

ifaa-360°-Analyse – ganzheitliche Beurteilung der Einführung und Nutzung von Lean-Management-Methoden

Anwendung für die 5S-Methode



Ralph W. Conrad
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Lean-Management-Methoden sind betrieblichen Praktikern in Produktion und Verwaltung bereits seit langem vertraut. Die Potenziale sind klar erkennbar und überzeugend, die Umsetzung erscheint einfach. Doch warum gelingt die nachhaltige und flächendeckende Umsetzung oft nicht? Warum stagnieren Initiativen häufig nach anfänglichen Erfolgen? Mit dem Handlungsleitfaden »360°-Analyse« bietet das ifaa eine praxisorientierte Hilfestellung. Sie erleichtert es Führungskräften und Mitarbeitern, Lean-Management-Methoden nachhaltig einzuführen und zu nutzen.¹



Frank Lennings
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

360°-Feedback ist als bewährtes Prinzip der Personal- und Organisationsentwicklung bekannt. Besonderes Merkmal ist, dass Sichtweisen von Mitarbeitern und Führungskräften betrachtet werden, um daraus eine gemeinsame Handlungsperspektive zu entwickeln. Die 360°-Analyse überträgt dieses bewährte Prinzip auf die Einführung und Nutzung von Lean-Management-Methoden im Betrieb.

Der Leitfaden beschreibt die Anwendung der 360°-Analyse für die Methode 5S. Das Vorgehen hierzu haben die Autoren in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie erfolgreich erprobt. In ähnlicher Weise könnte es jedoch auch für die Reflexion der Einführung und Nutzung anderer Methoden genutzt werden. Der Handlungsleitfaden und dazugehöriges Begleitmaterial können unter www.arbeitswissenschaft.net/360Grad heruntergeladen werden.



Marc-André Weber
Fachhochschule Kiel

Verständnis des Begriffs 5S und die Relevanz von 5S

Die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und Wirtschaftlichkeit ist elementar, damit Unternehmen langfristig am Markt bestehen und nachhaltig wachsen können.

Neben innovativen Produkten und Dienstleistungen ist die Gestaltung sicherer, stabiler und verschwendungsarmer Prozesse dafür unabdingbar. Diese wird durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) wirksam unterstützt. Die Basis eines erfolgreichen KVP wiederum ist oft die konsequente Einführung und Nutzung der 5S-Methode (auch als 5A bezeichnet). 5S steht dabei für die in Tabelle 1 gezeigten Schritte und Inhalte (Quelle: ifaa 2016).

Die 5S-Methode verbessert Übersicht und Sicherheit am Arbeitsplatz, fördert die Übernahme von Verantwortung für den eigenen Arbeitsplatz und hilft, Verschwendung zu erkennen und zu vermeiden. Die 7 Arten der Verschwendung (7V) entstehen nach Ohno (1993) durch Transport, Bestände, Bewegung, Wartezeiten, Überproduktion, falsche Technologie oder Prozesse sowie Ausschuss oder Nacharbeit.

5S trägt dazu bei, die Arbeits- und Prozesseffizienz sowie -sicherheit zu erhöhen. 5S ist auch eine Grundlage für die Implementierung weiterer Lean-Management-Methoden, wie beispielsweise schnelles Rüsten (Single Minute Exchange of Die – SMED) oder vorbeugende Instandhaltung (Total Productive Maintenance – TPM).

Die 5S-Methode wird in der Regel in der industriellen Produktion angewendet sowie in angrenzenden Bereichen, etwa der Logistik, Instandhaltung oder dem Werkzeugbau. Sie eignet sich aber auch für den administrativen Bereich. Die Methode gilt als inhaltlich wenig anspruchsvoll. Viele Verantwortliche denken, sie sei leicht zu erlernen und anzuwenden. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies häufig ein Trugschluss ist (ifaa 2016). Viele Fach- und Führungskräfte, Berater und wissenschaftliche Experten streben an, die 5S-Methode schnell zu implementieren, um sich dann vermeintlich wichtigeren und anspruchsvolleren Methoden zuzuwenden. Scheitert jedoch die kulturelle Verankerung von 5S im Unterneh-

Schritt	Bezeichnung	Inhalt
1	Selektieren (Aussortieren)	Im ersten Schritt werden am Arbeitsplatz Arbeitsmittel, die nicht regelmäßig benötigt werden oder doppelt vorhanden sind, aussortiert.
2	Sortieren (Aufräumen)	Als nächstes werden die am Arbeitsplatz verbliebenen Arbeitsmittel sinnvoll angeordnet – in der Regel nach Häufigkeit der Benutzung.
3	Säubern (Arbeitsplatz sauber halten)	Anschließend wird der Arbeitsplatz gereinigt und ein Rhythmus bestimmt, in dem die Reinigung wiederholt wird.
4	Standardisieren (Anordnung zur Regel machen)	Um den Zustand von Ordnung und Sauberkeit dauerhaft aufrecht-erhalten zu können, werden Standards festgelegt, wie zum Beispiel Markierungen, »Shadowboards« oder auch Reinigungspläne.
5	Selbstdisziplin (alle Schritte wiederholen)	Die Schritte eins bis vier sind regelmäßig zu wiederholen, um vorzubeugen, dass alte Gewohnheiten zurückkehren und Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz nachlassen. Außerdem sind dabei die bestehenden Standards weiterzuentwickeln beziehungsweise zu optimieren.

