

ifaa | April 2018

Förderung der Nachhaltigkeit von 5S-Maßnahmen mit der „360°-Analyse“ des ifaa

5S als Methode zur Arbeitsplatzoptimierung

Damit Unternehmen langfristig am Markt bestehen und nachhaltig wachsen können, steht die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Entscheidend hierbei ist neben innovativen Produkten und Dienstleistungen die Gestaltung sicherer, stabiler und verschwendungsarmer Prozesse. Auf die nachhaltige Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) dürfen Unternehmen daher nicht verzichten. Hierbei ist insbesondere das Potenzial der Mitarbeiter zu nutzen, weil diese die Prozesse aus dem operativen Geschäft heraus am besten kennen. Basis des KVP ist hierbei die konsequente Einführung und Nutzung der 5S-Methode.



© ifaa



Die **5S Methodik** steigert nicht nur die Übersicht und Sicherheit am Arbeitsplatz und ist daher Grundlage für die Übernahme von Verantwortung für den eigenen Arbeitsplatz, sondern vermeidet Verschwendung im täglichen Arbeiten wie z.B. Bewegung, Suchen, Wartezeiten und Transport, reduziert den Werkzeug- und Hilfsstoffbestand, erhöht Arbeits- und Pro-

zesssicherheit. 5S ist auch erforderliche Grundlage beispielsweise für schnelles Rüsten (SMED), vorbeugende Instandhaltung (TPM) etc. und trainiert und offenbart in diesem Zusammenhang „Disziplin“ und „Konsequenz“ bei Mitarbeitern und Führung.

Aus diesen Gründen heraus führen Unternehmen 5S-Maßnahmen durch, mit denen häufig gute Ergebnisse erzielt werden. Die **Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen** ist jedoch in vielen Fällen nicht oder nur in geringem Umfang gegeben. Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) hat die sog. „360°-Analyse zur Steigerung der Nachhaltigkeit von KVP-Methoden“ entwickelt. Dieses Vorgehen wurde aus einer Methode abgeleitet, die der „Koblenzer Kreis“ (eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe, der vom. die arbeitgeber, METALL NRW, Hessenmetall und das ifaa angehören) zur Analyse der Führungskultur in Unternehmen entwickelt hatte. Mit der 360°-Analyse werden die bisher erzielten 5S-Ergebnisse zwischen Geschäftsleitung und Management sowie den Mitarbeitern gespiegelt, darauf aufbauend weitere Handlungsfelder und Verbesserungs-

maßnahmen generiert und letztlich die Nachhaltigkeit der 5S-Maßnahmen im Unternehmen gefördert. Dies geschieht dadurch, dass aus den Analyseergebnissen strukturelle strategische Maßnahmen abgeleitet werden.

Voraussetzungen für die Anwendung der 360°-Analyse sind das Verständnis und die aktive Unterstützung der Geschäftsführung, die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrats und letztlich die Bereitschaft aller Beteiligten zur selbstkritischen Reflexion und zum anschließenden pro-aktiven Angehen der aufgezeigten Defizite. Das Ziel ist die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit von 5S.

Im Mittelpunkt des Verfahrens stehen die Bewertungen (a) der Erfahrungen während der Einführung von 5S, (b) der dadurch erzielten Ergebnisse und (c) aller Aktivitäten, die zur Kontrolle, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von 5S unternommen werden. Zu diesen drei Kategorien werden jeweils knapp ein Dutzend Fragen in Form eines anonymisierten Fragebogens gestellt, die meisten davon quantitativ auf einer vierstufigen Skala von „trifft nicht oder nur kaum zu“ bis „trifft umfassend zu“. Dieser Fragebogen wird jeweils von an den 5S-Maßnahmen beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften ausgefüllt. Alle Fragebögen werden anschließend ausgewertet und für jede Frage die Verteilungen der Antworten sowie Mittelwerte dazu errechnet. zeigt exemplarisch einen **Fragebogen**.

