären Regeln, Vorgaben und auch oft Anweisungen vom Chef schädlich, denn Regeln, Vorgaben und Anweisungen übersteuern das Gefühl der Könner. Mitarbeiter erkennen das daran, dass sie immer öfter feststellen, dass die vermeintliche Lösung der Führungskraft nicht zu dem eigentlichen Problem passt – was sehr frustrierend sein kann.

5S ist in der Logik ein sehr blaues Werkzeug. Es handelt sich ja um viele Standards zur Anordnung von Werkzeug und deren Visualisierung. Deshalb entlastet es die Mitarbeiter beim Aufräumen. Da es Wissen gibt, wo was hingehört, muss das nicht nach jedem Arbeitstag, nach jeder Schicht bzw. bei jedem Aufräumen neu überlegt werden. Hammer kommt zu den Hämmern, Maulschlüssel zu den Maulschlüsseln usw. und morgens findet der Kollege alles so vor, wie er es erwartet und kann direkt loslegen.

Da 5S aber nun ein blaues Tool ist, stellt sich natürlich die Frage, ob es auch für rote Tätigkeiten nützlich ist. Meine Meinung: definitiv ja! Genauso wenig wie es keine rein blauen Tätigkeiten gibt, gibt es auch keine rein roten. 5S hat den Vorteil, dass es die blauen Anteile einer Tätigkeit leichter macht. So kann der Könner einfacher arbeiten, wenn seine Werkzeuge an einem standardisierten Ort verfügbar sind und an einem definierten Ort abgelegt werden. Dadurch bleibt mehr Raum und Gehirnaktivität für die kreative Lösungsfindung, sprich für Ideen bei roten Problemen. 5S beseitigt nicht nur das Chaos, sondern entlastet auch die Mitarbeiter für mehr Kapazitäten bei den roten Problemen.

Des Weiteren kann 5S dabei unterstützen, gute Ideen zu bekommen, da es einen offenen Blick auf vorhandenes Werkzeug bietet und so ungewöhnliche Lösungen möglich sind. Schließlich ist ein Hammer zwar ein Hammer, er kann aber mit den richtigen Ideen sehr unterschiedlich eingesetzt werden: zum Nageln, Austreiben, Meißeln usw. oder im Zweifel auch als Türstopper, falls das gerade gefragt ist. Der letzte Punkt spricht jedoch auch dafür, sinnvolles Spezialwerkzeug bereitzustellen, sobald es mit großer Wahrscheinlichkeit mehrfach benötigt wird.

Zu guter Letzt kann Dir diese Rot/Blau-Unterscheidung dabei helfen, Mitarbeiter für die Einführung und das Aufrechterhalten von 5S auszuwählen. Dabei ist es ebenfalls sinnvoll, im ersten Schritt Mitarbeiter mit Affinität und Händchen zur Ordnung einzubeziehen. Sie sind deshalb motivierter, weil sie auch spüren, dass sie dabei gute Ideen haben. Es macht einfach tierischen Spaß, wenn's läuft!

EXKURS – Aus der Theorie: Fehlerkultur vs. Irrtumskultur

Wie in diesem Abschnitt beschrieben, gibt es in blauer Wertschöpfung Wissen für die Bearbeitung von Problemen bzw. Aufgaben. Nun wäre es schade, wenn dieses Wissen nicht angewandt wird, z. B., weil es keinen Standard gibt oder ein Mitarbeiter von dem Standard nichts weiß oder ihn aus anderen Gründen nicht befolgt. Das führt zu Fehlern, die vermeidbar und unnötig sind – reine Verschwendung. Da es schon Wissen gibt, also schon bekannt war, wie die Tätigkeit gut oder auch nicht gut funktioniert, lernen die Beteiligten auch nichts aus diesem Fehler. Etwas, das ja immer bei der häufig geforderten Fehlerkultur so prägnant als

Vorteil herausgestellt wird – in dieser Definition des Begriffs „Fehler“ ist es ein Mythos.

Anders verhält es sich bei roter Wertschöpfung. Dort gibt es kein Wissen. Ideen sind gefragt, also die Gedanken und korrespondierenden Gefühle von Könnern. Da sich rote Probleme nun mal nicht zielgerichtet, kausal und vorhersehbar lösen lassen, kann ein Könnner auch nicht 100 %-ig wissen, ob seine Idee funktioniert – er geht erst einmal davon aus, dass es so ist. Experimentieren ist angesagt. Erst nach dem Experiment stellt sich heraus, „Jawoll, das klappt!“ oder „Ne, das war wohl nichts, das müssen wir noch mal anders probieren.“. In beiden Fällen lernen die Beteiligten und ggf. sogar die Organisation, wenn sich die Lösung rumspricht. Stellt sich im Experiment heraus, dass die Idee nicht funktioniert, hat sich der Könnner geirrt – er unterlag einem Irrtum – eine neue Idee wird benötigt. Vielmehr als eine Fehlerkultur sollte also lieber eine Irrtumskultur gefordert werden – eine Kultur, in der sich gefahrlos geirrt werden kann, wenn es noch kein Wissen zu einem Problem geben kann. Mark Poppenborg würde sagen „Man irrt sich voran.“

Diese Definition bedeutet allerdings nicht, dass nicht auch aus Fehlern und auch Irrtümern Vorteile gezogen werden können. Gunnar Barghorn, der „Humanunternehmer“, nutzt Fehler und andere Probleme beim Kunden z. B. dazu, die Kundenbindung zu erhöhen. Anstatt sich mit Ausreden vor den Konsequenzen zu drücken, wie es viele andere Unternehmen vielleicht tun würden, macht er sie mehr als wett. Er legt bei Beseitigung der Fehler bewusst noch einen drauf. Anstatt die – unbeabsichtigter Weise – eingestaubte Werkstatt eines Kunden nur im selbst verursachten Bereich zu reinigen, wird kurzerhand die komplette Werkstatt auf Vordermann gebracht. Das bleibt in Erinnerung und zeigt dem Kunden, wie Barghorn auch mögliche zukünftige Probleme angeht. Kundenbindung par excellence.

Standards vs. Weiterentwicklung

Wie häufig ich schon in Diskussion gelandet bin, ob Standards nun sinnvoll sind oder ob sie Mitarbeiter zu sehr in ihrer Kreativität einschränken, wage ich gar nicht zu zählen. Diese Frage sollte sich nach der Unterscheidung zwischen roter und blauer Wertschöpfung eigentlich auch nicht mehr stellen – Blaues gehört standardisiert, für Rotes gibt es Könner, was sich auch prima miteinander kombinieren lässt, wie ich es im vorherigen Abschnitt schon vorgestellt habe. Deshalb geht es mir hier um etwas anderes, um die Unterscheidung zwischen Standardisierung und Weiterentwicklung. Schließlich ist ein Standard etwas Starres und Weiterentwicklung nur mit Veränderung möglich. Da könnte sich die Frage stellen, wie passt das zusammen?

In der Physik gibt es dafür einen sehr passenden Begriff: „quasistatisch“. Quasistatisch beschreibt die Abfolge eines Prozesses, dessen Zustandsveränderung immer wieder pausiert wird. Diese Stopps oder auch Gleichgewichtszustände lassen sich dann z. B. genau messen oder ablesen. Ähnlich funktioniert ein Standard, er ist eine Momentaufnahme eines Zustandes, bei 5S der Zustand der Ordnung. Der aktuelle Standard ist ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einem noch besseren Standard, der folgende Zwischenschritt zum darauffolgenden usw. Im Lean-Umfeld wird hier das Konzept PDCA – Plan, Do, Check, Act – relevant.

Das heißt im Klartext, ein Standard gilt nur so lange, bis jemand einen einfacheren, schnelleren, besseren (in Bezug auf die Qualität) Weg gefunden hat. Es wäre ja auch schon ziemlich großer Unsinn, an etwas festzuhalten, das nicht passt. Ich bin fest davon überzeugt, dass viele Standards deshalb nicht berücksichtigt werden, weil sie zu selten zur Situation passen.

Wird ein wichtiger Standard nicht angewandt, stelle ich diese vier Fragen:

- 1) Ist der Standard verständlich?
- 2) Bildet der Standard noch den „einen besten“ Weg ab, oder haben Mitarbeiter ein besseres Vorgehen gefunden?
- 3) Wurde den Mitarbeitern der Standard ausreichend ausführlich gezeigt und wurde er verstanden?

- 4) Gibt es ausreichend formale Macht, die die Einhaltung des Standards (wenn unabdingbar und nützlich) einfordert? (Steuerung, siehe unten)

Du merkst schon, in allen vier Fällen liegt es nicht an den Mitarbeitern, die den Standard nicht befolgen. In einem von vier Fällen haben die Mitarbeiter sogar die Verantwortung übernommen, sich ein besseres Vorgehen zu überlegen und sind bewusst vom Standard abgewichen. Was in Anwesenheit formaler Macht nicht ohne Risiko ist (siehe Exkurs über Steuerung und Führung).

Was bringt diese Unterscheidung nun für das Thema 5S und überhaupt?

Diese vier Fragen darfst Du Dir also auch stellen, wenn Du feststellst, dass wichtige 5S-Standards wiederholt nicht angewandt werden. Damit es überhaupt auffällt, dass von Standards abgewichen wird, benötigt es eine Art der Kontrolle – das „5te S“ in Form einer Prozessbestätigung oder eines „Gemba walks“. Das kann durch Mitarbeiter untereinander passieren oder durch Teamleiter, Meister, den Chef etc. Die Einführung und das Konzept der Prozessbestätigung beschreibe ich im letzten Kapitel.

Noch ein Hinweis zu Frage 2): Liegt Wertschöpfung mit einem relativ großen roten Anteil (unter Dynamik) vor, ist die Suche nach dem „one best way“ reine Verschwendung. Etwa wie die Suche nach dem Heiligen Gral, nämlich ein unmögliches Unterfangen. Wie sollte es auch anders sein, wenn es jedes Problem in der exakten Form nur einmal gibt. Natürlich lohnt es sich dann nicht, lange darüber nachzudenken, wie sich das standardisieren ließe oder ob es nicht doch schon einen passenden Standard gäbe. Ideen sind das Einzige, was einen weiterbringt und die sind bei den Menschen zu suchen – bei bestimmten Menschen.

Steuerung vs. Führung

Nach der folgenden Definition sind Führungskräfte gar keine FÜHRUNGskräfte sondern STEUERUNGskräfte. Relevant ist dabei vor allem die formale Macht, die durch die hierarchische Stellung einer Person gegenüber einer anderen Person entsteht. Der Chef kann anweisen, befehlen, anordnen oder einfach nur durch seine Fragestellung oder Meinungsäußerung – bewusst und unbewusst – dafür

sorgen, dass seine Mitarbeiter Dinge tun. Das Phänomen sollte jedem bekannt sein und ist erst mal nicht neu. Es ist auch nicht per se gut oder schlecht. Erst einmal ist es ein beobachtbares Verhalten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Wie spielt die formale Macht also bei der Unterscheidung zwischen Führung und Steuerung eine Rolle?

Bei der Steuerung wird diese formale Macht eingesetzt und bei Führung nicht. Das heißt, gibt ein Chef bewusst oder unbewusst vor, was oder wie etwas getan werden soll, dann ist das Steuerung. In diesem Fall hat ein Mitarbeiter nur bedingt die Möglichkeit zu widersprechen. Schließlich muss er bedenken, dass sein Chef über den nächsten Urlaubsantrag, die Gehaltserhöhung oder im schlimmsten Fall über die Kündigung entscheidet. Hat der Mitarbeiter also eine Idee, die ggf. besser ist als die des Chefs, muss er sehr genau abwägen, ob er sie anspricht oder lieber für sich behält. Nur mit sehr viel „sozialem Schmierstoff“ gelingt es meistens, diesen Spagat zwischen der Ansage vom Chef oder der Meinung des Mitarbeiters zu meistern. Im Falle von Steuerung ist nicht zu unterscheiden, ob der Mitarbeiter tut, was der Chef sagt, weil er die Idee des Chefs gut findet oder weil er schlicht wegen der formalen Macht „gehört“.

Anders ist es im Falle von Führung, sozial legitimerter Führung, um genauer zu sein. Die sozial legitimierte Führung lässt sich nur in Abwesenheit von formaler Macht beobachten, denn dann ist es eindeutig, dass der Mitarbeiter freiwillig etwas tut, weil er es für eine gute Idee hält. Darauf kommt es bei Führung an, auf gute Ideen. Dann wird das gemacht, was für alle Beteiligten und vor allem für die Ausführenden die beste Idee zu sein scheint.

Zuerst ist dies für den Umgang mit blauer oder roter Wertschöpfung relevant. Im Fall von überwiegend blauer Wertschöpfung ist Steuerung sehr nützlich. Bei blauer Wertschöpfung kann man davon ausgehen, dass es Wissen gibt und dass dies dem Chef zur Verfügung steht. Somit ist es total produktiv, das Wissen des Chefs zu nutzen. Gibt es nun aber kein Wissen, also bei roter Wertschöpfung, dann zählen nur gute Ideen zur Lösung eines Problems. Nun hängt es von der Art des Problems und dem Können des Chefs ab, ob er eine gute bzw. die beste Idee zur Lösung des Problems hat oder nicht. Hat er diese und hat niemand eine

vermeintlich bessere Idee: Kein Thema, dann kann man es gut so machen, wie es der Chef sagt. Hat allerdings jemand anderes eine bessere Idee, dann wäre es schädlich, dem Chef zu folgen, da eine bessere Idee unberücksichtigt bliebe. Falls es keinen Chef gibt, also zwischen Menschen auf ein und derselben Hierarchie-Stufe oder ohne Weisungsbefugnis untereinander, kann sich Führung einstellen. Sozial legitimiert führt die beste Idee. Das kann dann auch mit jedem neuen Problem die Idee einer anderen Person sein – intrinsify nutzt dafür den Begriff der „nomadisierten Führung“.

Steuerung wird dann zum Problem, wenn Führungskräfte sehr weit weg von der eigentlichen Arbeit sind, wenn der Vorgesetzte nicht weiß, was zur Lösung des Problems nützlich sein kann. Dann merken die Mitarbeiter bei „Ideen“ der Vorgesetzten schnell: „Kann man so machen, ist dann halt Mist.“ Schon sitzen sie zwischen den Stühlen, also machen das, was dem Kunden helfen bzw. das Problem beheben würde oder befolgen das, was der Chef sagt. Das kann auf Dauer sehr frustrierend für die Mitarbeiter sein und langfristig auch schädlich für die Kundenzufriedenheit.

Warum ist das nun wichtig für die 5S-Einführung?

Zwei Aspekte sind von Bedeutung: das Einrichten des Arbeitsplatzes (1) und das Entwickeln und Einhalten von Standards (2), z. B. bei der Prozessbestätigung.

- (1) Wie oben beim zweiten Fallstrick schon beschrieben, wäre Steuerung also schädlich, wenn Führungskräfte die Gestaltung der Mitarbeiter-Arbeitsplätze vollständig vorgeben würden – sie also ausschließlich steuernd unterwegs wären. Je nachdem, wie „blau“ bzw. bekannt die Tätigkeiten der Mitarbeiter sind, desto kleiner oder größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Vorgaben vom Chef am Ende zu den Anforderungen der Mitarbeiter passen würden. Bei sehr blauen Prozessen, z. B. bei einer Fertigungsstraße von Autos kann das nützlich sein, weil jeder Handgriff vorher aufwändig analysiert und durchdacht wurde. Bei roten Tätigkeiten wissen aber die Mitarbeiter am besten, welche Werkzeuge sie in welcher Menge wo benötigen.

- (2) Steuerung ist dann hilfreich, wenn es um die Einhaltung von Standards geht. Wenn Wissen vorhanden ist, sich bewährt hat und auch in der aktuellen Situation seine Berechtigung hat, wäre es Verschwendung, von der Standardisierung abzuweichen. Ein 5S-Beispiel ist der Mitarbeiter, der den Arbeitsplatz unordentlich verlässt. Er missachtet also den Standard ohne plausiblen Grund. Dann sollte es möglich sein, mit formaler Macht die Einhaltung der Standards einzufordern. Gleiches gilt auch für Arbeitsstandards, -anweisungen und Co. Können die ersten drei Fragen zur Beurteilung der Nichteinhaltung eines Standards unter „Standards vs. Weiterentwicklung“ positiv beantwortet werden, dann kann der Knackpunkt bei der fehlenden Steuerung liegen (Frage vier).

In beiden Fällen gilt für Führungskräfte, mit sozialem Schmierstoff zu erreichen, dass die Mitarbeiter trotz Anwesenheit formaler Macht ansprechen können, wenn etwas aus ihrer Sicht keine gute Idee ist und vor allem, wenn sie eine bessere Idee haben. Wie zum Beispiel bei der Frage 2) unter „Standards vs. Weiterentwicklung“ nach dem möglichen besseren Weg zur Durchführung einer Tätigkeit. Traut sich kein Mitarbeiter vom Standard abzuweichen, können die Mitarbeiter auch keinen vermeintlich besseren Weg ausprobieren – Weiterentwicklung wäre gehemmt oder läge vollständig in der Verantwortung der Chefs. Bei McKinsey habe ich dafür das Prinzip „Obligation to Dissent“ kennengelernt. Auf Deutsch: die „Verpflichtung zu widersprechen“, falls es dafür gute und belegbare Gründe gibt. Ein solches Prinzip einzuführen, ist eine Möglichkeit. Eine andere ist es, den Mitarbeitern direkt die Verantwortung für die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze und Arbeitsstandards zu geben, mit all den positiven Konsequenzen (und nur vermeintlichen Risiken).

Das Konzept von Steuerung und Führung ist auch dann für 5S relevant, wenn es um die Auswahl der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte am 5S-Workshop oder bei der 5S-Einführung geht. Steuerung wäre es, wenn die Mitarbeiter von Dir oder einem anderen Vorgesetzten aufgrund Deiner bzw. dessen Gefühlen eingeteilt würden. Als Führung hingegen könnte man es bezeichnen, wenn nicht die Führungskraft einteilt, sondern das Problem sich die Menschen aussucht. Klingt erst einmal merkwürdig, ist aber ganz einfach. Das Konzept nutzt das

„Könnerprinzip“ und die Annahme, dass sich Menschen von gewissen Problemen mehr oder weniger angesprochen/angezogen fühlen. Stellst Du nun ein Problem fest, z. B. die Unordnung in Bereich XYZ und deren Auswirkung auf die tägliche Arbeit, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass sich jemand von diesem Problem „angesprochen“ fühlt – auch ohne Anordnung bzw. direkte Bitte vom Chef. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit zur Motivation und die eines guten Ergebnisses. Ein sehr kraftvolles Werkzeug, wie ich finde.

Ursachen für Chaos müssen behoben werden.

Jetzt komme ich zu einem sehr wichtigen Thema für die Einführung der 5S-Methode. Ein Thema, das mir im Zusammenhang mit 5S so auch noch in keinem anderen Buch oder Medium untergekommen ist. Ich spreche vom Aufspüren der Ursache für Unordnung und deren Auflösung. Die aktuell zu beobachtende Unordnung und fehlende Klarheit in Deinem Unternehmen muss ja irgendwo herkommen. Dafür sorgen sehr oft Struktur- und Kulturmuster. Das sind Muster, die sich über Jahre entwickelt haben und deren Ursprung sehr oft nicht einmal mehr bekannt ist.

Über die Jahre habe ich mir ein Repertoire an Struktur- und Kulturmustern angeeignet, die ich Dir in diesem Abschnitt vorstelle. Einige davon sind sehr häufig vertreten, andere sind eher Exoten. Vor allem die häufigen solltest Du für Deinen Fall prüfen und schauen, ob sie auch für Dein Unternehmen zutreffen. Das solltest Du idealerweise vor oder zumindest parallel zur 5S-Einführung angehen, um den Erfolg der Einführung nicht durch hartnäckige Struktur- und Kulturmuster auf Spiel zu setzen. Nur wenn ihr die Ursachen für die Unordnung benennen könnt, könnt ihr auch sicher sein, dass die unentdeckte(n) Ursache(n) nicht schnell wieder zum alten Chaos führt bzw. führen.

Wenn ich dabei von Mustern spreche, handelt es sich vereinfacht gesagt um die Spielregeln, nach denen ihr in eurem Unternehmen „spielt“. Der Vergleich mit Gesellschaftsspielen ist deshalb passend, weil es dort fast immer schriftliche Spielanleitungen gibt. Diese sind vergleichbar mit den Vorgaben, Regeln, Arbeitsanweisungen, Prozessen, Anforderungen, Check-Listen usw. in einem

Unternehmen. Dabei handelt es sich um die formalen Bestandteile eines Unternehmens, also der Struktur zugeordnet. Sie haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Unternehmen. Kulturmuster sind im Gegensatz dazu eher implizit, selten bis nie verschriftlicht und manchmal nicht mal ausgesprochen. Dennoch wirken sie wie ein unsichtbares „Kraftfeld“ auf das Verhalten der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Unter den Mustern finden sich immer funktionale und dysfunktionale Muster. Beide Arten gilt es aufzuspüren und entweder zu bewahren oder nach Möglichkeit zu vermeiden.

Es ist bei Weitem nicht so einfach, diesen Mustern auf die Schliche zu kommen. Das ist ein wenig vergleichbar mit Fischen im Wasser. Könnten sie sprechen und würde man sie danach fragen, hätten sie Schwierigkeiten, das Wasser um sie herum zu sehen und zu beschreiben – sie sind schließlich ständig davon umgeben. Es fehlt die Unterscheidung, die Differenzierung zu einem anderen Medium. Erst mit dem Vergleich zur Luft könnten Fische Wasser beobachten. Genauso verhält es sich mit Kulturmustern. Erst wenn auffällt, dass ein gewisses Muster nicht normal bzw. standardmäßig so sein muss, es also von etwas anderem unterschieden wird, lässt es sich beobachten. So wie der Fisch nur schwer und selten das Wasser verlassen kann, ist es für Dich schwer, Dich von Deinem Kontext zu lösen und differenziert auf Dein Unternehmen zu schauen. Deshalb kann ein externer Blick sehr hilfreich sein, um die bei euch vorherrschenden Muster aufzudecken.

Mögliche Muster, die Chaos befördern.

Mir helfen bei der Beobachtung die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Unterscheidungen. Deshalb greife ich diese in den nachfolgenden Vorstellungen möglicher Muster immer wieder auf. Die Zahl der möglichen dysfunktionalen Muster, die in einem Unternehmen entstehen und Unordnung begünstigen, ist unendlich. Dennoch führe ich hier einige Muster auf, die mir in meiner Arbeit häufig begegnen.

Ein verdrehtes Effizienz-Bestreben

Seit Generationen wurde kein Wert auf Ordnung und Arbeitsplatzgestaltung gelegt. Die aktuellen Inhaber und Geschäftsführer haben darin keinen Nutzen gesehen und so hatte auch der Nachfolger mit diesem Thema zu kämpfen. Seit jeher wurde die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes als keine relevante Arbeit gesehen, da sie keinem Kunden nutzt oder keinem Projekt zu geordnet werden konnte. Entsprechend etablierte sich das Muster, dass echte Arbeit nur für Kunden zu erledigen ist – Aufräumen war Verschwendung. Dass während der Arbeit für den Kunden durch Unordnung, fehlendes Material und Werkzeuge etc. viel mehr Verschwendung entstanden ist, wurde nicht gesehen. Mit diesem Muster ist es als engagierter Mitarbeiter oder Nachfolger schwer, für effektive Arbeitsplätze zu sorgen, auch wenn man das Chaos-Problem erkennt.

Vorgaben zur Einhaltung von 5S fehlen

Es kommt vor, dass Vorgaben zur Einhaltung bzw. Einführung von 5S von Vorgesetzten oder Unternehmern fehlen. Das kann unterschiedliche Gründe haben. Die Führungskräfte machen Vorgaben für die Ordnung, bringen eigene Ideen mit ein und kündigen auch immer wieder Aktionen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -plätze an. Allerdings geraten diese Aktionen wieder in Vergessenheit oder werden von den Vorgesetzten und dem Unternehmer nicht ausreichend eingefordert. Dadurch fehlt die Umsetzung. Das frustriert nicht nur die Vorgesetzten und den Unternehmer, sondern auch die Mitarbeiter. Mit diesem Muster wird kein Unternehmen zu einem 5S-Vorbild.

Das Azubi-Dilemma bzw. vermeintliche Effizienz

Die Auszubildenden sind dafür verantwortlich, am Ende des Tages oder der Woche für Ordnung zu sorgen. Am Tag oder unter der Woche können die Gesellen, Facharbeiter und Meister ihre Arbeitsplätze so verlassen, wie sie mögen. Schließlich sind sie vermeintlich viel zu teuer, um sich mit so niederen Aufgaben wie dem Aufräumen zu befassen, denn „Dafür sind ja die Auszubildenden da!“. Natürlich sehen die gelernten Kräfte dann keine Notwendigkeit, selbst Ordnung zu halten. Das wird jede 5S-Initiative konterkarieren, weil sich die relevanten Kollegen nicht zuständig fühlen. Nur sie, also die, die am betreffenden Arbeitsplatz arbeitenden Kollegen, könnten ihren Arbeitsplatz so einrichten, dass er zu ihrer Arbeit passt.

Auszubildende damit zu beauftragen ist keine gute Idee. Warum das so ist, habe ich unter den Fallstricken schon erläutert.

Vorbild-Problem

Sind Vorgesetzte und Meister selbst aktiv, um die „besonders wichtigen“ Aufträge abzuarbeiten, kommt es zu diesem Phänomen. Die Meister haben so viel zu tun, dass sie nicht in der Lage zu sein scheinen, nach getaner Arbeit ihren Arbeitsplatz so zu hinterlassen, dass der nächste Kollege gut weiterarbeiten kann. Natürlich fungiert dabei jeder Vorgesetzte als relevante Referenz und das Verständnis der Mitarbeiter selbst aufzuräumen, nimmt ab.

Überlastung oder Hilflosigkeit

Alle Arbeiten sind eilig. Ist ein Auftrag, eine Reklamation oder eine Hauruck-Aktion fertig, folgt sofort die nächste. Dazwischen bleibt keine Zeit, das Werkzeug so zu sortieren, dass der nächste Auftrag strukturiert starten kann. Es fehlen die Vorgaben, wo was hingehört. Das Chaos wird immer größer. Zu der Überlastung gesellt sich irgendwann die Hilflosigkeit, dass gegen die Unordnung ja ohnehin kein Kraut gewachsen ist. Die Unordnung wird als übermächtig empfunden – man kann nichts gegen sie ausrichten. Beides sorgt dafür, dass auch wirklich nichts passiert.

Der Kunde ist wichtig(er)

Je nach (Vor-) Prägung der Mitarbeiter durch Gründer oder langjährige Inhaber haben die aktuellen Kundenaufträge eine sehr große Bedeutung im Tagesgeschäft. Der Kunde ist schließlich König. Daran ist per se auch gar nichts falsch. Schließlich kann kein Unternehmen lange ohne Kunden überleben. Werden die aktuellen Kunden nicht nach Zufriedenheit bedient, lohnt es sich auch nicht, in die Zukunft in Form von Weiterentwicklung zu investieren. Ich habe schon erlebt, dass Mitarbeiter in einer Zwickmühle stecken und sich fragen, ob sie jetzt gerade wirklich Zeit haben, eine 5S-Maßnahme umzusetzen. Obwohl ihnen der Vorgesetzte schon signalisiert hat, dass die Zeit nun vorhanden wäre. Zwischen dem Tagesgeschäft, den aktuellen Kundenaufträgen und der Weiterentwicklung für die Zukunft zu priorisieren, ist ein Dilemma, mit dem jedes Unternehmen lernen sollte umzugehen.

Abneigung formaler Macht, das Partizipationsdilemma

Ein ganz spannendes Muster, das ich immer wieder bei Unternehmen beobachte, die patriarchalisch gegründet und geführt wurden. In der Gründung ist das gerade in der Boomer-Generation nicht unüblich. Langsam kommen diese Unternehmen jedoch in die Phase der Übergabe an die nächste Generation. Die hat das Arbeiten und Leben unter dem Einfluss des Patriarchats erlebt und lehnt es für sich als Führungsstil rigoros ab – auch aus moralischen Gründen, Stichwort New Work und Co. Allerdings gibt es Entscheidungen, die am besten vom Inhaber getroffen werden und dann auch von diesem eingefordert und durchgesetzt werden müssen. Gesteuert quasi. Die 5S-Einführung bzw. die Beseitigung von Chaos als ein „blaues Problem“ gehört dazu. Fehlen der Steuerungsimpuls und die Konsequenz bei der Einhaltung der Vorgaben, macht am Ende jeder, was er oder sie will. Schädliche Selbstbestimmung (Ziel UND Weg sind frei wählbar) macht sich breit, wo Selbstorganisation (Ziel ist vorgegeben, nur der Weg ist frei wählbar) besser wäre.

