

HANSER



Leseprobe

zu

5S - Arbeitsumgebung, Prozesse und Projekte optimieren

von Dag Kroslid et al.

Print-ISBN: 978-3-446-45205-3

E-Book-ISBN: 978-3-446-46680-7

ePub-ISBN: 978-3-446-46789-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45205-3>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhaltsverzeichnis

1	Die Welt von 5S	5
2	Die fünf Phasen erklärt	13
3	Die 5S-Organisation und -Verankerung	20
3.1	Die Rollen in der 5S-Organisation	21
3.2	Verankerung von 5S	24
4	Praxisbeispiel 1: 5S in der Baustoffindustrie	26
5	Projektsteuerung	33
5.1	Drei Hauptarten der zeitlichen Einführung von 5S	38
5.2	Moderne Projektmanagementalternativen	41
6	Praktische Umsetzung und Hilfsmittel	46
6.1	Vorbereitungen	46
6.2	Praktische Umsetzung der Phasen	49
7	Praxisbeispiel 2: 5S in der Lebensmittelindustrie	68
8	Change Management	77
9	5S in Administration und Dienstleistung	87
10	Mit 5S – die Reise zu Lean Management	106
11	5S in der digitalen Welt	112
11.1	Dateienmanagement	113
11.2	Softwaremanagement	114
11.3	Elektromüll	115
11.4	Industrie 4.0	116
12	5S im Nachhaltigkeitsmanagement	118
12.1	Beitrag zur Arbeitssicherheit	119
12.2	Beitrag zum Umweltschutz	121
12.3	Beitrag zur Ertragssteigerung	123
	Literatur	125

1 Die Welt von 5S

Im Streben nach Leistungsverbesserungen suchen Unternehmen zunehmend nach Möglichkeiten, effizienter und intelligenter zu arbeiten. In den letzten Jahrzehnten haben viele Verbesserungskonzepte Schlagzeilen gemacht. Gleichzeitig gewannen weniger komplexe und pragmatische Konzepte ebenfalls an Popularität und Bedeutung.

Es gibt ein einfaches Verbesserungskonzept, das für alle Arten von Unternehmen passt. Da es unkompliziert ist, führt es schnell zu sichtbaren und signifikanten Ergebnissen und zu einer Reduktion von Komplexität. Das Verbesserungskonzept liefert Vorteile sowohl für das Management als auch für Mitarbeiter und bezieht sich auf einen Gegenstandsbereich, der oft stiefmütterlich behandelt wird. Er wird oft als selbstverständlich hingenommen, doch viele Unternehmen haben hier ein großes Verbesserungspotenzial. Ist ein Unternehmen auf diesem Gebiet auffällig gut, ist es wahrscheinlich, dass es dieses Konzept anwendet. Die Autoren dieses Buches haben als Berater, Change Manager und Führungskräfte seit mehr als 20 Jahren mit dieser Themenstellung zu tun und sind immer wieder von dem im Folgenden beschriebenen Verbesserungskonzept und seinen Ergebnissen beeindruckt. Faszinierend ist auch, dass dieses Konzept immer wieder neu entdeckt und in weiteren spannenden Bereichen umgesetzt werden kann, wie z. B. im digitalen Alltag, im (agilen) Projektmanagement und im Nachhaltigkeitsmanagement.

Die Themenstellung heißt Ordnung und Sauberkeit. Das Konzept nennt sich 5S und leitet sich von den japanischen Begriffen der fünf Phasen seiri, seiton, seiso, seiketsu und shitsuke ab. Einer der Pioniere von 5S, Takashi Osada, schlägt in seinem ersten Buch über 5S (in englischer Sprache) von 1991 folgende Übersetzung der fünf Phasen ins Englische vor: organisation (seiri), neatness (seiton), clea-

6 Die Welt von 5S

ning (seiso), standardisation (seiketsu) und discipline (shit-suke). Die deutsche Übersetzung lautet 5S oder 5A, je nach Auswahl der Anfangsbuchstaben der Phasen: seiri (Sortieren; Aussortieren), seiton (Systematisieren; Aufräumen), seiso (Sauberkeit; Arbeitsplatz sauber halten), seiketsu (Standardisieren; Anordnung zur Regel machen) und shit-suke (Selbstdisziplin; alle Phasen wiederholen). In diesem Buch werden die Phasen von 5S mit Sortieren, Systematisieren, Sauberkeit, Standardisieren und Selbstdisziplin übersetzt und angewendet. Zur einfacheren Orientierung haben wir den einzelnen Phasen Symbole zugeordnet (Bild 1).

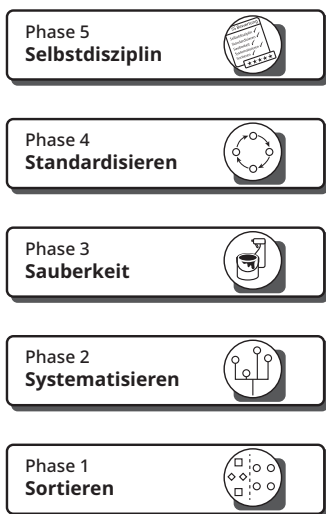


Bild 1: Die fünf Phasen von 5S im Überblick

Einige Unternehmen nutzen 6S, 7S oder sogar 8S, indem Elemente wie Sicherheit, Qualität, Kundenzufriedenheit und die Beteiligung von Mitarbeitern oder Ähnliches hinzuge-

fügt werden. Auch im privaten Bereich hat dieses Konzept bereits Einzug gehalten. Ein sehr gutes Beispiel dafür ist der internationale Bestseller *Magic Cleaning* von Marie Kondo.