1. Erfahrungen während der Einführung von 5S

Fragebogen
Allgemeine Informationen

Zielgruppen	Mitarbeiter und Führungskräfte
Zeitbedarf zum Ausfüllen	10 Minuten
Ausfüllen durch	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter Führungskräfte
Ergebnispräsentation	Gemeinsamer Workshop (ca. 2 - 3 Stunden)

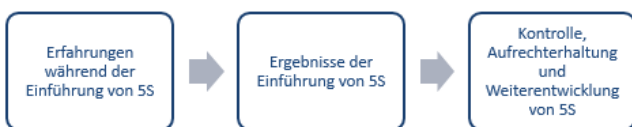
Spezifische Angaben

Unternehmen	
Datum der Befragung	
Jahr der Einführung von 5S	
Befragung (wieviele Anwendung der 360°-Analyse für 5S)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

5S-Schritte

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 bzw. 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 aufrechterhalten zu können, werden entsprechende Standards festgelegt, wie z. B. Markierungen oder „Shadowboards“.
5	Selbstdisziplin (Alle Schritte wiederholen)	Die Schritte eins bis vier sind regelmäßig zu wiederholen, um vorzubeugen, dass alte Gewohnheiten wieder deutlich werden, die dazu führen, dass Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz nachlassen. Außerdem sind dabei die bestehenden Standards weiterzuentwickeln bzw. zu optimieren.

Struktur des Fragebogens



Nr.	Frage	Trifft nicht oder nur kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft weitgehend zu	Trifft umfassend zu
Unser Unternehmen / Die 5S-Organisation...					
1	hat die Mitarbeiter vorab informiert, wie 5S die Unternehmensstrategie und die Bereichsziele unterstützt.				
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 dabei unterstützt, dass bereichsübergreifende Standards (Verwendung von Shadow-Boards, einheitliche Farbgebung etc.) geschaffen wurden.				
6	hat die Mitarbeiter bei Entscheidungen während der Durchführung von 5S angemessen beteiligt.				
7	war 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.				

Abbildung 1: Auszug aus dem Fragebogen der 360°-Analyse für Führungskräfte und Mitarbeiter (ifaa)

Diese quantitativen Ergebnisse werden um anonymisierte Aussagen ergänzt. Dazu werden die Führungskräfte einzeln interviewt, die Mitarbeiter hingegen in einem Gruppenworkshop befragt und die Ergebnisse protokolliert.

Die Bezeichnung 360°-Analyse leitet sich davon ab, dass die visualisierten Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Auswertungen in großer Runde mit Mitarbeitern sowie mit Führungskräften besprochen werden. Dies erfolgt vor dem Ziel, unterschiedliche Wahrnehmungen zu Umsetzung, Ergebnissen und Nachhaltigkeit von 5S-Maßnahmen herauszufinden. Abbildung 2 zeigt schematisch den **Ablauf der 360°-Analyse**:

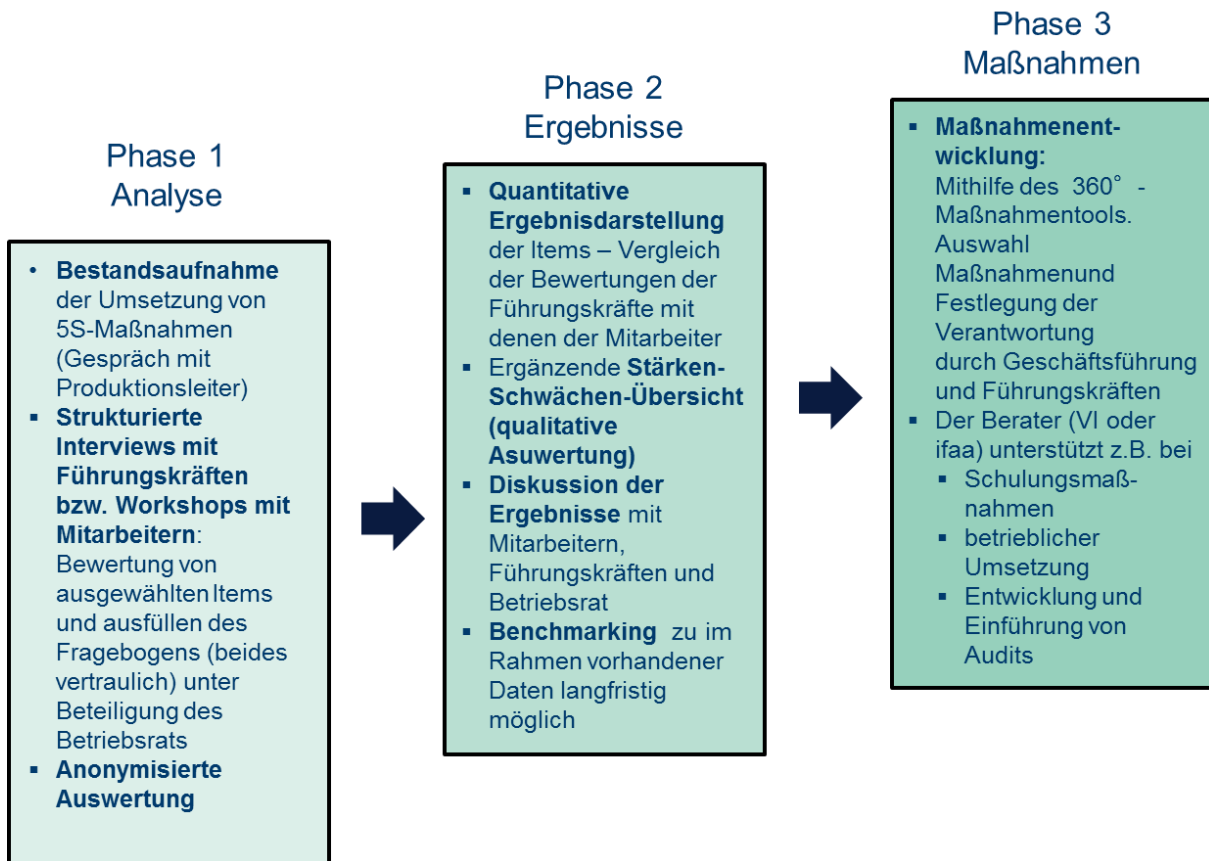


Abbildung 2: Schematische Darstellung des Ablaufs für die 360°-Analyse (ifaa)

Um das 360°-Tool anwenden zu können, sollte man insgesamt zwei Arbeitstage einplanen, einen Tag für die Datenerhebung und einen Tag zur Diskussion der Befragungsergebnisse und zum Ableiten von Maßnahmen.

Quantitative Erhebungen und Beispiele für Ergebnisse

Bisher hat das ifaa in Zusammenarbeit mit Verbandsingenieuren die 360°-Analyse bei vier Unternehmen angewendet, darunter drei Unternehmen aus dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Berlin-Brandenburg (VME). Weitere Erhebungen sind geplant. Aus der vorliegenden Stichprobe mit insgesamt 25 Führungskräften und 61 Mitarbeitern sind vielseitige Ergebnisse abzuleiten, von denen hier auszugsweise jeweils die Auswertung einer Frage aus jeder der drei Kategorien vorgestellt werden.

Zunächst ist in Abbildung 3 die **Auswertung** der Antworten auf die Frage abgebildet, ob während der Einführung von 5S durch die Mitarbeiter bislang unbekannte Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt wurden.

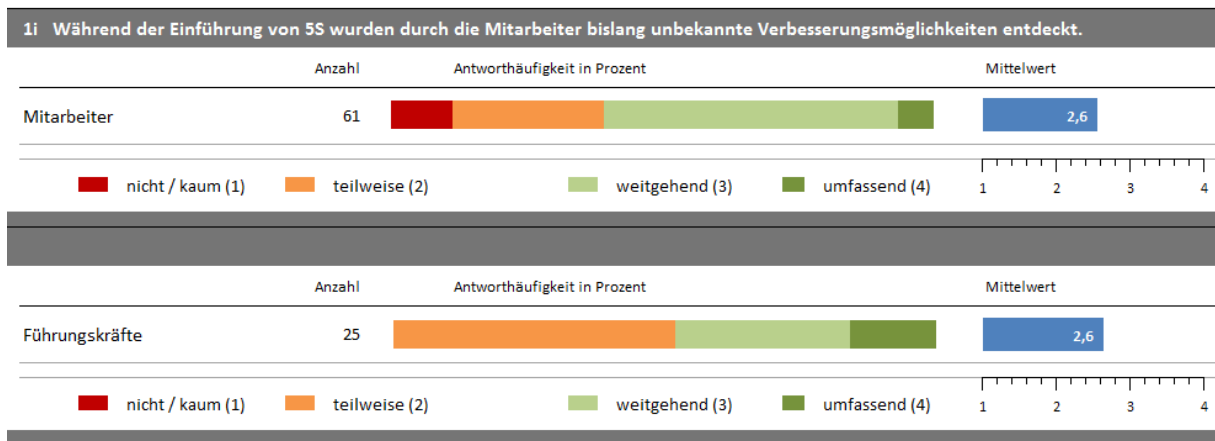


Abbildung 3: Auswertung aus Fragenkategorie 1 zu Erfahrungen während der Einführung von 5S (ifaa)

Darin ist ersichtlich, dass die Mitarbeiter überwiegend der Ansicht sind, dass sie unbekannte Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt haben, was auch von knapp der Hälfte der Führungskräfte so gesehen wird. Bei den Mitarbeitern gibt es jedoch auch einen Anteil von 11 Prozent, der dieser Aussage nicht oder kaum zustimmt.

