

5S-Methode: „Wichtig ist immer nur, was im Augenblick des Tuns benötigt wird.“



Die 5S-Methode stammt ursprünglich aus dem Produktionsbereich, findet aber immer mehr auch im Dienstleistungsbereich Anwendung. Was sind die Ziele und wie geht man bei der 5S-Methode vor? FörderMag fragte den Unternehmensberater Edmund Kromer aus Wutach / Baden-Württemberg. Eine seiner wichtigsten Erkenntnisse: Der Reinigungsprozess ist der Beginn – und gleichzeitig die größte Hürde eines 5S-Projektes.

FörderMag: Herr Kromer, Sie setzen bei Ihren Beratungen die 5S-Methode ein. Was ist dabei das Ziel?

Edmund Kromer: Im gesamten Wirtschaftsleben geht es darum, Kosten zu sparen. Dabei kann diese Methode einen sehr großen Beitrag leisten. Dabei geht es vor allem darum, Verschwendung zu vermeiden und Zeit, Werkzeug und Material möglichst effizient einzusetzen.

FörderMag: Die 5S-Methode stammt ursprünglich aus den japanischen Produktionskonzepten und wird mehr und mehr auf Dienstleistungsbereiche übertragen. Kann eine solche Übertragung aus einem anderen Kulturkreis und von der Produktion auf die Dienstleistung funktionieren?

Edmund Kromer: Auf diese Frage gibt es ein eindeutiges „ja“, denn unabhängig davon, ob eine Person in der Verwaltung oder in der Produktion arbeitet, setzt diese Methode genau an der Ursache für unnötigen Aufwand an. Auch die Schritte S1 bis S5 lassen sich überall anwenden: Sortieren, Systematisieren, Sauberkeit, Standardisierung und Selbstdisziplin.

FörderMag: Ordnung wird bei der 5S-Methode hoch gehalten, wie es scheint.

Edmund Kromer: Nicht umsonst gibt es das alte Sprichwort „Sauberkeit und Ordnung ist die halbe Miete“. Wer am Arbeitsplatz Ordnung hält, organisiert sich automatisch, es ist eine Gewohnheit.

FörderMag: Um Aufwand zu senken, müssen also Gewohnheiten verändert werden?

Edmund Kromer: Ja, das Denken, Sprechen und Handeln sind feste Gewohnheiten, die ohne besondere Einflüsse automatisch ablaufen. Sie lenken und beeinflussen den Menschen über den gesamten Tag. Mit der 5S-Methode ist es verhältnismäßig leicht, die Gewohnheiten auszurichten und zur festen Gewohnheit werden zu lassen.

FörderMag: Was ist das Wichtigste an der 5S-Methode?

Edmund Kromer: Wichtig ist immer nur, was im Augenblick des Tuns benötigt wird. Das nächste Kriterium ist die Häufigkeit. Je öfter ein Werkzeug (zum Beispiel Tischrechner, PC oder Schraubenschlüssel) benötigt wird, umso besser muss es im Zugriff sein. Sie beginnen mit dem Aussortieren und trennen das Nötige vom Unnötigen. Dann räumen Sie auf und ordnen die Arbeitsmittel ergonomisch. Im dritten Schritt geht es darum, durch Selbstdisziplin die Arbeitsplatzsauberkeit zu gewährleisten. Ent-

22. März 2015

sprechende Anordnungen müssen zu Regeln werden. Und schließlich muss auch alles eingehalten und ständig verbessert werden.

FörderMag: Der erste Schritt des 5S-Programms beginnt mit dem Beseitigen des Überflüssigen an den Arbeitsplätzen. Können Sie dafür Beispiele nennen?

Edmund Kromer: Der Reinigungsprozess des Überflüssigen ist der Beginn und zugleich die größte Hürde. Die Denkweise der Arbeitnehmer geht oft mit den technischen Neuerungen nicht einher. Sich von bisher geliebten Dingen zu trennen, fällt den Menschen schwer. Man könnte dies und das doch noch einmal gebrauchen, darum wird es nicht entsorgt. Denken Sie zum Beispiel an die häufig überladenen Werkbänke in den Reparaturbetrieben in den Autowerkstätten. Auf dem Werkzeugwagen ist ein Berg angehäuft, und wenn ein Schlüssel oder ähnliches gebraucht wird, geht die Suche los. Bei den Werkbänken ist das ebenso. Nicht selten sind die Werkzeuge vom Gebrauch so schmutzig, dass dieser Schmutz in alle Bereiche des Arbeitens übertragen wird. Die Sauberkeit ist nicht mehr gewährleistet und damit die Qualität der Ausführung nicht sichergestellt. Dieses Bild gibt es auch in den Verwaltungen, die Schreibtische und Ablagen, wenn es die überhaupt gibt, sind restlos überladen. Wie soll da organisiert und rationell gearbeitet werden? Unmöglich! Bei jedem neuen Vorgang oder Telefonanruf geht die Sucherei los, und bei jedem Vorgang wird durch das hastige Suchen neue Unordnung geschaffen.

FörderMag: Und wie hält man nun Ordnung ein?