Die rote Falle

Ein in kleineren Unternehmen weitverbreitetes Muster. Aus meiner Sicht aus mindestens zwei Gründen. Zum einen, weil dort Prozesse noch nicht sonderlich ausgeprägt und zum Teil sogar eher verpönt sind. Schließlich weiß man aus Erzählungen, wie eingepfercht und unselbstständig sich das Arbeiten in den prozessgetriebenen großen Konzernen anfühlt. Es wird vieles dafür getan, um diese Freiheit zu erhalten. Zum anderen zeigt die tägliche Arbeit mit den Kunden, dass auf ihre Wünsche schnell und flexibel eingegangen und entsprechend reagiert werden sollte. Zu viele Prozesse, Vorgaben und Anweisungen würden nur schaden oder lähmen. Auftretende Probleme werden vermeintlich alle als neu und dynamisch empfunden, als rote Probleme eben.

Tatsächlich gibt es auch bei scheinbar ausschließlich roten Problemen immer auch blaue Anteile. Diese blauen Anteile nicht zu standardisieren ist die reinste Verschwendung. Die dafür erforderliche Kreativität und Zeit der Mitarbeiter (für die Überlegung: „Wo lege ich den Hammer nun in dem ganzen Chaos hin, damit ich ihn wieder finde?“ oder für das Suchen: „Wo hat der Kollege den Hammer abgelegt?“), fehlt dann bei der Bearbeitung der wirklich wichtigen und roten

Probleme. Nicht festzulegen, wo welches Werkzeug abgelegt wird, ist ein sehr leicht zu ändernder Ursprung für Verschwendung. Dafür bedarf es allerdings der Erkenntnis und der Unterscheidung von roten und blauen Problemen, um von der Intuition kleiner Unternehmen (bei uns muss alles flexibel und frei gehalten werden) abzuweichen.

Personifizierungsproblem

Probleme, wie zum Beispiel immer wieder auftretende Unordnung werden einzelnen Menschen zugeschrieben. Erkennbar an Sätzen wie: „Ohne _____* würde das hier viel ordentlicher aussehen! Der/die ist halt einfach schlampig!“. Dabei versperrt diese Sichtweise zum einen möglicherweise den Blick auf eine organisationale, strukturell bedingte Ursache und zum anderen führt sie in eine Sackgasse. Schließlich kann man _____* nicht einfach loswerden. Ein Gefühl der Machtlosigkeit macht sich breit. Natürlich gibt es Menschen, die eher ordentlicher und andere, die eher unordentlich sind, aber das zeigt sich nur, wenn der Kontext es erlaubt. Für den Kontext bist nun mal Du als Unternehmer zuständig. Den kannst Du zu sehr großen Teilen mitgestalten, mit Deiner formalen Macht und Deiner Funktion als relevante Referenz für Deine Mitarbeiter („Vorbild“).

* Hier gerne jeden beliebigen Namen eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin eintragen.

Menschenbild

Zum Glück heißt es nicht umsonst MenschenBILD. Etwas, das sich ausmalen lässt. Oft ist das Bild von Mitarbeitern allerdings gerade unter Unternehmen nicht sonderlich positiv. Was denkst Du über Deine Mitarbeiter? Ich gehe immer davon aus, dass sie sich entlang der Rahmenbedingungen sinnvoll verhalten. Beobachte ich unlogisches Verhalten, liegt es für mich erst einmal an den Rahmenbedingungen, nicht an den Mitarbeitern. Zum Glück kannst Du die Rahmenbedingungen in Deinem Unternehmen direkt bestimmen, das Verhalten der Mitarbeiter nicht. Erst wenn sich entlang der Rahmenbedingungen keine Erklärungen finden, könnte es auch doch noch an einzelnen Mitarbeitern liegen. Ein Menschenbild, das von faulen oder böswilligen Mitarbeitern ausgeht, kann

schwer Strukturen schaffen, in denen sich Mitarbeiter aktiv und selbstorganisiert an der Entwicklung des Unternehmens beteiligen. Auf nichts anderes zielt 5S ab.

Selbstverstärkende Glaubenssätze

Dieses Muster passt nicht nur für Unordnung und die Arbeitsplatzgestaltung, sondern auf alle Situationen, in denen es um die Weiterentwicklung Deines Unternehmens geht. Dabei treffen zwei gegensätzliche Glaubenssätze aufeinander. Auf der einen Seite der Führungskräfte und Unternehmer: „Die Mitarbeiter wollen ja gar keine Ordnung halten/Verbesserungen einbringen/Ideen umsetzen/Verantwortung übernehmen!“ und der Mitarbeiter: „Wir als Mitarbeiter dürfen den Arbeitsplatz ja gar nicht so einrichten, wie wir das bräuchten oder unsere Ideen einbringen. Uns wird ja eh nicht zugehört, geschweige denn vertraut oder etwas zugetraut!“. Treffen diese beiden Glaubenssätze aufeinander, ist es fast sicher, dass Stillstand herrscht. Im 4S-Workshop beginnen diese Glaubenssätze zu bröckeln. Die Mitarbeiter sehen, dass sie dürfen, gelassen werden und ihnen Vertrauen geschenkt wird und die Führungskräfte und Unternehmer, dass die Mitarbeiter wirklich wollen und können. So können die Mitarbeiter dann auch nach und nach bei ganz anderen Themen ihre Ideen einbringen und umsetzen. Was einen riesigen Vorteil für jedes Unternehmen bedeutet.

EXKURS – Der Kuchen der Verantwortung

Diese Metapher von Lars Vollmer nutze ich sehr gerne, um das oben beschriebene selbstverstärkende Muster aufzulösen oder zumindest verständlich zu machen. Lars vergleicht die Verantwortung dabei mit einem großen saftigen Kuchen auf einem silbernen Tablett. Dabei ist der Kuchen etwas Endliches. Häufig ist es dann so, dass sich Führungskräfte mit voller Inbrunst – und vor allem mit vollem Mund – darüber beschweren, dass die Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen. Allerdings finden die Mitarbeiter nur noch Krümel des Kuchens vor, können also selbst kaum noch Verantwortung übernehmen. Schau also ganz genau hin, ob Deine Mitarbeiter wirklich keine Verantwortung übernehmen wollen oder doch eher nicht können.

Wie Du diese Muster aufgedecken kannst

Als Externer nutze ich die Struktur- und Kulturmusteranalyse, um diesem oder anderen Mustern auf die Schliche zu kommen. Während der Zusammenarbeit mache ich Beobachtungen des Miteinanders und der Kommunikation im Unternehmen oder führe verkettete Gespräche. Letztere sind eine Reihe von Interviews, in denen ich durch Vorurteile (z. B. mithilfe der hier genannten Muster) versuche, Aussagen über die „Spielregeln“, also die Muster beim Klienten zu erhalten. Aus diesen Aussagen lerne ich und auch die Gesprächspartner, sodass ich im nächsten Gespräch mit meinem Vorurteil näher an den Geschehnissen und Mustern im Unternehmen liege. Nach 10 oder 15 Gesprächen, je nach Unternehmensgröße, liegen die wichtigsten Muster auf der Hand. So kann ich sie mit dem relevanten Personenkreis besprechen und Erkenntnisse für die 5S-Einführung daraus ziehen.

Nun bist Du in Deinem Unternehmen selbst kein Externer und musst Dich (leider) oft selbst an die unternehmenseigenen Spielregeln und Muster halten. Entsprechend könnte es Dir schwerfallen, die Muster selbst zu erkennen. Deshalb hier ein paar Tipps, wie Du sie dennoch selbst aufspüren kannst.

1. Schau Dir die oben beschriebenen Muster noch mal genau an. Gibt es Muster, bei denen Du denkst, „Jau, das kommt mir bekannt vor.“? Dann ist das ein Indiz dafür, dass auch Dein Unternehmen unter diesem Muster leidet.
2. Beobachte Dich und Deine Gedanken selbst. Falls Du bei manchen Gedanken oder Ideen ein Unbehagen verspürst und Dich (un)bewusst gegen sie entscheidest, ist das interessant. Vor allem, wenn die Idee eigentlich gut ist, Du sie aber aufgrund eines Musters schnell wieder verwirfst. Ein Beispiel könnte sein, dass Du denkst, „Eigentlich müsste ich mich hierbei mal durchsetzen und mehr Ordnung einfordern!“, dann aber feststellst: „Ach, mit meinen Mitarbeitern geht das eh nicht!“ oder „Nein, da müssen die Mitarbeiter schon selbst draufkommen, ich kann und will denen ja nicht alles vorgeben!“. Ein klares Indiz für das Partizipationsmuster bzw. das Muster, in dem formale Macht abgelehnt wird.
3. Überprüfe Dein Menschenbild. Glaubst Du an Mitarbeiter, die sich einbringen wollen und können oder eher daran, dass sie zur Arbeit getragen werden müssen und eigentlich keinen Bock haben?

Jetzt solltest Du mit den Grundlagen von 5S, der Potenzialanalyse und auch den Herausforderungen, Fallstricken und typischen Mustern alles Wichtige und Theoretische an der Hand haben, um mit der Einführung von 5S loszulegen. Begleite mich gerne in den dritten Teil, in dem ich Dir im Detail und Schritt für Schritt vorstelle, wie ich 5S typischer Weise umsetze.

03

Die praktische 5S-Einführung

Mein Konzept zur Einführung von 5S orientiert sich an der Praxis. Es folgt dem Vorgehen, wie es sich für mich und meine Klienten bewährt hat. Dazu gehört auch, dass ich das „5te S“, also die Selbstdisziplin, nachgelagert zu den anderen 4 „S“ einführe – in einem separaten Workshop mit dem Unternehmer, den Führungskräften und ggf. mit ausgewählten Mitarbeitern. Diese Struktur spiegelt sich auch in der hier beschriebenen Praxis wider. Die Struktur im Schnelldurchlauf:

- Vorbereitung der 5S-Einführung
- Durchführung des ersten „4S“-Workshops als Pilot oder Referenzbereich (entlang der ersten 4 „S“)
- Nachbereitung des Pilotworkshops und
- final die Einführung des „5ten S“ in Form der Prozessbestätigung

Zusätzlich zu dieser Struktur enthält das Kapitel weitere praxisnahe Gedanken, die bei der Einführung von 5S eine Rolle spielen. Dazu gehört auch, wie es nach dem ersten erfolgreichen 4- bzw. 5S-Workshop weitergeht, sprich die Gestaltung des „5ten S“ und die 5S-Ausweitung auf den gesamten Betrieb.

Falls Du zu den sprunghaften Lesern gehörst und direkt mit diesem Praxisteil eingestiegen bist, ist das kein Problem. Für die 5S-Einführung und die Durchführung der dafür erforderlichen Workshops bekommst Du in diesem Kapitel alles Erforderliche an die Hand. Allerdings sehe ich die Gefahr, dass es dann nicht nachhaltig ist. Deshalb meine Empfehlung: Lies zumindest den Abschnitt „Was Du vorab wissen solltest“ aus dem zweiten Teil des Buches. Vor allem der Teil über wichtige Unterscheidungen und das Aufdecken von Ursachen für das Chaos in Deinem Unternehmen machen dieses 5S-Buch einzigartig und mein Konzept nachhaltig.

Der Prozess in der Übersicht

Meine Unterstützung unterteilt sich prinzipiell in Beratung und Schulung bzw. Weiterbildung. Die Beratung erfolgt demnach erst nach entsprechender Schulung der erforderlichen Inhalte, damit die geschulten Mitarbeiter für das Unternehmen passende Lösungen erarbeiten und in den Workshops direkt umsetzen können. Für jeden Beratungsworkshop gibt es also eine vorherige Schulung. In der Abbildung 7 ist die Aufteilung nach Schulung und Beratung sowie der Ablauf der verschiedenen Phasen und Workshops erkennbar. Die Inhalte der Sessions von W0 bis W4 bzw. M1 bis M4 sind nachfolgend aufgeführt. Dabei sind die Sessions bis M2 bzw. W2 in diesem Buch im Detail ausgeführt und auch hier zum Download verfügbar:



www.MarvinBunjes.de/Downloads

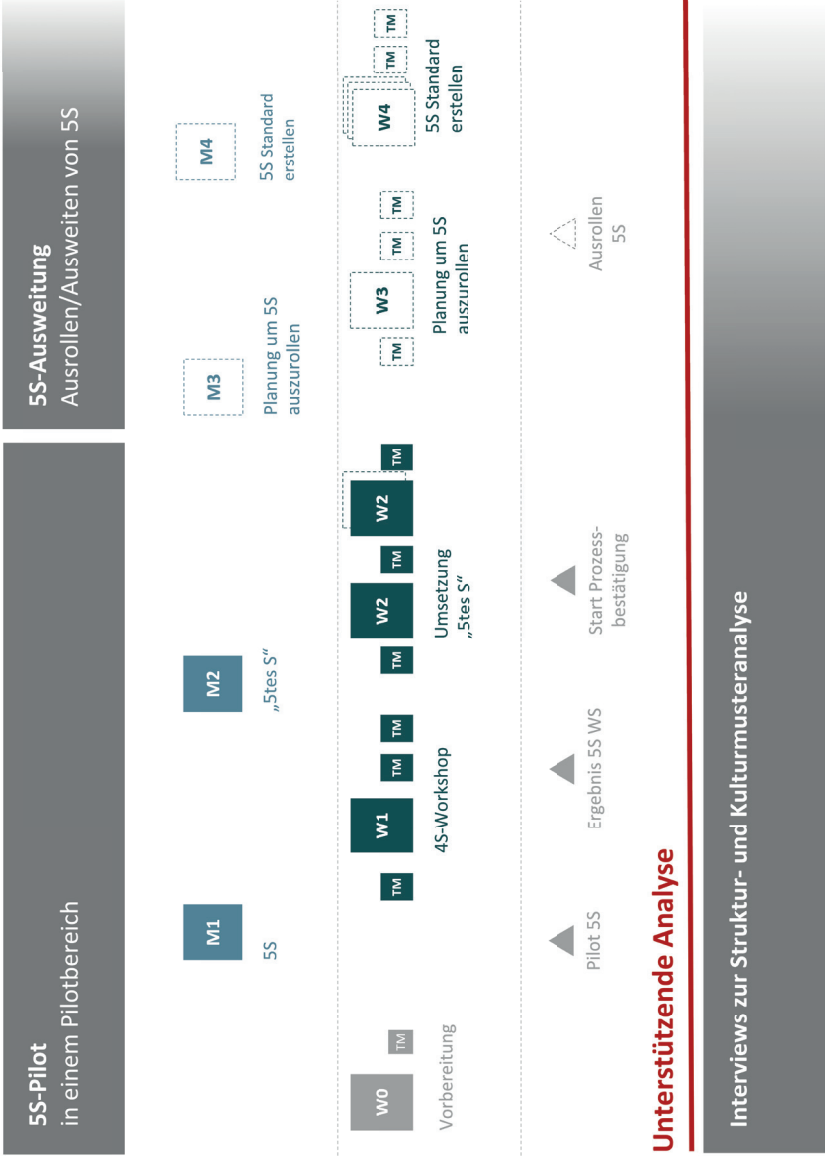
Workshop-Material „5S-Vorbereitungsworkshop“

Die Sessions M/W3 und M/W4 sind meiner Erfahrung nach optional.

Mit TM sind Team-Meetings gekennzeichnet. In Team Meetings werden die Inhalte aus der Schulung nachbesprochen oder die Workshops vorbereitet.

Parallel zur Einführung von 5S ist für mich die Analyse der Struktur- und Kulturmuster verpflichtend. Da es für mich, wie oben schon beschrieben, unerlässlich ist, die Ursache für die Unordnung zu erkennen, um sie abzustellen und 5S wirklich dauerhaft im Unternehmen zu verankern.

5S-Einführung



Unterstützende Analyse

Interviews zur Struktur- und Kulturmusteranalyse

Abbildung 7 – Darstellung des Beratungsablaufs zur Einführung von 5S

In dieser Übersicht sind die Inhalte und Zeiten der Sessions aufgeführt (Abbildung 8).

		Beschreibung
5S Einführung	W0	<ul style="list-style-type: none"> 2-3 h 5S: Best-Practices/Vorher-Fotos erstellen, ggf. einfache Analyse Grobplanung des Workshops: Erwartungen, Rahmenbedingungen etc. klären
	M1	<ul style="list-style-type: none"> 0,5 h Auftakt zur Einführung von 5S – Ziel: Verschwendungen minimieren und Vorzeigunternehmen werden.; inkl. 5S-Spiel zum Verdeutlichen des Konzepts
	W1	<ul style="list-style-type: none"> 5 h 5S-Workshop an einem hochfrequentierten und dennoch überschaubaren Arbeitsbereich mit Mitarbeitern aller Ebenen
	M2	<ul style="list-style-type: none"> 2 h Grundlagen der Prozessbestätigung zur Einführung des „5tes S“ Übung zum Thema „Feedback geben“
	W2	<ul style="list-style-type: none"> 1-2x 2 h Einführung der Prozessbestätigung für den 5S-Pilotbereich Inkl. Begleitung
	M3	<ul style="list-style-type: none"> 1 h Möglichkeiten und wichtige Aspekte, um 5S auf alle Bereiche im Unternehmen auszurollen
	W3	<ul style="list-style-type: none"> 2-3 h Planung zum Einteilen und Ausrollen der weiteren Aktivitäten für 5S auf das gesamte Unternehmen
	M4	<ul style="list-style-type: none"> 2 h Grundlagen der Bedeutung von Standards (inkl. Spiel) und deren Erstellung Anregungen für die Erstellung von 5S-Standards im Metallbau
	W4	<ul style="list-style-type: none"> 2-3x 2-3 h Erstellung eines Standards für 5S zur einheitlichen Einführung von 5S im Unternehmen: (Weg-) Markierungen, Füllstände etc.

Abbildung 8 – Übersicht der Inhalte und Zeiten der Sessions

Der 4S-Workshop – Die 5S-Methode einführen

Wie bereits angedeutet, hat es sich für mich bewährt, 5S in zwei Schritten einzuführen. Zuerst in Form eines „4S“-Workshops und darauffolgend in einem weiteren Workshop das „5te S“ separat mit den relevanten Teilnehmern. In diesem Abschnitt geht es um die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des „4S“-Workshops.

Vorbereitung

Ein Blick in das Inhaltsverzeichnis verrät Dir bereits die Wichtigkeit und Bedeutung der Vorbereitung für einen 5S-Workshop im Vergleich zu dessen Durchführung. Gut vorbereitet ist der Workshop definitiv erfolgreich. Das muss sitzen, wie man so schön sagt. Nichts ist schließlich schlimmer, als wenn bei einem 5S-Workshop alles auseinandergepflückt wird, Verwirrung herrscht und dann die Zeit fehlt, um zu einem perfekten Ergebnis zu kommen. Sollte nach dem 4S-Workshop das Arbeiten aufwändiger, nerviger oder unproduktiver sein als vorher, ist jedem gleich klar: „Das hat hier heute nichts gebracht!“. Das solltest Du unbedingt vermeiden. Denn so bekommen diese und alle weiteren 5S-Aktivitäten direkt den Stempel: „Sinnlose Beschäftigung!“ aufgedrückt, anstatt dem Motto zu folgen: „Wie stark ist das denn! Arbeiten macht ja jetzt viel mehr Spaß!“.

Deshalb habe ich Dir in diesem Abschnitt mein Vorgehen zur Vorbereitung eines 4S-Workshops bis ins kleinste Detail aufgeschrieben. Es besteht nicht die Verpflichtung, alles umzusetzen, vieles allerdings schon, wenn der 4S-Workshop gelingen soll. Nicht alles davon ist mit Wissen zu entscheiden. Das heißt, viele Schritte in der Vorbereitung können durch meine Erklärungen, Checklisten oder Vorlagen abgekürzt und erleichtert werden, bei anderen gibt es dieses Wissen für Deine bzw. eure konkrete Situation jedoch nicht. Dann kommt es auf das Gespür eines „Könners“ an. Schau also unbedingt in die Runde, wer in Deinem Betrieb möglicherweise das Talent für die Vorbereitung und die Durchführung eines 4S-Workshops besitzt.

Aufgrund der Wichtigkeit der Vorbereitung kannst Du Dich auch bei mir melden, um Deine Überlegungen mit mir zu besprechen:



www.MarvinBunjes.de/5S-Termin

Buche Dir Deinen Lieblingstermin und ich helfe Dir bei Deinem nächsten Schritt zur Vorbereitung des 4S-Workshops.

Besuche ein 5S-Vorzeigeunternehmen

Unabhängig von der im Folgenden vorgestellten Vorbereitung hat es sich gezeigt, dass es eine großartige Aktion für alle Beteiligten ist, mit einem **5S-Besuch** bei einem Vorzeigeunternehmen für 5S zu starten. Bei dieser 5S-Erlebnisreise kannst Du Dich und Deine Kollegen vom Nutzen und der Qualität des vorgestellten Vorgehens zur 5S-Einführung überzeugen. Hier könnt ihr aus erster Hand von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und Führungskraft zu Führungskraft erfahren, was 5S gebracht hat, was es bei der 5S-Einführung zu beachten gibt, was Erfolgsfaktoren sind und in welche Fettnäpfchen ihr besser nicht treten solltet.

Es ist eine sehr gute Gelegenheit, Deine Mitarbeiter mitzunehmen und über den Besuch hinaus Kontakte zu knüpfen, zum Unternehmer und auch unter den Mitarbeitern. Mit dem Ziel, sich immer wieder über Ideen und die Anwendung von 5S (oder anderen Themen) auszutauschen. Gerade durch externe Anregung bei Partnerunternehmen, Kunden oder eben mit 5S-Vorzeigeunternehmen profitieren beide Seiten von diesem Austausch. Toyota veranstaltet nicht umsonst regelmäßige und sehr transparente Besuche in den Produktionswerken. Nicht nur, weil sie es sich leisten können (vor allem vom Lean-Status her), sondern vor allem auch, weil sie davon profitieren.

Dieser Ablauf einer 5S-Erlebnisreise hat sich bewährt:

Tabelle 2 – Ein möglicher Ablauf einer 5S-Erlebnisreise

Dauer	Agenda-Punkt	Beschreibung
	Ankommen	An- und Zusammenkommen
10 min	Einleitung	Persönliches Vorstellen, Einleitung des Besuchs und Erwartungen setzen
15 min	5S-Spiel	Das 5S-Spiel spielen, falls die Besucher bisher noch keine Berührungspunkte zu 5S hatten
25 - 30 min	Rundgang	Vorstellung von 5S und der Prozessbestätigung („5tes S“) am praktischen Beispiel in der Werkstatt und den Hallen
30 min	Reflexion	Reflexion und Übertragen des Gesehenen/Gelernten auf eure Situation für den geplanten 4S-Workshop in den kommenden Tagen

Idealerweise findet vor dem Besuch eine Abstimmung mit der besuchten Firma statt, in der die Besucher, der Ablauf, die zu besuchenden Bereiche und die Örtlichkeiten für das Ankommen und die Reflexion abgeklärt werden sollten.

Zur Einleitung ist das Willkommenheißen der Gastgeber, des besuchten Unternehmens, sowie eine kurze Einleitung mit Hintergrund und Grund des Besuches ausschlaggebend. Zusätzlich sollten Ziele und Erwartungen für Dich, Deine Mitarbeiter und Besucher klar sein. Im Anschluss bietet es sich an, das 5S-Spiel zu spielen, das Du hier zum Download findest:

Das ist wichtig, sofern die meisten Besucher noch keine oder kaum Berührungspunkte mit 5S hatten. Das 5S-Spiel sollte bereits ausgedruckt mitgebracht werden. Ggf. bietet sich eine interne Vorbereitung des Besuchs an. Dabei können Fragen für den Rundgang gesammelt werden.

Diese und ähnliche Fragen sind denkbar:

- Wie seid ihr bei der 5S-Einführung vorgegangen?
- Wie lange habt ihr dafür gebraucht? Welche Unterstützung gab es?
- Was lief gut oder sehr gut?
- Was würdest Du so wieder machen?
- Was hätte besser laufen können?
- Was würdest Du nächstes Mal anders machen?
- Was waren aus Deiner Sicht die Erfolgsfaktoren?
- Wofür macht ihr die Prozessbestätigung?
- Wie habt ihr sie eingeführt?
- Wie läuft die Prozessbestätigung bei euch ab? Wie hat sich das entwickelt?
- Gibt es Kollegen, die besonders gut mitziehen und warum?
- Gibt es Kollegen, die nicht mitziehen und wie geht ihr damit um?
- Welche Idee findest Du bisher am besten, hilfreichsten? Wo spart ihr am meisten Zeit, Geld oder Nerven?
- Könnt ihr abschätzen, was euch das Ganze bringt?

Für die Reflexion nutze ich diese Fragen, um das Gesehene und Gelernte auf die Situation in Deinem Unternehmen zu übertragen:

- Wie war der Rundgang für euch?
- Was hat euch besonders gut gefallen?
- Warum solltet ihr 5S auch bei euch so oder so ähnlich machen?
- Was habt ihr vom Gesehenen gelernt, was ist bei euch anwendbar, was eher nicht und was nur abgewandelt?
- Wo seht ihr Schwierigkeiten? Und wie könnten wir sie umgehen?
- Was davon können wir morgen (oder dann, wenn der 5S-Workshop stattfindet) so oder so ähnlich bei euch auch anwenden?
- Wofür müssen wir uns eine andere Lösung überlegen?
- Welche Fallstricke oder Fettnäpfchen sollten wir vermeiden?

Wahrscheinlich kannst Du so ein „5S-Vorzeigeunternehmen“ nicht einfach so aus dem Hut zaubern. Vereinbare gerne einen Termin mit mir und ich helfe Dir,

Kontakt zu einem Unternehmen aus meinem Netzwerk oder zu einem meiner Referenzunternehmen aufzubauen.

Falls sich ein 5S-Besuch nicht anbietet, gibt es die Möglichkeit, die 5S-Erfahrungen, Impressionen und Inspirationen auch in Form eines Videos auf Deine Mitarbeiter zu übertragen. Dies kann dann auch während des 5S-Workshops gezeigt werden. Unter diesem Link bekommst Du Zugriff auf die Videos:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
5S-Videos

Wie auch immer Du Dich entscheidest, ich unterstütze gerne dabei, Dir die 5S-Einführung so leicht wie möglich zu machen. Das gilt auch für das wichtigste Element dabei, die Auswahl des Bereiches für den 5S-Workshop mit den Mitarbeitern.

Wähle den ersten 5S-Bereich aus

Wie oben schon gesagt, die Auswahl des Bereiches für den ersten 5S-Workshop mit den Mitarbeitern ist mit das Wichtigste an der gesamten 5S-Einführung. Wenn der erste Bereich nicht passt, kann die 5S-Einführung aus unterschiedlichen Gründen in einem Desaster enden. Deshalb habe ich Dir im Folgenden eine Übersicht mit praktischen Kriterien aufgeführt, die Du bei der Auswahl berücksichtigen solltest, inkl. einer Begründung und wichtiger Hinweise zur Bewertung des Kriteriums.

Tabelle 3 – Kriterien für die Auswahl eines 5S-Bereichs

07.04.23		Auswahlkriterien für einen 5S Pilot				
Nr.	Mögliche Bereiche	Haupttätigkeit	Wer nutzt den Bereich?	Wer ist aktuell für den Bereich zuständig?	Bedeutung?	Anzahl Nutzer?
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Die hier dargestellte Tabelle findest Du auch hier zum Download:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
Kriterien zur Bereichsauswahl

Nachdem Du infrage kommende Bereiche aufgelistet und näher beschrieben hast, kannst Du sie entlang der Kriterien bewerten, jeweils auf einer Skala von 1 bis 10. Zu jedem Kriterium findest Du die Bewertungsmuster und kannst am Ende in der Spalte „Priorität“ den am besten geeigneten Bereich ablesen.

Zusätzlich zu den aufgeführten Kriterien finde ich ein weiteres sehr relevant. Und zwar, ob der Bereich regelmäßig auch von Kunden besucht wird. Bereiche, bei denen dies der Fall ist, sollten definitiv bevorzugt werden gegenüber Bereichen, in denen es nahezu auszuschließen ist, dass sich dort ein Kunde aufhalten wird. Je wahrscheinlicher ein Kundenbesuch ist, desto größer ist der Nutzen der Ordnung nach außen und auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Bereich den 5S-Zustand behält bzw. sich ständig weiterentwickelt.

Dabei kann es sinnvoll sein, gestaffelt vorzugehen und den ausgewählten Bereich noch einmal in Abschnitte zu unterteilen und erst im Laufe des Workshops zu entscheiden, ob alle Abschnitte angegangen werden – je nach Fortschritt und

auch nach Anzahl der Teilnehmer. Schließlich sollten alle Teilnehmer einen bedeutungsvollen Beitrag leisten können (ein weiteres Kriterium).

Die Tabelle ist dabei nur ein Versuch der objektiven Bewertung, um den besten ersten 5S-Bereich zu identifizieren und in größeren Gebäudekomplexen definitiv hilfreich. Allein aus dem Grund, um alle in Frage kommenden Bereiche strukturiert aufzulisten und vergleichen zu können. Am Ende basiert die Einschätzung einiger Kriterien allerdings auf einem Gefühl. Es ist daher hilfreich, zusätzlich auf das Gefühl eines Kollegen, Mitarbeiters oder Experten zu hören, der in dieser Hinsicht bisher „ein gutes Händchen“ bewiesen hat. Aus meiner Sicht steht und fällt die 5S-Einführung mit der Auswahl des ersten Bereichs.