Als nächstes ist in Abbildung 4 dargestellt, ob nach Einschätzung der Befragten Aufgaben effizienter erledigt werden können, nachdem ein Aufräumen, Säubern und Neuorganisieren des Arbeitsplatzes stattgefunden hat.

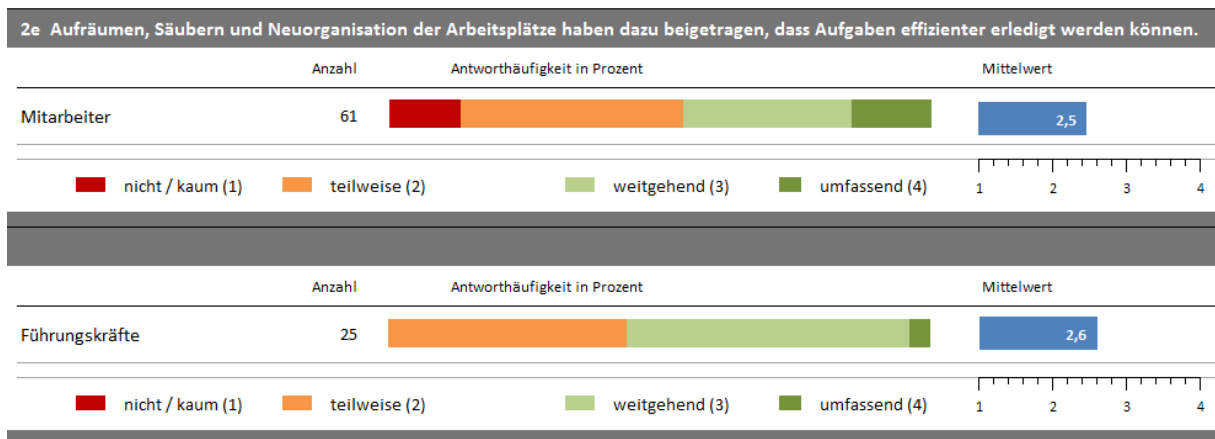


Abbildung 4: Auswertung aus Fragenkategorie 2 zu Ergebnissen der Einführung von 5S (ifaa)

Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie in Abbildung 3. Knapp die Hälfte der Mitarbeiter stimmt dieser Aussage umfassend oder weitgehend zu, jedoch sind auch 13 Prozent der Ansicht, dass dies nicht bzw. nur kaum zutrifft. Bei den Führungskräften zeigen größtenteils weniger extreme Antwortausprägungen – diese geben annähernd gleichverteilt an, dass die Aussage teilweise oder weitgehend zutrifft.

Interessant ist vor dem Hintergrund von Ziel und Nutzen der 360-Grad-Analyse, nämlich der Sicherstellung der Nachhaltigkeit von 5S-Maßnahmen, wie **Ergebnisse** dazu aussehen. Exemplarisch ist in Abbildung 5 abgebildet, wie die Befragten zu der Aussage stehen, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig treffen, um die Nachhaltigkeit und die Weiterentwicklung der Ergebnisse aus der Einführung von 5S zu besprechen.

