

# 5S



## Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation

4., unveränderte Auflage

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Constantin May



# Schriftenreihe „Operational Excellence“

Herausgegeben von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- Nr. 1: May, C.; Schimek, P.: Total Productive Management. Grundlagen und Einführung von TPM - oder wie Sie Operational Excellence erreichen, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-05-4
- Nr. 2: De Groot, M.; Teeuwen, B.; Tielemans, M.: KVP im Team. Zielgerichtete betriebliche Verbesserungen mit Small Group Activity (SGA), Ansbach 2008. ISBN: 9-783940-775-01-6
- Nr. 3: Blom: Schnellrüsten: Auf dem Weg zur verlustfreien Produktion mit Single Minute Exchange of Die (SMED), Ansbach 2007. ISBN: 9-783940-775-02-3
- Nr. 4: Glahn, R.: World Class Processes - Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklasseniveau erreichen, 2., durchgesehene Auflage, Ansbach 2010. ISBN: 9-783940-775-03-0
- Nr. 5: Koch, A.: OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch – oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-04-7
- Nr. 6: Glahn, R.: Effiziente Büros – Effiziente Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, 2., durchgesehene Auflage, Ansbach 2013. ISBN: 9-783940-775-06-1
- Nr. 7: Glahn, R.: Moderation und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung. Ein Handbuch für KVP-Moderatoren, 2., überarbeitete Auflage, Ansbach 2013. ISBN: 9-783940-775-07-8
- Nr. 8: Teeuwen, B.; Schaller, C.: 5S. Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation, 4., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-08-5
- Nr. 9: Teeuwen, B.: Lean Management im öffentlichen Sektor. Bürgernähe steigern – Bürokratie abbauen – Verschwendung beseitigen, Ansbach 2012. ISBN: 9-783940-775-09-2
- Nr. 10: Klevers, T.: Agile Prozesse mit Wertstrom-Management. Ein Handbuch für Praktiker. Bestände abbauen – Durchlaufzeiten senken – Flexibler reagieren, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-10-8
- Nr. 11: Teeuwen, B.; Grombach, A.: SMED. Die Erfolgsmethode für schnelles Rüsten und Umstellen, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-11-5
- Nr. 12: Kamberg, M.: Verbesserung erfolgreich führen. Mit der Toyota-Kata und Lean Management Prozesse verbessern und Mitarbeiter entwickeln. Band 1: Die Verbesserungskata, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-19-1
- Nr. 13: OJT Solutions Inc.: Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung. Herrieden 2017. ISBN: 9-783940-775-22-1