Triff Vorüberlegungen zum 5S-Bereich

Hast Du den idealen Bereich gefunden, geht es ohne „heilige Kühe“ an die nähere Betrachtung und eine grobe Vorplanung des Bereichs. Dabei sind diese Fragen von Bedeutung:

- Welche Tätigkeiten machen wir in diesem Bereich und/oder welche brauchen wir zukünftig?
- Lohnt es sich, für einzelne Tätigkeiten einen separaten Arbeitsplatz oder -bereich einzurichten?
- Welche spezifischen Probleme treten bei diesen Tätigkeiten auf? Wie können wir das zukünftig vermeiden?
- Wo lassen wir das Spezialwerkzeug aus dem Bereich, das keinem eigenen Arbeitsplatz zugeordnet werden kann und braucht?

Je nachdem, wie Du diese Fragen beantwortest, kann sich eine sehr unterschiedliche Gestaltung des 5S-Bereichs ergeben. Dafür sind Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern definitiv hilfreich, um auch ihre Meinung und Ideen dazu zu hören und in die Vorüberlegungen einzubeziehen. Dabei handelt es sich bewusst nur um Vorüberlegungen, denn am Ende sollte es auf die Ideen der Teilnehmer im 5S-Workshop ankommen (unter Berücksichtigung der oben bereits genannten Fallstricke und Prinzipien). Das bedeutet, dass sich im Laufe des

5S-Workshops ganz andere Ideen durchsetzen und umgesetzt werden. Dennoch sind die Vorüberlegungen hilfreich, um die Vorbereitung zu verbessern. Dazu gehört vor allem das Bereithalten von Ausstattung, z. B. Werkbänke, Schränke, Regale etc. und auch Materialien, wie Schaumstoff, Shadow-Boards, usw. Dazu findest Du jedoch mehr Details im Abschnitt über Materialien und Hilfsmittel, die sich für den 5S-Workshop bewährt haben.

Das Internet ist auch ein Quell an Inspiration für die Aufbewahrung von Werkzeug und Co. Egal ob Instagram oder Pinterest, stöbere darin gerne nach cleveren Aufbewahrungslösungen. Das bietet sich nicht nur zielgerichtet, also für ein konkretes Aufbewahrungsproblem an, sondern auch vor dem 4S-Workshop, wenn nicht so klar ist, wie der Bereich später einmal aussehen soll. Durch die Inspiration kommt ihr für ein konkretes Problem dann jedoch vielleicht auf die passende Idee im Workshop.

Im Zuge dieser Vorbereitung könntest Du Dir auch die Frage stellen, welche Gegenargumente es für die 5S-Einführung in diesem Bereich geben könnte? Und wie begegnest Du ihnen? Schau Dir dafür gerne noch mal den Abschnitt über die Herausforderungen bei der 5S-Einführung an und überlege, welche davon jetzt konkret für den ausgewählten Bereich in Frage kommen könnten.

Als kleine Hilfe führe ich Dir hier ein paar sehr verbreitete Gegenargumente und den Umgang damit auf.

- **„Das bringt doch nichts!“**

Na gut, das ist ein Totschlagargument und kann für jegliche Veränderungen angewandt werden.

Umgang damit: Hinweis, dass es sich um ein Experiment handelt oder sich mit formaler Macht durchsetzen, mit oder ohne die Kritiker. Langfristig werden sie sich der positiven Wirkung nicht entziehen können.

- **„5S? Aufräumen können wir hier wohl noch allein!“**

Wirklich? Warum zeigt sich dann immer wieder diese Unordnung?

Umgang damit: Erklären, dass 5S mehr als „einfaches Aufräumen“ ist. Nämlich ein strukturiertes Vorgehen, um die Arbeitsplätze und -prozesse voll und

ganz auf Wertschöpfung auszurichten. So dass die Ordnung auch dauerhaft bleibt und permanent weiterentwickelt wird („4tes und 5tes S“).

- **„Mit 5S kann man die Leute ganz schön vergraulen!“**

Stimmt, wenn es wirklich nur als Methode und Kontrollelement für Ordnung verstanden wird.

Umgang damit: Hinweis darauf, dass 5S weit mehr ist als das und so auch nicht gedacht ist. Stattdessen stehen die Wertschöpfung und die Reduzierung von Verschwendungen absolut im Vordergrund.

Setze Rahmenbedingungen für die 5S-Einführung

Zu den Vorüberlegungen für die 5S-Einführung gehört es auch, Rahmenbedingungen bzw. Prinzipien zu definieren, die für die Einführung gelten sollten. Auch hier spielen die Überlegungen über die Gestaltung des Arbeitsbereiches und über mögliche Vorschläge von den Mitarbeitern wieder eine Rolle. Entlang der aktuell vorhandenen oder zukünftig möglicherweise auftretenden Probleme können gewisse Leitplanken nötig werden.

Mögliche Leitplanken sind folgende:

- Wie werden **Entscheidungen** über den Bereich getroffen? Sollten einzelne Kollegen entscheiden und wenn ja, wer? Oder solltest Du als Chef auch die ein oder andere Entscheidung treffen. Mögliche Entscheidungen, die anliegen, sind Entscheidungen
 - über die vorgesehenen Tätigkeiten in den Bereichen
 - über die Gestaltung des Arbeitsbereichs
 - über nötige Investitionen.

Hier gilt wieder der Grundsatz, wenn Wissen vorhanden ist, braucht es keine Entscheidung, sondern nur die Umsetzung/Anwendung des vorhandenen Wissens. Fehlt Wissen, ist Können gefragt, dann ist es wichtig, dass ein Könner entscheidet. Wer das in Eurem konkreten Fall ist, könnt ihr nur selbst entscheiden.

EXKURS – Entscheidungsarten

Je nach Typ der Entscheidung kann es sinnvoll sein, auf unterschiedliche Arten zu einer Entscheidung zu kommen. Dabei spielt die Unterscheidung zwischen roter und blauer Wertschöpfung wieder eine große Rolle. In der folgenden Übersicht habe ich die verschiedenen Entscheidungsarten aufgelistet und beschrieben. Dabei habe ich mich an einer Übersicht von intrinsify orientiert.

Wissen ist vorhanden (blaue Wertschöpfung):

Chefentscheid: Du oder jemand anderes mit formaler Macht entscheidet entweder direkt oder in Form von Pochen auf Prozessen, Arbeitsanweisungen etc. Hierbei handelt es sich streng genommen weniger um eine Entscheidung zu einem Problem, sondern eher um das Ausführen von bekanntem Wissen.

Wissen ist NICHT vorhanden (rote Wertschöpfung):

Chefentscheid: Falls es sich um eine strategische Entscheidung handelt, die von Dir als Unternehmer abhängt, ist eine Chefentscheidung wichtig. Schließlich solltest Du am besten einschätzen können, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln sollte. Dabei ist ein guter Blick auf die Fähigkeiten Deines Unternehmens UND auf die Bedürfnisse des Marktes, in dem Dein Unternehmen agiert, entscheidend. Aus der Kombination dieser Blickwinkel kannst Du über die strategische Ausrichtung entscheiden.

Konsultativer Einzelentscheid: Die Person mit dem größten Können für das Problem sollte entscheiden. Schließlich hat sie das beste „Händchen“ dafür. Oft ergibt sich aus dem Kontext, wer das sein wird. Allerdings kann es ratsam sein, diese Entscheidungsform als Chef anzukündigen und auch einen Entscheider, den Könner oder die Könnerin, zu bestimmen. Die Person kann andere Kollegen zu Rate ziehen – konsultieren – darf allerdings frei und eigenständig entscheiden, auch ohne Begründung.

Weitere Entscheidungsarten können dann von Bedeutung sein, wenn es darum geht eine möglichst große Anzahl an Personen hinter der Entscheidung zu vereinen. Wenn also die soziale Legitimation von Bedeutung ist. Dies ist oft bei wertschöpfungsfernen Entscheidungen relevant, z. B. wie sollte der Pausenraum gestaltet werden oder sollte es Weihnachtsgeschenke für die Mitarbeiter geben? Bei wertschöpfungsrelevanten Themen ergibt sich bei diesen Entscheidungsformen oft ein zu weichgespülter Kompromiss, der keine adäquate Lösung ihm Wohl des Kunden bzw. des Marktes ist, da Befindlichkeiten einzelner mehr Bedeutung bekommen als die Wertschöpfung.

Beispiele der Entscheidungsformen sind:

Konsens: Eine mehrheitliche Entscheidung für eine Lösung.

Konsent: Eine Entscheidung ohne Gegenstimme. D. h. es wird so lange nach einer Lösung/Entscheidung gesucht, bis sich niemand mehr dagegen ausspricht.

Für die 5S-Einführung sind der **Chefentscheid** und der **konsultative Einzelentscheid** von Bedeutung. Chefentscheid für die strategische Entscheidung, 5S einzuführen und für Themen, die mit Wissen zu lösen sind, z. B., weil der Arbeitsschutz oder andere relevante Vorgaben zu erfüllen sind. Für die Gestaltung des Arbeitsplatzes sollte immer die beste Idee eines Könners darüber entscheiden, wie etwas angeordnet wird, welches Material gebraucht wird etc. Wie schon mehrfach angesprochen sollte es dabei keine Chefentscheidung geben. Im Gegenteil, der Chef sollte die Könnner bewegen, die für sie sinnvollsten Entscheidungen zu treffen.

- Auftretende Kosten oder bessere **Investitionen** in die Gestaltung der 5S-Bereiche führen oft auch zu Diskussionen bei Auftraggebern von 5S-Einführungen. Lasse Dich nicht dazu verleiten, starre Regeln aufzustellen. Regeln sind immer eine „Wenn-dann“-Verknüpfung und erfordern weder, dass gedacht werden muss, noch irgendeine Form der Verantwortungsübernahme.

Die Regel trifft die Entscheidung und übernimmt so die Verantwortung. Beispiele für starre Regeln wären: „Investitionsentscheidungen laufen grundsätzlich über Deinen Tisch“ oder die „Einführung eines 5S-Budgets“. Wenn es darum geht, dass Mitarbeiter selbst Verantwortung für ihre Arbeitsplätze und ihre Arbeit insgesamt übernehmen sollen, dann kannst Du ihnen diese nicht gleich wieder mit solchen Regeln wegnehmen.

Besser wäre es, mit Prinzipien zu arbeiten. Prinzipien erfordern, dass mitgedacht und entschieden werden muss.

Das ist übrigens unabhängig davon, ob es sich um Investitionsentscheidungen handelt oder nicht.

Beispiele für Prinzipien mit 5S-Bezug sind folgende:

- **Geschwindigkeit geht vor Preis** – falls es wichtig ist, 5S schnell einzuführen (für ein neues Projekt/Produkt o. ä.), ohne auf eigene und fremde Leistungen zu warten, wird nicht die günstigste, sondern die schnellste Lösung bevorzugt. Zum Beispiel nach Verfügbarkeit von Materialien (Stahl statt Holz oder vice versa, wenn gerade das eine oder andere ohnehin verfügbar ist, nur eben etwas teurer) oder Dienstleistungen (fehlt der Elektriker können einfache Tätigkeiten ggf. selbst übernommen oder an Stelle von Festverkabelung mit temporärer Verlängerung gearbeitet werden).
- **Suchen/Laufen etc. soll reduziert werden.** Mit einem solchen Prinzip können Prioritäten gesetzt werden, nach denen Maßnahmen umgesetzt werden. Am Ende muss aber immer noch ein Mensch entscheiden, welche Maßnahme (Verschwendungsart) reduziert wird.
- **Möglichst wenig Zeit zum Finden/Wegbringen benötigen.** Den Arbeitsplatz so gestalten, dass so wenig Zeit wie möglich zum Suchen und Zurückbringen des Werkzeugs benötigt wird. Idealerweise geht das innerhalb weniger, also unter 30 Sekunden.
- **Ein Bereich nach dem anderen.** Vermeidet, dass 5S in vielen Bereichen gleichzeitig gestartet wird, ohne dass es die Bereiche auf das Niveau vom „4ten bzw. 5ten S“ schaffen. Gleichzeitig bündelt es Kräfte, so dass es insgesamt schneller geht (Stichwort für Google: Hafenmeisterprinzip)

- **5S einführen, aber wirtschaftlich.** Manchmal kommt es dazu, dass Ideen auf den Tisch kommen, die schlicht unwirtschaftlich sind oder nicht zu den finanziellen Möglichkeiten passen. Zum Beispiel ein Hallenneubau oder die Anschaffung einer teuren Automatisierung/Maschine. Durch dieses Prinzip kann jeder Mitarbeiter seine Idee selbst auf Wirtschaftlichkeit prüfen, ohne dass Ideen aufgrund einer starren Budgetvorgabe herausfallen. Schließlich können sich auch teure Investitionen bereits nach sehr kurzer Zeit rentieren.

Du merkst, durch diese Prinzipien lassen sich auch andere Fragen klären, z. B. In-Scope vs. Out of Scope, Eigen- vs. Fremdleistungen, Dauer- vs. temporäre Lösung.

Stehen diese Rahmenbedingungen, kannst Du Dich an die Auswahl der Teilnehmer am ersten 5S-Workshop machen.

Wähle die Teilnehmer des ersten Workshops aus

Für mich teilt sich diese relevante Vorbereitung in drei Kernbereiche auf. Zuerst stellt sich die Frage, **wie viele Teilnehmer** braucht es bzw. wie viele sind vertretbar? Danach sollte geklärt werden, **welche Funktionen, Rollen und/oder Positionen** aus dem Unternehmen sollten beim 5S-Workshop dabei sein. Zu guter Letzt: **welche Persönlichkeiten bzw. sozialen Stellungen** sollten vertreten sein? Ich gehe diese Fragen nun nach und nach durch, sodass Du am Ende des Abschnittes eine gute Vorstellung davon hast, wer Deine Teilnehmer sind.

Wie viele Teilnehmer?

Entscheidend für die Anzahl der Teilnehmer sind zwei Kriterien: die Größe bzw. die räumlichen Gegebenheiten des ausgewählten 5S-Bereiches und die Maßgabe, möglichst vielen Mitarbeitern die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Workshop zu ermöglichen.

Bezüglich der Größe des 5S-Bereichs ist es wichtig, dass für alle Teilnehmer ausreichend Arbeit entlang der 5S-Prinzipien vorhanden ist und diese Tätigkeiten gleichzeitig stattfinden können. Also ohne, dass sich die Teilnehmer gegenseitig auf den Füßen stehen. Hier ist Dein Talent gefragt, abzuschätzen, für wie viele

Menschen Arbeit vorhanden ist, beim Aussortieren, Ordnen, Säubern und Standardisieren. Wie viele Menschen in den Räumlichkeiten parallel arbeiten können.

Welche Funktionen, Rollen oder Positionen?

In erster Linie sollten, wie oben bereits ausführlich beschrieben, Mitarbeiter aus dem betreffenden Bereich am 5S-Workshop teilnehmen. Ihnen solltest Du den Vortritt gewähren. Sie wissen schließlich am besten, welche Arbeit sie ausführen und was sie dafür benötigen, um nach dem Workshop auch direkt weiterarbeiten zu können. An dieser Gruppe Menschen führt also kein Weg vorbei.

Des Weiteren hat es sich als hilfreich herausgestellt, wenn auch Führungskräfte am Workshop teilnehmen und aktiv mitarbeiten. Sie unterstützen die Mitarbeiter dabei, die Phasen des Workshops zu durchlaufen und packen tatkräftig mit an, allerdings ohne eine dominante bzw. entscheidende Rolle einzunehmen. Schließlich wäre das einer der beschriebenen Fallstricke (2. [...] Vorgesetzte geben vor, wie was auszusehen hat). Am Ende ist das Mitarbeiten der Führungskräfte ein Signal an die Mitarbeiter: 5S ist wichtig! 5S bekommt eine Bedeutung, die sich dann auch nach dem Workshop bei der Ausweitung auf den gesamten Betrieb auszahlt. Man könnte sagen, die Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion. Je nachdem, wie hierarchisch ihr aufgestellt seid, solltest Du eine gute Mischung aus Mitarbeitern und Führungskräften wählen.

Zusätzlich solltest Du Mitarbeiter aus anderen Bereichen hinzuziehen. Das hat mindestens zwei Vorteile. Zum einen beschleunigst Du dadurch die Einführung von 5S in den Bereichen der teilnehmenden Mitarbeiter. Ganz nach dem Prinzip „See one, Do one, Teach one“. Zum anderen bringst Du sie damit als objektive Bewerter mit in den Workshop ein. Das ist dann hilfreich, wenn es z. B. darum geht, Gegenstände aus dem Bereich auszusortieren, sprich zu entsorgen. Zur Erklärung: Es kommt vor, dass Mitarbeiter mit der Zeit auch im beruflichen Umfeld eine starke emotionale Beziehung zu Werkzeug aufbauen. Immer mit dem Gedanken, wenn ich etwas heute wegschmeiße, könnte ich es vielleicht morgen brauchen. Deshalb kann es einigen Mitarbeitern schwerfallen, sich von Dingen zu trennen. Mitarbeitern aus anderen

Bereichen fehlt diese Bindung und sie können den Nutzen oder den Bedarf einzelner Gegenstände objektiver bewerten. Mehr dazu kannst Du im Abschnitt (Aus-) Sortieren lesen.

Falls es in Deinem Unternehmen einen Betriebsrat gibt, könnte es hilfreich sein, einen Vertreter einzuladen. So bindest Du ihn mit ein und kannst zeigen, dass die 5S-Einführung den Mitarbeitern und deren Arbeitsbedingungen zugutekommt. Danach kann er auch seinem Namen alle Ehre machen und Dich bzw. Dein Unternehmen nach Bedarf beim 5S-Ausbau *beraten* bzw. unterstützen.

Welche „Persönlichkeit“ bzw. soziale Stellung im Betrieb?

Drei Persönlichkeiten bzw. soziale Stellungen im Betrieb unterscheidet ich üblicherweise bei der Auswahl nach diesen Kriterien. (1) Mitarbeiter, die einen Hang bzw. ein Händchen zur Ordnung und Struktur haben. Entlang des „Könnerprinzips“ solltest Du solche Menschen unbedingt miteinbeziehen, da sie vermutlich sofort Feuer und Flamme sind und 5S schnell und motiviert mitgestalten.

Das sind dann vermutlich auch die Menschen (2) mit einer positiven Grundhaltung zu 5S. Allerdings kann es auch sehr förderlich sein, die Menschen unter den Teilnehmern zu haben, die eher skeptisch in Bezug auf den Nutzen von 5S sind. Denn häufig ergibt es sich, dass aus diesen Mitarbeitern die größten Unterstützer und aktive Umsetzer von 5S werden.

Und dann gibt es in jedem Unternehmen (3) Mitarbeiter, die als Meinungsbildner fungieren. Durch ihre Teilnahme kann sich eine positive Grundhaltung einstellen und dadurch andere Mitarbeiter in diese Stimmung mitziehen. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil bei der Ausweitung auf den gesamten Betrieb.

Aus diesen Kriterien gilt es für Dich, eine passende Mischung aus Teilnehmern herauszukristallisieren. Auch hier gilt wieder, dass Du Dich am besten mit Deinen Kollegen und Führungskräften dazu austauschst.

Mache Vorher-Bilder

Leider häufig vergessen oder zumindest vernachlässigt: fertige gute und viele Vorher-Bilder vom ersten 5S-Bereich, aber auch von allen anderen Bereichen im Unternehmen an. Die Bilder verfolgen wichtige Zecke: Marketing – Überzeugung – Kommunikation. Nach dem Workshop lassen sich damit Geschichte über die 5S-Einführung erzählen, vor allem in Bezug auf das Vorgehen und den Nutzen von 5S. So bekommen auch andere Mitarbeiter, die selbst nicht am Workshop teilnehmen konnten Einblicke in die Prinzipien. Erfahrungsgemäß verblassen Erinnerungen an frühere Zeiten schnell. Bald kann sich niemand mehr daran erinnern, wie frustrierend die Arbeit vor der 5S-Einführung zum Teil einmal war. Neben der direkten Kommunikation nach dem 5S-Workshop, kannst Du auch Jahre später noch zeigen, was ihr schon alles erreicht habt.

Dafür nimmst Du Dir am besten einen halben Nachmittag oder Samstagmorgen Zeit. Idealerweise eine Zeit ohne den üblichen Betrieb in den Werkstätten. Dabei gehst Du systematisch durch die Hallen, um von allen Werkstätten, Bereichen, Werkbänken, Schränken, Schubläden etc. Fotos zu machen. Die vielen Fotos kannst Du dann beispielsweise in einer Cloud oder auf eurem Server abspeichern. So kannst Du Dich nach und nach an den Bildern bedienen und sie hervorholen, wenn Du ein passendes Bild benötigst.

Nachfolgend habe ich Dir eine Checkliste mit Punkten erstellt, die Du beim Anfertigen der Fotos berücksichtigen solltest.

Tabelle 4 – Checkliste für gute Vorher-Bilder

Kriterium	Begründung
✓ Möglichst viele Bilder	dann fällt es Dir später leicht, passende Bilder für die Kommunikation zu finden
✓ Möglichst viele Perspektiven	Fotografiere alle Bereiche und Elemente (Schränke, Schubladen etc.) aus allen Richtungen, damit die Vorher-Nachher-Gegenüberstellungen dieser Bezeichnung auch gerecht werden. Ansonsten kann beim Betrachter schnell der Gedanke aufkommen: „Und, was haben diese beiden Bilder nun miteinander zu tun?!“
✓ Ganzheitliche Fotos	Knipse alle Schränke und Schubladen von außen und innen, damit Du für jedes Nachher-Bild auch ein passendes Vorher-Foto findest.
✓ Vorüberlegungen nutzen	Schieße die Bilder entlang Deiner/eurer Vorüberlegungen. D. h. berücksichtige beim Fotografieren die mögliche zukünftige Gestaltung der Arbeitsbereiche, sodass Vorher- und Nachher-Bilder nebeneinander vergleichbar bleiben. Bei sehr weitreichender Umgestaltung eines Bereiches ist das natürlich nicht immer möglich.

Abbildung 9 zeigt ein Beispiel einer möglichen Kommunikation der 5S-Prinzipien und der Ergebnisse des Workshops mit den Vorher- und Nachher-Bildern. Für jedes der fünf Prinzipien wurden Vorher- und Nachher-Bilder gegenübergestellt und kurz kommentiert. Die Vorlage kannst Du hier herunterladen:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
5S-Kommunikationsvorlage

Im 5S Workshop wurden alle 5 „S“ berücksichtigt, um so vorhanden Probleme wie lange Suchzeiten, Laufwege oder mangelnde Selbstdisziplin zu lösen

<p>1 Sortiere aus Vorher Nachher</p> <p>Nicht benötigtes Material und Werkzeug ist vorhanden. Ausschließlich erforderliches Werkzeug ist im Bereich verblieben.</p>	<p>2 Stelle ordentlich hin Vorher Nachher</p> <p>Werkzeug liegt ohne definierten Platz wild verteilt im Schrank. Jedes Werkzeug hat seinen Platz, gekennzeichnet durch Fotos.</p>	<p>5 Selbstdisziplin Vorher Nachher</p> <p>Es wird nur wenig und nicht systematisch auf die Einhaltung von Ordnung geachtet. Kontinuierliche Verbesserung ist nur teilweise vorhanden. Mitarbeiter und Vorgesetzte achten regelmäßig auf Einhaltung der Standards – Maßnahmen zur Verbesserung werden umgesetzt.</p>
<p>3 Säubere Vorher Nachher</p> <p>Ablagen, Schränke, Türen und Wände sind sehr verschmutzt. Die Schränke, Schubladen und Wände sind sauber.</p>	<p>4 Standardisiere Vorher Nachher</p> <p>Keine Standards, es ist nicht erkennbar wo was seinen Platz hat. Standardbilder geben vor, wie Schubladen und Schränke aussehen sollen.</p>	

Abbildung 9 – Beispiel Kommunikation nach dem ersten 5S-Workshop

Bereite 5S-Materialien vor

Für die Vorbereitung der erforderlichen 5S-Materialien gibt es ebenfalls eine Checkliste zum Download:

Du kannst sie natürlich selbst nutzen oder einem Mitarbeiter an die Hand geben, um die erforderlichen Materialien zusammenzustellen. Je nach Bereich sind unterschiedliche Materialien erforderlich. Hier ist Deine Einschätzung gefragt. Zum Beispiel kann es in sehr staubigen Umgebungen hilfreich sein, Ganzkörperschutzanzüge oder Staubmasken zu tragen. Dafür kannst Du in der Spalte „Relevant“ Deine Einschätzung mitteilen, ob der Artikel für den von Dir ausgewählten Bereich erforderlich ist oder nicht. In der Spalte „Verfügbar“ kannst Du eintragen (lassen), ob der jeweilige Artikel bereits verfügbar ist oder noch bestellt werden muss.

Tabelle 5 – Materialliste für 5S-Workshop

5S-Materialien						
Nr	Art	Beschreibung	Anzahl (nach Teilnehmer)	Relevant für den Pilotbereich	Kommentar	verfügbar ?
1	Markierung	Klebeband zum Abkleben der zu markierenden Stellen		1 Je Farbe	Je nach Boden und nach festgelegter Farbe, z. B. gelb (Wege), blau (Stell-/Lagerflächen), rot (Sperrflächen)	
2	Markierung	Laminiergerät inkl. Folien		1	Falls Fotos/Schilder gleich erstellt werden können (z.B. mit Handy und Drucker)	
3	Markierung	WLAN-Drucker		1	vor Ort, zum Drucken vom Smart Phone aus, um Typ, Ort, Anzahl von Werkzeugen zu kennzeichnen	
4	Markierung	Absperrband, Rolle		1		
5	Markierung	Stifte, Edding		2		
6	Markierung	Papier		1 Pack	DIN A4	
7	Markierung	Farb-Spraydose		2	falls es etwas zu 'streichen' gibt	
8	Markierung	Etikettiergerät		1	Zur Beschriftung	
9	Markierung	Post-its (gelb, rot)		2 Pack	Zur Markierung von Dingen die weg können, aber nicht so leicht bewegt werden können	
10	Markierung	Panzertape und/oder Isolierband mehrfarbig		5	Für Markierungen auf dem Tisch/Werkzeug etc.	
11	Markierung	Plotterpapier		1 Rolle	Grundlage für ein Shadowboard	
12	Markierung/ Orga	Tischhilfchart blanko POST-its <--> Link		1	Kann ich nur empfehlen, ob als Grundlage für ein Shadowboard oder als ToDo liste, alternativ nicht kleben	
13	Markierung	Magnet zur Befestigung von Marken <--> Link		1		

Zur Vorbereitung des 5S-Workshops gehört es, auch das 5S-Spiel auszudrucken. Das Spiel findest Du unter diesem Link zum Download:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
5S-Spiel

Um Dir das Leben einfacher zu machen, solltest Du bei den Druckeinstellungen unbedingt den Haken bei „Sortiert“ ausschalten, damit die unterschiedlichen Seiten stapelweise und eben nicht sortiert aus dem Drucker kommen. Schließlich benötigst Du alle Seiten für eine Runde zur gleichen Zeit.

Bereite eine Maßnahmenliste vor. Auch mit der besten Vorbereitung des Workshops lässt sich nie ganz verhindern, dass einige Tätigkeiten nicht während des Workshops ausgeführt werden. Deshalb ist es ratsam, solche Arbeiten direkt mit einem oder einer Verantwortlichen und einem angestrebten Termin zu notieren. Eine Vorlage für diese Liste findest Du zum Ausdruck auf A3 oder A2 auch in der Datei mit der Materialliste, allerdings nutze ich dafür immer direkt eines der

Blätter vom Tisch-Flipchart. Das lässt sich auch an einem gut erreichbaren Platz an der Wand o. Ä. befestigen. Der letzte Agenda Punkt des 5S-Workshops sollte dementsprechend unbedingt das Durchgehen und Abstimmen dieser Liste mit offenen Maßnahmen sein. Dadurch kannst Du sicherstellen, dass alle Maßnahmen einen Verantwortlichen und einen angestrebten Termin haben.

Wie der 5S-Workshop mit der vollständigen Agenda aussehen kann und was es dafür noch vorzubereiten gilt, stelle ich Dir nun im nächsten Abschnitt vor.

Lege Termin und den Ablauf fest

Für den Termin bietet sich ein Tag an, an dem es in Deinem Betrieb etwas ruhiger ist. In manchen Unternehmen ist das der Freitag. Berücksichtige die Verfügbarkeit der wichtigsten Teilnehmer (Urlaub, Krankheit, Montagen, etc.) beim Festlegen des Termins. Je nach Bereich variiert die anzusetzende Dauer für den 5S-Workshop. Hier ist wieder Dein Talent gefragt, um in Abhängigkeit des Umfanges, der abzusehenden Veränderungen und der Teilnehmer abzuschätzen, wie lange der 5S-Workshop bis zum 4ten S dauern könnte. Plane lieber eine Stunde mehr ein, denn es ist besser, etwas früher als NICHT fertig zu werden. Es ist nicht einfach, die Dauer für einen bisher unbekanntem Workshop abzuschätzen. Schließlich ist jeder 5S-Workshop einzigartig.

Für mich haben sich diese Schritte im 5S- bzw. „4S“-Workshop bewährt.