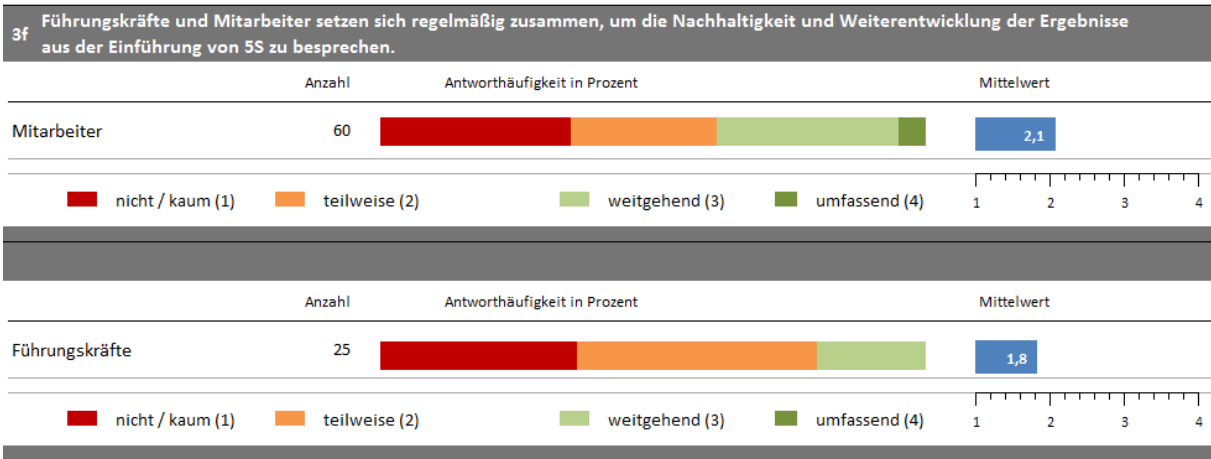


Abbildung 5: Auswertung aus Fragenkategorie 3 zu Kontrolle, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von 5S (ifaa)

Die Ergebnisse zeigen ein deutlich schlechteres Bild als bei den zuvor dargestellten Aussagen. 35 Prozent der Mitarbeiter und 36 Prozent der Führungskräfte geben an, dies ist nicht oder kaum der Fall. Weitere 27 Prozent der Mitarbeiter bzw. 44 Prozent der Führungskräfte sagen, dies wäre teilweise der Fall. Nur ein kleiner Teil sagt aus, regelmäßige Sitzungen fänden statt. Gerade dieses dritte Ergebnis verdeutlicht, wie wichtig Tools wie die 360-Grad-Analyse sind, um darauf aufbauend Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten.

Qualitative Erhebungen und Beispiele für Ergebnisse

Die qualitative Analyse der leitfragengestützten Führungskräfte-Interviews und des Mitarbeiter-Workshops erfolgt parallel zur Auswertung der quantitativen Erhebung mittels Fragebogen. Hierzu werden die getätigten Aussagen inhaltlich geclustert und – wie auch die Ergebnisse der quantitativen Auswertung der Fragebögen – in eine anschauliche Präsentation überführt, welche zur Ergebnisdarstellung am zweiten Tag des 360°-Workshops genutzt wird. Bei der Ergebnispräsentation sollten alle an der Bestandsaufnahme Beteiligten sowie die Geschäftsführung teilnehmen, gerne ergänzt um Mitglieder des Betriebsrates. Die Ergebnisse sind anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Personen getroffen werden können, der Inhalt aber im Sinne der jeweiligen Aussagen transportiert wird.

In der Auswertung und bei der Präsentation der Ergebnisse treten in der Regel unterschiedliche Sichtweisen und Bewertungen von Mitarbeitern und Führungskräften hervor. Eine Diskussion hierüber muss dennoch sachlich, konstruktiv und inhaltlich strukturiert geführt werden, um am Ende des Workshops kurzfristige und strategische Maßnahmen zu entwickeln, wie das Thema 5S im Allgemeinen und – wenn die Ergebnisse der Analyse entsprechendes Potenzial aufweisen – konkrete KVP-Ideen im Speziellen erfolgreich im Unternehmen umzusetzen sind.

Die Ergebnisse der qualitativen Auswertung stellen sich unternehmensspezifisch dar, es lassen sich jedoch über die vier bislang durchgeführten Workshops allgemeingültige Trends ableiten: So war allen untersuchten Unternehmen gemein, dass aufgrund mangelnder Information den Mitarbeitern Sinn und Zweck von 5S-Maßnahmen nicht umfänglich bewusst waren. Die Mitarbeiter gingen zumeist davon aus, dass lediglich eine Verbesserung des optischen Gesamteindrucks erzielt werden sollte (getreu dem Motto „es soll sauber sein, wenn der Kunde kommt“). Ebenfalls war in den Unternehmensbeispielen nicht erkennbar, welche strategischen Ziele die Geschäftsführung mit 5S verfolgt und was dies für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet. Des Weiteren fehlten verbindliche Aussagen darüber, was nach der Einführung von 5S folgen soll. Die Mitarbeiter fühlten sich schlecht informiert und stellten den Sinn und Nutzen von 5S bereits während der Einführungsphase infrage.