Tabelle 1: Inhalt der fünf 5S-Schritte

men – und diese ist nicht innerhalb weniger Tage zu erzielen –, so fehlt die Grundlage für weitere Methoden und Verbesserungen (ifaa 2016).

Intention und Ziel

Mit der 360°-Analyse können Unternehmen die Einführung, die Ergebnisse sowie die Pflege und Weiterentwicklung von 5S in ihrer Organisation reflektieren. Dazu werden sowohl die Sicht von Geschäftsleitung und Management als auch die Perspektive der Mitarbeiter berücksichtigt, daher der Teilbegriff »360°«. Aufbauend auf strukturierten Analyseergebnissen lassen sich Handlungsfelder und Verbesserungsmaßnahmen ableiten, welche die Nachhaltigkeit der 5S-Maßnahmen sicherstellen.

Adressaten

Der Handlungsleitfaden richtet sich in erster Linie an Unternehmen, die 5S bereits eingeführt haben und die Ergebnisse sowie die organisatorische und kulturelle Verankerung der Methode verbessern möchten. Der Leitfaden bietet jedoch auch Unternehmen, die bei der Einführung von 5S wenig erfolgreich waren, die Möglichkeit, den Einführungsprozess zu bewerten und neu auszurichten. Auch erfolgreiche Anwender können ihren Status quo hinterfragen und optimieren. Die Analyse eignet sich explizit für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Sie ist einfach aufgebaut, leicht verständlich und mit vertretbarem Aufwand anwendbar.

Voraussetzungen zur Anwendung

Eine grundlegende Voraussetzung für Einführung und Anwendung der 360°-Analyse ist, dass die Unternehmensleitung von Bedeutung, Notwendigkeit und Potenzialen der 5S-Methode überzeugt ist und bei der Umsetzung aktiv mitwirkt. Damit einhergehend muss die Bereitschaft zur selbstkritischen Reflexion gegeben sein, ebenso wie der Wille, Defizite mit gezielten Maßnahmen anzugehen (Hille et al. 2015). Zudem ist die Bereitschaft erforderlich, neben (in der Regel relativ niedrigen) Kapitalinvestitionen ein angemessenes Zeitbudget zur Verfügung zu stellen, damit die Mitarbeiter informiert und in die Umsetzung der Methode eingebunden werden können.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, empfiehlt es sich, den Betriebsrat frühzeitig einzubeziehen und die Mitarbeiter zu informieren, beispielsweise mithilfe eines persönlichen Anschreibens, durch Aushänge, das Intranet oder eine Mitarbeiterzeitschrift.

Keinesfalls darf der Verdacht aufkommen, es gehe darum, im Rahmen der 360°-Analyse Verantwortliche für Versäumnisse oder Fehler bei der Einführung und Aufrechterhaltung von 5S zu ermitteln. Schuldzuweisungen sind hierbei nicht zielführend. Es geht vielmehr darum, sachlich die Ursachen für Abweichungen vom Soll-Zustand zu erkennen, diese zu verstehen und nachhaltig zu beseitigen. Dafür bedarf es der Bereitschaft aller Beteiligten zur selbstkritischen Reflexion und zur anschließenden pro-aktiven Aufarbeitung der gewonnenen Erkenntnisse.

¹Das Vorgehen basiert auf der Methode »Exzellent Führen« des Koblenzer Kreises sowie der Arbeitgeberverbände vcm, die arbeitgeber e. V., HESSENMETALL Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V. und METALL NRW Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e. V.



Abb. 1: drei Phasen der 360°-Analyse

Elemente der 360°-Analyse

Die 360°-Analyse unterstützt die Bewertung

- der Einführungsphase,
- der erzielten Ergebnisse sowie
- der Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von 5S aus der Perspektive verschiedener betrieblicher Akteure.

Die 360°-Analyse umfasst insgesamt drei Phasen (siehe Abb. 1).

In Abb. 2 sind die drei Phasen der 360°-Analyse, ihre Elemente und deren Fokuse zusammengefasst. Diese Elemente werden nachfolgend inhaltlich detailliert und in Zusammenhang mit den drei Phasen erläutert.