- **Kurze Einleitung** und Vorstellung der Hintergründe zum Workshop und zu 5S
- **5S-Spiel** zur Verdeutlichung der Methode. Meine Erfahrung ist, dass das an „Theorie“ für den Workshop und zusätzlich das Ausweiten auf andere Bereiche schon ausreicht.
- (Optional) **Vorstellung** der vereinbarten **Rahmenbedingungen**, sprich 5S-Prinzipien (oder Regeln)
- Falls vorhanden, kannst Du ein **Video mit Impressionen und Inspirationen zu 5S** zeigen.
- Damit alle in eine Richtung arbeiten, ist ein **gemeinsames Verständnis über die zu erledigenden Tätigkeiten und die auftretenden Probleme** wichtig.

Vor allem auch für die Teilnehmer aus anderen Bereichen, die die Tätigkeiten nicht kennen oder, wenn sich Tätigkeitsfelder im Bereich verschieben.

- Das Herzstück: Die **Anwendung der 5S-Methoden**, um den Bereich von oS auf 4S zu bringen. Diese Phase des Workshops ist in den folgenden Abschnitten ausführlich beschrieben.
- Abschließend, wie bereits oben beschrieben, ist es hilfreich, am Ende des Workshops die **offenen Themen in einer Maßnahmenliste** gemeinsam durchzugehen und ggf. letzte offene Verantwortlichkeiten und Termine zu verteilen und zu notieren.

In der Abbildung 10 ist ein Beispiel einer Agenda für einen ersten „4S“-Workshop dargestellt. Du kannst die Agenda für Deine Zwecke übernehmen und anpassen.

	Dauer [min]	Beschreibung
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div> <p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung in 5S inkl. Spiel und Videos ■ Durchführung des Workshops, um den Arbeitsbereich <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/> <p>bis zum 4. "S" zu bringen</p> </div> </div>	5	Einführung: Was ist 5S? Was sind die Vorteile?
	15	5S-Spiel zur Veranschaulichung
	15	ggf. Videos mit Erfahrungen eines 5S-Vorzeigeunternehmens
	15	Welche Tätigkeiten und ggf. Probleme gibt es im Bereich?
	180-240	Durchführen des 5S Workshops von 0S auf 4S
	10	Finale Abstimmung der Liste offener Punkte (Zuständigkeiten und Termine)
		4-5 Stunden
<p>Teilnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... 		

Abbildung 10 – Beispiel Agenda eines „4S“-Workshops

Für die Einleitung hat sich aus meiner Sicht bewährt, folgende Punkte anzusprechen:

- **Was haben wir heute vor?** Kurz die Ziele des Workshops vorstellen.
- **Warum?** Eine eigene Story (ganz konkret) aus Deinem Betrieb oder von einer anderen Firma vorstellen, die den Bedarf für 5S deutlich macht.
- **Was ist 5S?** Ganz kurz 5S, den Ursprung und den Zweck bzw. die Ziele erklären. Details gibt es dann im 5S-Spiel.
- **Vorteile?** Welche Vorteile erhoffst Du Dir bzw. können sich die Mitarbeiter von 5S erhoffen? (z. B. Suchen reduzieren, Wege/Transport verkürzen, Sicherheit erhöhen, Durchlaufzeiten reduzieren, Qualität und Mitarbeiterzufriedenheit steigern, ...)
- **Deine/eure Erwartungen an die Mitarbeiter?** Z. B. die Unterstützung der Mitarbeiter im heutigen Workshop und beim Ausweiten auf den gesamten Betrieb. (dauerhaft Ordnung halten und sich mit eigenen Ideen einbringen, ...)
- **Was können die Mitarbeiter von Dir/euch erwarten?** Z. B. die Unterstützung bei der Umsetzung der Ideen der Mitarbeiter zur Verbesserung der Ordnung, Arbeitsbedingungen und zur Einhaltung der Sauberkeit, etc.
- **Deine/eure Vision?** Ordnung und Sauberkeit als Aushängeschild eures Unternehmens und so jeden Mitarbeiter bei der Durchführung seiner Arbeit bestmöglich unterstützen (mehr Produktivität).
- **Ablauf?** Entlang der Agenda vorstellen, wie der Workshop abläuft.

Damit das 5S-Spiel seine Wirkung entfalten kann, ist es wichtig, dass Du Dich mit den verschiedenen Phasen des Spiels auseinandersetzt. Zwei Dinge sind dabei besonders wichtig für das Verständnis der Teilnehmer. Zum einen das Herausarbeiten der Erkenntnisse zu jeder Runde und zum anderen das Übertragen dieser Erkenntnisse auf eure individuelle Situation in Deinem Betrieb bzw. in diesem Bereich. Für beide Punkte kommt es auf die Moderation des Spiels an. Im Dokument des 5S-Spiels findest Du, neben der Druckvorlage, auch den Moderationsleitfaden für jede Runde.

Alles, was Du für den 4S-Workshop brauchst, sollte vorbereitet sein. Jetzt kannst Du die Teilnehmer des Workshops einladen und auch die anderen Kollegen über

die Hintergründe und den Sinn und Zweck des Workshops informieren. So vermeidest Du möglicherweise Unruhe und Gerüchte darüber und über die Auswahl der Teilnehmer und des Pilotbereiches.

Hast Du an alles gedacht?

Damit Du auf Nummer sicher gehen kannst, habe ich Dir hier noch eine Checkliste mit den wichtigsten Punkten zur Vorbereitung angefertigt.

Tabelle 6 – Checkliste für eine gute Vorbereitung des 4S-Workshops

Kriterium
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter über das 5S-Vorhaben informiert
<input checked="" type="checkbox"/> Besuch eines 5S-Vorzeigeunternehmens geplant und durchgeführt
<input checked="" type="checkbox"/> Bereich für den 5S-Workshop ausgewählt und mit den relevanten Kollegen abgestimmt
<input checked="" type="checkbox"/> Erforderliche Vorüberlegungen ebenfalls mit den relevanten Kollegen abgestimmt
<input checked="" type="checkbox"/> Rahmenbedingungen gesetzt und abgestimmt
<input checked="" type="checkbox"/> Teilnehmer informiert und eingeladen
<input checked="" type="checkbox"/> Vorher-Bilder angefertigt
<input checked="" type="checkbox"/> Materialien vorbereitet

- Agenda auf Flipchart notiert
- Maßnahmenliste erstellt
- Grobe Kommunikation der Führungskräfte an die Teilnehmer abgestimmt
- Geplante Tätigkeiten und Probleme in dem Bereich festgelegt
- 5S-Spiel ausgedruckt (unsortiert) und Ablauf verstanden

Durchführung

Dank der guten Vorbereitung ist die Durchführung des 5S-Workshops üblicherweise ein Kinderspiel. Entlang der Agenda mit der Einführung, dem 5S-Spiel und der Abstimmung der Tätigkeiten für den Bereich, lässt sich der 5S-Workshop gut einleiten. Danach beginnt die eigentliche Arbeit im Bereich. Davon solltest Du übrigens Fotos machen, damit Du die Bilder im Nachgang für die Kommunikation nutzen kannst. Während der Durchführung schreibst Du die Maßnahmen, die während des Workshops nicht leistbar sind, auf die vorbereitete Liste. Dadurch können die Maßnahmen spätestens am Ende einer verantwortlichen Person und einem Termin zugeordnet und die Abarbeitung überprüft werden.

Für mich hat es sich bewährt, diesen Teil des Workshops entlang der 5S bzw. der ersten 4 Schritte von 5S zu strukturieren. Zusätzlich zu den Schritten von 5S gibt es vier wichtige Fragen, die sich im Laufe des Workshops entlang der Schritte immer wieder stellen. Diese 4 Fragen sind:

- 1) Was brauchen wir in diesem Bereich an Werkzeug, Material etc.?
- 2) Wie viel brauchen wir davon?
- 3) Wo brauchen wir das Werkzeug, Material etc. in diesem Bereich genau?
- 4) Wie stellen wir sicher, dass das Werkzeug, Material etc. wieder dorthin kommt, wo es hingehört? Wie findet sonst nichts den Weg in den Bereich, das dort nicht hingehört?

Diese Fragen sind in unterschiedlichen Schritten während des Workshops relevant. Nachfolgend gehe ich auf jeden 5S-Schritt, die dafür relevanten Fragen und auch alles weitere Wichtige ein.

Dabei ein wichtiger Hinweis zum „3ten S“ vorweg. Bei diesem „S“ gehtes nicht nur um die allgemeine Sauberkeit und das Bereitstellen von Reinigungsutensilien, sondern es ist ein wichtiges Element für die Wartung und Instandhaltung von Maschinen und Anlagen. Die Logik ist einfach: 1) Beim Säubern fallen Schäden visuell und auch auditiv als Geräusche auf und 2) an sauberen Maschinen fallen Verunreinigungen durch Schäden, z. B. Lecks etc. schneller auf und können behoben werden, bevor sie zu größeren Stillständen führen. Im Zuge der Einführung von 5S spielt das Säubern jedoch für mich eine andere Rolle. Und zwar im Sinne eines initialen Säuberns des Bereichs und des Werkzeugs in diesem Bereich. Entsprechend hat es sich für mich bewährt, die Reihenfolge der 5S bei der Einführung anzupassen:

- Sortieren
- Säubern
- Systematisieren und
- Standardisieren

Schließlich scheint es nicht sonderlich logisch, nach dem Sortieren das schmutzige Werkzeug in das noch schmutzige Regal zu legen (Systematisieren). Hier ist es definitiv sinnvoll, beides vorher zu säubern. Ist 5S erst einmal etabliert, werden alle 5S ohnehin gleichzeitig betrachtet.

Aber nun der Reihenfolge nach an die Durchführung des 4S-Workshops:

Sortieren

Erst einmal kommt alles raus. In die vorbereiteten Kisten oder Kartons wird das gesamte Werkzeug, das Material, der Müll etc. rausgeräumt und entlang von

- wird noch im Bereich gebraucht
- wird in einem anderen Bereich benötigt
- wird nicht mehr benötigt/zur Entsorgung

sortiert. Das heißt, alle Werkbänke, Schubladen, Schränke, Regale etc. werden ausgeräumt und falls möglich auch die Schränke und Regale aus dem Bereich entfernt. Dadurch kann auch hinter den Gegenständen und an den Wänden gereinigt werden. Aber dazu im nächsten Schritt mehr.

Für die Einteilung in die drei Behälter ist dann auch schon die erste Frage von oben von Bedeutung.

1) Was brauchen wir in diesem Bereich an Werkzeug, Material etc.?

Diese Frage hängt stark von der für diesen Bereich vorgesehenen Tätigkeit ab. Normalerweise ist bei mehr als 80 % des Werkzeuges klar, was im Bereich verbleiben kann und was besser woanders oder eben im Müll aufgehoben ist. Bei den restlichen 20 % kann es zu Diskussionen unter den Teilnehmern kommen. Entweder, weil die Tätigkeit für diesen Bereich oder die Häufigkeit der Tätigkeiten noch nicht ganz klar sind oder weil die Kollegen unterschiedliche Vorgehensweisen für die gleichen Tätigkeiten haben. Der Workshop ist somit auch ein Austausch von bewährten Arbeitsmethoden und Ideen, es wird voneinander gelernt. Entscheidend ist am Ende, dass jeder Könner das von ihm benötigte Werkzeug zur Verfügung hat. Bezogen auf die Häufigkeit von Tätigkeiten oder den Gebrauch von Werkzeugen entfachen auch des Öfteren Diskussionen. Dabei ist wichtig, dass nur regelmäßig und häufig benötigtes Werkzeug im Bereich verbleiben sollte. Alles, was nur in Ausnahmefällen oder irgendwann einmal für diese eine ganz besondere Speziallösung benötigt wurde, sollte zukünftig keinen wertvollen Platz im Arbeitsbereich verschwenden.

EXKURS – Verschwendung durch Lagern

Macht man sich die Mühe den Lagerkostensatz zu berechnen, erkennt man schnell, dass jeder Artikel, jedes Werkzeug, jedes Material pro Jahr ca. 25 % seines eigenen Wertes an Lagerungskosten erzeugt. Durch Abschreibung, Platzbedarf, Inventur, Transport/Bewegung, etc. Bereits nach vier Jahren ist das Teil nicht nur nichts mehr wert, sondern es kostet auch zusätzlich weiter Geld. Auch, wenn es irgendwann einmal gebraucht wird, hat es bis dahin schon eine Menge Geld verbrannt. In Abhängigkeit der Verwendungswahrscheinlichkeit und des Wiederbeschaffungspreises, bzw. -aufwandes solltest Du also ganz genau abwägen, ob sich das Lagern nicht benötigter Dinge lohnt.

Hierfür sollte besser ein zentraler Platz für das ganze Unternehmen geschaffen werden, in dem das Spezialwerkzeug mit beschriebener Anwendung ebenfalls systematisch abgelegt wird. Werkzeug, das mit großer Wahrscheinlichkeit nie wieder Verwendung findet, sollte konsequent in den Behälter III) (zur Entsorgung) wandern.

Wie viel von welchem Werkzeug und Co. benötigt wird, ist an dieser Stelle noch nicht ausschlaggebend, denn der Feinschliff für erforderliches Werkzeug entsteht im dritten Schritt – Systematisierung. An der Stelle werden dann aus der ersten Kiste die brauchbarsten Hämmer, Schraubendreher etc. in der benötigten Anzahl herausgesucht. Alle anderen landen in Kiste II) oder direkt in III).

Häufig fällt es einigen Kollegen sehr schwer, sich von Werkzeugen zu trennen, auch wenn die letzte Verwendung lange zurückliegt. Schließlich können sie sich noch sehr gut daran erinnern, wie sie das (Spezial-) Werkzeug angefertigt oder das letzte Mal eingesetzt haben. In diesen Momenten waren sie darauf angewiesen und es war für sie eine große Arbeitserleichterung. Trotz dieser Erfahrungen ergibt es häufig keinen Sinn, das Werkzeug in den Bereichen zu lagern, da es nie wieder oder einfach zu selten benötigt wird. Dafür solltest Du Fragen bereithalten, wie:

- 1.1) Wann hast Du das Werkzeug das letzte Mal benötigt?
- 1.2) Wann wirst Du es vermutlich wieder benutzen?

Sind die Antworten auf diese Fragen unkonkret und schwammig oder außerhalb einer passenden Zeitspanne, dann sollte es eher in Kiste II) oder sogar III) landen. Welche Zeitspanne sinnvoll ist, müsst ihr je nach Tätigkeit individuell entscheiden, da gibt es keine eindeutige Antwort.

Zudem kennt sicherlich jeder das Phänomen, das entsteht, wenn Dinge entsorgt wurden: Keine Woche später wird etwas doch wieder gebraucht, was zuvor zwei Jahre lang im Weg lag und dabei x-fach genervt hin- und hergeräumt wurde.

Um es den Teilnehmern zu erleichtern, sich von solchen Dingen zu trennen, gibt es mehrere Möglichkeiten. Zum einen die oben bereits genannte Logik über die entstehenden Kosten. Zum anderen hat es sich bewährt, darauf hinzuweisen, dass die Kiste III) erst nach zwei bis drei Wochen zur Entsorgung freigegeben wird. Es besteht die Chance, fälschlicherweise in dieser Kiste gelandetes Werkzeug wieder herauszuholen (und einem festen Platz zuzuteilen). In den zwei bis drei Wochen sollten die Kisten möglichst außerhalb der Sichtweite der Mitarbeiter gelagert werden. Sie gerät dadurch schnell in Vergessenheit und kann nach dem festgelegten Zeitraum entsorgt werden. Alternativ wird das Werkzeug häufig intern an Mitarbeiter verschenkt, verkauft oder versteigert. Dabei ist allerdings darauf zu achten, ob die Materialien buchhalterisch erfasst sind.

Jetzt, wo der Bereich nicht mehr wiederzuerkennen ist und vermutlich erst einmal sehr chaotisch aussieht, ist vielleicht auch klar, weshalb die Auswahl des Bereiches in Bezug auf die Größe eine solche Herausforderung ist. Denn nun gibt es kein Zurück mehr. Damit am Nachmittag oder am nächsten Tag produktiv weitergearbeitet werden kann, müssen nun alle Schritte bis zum „4ten S“ abgearbeitet werden. Bei passender Größe ist das aber kein Problem.

Säubern

In diesem Schritt geht es darum, den Bereich (Boden und Wände) und alle Gerätschaften, Werkzeuge, Maschinen etc. auf Vordermann zu bringen und vom Schmutz der letzten Jahre zu befreien. Das verfolgt mehrere Zwecke. In einer sauberen Umgebung fällt es schneller auf, wenn wieder etwas verdreckt.

Außerdem steigert es das Wohlbefinden bei der Arbeit und auch werbetech- nisch macht es schnell einiges her, wenn plötzlich alles sauber ist.

Dabei ist es einfacher, Schränke und Regale oder auch Wände grob zu reinigen und dann zu streichen oder zu lackieren, als sie komplett zu säubern.

Für die kleineren Werkzeuge (Hammer, Schraubendreher und Co.) hat es sich bewährt, sie dann zu reinigen, wenn sie bereits einen neuen Platz zugewiesen bekommen haben (im Schritt Systematisieren). Damit geht es auch nun weiter.

Systematisieren

Der spannendste Teil des 4S-Workshops mit den beiden wichtigen Fragen:

- 2) Wie viel brauchen wir vom erforderlichen Werkzeug bzw. Material?
- 3) Wo brauchen wir es in diesem Bereich genau?

Schritt für Schritt werden die Schränke, Arbeitstische, Regale etc. so angeordnet, wie es für die Arbeit sinnvoll ist. Entweder entlang der Vorüberlegungen oder wie es sich im Workshop in der Diskussion mit den Mitarbeitern aus dem Bereich ergibt. Hier sollte unbedingt von den Vorüberlegungen abgewichen werden, wenn neue und bessere Ideen entstehen. Beachtet dabei auch relevante Lean-Prinzipien wie Flow, Cell-Design, Kanban oder Elemente zur Verschwendungsreduzierung (Transport, Wege und Bewegungen vermeiden, Bestände minimieren, etc.).

Wenn es dann daran geht, die Schränke und Co. mit den Arbeitsmaterialien zu bestücken, sind natürlich auch die Prinzipien der Ergonomie gefragt. Die Häufigkeit der Nutzung bestimmt deren Lagerung:

- a) häufig Verwendetes in Griffreichweite
- b) schweres unten und nahe am Einsatzort
- c) nichts über Kopfhöhe (auch der Sicherheit wegen)

Die Reihenfolge der Nutzung bestimmt die Anordnung der Werkzeuge.

Sobald es an das Bestücken der Aufbewahrungsorte geht, ist es wichtig, auch über das „4te S“ – das Standardisieren – nachzudenken. Hier überschneiden sich Systematisieren und Standardisieren schnell. Zum Beispiel bei bekannten Shadow Boards. Das fehlt selten in einem 5S-Bereich, entweder an der Wand oder auch in Schubläden, z. B. mit Schaumstoff versehen. Es kombiniert das fixierte Platzieren von Werkzeug mit der Frage, wie sorgen wir dafür, dass klar ist, wo es wieder hingehört.

Standardisieren

Das ist dann auch schon die wichtige Frage für diesen Schritt im 5S-Verlauf:

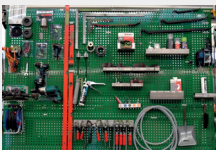

- 4) Wie stellen wir sicher, dass das Werkzeug, Material etc. wieder dorthin kommt, wo es hingehört? Und sonst nichts den Weg in den Bereich findet, das dort nicht hingehört?

Gute 5S-Standards sollten diese Kriterien erfüllen:

- **Bilder sagen mehr als 1000 Worte.** Bilder sind schneller verstanden und das auch über Sprachbarrieren hinweg. Verwende also möglichst viele Visualisierungen, anstatt Texte.
- **Schnell und eindeutig verstanden.** Wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft zu lange braucht, um den 5S-Standard zu erfassen bzw. anzuwenden, dann wird er vermutlich auch nicht genutzt. Halte Standards also einfach und für alle Nutzer leicht verständlich.
- **Dort platziert, wo sie gebraucht werden.** Müssen die 5S-Standards erst gesucht werden, bevor sie befolgt werden können, verfehlen sie mit großer Wahrscheinlichkeit ihre Wirkung. Platziert sie also gut sichtbar an Ort und Stelle.
- **Schnell anpassbar.** Bei 5S geht es auch um ständige Weiterentwicklung. Das sollte nicht dadurch erschwert werden, dass die 5S-Standards zu aufwändig anzupassen sind. Schau also, welche Form der Standardisierung für euch praktikabel ist, sodass sinnvolle Änderungen und Weiterentwicklungen leicht möglich sind.

Hierzu eignen sich Shadow Boards hervorragend. In Schubläden bewährt sich Schaumstoff, der mit den Konturen des Werkzeuges versehen ist, immer wieder. Bilder können schnell erstellt, ausgedruckt und laminiert werden. Dazu halte ich immer einen WLAN-Drucker und ein Laminiergerät bereit. Um zu entscheiden, welche Form der Standardisierung am geeignetsten ist, nutze ich diese Tabelle (Tabelle 7).

Tabelle 7 – Gegenüberstellung von Standardisierungsformen (Auswahl)

Standardisierung/ Visualisierung	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
 <p>Shadow-Board</p>	Platzieren des Werkzeugs mit geeigneter Halterung an der Wand und Umranden der Werkzeugkonturen	<ul style="list-style-type: none"> +Schnell griffbereit +Schnell erstellt +Schnell zu erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> - Staubt ein - Kann auch ungewollt erweitert werden
 <p>Schaumstoffeinlage</p>	Schaumstoff in Schubläden, in die das Werkzeug entlang der Konturen eingelassen wird	<ul style="list-style-type: none"> +Saubere Lagerung in Schubladen +Feste Fixierung +Bei entsprechender Höhe des Schaumstoffes findet nur vorgesehene Werkzeug Platz 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwändiger zu erstellen und zu erweitern als ein Shadow-Board - Ggf. teuer

Standardisierung/ Visualisierung	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
 <p data-bbox="150 566 335 592">Fotos als Ganzes</p>	<p data-bbox="397 319 585 504">Foto einer Übersicht einer Schublade, einer Wand, eines Regalbodens</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="615 319 800 345">+Schnell erstellt <li data-bbox="615 358 800 419">+Guter Überblick über alles 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="836 319 1024 463">- Zusätzliches Material kann ungewollt platziert werden <li data-bbox="836 476 1000 583">- Relativ aufwändig zu erweitern
 <p data-bbox="150 813 299 839">Fotos einzeln</p>	<p data-bbox="397 654 585 839">Unter oder neben jedes Werkzeug wird ein Foto geklebt oder gehängt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="615 654 800 680">+Schnell erstellt <li data-bbox="615 693 800 878">+Einzelne Änderungen erfordern auch nur einzelne neue Fotos 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="836 654 1024 799">- Zusätzliches Material kann ungewollt platziert werden <li data-bbox="836 811 1000 1042">- Relativ aufwändig zu erweitern, aber einfacher als ein Foto des Ganzen
 <p data-bbox="150 1201 259 1227">„Schräge“</p>	<p data-bbox="397 1095 585 1439">Im Regal oder auf Borden wird eine Schräge angebracht und dort mit Löchern versehen, wo Materialien z. B. Sprühdosen platziert sind</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="615 1095 800 1280">+Nichts Weiteres kann platziert werden, weil es nicht liegen bleibt <li data-bbox="615 1293 800 1478">+Mit richtigem Werkzeug (z. B. Lochbohrer) schnell zu erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="836 1095 1000 1240">- Begrenzte Nutzung für Rundes oder Eckiges

Natürlich gibt es noch eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten, die Anordnung von Werkzeug und Co. zu standardisieren. Hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

Ein typisches Problem bei der Einhaltung von 5S ist, dass Schränke und Schubladen schnell wieder dazu genutzt werden, unnötiges Werkzeug, Material und auch Müll schnell zu entsorgen. Deshalb spreche ich mich immer dafür aus, Schubladen so mit Schaumstoff und Materialien zu füllen, dass die Schublade nur geschlossen werden kann, wenn maximal das dafür Vorgesehene enthalten ist. Bei Schränken sollten die Türen am besten ganz weggelassen werden, damit gleich auffällt, wenn beim Aufräumen geschludert wurde. Sollte die Umgebung zu staubig oder anderweitig schmutzig sein, können als Alternative Türen aus Acrylglas verwendet werden.

Zusätzlich zur Standardisierung der Anordnung von Materialien lassen sich andere Formen des Visuellen Managements verwenden. Ich liste hier nur eine Auswahl auf, denn auch hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

Bodenmarkierungen: Dann sinnvoll, wenn viel mit Flurförderfahrzeugen oder Hubwagen gearbeitet wird. Entweder für Fahrwege oder auch für Abstellflächen von Materialien oder Hilfsmitteln.

Min/Max Anzeiger: Für Lagerflächen ohne Kanban-System lassen sich einfache Kennzeichnungen in Rot (jetzt nachbestellen), Gelb (bald nachbestellen), Grün (ausreichend vorhanden) nutzen, um sicherzustellen, dass immer ausreichend Material vorhanden ist. Die Menge je Ampelfarbe sollte dabei an die Lieferzeit und die typische Gebindegröße angepasst sein.

Werkzeugkennzeichnung: Je nach Aufteilung Deines Unternehmens, kann es sinnvoll sein, Werkzeug mit unterschiedlichen Farben zu versehen, sodass immer deutlich ist, was zu welchem Bereich gehört. Das kann dann hilfreich sein, falls sich die Bereiche flexibel darstellen oder teilweise überschneiden (z. B. bei variablen Montageplätzen oder Material-/Werkzeugwänden).

Verbleib kennzeichnen: In weitläufigen Unternehmen, bei Spezialwerkzeug oder falls Mitarbeiter häufig auf Montage fahren und dort teures (Spezial-) Werkzeug benötigen, ist es sinnvoll, den Verbleib des Werkzeuges zu kennzeichnen. Hier könnt ihr mit einfachen Werkzeugmarken arbeiten, die den Mitarbeitern zugeordnet sind. Fehlt ein Teil, kann der Suchende schnell den Einsatzort bzw. die nutzende Person ausfindig machen und sich mit ihr abstimmen bzw. sich Alternativen überlegen. Sind Montagen mit teurem Einzelwerkzeug Standard, kann auch über eine digitale Lösung nachgedacht werden, die anzeigt wo sich welches Werkzeug auf einer Karte (im Unternehmenslayout oder auch außerhalb des Unternehmens) befindet.

Abschluss des 4S-Workshops

Am Ende des Workshops solltet ihr die Notizen und To-Dos auf der Maßnahmenliste noch einmal durchgehen, die nicht während des Workshops erledigt werden konnten. Für jede Maßnahme sollte es eine verantwortliche Person und einen angestrebten Termin geben. Je nach Umfang der Maßnahmen und Anzahl der Teilnehmer, kann sich eine Priorisierung anbieten.

Nachbereitung

Direkt im Anschluss an den Workshop solltest Du die Kommunikation (z. B. Vorher-Nachher-Bilder) für die Mitarbeiter anfertigen, die nicht an dem Workshop teilgenommen haben. Entweder als Poster oder als Flyer. Das dient nicht nur der Verbreitung der Ergebnisse, sondern auch zur Erinnerung, wie es vorher aussah. Üblicherweise wird nämlich schnell vergessen, unter welchen Bedingungen lange Zeit gearbeitet wurde und wie frustrierend das an manchen Tagen war.

Hilfreich ist es auch, viele Mitarbeiter durch den 5S-Bereich zu führen und sich von den Teilnehmern aus dem Workshop vorstellen zu lassen. Zusätzlich ist eine zeitweise Rotation der nicht am Workshop beteiligten Mitarbeiter denkbar. So verbreiten sich die Vorzüge des neuen Arbeitens sehr schnell und auch andere Bereiche drängen sich auf, ähnliche Aktionen zu starten.

Natürlich können aus dem Workshop oder der Kommunikation heraus Fragen der Mitarbeiter entstehen. Diese solltest Du aufgreifen und möglichst für alle hör- oder sichtbar beantworten, damit es nicht zu Fehlinterpretationen oder Gerüchten kommt.

In den Tagen und Wochen nach dem Workshop solltest Du auf eine möglichst zügige Umsetzung der offenen Maßnahmen aus dem Workshop achten. Falls ihr da wieder in den alten Trott des „auf die lange Bank Schiebens“ geratet, ist das Momentum des 5S-Workshops schnell dahin.

Für mich hat sich bewährt, in der Nähe des 5S-Bereiches einen weiteren großen Zettel oder auch einen anonymen Zettelkasten aufzuhängen bzw. aufzustellen. Darauf können weitere Ideen vermerkt werden, die ein Einzelner nicht ohne Abstimmung umsetzen kann. Je nach Unternehmenskultur und vorhandenen (organisationalen) Glaubenssätzen ist es hilfreich, das Einreichen von Ideen anonym vorzunehmen. Langfristig sollte das natürlich nicht mehr nötig sein, schließlich verbessert, meiner Erfahrung nach, ein 5S-Workshop das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern. Das klappt allerdings nicht von heute auf morgen. Merken die Einreicher, dass gute Ideen zügig umgesetzt werden (was möglicherweise vorher nie der Fall war), baut sich nach und nach Vertrauen in die Wirksamkeit von Ideen auf.