Das Informationsdefizit war jedoch nicht nur auf Mitarbeiterseite, sondern auch auf Seiten der Führungskräfte vorhanden. Eine ausreichende Schulung der Führungskräfte zu 5S war nicht vorhanden, was die Vermittlung der Vorteile und des Nutzens von 5S an die Mitarbeiter durch die Führungskräfte deutlich erschwerte.

Die Beurteilung der Ergebnisse der 5S-Einführung fällt bei den untersuchten Betrieben auf beiden Seiten positiv aus. Dies betrifft insbesondere die ersten drei Stufen von 5S: „Sortiere aus“ – „Sichtbar anordnen“ – „Saubermachen“. Das Ergebnis eines ersten 5S-Workshops und die damit erreichte Grundordnung begeistern Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Die Effekte bei der Vermeidung von Wege- und Suchzeiten werden als Ausdruck von Verbesserungen angesehen. Eine signifikante Reduzierung von physischen oder psychischen Belastungen wird von den Mitarbeitern nicht wahrgenommen.

Betrachtet man die Umsetzung der vierten und fünften Stufe („Standards festlegen“ und „Standards einhalten und verbessern“) der 5S-Methode, so fallen die Bewertungen deutlich ab.

Das Einführen und regelmäßige Überprüfen bzw. Weiterentwickeln von Standards ist aber wesentlich zur Aufrechterhaltung des im 5S-Prozess Erreichten. Entsprechend negativ waren die Bewertungen beider Seiten zur Nachhaltigkeit der 5S-Maßnahmen im Unternehmen. Für die Mitarbeiter ist es in allen Fällen sehr wichtig, sich im Rahmen einer Regelkommunikation über das Thema 5S mit einem Verantwortlichen auszutauschen und sich bei der Gestaltung des 5S-Prozesses zu beteiligen. Die von den Mitarbeitern im Rahmen der 5S-Workshops erarbeiteten Verbesserungsvorschläge sollten demnach zeitnah umgesetzt werden.

Maßnahmen-Tool zur Verbesserung der Nachhaltigkeit

Bei der Ergebnispräsentation haben die Beteiligten die Möglichkeit, strittige oder missverständliche Aussagen sachlich und ergebnisorientiert zu diskutieren. In der anschließenden Phase 3 werden die Ergebnisse im Nachgang der Präsentation von den Beteiligten gemeinsam operationalisiert und Maßnahmen zur Umsetzung bestimmt. Wie bei der Planung der Durchführung der 360°-Analyse und der Ergebnispräsentation sollte der Betriebsrat auch hierbei informiert oder eingebunden sein.

Es sollte zeitnah ein Arbeitskreis bestehend aus Führungskräften – und bei Bedarf ergänzt um Mitglieder der Geschäftsleitung sowie ausgewählte Mitarbeiter – die Planung der Maßnahmen vornehmen. Hierzu ist das „ifaa 360°-Maßmentool“ eine Hilfestellung. Dieses Tool fasst die zentralen Ergebnisse aus der quantitativen Analyse von Mitarbeiter- und Führungskräfte-sicht nach vier übergeordneten Kategorien zusammen. Diese sind: „Information“, „Motivation“, „Umsetzung“ und „Ergebnis“. Auf diesem Wege werden die quantitativen Ergebnisse verdichtet in sehr wenigen Kennzahlen ausgedrückt und Handlungsbedarfe können priorisiert werden. Abbildung 6 zeigt ein fiktives **Ergebnis für Führungskräfte**. In der Spalte „Bewertung“ finden sich die aggregierten Ergebnisse aus dem Fragebogen, zeilenweise dargestellt je Kategorie. In diesem Beispiel sind Potenziale insbesondere in den Bereichen der Information und im Cluster „Ergebnis“ zu finden.