WORUM GEHT ES?

In seiner einfachsten Form wird 5S oft nur als hervorragende Ordnung und Sauberkeit definiert. Etwas ambitionierter wird 5S als die optimierte Gestaltung, Organisation und Standardisierung von Gegenständen in Arbeitsbereichen verstanden. Gegenstände sind z. B. Werkzeuge, Reinigungsmaterialien, Müll, Produktmuster, Lagerbestände, Maschinen, Verpackungsmaterialien, Hilfsmaterialien, Produktproben, Arbeitskleidung, persönliche Gegenstände, Dokumente und defekte Teile. Arbeitsbereiche sind natürliche Einteilungen eines Unternehmens in organisatorische, räumliche oder fertigungsabhängige Kriterien. Ein Arbeitsbereich kann z. B. eine Werkshalle, eine Produktionsabteilung, eine Produktionslinie, ein Teambereich, ein Wareneingang, ein Labor, ein Lager und ein Bürobereich sein. In einem weiteren Sinne kann es auch für digitale Speichermedien, Server, Cloud-Dienste und E-Mail-Programme verwendet werden.

Das 5S-Konzept involviert und befähigt jeden, sich dauerhaft einen zweckmäßigen und aufgeräumten Arbeitsplatz zu schaffen sowie diesen kontinuierlich zu verbessern. Dies beruht darauf, dass die Mitarbeiter in 5S zu einem hohen Grad aktiv und positiv involviert werden. Ein auch häufig anzutreffendes Verständnis ist, dass 5S darauf abzielt, Werte wie Ordnung, Sauberkeit, Standardisierung, Teamarbeit und Disziplin in einen Arbeitsbereich zu integrieren.

In Unternehmen entsteht der Bedarf an 5S meistens aus operativen Herausforderungen in Bezug auf Ordnung und Sauberkeit. Diese können beispielsweise sein:

8 Die Welt von 5S

- ▶ individuelle, personenbezogene Lösungen,
- ▶ unklare Richtlinien und fehlende Standards,
- ▶ kurzfristige Aufräumaktionen bei Audits und ähnlichen Anlässen,
- ▶ hoher Aufwand für Such- und Wartezeiten,
- ▶ Behinderung durch herumliegende Gegenstände und Arbeitsmaterialien,
- ▶ Engpässe bei dringend benötigter Lagerfläche,
- ▶ herumliegende sowie nicht bestandsgeführte Ersatzteile in mehreren Arbeitsbereichen,
- ▶ mangelhaft definierte Verantwortung, speziell bei Schnittstellen und Gemeinschaftsbereichen.

Der Bedarf an 5S besteht auch in vielen anderen Bereichen, wie z. B. im digitalen Alltag mit:

- ▶ überfüllten E-Mail-Postfächern,
- ▶ Datenordnern mit unstrukturierten Dateien,
- ▶ Dubletten und Mehrfachablagen von Dateien,
- ▶ veralteten Dateien und unvollständigem bzw. lückenhaftem Versionenmanagement,
- ▶ veralteten IT-Geräten, Speichermedien und Elektromüll.

5S ist eine Vorgehensweise mit integriertem Umsetzungsmodell, das die fünf Phasen (1) Sortieren, (2) Systematisieren, (3) Sauberkeit, (4) Standardisieren und (5) Selbstdisziplin umfasst. Jede dieser fünf Phasen enthält Aktivitäten, Gruppenarbeiten und Zielsetzungen für die praktische Durchführung. Wenn das Modell in einer systematischen und gründlichen Weise umgesetzt wird, stellen diese fünf Phasen sicher, dass Ordnung und Sauberkeit auf ein höheres Niveau gebracht werden und sich kontinuierlich verbessern. Begleitend unterstützen standardisierte Vorgehensweisen und Konzepte wie Projektsteuerung, Umsetzungsmodelle, Organisationsverankerung und Change Management die erfolgreiche 5S-Einführung.



Das Kartenset *Der 5S Navigator* von den Autoren dieses Buches bietet viele praktische Gruppenarbeiten, Checklisten und Tipps zur 5S-Umsetzung. Dieses Buch und das Kartenset ergänzen sich gut in vielerlei Hinsicht.

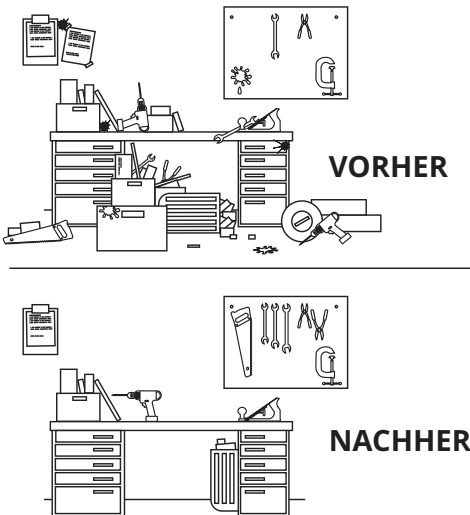


Bild 2: Illustration einer deutlichen Verbesserung durch 5S in einem Arbeitsbereich

Um die deutliche Verbesserung einer 5S-Umsetzung in einem Arbeitsbereich zu visualisieren, werden oft Vorher-nachher-Fotos und Dokumentationen erstellt. In Bild 2 werden die möglichen Verbesserungen in einem Arbeitsbereich illustrativ dargestellt. Ein Praxisbeispiel der Fronius International GmbH ist in Bild 3 zu sehen.