Die Ideen kannst Du in Deinen Rundgängen durch die Fertigung (die Du ab jetzt täglich machen solltest, wenn Du es nicht ohnehin schon tust) besprechen und ihre Umsetzung anstoßen. Allerdings immer mit dem Hinweis, dass die Ideen nach Möglichkeit gar nicht erst über Dich oder die Führungskräfte laufen müssen, sondern direkt in die Tat umgesetzt werden können.

Die anfänglichen Rundgänge solltest Du auch dafür nutzen, um die neuen resultierenden Arbeitsabläufe zu beobachten. Mit dem Ziel zu überprüfen, ob das Arbeiten in dem Bereich einfacher und produktiver geworden ist. Achte dabei auf die typischen Arten der Verwendung. Falls es Dich interessiert, kannst Du Deine Beobachtungen auch mit Deiner ursprünglichen Potenzialabschätzung vergleichen.

Diese Rundgänge sind dann auch schon der Start für die Prozessbestätigung, in denen die Einhaltung der 5S-Standards und die Umsetzung neuer Ideen ermöglicht wird. Das „5te S“ werde ich im nächsten Abschnitt vorstellen.

Das „5te S“ einführen

Das „5te S“ ist ein extrem wichtiges und für mich, nach dem gelungenen 4S-Workshop, sogar das wichtigste Element für die dauerhafte Einführung von 5S. Mit der so genannten Prozessbestätigung steht und fällt die Dauerhaftigkeit bzw. Nachhaltigkeit, aber auch die Weiterentwicklung von 5S in Deinem Unternehmen.

Ich habe Dir das Dokument, das ich zur Schulung der wichtigsten Aspekte zur Prozessbestätigung und deren Entwicklung sowie Einführung zum Download vorbereitet. Du kannst es hier herunterladen:



www.MarvinBunjes.de/Downloads

Workshop-Material „5tes S – Prozessbestätigung“

In diesem Abschnitt stelle ich Dir die Inhalte kurz vor. Die Schulung ist in drei Themen gegliedert:

- Einleitung zur Bedeutung von Prozessbestätigung
 - Designprinzipien zur maßgeschneiderten Entwicklung des „5ten S“ in Deinem Unternehmen und
 - die Vorstellung von Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung
- Final wird dann im Workshop die abgestimmte Möglichkeit umgesetzt und auch
- das Vorgehen zur Prozessbestätigung in der Praxis eingeübt.

Auf diese vier Bullet Points gehe ich in diesem Abschnitt im Detail ein.

Die Bedeutung von Prozessbestätigung

Für den ersten Teil erinnere ich an die letzte Darstellung aus dem 5S-Spiel im 4S-Workshop.

Zur Erinnerung: **Selbstdisziplin:** Der Prozess ist nachhaltig durch Selbstdisziplin, jeder achtet darauf, dass alles an seinem Platz bleibt und setzt nötige Anpassungen mit um.

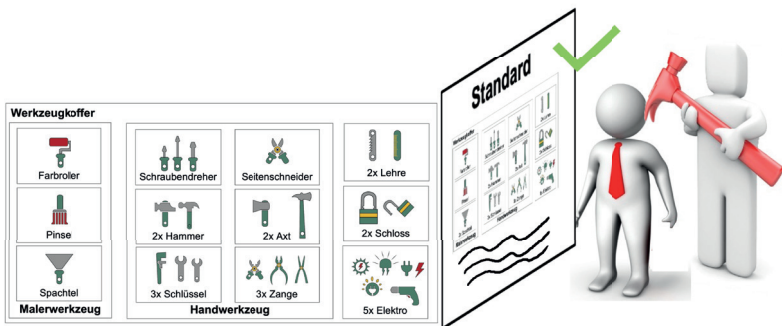


Abbildung 11 - Das "5te S" aus dem 5S-Spiel

Darum geht es schließlich beim „5ten S“: Sicherstellen, dass die gesetzten Standards eingehalten und kontinuierlich verbessert werden. Das ergibt natürlich nur bei den blauen Anteilen der Probleme Sinn. Für die roten Anteile kann und darf es keine Standards geben. Darauf weiße ich an dieser Stelle auch immer wieder hin.

Einen eher spaßigen Einstieg in das Thema Prozessbestätigung bietet das Video mit Terry Tate, dem Office Linebacker aus einer Halbzeitwerbung, die Reebok für den Super Bowl im Jahr 2003 gedreht hat.

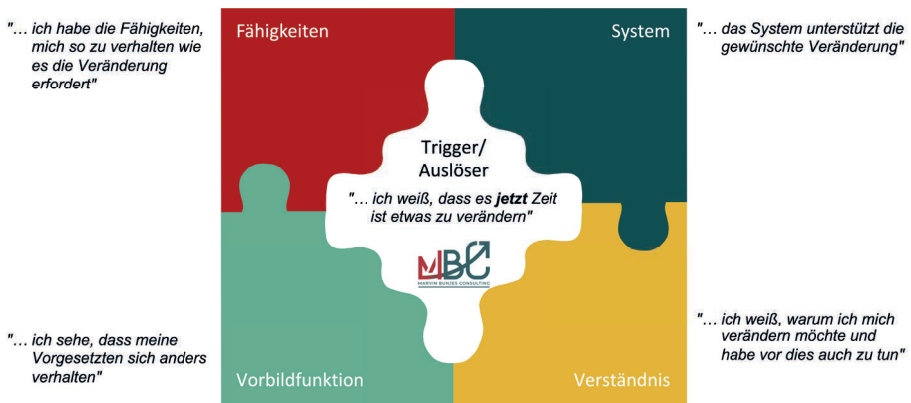


www.MarvinBunjes.de/Downloads

Video mit Terry Tate

Darin sorgt Terry Tate in voller Football Montur dafür, dass die geltenden Regeln im Büro eingehalten werden. Das macht er auf sehr einschüchternde, aber eindrucksvolle Art und Weise. Auch hier zeigen sich die Vorteile der Einhaltung von Standards und Regeln schnell. Die Mitarbeiter – die meisten zumindest – und auch sein Chef, lieben die Arbeit von Terry Tate. Natürlich handelt es sich hier um eine überspitzte Parodie, dennoch sind Parallelen zur Prozessbestätigung erkennbar. Am Ende geht es in beiden Fällen darum, dass vorhandene – und vor allem die nützlichen – Vorgaben, Regeln, Prozesse, Arbeitsanweisungen und eben auch die Standards zur Ordnung und Sauberkeit nach 5S eingehalten und ausgeweitet werden.

Zu den Hintergründen zur Prozessbestätigung gehört für mich auch das Veränderungsmodell mit seinen fünf Elementen. Ein Modell, das ich regelmäßig für die Einführung von Neuerungen bei meinen Klienten nutze. Die fünf Elemente sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Vor allem diese drei Elemente daraus werden bei der Prozessbestätigung angesprochen:

- **Vorbildfunktion** – In regelmäßigen und vordefinierten Abständen gehen die Führungskräfte zusammen mit den Mitarbeitern durch die Fertigung. Somit festigt sich das Bild, dass dies den Führungskräften wichtig ist. Natürlich zusätzlich zu dem ohnehin täglich spürbaren Nutzen durch das erleichterte Arbeiten in der 5S-Umgebung.

- *Verständnis* – Mit jedem Rundgang und jeder umgesetzten Idee steigt bei den Beteiligten das Verständnis und das Erlebnis darüber, dass 5S einen nützlichen Beitrag für den Fortbestand des Unternehmens und auch die tägliche Arbeit leistet.
- *System* – Die Prozessbestätigung an sich, aber auch deren Terminierung und Planung folgen einem strukturierten Ablauf, einem System.

Die anderen zwei Elemente des Veränderungsmodells lauten:

- *Trigger oder Auslöser* – Je nötiger eine Veränderung ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie auch eintritt. Je größer der Schmerz, der potenzielle Mehrwert oder je eindrücklicher die zugrundeliegende Erkenntnis zur Veränderung ist, desto größer ist auch die Chance, dass die Veränderung angestoßen wird. Ich nutze dafür gerne das Beispiel von der Verbreitung von Home-Office. Lange vor der Pandemie war es der Wunsch vieler Mitarbeiter. Unternehmen wussten das. Passiert ist jedoch nichts, der Schmerz war nicht groß genug. Die Pandemie hat das quasi über Nacht verändert.
- *Fähigkeiten* – Was ich nicht kann, kann ich auch nicht anwenden, auch wenn ich wollen würde, so einfach ist das. Also muss ich erst die Fähigkeiten erwerben. Viel zu häufig wird von Mitarbeitern verlangt, Dinge zu tun, für die sie keine Fähigkeiten besitzen. Bei der 5S-Einführung kannst Du das mit diesem Buch zum Glück besser machen.

Am Ende kommt es auf alle 5 Elemente an. Überprüfe bei allen Veränderungen, die Du anstößt, ob Du an alle gedacht und sie ausreichend berücksichtigt hast.

Designprinzipien

Der Prozessbestätigung zugrunde liegen diese Vorgehensschritte:

- Gehe zu dem Ort der Fertigung, wenn eine Abweichung auftritt.
- Sprich mit den Mitarbeitenden und überprüfe den 5S-Bereich oder die Maschinen im Fertigungsprozess.

- Leite Sofortmaßnahmen ein.
- Finde die Ursachen (z.B. 5 Why) der Abweichungen heraus.
- Beseitige die Ursache an der Quelle.
- Standardisiere die Vorgehensweisen, um einem Wiederauftreten der Abweichungen vorzubeugen.

Aus diesen Schritten entstehen Fragen, die es im Aufbau von Prozessbestätigung in Deinem Unternehmen zu klären gilt.

1. **Wer** führt die Prozessbestätigung durch?
2. **Wo** wird die Prozessbestätigung durchgeführt?
3. **Wie häufig** wird die Prozessbestätigung durchgeführt?
4. **Wie lange** sollte eine Prozessbestätigung pro Durchgang auf verschiedenen Ebenen dauern?
5. **Wie** wird die Prozessbestätigung durchgeführt bzw. unterstützt?

Für die ersten vier Fragen erstelle ich mit meinen Klienten in einem Workshop eine Übersicht, wie in Abbildung 12 gezeigt. Du kannst Dir unter diesem Link ein Template dafür herunterladen:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
Vorlage Prozessbestätigungsübersicht

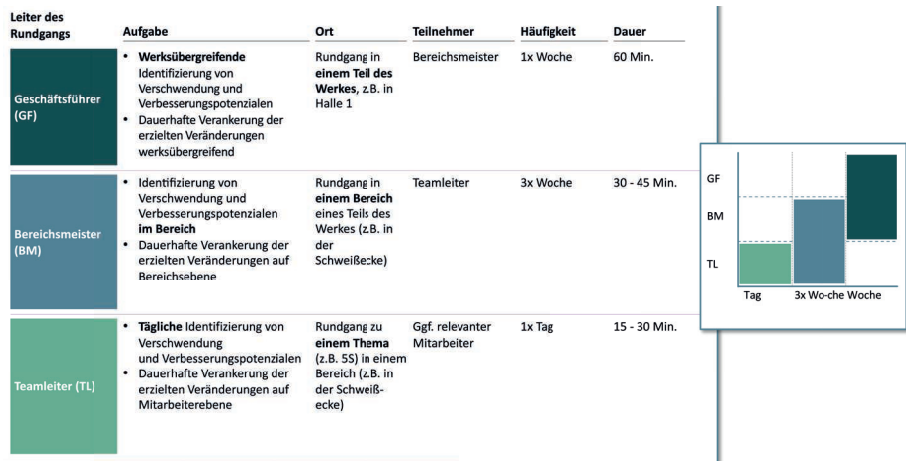


Abbildung 12 – Beispiel-Übersicht für die Definition von Prozessbestätigung

Entscheidend für die Beantwortung der ersten vier Fragen sind folgende Kriterien.

Wer führt die Prozessbestätigung durch?

Es sollten möglichst alle Hierarchie-Ebenen in Deinem Unternehmen bei der Prozessbestätigung einbezogen werden – in unterschiedlicher Regelmäßigkeit, Dauer und Intensität – aber unbedingt alle. Das heißt vor allem: Du als Unternehmer oder Geschäftsführer solltest regelmäßig in die Fertigung gehen und schauen, ob die definierten Standards auch eingehalten werden und ob es noch Ideen zur Verbesserung gibt. Dass die Mitarbeiter jederzeit und vor allem zum Ende ihrer Tätigkeiten (Tag oder Schicht) auf die Einhaltung der Standards achten, sollte klar sein. Die Ebenen dazwischen unterstützen dabei.

Wo wird die Prozessbestätigung durchgeführt?

Zu Beginn ist das entlang meines Konzepts einfach: Im Pilotbereich für den 4S-Workshop. Nach und nach kommen dann immer mehr Bereiche dazu. Entweder bereits in einem Status von 4S oder auch ohne „5S-Status“, wenn das Ausweiten von 5S auf das gesamte Unternehmen nach und nach geschehen soll. Dazu habe ich im letzten Abschnitt dieses Teils noch ausführlicher beschrieben, wie es nach dem 4S-Workshop und dem Start der Prozessbestätigung weitergehen kann.

Allerdings können in der Prozessbestätigung nicht nur 5S-Bereiche auf ihren Status und auf Weiterentwicklungspotentiale bestätigt werden, sondern auch ganz andere Prozesse und Abläufe, die für den Erfolg, die Qualität oder die Liefertreue in Deinem Unternehmen wichtig sind. Auch hier kann jeder neu erstellte Standard oder jede neue Arbeitsanweisung mit in die Prozessbestätigung aufgenommen werden, sodass die Einhaltung bzw. Möglichkeiten der Verbesserung regelmäßig überprüft werden. Je nach gewähltem Prozessbestätigungskonzept kann der zu überprüfende Ort oder die Tätigkeit vorgegeben oder für die durchführende Person frei wählbar sein. Doch dazu mehr unter Frage 5.

Wie häufig wird die Prozessbestätigung durchgeführt?

Diese Frage führt immer wieder zu Diskussionen mit meinen Klienten. Vor allem mit den Führungskräften, schließlich haben sie schon genug damit zu tun, den Überblick in dem bisherigen Chaos zu behalten und oft auch selbst die besten Mitarbeiter zu sein. Die eigentliche Arbeit einer Führungskraft, sprich Mitarbeiter anlernen, bei der Problemlösung zu unterstützen und für kontinuierliche Verbesserung zu sorgen, wird daher oft vernachlässigt. Die Prozessbestätigung ist eine Chance, genau dafür Zeit zu schaffen.

Ich empfehle immer, zu Beginn häufiger in die Bereiche zu gehen, damit sichergestellt ist, dass die noch offenen Aufgaben aus dem 4S-Workshop schnell umgesetzt werden, der im 4S-Workshop geschaffene Status sich fest etabliert und die Mitarbeiter und das Unternehmen direkt in den Genuss der Weiterentwicklung kommen. Nach und nach und auch mit der Ergänzung weiterer Bereiche, können die Intervalle in den einzelnen Bereichen dann reduziert werden.

Für mich haben sich diese Häufigkeiten bewährt:

Mitarbeiter: Schauen nach jeder durchgeführten bzw. beendeten Tätigkeit, ob alles wieder an seinem Platz ist und die 5S eingehalten werden. **Mindestens täglich**, also spätestens am Ende der Schicht bzw. des Tages, sollte der 5S-Zustand von jedem Mitarbeiter wiederhergestellt werden. Das ist kein großer Aufwand, weil das Werkzeug sehr nah am Einsatzort aufbewahrt wird. Somit ist also, auch wenn der Auftrag am nächsten Tag fortgesetzt wird, zum Ende des Tages alles wieder an

seinem Platz. Das hat den großen Vorteil, dass am nächsten Tag jeder seine Arbeit fortsetzen kann, ohne erstmal durchsteigen zu müssen, wo was liegt.

Zusätzlich begleiten Mitarbeiter wechselnd die Führungskräfte bei ihren Prozessbestätigungsrundgängen zu 5S. Zum einen, weil die Mitarbeiter in diesen Rundgängen zeigen können, was sie in der Zwischenzeit bereits verändert und verbessert haben und auch, um neue Ideen mit der Führungskraft zu besprechen, falls sie die Ideen nicht selbst umsetzen können. Zum anderen entstehen aus der Prozessbestätigung auch neue Ideen oder nur Verbesserungsaktionen (fehlendes Werkzeug auffinden oder Müll beseitigen), die von einem Mitarbeiter aus dem Bereich umgesetzt werden sollten.

Führungskräfte: Je nach Anzahl der Führungsebenen, bietet es sich an, hier eine Abstufung zu wählen. Die **Teamleiter- oder Meisterebene** sollte ebenfalls **täglich** in ihrem Bereich die Einhaltung von 5S überprüfen. Die Ebenen darüber, z. B. Bereichsleiter/Abteilungsleiter unter der Geschäftsführung entsprechend seltener, z. B. zwei bis drei Mal die Woche.

Geschäftsführer/Unternehmer: Nun zu Dir als **Inhaber, Unternehmer oder Geschäftsführer**. Im Zuge des Shopfloor Managements bist Du vermutlich ohnehin schon **täglich** in der Fertigung, auf dem Shopfloor, und sprichst mit Deinen Führungskräften über die wichtigsten Probleme und deren Lösungen. Davor oder danach kannst Du Dir dann auch einen passenden Bereich für die Prozessbestätigung anschauen. Falls Du noch nicht täglich in der Fertigung unterwegs bist, ist die Prozessbestätigung ein guter Anlass, das fortan zu tun. Im Exkurs zu DIL0/WILO gebe ich Dir direkt die Argumente auf Fragen wie: „Wie soll ich das denn zeitlich auch noch schaffen?!“. Aus diesem Grund gehe ich hier nicht weiter darauf ein. Aus meiner Sicht ist es jedoch in Deiner Rolle unerlässlich, nahe an der Fertigung zu sein und das Gespür für die Probleme und die Fähigkeiten Deines Unternehmens zu behalten, egal ob in der Fertigung oder in den indirekten Bereichen. Nur so kannst Du langfristig als Unternehmer gute unternehmerische Entscheidungen treffen.

Gerade zu Beginn scheint es nicht sonderlich sinnvoll, täglich in den gleichen, den einzigen 5S-Bereich zu gehen. Dennoch ist es wichtig, dort direkt präsent zu sein und damit die Weiterentwicklung anzustoßen und als wertvolle Referenz, also hoffentlich als Vorbild für Mitarbeiter zu dienen.

Langfristig hat es sich aus meiner Sicht für Unternehmer und Geschäftsführer bewährt, mindestens wöchentlich die Prozessbestätigung durchzuführen. Hier ist Experimentieren angesagt.

EXKURS – DILO/WILO Konzept

Vielleicht kennst Du die Videos mit der Visualisierung des nachfolgenden Konzepts. Stell Dir vor, Du hast ein großes Glas vor Dir auf dem Tisch und dazu mehrere Mineralien in unterschiedlicher Körnung: feiner Sand, gröberer Kies und größere Steine. Dabei stellt das Glas die verfügbare Arbeitszeit eines Tages oder einer Woche dar und die größeren Steine stellen die wichtigen und unabdingbaren Aufgaben für diesen Tag oder die Woche dar. Der Kies und der Sand entsprechen den optionalen oder weniger wichtigen bzw. gar ganz unnötigen Aufgaben.

Fängst Du nun an, das Glas, Deine Arbeitszeit, zuerst mit dem Sand und dem Kies zu füllen, wirst Du feststellen, dass für die Steine und damit für die wichtigen Aufgaben bald kein Platz mehr im Glas sein wird. So geht es vielen Menschen bei der Arbeit und im Leben. Aufgrund vieler unwichtiger Arbeiten oder Tätigkeiten bleibt keine Zeit für die wirklich wichtigen Themen. Die Arbeit AM Unternehmen bleibt aufgrund der Arbeit IM Unternehmen auf der Strecke, die Befähigung der Mitarbeiter auch, weil das Kundenproblem kurzfristig schneller von Dir selbst gelöst werden kann – langfristig betrachtet kostet Dich das viel Zeit.

Besser wäre es also zuerst die Steine in das Glas zu legen und so sicherzustellen, dass die wichtigen Tätigkeiten des Tages oder der Woche auf jeden Fall Platz finden. Danach kannst Du den Kies und zum Schluss den Sand einfüllen. Vermutlich wird nicht mehr der ganze Sand hineinpassen. Aber das ist gar nicht schlimm, schließlich sind das Tätigkeiten, die Du ohnehin

besser abgeben, delegieren oder gar besser ganz lassen solltest.

In der Praxis heißt das, dass Du Dir direkt jetzt feste Slots in Deinem Kalender einträgst, in denen Du Dir Zeit für die allerwichtigsten Themen nimmst. Dazu gehören unbedingt die Prozessbestätigung, Betriebsrundgänge und die Arbeit AM Unternehmen, also strategische Überlegungen und Arbeiten eines Unternehmers. Ansonsten wirst Du feststellen, dass die zwar scheinbar dringlichen, aber langfristig unwichtigen Themen immer wieder überhandnehmen.

Daraus entsteht ein für Dich passender, standardisierter Tages- oder eben Wochenablauf. Deshalb heißt das Konzept auch „Day in a live of ...“ oder eben „Week in a live of ...“ DILO/WILO einer Führungskraft.

Wie lange sollte eine Prozessbestätigung pro Durchgang auf verschiedenen Ebenen dauern?

Diese Entscheidung hängt stark von den zu betrachtenden Bereichen bzw. Standards und auch der Durchführungshäufigkeit ab. Je größer der Bereich und je höher die Ebene, desto länger dauert die Prozessbestätigung, damit an dem einen Besuch pro Woche der Bereich auch ausreichend tiefgründig betrachtet werden kann.

Für Mitarbeiter ist es meistens gar **nicht spürbar**, dass sie den 5S-Status prüfen. Mit jedem Zurückbringen, ihres Werkzeugs an den angestammten Platz, passiert das. Bei der Arbeit denken sie schnell automatisch an mögliche Verbesserungen. Vor allem, wenn sie immer wieder darauf hingewiesen werden und wissen, dass ihre Führungskräfte das auch tun. **Führungskräfte** sollten **30-45 Minuten** Zeit für ihren Bereich bzw. ihre Bereiche pro Prozessbestätigung nehmen. Geschäftsführer bzw. **Unternehmer** sind mit **60 Minuten** gut beraten. Jede Woche eine Stunde für die Weiterentwicklung des Unternehmens aufzuwenden, ist gut investierte Zeit.

Nach und nach etablieren sich neue Muster und die Prozessbestätigung kann dann auch mit anderen Fokusthemen seltener bzw. schneller durchgeführt werden. Auch hier heißt es wieder experimentieren, ausprobieren, daraus lernen und anpassen.

Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung

Die fünfte Frage **„Wie wird die Prozessbestätigung durchgeführt bzw. unterstützt?“** wird im letzten Teil der Schulung zur Prozessbestätigung beantwortet.

Typischerweise stelle ich dafür zwei oder drei Möglichkeiten vor und diskutiere mit meinen Klienten, welche der Optionen am besten zu ihnen passen.

Alle vorgestellten Optionen vereinen diese Prinzipien miteinander:

- **Öffentlich sichtbare Transparenz** darüber wer, wann (und ggf. wo) die Prozessbestätigung durchführt
Dadurch entsteht eine gewisse Verbindlichkeit für die Führungskräfte, die Prozessbestätigung durchzuführen und auch für die Mitarbeiter, sich darauf (mental und auch operativ) vorzubereiten.
- **Häufigkeit und Termin (tageweise) sind dargestellt**
Somit gibt es keine Ausreden, die Prozessbestätigung nicht gemacht zu haben.
- **Transparenz darüber, ob die Prozessbestätigung durchgeführt wurde oder nicht**
Dies verstärkt die Verbindlichkeit, da ein Versäumen direkt sichtbar wird.

Optionale Elemente:

- **Vorgaben, wo die Prozessbestätigung durchgeführt wird**
Alternativ können andere Kriterien, z. B. aus dem Shopfloor Management, zur Auswahl eines Bereiches oder eines Themas für die Prozessbestätigung herangezogen werden. Sind Probleme in einem Bereich bekannt, kann es sinnvoll sein, die Zeit der Prozessbestätigung in diesem Bereich zu verwenden. Für die Vorgabe eines Bereiches kann sprechen, dass immer nur die gleichen Bereiche und Themen aufgesucht werden. Darauf kann dann allerdings immer noch reagiert werden, falls sich diese Befürchtung des Rosinenpickens einstellt.

- **Kombination der Transparenz über die Durchführung der Prozessbestätigung mit der Vorgabe, was zu prüfen ist**

Dafür kann eine Checkliste mit unterschiedlichem Umfang verwendet werden, Beispiele für Checklisten findest Du unter diesem Link:



www.MarvinBunjes.de/Downloads
Prozessbestätigungsscheckliste

Allerdings finde ich es nicht hilfreich, daraus eine Bewertungs-, Kennzahlen- und Reporting-Schlacht zu veranstalten. Zu Beginn kann eine einfache Checkliste mit ein bis zwei Fragen zu jedem der 5S helfen, um alle 5S zu überprüfen. Später wird das in Routine übergehen und die Checkliste verliert ihre Bedeutung.

- **Kombination der Transparenz über die Durchführung der Prozessbestätigung mit der Erfassung von Verbesserungsmaßnahmen**

Eine Prozessbestätigung ohne resultierende Maßnahme ist (notwendige) Verschwendung. Etwas provokant, aber zum „Spaß“ durch die Hallen zu laufen, ohne eine Verbesserungsmöglichkeit zu entdecken und umzusetzen, ist nicht sonderlich nützlich. Das kann passieren, sollte aber nicht die Regel sein, denn wie heißt es so schön: „Kein Problem ist ein Problem.“. Falls die Verbesserungsmaßnahmen nicht unmittelbar umgesetzt werden, ist es hilfreich, eine Maßnahme mit verantwortlichem Umsetzer und einem Termin zur Wiedervorlage festzuhalten. Je nach System bietet es sich an, diese miteinander zu kombinieren.

Nun aber zu den Optionen, die ich üblicherweise vorschlage und als Startpunkt für die Entwicklung eines für meine Klienten passenden Systems nutze.

Die einfachste Art: eine Wochenübersicht in Tabellenform, die für jede Rolle und jeden Tag/jede Schicht einen Slot vorsieht, an dem eine Prozessbestätigung durchgeführt werden sollte. Ist das Feld noch frei, so wurde die Prozessbestätigung noch nicht durchgeführt. Die Durchführenden sind also angehalten, das

Feld abzuhaken. Theoretisch wäre es möglich, hier auch eine 5S-Score einzu-
tragen, um den aktuellen 5S-Status eines Bereiches und einen Verbesserungstrend zu erkennen. Meistens ist das allerdings unnötiger Mehraufwand, der besser in die Ideenfindung und deren Umsetzung investiert werden sollte.

		Prozessbestätigungstafel																			
		KW _____				KW _____				KW _____				KW _____							
		M	D	M	D	F	M	D	M	D	F	M	D	M	D	F	M	D	M	D	F
Geschäftsführer				<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>		
Geschäftsführer		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereichsmeister			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamleiter 1		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Teamleiter 2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamleiter 3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 13 – Einfache Prozessbestätigungstafel

Vorteil: Diese Lösung ist schnell erstellt und genauso schnell im Einsatz. Zudem ist es einfach und schnell anpassbar bzw. zu erweitern. Diese Listen lassen sich auch an unterschiedlichen Orten platzieren, falls die Fertigung weitläufig ist. Hier sollte dann nur auf die Abstimmung der verschiedenen Listen geachtet werden, da Mitarbeiter und Führungskräfte nicht an gleichen Tagen in unterschiedlichen Bereichen (Listen) Prozessbestätigungen durchführen sollten.

Nachteil: Dafür bietet sie keine technische Erinnerung und auch nur eine aufwändige Möglichkeit zur Definition, an welchem Ort bzw. zu welchem Thema die Prozessbestätigung durchgeführt werden sollte. (Rosinenpicken möglich)

Der Klassiker: Das T-Karten Board hat seinen Namen durch die Form der Karten in den Slots des Boards. Jede Karte hat eine grüne und eine rote Seite. Auf beiden Seiten ist erfasst, für welche Art der Prozessbestätigung diese Karte steht, z. B. 5S-Bereich Schweißerei oder Getriebemontage bzw. Rohrbiege-Standard oder Wartungsanweisung für die Ständerbohrmaschine. Zu Beginn der Woche oder des Tages werden alle Karten auf Rot gedreht und nach Durchführung auf grün.

Für jeden Mitarbeiter auf dem Board gibt es eine Zeile mit den dazugehörigen Prozessbestätigungen und -häufigkeiten. So ist mit einem Blick ersichtlich, wer welche Prozessbestätigung bereits durchgeführt hat und welche noch offen ist bzw. versäumt wurde. Gibt es irgendwann mehr Karten als Durchführer und Slots in der Woche, werden nicht verteilte Karten in einem Puffer zwischengespeichert.