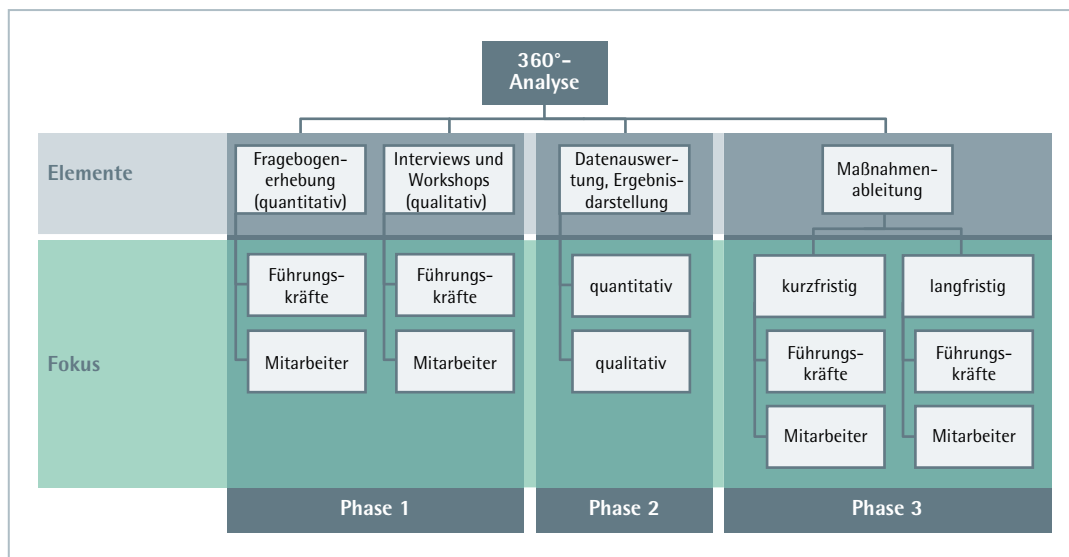
Beschreibung der Elemente

Phase 1: Fragebogenerhebung (quantitativ) für Führungskräfte und Mitarbeiter

Zunächst wird ein Fragebogen mit insgesamt 34 Fragen an Führungskräfte im Rahmen der Einzelinterviews und Mitarbeiter verteilt. Die Fragen gliedern sich in drei Kategorien, orientiert am chronologischen Ablauf der Einführung von 5S im Unternehmen. Der Fragebogen umfasst

- 13 Fragen zu den »Erfahrungen während der Einführung von 5S«,
- 10 Fragen zu den »Ergebnissen der Einführung von 5S« und
- 11 Fragen zur »Kontrolle, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von 5S«.

Abb. 2: Übersicht über die Elemente der 360°-Analyse



Legende: nicht/kaum (1) teilweise (2) weitgehend (3) umfassend (4)

Mitarbeiter	Anzahl				Antworten		Häufigkeit in %				Mitarbeiter										
	nicht/kaum	teilweise	weitgehend	umfassend	Anzahl	Mittelwert	nicht/kaum	teilweise	weitgehend	umfassend	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Erfahrungen während der Einführung von 5S																					
Unser Unternehmen/Die 5S-Organisation ...																					
1 ... hat die Mitarbeiter vorab informiert, wie 5S Unternehmensstrategie und Bereichsziele unterstützen.																					
2 ... hat den Mitarbeitern die Vorteile, die sich für sie aus dem Einsatz von 5S ergeben, überzeugend vermittelt.																					
3 ... hat den Mitarbeitern ihre Aufgaben bei der Einführung von 5S klar mitgeteilt.																					
4 ... hat dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter ausreichend zu 5S geschult wurden.																					
5 ... hat unterstützt, dass bereichsübergreifende Standards (Verwendung von Shadowboards, einheitliche Farbgebung etc.) geschaffen wurden.																					
6 ... hat die Mitarbeiter bei Entscheidungen während der Durchführung von 5S angemessen beteiligt.																					
7 ... war selbst motiviert und hat so die Einführung von 5S gefördert und unterstützt.																					
8 ... konnte die Mitarbeiter in allen Fragen zu 5S beraten und unterstützen.																					
9 ... hat während der Einführung von 5S durch die Mitarbeiter bislang unbekannt Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt.																					
10 ... hat Verbesserungsideen der Mitarbeiter für deren Arbeitsplatz aufgegriffen und die Umsetzung aktiv unterstützt.																					
11 ... hat dazu beigetragen, dass die Mitarbeiter bei der Einführung von 5S mit Herzblut und Spaß bei der Sache waren.																					
12 ... hat dafür gesorgt dass alle Verbesserungsideen an den Arbeitsplätzen umgesetzt wurden.																					
13 ... hat die Mitarbeiter bei der Einführung von 5S so unterstützt, wie diese es sich gewünscht haben.																					

Fragen je Fragenkategorie (hier nur Kategorie 1 dargestellt)
 absolute Anzahl der Antwortmöglichkeiten sowie Gesamtanzahl der gegebenen Antworten und Mittelwert über alle Antworten
 prozentuale Anteile je Antwortmöglichkeit
 spaltenweise Eingabemöglichkeit für die Antworten je Befragungsteilnehmer (codiert von 1 für die schlechteste und 4 für die beste Bewertung)

Phase 1: Führungskräfteinterviews

Die quantitative Befragung wird ergänzt um qualitative Aussagen aus Interviews mit den Führungskräften sowie Aussagen, die im Rahmen eines Mitarbeiterworkshops generiert werden. Zur Informationserhebung mit den Führungskräften sind anonymisierte Einzelinterviews praktikabel. Mögliche Fragestellungen für strukturierte Interviews sind im Downloadmaterial zum Leitfaden enthalten. Der Interviewer protokolliert die Aussagen und überführt sie anschließend in die Ergebnisdarstellung. Der Zeitbedarf je Interview beträgt etwa 30 bis 45 Minuten.