**55**

Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation

von

Bert Teeuwen und Christoph Schaller

4., unveränderte Auflage

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Constantin May

CETPM Publishing, Herrieden

ISBN: 9-783940-775-08-5

Copyright © 2018

CETPM GmbH, Institut an der Hochschule Ansbach, Schernberg 34, 91567 Herrieden

Tel: +49 (0) 9825 20 38 – 100, <http://www.cetpm-publishing.de>

Illustrationen: Javier "H4" Villalba Díez, Druckaufbereitung: Rainer Imschloß

Druck und Bindung: BELTZ Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

# Inhaltsverzeichnis

	Geleitwort .....	7
	Vorwort .....	9
<b>1</b>	<b>Einführung in die Arbeitsplatzorganisation nach 5S .....</b>	<b>11</b>
1.1	Die Methode in der Praxis .....	14
1.2	Warum 5S – was soll damit erreicht werden? .....	16
1.3	5S im Büro .....	19
1.4	Die acht tödlichen Ausfallarten .....	23
1.5	Die Rolle von 5S bei Optimierungssystemen wie TPM und Lean .....	29
<b>2.</b>	<b>Die Leitungsfunktion bei der 5S-Implementierung .....</b>	<b>37</b>
2.1	Manager, glaubst du selbst daran? .....	37
2.2	Die Organisation von 5S .....	40
2.3	Die Rolle des Ausschusses als Auftraggeber .....	43
<b>3</b>	<b>Mit 5S starten – Das Cleanout .....</b>	<b>47</b>
3.1	Das Cleanout vorbereiten .....	47
3.2	Die weitere Entfaltung von 5S nach dem Cleanout .....	52
3.3	Cleanout im Büro .....	54
3.4	Digitales Cleanout .....	56
<b>4</b>	<b>Das 1. S = Sortiere aus .....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Das 2. S = Systematisieren .....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>Das 3. S = Sauber machen .....</b>	<b>79</b>
6.1	Der Idealzustand: Gar nicht mehr säubern .....	83
<b>7</b>	<b>Das 4. S = Standardisieren .....</b>	<b>87</b>
7.1	Die Schwäche von Arbeits- und Verfahrensanweisungen .....	92
7.2	Die Gewährleistungspyramide .....	94
7.3	Visuelle Arbeitsanweisungen – Ein-Punkt-Lektionen .....	105
<b>8</b>	<b>Das 5. S = Selbstdisziplin .....</b>	<b>111</b>
8.1	5S als Teil der Regelkommunikation – der Tagesbeginn .....	113
8.2	Das Verbesserungsboard .....	116
8.3	Einige Fallstricke .....	118
8.4	Persönliche Effizienz .....	121
8.5	Persönliche Effektivität .....	124
8.6	Der Weg zum Ideal .....	125

<b>9.</b>	<b>5S in der Praxis</b>	129
9.1	Vistaprint – Groß in kleinen Mengen	129
9.2	VUmc	132
9.3	Sligro Foodservice	134
	<b>Anlagen</b>	139
	<b>Literaturverzeichnis</b>	145
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	147

## Geleitwort

5S – das ist für einige Unternehmensvertreter die Zauberformel für wirtschaftlichen Erfolg. Aber bei vielen, die sich damit schon beschäftigt haben, weckt der Begriff eher schlechte Erinnerungen, denn häufig scheitern 5S-Einführungen. Woran liegt diese unterschiedliche Einschätzung? Wie können Sie mit 5S erfolgreich sein? Wie schaffen Sie es, 5S zum Erfolgsgeheimnis Ihres Unternehmens zu machen?

Bei allen betrieblichen Verbesserungsprogrammen im Umfeld von Operational Excellence, wie z.B. Total Productive Management (TPM) oder Lean Management, findet sich die Methode 5S. Sie bildet die Basis bzw. das Fundament für das gesamte System. 5S schafft ein strukturiertes, standardisiertes Arbeitsumfeld und damit die Grundlage für alle weiteren Verbesserungen. Beispielsweise macht die Optimierung der Rüstzeiten (SMED) ohne ein standardisiertes Arbeitsumfeld wenig Sinn. Insofern herrscht bei allen Experten soweit Einigkeit, dass 5S einen Startpunkt von Operational Excellence Programmen bildet. Bei dieser Einschätzung spielt ein weiterer Aspekt eine wichtige Rolle: Diese Programme haben nach aktuellem Verständnis nicht die Anwendung von Methoden zum Ziel, sondern die Etablierung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. 5S ist dabei einer der Ansätze, mit dem eine entsprechende Unternehmenskultur erzeugt bzw. gefördert werden kann. Richtig aufgesetzte 5S-Aktionen schaffen Aufbruchstimmung, fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl und erzeugen sichtbare Veränderungen des betrieblichen Umfelds. Es gilt: Ändert sich das Umfeld, so ändert sich das Verhalten.

Von der Grundmethodik her ist 5S sehr einfach und verständlich. Doch leider bleiben viele 5S-Initiativen ein Strohfeuer und scheitern nach der anfänglichen Euphorie. Die Hürden an denen viele Unternehmen scheitern sind richtige Mitarbeiterbindung und Nachhaltigkeit. Damit die Mitarbeiter die 5S-Standards akzeptieren, einhalten und sogar weiter ausbauen, ist es von eminenter Wichtigkeit, die 5S-Standards von eben diesen Mitarbeitern entwickeln zu lassen. Alles was von außen - sei es von externen Beratern oder internen Lean-Beauftragten - „aufgezwungen“ wird, hat wenig Chance Akzeptanz zu finden. Eine weitere wich-

tige Rolle spielen die Führungskräfte, die solche Veränderungen durch engagiertes Vorleben unterstützen müssen. Letztlich muss die Nachhaltigkeit dann noch durch ein geeignetes Auditsystem abgesichert werden.