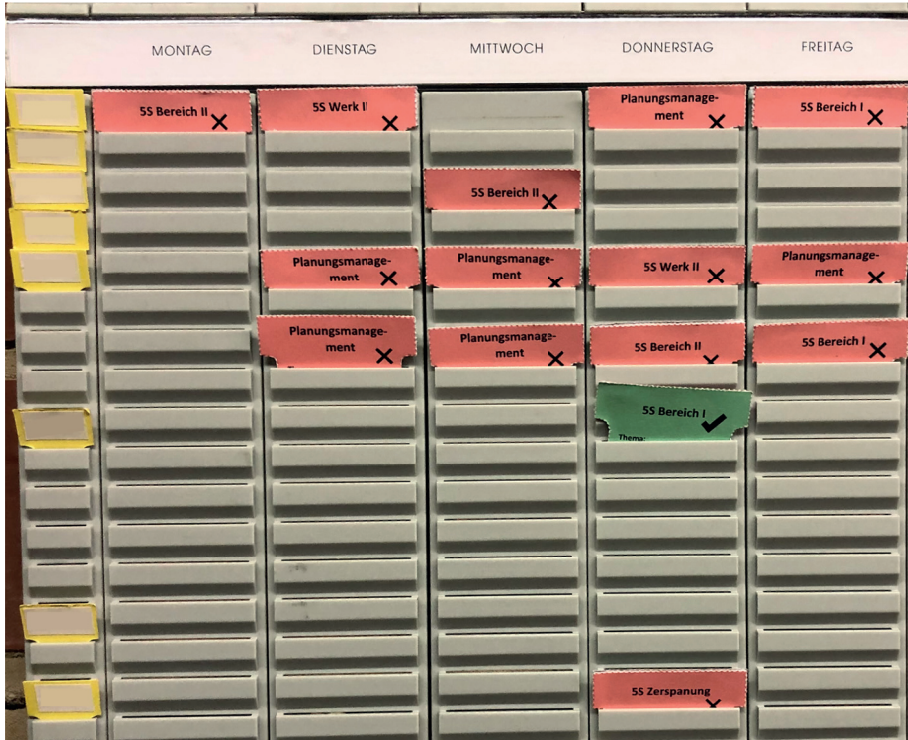


Abbildung 14 – Ein T-Karten-Board für die Prozessbestätigung

Vorteil: Mit einfachem Blick ist ersichtlich, wann wer eine Prozessbestätigung durchführt oder durchgeführt hat. Ist das T-Karten-Board einmal aufgesetzt, ist es durch die Erstellung einer weiteren T-Karte relativ einfach zu erweitern. Die Karten ermöglichen, Details zum Bereich oder auch Checks zu notieren.

Nachteil: Der initiale Aufwand ist recht hoch, da das Board und die Karten beschafft werden müssen. Zudem ist jede Karte einzeln zu beschriften und mit

roter und grüner Seite zu versehen. Üblicherweise gibt es dann nur ein Board als zentrale Anlaufstelle für alle, die Prozessbestätigungen durchführen, sonst steigt der Koordinationsaufwand. Die Transparenz kann darunter leiden, da die Visualisierung nicht für alle Mitarbeiter schnell einsehbar ist. Zudem könnten sich mehr Laufwege ergeben. Es fehlt eine Möglichkeit der Erinnerung.

Die digitale Lösung: Über Kanban-Management-Werkzeug auf einem Touch-Screen. Es gibt mittlerweile eine große Anzahl an digitalen Kanban-Werkzeugen, die sich auch für die Darstellung der Prozessbestätigung eignen. Das Prinzip ist vergleichbar mit dem des T-Karten Board, nur dass anstelle der T-Karte eine Aufgabe für den Tag, die Person und den Bereich/die Tätigkeit generiert wird. Dies geschieht idealerweise automatisch. Wurde eine Bestätigung durchgeführt, wird die Aufgabe als erledigt markiert. Bleibt eine Aufgabe offen, ist sichtbar, dass jemand seine Prozessbestätigung nicht durchgeführt hat.

☆ Montag	☆ Dienstag	☆ Mittwoch	☆ Donnerstag	☆ Freitag
SS Bereich x Offen	SS-Bereich-z Offen	SS Bereich B Offen	SS Bereich B Offen	SS Bereich 4 Offen
Abgeschlossen	Done	Standard 3 Offen	SS Bereich A Offen	SS Bereich 5 Offen
SS-Bereich-y Done	SS Bereich A Offen	SS Bereich z Offen	SS Bereich 1 Offen	
Abgeschlossen	Abgeschlossen	SS Bereich A Offen	SS Bereich 2 Offen	
Standard-1 Done	Standard-2 Done			
	SS Bereich B Offen			
	Abgeschlossen			
	Standard-3 Done			

Abbildung 15 – Beispiel für die digitale Prozessbestätigung

Vorteil: Dank des digitalen Werkzeugs sind viel mehr Funktionen nutzbar als mit einer analogen Variante. Hier setzt nur die Kreativität der Nutzer und die Funktionen der Werkzeuge Grenzen. E-Mail-Erinnerungen, automatische wiederkehrende Erstellung der Aufgaben, schnelle Anpassung der Aufgaben etc. sind

nur einige Vorteile. Weitere wichtige Vorteile sind, dass die Checkliste für die Prozessbestätigung für jede Karte direkt hinterlegt werden kann und, dass an verschiedenen Orten automatisch eine gespiegelte, immer aktuelle Ansicht angezeigt wird. Außerdem gibt es durch das verwendete Kanban-Werkzeug bereits eine Möglichkeit, erkannte Verbesserungsideen als Maßnahmen zu verteilen und zu terminieren – sogar vor Ort in der Fertigung mit einem Smartphone oder Tablet.

Nachteil: Ein Nachteil sind die entstehenden (laufenden) Kosten für die Software, als auch die einmaligen Ausgaben für Hardware-Anschaffung (z. B. Touch-Monitore und Halterungen). Üblicherweise wird außerdem die Zeit bis zur Umsetzung etwas länger dauern als mit den anderen Optionen. Das liegt auch daran, dass gerade für ältere Mitarbeiter die digitale Lösung eine größere Hürde darstellt. Grundsätzlich entsteht durch die digitale Lösung ein größerer Schulungsaufwand, weil die Funktionen umfangreicher sind. Deshalb hat sich bei dieser Variante auch ein Key User bewährt, der sich um die Installation und die Betreuung des Systems kümmert.

Die 5S-spezifische digitale Lösung: Diese Lösung stellt Christian Steiner in seinem Gastbeitrag im Bonusteil des Buches vor (siehe Seite 192). Deshalb gehe ich auf diese Option nicht weiter ein.

Das „5te S“ als Prozessbestätigung in der Praxis

Wie läuft also eine Prozessbestätigung in der Praxis ab? Um diese Frage zu beantworten, nutze ich das folgende Schaubild in der Abbildung 16 am illustrativen Beispiel mit einem T-Karten-Board.

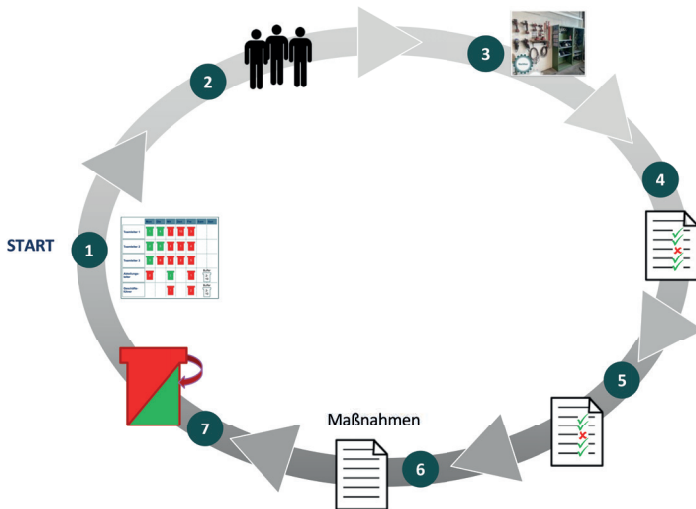


Abbildung 16 – Schematische Darstellung des Ablaufs einer Prozessbestätigung

1. **START**
Das T-Karten-Board zeigt an, wer wo eine Besichtigung durchführen sollte.
2. Vorgesetzte und/oder Teamleiter begleiten einen Mitarbeiter in den definierten Bereich.
3. Die Prozessbestätigung findet auf Basis der 5S-Visualisierungen (Bilder, Shadow-Boards, etc.) im Bereich statt.
4. Der Vorgesetzte und der beteiligte Mitarbeiter bestimmen Maßnahmen zum Erhalt des Standards sowie Verbesserungsmaßnahmen.
5. Die Maßnahmen werden in einer zum Unternehmen passenden Weise dokumentiert (inkl. Verantwortlichkeit und Termin).
6. Status vorheriger und fälliger Maßnahmen wird besprochen und ggf. Hindernisse in der Umsetzung ausgeräumt.
7. Karte des T-Karten-Boards wird gedreht, um anzuzeigen, dass die Prozessbestätigung für diesen Tag bzw. diese Person durchgeführt wurde.

Für die kommende Woche muss das T-Kartenboard wieder auf Rot gestellt werden. Dafür setzt Du z. B. am Freitagnachmittag als Geschäftsführer das T-Kartenboard zurück (alle Karten auf rot) und mischt diese Karten ggf. durch, damit in der kommenden Woche andere 5S-Bereiche „bestätigt“ werden.

Für die Einführung dieses Ablaufes hat es sich für mich bewährt, die Führungskräfte zwei bis drei Mal auf ihren Rundgängen zu begleiten und auf mögliche Probleme hinzuweisen, sowie Fragen zu stellen, die Ideen zur Verbesserung anregen. Dazu gehört auch, auf die definierten Prinzipien hinzuweisen, wie z. B. wir wollen nicht suchen und nicht laufen. Falls sich die Anforderungen an die Arbeitsplätze ändern, weil neue Kundenaufträge gewonnen wurden, gilt es, schnell zu reagieren. Dafür eignet sich die Prozessbestätigung hervorragend, um Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitsplätze zu definieren oder direkt umzusetzen. Nach den gemeinsamen Rundgängen erkennst Du an der Qualität der Maßnahmen, Ideen und an den Fortschritten in den Bereichen schnell, ob die Führungskräfte noch weitere Unterstützung bei der Durchführung der Prozessbestätigung benötigen.

Falls ihr euch für die digitale Variante der Prozessbestätigung entschieden habt, könnt ihr z. B. direkt ein Tablet für die Prozessbestätigung nutzen. Dort bekommt ihr angezeigt, wo die Prozessbestätigung durchgeführt werden sollte. Gleichzeitig lassen sich schnell Bilder von Problemen anfertigen (z. B. fehlendes oder defektes Werkzeug, unnötiges Material oder Werkzeug im Bereich) und auch von Verbesserungsideen (z. B. bessere Halterung oder Position für Werkzeug oder Materialien). Aus diesen Bildern können Maßnahmen generiert werden und der oder die Umsetzenden müssen nicht einmal direkt dabei sein. Falls sie die Idee für gut befinden, können sie sie direkt übernehmen.

Weil ich es so wichtig finde, möchte ich das noch einmal explizit sagen: Die Prozessbestätigung darf auf keinen Fall in Business-Theater ausarten. Ein Begriff, der nicht nur zufällig an Schauspiel erinnert. Denn tatsächlich passiert das in Unternehmen zuhauf. Mit Kennzahlen, Checklisten, Trends und schlimmstenfalls sogar mit (persönlichen) Zielen wird die Durchführung der Prozessbestätigung überprüft oder dazu incentiviert. Dabei ist die Gefahr groß, dass sie zum Selbstzweck und nur durchgeführt wird, weil es ja gefordert ist oder der eigene Erfolg (Bonus, Beförderung etc.) davon abhängt. Das ist schädlich für die Wertschöpfung und hat mit derselben leider rein gar nichts zu tun.

Deshalb ist es mir ganz wichtig zu betonen, dass alle Beteiligten möglichst schnell die Vorteile der Prozessbestätigung erkennen und sie nur dann durchführen, wenn es Vorteile bzw. einen Nutzen für die Wertschöpfung gibt, wenn also die Arbeitsbedingungen immer Stück für Stück durch die erkannten und dann auch umgesetzten Verbesserungsideen besser werden. Du solltest unbedingt ein Fingerspitzengefühl entwickeln, wann die Prozessbestätigung droht, bei euch zum Selbstzweck zu werden und nicht mehr der Weiterentwicklung dient. Dann solltest Du unbedingt etwas am Setup ändern und mit einem neuen Impuls dafür sorgen, dass wirksame Verbesserungen entstehen.

Ein möglicher Impuls ist es, nach und nach weitere Themen mit in die Prozessbestätigung aufzunehmen. Beispiele dafür sind:

- die Füllstandsüberprüfung von manuell gepflegten Lagerbeständen
- der Abgleich von tatsächlichen und angestrebten Arbeitsabläufen, um Abweichungen davon zu erkennen
- Fähigkeitsaufbau und Weiterentwicklung der Mitarbeiter (z. B. im Zuge des Fähigkeitsmanagements)
- Überprüfung der Einhaltung von Reinigungs- und Wartungsplänen
- Beobachtung von Shopfloor Management und der Shopfloor Visualisierungen (falls ihr dies einsetzt)

Nun solltest Du alles an der Hand haben, um die Prozessbestätigung und das „5te S“ in Deinem Unternehmen zu etablieren. Es steht der Ausweitung auf Dein gesamtes Unternehmen nichts im Wege. Mehr dazu im letzten Abschnitt des Buches.

„4S“ Workshop fertig und „5tes S“ eingeführt. Und jetzt?

Erst einmal herzlichen Glückwunsch zum erfolgreichen 4S-Workshop und zur Einführung des „5ten S“. Das sind meiner Erfahrung nach schon die wichtigsten Schritte für die Einführung von dauerhafter Ordnung, Klarheit und von Rahmenbedingungen, die die Wertschöpfung und Produktivität in Deinem Unternehmen unterstützen. Nicht umsonst ist hiermit meine Unterstützung, was die Einführung von 5S bei meinen Klienten angeht, abgeschlossen. Das finde ich tatsächlich immer wieder erstaunlich. Schließlich arbeite ich fast ausschließlich mit Paketpreisen. Nutzen und Aufwand stehen von Beginn an fest und sind transparent und kalkulierbar. Das Versprechen: 5S im Unternehmen erfolgreich auf den Weg bringen. Durch die Paketpreise könnte ein Klient jederzeit sagen: „Hey Marvin, komm bitte noch mal vorbei, das mit 5S klappt noch nicht so ganz!“ Meistens ist das genaue Gegenteil der Fall. Auf meine Frage, wie es mit der 5S-Einführung läuft, höre ich immer nur: „Hier ... wurde noch eine neue Idee umgesetzt und der und der hatte eine tolle Idee ... 5S läuft super!“. Ich werde also in Bezug auf 5S gar nicht mehr gebraucht.

Stattdessen muss ich andere Gelegenheiten nutzen, z. B. im Zuge der Struktur- und Kulturmusteranalyse, um mir selbst ein Bild von den 5S-Erfolgen machen zu können. Das Video mit den 5S-Impressionen ist ganze drei Jahre nach meinem ersten und einzigen 5S-Workshop bei dem Klienten entstanden und zeigt den Stand vor, unmittelbar nach dem Workshop, sowie drei Jahre später. Nicht nur, dass es ordentlich aussieht, die Veränderungen zwischen den letzten beiden Zeitpunkten zeigen auch, dass die Bereiche genutzt und weiterentwickelt werden.

Das zeigt, sobald die Erfahrung der Vorteile durch den 4S-Workshop bei den Mitarbeitern erlebbar und Dank der Prozessbestätigung die Weiterentwicklung der 5S-Bereiche gesichert ist, übertragen sich diese 5S-Prinzipien schnell auf das ganze Unternehmen. Dafür gibt es mindestens zwei unterschiedliche Herangehensweisen, die ich Dir in diesem letzten Abschnitt des Buches vorstellen möchte.

Nach dem ersten 5S-Workshop ist vor dem zweiten, dem dritten ...

Einige meiner Klienten haben es geschafft, in kürzester Zeit durch weitere 5S-Workshops andere Bereiche auf Stand zu bringen. Oft haben die Mitarbeiter aus den anderen Bereichen schon mitbekommen (auch, weil wir sie beim initialen Workshop eingebunden haben), wie viele Vorteile 5S für ihre tägliche Arbeit bietet. Deshalb können sie es kaum erwarten, auch davon zu profitieren und drängen darauf, ebenfalls loszulegen. Falls gewünscht, unterstütze ich noch bei der Planung bzw. Priorisierung der Bereiche, aber danach sorgen die Klienten in Eigenregie Schritt für Schritt für das Ausweiten von 5S auf die anderen Bereiche. Dabei müssen keine großen Zeitpläne erstellt werden, sondern je nach Verfügbarkeit und Arbeitsbelastung können die Bereiche nach und nach die 5 bzw. 4S-Workshops durchführen. Sollte es eine übergreifende Unterstützung geben, ist es hilfreich, die Kapazität der Person bei der Priorisierung zu berücksichtigen. Schon bald sind dann alle Bereiche auf 5S umgestellt und das Laufen, Suchen und Warten durch Unordnung findet ein schnelles Ende. Sobald ein Bereich den Status des „4ten S“ erreicht hat, wird er in die Prozessbestätigung aufgenommen.

Eine häufige Frage, die ich zu Anfang eines 5S-Projektes gestellt bekomme ist, ob pro Bereich nur eine Person für 5S zuständig sein sollte oder alle, die in diesem Bereich arbeiten. Interessanterweise stellt sich diese Frage nach der Einführung der 5S kaum noch, da deutlich wird, dass durch die Prozessbestätigung jeder dafür verantwortlich ist, seinen Beitrag zu leisten. Jeder Mitarbeiter sorgt dafür, dass nach seiner Arbeit der Bereich wieder so hinterlassen wird, wie es festgelegt wurde. Im Zuge der Prozessbestätigung sind alle daran Beteiligten angehalten, dies sicherzustellen und für Weiterentwicklung zu sorgen. Die Verantwortungsdebatte ist auch deshalb nach den 4S-Workshops kein Thema mehr, weil die Mitarbeiter gemerkt haben, dass

- ihnen etwas zugetraut wird
- sie Verantwortung übernehmen dürfen und
- ihnen seitens der Vorgesetzten das Vertrauen und Zutrauen geschenkt wird, diese Verantwortung auch gebührend wahrzunehmen.

Für mich eine der wichtigsten Errungenschaften durch die 5S-Einführung und trotzdem eine, die ganz ohne zusätzliche Mühe gelingt. Alternativ zur unternehmensweiten 5S-Einführung über weitere 4S-Workshops, ist die Steuerung über die Prozessbestätigung.

Die Prozessbestätigung und das Shopfloor Management als Vehikel zur 5S-Ausweitung

Es besteht die Möglichkeit, Bereiche in die Prozessbestätigung aufzunehmen, die noch nicht den Status von 4S erreicht haben. Durch regelmäßige und ggf. verstärkte Prozessbestätigung können entlang der 5S-Schritte Maßnahmen getroffen werden, die nach und nach zu einem 4S-Status führen. Anfänglich liegt der Fokus auf dem Aussortieren, danach wird über die Anordnung der Werkzeuge und alle anderen Materialien nachgedacht und dies umgesetzt, bis dann über das Säubern auch der Status der Standardisierung mittels Bilder oder Shadow-Boards etc. erreicht wird. Das kann dann auch in unterschiedlichen Bereichen parallel erfolgen.

Die Umsetzung der Maßnahmen kann über das tägliche Shopfloor Management erfolgen. Fällige Maßnahmen ploppen automatisch auf und können entweder nach Umsetzung abgehakt oder aufgetretene Hindernisse aus dem Weg geräumt bzw. Unterstützungsbedarfe kommuniziert werden.

Welche der beiden Wege oder sogar eine Mischung aus beiden nun für Dein Unternehmen das beste Vorgehen ist, bleibt Dir überlassen. Um das herauszufinden, ist, wie so häufig, Experimentierfreude gefragt.

SCHLUSSWORT

Garantieren kann ich es natürlich nicht, meiner Erfahrung nach steigt die Chance auf eine erfolgreiche 5S-Einführung allerdings enorm, wenn Du mein 5S-Konzept aus diesem Buch befolgst. Unter Erfolg verstehe ich dabei mehr Produktivität und Gewinn, mehr Freiheit für Dich als Unternehmer, mehr persönlicher Erfolg und vor allem mehr wirksame Arbeit für Deine Mitarbeiter.

Vielleicht hast Du ja parallel zum Lesen des Umsetzungsteils dieses Buches 5S in Deinem Unternehmen eingeführt. Dann möchte ich Dir noch einmal herzlich zu dieser Entscheidung und dem Erfolg gratulieren. Zu dem wünsche ich Dir viel Spaß und Freude mit der gewonnenen Ordnung und Klarheit in Deinem Unternehmen und der neuen Leichtigkeit für Dich als Unternehmer. Ich bin mir sicher, dass Du und Dein Unternehmen durch die Arbeit AN Deinem Unternehmen einen großen Schritt in die richtige Richtung gemacht habt.

Wenn Du das Gefühl hast, dass Dich mein Konzept und mein Buch vorangebracht haben, freue ich mich sehr. Auch würde ich mich sehr über eine Rezension auf Amazon von Dir freuen. Unter diesem Link findest Du die Möglichkeit mir eine Rezension zu hinterlassen.



www.MarvinBunjes.de/Rezension

Hier kannst Du mir eine Rezension schreiben. Ich freue mich auf Dein Feedback.

Ich bin gespannt auf Dein Feedback und Deine Erfahrungsberichte. Du kannst natürlich auch jederzeit Fotos Deiner Erfolge bei LinkedIn posten. Verlinke dabei gerne mein LinkedIn-Profil, damit ich keinen Deiner Posts verpasse.



www.MarvinBunjes.de/LinkedIn-Profil

Hier gelangst Du direkt zu meinem LinkedIn-Profil. Ich freue mich auf unseren Austausch.

Solltest Du erst nach dem Lesen mit der Umsetzung meines 5S-Konzepts beginnen, wünsche ich Dir dabei eine Menge Spaß und viele schöne Aha-Momente, wenn euch wieder neue Ideen ein Stück mehr Produktivität in eure tägliche Arbeit gebracht haben.

So ergeht es zumindest meinen Klienten, die immer wieder überrascht sind, auf welche Ideen und Verbesserungsvorschläge ihre Mitarbeiter kommen. Mit einem Klienten habe ich erst vor Kurzem gesprochen. Fünf Jahre nach der Einführung von 5S werden die Elemente gelebt und weiterentwickelt, sodass alles seinen Platz hat, jeder weiß, wo welches Werkzeug zu finden ist und wo es wieder hingehört. Er erinnert sich kaum noch an die alten Zeiten, hat mir dennoch noch einmal berichtet, wie viel leichter, frustfreier und auch effizienter, das Arbeiten für alle Mitarbeiter durch 5S geworden ist. Dabei hätte er gerne viel früher damit angefangen, leider fehlte ihm dazu immer die Erfahrung und das passende Knowhow.

Zum Glück hast Du beides nun schon in den Händen. Falls Du dennoch das Gefühl hast, dass Du bei dem ein oder anderen Schritt zur 5S-Einführung Hilfe benötigst, melde Dich unter diesem Link bei mir:



www.MarvinBunjes.de/5S-Termin

Buch Dir Deinen Lieblingstermin und ich helfe Dir bei Deinem nächsten Schritt.

Egal, ob es um die Abschätzung des Nutzens von 5S, die Vorbereitung des 4S-Workshops oder dessen Durchführung geht, ich unterstütze Dich und Deine Mitarbeiter sehr gerne. Dabei fängt Effizienz bei mir schon bei der Beratung an. Mein Versprechen an meine Klienten ist: Nur ein einziger 4S-Workshop mit den

Mitarbeitern! Danach übertragen sie das Gelernte mithilfe des „5ten S“ auf das gesamte Unternehmen. Ganz ohne mein Zutun, schlicht weil die Mitarbeiter der Meinung sind, dass 5S und wertschöpfungsorientierte Arbeitsplätze ihre Arbeit so viel leichter machen. Das spart meinen Klienten eine Menge Geld, auch bei den Beratungskosten. Wie schon mehrfach angedeutet, kommt es dabei oft auf das richtige „Händchen“ an. Mit der passenden Mischung aus Erfahrung und Talent helfe ich Dir, die wichtigen Entscheidungen für die erfolgreiche 5S-Einführung zu treffen und Dich dabei von Beginn an zu entlasten. Ich freue mich auf ein Kennenlerngespräch mit Dir.

DANKSAGUNG

Ich möchte mich an dieser Stelle von ganzem Herzen bei all jenen bedanken, die an der Entstehung dieses Buches beteiligt waren. Mein besonderer Dank gilt meinen ehemaligen McKinsey & Company-Kollegen Daniele Iacovelli, Nils Müller, Peter Odenwälder, Dennis Heinze, Matthias Effinger und einigen anderen. Sie haben durch die gemeinsamen Projekte, bei denen auch 5S immer wieder eine Rolle gespielt hat, zu meinem Wissen und Erfahrungen mit 5S beigetragen.

Ich bedanke mich zudem bei meinen besonders engen Klienten Carsten Hormes und Daniel Steiner, sowie allen Kollegen, die an den 5S-Videos beteiligt waren. Neben McKinsey & Company spielt eine weitere wichtige Institution für mein Leben und dieses Buch eine große Rolle: *intrinsicify*. Viele Sichtweisen und Unterscheidungen aus diesem Buch beruhen auf den Denkmodellen von Future Leadership, der *intrinsicify* Akademie.

Zudem geht ein besonderer Dank raus an Christian Steiner, der als Kristallisationspunkt für mein Buchprojekt fungiert hat. Er hat nicht lockergelassen, mich immer wieder auf mein erstes Buch anzusprechen. Er war mein erster Ansprechpartner und Ratgeber. Zur Inspiration trug auch das Gut Saunstorf bei, als Ort der Idee und der ersten Worte.

Ich danke auch Dr. Gerhard Wohland, Mark Poppenborg, Lars Vollmer und Benno Löffler für ihre unzähligen Impulse, Anregungen, Metaphern und Beispiele. Mark Poppenborg und Gunnar Barghorn gebührt für ihre begeisternden und zum Lesen anregenden Vorworte mein ganz besonderer Dank.

Ich danke auch allen, die einen Gastbeitrag für dieses Buch verfasst haben. Ein großes Danke auch an meine Lektoren Gunnar Barghorn, Uwe Philippeit, Alexander Schlegel und Elisa M. Trunk, Dennis Kuhlmann, und alle anderen, die mein Buch gelesen haben. Danke für die vielen klugen Anmerkungen und Vorschläge, die dazu beigetragen haben, dass das Buch zu dem geworden ist, was es jetzt ist.

Vielen Dank auch an das Team vom Co-Writing um Jessica Krug und Manthée sowie die dortigen Teilnehmer, die mich immer wieder über 2-3 Monate beim Schreiben begleitet haben.

Ein ganz besonderer Dank geht an Thomas Schumski. Thomas hat mich in einem 4-Augengespräch im Unternehmernetzwerk BNI auf meine eigenen Worte aufmerksam gemacht. Daraus ist der Slogan "Damit alle wissen, wo der Hammer hängt." entstanden.

Ein ganz besonderer Dank geht an Anna Rodewald und Thomas Schumski. Anna hat mich in Italien, beim Abendessen, auf die Formulierung „Mehr Ordnung, mehr Klarheit. Mehr Gewinn!“ gebracht. Und Thomas machte mich in einem 4-Augengespräch im Unternehmernetzwerk BNI auf meine eigenen Worte aufmerksam. Daraus ist der Slogan "Damit alle wissen, wo der Hammer hängt." Herzlichen Dank euch beiden!

Zu guter Letzt danke ich Thomas Wall (Buch-Coach), Erich Kuhlmann (Fotograf), Vincent Gottwald (Webdesign) für ihre professionelle Hilfe bei der Veröffentlichung des Buches – volle Empfehlung für eine Zusammenarbeit mit ihnen. Zum Schluss danke ich auch Dir und allen anderen Lesern, die sich die Zeit genommen haben, mein Buch zu lesen, und hoffe, dass es Dir gefällt.

Bonus

Bonus

BONUS

BONUS

In diesem Abschnitt gebe ich Menschen aus meinem Netzwerk die Gelegenheit, einen Beitrag mit Bezug zu 5S beizusteuern. Darin wird ein ergänzender und mehrwertstiftender Aspekt zum Thema 5S beleuchtet. Ziel ist es, Dir als Leser einen zusätzlichen Nutzen mit Erkenntnissen und Erfahrungen zu bieten. Gleichzeitig erhalten die Gastautoren die Gelegenheit, ihre Expertise und auch ihr Angebot vorzustellen.