Ziel ist es, Aussagen der Führungskräfte darüber zu gewinnen, inwieweit der Umsetzungsstand von 5S den Anforderungen und den gesetzten Zielen entspricht und welche Verbesserungspotenziale gesehen werden. Ebenfalls soll die Rolle der Führungskräfte im 5S-Prozess hinterfragt und analysiert werden. Mit diesen Aussagen können die Angaben aus den Fragebögen gegebenenfalls inhaltlich noch weiter konkretisiert und unternehmensspezifische Besonderheiten erkannt werden.

Phase 1: Mitarbeiterworkshop

Auch die Auswertung der Mitarbeiterfragebögen wird um qualitative Aussagen ergänzt. Hierfür ist eine Gruppendiskussion in einem Workshop praktikabel. Erfahrungsgemäß bietet dieses Format auch einen Rahmen, in dem

Mitarbeiter kritische Punkte, die sie beschäftigen, offen ansprechen und nicht für sich behalten. Der Moderator protokolliert die Aussagen und überführt sie anschließend anonymisiert in die Ergebnisdarstellung. Der Workshop dauert etwa 90 bis 120 Minuten.

Phase 2: Datenauswertung und Ergebnisdarstellung

Die Angaben aus den Fragebögen werden mithilfe einer Tabelle strukturiert erfasst und ausgewertet (Abb. 3).

Antwortverteilung und Mittelwerte werden automatisch zu jeder Frage bestimmt und grafische Auswertungen zu allen Fragen erstellt. Diese folgen einem gleichbleibenden Schema, welches exemplarisch in Abb. 4 dargestellt ist. Grundsätzlich ist die Auswertung in zwei Zeilen mit grafischen Elementen unterteilt, die obere für die Antworten der Mitarbeiter und die untere für die der Führungskräfte. Dadurch wird der Vergleich der Antworten beider Gruppen leicht möglich.

Für beide Gruppen wird zunächst die Anzahl der Antworten dargestellt, gefolgt von einem Balkendiagramm mit der Verteilung der vier Antwortoptionen. Dieses Diagramm ist farblich codiert mit Rot für »nicht/kaum«, Gelb für »teilweise«, Hellgrün für »weitgehend« und Dunkelgrün für »umfassend« zutreffend. Rechts davon findet sich ein blaues Balkendiagramm, welches den Mittelwert aller Antworten darstellt.

Abb. 3: Eingabemaske für die Fragebogendaten (hier: Mitarbeiterdaten)

Erfahrungen während der Einführung von 5S

Unser Unternehmen/Die 5S-Organisation ...

1.1 ... hat die Mitarbeiter vorab informiert, wie 5S Unternehmensstrategie und Bereichsziele unterstützt.

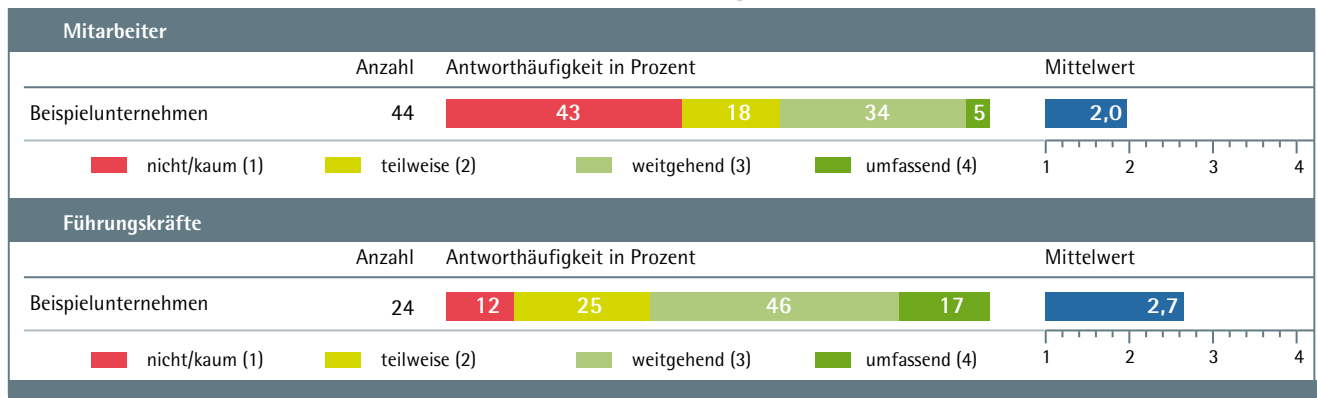


Abb. 4: Beispiel für die grafische Auswertung der Frage über »Unser Unternehmen/Die 5S-Organisation« hat die Mitarbeiter vorab informiert, wie 5S Unternehmensstrategie und Bereichsziele unterstützt.