Edmund Kromer: Ordnung halten ist eine Geisteshaltung. Das muss jedem gelernt werden. Das beste Lehrbeispiel ist, als Vorbild voran zu gehen. Beispiele aufzeigen, ein gut aufgeräumter Arbeitsplatz, geeignete Ablagebehältnisse, ordentlich sortierte Regale, Wandhalterungen etc. Vorbildliche Unternehmen arbeiten schon mit sogenannten Schattenbrettern an der Wand. Das Werkzeug ist auf dem Brett aufgezeichnet, der Nutzer sieht, wo es nach Gebrauch zu lagern ist. Die Verkehrswege spielen eine weitere wichtige Rolle. Die Zugänglichkeit ohne Hindernisse ist oberstes Gebot. Doch sieht die Realität leider oft anders aus. Jedes freie Plätzchen wird mit irgendeiner Zusatzausstattung zugestellt. Stromkabel sind die typischen Hindernisse und gefährliche Stolperfallen.

FörderMag: Kontinuierlich Ordnung halten ist nicht einfach...

Edmund Kromer: Immer wieder geht die Ordnung verloren und muss wieder neu gewonnen werden. Durch feste Zeiten werden die besten Erfolge erzielt. Die letzten fünf Minuten der Arbeitszeit, vor der Mittagspause und vor dem Feierabend werden zur Ordnung genutzt, das hat sich bewährt. Die 5S Methode muss im Unternehmen visualisiert werden. In Form von Bildern dargestellt werden, damit die Menschen ständig darauf hingewiesen werden, zum Beispiel über dem Schreibtisch oder über der Werkbank.

FörderMag: Bei der 5S-Methode spielt die Mitarbeiterpartizipation eine große Rolle. Wie kann das in der Praxis umgesetzt werden?

Edmund Kromer: Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung der Arbeitsabläufe, -bedingungen ist zur erfolgreichen Umsetzung einer der wichtigsten Punkte. In Unternehmen ohne Beteiligung höre ich noch oft die Aussage von Mitarbeitern: Ich weiß, wie es besser geht, doch, niemand hat mich je gefragt. Ich empfehle zum Beginn eine Mitarbeiterinformationsveranstaltung, je nach Unternehmensgröße auch mehrere. Als nächstes steht die Bildung von sogenannten Qualitätszirkeln an. Hier können je nach Art und Umfang der Tätigkeit Abteilungen gesondert tagen. Wichtig

22. März 2015

bei den Zirkeln ist eine klare Vorgabe zur Bearbeitung und eine Aussage zur gemeinsamen Zielfindung.

FörderMag: Das alles wird wohl seine Zeit brauchen.

Edmund Kromer: Die 5S Methode benötigt eine sehr kurze Einführungszeit, die Erfolge werden schnell sichtbar. Das motiviert die Mitarbeiter, kontinuierlich daran zu arbeiten. Es ist ihr eigener Erfolg ist, den sie sehen. Sie können sich selbst auf die Schulter klopfen und sich selbst bestätigen: „Das hast du gut gemacht. Wenn jetzt zum Schluss alles wie von selbst läuft, sind die Wünsche des Unternehmers so gut wie erfüllt. Jetzt darf er nicht vergessen, seinen Dank an die Mitarbeiter kund zu tun.

FörderMag: Was sind aus Ihrer Erfahrung heraus die konkreten Ergebnisse eines 5S-Projektes?

Edmund Kromer: Eine erfolgreiche Umsetzung der 5S-Methode hat für das Unternehmen viele Vorteile, die ich gerne aufzählen will:

- Der Mitarbeiter fühlt sich wohl an seinem Arbeitsplatz.
- Verschwendungen werden erkannt und können nachhaltig vermieden werden.
- Die Produktivität wird erhöht; Störungen werden wesentlich verringert.
- Die Qualität wird verbessert, entspricht den Anforderungen der Kunden.
- Die technische Verfügbarkeit und Nutzungsdauer von Maschinen wird erhöht.
- Reklamationen werden verringert; das Vertrauen des Kunden wird erhöht.
- Flächen werden besser genutzt, die Logistik verbessert.
- Ein sauberes und ordentliches Unternehmen ist jederzeit vorzeigbar für den Kunden.

FörderMag: Herr Kromer, vielen Dank für die Informationen.

Zu Edmund Kromer:

Das Beratungsunternehmen von Edmund Kromer heißt ZRQ, das steht für Zeit, Ratio und Qualität. Diese drei Bausteine sind Markenzeichen und Ausdruck der Dienstleistungen. ZRQ Management wurde gegründet mit der Absicht, Beratung, Anregung und Orientierung zu geben. Die Kernkompetenzen in der Beratung sind seit 1995:

- Ordnung = Organisation = Aufbau und Ablauforganisation des Unternehmens mit allen Geschäftsprozessen
- Qualität = Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9001) Beratung und Auditierung
- Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement (FASI)
- Unternehmensnachfolgeplanung

Seine Handlungsweisen beruhen dabei auf bewährten ethischen und christlichen Führungsgrundsätzen. Weitere Informationen auf der [Website von Edmund Kromer](#)

ZRQ Management

Edmund Kromer

Maurermeister / Dipl. Betriebswirt (ITB)

Am Fohrenberg 1, 79879 Wutach-Ewattingen

Tel. 07709 443 | Fax 07709 1384 | Mobil 0175 4106905 | Mail kromer@zrq.de

Quelle und Copyright: [FÖRDERMAG](#)