Diesen Menschen danke ich herzlich für ihren Beitrag in meinem Buch:

5S & Standardisierung – Process Gardening – Dr. Mario Schubert	183
5S in Reinform – 5S-Reinigungsstationen – Mario Koch	188
5S digitalisieren – Ideenmanagement – Christian Steiner	192
5S-Erfolge erlebbar gestalten – 5S-Material – Alexander Schlegel	197
5S als Türöffner – Qualitätsmanagement – Uwe Philippeit	201
5S als Fundament – Nachfolgecoaching – Manuela Ederer	205
5S zur Personalgewinnung – Recruiting – Timo Nieweg	209
5S automatisieren – Werkzeugortung – Björn Bock	212

Dazu solltest Du Folgendes wissen. Oft zeigen sich in der Zusammenarbeit mit meinen Klienten Probleme, für die ich nicht der richtige Ansprechpartner bin. Deshalb ist es für mich selbstverständlich – als Berater, der Deinen und den Erfolg Deines Unternehmens im Blick hat und als leidenschaftlicher Netzwerker – meinen Klienten dabei zu helfen, die richtigen Unterstützer für ihre Probleme zu finden. Mit den Gastautoren habe ich bereits eng zusammengearbeitet oder kenne sie so lange, dass ich weiß, wann und wofür ich sie empfehlen kann.

Viel Spaß beim Lesen der Bonus-Beiträge!

5S & Standardisierung – Process Gardening – Dr. Mario Schubert

*„Warum überhaupt Dokumentation, das ist doch alles klar und
kann ich mir merken“*

Gastbeitrag von Dr. Mario Schubert,
Gründer und Geschäftsführer Process Gardening GmbH

Gestern war ich wieder mal auf einem Kindergeburtstag und wir haben auch Flüsterpost gespielt. Was haben wir gelacht darüber, was dabei am Ende herauskam. Daran denke ich jedes Mal, wenn in unseren Prozess-Workshops typische Fehlerquellen und Missverständnisse genannt werden:

- Das müssten wir eigentlich machen, tun wir aber nicht.
- Wir machen das, aber zum falschen Zeitpunkt.
- Das machen wir jedes Mal anders, und keiner weiß warum.

Wenn ich dann frage, wie es denn richtig wäre und ob das irgendwo aufgeschrieben steht, senken sich die Köpfe: Wir wissen, dass wir das aufschreiben müssten, aber

- wir hatten keine Zeit
- das Tool ist so umständlich
- es gibt eh keiner frei
- ...

Ja, Anleitungen schreiben ist nicht leicht und braucht auch etwas Zeit. Aber ...

Wer schreibt, denkt doppelt.

Wenn man die Anleitungen nicht schreibt, zahlt man meist mit noch mehr Zeit

und mit Ausschusskosten die Rechnung. Das berühmte Bild mit dem Sägen und dem Schärfen der Säge kann jeder spürbar nachvollziehen, der auch nur einmal mit einer stumpfen Säge und direkt danach mit einer gut gepflegten Säge arbeiten durfte. Warum schärfen wir dann so selten?

Wir sagen gerne:

In einer guten, lebendigen Dokumentation wird die Tinte nie trocken.

Das meinen wir natürlich nur im übertragenen Sinne. Denn mit einem geeigneten digitalen Werkzeug gelingt es, die Dokumentation leichter zu leben und die Norm-Anforderungen gleich nebenbei zu erledigen.

Muss ich jetzt alles bis ins kleinste Detail aufschreiben? Kommt darauf an.

Wir haben in diesem Buch bereits die Unterscheidung von kompliziert/komplex bzw. blau/rot kennengelernt. Dokumentation ist vor allem bei blauen Anteilen sehr wichtig, damit die Wiederholung fehlerfrei gelingt. Für die roten Anteile empfehlen wir gerne Prüfkriterien zu schreiben, die die gefundene Lösung auf die Probe stellen.

Dokumentation unterstützt 5S

Nach dem Sortieren kommt ja das Standardisieren. Jede gelungene Anordnung folgt einem durchdachten Prinzip, das der täglichen Arbeit dient. Eine gute Anleitung beinhaltet nicht nur, wie die Werkzeuge angeordnet werden, am leichtesten mit einem Foto, sondern auch, warum gerade so. Dann ist es viel leichter, eine neue Idee am bestehenden Wissen zu messen. Daher immer aufschreiben:

Wir machen das so, weil ...

Wir haben so oft die Diskussionen gehabt: „Das machen wir schon immer so!“, und die Antwort auf das Warum konnte keiner beantworten. Mit einem klaren Halbsatz wären so viele Diskussionen und Änderungen schneller geklärt.

Werkbank Standard

Werkbank Standard

KURZBESCHREIBUNG

Unser Standard für die normale Montage-Werkbank.

INHALT

1. Werkzeugbrett

Werkzeugbrett

Werkzeuganordnung für Werkbank

(Quelle: MBC)
4,18 MB / info

Unsere Kriterien für die Anordnung:

- leichte Erreichbarkeit für häufig benutzte Werkzeuge
- kompakte Anordnung, damit alles relevante Platz hat

2. Werkbank

freigegeben

durch admin am 05.02.2023

BEGRÜNDUNG:

Als Ersteller prüfen

LESESTATUS: 0/2

ÜBERGEORDNETE ARBEITSPLATZANWEISUNGEN:

ZUGEHÖRIGE ARBEITSPLATZANWEISUNGEN:

+ Neu

EIGENTÜMER:

- Leiter Produktion
- Billy Gutkowski

VERANTWORTLICHE:

- Mitarbeiter Montage
- Bob Salzer

ABTEILUNGEN: Montage

RESSOURCEN:

- Keine Ressource zugewiesen.

VERKNÜPFT VON:

Nicht verknüpft

REVISION: mehr ...

admin (05.02.2023)

3 Revisionen (Index)

ZWISCHENSPEICHER VOM:

05.02.2023 17:13 (Zwischenspeiche zurücksetzen)

Abbildung 17 – Standardisierung kann so einfach sein.

Jetzt sind also schon die ersten Punkte aufgeschrieben. Und so ist der Weg zur Standardisierung fast gegangen. Wie gelingt das nun am einfachsten? Mit dem richtigen Werkzeug. Unsere wichtigsten Kriterien für eine geeignete 5S-Standardisierung, die wir auch in der Software Process Garden umgesetzt haben:

- Arbeite mit Fotos und ggf. Videos, das ist in der Regel verständlicher als viele Worte.
- Aufnahmen und Hochladen der Fotos und Videos sollte in einem Schritt erfolgen. Ein Smartphone hat jeder in der Tasche oder beschaffe Tablets fürs Team, die noch den Vorteil größerer Displays bieten.

- Standardisierung und Dokumentation müssen jederzeit am Arbeitsplatz in der gültigen Version abrufbar sein. Da empfehlen sich webbasierte Lösungen, um sich Synchronisierungen zu ersparen.
- Ebenso müssen Änderungen jederzeit möglich sein. Ob kleine Tippfehler oder entscheidende Korrekturen, alles muss auch mobil zu bearbeiten sein, damit Fehlerbehebungen und die guten Ideen nicht verloren gehen. Die Idee, das auf einen Zettel, und sei es eine Zeichnung, zu schreiben und später einzutragen, hat nie wirklich funktioniert.
- Offene Punkte und Fragen werden gleich mit in die Dokumentation an der entsprechenden Stelle aufgenommen.
- Sind noch weitere Änderungen an der Anleitung notwendig, notiert man diese als To-do mit Fälligkeit und umsetzendem Mitarbeiter im Dokument selbst. Das Doku-Werkzeug zeigt dann jedem Mitarbeiter übersichtlich, was noch offen ist.
- Um die Qualität der Dokumente zu prüfen und Leichtsinnfehler auszuschließen, wird jede Änderung oder eine Zusammenfassung mehrerer Änderungen noch mit einem Freigabeablauf im Vier-Augen Prinzip überprüft.
- Nach der Freigabe sind alle, die die Anleitung benutzen, zu informieren und Lesebestätigungen einzuholen. Das passiert natürlich rollenbasiert und automatisch.
- Entstehende Rückfragen am besten gleich in den Standard bzw. die Dokumentation mit einbauen.
- So ist die einheitliche Arbeitsweise viel leichter sichergestellt.

Ein Werkzeug, das all dies unterstützt, ohne unnötige Bürokratie aufzubauen, habe ich 2014 nicht finden können. So reifte der Entschluss, mit Process Garden eben dieses Tool selbst zu erschaffen. Unsere begeisterten Kunden bestätigen uns, dass wir uns auf den richtigen Weg gemacht haben: <https://process-gardening.de/software/>

Eine gründliche Dokumentation und Standardisierung ist ein wichtiger Aspekt bei der Umsetzung der 5S-Methode, da sie den Prozess festhält und ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten schafft.

Darüber hinaus ist die 5S-Methode ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Qualitätsmanagement-Systems. Um eine gelungene Umsetzung der 5S-Methode zu gewährleisten, ist eine umfassende, lebendige und gelebte Dokumentation unerlässlich. Ein geeignetes Tool, wie Process Garden, macht das Gelingen deutlich leichter.

Wenn Sie mehr über gelebte Dokumentation erfahren möchten, empfehle ich Ihnen unsere Doku-Magie: Die 7 Prinzipien, mit denen Sie Ihre Dokumentation so genial einfach aufbauen, dass sie endlich hilft und Freude macht. (<https://process-gardening.de/doku-magie>)

Dr. Mario Schubert
Process Gardening GmbH

5S in Reinform – 5S-Reinigungsstationen – Mario Koch

Lean und 5S in KMU, macht das überhaupt Sinn?

Gastbeitrag von Mario Koch, Geschäftsführender Gesellschafter der KTS GmbH & Co. KG und Gründer von K.Lean (einer Marke der Josef Koch GmbH)

Mein Glück war es, mit einem sehr produktionsorientierten Vater aufzuwachsen, der viel Erfahrung mit Lean-Production hatte. Gleichzeitig war ich durch mein Studium sehr automobilorientiert. Mein erstes Praxissemester durfte ich bei Porsche in Zuffenhausen im Karosserierohbau für den 911 absolvieren. Hier war ich permanent vom Lean-Gedanken umgeben und hatte ständig Vorbilder, deren Wissen ich aufsaugen konnte. Ohne aktiv gedrängt zu werden, habe ich den Lean-Gedanken permanent aufgesogen und versucht zu verstehen, wie ich ihn in der Produktion umsetzen kann.

Im Jahr 2010 habe ich zusammen mit meinem Vater das Stahlverarbeitungsunternehmen KTS GmbH & Co. KG Technologiepark Stahl gegründet. Ein Blechbearbeitungsbetrieb für Stahlbauteile von 3 bis 300 mm Dicke. Als Lohnfertiger schneiden wir Kundenbauteile aus Stahlblechen mittels Laser-, Plasma- und Brennschneidverfahren und verarbeiten die Teile auf Wunsch im eigenen Haus zu Schweißbaugruppen inklusive Bearbeitung und Lackierung. So bin ich direkt nach meiner Diplomarbeit in die Rolle des Geschäftsführers hineingewachsen und hatte die große Aufgabe, einen Produktionsbetrieb von Grund auf aufzubauen.

Dabei waren wir Vorreiter in einer Branche, die oftmals noch old-fashioned produziert und in der viele unserer Wettbewerber noch niemals von Worten wie Arbeitssicherheit, Produktionsprozess oder KVP gehört hatten. Vom Wort Lean ganz zu schweigen.

Wir starteten das Unternehmen mit fünf festen Mitarbeitern. Das Unternehmen ist kontinuierlich gewachsen und beschäftigt heute 60 Mitarbeiter. Die meisten

Mitarbeiter kamen eher aus Handwerks- oder kleinen Industriebetrieben und hatten auch noch nie etwas von Lean gehört. Somit haben wir sehr früh versucht, den Lean-Gedanken in kleinen Dosen im Unternehmen zu implementieren. Dabei war es wichtig, den Gedanken und die Denkweise stabil und langfristig im Unternehmen einzuführen, ohne die Mitarbeiter auf dem Weg dorthin zu verlieren.

Mit Leuchtturmprojekten, wie es auch in diesem Buch beschrieben wird, haben wir begonnen, einzelne Arbeitsplätze oder Prozesse zu optimieren, um mit vorzeigbaren Erfolgen langsam aber sicher auch skeptische Mitarbeiter von den Vorteilen einer schlanken und verschwendungsarmen Produktion zu überzeugen.

Ein wichtiges Projekt in unserer Lean Transformation war das Thema Materialfluss. In unserer Welt der Stahlbearbeitung haben wir fast ausschließlich mit Bauteilgewichten zu tun die von Hand nicht mehr gehoben werden können. Zudem sind viele der von uns hergestellten Bauteile sehr groß und sperrig. Daher war es sehr wichtig, dass wir uns Gedanken darüber gemacht haben, wie das Material durch die Fertigung fließt, damit es schnell und sicher durch die verschiedenen Arbeitsschritte kommt. Hier möchte ich Ihnen gerne kurz von unseren Erfahrungen berichten.

Wir haben jeden Arbeitsplatz genau darauf abgestimmt, wie das Material zu- und abtransportiert wird und wo sich der Arbeitsplatz in der Halle befindet. Mit Hilfe des Spaghetti-Diagramms haben wir verschiedene Szenarien durchgespielt und dann das Layout festgelegt.

Ein weiterer wichtiger Punkt war für uns die Arbeitshöhe und die Frage, wie wir schwere Teile über kurze Strecken bewegen können, ohne ständig Gabelstapler einsetzen zu müssen. Daraufhin haben wir unsere Arbeitsplätze und Maschinenbeschickungseinheiten bestmöglich auf eine einheitliche Arbeitshöhe ausgerichtet. Dann kamen Schwerlastpalettenwagen mit der gleichen Arbeitshöhe dazu. Da einige unserer Arbeitsplätze nur wenige Meter voneinander entfernt sind, ist der Transport mit Gabelstaplern gefährlich und umständlich. Jetzt können unsere Mitarbeiter die Teile mit dem Kran von der Maschine auf den

Palettenwagen laden. Dieser Rollwagen kann dann von Hand zum nächsten Arbeitsplatz geschoben werden, wo der Mitarbeiter die Teile wieder auf gleicher Arbeitsebene an seinem Arbeitsplatz ablegen kann. Hätten wir die Rollwagen nicht, müssten die Mitarbeiter die Teile zunächst zeitaufwändig und unergonomisch auf eine Palette am Boden legen (der Kranhub vom Arbeitsplatz zur Palette am Boden und zurück nimmt erhebliche Zeit in Anspruch). Anschließend wäre ein Gabelstapler erforderlich.

Diese Planung hat uns viel Zeit gespart, die Arbeitssicherheit enorm erhöht und erleichtert unserem Team tagtäglich das Arbeiten.

Da wir bei den meisten Kunden ein geschätzter Lieferant sind, werden wir gerne auch besucht.

Aus einem Kundenaudit ist dann später ein Produkt entstanden. Der Kunde lobte unsere Prozesse und unser Managementsystem. Beim Rundgang sah man jedoch in der Produktion einen Besen an der Wand lehnen. Da der Kunde selbst kurz zuvor in schöne 5S-Lochwände investiert hatte, an denen Besen, Schaufeln, Werkzeuge etc. sortiert, visualisiert und standardisiert wurden, rügte er uns dafür.

Wir wollten dem Kunden beim nächsten Besuch die absolute Non-Plus-Ultra Lösung vorstellen, um auch in diesem Punkt zu glänzen. Leider mussten wir feststellen, dass es am Markt in unseren Augen keine brauchbare und preislich angemessene Lösung gab. Mit unserem Know-how in der Metallverarbeitung machten wir uns an die Arbeit. So entstanden die K.LEAN-Stationen, ein Wortspiel aus „Clean“ und „LEAN“.

Nachdem wir unsere Produktion mit den K.Lean Stations ausgestattet hatten, wurden wir während der Besuche von befreundeten Unternehmern regelmäßig gefragt, wo wir diese Stationen beschafft hätten. Die Unternehmen suchten auch eine schnelle und kostengünstige Lösung, um 5S im eigenen Betrieb umzusetzen. Seitdem vertreiben wir die Produkte, u. a. auf unserer Webseite <https://www.klean.de/>.

Heute haben wir die Produktpalette von K.Lean um einige praktische 5S-Produkte erweitert und geben damit unseren Kunden die Möglichkeit zu günstigen Preisen ihren Betrieb auszustatten und 5S sehr schnell und effizient umsetzen. Keine langen Wartezeiten mehr nach Workshops, sondern schnelle und sichtbare Erfolge. Außerdem sind wir bisher in jeder Nachkalkulation günstiger gewesen als der Kunde, der selbst seine Reinigungsstationen in Kleinststückzahl gefertigt hat. Allerdings ohne seine Kapazitäten zu belasten!

Schauen Sie gerne auch auf unserer Webseite vorbei, um sich selbst ein Bild von unsere Produktpalette zu machen. Für die Einführung von 5S in Ihrem Unternehmen ist bestimmt etwas Passendes dabei.

Denn aus eigener Erfahrung weiß ich, ein gesundes Maß an Lean und 5S-Maßnahmen machen KMUs erst so richtig erfolgreich.

Dipl. Ing. (FH) Mario Koch
KTS GmbH & Co. KG

5S digitalisieren – Ideenmanagement – Christian Steiner

Alter Wein in digitalen Schläuchen

Gastbeitrag von Christian Steiner,
Geschäftsführer der IdeenTEAM GmbH, digitales Ideenmanagement/KVP, Autor des
Buches: Der Mitarbeiter als Mitdenker (ISBN-10: 3754304615)

Kann man 5S digitalisieren?

Alle sagten: „NEIN!“.

Wir wussten das nicht und haben es einfach gemacht.

So könnte man unseren Ansatz mit Augenzwinkern formulieren.

Natürlich kann man nahezu alle Prozesse auch digitalisieren. Im Speziellen bei unserem Thema 5S natürlich das letzte S: Selbstdisziplin.

Gerade die 5S-Checks, die Prozessbestätigung kann wunderbar durch Software oder eine Weblösung unterstützt werden und auch die aus diesen Rundgängen entstehenden Verbesserungsvorschläge in eine Tätigkeitsliste umgewandelt.

Wir haben in unserem digitalen KVP-Tool schon immer die Ideen der Mitarbeiter aufgenommen und danach in Form von Tätigkeiten an die Umsetzer, also die ausführenden Personen weitergespielt. Sofern die Ideengeber selbst ihre Ideen nicht gleich selbst umsetzen.

So war es nur eine Frage der Zeit, bis wir auch ein System für Sicherheitsbegehungen und 5S-Begehungen entwickelt haben.

Mit der Einführung von 5S und KVP erhalten Sie – egal ob analog oder digital – nachhaltige Verbesserungen im Betrieb durch die Ideen der Mitarbeiter. Das

Geniale an diesen Methoden ist, dass Sie 300 – 1000 Euro pro Mitarbeiter im Jahr einsparen können und dabei steigern Sie nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit, da diese sich einbringen können, nein auch die Qualität, Produktivität und vor allem auch Arbeitssicherheit lässt sich durch diese sehr einfachen Mittel verbessern. Und noch einfacher als Papier ist natürlich eine einfach zu bedienende digitale Lösung.

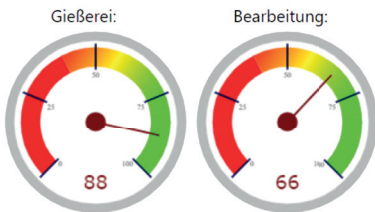
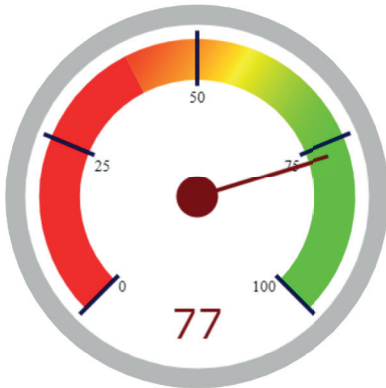
Natürlich muss man die Grundsätze und -regeln aus diesem Buch kennen und beherrschen, um überhaupt zum „5ten S“ zu gelangen. Sobald man aber dort angelangt ist, kann man die Prozessbestätigung und mögliche 5S-Verbesserungen zur Weiterentwicklung super digitalisieren.

Unser Ansatz hierfür sind kurze Audits nach vordefinierten Fragen, die – genauso wie die Antwortmöglichkeiten – zur Gänze variabel und flexibel im System an die Bedürfnisse im Unternehmen anpassbar sind.

Jeder Rundgang ist somit dokumentiert, die Wirksamkeit ist sichergestellt und im Regelfall gibt es auch mindestens eine Verbesserungsidee. Denn ein Lean-Prinzip sollte auch hier immer beherzigt werden: „Kein Problem ist ein Problem“. Außerdem ist eine Aktivität ohne Wertschöpfung Verschwendung, also eine Begehung ohne Maßnahme – Spazieren gehen kann man ja auch in der Freizeit.

Die Begehung selbst wird dann ebenfalls über die digitale Website abgebildet. Mit dem Handy oder mit Tablets wird die Begehung gestartet. Die für diese Begehung ausgewählten Fragen werden angezeigt und zur Bewertung der 5S-Bereiche genutzt. Aber nicht nur Bewertung des 5S-Stands sind möglich, sondern zu jeder der Fragen können Kommentare und beliebige Fotos als Fotoprotokoll während der Begehung hinzugefügt werden.

Nachdem diese Begehung abgeschlossen ist, können zu den Kommentaren oder Fotos dann Tätigkeiten generiert werden, um den 5S-Bereich nicht nur dauerhaft ordentlich zu halten, sondern auch weiterzuentwickeln. Somit fallen nicht nur die Papierformulare weg, sondern auch die danach erfolgenden To-Do-Listen, Auswertungen und Statusabfragen.



Alles ist digital einsehbar.

Die Auswertungen in Prozent sind auch im Cockpit immer konsolidiert darstellbar und können bis ins Detail heruntergebrochen werden.

Hier als Beispiel eine Gießerei mit nachfolgender Guss-Bearbeitung.

Die Abteilung Gießerei besteht hier bei der Firma aus vier 5S-Zonen mit 10 Abteilungen und die Bearbeitung aus drei Zonen mit fünf Abteilungen.

Diese Information wurde durch einen Klick auf den Abteilungstacho sichtbar und detailliert angezeigt.

Als abschließendes Beispiel aus dieser Fabrik, die 5S-Fragen, die bei einer Begehung mit Grün, Gelb, Rot (100%, 50%, 0%) bewertet werden.

Früher haben wir zum Beispiel für die Produktionsbereiche diese 10 Fragen in einem Papierformular abgebildet und damit die Rundgänge durchgeführt.

1) Prozessvorgaben, 5S-Verantwortlicher

Sind wesentliche Prozessvorgaben definiert, erkennbar und den Mitarbeitern bekannt? Ist ein 5S-Verantwortlicher im Bereich definiert und den Mitarbeitern bekannt?

2) PSA, Sicherheitsvorgaben

Wird die vorgeschriebene PSA getragen und werden die wesentlichen Sicherheitsvorgaben eingehalten?

3) Informationstafeln

Sind die Informationstafeln strukturiert, sauber und aktuell? Werden alle Dokumente ordnungsgemäß geführt (Prüf- und Reinigungspläne)?

4) Produktionsanlagen

Sind die Produktionsanlagen in einem sauberen und gepflegten Zustand? Sind die Anlagen frei von losen Verbindungen, Leckagen, vermeidbaren Klappergeräuschen und Vibrationen?

5) Reinigungs- und Wartungspläne

Sind Reinigungs- und Wartungspläne vorhanden und befinden sich diese auf aktuellem Stand?

6) Nicht benötigte Gegenstände

Befinden sich nicht benötigte Gegenstände im Umfeld oder am Arbeitsplatz?

7) Werkzeuge und Prüfmittel

Befinden sich die benötigten Vorrichtungen, Werkzeuge, Prüf- und Hilfsmittel, sowie Reinigungsmittel an dem dafür vorgesehenen Platz und befinden sie sich in einem einwandfreien Zustand?

8) Markierte Bereiche

Sind die Wege, Stell- und Lagerflächen sowie Gefahrenbereiche deutlich markiert?

9) Mängelliste

Werden festgestellte Mängel in einer Sammelliste dokumentiert und werden diese in Abstimmung mit Internal Services abgearbeitet?

10) Bürobereich

Ist das Büro des Abteilungs-, Bereichs- oder Teamleiters vorbildlich?

Diese analoge Methodik hatte aber immer das Problem, dass danach trotzdem die geschossenen Fotos in einen eigenen Bericht eingebaut werden mussten und die Verfolgung der abgeleiteten Verbesserungen ebenfalls per Papier gemacht wurde. Dadurch wurden Maßnahmen vergessen, die Prozessbestätigung lief nicht wirklich strukturiert ab und es entstand viel Papierkram.

Ich hoffe ich konnte mit diesem kleinen Gastbeitrag ein kleines bisschen Ihre Fantasie dazu anregen, dass auch solche Prozesse digitalisierbar sind.

ABER, großes ABER, immer vor dem Digitalisieren den Prozess hinterfragen und analysieren. Im Idealfall optimieren, denn sonst hat man im „Worst-Case“ danach das Ergebnis, das Thorsten Dirks, der CEO von Telefónica so beschrieben hat:

„Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, haben Sie danach einen digitalen Scheißprozess.“

Da wir schon Erfahrungen gesammelt haben, wie ein guter Prozessbestätigungsablauf digital abgebildet werden kann, müssen Sie diesen nicht extra neu entwerfen. Schauen Sie gerne auf unserer Website (www.ideenteam.at) vorbei, um zu sehen, wie wir es abgebildet haben.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Christian Steiner
IdeenTEAM GmbH

5S-Erfolge erlebbar gestalten – 5S-Material – Alexander Schlegel

Die Umsetzungsdauer als kritischer Erfolgsfaktor

Gastbeitrag von Alexander Schlegel,
Inhaber von Simplefactory Alexander Schlegel

Von der Theorie in die Praxis - eine Herausforderung? Die 5S Methode bietet eine Fülle an erprobten Ideen zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen. Doch von der Idee bis zur fertigen Lösung ist es ein langwieriger Prozess, der oft fehlschlägt. Tatsächlich haben unsere Erfahrungen gezeigt, dass weit über 70 % der 5S-Aktivitäten auf dem Weg zur nachhaltigen Umsetzung scheitern.

Was hindert uns daran, gute 5S-Lösungen erfolgreich umzusetzen?

Gut-Ding will Weile haben, aber nicht in der 5S-Aktion

In der Praxis hat sich gezeigt, dass im 5S-Workshop und bei der 5S-Aktion die Mitarbeiter noch sehr motiviert sind und sich begeistert auf die Umsetzung der 5S-Methode stürzen.

Doch wer kennt es nicht? Im Laufe der 5S-Umsetzung werden die Fertigstellungstermine kontinuierlich verschoben und schlussendlich bleiben viele Aktivitäten unbearbeitet. Gerade die Umsetzungsdauer ist hierbei ein nicht zu unterschätzender Faktor, um den Erfolg für alle Beteiligten erlebbar zu gestalten.

Bei genauerer Betrachtung haben sich folgende drei Stolpersteine herauskristallisiert:

1. Zu viele und zu große Themenfelder
2. Unklare Verantwortlichkeiten und fehlende Begleitung
3. Fehlendes Material und lange Beschaffungszeiten

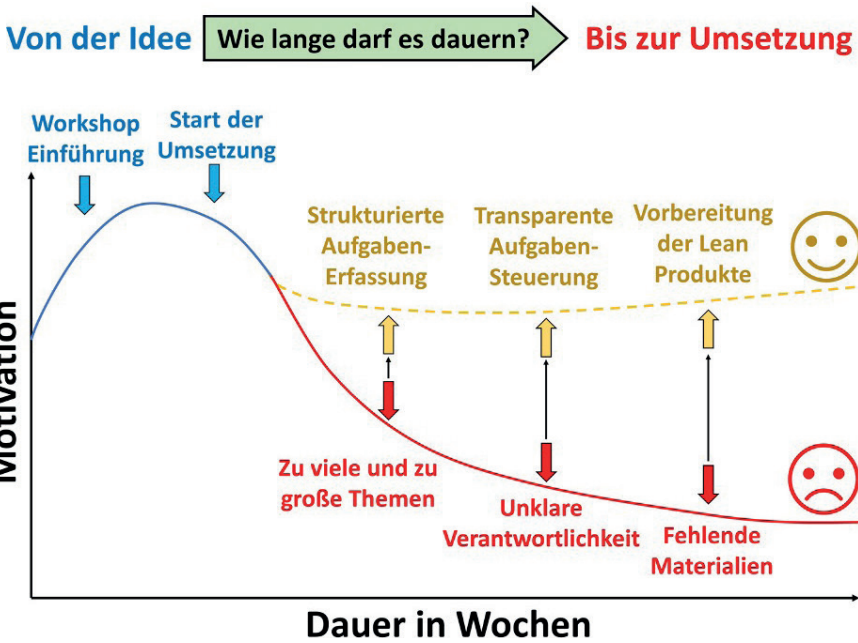


Abbildung 18 – Wie lange darf die 5S-Einführung dauern?

Wegen dieser drei Stolpersteine wird nicht selten aus einer einfachen Umsetzung ein zähes und langwieriges Unterfangen, welches vermehrt in einem Fehlschlag endet.