Führungskräfte				
Cluster	Bewertung	Ziel (was)	Zweck (warum)	Mögliche Ursachen für Handlungsbedarf (generell) (Beispiele für Hindernisse)
Information	3,6	<ul style="list-style-type: none"> FK sind umfassend über die Methode 5S informiert FK sind umfänglich über die Ziele informiert, die mit 5S für das Unternehmen und ihren Arbeitsbereich angestrebt werden FK sind über das Vorgehen bei der Einführung von 5S informiert FK sind von den Zielen und Vorgehen überzeugt und wollen die MA »mitnehmen« FK haben didaktische Fähigkeiten, wie Informationen zu vermitteln sind 	<ul style="list-style-type: none"> 5S soll bei der Umsetzung von Vision, Mission und Zielen des Unternehmens unterstützen 5S ist ein wichtiger Bestandteil des KVP und muss daher in der Unternehmenskultur verankert sein und gelebt werden Nur gut informierte und überzeugte FK können diesen Prozess vorantreiben und erfolgreich umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> FK sind nicht (ausreichend) informiert über 5S <ul style="list-style-type: none"> den Beitrag von 5S zur Erreichung der Unternehmens- und Bereichsziele Ihre Aufgaben und ihre Rolle bei der Information der MA und der Umsetzung von 5S. FK sind nicht zu 5S geschult Qualität der FK-Schulungen zu 5S ist unzureichend <ul style="list-style-type: none"> Vision, Mission und Unternehmensziele sind nicht beschrieben. ...
Motivation	2,1	<ul style="list-style-type: none"> FK sind von 5S und dem Nutzen der Methode überzeugt FK sind die Motivatoren für die Mitarbeiter FK coachen und fördern die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Der Erfolg von 5S ist nur mit der intensiven Betreuung der direkten Vorgesetzten und dem Commitment der GF möglich FK sind Katalysatoren bei der Umsetzung von 5S und in besonderer Weise gefordert FK müssen selbst überzeugt und motiviert sein, um MA mitnehmen und überzeugen zu können 	<ul style="list-style-type: none"> FK sind vom Sinn und Nutzen von 5S nicht überzeugt FK ist evtl. mit anderen operativen Aufgaben ausgelastet FK haben kein einheitliches »Rahmenwerk« und keine »Leitlinien«, die sie nutzen können FK fühlen sich unsicher in ihrer Rolle Führungsspannen sind evtl. zu groß für die Umsetzung ...
Umsetzung	3,2	<ul style="list-style-type: none"> FK verstehen und beherrschen die Methode 5S und deren Schritte FK unterstützen die MA bei der Entwicklung und schnellen Umsetzung von Maßnahmen Das beinhaltet auch das Coaching und die individuelle Einstellung auf die Maßnahme 	<ul style="list-style-type: none"> Der Erfolg der Umsetzung hängt neben der Kompetenz und Entschlossenheit der FK auch stark von verlässlicher und zielorientierter Unterstützung der MA durch die FK ab. 	<ul style="list-style-type: none"> unzureichende Methodenkenntnis unzureichende Moderations- und Coachingfähigkeiten der FK Angst der FK vor Kontrollverlust unzureichende organisatorische Bedingungen (Raum, Zeit, Befugnisse...) keine einheitlichen »Spielregeln« ...
Ergebnis	1,7	<ul style="list-style-type: none"> FK kennen Stand und Ergebnisse der 5S Maßnahmen und können diese bewerten FK verbreiten Ergebnisse FK zeigen den MA den Nutzen der Ergebnisse auf 	<ul style="list-style-type: none"> erste Ergebnisse werden schnell erzielt der Nutzen wird für alle im Unternehmen sichtbar Führungskräfte steuern den Einführungsprozess anhand der Ergebnisse (Aktivitäten forcieren, Unterstützung erhöhen/reduzieren...) 	<ul style="list-style-type: none"> keine Ergebnisse keine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen fehlende Standards fehlende Auditierung mangelndes »Einfordern« seitens GF keine 5S-Regelkommunikation ...
		1,0–1,5	1,51–2,0	2,01–2,5

Tabelle 2: Ansicht des Maßnahmentools für Führungskräfte

Phase 2: Ergebnisdarstellung




Für Präsentationen können die in Microsoft Excel automatisch erstellten Grafiken entweder direkt aus dem Programm gezeigt oder alternativ auf Microsoft PowerPoint-Folien übertragen werden. Die qualitativen Kernaussagen aus Führungskräfteinterviews und Mitarbeiterworkshop sollten ebenfalls in ansprechender Form aufbereitet sein, wofür sich wiederum Microsoft PowerPoint eignet.

Phase 3: Maßnahmenableitung

Zur Ableitung und Festlegung von Maßnahmen werden die Befragungsergebnisse sowie die Aussagen aus den Führungskräfteinterviews und dem Mitarbeiterworkshop genutzt. Grundsätzlich sind Maßnahmen zu allen Fragen sinnvoll, deren Antworten niedrige Mit-

telwerte und/oder stark unterschiedliche Einschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften aufweisen. Bei der Sammlung und Auswahl möglicher Maßnahmen sind jedoch gegebenenfalls auch die Ergebnisse der Interviews und Workshops zu berücksichtigen, ebenso wie die verfügbare Kapazität.