Sie merken, 5S kann Segen oder Fluch sein. Dieses Buch „5S. Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation“ ermöglicht Ihnen, 5S richtig und erfolgreich in Ihrem Unternehmen zu implementieren. Tipps zur Nachhaltigkeit von 5S helfen Ihnen darüber hinaus, die erreichten Verbesserungen dauerhaft abzusichern. Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung von 5S!

Ihr  
Constantin May

Prof. Dr. Constantin May  
Hochschule Ansbach  
Academic Director CETPM

## Vorwort

Hat der Arbeitsplatz Einfluss auf die Qualität und Effizienz der Arbeit? Sehen Sie sich die folgenden Fotos an. Was ist Ihr erster Eindruck? Viele Menschen brauchen einen ordentlichen und gut organisierten Arbeitsplatz, um in Ihrer Arbeit den Überblick zu behalten.



Wenn sich mehrere Personen einen Arbeitsplatz teilen, sind Ordnung und Standardisierung noch wichtiger. Ein unorganisierter Arbeitsplatz bewirkt etwa, dass viel Zeit mit Suchen verloren geht. Ein logisch organisierter Arbeitsplatz ist daher eine Grundbedingung für gutes Arbeiten.

Zu dieser Grundbedingung gehören der Zustand der Maschinen (keine Wartungsrückstände), der Grad der Arbeitsstandardisierung, die Einhaltung dieser Standardisierung und dass alles seinen fixen und logischen Platz hat. Dafür wurde die Methode 5S entwickelt. 5S steht für fünf Wörter, die alle mit einem S beginnen und sich auf die Phasen der Organisation eines Arbeits-

platzes beziehen. Sortieren (was wird benötigt, was ist überflüssig), Systematisieren (alles, was benötigt wird, erhält seinen fixen Platz), Säubern (Reinigen ist eine Form der Inspektion), Standardisieren (alles von Haus aus richtig machen) und Selbstdisziplin (sich an die ersten vier S halten).

5S strebt nach dem idealen Arbeitsplatz, an dem:

- keine Unfälle passieren;
- keine Arbeitskräfte ausfallen;
- keine Fehler gemacht werden.

Kurzum, eine verschwendungsfreie Umgebung.

In diesem Buch wird die Methode erklärt und werden Tipps für Führungskräfte und 5S-Betreuer gegeben. 5S hängt stark mit der Visualisierung des Arbeitsplatzes zusammen. Es wird Sie nicht verwundern, dass auch dieses Buch selbst viele Veranschaulichungen enthält. Ein Foto oder eine Abbildung sagt oft mehr als tausend Worte.

Die Kapitel 1 und 2 befassen sich mit dem Ziel und der Organisation von 5S.

Ab Kapitel 3 wird 5S in der Praxis beschrieben.

Dieses Buch enthält Wissen und praktische Beispiele für die Arbeitsplatzorganisation in Produktionsumgebungen, im Büro sowie auf dem PC. Die Theorie ist im Grunde dieselbe, jedoch werden im Buch auch die praktischen Unterschiede beschrieben.

Besonderer Dank geht an Leon van 't Hof von Bruynzeel Küchen und Arri Hartog von der Steuerbehörde Drechtsteden.

Viel Freude beim Lesen!

Bert Teeuwen und Christoph Schaller

# 1 Einführung in die Arbeitsplatzorganisation nach 5S

## 5S als Grundlage aller Verbesserungen

Wenn am Arbeitsplatz etwas verbessert wird, liegt der Schwerpunkt meist auf der Verbesserung von Prozessen. Alle Aufmerksamkeit wird der Optimierung der Prozesslogik, der Störungsbehebung und der Lösung von Qualitätsproblemen gewidmet. Verbesserungen erzielen nicht immer das gewünschte Ergebnis, auch wenn gründlich analysiert wurde. Das führt zu Enttäuschung bei jenen, die sich die Verbesserungen überlegt haben. Eine entscheidende Ursache für das Misslingen von Verbesserungen liegt darin, dass der Prozess nicht die Grundbedingungen erfüllt. Es liegen überflüssige Gegenstände herum, die Maschinen sind verschmutzt, am Schreibtisch herrscht ein heilloser Durcheinander und die Mitarbeiter halten sich nicht an die Arbeitsanweisungen. Kann ein Prozess verbessert werden, wenn die Umgebung, der Arbeitsplatz, noch nicht ordentlich organisiert ist?