Drei Stolpersteine bei der 5S-Umsetzung aus dem Weg räumen

Um eine zeitnahe 5S-Einführung zu unterstützen und lästige Stolpersteine zu vermeiden, ist es hilfreich, folgende drei Themen in der Umsetzungsphase zu beachten:

1. Strukturierte Aufgabenerfassung – bearbeitbare Arbeitsinhalte

Es empfiehlt sich, bei der Festlegung der 5S-Maßnahmen zur Umsetzung darauf zu achten, dass die Inhalte und Umfänge der einzelnen Maßnahmen so gewählt sind, dass einer Abarbeitung nichts im Wege steht. Die Herausforderung liegt hierbei in der Festlegung der richtigen Umfänge der Maßnahmen. Oft verstecken sich hinter einer vermeintlich einfachen Aufgabe viele Teilaufgaben. Diese versteckten Aufgaben erschweren es nicht nur den Verantwortlichen, in

der geplanten Zeit die Aufgaben zu bearbeiten, bei bereichsübergreifenden Maßnahmen können Kompetenzüberschneidungen zum Scheitern der Aufgabe führen.

2. Transparente Aufgabensteuerung – klare Zuständigkeit und Bearbeitungsstatus

Jede Maßnahme braucht genau EINEN Zuständigen! In der Praxis hat sich gezeigt, dass klare und eindeutige Verantwortlichkeiten, die an eine festgelegte Person gerichtet sind, die 5S-Umsetzung fördern, statt sie nur einem Team zuzuweisen. Durch klare Zuständigkeiten können die Mitarbeiter mehr Verantwortung für die einzelnen 5S-Aufgaben übernehmen. Außerdem können die einzelnen Umsetzer auch zielgerichteter von der Führungskraft und dem Team unterstützt werden. Hierbei ist es hilfreich, dass sowohl die Zuständigkeiten als auch der jeweilige Bearbeitungsstatus visualisiert werden, um frühzeitig Abweichungen und Verzögerungen zu erkennen. In diesem Fall bietet eine einfache 5S-Teamtafel eine visuelle Hilfestellung an, um die Zuständigkeiten und den Umsetzungsprozess stets im Auge zu behalten.

3. Vorbereitung und Beschaffung der Produkte für die Umsetzung

Wir haben festgestellt, dass gerade die Beschaffung der geeigneten Produkte nach dem Workshop für einen nennenswerten Teil der Verzögerungen bei der 5S-Einführung verantwortlich ist. Nicht umsonst wird oft gesagt: „Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete“. Um diese Verzögerungen in der 5S-Umsetzung zu verkürzen, sollte man sich bereits im Voraus mit der Beschaffung einzelner Produkte befassen. Natürlich können nicht alle Produkte komplett im Vorhinein beschaffen werden. Aber gerade im ersten Schritt sind einfache, bereits vorhandene 5S-Produkte hilfreich, um die ersten 5S-Aktionen erfolgreich zu starten. Von der 5S-Roten Karte über Aussortierungspunkte bis hin zu Werkzeugtafeln und Shadow Boards bieten wir bei Simplefactory eine erprobte Auswahl an 5S-Produkten für die erlebbare Einführung der 5S-Methode an. Die flexibel gestaltbaren 5S-Produkte ermöglichen nicht nur eine rasche Umsetzung, sondern bieten den Beteiligten die Möglichkeit, die Arbeitsplätze und Hilfsmittel nach individuellen Anforderungen selbst zu gestalten.



Abbildung 19 - Nützliche 5S-Hilfsmittel

Schlussendlich ist die Umsetzungsdauer der 5S-Aktivitäten ein kritischer Erfolgsfaktor. Aus diesem Grund empfehlen wir, die beeinflussbaren Themen in der Umsetzung zu berücksichtigen, um bestmögliche Rahmenbedingungen für die Umsetzer und Nutzer von 5S zu schaffen.

Simplefactory zielt darauf ab, als Ideengeber die bekannten Lean-, TPM-, Kaizen- und KVP-Management-Ansätze mit einer ausgewählten Sammlung erprobter Produkte zu verknüpfen, um die Einführung und Anwendung der Verbesserungsmethoden in der Praxis für alle Beteiligten zu erleichtern. Ganz nach dem Motto: „Von der Theorie in die Praxis“ finden Sie unsere 5S-Produkte unter

<https://sim-plefactory.de/5s-methode-umsetzen>.

Alexander Schlegel
Simplefactory

Quelle: <https://www.prnews24.com/279650/3-erfolgskriterien-fuer-die-erlebbare-lean-umsetzung/>

5S als Türöffner – Qualitätsmanagement – Uwe Philippeit

Mit 5S neue Kunden und Märkte erobern

Gastbeitrag von Uwe Philippeit,
Geschäftsführer Ingenieurbüro Uwe Philippeit sowie blaurock & philippeit trainings

Mit der Einführung von 5S öffnest du dir den Zugang zu einer Reihe von Märkten wie der Medizintechnik, der Automobilindustrie, der Lebensmittelindustrie oder der Luftfahrt. Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass Kunden aus diesen Märkten neben 5S eine Reihe weiterer Anforderungen stellen, die bis hin zur Einführung eines spezifischen Qualitätsmanagementsystems führen können. Auch dafür ist ein lebendiges 5S die richtige Ausgangsbasis.

Wie kannst du mit 5S den Zugang zu den Märkten erhalten?

Dazu schauen wir uns die Anforderungen aus der Medizintechnik, der Automobilindustrie, der Lebensmittelindustrie und der Luftfahrt an. Diese stehen beispielhaft für Märkte bzw. Kunden mit hohen Anforderungen an die Qualität und Sicherheit der hergestellten Produkte. Diese Anforderungen stammen entweder aus der Analyse der Sicherheitsrelevanz oder des potentiellen Risikos der Produkte. Daraus werden Anforderungen für die Produktion dieser Produkte abgeleitet. So sollten Medizinprodukte und Lebensmittel frei von Verunreinigungen und „sauber“ sein. Produkte für die Automobilindustrie und die Luftfahrt sollten frei von Fremdkörpern und zum Beispiel Grat oder Schmutz sein, die das Automobil oder Flugzeug im Betrieb beschädigen können. Dies gelingt nur dann, wenn die Umgebung, in der sie hergestellt werden, ebenfalls sauber, aufgeräumt, strukturiert und klar gekennzeichnet ist. Diese Anforderungen werden in industriespezifischen Normen wie der ISO 13485 für die Medizintechnik, der IATF 16949 für die Automobilindustrie, der ISO 22001 für Lebensmittel oder der EN 9100 für die Luftfahrt beschrieben. Meist ergänzen Unternehmen, die in diesen Märkten aktiv sind, die Anforderungen noch und fordern ganz konkret die Einführung von 5S.

Welche Anforderungen haben die Märkte und Kunden konkret?

Medizintechnik

In der Medizintechnik gelten die Anforderungen der ISO 13485 in Verbindung mit den GxP-Richtlinien. Das „x“ steht dabei für eine Reihe von Richtlinien wie die GMP - good manufacturing practice oder die GDP - good documentation practice. Diese fordern zum einen die Sauberkeit der Produkte und damit der Arbeitsumgebung, in der diese hergestellt werden und zum anderen eine eindeutige Kennzeichnung von Arbeitsbereichen, Bereichen, in denen Werkzeuge und Hilfsmitteln gelagert werden und eine Rückverfolgbarkeit. Dies wird beispielsweise über eine Kennzeichnung des Arbeitsplatzes erreicht, der farblich markiert, wo sich bereits bearbeitete und noch nicht bearbeitete Produkte befinden, wo Werkzeuge liegen und welche Hilfsmittel benutzt werden dürfen. Mit dem 5S, wie es in diesem Buch beschrieben ist, erfüllst du das zu großen Teilen.

Automobilindustrie

Die meisten Hersteller von Automobilen fordern direkt in ihren Verträgen, wie der Qualitätssicherungsvereinbarung, die Einführung von 5S. Auch der Branchen-Standard IAFT 16949 fordert dies in den Kapiteln 7.1.3 und 7.1.4. Dahinter steckt neben der Anforderung, saubere und eindeutig geprüfte Produkte zu erhalten, das Wissen um die Effizienz einer aufgeräumten und strukturierten Arbeitsumgebung. Am Vorbild Toyota haben alle Hersteller über die Jahre daher die Anforderungen an die Arbeitsumgebung an ihre Lieferanten weitergegeben.

Lebensmittelindustrie

In der Lebensmittelindustrie hat sich das HACCP-Konzept (Hazard Analysis and Critical Control Points) durchgesetzt. Um dieses einzuführen, musst du zunächst ein so genanntes prerequisite program (PRP, Präventivprogramm) einführen. Das sind Verfahren und Prozesse, die dafür sorgen, dass Gefahren für Lebensmittel wie Verunreinigungen, biologischer Befall oder chemische Rückstände gar nicht erst in das Lebensmittel gelangen. Dies gilt nicht nur für die Verarbeiter der Lebensmittel, sondern auch für die Hersteller der Maschinen zur Lebensmittelverarbeitung. Du musst also über eine saubere und gelenkte Arbeitsumgebung sicherstellen, dass von deiner Anlage keine Stoffe, Teile, Schmutz oder

gar vergessene Werkzeuge, Schrauben oder Putzmittel in das Lebensmittel gelangen können. 5S hilft dir dabei, dies zu erfüllen.

Luftfahrt

In der Luftfahrt bestehen hohe Anforderungen an die Sauberkeit, die Eindeutigkeit und die Integrität von Produkten. So sollen sich keine Teile lösen und in der Luft in Triebwerke geraten oder herabfallen. Dies soll unter anderem die Norm EN 9100 sicherstellen. Sie fordert beispielsweise, dass alle Fertigungs- und Prüfschritte nach dokumentierten Vorgaben an klar gekennzeichneten Arbeitsplätzen erfolgen müssen. Ebenso musst du Verfahren einführen, die verhindern, dass Fremdkörper oder Verschmutzungen in das Produkt geraten. 5S erfüllt diese Anforderungen, wenn du es nach den hier im Buch gezeigten Maßgaben umsetzt.

Alle hier dargestellten Märkte und Kunden haben auch hohe Anforderungen an die Dokumentation der durchgeführten Arbeitsschritte und die Vorgaben für die Arbeitsumgebung. Ich empfehle dir daher den Blick in das Bonusmaterial zur Dokumentation von Dr. Mario Schubert (Seite 199).

Seit 2007 bin ich als Diplom-Ingenieur im Maschinenbau, Wirtschaftsjurist und Scrum Master im Qualitätsmanagement und in der Produkt- und Prozessentwicklung in verschiedenen Positionen und Rollen tätig. Ich erlernte in verschiedenen Branchen das Handwerk vom Studenten, über den Sachbearbeiter, den Fachexperten und schließlich in die Leitung hinein. Dabei konnte ich in über 100 Audits eine Vielzahl von Unternehmen, Technologien, Produkten und Dienstleistungen, Lösungen, Best practices und wundervolle Menschen kennenlernen. Ich arbeitete mit Kleinstunternehmen und globalen Konzernen, entwickelte QM-Methoden und Systeme und lernte dabei meine Stärken und Schwächen kennen. So entwickelte sich neben dem Fachwissen die Leidenschaft für die Qualität und die sie umgebenden Schnittstellen, die ich seit 2015 auch an Studierende weitergeben darf. Zudem gestalte ich ehrenamtlich die Zukunft des Qualitätsmanagements als stellv. Leiter des DGQ Regionalkreis Karlsruhe.

Diese Leidenschaft verbunden mit Wissen und Erfahrung ist die Basis eines modernen QM – fit für ein agiles und nachhaltiges Umfeld. Schau gern einmal bei mir auf www.philippeit.org vorbei und kontaktiere mich auch gern direkt.

Uwe Philippeit

Uwe@philippeit.org

5S als Fundament – Nachfolgecoaching – Manuela Ederer

5S in der Nachfolge von Familienunternehmen nachhaltig nutzen

Gastbeitrag von Manuela Ederer,
Erfolgcoach für FamilienunternehmerInnen,
ehemalige Geschäftsführerin eines Familienunternehmens

Die Basis jedes nachhaltigen Erfolges zeichnet ein starkes Fundament aus. In Familienunternehmen ist dies meist schon seit Generationen vorhanden. Das wiederum erleichtert dem Nachfolger den Einstieg und die Übernahme des Betriebes. Außerdem bietet es eine gute Struktur und Sicherheit.

Doch um das Unternehmen in eine erfolgreiche, gelingende Zukunft zu führen, benötigt jeder NachfolgerIn sein eigenes, persönliches, starkes Fundament.

Wie kann 5S unterstützend wirken, ein starkes Fundament aufzubauen?

Den allermeisten Nachfolgern, die ins Unternehmen eintreten oder spätestens einige Zeit danach, ist klar, dass einige Abläufe und Systeme dringend abgeändert oder modernisiert werden müssen, um das Unternehmen zukunftsorientiert zu gestalten.

5S hilft dabei nachhaltig und bietet einen sicheren Weg, damit die nächste Generation die Mitarbeiter und Prozesse genauer kennenlernt.

Vorsicht: Meistens sprudeln die NachfolgerInnen vor Begeisterung und Freude. Genau dadurch passieren unbewusst und automatisch Fehler, die dazu führen, dass die Beziehungen gestört werden, was zukünftiges Zusammenarbeiten schwierig macht.

Die Mitarbeiter werden unsicher und verängstigt. Denn fast keiner möchte unfreiwillig verändert werden. Viele fühlen sich nicht wertgeschätzt und haben das Gefühl, nicht gut genug zu sein.

Darum solltest du diese sieben Fehler als NachfolgerIn vermeiden!

- Nachdem du dieses Buch gelesen hast, bist du voll motiviert, 5S in eurem Betrieb einzuführen und erklärst den Mitarbeitern, was sie alles falsch machen.
- Du willst alles auf einmal verändern.
- Du wertschätzt die Arbeit/Arbeitsabläufe nicht, welche sie in den vergangenen Jahren aufgebaut haben. Doch genau dieses Arbeiten hat das Unternehmen zu dem gemacht, was es heute ist.
- Du missachtest Rangordnungen: Mitarbeiter, die vor dir da waren, werden systemisch übergangen.
- Du wartest zu lange und wirst wie die langjährigen Mitarbeiter betriebsblind.
- Du übernimmst unbewusst bestehende, blockierende Überzeugungen/Paradigmen aus dem Unternehmen und wirst zum Opfer der Umstände, was dir Energie, Zeit und Nerven raubt.
- Durch jahrelanges Zuhören am Mittagstisch, an dem über Mitarbeiter-Probleme gesprochen wurde, hast du dir bereits ein Bild von einigen Mitarbeitern gemacht. Sie bekommen von Haus aus ein Label übergestülpt. Dadurch kann es sein, dass das Potenzial und die Fähigkeiten der Personen nicht gesehen werden.

Wie kann es dir nun gelingen, ein starkes Fundament aufzubauen?

Für ein starkes Fundament braucht es Klarheit. Klarheit, wie die Ist-Situation ist. Unverblümt und ehrlich. Und im zweiten Schritt Klarheit über die SOLL-Situation. Wie möchte ich es wirklich haben? Denn die meisten wissen nur, was sie nicht mehr haben wollen.

Ich spreche nicht nur davon, wie die Werkstatt ausschauen soll, sondern, welche Mitarbeiter mit welchem neuen Denken und neuen Überzeugungen nach der Einführung von 5S im Unternehmen arbeiten.

Das beginnt immer im Kopf des Unternehmens, beim Unternehmer selbst und niemals in der Werkstatt.

Woran du glaubst, formt alles, was du baust, ob privat oder im Unternehmen.

Hat der Unternehmer die Überzeugung inne, dass die Mitarbeiter sowieso viel zu schlampig und unzuverlässig sind, sich nicht einbringen wollen, keine Zeit haben, usw. wird es nichts werden.

Zuerst braucht es ein anderes Denken, ein anderes Mindset. Dies gelingt, wenn du dir bewusst bist, was du denkst. Um an den wahren Kern zu kommen, brauchst du dazu einen Coach, der dich wohlwollend unterstützt und dir deine blinden Flecken aufzeigt.

Der nächste Schritt: Wie ist die gewünschte Soll-Situation?

- Was ist dein höchstes Ideal?
- Wer willst du für wen sein?
- Welcher Leader bin du?
- Wie möchtest du denken?
- Wie denkst du über Mitarbeiter und Ordnung, das gesamte Unternehmen, die Zukunft, Einführung 5S usw.?

Führst du 5S ein und dein Denken bleibt das alte, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass 5S nicht nachhaltig funktionieren wird. Es greift die Selbstprophezeiung – „Ich hab’s doch gewusst,!“ – „Bei uns funktioniert das nicht!“ Und diese ist uns allen aus verschiedenen Bereichen bekannt.

Mein Name ist Manuela Ederer und ich weiß genau, worum es in Familienunternehmen geht. Ich selbst bin in einem Familienunternehmen groß geworden, habe es acht Jahre lang erfolgreich geführt, den Umsatz von drei auf 15 Mio. skaliert und so ziemlich alles erlebt, was man da erleben kann.

Deshalb ist es meine Passion, FamilienunternehmerInnen wie dir zu helfen. Mit Klarheit und neuen Denkweisen, deine berufliche und private Komplexität

unter einen Hut zu bringen und dass du die Freiheit und den Erfolg in deinem Leben leben kannst, die dir möglich sind. Schau dich gerne auf meiner Webseite um <http://www.mindprocess.at/>.

Manuela Ederer
MindProcess

5S zur Personalgewinnung – Recruiting – Timo Nieweg

Passendes Personal finden und binden

Gastbeitrag von Timo Nieweg,
Inhaber Online Marketing Agentur | OMA Immerda

Viele Unternehmen sprechen auch 2023 noch von Fachkräftemangel – doch in den meisten Branchen sind Fachkräfte am Markt vorhanden – nur bei anderen Unternehmen angestellt.

Was unterscheidet nun die Unternehmen, die mit Leichtigkeit Bewerbungen bekommen von denen, die sich täglich über den Fachkräftemangel beklagen? Die Außendarstellung? Die Sichtbarkeit?

An dieser Stelle lautet die Antwort Ja und Nein! Unternehmen, denen die Sichtbarkeit fehlt, werden im Vergleich zu denen, die gut sichtbar sind, immer weniger Bewerber generieren.

Nun gibt es aber noch ein paar Punkte, die genauso wichtig sind, wie die Außendarstellung: Der Kern des Unternehmens und das, was ich sehe, wenn ich vor Ort bin.

- Passen die Werte des Unternehmens zu dem, was auch gelebt wird?
- Wie werde ich als zukünftiger Mitarbeiter im Unternehmen angenommen?
- Lässt sich der Unternehmer in Themen, die nicht seine Kernkompetenzen sind, beraten?
- Oder wird immer noch alles 1:1 so gemacht, wie es immer schon gemacht wurde?

Genau hier trennt sich, nach Sichtbarkeit und Außenwirkung, die Spreu vom Weizen. Natürlich generiert das Unternehmen A mit genialer Außendarstellung Bewerber – keine Frage. Ziel ist es aber ja, diese auch langfristig zu binden, ihnen im Unternehmen sinnvolle Arbeit und einen Raum zur persönlichen Entfaltung zu ermöglichen.

Aber wie soll das funktionieren, wenn vor Ort keiner darüber Bescheid weiß, dass morgen ein neuer Mitarbeiter mit der Arbeit beginnt? Wenn es keinerlei Onboarding gibt?

Und wenn selbst das eigene Personal nicht weiß, wo der Hammer hängt, geschweige denn wo er wieder hingehört?

Wie soll man in einem Unternehmen, in dem es an Ordnung und Struktur fehlt, nun A-Mitarbeiter binden, denen genau das sofort auffällt? Gar nicht!

Hier setzt 5S an, um sowohl die Effizienz, Qualität, aber auch Ordnung, Sauberkeit und so auch die Sicherheit im Unternehmen signifikant zu verbessern.

Saubere Arbeitsplätze, kein Suchen nach Werkzeug, gutes Arbeitsmaterial (weil es an Ort und Stelle bleibt), so macht das Arbeiten Spaß. Das alles sorgt dafür, dass die Bewerber – in die du investiert hast, damit sie kommen – gerne bei dir im Unternehmen bleiben und gute Arbeit machen können.

„Das beste Werkzeug ist nur so gut, wie der Handwerker, der es benutzt.“

Ein absolut treffendes Zitat! Noch effektiver wird es aber, wenn nicht Stunden mit der Suche nach dem Werkzeug verbracht werden müssen. Denn dann kann der Mitarbeiter tun, was er liebt:

Mit seinen Händen arbeiten, mit seinem Werkzeug etwas erschaffen und nachhaltig Mehrwert bieten.

Wenn du 5S mit Hilfe dieses Buches erfolgreich eingeführt hast, sollte dir das Onboarden und halten neuer Mitarbeiter leichtfallen. Damit hast du nämlich schon einen wichtigen Schritt im Kampf gegen den Fachkräftemangel getan.

Bei Sichtbarkeit und Außendarstellung helfe ich dir gerne. Mein Name ist Timo Nieweg und ich begleite Unternehmen auf dem Weg zur Arbeitgebermarke, die Bewerber anzieht.

Ich habe täglich den Frust erlebt, den Marvin mit seinem Buch beseitigen möchte. Zu oft hörte ich Sätze wie: „Wir machen das immer schon so!“ und Aussagen wie „Nein, dafür bist du als Produktionsmeister nicht zuständig, du gehörst raus in die Anlage!“. Davon hatte ich genug! Seit 2019 bin ich selbstständig und habe es mir zur Aufgabe gemacht, für erfolgreiche Unternehmen neuen Fachkräfte zu gewinnen.

Das Motto lautet: „Mitarbeitergewinnung durch den Aufbau Deiner Arbeitgebermarke!“

Wenn du mehr dazu erfahren möchtest, schau doch gerne auf: <http://www.omaimmerda.de/> vorbei.

Du findest aber auch Content auf allen gängigen Social Media Plattformen wie LinkedIn, Facebook, Instagram und TikTok. Ich freue mich sehr auf einen Austausch und wünsche die viel Erfolg mit 5S.

Timo Nieweg
Employer Branding Agentur | OMA Immerda

5S automatisieren – Werkzeugortung – Björn Bock

Smarter, not harder: Weniger Verschwendung durch 5S-Automatisierung

Gastbeitrag von Björn Bock,
Geschäftsführer und Inhaber der Carbacan GmbH

Ein Kernelement von 5S ist es, dass alle benötigten Werkzeuge zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Leider ist das nicht immer der Fall. Das ist vor allem dann ärgerlich, wenn auf Montage gearbeitet wird und erst auf der Baustelle auffällt, was fehlt.

So ging es auch einem unserer Kunden. Er ist Spezialist im Bereich Betonbohren und Sägen und überregional tätig. Die verschiedenen Teams haben mit ihren Spezialwerkzeugen teils längere Anfahrten bis zur nächsten Baustelle, wobei die Koordination durch die Projektleitung am Stammsitz erfolgt. Gerade die speziellen Werkzeuge unterliegen strengen Wartungsintervallen, um die Einsatzfähigkeit und Langlebigkeit zu gewährleisten.

In der Vergangenheit prägten zwei Probleme das Unternehmen:

1. Die Projektleitung, die verantwortlich für die Planung der Arbeitseinsätze ist, weiß in der Regel sehr genau, was auf der Baustelle passieren soll, und plant auch die Werkzeuge dafür ein. Die Vorarbeiter besprechen die anstehenden Arbeiten und sind für die Beladung Ihrer Fahrzeuge selbst verantwortlich. Wurden Arbeiten nicht ordentlich besprochen oder falsch kommuniziert, konnte es vorkommen, dass nicht die notwendigen Werkzeuge beladen wurden.
2. Zudem wurden auch die Wartungsintervalle in der Hektik des morgendlichen Beladens gerne mal übersehen und so wurden falsche Maschinen verladen.

Das Resultat waren Verzögerungen auf der Baustelle, zusätzliche und teure Ersatzfahrten für vergessene Werkzeuge sowie Stress für alle Beteiligten, inklusive für den Kunden.

Es handelt sich dabei um ein typisches Problem der Arbeitsorganisation und Planung, die wir mit einem sehr einfachen Digitalisierungsschritt gelöst haben:

- Alle Werkzeuge samt Wartungsintervallen wurden in einer mobilen Tablet-App erfasst. Dazu wurden alle Werkzeugkoffer und Zubehörkisten mit Bluetooth-LE-Sendern versehen. Bluetooth Beacons sind kleine Sender in der Größe einer 2-Euro-Münze, die batteriebetrieben ein schwaches Bluetooth-LE-Signal mit einer eindeutigen ID senden. Erst nach ca. zwei Jahren müssen die Batterien gewechselt werden.
- Den unterschiedlichen Tätigkeiten werden jetzt Werkzeuge und Zubehör innerhalb der Anwendung zugewiesen, so dass der Projektplaner zu jedem Projekt lediglich eine digitale Checkliste mit den einzelnen Tätigkeiten ausfüllt. Eine Liste aller benötigten Werkzeuge und Zusatzmaterialien ist das Ergebnis, wobei die Software eigenständig die Maschinen aussortiert, die zur Wartung müssen.
- Auf den Smartphones der Vorarbeiter befindet sich eine App, die die Ladeliste beinhaltet und diese eigenständig kontrolliert.

Die von uns entwickelte App ist in der Lage, das Signal der Bluetooth Beacons zu empfangen und kann eine ungefähre Entfernungsmessung zum Beacon durchführen. Ist das Fahrzeug beladen, genügt ein Blick aufs Display, um zu erkennen, ob alle geplanten Werkzeuge auf dem Fahrzeug sind. Beim Verlassen des Firmengeländes, was die App über den Abgleich mit den GPS-Daten eigenständig erkennt, wird nochmals die Vollständigkeit geprüft und das Smartphone sendet ggf. ein Warnsignal. Dies passiert auch wieder beim Verlassen der Baustelle. Auch hier prüft die App anhand der Beacon-Ortung automatisch, ob wieder alle Werkzeuge und Materialien geladen sind und gibt unter Umständen eine Warnung. Falsch beladene Werkzeuge werden anhand der Beacons erkannt, so dass

es nicht zur Verwechslung mit Maschinen kommen kann, die für eine Wartung eingeteilt sind.

Dabei ist der Vorteil für den Kunden recht offensichtlich: Es gibt keine Verzögerungen durch vergessene Maschinen mehr. Extrafahrten und vergessene Geräte auf der Baustelle gehören der Vergangenheit an. Die Planung der Fahrzeuge läuft einfacher und ganz ohne weiteren Aufwand für die Mitarbeiter. Die Software ist so einfach gehalten und automatisiert, dass sie ohne aufwendige Schulung und mit minimaler Einarbeitungszeit auskommt, was den Mitarbeitern enorm wichtig war.

Sicherlich wurde hier nur ein kleiner Aspekt der Projektabläufe betrachtet und nicht für jeden Anwendungsfall wäre das eine sinnvolle Lösung gewesen, aber genau das zeichnet individuelle Digitalisierungsvorhaben aus. Für unsere Kunden wurde durch die Optimierung dieses speziellen Projektablaufs ein wichtiger Schmerzpunkt mit geringem finanziellem Aufwand beseitigt. Die Bluetooth Beacons kosten nur ca. 25 EUR pro Stück und die Entwicklung der App war in wenigen Tagen erledigt.

Seit 2003 entwickelt die Carbacan individuelle Software für alle Plattformen. Als Experten im Bereich der Digitalisierung sind wir autorisiert für die Digitalisierungsförderung „go-digital“ des BMWi.

Digitalisierung und Vereinfachung von Prozessen ist das, was uns als Softwareentwickler stets antreibt. In unseren Workshops schauen wir uns genau die Arbeitsabläufe unserer Kunden an und sorgen mit kreativen Ideen dafür, dass Digitalisierung durch unsere Software den richtigen Nutzen bringt.

Falls wir Ihr Interesse geweckt haben, besuchen Sie uns gerne auf unserer Webseite: <http://www.carbacan.de>. Mein Name ist Björn Bock und ich freue mich auf Ihren Besuch.

Björn Bock
Carbacan GmbH

Haftungsausschluss

Die Umsetzung aller enthaltenen Informationen, Anleitungen und Strategien dieses Werkes erfolgt auf eigenes Risiko. Für etwaige Schäden jeglicher Art kann der Autor aus keinem Rechtsgrund eine Haftung übernehmen. Für Schäden materieller oder ideeller Art, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und/oder unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind Haftungsansprüche gegen den Autor grundsätzlich ausgeschlossen. Ausgeschlossen sind daher auch jegliche Rechts- und Schadensersatzansprüche. Dieses Werk wurde mit größter Sorgfalt nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und niedergeschrieben. Für die Aktualität, Vollständigkeit und Qualität der Informationen übernimmt der Autor jedoch keinerlei Gewähr. Auch können Druckfehler und Falschinformationen nicht vollständig ausgeschlossen werden. Für fehlerhafte Angaben vom Autor kann keine juristische Verantwortung sowie Haftung in irgendeiner Form übernommen werden.

Urheberrecht

Alle Inhalte dieses Werkes sowie Informationen, Strategien und Tipps sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Jeglicher Nachdruck oder jegliche Reproduktion – auch nur auszugsweise – in irgendeiner Form wie Fotokopie oder ähnlichen Verfahren, Einspeicherung, Verarbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung mit Hilfe von elektronischen Systemen jeglicher Art (gesamt oder nur auszugsweise) ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Autors strengstens untersagt. Alle Übersetzungsrechte vorbehalten. Die Inhalte dürfen keinesfalls veröffentlicht werden. Bei Missachtung behält sich der Autor rechtliche Schritte vor.