Darüber hinaus kann ein »Maßnahmen-tool« genutzt werden, um konkreten Handlungsbedarf zu erkennen und Anregungen für mögliche Maßnahmen zu erhalten. Das Maßnahmentool ist als Tabellenblatt in der Excel-Datei zur Fragebogenauswertung enthalten (Tabelle 2). Es berücksichtigt die vier Handlungsfelder »Information«, »Motivation«, »Umsetzung« und »Ergebnis«. Diese Handlungsfelder bilden die Zeilen der Tabelle. Jede Frage des Fragebogens ist einem dieser vier

Maßnahmen kurzfristig, binnen 4 Wochen (Vorschläge)	Maßnahmen langfristig, binnen 1 Jahr (Vorschläge)	Ergänzende Hinweise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundsatzentscheidung und Erwartungen der GF zu 5S publik machen ▪ GF bestimmt Ziele und stellt Ressourcen zur Erreichung bereit ▪ GF vereinbart mit FK angestrebte Ziele und Vorgehen für 5S ▪ GF fordert Leistungen der FK ein ▪ GF und FK geben Informationen über 5S im Unternehmen bekannt (Mitarbeiterzeitschrift, Aushänge etc.) ▪ GF und FK legen Zuständigkeit für die Umsetzung von 5S fest ▪ Schulungen für FK ▪ Definition relevanter Kennzahlen und Zielwerte ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufnahme von 5S in die Regelkommunikation (Shopfloor-Management, FK-Runde ...) ▪ regelmäßiger Abgleich von Ist-/Soll-Kennzahlen ▪ Teilnahme an unternehmensübergreifenden Arbeitskreisen und Netzwerken ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GF/FK setzen in gegenseitigem Einverständnis die Ziele fest und stehen mit vollem Einsatz »hinter der Sache« ▪ FK müssen ausreichend informiert sein, ihren Beitrag kennen und ihre Rolle annehmen und sich darin sicher fühlen ▪ FK müssen Vorteile für die eigene Arbeit und Argumente für Gespräche mit den Mitarbeitern kennen und »parat« haben (einheitliche Argumentation) ▪ FK brauchen Freiräume für die Information der MA ▪ Die Information der MA ist keine »Nebenbei-Aufgabe« und darf von GF und FK nicht unterschätzt werden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstreflexion der FK ▪ Schulung/Austausch zur Rolle der FK bei Einführung und Nutzung von 5S ▪ Besichtigung Good Practice ▪ Austausch mit anderen Unternehmen, Bereichen ... – Zeit und Freiräume geben ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regelmäßige Besichtigung von Good Practice ▪ Aufnahme von 5S in Zielvereinbarungen und Beurteilungsgespräche ▪ kontinuierliche Behandlung und Reflexion von 5S in Führungsrunde ▪ Führungsaufgaben ggf. neu definieren ▪ Führungsspannen ggf. anpassen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FK brauchen klar definierte Rolle im Prozess und müssen den MA Freiräume lassen und sie unterstützen ▪ Dieses Rollenverständnis kann nicht »angeordnet« werden ▪ FK brauchen dafür (ggf.) Zeit und neutrale Unterstützung ▪ Evtl. vorangegangene erfolglose Initiativen müssen besprochen und aufbereitet werden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ »Leuchtturmprojekt« vorantreiben, das Vorteile für MA und Unternehmen aufzeigt, Fotodokumentation (vorher/nachher) ▪ Erste Standards für FK und MA anhand des Leuchtturmprojekts ableiten (Arbeitsschritte, Ergebnisdarstellung, Nutzenbestimmung, Markierungen, Visualisierungen...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einheitliches »Regelwerk« und »Leitlinien« für FK und MA weiter entwickeln ▪ Übertragung der Erkenntnisse und Standards aus »Leuchtturmprojekt« in weitere Bereiche des Unternehmens, auch administrative Bereiche ▪ FK-Schulungen und -Coachings ▪ FK geben sich gegenseitig Rückmeldung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Begleitung von 5S ist für die FK eine anspruchsvolle Aufgabe, die Kapazität erfordert, die berücksichtigt werden muss ▪ FK sollten nicht eine Aufgabe »on top« bekommen, die sie nicht bewältigen können ▪ Eine gescheiterte 5S-Einführung verursacht viele Kosten und nachhaltige Folgeschäden (Verschwendung)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse aus Leuchtturmprojekt offensiv und gezielt bekannt machen ▪ Dabei auch Probleme und Schwachstellen sowie Lösungen dafür ansprechen ▪ MA-Rückmeldungen einholen, berücksichtigen und bekannt machen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bereichsbezogenes 5S-Audit einführen und entwickeln (s. z. B. ifaa-Auditvorlage) ▪ Regelmäßige Bewertung von 5S im Rahmen des Shopfloor-Managements (s. z. B. ifaa Handlungsleitfaden) ▪ 5S-Ergebnisse in Zielvereinbarung einbeziehen ▪ 5S-Maßnahmen auf weitere – auch indirekte – Bereiche ausdehnen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FK müssen die Ziele von 5S klar sein, damit sie <ul style="list-style-type: none"> · die Ergebnisse bewerten, · den MA Orientierung geben und · sie bei der Erreichung der Ziele unterstützen können
<p>2,51–3,0</p> 	<p>3,01–3,5</p> 	<p>3,51–4,0</p> 