Die physische Umgebung, in der die Mitarbeiter arbeiten, übt einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz der Prozesse aus. Ein unorganisierter, schmutziger und unordentlicher Arbeitsplatz kann eine Quelle für Fehler, Störungen und Unfälle sein. Wenn eine Störung immer wieder auftritt, sagt der Mechaniker manchmal: „Reinigen Sie die Maschine erst einmal gründlich. Es klebt ja noch der Schmutz von mehreren Jahren darauf. Kein Wunder, dass es immer wieder Probleme gibt.“

Manche Manager denken, dass es vor allem an der Disziplin der Mitarbeiter liegt, wenn Ordnung und Sauberkeit im Betrieb zu kurz kommen. Deshalb kommen sie gelegentlich in den regelmäßigen Arbeitsbesprechungen darauf zu sprechen und erklären, dass die Abteilung unordentlich ist und es so nicht weitergehen kann. Dann wird aufgeräumt und jeder hat gute Vorsätze, dass es in Zukunft besser wird. Aber nach einiger Zeit fällt man wieder in die alte Situation zurück.

Wenn Kunden bei einer Betriebsbesichtigung den Zustand des Gebäudes, der Maschinen, der Büros und der Mitarbeiter kritisieren, ist das Maß voll und es wird eine Kampagne mit Postern und viel Aufmerksamkeit der Führungskräfte gestartet. Diese

Aufmerksamkeit bringt vorübergehend Erfolge, die aber nach einiger Zeit wieder abflauen, weil andere Dinge wichtiger geworden sind.

## **Umgebung und (un)erwünschtes Verhalten**

### **Verhaltens- und Umgebungsgewohnheiten**

Verhaltensänderungen in Unternehmen sind schwer zu erreichen und erfordern viele Gespräche und viel Überzeugungskraft. Eine einfache Art der Beeinflussung von Verhaltensgewohnheiten ist eine Veränderung der Umgebung. Die Umgebung, in der Menschen arbeiten, wirkt auch auf ihr Verhalten. Menschen verhalten sich zum Beispiel im Wartezimmer eines Arztes anders als im Warteraum eines Bahnhofes. Dasselbe gilt für den Umkleieraum eines Sportvereins verglichen mit dem eines Krankenhauses. In einem Raum, wo Zigarettenkippen, Apfelreste und anderer Krempel auf dem Boden herumliegen, neigen Menschen eher dazu, ihren Abfall ebenfalls auf den Boden zu werfen. Dieselben Menschen - andere Umgebung - anderes Verhalten. Eine unordentliche und unübersichtliche Arbeitsumgebung bewirkt ein anderes Verhalten als eine saubere, aufgeräumte Umgebung.

### **Studie von Kees de Keizer**

Der niederländische Wissenschaftler Kees de Keizer<sup>1</sup> hat durch eine Studie nachgewiesen, dass eine unordentliche Umgebung ansteckend wirkt. Er schuf verschiedene Situationen, in denen Passanten zum Übertreten von Gesetzen und Regeln verleitet wurden. Ein Parkplatz wurde mit einem halb offenen Zaun abgeschlossen, auf dem zwei Schilder angebracht waren. Auf dem einen Schild stand: „Kein Durchgang, Zugang um die Ecke“. Auf dem anderen Schild stand: „Fahrräder abstellen verboten“. Wenn am Zaun trotz des Verbots Fahrräder abgestellt waren, nahmen 82 Prozent der Menschen den Weg durch die Lücke im Zaun, um zu ihrem Auto zu kommen. Ohne Fahrräder nahmen nur 27 Prozent den kürzeren Weg.