360°-5S Maßnahmentool		Führungskräfte					
Cluster	Bewertung	Ziel (was)	Zweck (warum)	Mögliche Ursachen für Handlungsbedarf (generell) (Beispiele für Hindernisse)	Maßnahme kurzfristig, binnen 4 Wochen (Vorschläge)	Maßnahme langfristig, binnen 1 Jahr (Vorschläge)	Ergänzende Hinweise zum zwischenmenschlichen Umgang (wie gut umsetzen, was beachten)
Information	1,6	FK verstehen Sinn und Zweck von 5S, FK können MA informieren und den Bezug zu den Unternehmenszielen und der Vision verdeutlichen, FK bilden sich regelmäßig zum Thema weiter, FK haben didaktische Fähigkeiten, wie Informationen zu vermitteln sind.	5S ist ein wichtiger Bestandteil des KVP und muss daher in der Unternehmenskultur verankert sein, gelebt werden und bei der Umsetzung von Vision, Mission und Zielen des Unternehmens unterstützen.	Beitrag des Themas 5S zur Erreichung der Unternehmensziele ist nicht klar und/oder wird von FK nicht eingefordert, FK werden nicht umfangreich zu 5S geschult, Qualität der Schulungen zu 5S ist unzureichend, Überzeugung der FK ist nicht vorhanden; langfristige Unternehmensziele sind nicht definiert...	Grundsätzliche Entscheidung für 5S durch GF, Bestimmung der Ziele und Ressourcen zur Erreichung bereit gestellt werden, Informationen über 5S im Unternehmen bekannt geben (Mitarbeiterzeitschrift, Aushänge etc.), Zuständigkeit festlegen für Umsetzung 5S, Schulungen für FK (ifaa 5S-Workshop für FK), Definition von Zielwerten/Kennzahlen	Aufnahme von 5S in die Regelkommunikation (Shopfloor-Management sowie FK-Runde), regelmäßiger Abgleich von Ist-/Sollkennzahlen, Teilnahme an einem Arbeitskreis der Verbände, 5S-Unternehmensnetzwerk,	FK/GF setzen in gegenseitigem Einverständnis die Ziele fest und stehen mit vollem Einsatz "hinter der Sache" // MA müssen das Gefühl haben ausreichend informiert zu sein und wissen, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Ziele beitragen können
Motivation	3,8	FK sind die Motivatoren für die Mitarbeiter. Sie coachen und fördern die Mitarbeiter. Um motivieren zu können müssen sie von dem Nutzen von 5S überzeugt sein.	Das "Überleben" von 5S ist nur mit der intensiven Betreuung der direkten Vorgesetzten und dem Commitment der Unternehmensführung möglich. FK sind bei der Umsetzung von 5S in besonderer Weise gefordert. Sie müssen den Prozess am Leben erhalten und das Wissen der Mitarbeiter beim KVP nutzen.	FK sind vom Sinn und Nutzen von 5S nicht überzeugt, FK ist evtl. mit anderem (operativen) Aufgaben ausgelastet, Führung im eigentlichen Sinne findet nicht statt, evtl. sind die Führungsspannen zu groß	Besichtigung Good Practice, Austausch mit anderen Unternehmen, Wettbewerb unter den Abteilungen ausloben	Besichtigung Good Practice (ifaa Benchmark-Reise), Aufnahme des Themas in die Zielvereinbarung, Kommunikation im FK-Gespräch, Führungsaufgaben neu definieren, evtl. Führungsspannen verkleinern	allgemeine Unzufriedenheit der FK (bspw. aus dem Verhältnis mit Vorgesetzten) sollen im Vorfeld angesprochen werden, der Wille zur Umsetzung von 5S sollte nicht durch Frustration infolge bisheriger (wenig erfolgreicher) Maßnahmen getrübt sein
Umsetzung	3,1	FK beherrschen das systematische Vorgehen von 5S, FK unterstützen die MA bei der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Dies beinhaltet sowohl das Coaching, die Auditierung als auch die Kommunikation mit den MA.	Engagierte Mitarbeit der MA hängt stark von der schnellen und regelmäßigen Rückmeldung über das Geleistete (Audit) und von der Unterstützung der FK ab.	keine Zielvorgaben, unzureichende Methodenkenntnis, Moderationstechniken, organisatorische Aspekte (Raum, Zeit, Befugnisse), fehlende Sanktionsmöglichkeiten	Standards entwickeln anhand von "Leuchtturmprojekt", bei dem Vorteile für MA und Unternehmen aufgezeigt werden, Fotodokumentation (vorher/Nachher),	Übertragung der Erkenntnisse und Standards aus "Leuchtturmprojekt" in alle Bereiche des Unternehmens, ...	FK fühlen sich (zeitlich) nicht in der Lage, dieses Thema weiter voran zu treiben, weigern sich noch eine Aufgabe "on top" anzunehmen, Priorität und Ziele nicht klar
Ergebnis	2,8	FK unterstützen die MA beim 5S Prozess, sie verabschieden Standards und können die Ergebnisse der Maßnahmen bewerten, FK zeigen den MA deren Potenziale auf.	MA benötigen die Unterstützung der FK bspw. bei Investitionen, FK sind Mittler zwischen MA und GF, MA brauchen Standards, um den Prozess weiterzuentwickeln	fehlender Standard / fehlende Auditierungsmaßnahmen / mangelndes "Einfordern" seitens GF / keine Regelkommunikation über 5S	Durchführung von 5S-Workshops im gesamten Unternehmen, Erarbeitung von Standards	regelmäßige Bewertungen von 5S im Rahmen des Shopfloor-Managements (ifaa Handlungsleitfaden SFM), Aufbau Audit (ifaa Auditvorläge, Entwicklung Kennzahlen), Ergebnis als Teil des FK-Gehalts, Ausdehnung 5S-Maßnahmen auf indirekte Bereiche	FK müssen die Ziele von 5S klar sein, damit sie die Ergebnisse bewerten und die MA auf dem Weg zur Erreichung der Ziele unterstützen können.
		1,0-1,5	1,5-2,0	2,0-2,5	2,5-3,0	3,0-3,5	3,5-4,0
		Sehr großes Verbesserungspotenzial					Sehr kleines Verbesserungspotenzial