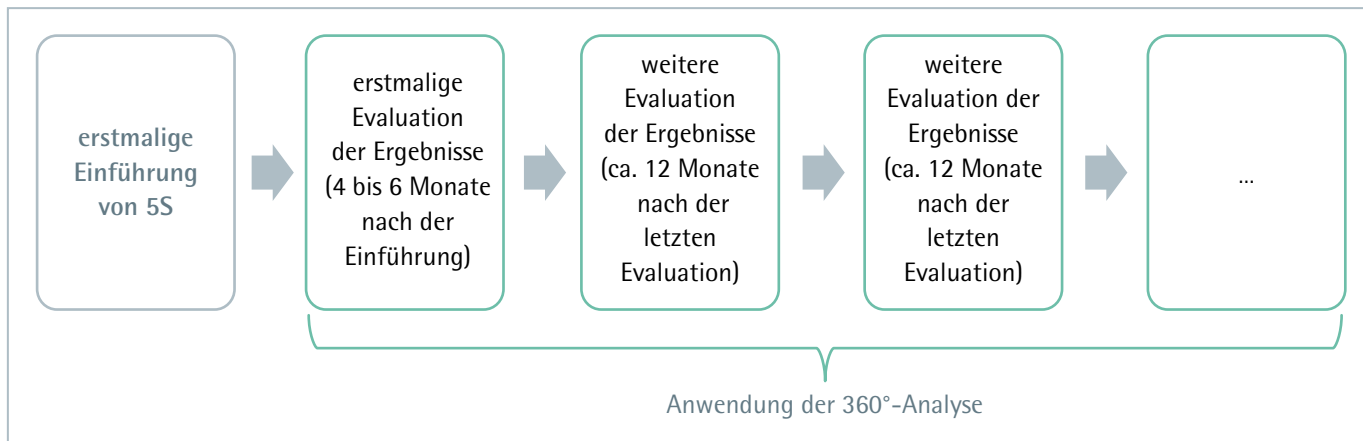


Abb. 5: Zeitpunkte, in denen die 360°-Analyse eingesetzt werden sollte

Felder zugeordnet. Aus den Mittelwerten der Antworten zu den einzelnen Fragen werden die Mittelwerte der Handlungsfelder bestimmt. Je kleiner diese Werte sind, desto größer ist der Handlungsbedarf in dem jeweiligen Feld. Je nach Höhe des Mittelwertes werden die Bewertungsfelder am Anfang der Zeilen entsprechend der Legende farblich hinterlegt, um den Handlungsbedarf direkt zu visualisieren.

Die Spalten der Tabelle bilden folgende Kategorien ab:

- Ziel – was wollen wir erreichen?
- Zweck – warum wollen wir das erreichen?
- Mögliche Ursachen für Handlungsbedarf – warum haben wir Handlungsbedarf?
- Mögliche kurz- und langfristige Maßnahmen – was werden wir tun?

- Ergänzende Hinweise/Empfehlungen – worauf müssen wir achten?

In den Tabellenfeldern sind generelle Informationen, Hinweise und Beispiele für kurz- und langfristige Maßnahmen dargestellt, die an die konkrete betriebliche Situation angepasst werden müssen.

Das Maßnahmentool umfasst insgesamt zwei Tabellen. Sie basieren jeweils auf den Antworten und Perspektiven der Führungskräfte einerseits sowie der Mitarbeiter andererseits.

Auch bei der Nutzung des Maßnahmentools müssen die Erkenntnisse aus den qualitativen Führungskräfteinterviews sowie dem Mitarbeiterworkshop Berücksichtigung finden. Dafür sind diese auf Kernaussagen hinsichtlich der Verbesserungspotenziale zu ver-

Abb. 6: exemplarischer Zeitplan für 360°-Analyse

Ablauf der 360°-Analyse			Teilnehmer
Vorabgespräche mit Geschäftsleitung und Produktionsverantwortlichen (4 bis 6 Wochen vor dem 2-tägigen Workshop)	1 Std.		Vertreter der Geschäfts- und Werk- bzw. Produktionsleitung
	Tag 1	Tag 2	
Interviews mit Führungskräften inkl. Ausfüllen des Fragebogens	Jeweils ca. 45 Min.		Führungskräfte (Empfehlung: mind. 6 Personen, im jeweiligen Zeitfenster)
Mitarbeiter-Workshop inkl. Ausfüllen des Fragebogens		2 Std.	Mitarbeiter (Empfehlung: mind. 15 Personen)
Datenauswertung der 360°-Analyse		3 Std.	Moderatoren
Ergebnispräsentation inkl. Diskussion der Ergebnisse		2 Std.	Führungskräfte und Mitarbeiter, die an der Datenerhebung beteiligt waren, Vertreter aus Geschäftsleitung und Betriebsrat
Ableiten von Maßnahmen		2 Std.	Führungskräfte (Werkleiter, Produktionsleiter, Meister, Vorarbeiter etc.), ausgewählte Mitarbeiter ggf. Einbeziehung des Betriebsrats

dichten und für die Bestimmung und Priorisierung von Maßnahmen zu nutzen.

Nach Bestimmung der Maßnahmen gibt es sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Mitarbeiter konkrete Aufgaben, die zum nachhaltigen Gelingen von 5S beitragen und zu erfüllen sind. Wichtig ist, dass Maßnahmen durch Geschäftsleitung, Führungskräfte, gegebenenfalls den Betriebsrat sowie ausgewählte Mitarbeiter gemeinsam abgestimmt werden. Die Überprüfung der Maßnahmenumsetzung erfolgt anhand abgestimmter Aktionspläne. Die Maßnahmenwirksamkeit kann anhand festgelegter Merkmale oder in einer weiteren 360°-Analyse geprüft werden.

Vorgehensweise bei der Anwendung

Ort: Die 360°-Analyse sollte im Unternehmen stattfinden.

Beteiligte: An der 360°-Analyse sind mehrere Personengruppen zu beteiligen. Hierzu zählen vor allem Führungskräfte und Mitarbeiter, die im operativen Tagesgeschäft die Umsetzung von 5S vorantreiben. Die Anzahl der an einer 360°-Analyse zu beteiligenden Personen muss ausreichend groß sein, um Rückschlüsse auf Einzelpersonen auszuschließen und die Anonymität der Antworten zu gewährleisten (mindestens sechs Führungskräfte und mindestens zehn Mitarbeiter). Bisherige Erfahrungen belegen, dass Gruppen von 6 bis 10 Führungskräften sowie 15 bis 20 Mitarbeitern für die Durchführung der 360°-Analyse am besten geeignet sind.

Zeitpunkt: Zum ersten Mal sollte die 360°-Analyse rund vier bis sechs Monate nach der Einführung von 5S durchgeführt werden. Da die Analyse der Überprüfung der Nachhaltigkeit von 5S dient, empfiehlt es sich, diese Analyse nicht nur einmalig durchzuführen, sondern wiederkehrend zu bestimmten Zeitpunkten (Abb. 5).

Zeitplan: Die 360°-Analyse ist am besten an zwei aufeinanderfolgenden Tagen durchzuführen. Dabei hängt der konkrete Aufwand unter anderem von der Anzahl auszuwertender Fragebögen und der Anzahl der Interviews mit den Führungskräften ab. Nachfolgend ist in Abb. 6 exemplarisch ein Zeitplan dargestellt für den Fall, dass zwei Personen die 360°-Analyse begleiten, sechs Führungskräfte

zu interviewen sind und die Mitarbeiteranzahl bei den Workshops bei etwa 15 bis 20 liegt. Die genannten Zeitumfänge sind Richtwerte, basierend auf Pilotanwendungen der 360°-Analyse, und können im Einzelfall abweichen.

Moderation: Die Analyse sollte durch neutrale interne oder externe Unterstützer/Moderatoren organisiert und betreut werden. Dies können bekannte und vertraute externe Partner sein, aber auch neutrale und erfahrene Personen aus dem Unternehmen, die nicht an der Einführung und Nutzung von 5S beteiligt sind. Es empfiehlt sich, hierfür zwei Personen einzusetzen.

Hinweis: Interessierten Nutzern, die ihre Ergebnisse zur anonymen Erfassung in einer Datenbank zur Verfügung stellen möchten, bietet das ifaa auf Wunsch Benchmarkwerte für den Vergleich mit anderen Unternehmen an.

Download-Hinweis: Zur 360°-Analyse finden Sie unter www.arbeitswissenschaft.net/360Grad folgende hilfreiche Unterlagen und Arbeitsmittel:

- Handlungsleitfaden
- Musteranschreiben für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Foliensatz zur Vorstellung der 360°-Analyse
- exemplarischer Ablaufplan
- Fragebogen, der von Mitarbeitern und Führungskräften ausgefüllt wird
- Leitfragen für Führungskräfteinterviews und Mitarbeiterworkshops
- Excel-Auswertungsvorlage für den Fragebogen ■

Download auf dem Internetportal des ifaa:
www.arbeitswissenschaft.net/360Grad



Literatur

Conrad RW, Radloff U, Weber MA (2017) Verschwendung reduzieren, Wertschöpfung aktiv gestalten. Einführung und Entwicklung schlanker Produktionsprozesse bei der PUK Group GmbH & Co. KG, Berlin. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (230):27–35

Dörich J, Lennings F, Frank M, Weber MA, Conrad RW (2017) Kleine Führungsspannen – Wirkung und Einführung in Verbindung mit Ganzheitlichen Produktionssystemen. Leistung & Entgelt (3):3–48

Hille S, Hofmann A, Rösler D, Schleidt R (2015) Exzellenz Führen. Ein Instrument zur Bestandsaufnahme und Verbesserung der Führungskultur. Leistung & Entgelt (1):3–47

ifaa (Hrsg.) (2016) 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. ifaa-Edition. Springer, Berlin

Ohno T (1993) Das Toyota-Produktionssystem. Campus, Frankfurt/New York

Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss.
Ralph W. Conrad
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-18
E-Mail:
r.conrad@ifaa-mail.de

Dr.-Ing. Frank Lennings
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-19
E-Mail:
f.lennings@ifaa-mail.de

Prof. Dr. Marc-André Weber
Fachhochschule Kiel
Tel.: +49 431 210-3556
E-Mail:
marc-andre.weber@fh-kiel.de