In einem anderen Versuch geht es um Fahrräder, die in der Stadt Groningen vor einem Verbotsschild mit dem Wort „Graffiti“ abgestellt sind. Auf den Lenker jedes Fahrrades wird eine Karte gehängt, auf der ein Sportladen den Radfahrern schöne Ferien

<sup>1</sup> Quelle: De Keizer, K., u.a.: The spreading of disorder, Science, Vol. 322, S. 1681-1685 2008

wünscht. Die Forscher beobachteten das Verhalten der Personen, die ihre Fahrräder abholten und verfolgten genau, wie viele der Personen die Kärtchen achtlos auf den Boden warfen und wie viele sie ordentlich entsorgten. Wenn die Wand trotz Verbotsschild mit Graffiti beschmiert ist, werfen gut zwei Drittel der Radfahrer das Kärtchen auf den Boden. Wenn die Wand hingegen grau gestrichen ist, sinkt dieser Anteil auf ein Drittel.

Die Schlussfolgerung der Studie ist, dass Normen und Regeln viel Einfluss auf menschliches Verhalten haben können, dass diese Normen und Regeln aber sichtbar durch die Umgebung unterstützt werden müssen. Achten Sie darauf, dass in der Umgebung sichtbar wird, dass sich auch andere an die Regeln halten.

### **Rumpelkammer oder Supermarkt**

#### *Suchen oder Finden*

Die Qualität der Umgebung sagt etwas über die Qualität der Arbeit und der Arbeitsprozesse aus. Ein gut organisierter Arbeitsplatz wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit aus. Es passieren weniger Unfälle, weniger Fehler und es geht weniger Zeit mit Suchen und Warten verloren.

Such- und Wartezeiten entstehen etwa durch das Herumliegen von nicht benötigtem Material, durch Gegenstände ohne festen Platz und durch das Fehlen einer Standardarbeitsweise. Dadurch werden Abweichungen im Arbeitsprozess gar nicht oder erst zu spät sichtbar und es wird Zeit mit der Suche nach dem richtigen Werkzeug, Teil oder Dokument verschwendet.

Arbeitsplätze können wie eine Rumpelkammer oder wie ein Supermarkt eingerichtet sein. Rumpelkammern sind geschlossene Räume, in denen nur der Eigentümer findet, was er sucht (zumindest glaubt er das). Supermärkte sind für jedermann zugänglich und es wird mit einer logischen Einteilung dafür gesorgt, dass jeder selbst finden kann, wonach er sucht.

#### *Merkmale eines gut organisierten Arbeitsplatzes*

Merkmale eines organisierten Arbeitsplatzes sind:

- Es liegt nichts Überflüssiges herum.
- Er ist tadellos sauber und aufgeräumt.
- Der notwendige Papierkrieg ist minimal und einfach.

- Gegenstände oder Informationen können in maximal 30 Sekunden gefunden werden.
- Gegenstände oder Informationen können in maximal 30 Sekunden am richtigen Ort verstaut werden.
- Es ist eindeutig festgelegt, welche Arbeitsweise Standard ist.
- Der Arbeitsplatz ist so übersichtlich, dass Abweichungen sofort auffallen.

5S ist eine Methode mit der der ideale Arbeitsplatz angestrebt und realisiert werden soll. Dies ist ein Arbeitsplatz an dem man effizient arbeitet, keine Fehler macht, der übersichtlich ist und wenig krankheitsbedingte Ausfälle von Arbeitskräften verursacht. Der ideale Arbeitsplatz erscheint dennoch nicht langweilig oder klinisch, sondern ist kurzum ein Arbeitsplatz an dem gerne gearbeitet wird.

## 1.1 Die Methode in der Praxis



*Organisieren Sie den Arbeitsplatz so, dass Sie alles innerhalb von 30 Sekunden finden und wieder zurücklegen können!*

5S ist eine gute Methode, um den Arbeitsplatz so zu organisieren, dass sich eine positive Wirkung auf das Verhalten der Benutzer des Arbeitsplatzes ergibt. 5S ist eine japanische Technik, die den Weg hin zu einem freundlichen und anregenden Arbeitsplatz weist, auf dem Abweichungen sofort sichtbar werden. Das Arbeiten in einer chaotischen Umgebung bringt chaotisches Verhalten mit sich. Umgekehrt heißt das: Wer die Umgebung verändert, kann das Verhalten positiv beeinflussen.

Der Name 5S ist ein Hinweis auf die fünf Phasen des Programms, deren Bezeichnungen im Deutschen (und auf Japanisch) alle mit einem S anfangen.

Diese fünf Phasen sind:

- S 1: Sortieren**
- S 2: Systematisieren**
- S 3: Säubern = Inspizieren**
- S 4: Standardisieren**
- S 5: Selbstdisziplin**

### **Die Geschichte von 5S**

Es beginnt kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, als Sakichi Toyoda, der Gründer von Toyota, zu einem Arbeitsbesuch in die USA fährt. Auf Einladung von Henry Ford besucht er eine der damals sehr fortschrittlichen Ford-Fabriken. Toyoda ist von der Fabrik nicht besonders beeindruckt. Stattdessen begeistert ihn der örtliche Supermarkt. Die Art und Weise, wie der Supermarkt übersichtlich und visuell organisiert ist und dass die Regale (Vorräte) erst wieder aufgefüllt werden, nachdem Kunden etwas gekauft haben, inspiriert ihn. Toyoda erkennt, dass er für das Überleben seines Unternehmens die Produktion an die Prinzipien eines Supermarktes anpassen muss.

In den 50er-Jahren wurde bei Toyota als Teil des Toyota-Produktionssystems die 5S-Arbeitsplatzorganisation entwickelt. Inspirationsquelle war der Piggly Wiggly Supermarket. Zunächst gab es nur vier S, das fünfte kam erst später dazu. 5S steht für die fünf Phasen bzw. Säulen, deren Bezeichnungen auf Japanisch alle mit einem S beginnen. Auf Japanisch lauten diese: **Seiri** (Sortieren), **Seiton** (Systematisieren), **Seiso** (Säubern), **Seiketsu** (Standardisieren) und **Shitsuke** (Selbstdisziplin).

### **Die 5 Phasen**

Ab Kapitel 4 werden die fünf S genauer erklärt. Es folgt eine Kurzbeschreibung der einzelnen Phasen.

#### **S 1: Sortieren**

Unterscheiden Sie zwischen Gegenständen, Werkzeugen, Dokumenten, usw., die notwendig sind und die überflüssig sind. Alles Überflüssige entfernen.

#### **S 2: Systematisieren**

Alle Materialien, die Phase 1 überlebt haben, erhalten einen solcherart visualisierten Fixplatz, dass jeder Benutzer das von ihm Benötigte sofort sehen, nehmen und wieder zurücklegen kann.

#### **S 3: Säubern = Inspizieren**

Säubern ist wichtig, um den Arbeitsplatz gut aussehen zu lassen (zum Beispiel für Kunden). Im Sinne von 5S hat Säubern und Aufräumen außerdem den Zweck, dass bei diesen Arbeiten

unterschiedlichste Abweichungen ans Licht treten, die behoben werden können.

**Das vierte und fünfte S haben den Zweck, die ersten drei S aufrechtzuerhalten und den Prozess besser zu kontrollieren.**

#### **S 4: Standardisieren**

Standardisieren bedeutet, den Prozess unter Kontrolle zu behalten, indem alle Arbeiten nach einer fixen Vereinbarung erledigt werden. Die Arbeiten werden nur auf eine bestimmte Art erledigt, nämlich nach dem Standard. Das gilt auch für Schritte wie Aufräumen und Sauberhalten.

#### **S 5: Selbstdisziplin**

Das Ergebnis, das mit den ersten 4 S erzielt wurde, muss aufrechterhalten werden. Das ist eine Sache der Disziplin, aber es müssen auch die besten Bedingungen geschaffen werden, um die Aufrechterhaltung so einfach wie möglich zu machen.

Im deutschsprachigen Raum werden die 5S teilweise auch als 5A bezeichnet. Diese heißen: Aussortieren, Anordnen, Arbeitsplatz säubern, Anordnung zum Standard machen, Alle Punkte einhalten und verbessern. Der Begriff 5S hat sich in der Fachwelt jedoch etabliert, so dass wir von der Benennung „5A“ abraten.

Hiroyuki Hirano bespricht in seinem Buch<sup>2</sup> die 5 Säulen der Arbeitsplatzorganisation. Er ist der Meinung, dass die 5S nicht nacheinander stattfinden, sondern zeitgleich nebeneinander. Das entspricht nicht ganz der Praxis, da es doch eine chronologische Logik in der 5S-Methode gibt. Wer gut aussortiert putzt nicht um „den ganzen Krempel“ herum. Zuerst wird aufgeräumt (sortieren), danach erhält alles seinen Platz (systematisieren) und erst dann wird geputzt (säubern). Sobald 5S jedoch einmal läuft, werden die 5 Schritte zeitgleich durchgeführt.

## **1.2 Warum 5S – was soll damit erreicht werden?**

Einen Arbeitsplatz zu organisieren, klingt einfach. Vielleicht wird gerade deshalb in vielen Unternehmen die Notwendigkeit nicht

---

2 Hirano, H.: 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace, Productivity Press 1995

### **Das „Warum“ ist wichtiger als das „Wie“**

gesehen, diese Aufgabe gründlich und systematisch anzugehen. Man hält es für evident, dass ein organisierter Arbeitsplatz wichtig ist, aber man schenkt dieser Aufgabe nur wenig Beachtung. Es erfordert viel Anstrengung, den Arbeitsplatz gut zu organisieren und vor allem in diesem Zustand zu halten. Dies liegt nicht in der Verantwortung der Mitarbeiter allein, sondern gilt für das gesamte Unternehmen, also auch für den Vorstand oder Geschäftsführer.

Damit die Implementierung von 5S gelingt, ist es für das Unternehmen sehr wichtig, zu bestimmen, warum man den Arbeitsplatz organisiert haben möchte. Mit der 5S-Methode anfangen, ohne das Endziel auszusprechen, ist gefährlich. Oft lautet die erste Frage der Mitarbeiter (besonders jener, die Widerstand leisten): „Warum tun wir das?“ oder „Worauf wollen Sie hinaus?“.

### **Minimieren von Verschwendung**

5S ist eine Methode, die die Verbesserung der Unternehmensleistung zum Ziel hat, mit dem Arbeitsplatz als Ausgangspunkt. Durch dessen Optimierung werden Verluste und Verschwendung minimiert und wird die Basis für mehr Qualität, kürzere Durchlaufzeiten und mehr Sicherheit geschaffen. Mit 5S kann sowohl die Produktivität eines Unternehmens in der Produktion als auch in der Administration gesteigert werden.



**5S bewirkt Verhaltensänderungen, indem es die Umgebung verändert!**

### **Übersichtlichkeit**

Haben Sie sich nicht auch schon einmal im Labyrinth z.B. eines Krankenhauses gefangen gefühlt und sich eine bessere Visualisierung gewünscht? Der zweite Aspekt der mit der 5S-Methode erreicht werden soll, ist die Organisation der Arbeitsumgebung so, dass sich Kunden oder Lieferanten bei einem Besuch auf den ersten Blick zurechtfinden können. Durch entsprechende Visualisierung erkennen Lieferanten wo sie hinmüssen, ohne Zeit für die Suche des richtigen Ortes zu verschwenden.

### **Kundeneindruck**

Drittens geht es um den Eindruck, den man als Kunde oder Besucher erhält, wenn man ein Unternehmen oder einen Arbeitsplatz besucht. Wenn Sie Ihr Auto reparieren lassen müssen und Sie können sich in derselben Straße zwischen zwei Werkstätten entscheiden, einer aufgeräumten und einer chaotischen, dann ist

die Entscheidung schnell getroffen (siehe folgende Fotos). Beim Besuch potenzieller Kunden erhalten Firmen nie eine zweite Chance, um einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen.



Abbildung 1: 2 kommerzielle Autowerkstätten in Randstad (Fotos aus 2009)

### **Ziel von 5S: Der ideale Arbeitsplatz**

Das Ziel von 5S ist der ideale Arbeitsplatz, an dem:

- keine Unfälle passieren – ein sicherer Arbeitsplatz, an dem man nicht ausrutscht, stolpert oder sich die Finger klemmt;
- keine Arbeitskräfte wegen Krankheit ausfallen – weil die Arbeitsumgebung angenehm ist und man dort gerne und sicher arbeitet;
- keine Fehler gemacht werden – weil die Arbeiten standardisiert sind;
- keine Verluste vorkommen – Fertigungsanlagen laufen ununterbrochen mit maximaler Geschwindigkeit und ohne Qualitätsverluste. Verwaltungsprozesse sind verlustfrei und haben kurze Durchlaufzeiten.

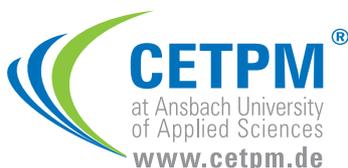
Arbeitsplätze können wie eine Rumpelkammer oder wie ein Supermarkt organisiert sein. In einer Rumpelkammer kennt sich allein der Besitzer aus. Ein Supermarkt hingegen ist so eingerichtet, dass sich jeder auf Antrieb zurechtfindet.

Wo fühlen sich Menschen wohler? Wo kann produktiver gearbeitet werden? In welchem Umfeld passieren weniger Fehler? Unter welchen Arbeitsbedingungen ist unfallfreies Arbeiten möglich? In einer Rumpelkammer oder einem gut organisierten Supermarkt? Diese Frage beantwortet sich von selbst. Das Problem ist nur: Wie erreicht man eine Arbeitsplatzorganisation wie im Supermarkt und wie kann dieser Zustand bewahrt werden?

Die Lösung heißt 5S. 5S ist eine millionenfach bewährte Verbesserungsmethodik mit dem Ziel der nachhaltig verschwendungsfreien Arbeitsplatzgestaltung. In diesem Buch wird die 5S-Methode von Grund auf für jeden verständlich mit vielen Beispielen erklärt. Darüber hinaus finden sich zahlreiche Hinweise, wie erreichte Verbesserungen gehalten werden können. Ergänzt wird das Werk durch anschauliche Praxistipps und Anregungen für die erfolgreiche Einführung von 5S in Produktions- und Büroumgebungen.

Bert Teeuwen hat über 10 Jahre Erfahrung in der Beratung von Unternehmen zur Lean Philosophie und Einführung von Verbesserungsprogrammen wie Lean, Six Sigma und TPM. Teeuwen war sowohl bei Wirtschaftsunternehmen wie Philips, Heineken and Sabic als auch im öffentlichen Bereich in Gemeinde- und Bezirksverwaltungen sowie bei Bundesbehörden beschäftigt. Er studierte Lebensmitteltechnologie und Prozessingenieurwesen und konnte wertvolle Erfahrung in der Führung von großen operativen Abteilungen in verschiedenen Unternehmen sammeln. In seiner Vorgehensweise als Berater kombiniert Herr Teeuwen die Pragmatik vom operativen Management mit der Philosophie und den Werkzeugen von Verbesserungsprogrammen.

Christoph Schaller studierte Diplom-Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Ansbach. Nach einer Tätigkeit im Bereich Montagestrukturplanung in der Automobilindustrie setzte er sich verstärkt mit den Themen Lean und TPM auseinander. Im Anschluss leitete Herr Schaller den Geschäftsbereich „Lehrbüro“ des Hochschulinstituts CETPM. Derzeit setzt er als Seniorberater bei der Porsche Consulting GmbH weltweit Prozessoptimierungen in allen operativen Unternehmensabläufen um. Dabei stellt er unter Beweis, dass die Lean-Methoden in sämtlichen Branchen und Unternehmensgrößen sowie von der Einzelfertigung bis zur Großserie erfolgreich sind.



ISBN/EAN: 9-783940-775-08-5