Abbildung 6: 360°-Maßnahmentool (fiktives Ergebnis) für die Führungskräfte

Weiterhin dient das Maßnahmentool als Informationsquelle über Ziel, Zweck und mögliche Ursachen eines Handlungsbedarfs anhand von Erfahrungswerten, um für den Anwender das Ableiten von Maßnahmen je nach Ergebnis des Clusters zu vereinfachen.

Das Tool bietet je Cluster Vorschläge für konkrete Maßnahmen, die untergliedert werden für Mitarbeiter und für Führungskräfte. Außerdem werden diese unterschieden zwischen kurzfristigen (binnen vier Wochen) und langfristigen Maßnahmen (binnen einem Jahr). Die unterschiedlichen Zeithorizonte sollen zum einen dazu dienen, zeitnah nach dem Workshop erste Handlungen vorzunehmen, um die Erkenntnisse aus Befragung und Interviews nicht in Vergessenheit geraten zu lassen, andererseits sollen sie durch die langfristige Perspektive auch die Nachhaltigkeit der Maßnahmen unterstützen. Die genannten Informationen werden ergänzt durch Hinweise zum zwischenmenschlichen Umgang, die mögliche Ursachen- und Wirkbeziehungen in Veränderungsprozessen deutlich machen und bei der Neuausrichtung der 5S-Maßnahmen Berücksichtigung finden müssen.

Fazit

Die Einführung und die nachhaltige Etablierung von 5S im Unternehmen ist einer der Schlüsselfaktoren zur Steigerung der Produktivität und somit der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Überprüfung betrieblicher 5S-Maßnahmen mit dem 360°-Tool des ifaa soll sicherstellen, dass Unterschiede in der Wahrnehmung erkannt und die Ursachen dafür beseitigt werden. Die Beteiligten sollen für die die Potentiale sensibilisiert werden und den 5S-Prozess auf Dauer erfolgreich gestalten.

Eine ausführliche Publikation sowie ein kurzer Film zu diesem Thema sind in Arbeit und werden voraussichtlich Ende 2018 veröffentlicht.

Das ifaa ist zur weiteren Validierung des 360°-Analysetool und zum Aufbau einer Benchmarkdatenbank auf der Suche nach weiteren Unternehmen, die mithilfe dieser Analyseverfahren ihre 5S-Maßnahmen überprüfen möchten. Bitte melden Sie entsprechenden Bedarf bei:

Ralph W. Conrad, r.conrad@ifaa-mail.de

Dr. Marc-André Weber, m.weber@ifaa-mail.de

Veranstaltungstipp

**7. Integrierte Fachkonferenz:
Ergonomie & Industrial Engineering**
(06.-07.06.2018 in Ingolstadt)

Nähere Informationen finden Sie unter:

<https://www.sv-veranstaltungen.de/fachbereiche/ergonomie-industrial-engineering/>

(Wenn Sie sich über das PDF unter: <https://www.arbeitswissenschaft.net/veranstaltungen/veranstaltungen-und-termine/> anmelden, so werden Ihnen 20% Rabatt auf die reguläre Anmeldebüher gewährt.)

.....
ANSPRECHPARTNERIN: Cécilia Hinard M.A.

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-13, Fax 0211 542263-37, c.hinard@ifaa-mail.de

.....
HERAUSGEBER: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-0, Fax 0211 542263-37, www.arbeitswissenschaft.net

.....
INSTITUTSDIREKTOR: Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser