

PROCESS LAB PRO

Praxisleitfaden 5S

Einführung, Audit und Aufrechterhaltung des Standards im
Produktionswerk

Teil des 5S-Einführungssets

1S

Aussortieren

2S

Systematisieren

3S

Säubern

4S

Standardisieren

5S

Selbstdisziplin

In diesem Leitfaden: wie Sie eine 5S-Einführung vorbereiten und durchführen, wie Sie das Ergebnis mit einem 0–4-Audit messen, wie Sie Feststellungen in Maßnahmen umwandeln und wie Sie die Ordnung nach dem Ende der Aktion aufrechterhalten.

Lizenziertes Exemplar für:

Version 1.0 | Process Lab Pro | processlabpro.com

Inhaltsverzeichnis

1. So nutzen Sie das Set.....	3
2. 5S auf einen Blick.....	4
3. Vorbereitung der Einführung.....	6
4. Einführung Schritt für Schritt.....	8
5. Plan für 30 / 60 / 90 Tage.....	15
6. Das 5S-Audit.....	17
7. Nach dem Audit: Maßnahmen und Überprüfung.....	20
8. Standard aufrechterhalten.....	21
9. Häufigste Fehler und wie man sie behebt.....	22
10. Fragen und Antworten.....	23
Anhänge.....	24

So lesen Sie diesen Leitfaden

Sie führen 5S zum ersten Mal ein? Lesen Sie die Kapitel 1–5 der Reihe nach und beginnen Sie dann mit einer Pilotaktion in einem Bereich.

5S ist schon da, funktioniert aber nicht? Gehen Sie gleich zu den Kapiteln 6–9: Audit, Abschluss von Maßnahmen und Diagnose typischer Probleme.

Sie führen Audits durch? Kapitel 6 und die Excel-Datei „5S_Auditset.xlsx“ sind Ihre wichtigsten Werkzeuge.

1. So nutzen Sie das Set

Das Set besteht aus mehreren Dateien, die zusammenarbeiten. Jede hat eine Aufgabe, und die Daten fließen automatisch zwischen ihnen.

Datei	Wofür sie dient	Wann Sie sie nutzen
Leitfaden (dieses Dokument)	Die Methode: wie man 5S einführt, auditiert und aufrechterhält.	Vor dem Start und als Spickzettel unterwegs.
5S_Auditset.xlsx	Bewertungsbogen (40 Fragen, Skala 0–4), Ergebnis-Dashboard, Maßnahmenplan, Register der roten Tags, Auditplan und 30/60/90-Tage-Plan.	Täglich während der Einführung, bei jedem Audit.
5S_Auditset_BEISPIEL.xlsx	Dieselbe Datei mit Demonstrationsdaten gefüllt. Sie sehen, wie das Ergebnis aussieht.	Zu Beginn, um die Logik zu verstehen.
5S_Formulare_A4.pdf	Auditformular, Karte für das rote Tag, 5-Minuten-Checkliste, Maßnahmenplan, Besprechungsprotokoll.	Zum Drucken und für die Arbeit in der Halle.
5S_Formulare_A3.pdf	Standardkarte „vorher / nachher“, 5S-Ergebnistafel, Reinigungsplan.	Zum Ausdruck für die Tafel im Bereich.

Der Arbeitsweg in sechs Schritten

- 1. Einstellungen.** Tragen Sie in Excel den Firmennamen sowie die Liste der Bereiche und Auditoren ein. Das Standardziel ist 80 % (im Reiter „Einstellungen“ änderbar).
- 2. Einführungsplan.** Weisen Sie im Reiter „Einfuehrung_90_Tage“ Verantwortliche und Termine zu.
- 3. Nullaudit.** Bevor Sie etwas ändern, führen Sie ein vollständiges Audit durch und machen Fotos. Das ist der Bezugspunkt für alle späteren Ergebnisse.
- 4. 1S–3S-Aktionen** im Pilotbereich. Rote Tags erfassen Sie im Reiter „Rote_Tags“.
- 5. Standard und Rhythmus** (4S, 5S). Tafel aufhängen, 5-Minuten-Kontrolle einführen, Auditplan festlegen.
- 6. Monatliche Überprüfung.** Das „Dashboard“ zeigt Trend, 5S-Profil und Bereichsraking. Überfällige Maßnahmen sehen Sie im „Massnahmenplan“.

Für wen dieses Set ist

Für Produktionsleiter, 5S-Leiter, Prozessingenieure oder Spezialisten für kontinuierliche Verbesserung, die 5S in einem Produktionswerk leiten sollen. Eine leitende Person genügt, sofern sie die Unterstützung der Führung hat (Kapitel 3).

Die Auditfragen sind für die Produktionshalle geschrieben. Für Lager oder Büro brauchen sie eine kleine Anpassung (Kapitel 10).

2. 5S auf einen Blick

5S ist ein System zur Aufrechterhaltung von Ordnung und Standard am Arbeitsplatz. Der Name stammt von fünf japanischen Wörtern, die mit S beginnen. Im gesamten Set verwenden wir deutsche Bezeichnungen.

	Name	Japanisch	Was es in der Praxis bedeutet
1S	Aussortieren	Seiri	Es bleibt nur, was gebraucht wird. Für alles andere gibt es eine Entscheidung.
2S	Systematisieren	Seiton	Alles hat einen festen, gekennzeichneten Platz. Fehlendes oder Überzähliges fällt sofort auf.
3S	Säubern	Seiso	Sauberkeit verbunden mit Inspektion. Wir suchen und beseitigen die Schmutzquellen.
4S	Standardisieren	Seiketsu	Der Sollzustand ist beschrieben und in Fotos gezeigt, im ganzen Werk einheitlich.
5S	Selbstdisziplin	Shitsuke	Aufrechterhaltung des Standards als Teamgewohnheit, unterstützt von der Führung.

Was 5S ist und was nicht

- **Es ist** das Fundament stabiler Prozesse. Ohne Ordnung lassen sich Standardarbeit, TPM, Kanban oder schnelle Rüstwechsel (SMED) kaum einführen. Jedes dieser Werkzeuge setzt voraus, dass Werkzeuge, Material und Informationen dort sind, wo sie sein sollen.
- **Es ist** ein Weg, Abweichungen schnell zu erkennen. Hat alles seinen Platz, fallen Fehlendes, Überschuss oder ein Leck sofort auf.
- **Es ist nicht** eine Generalreinigung. Aufräumen vor einem Kundenbesuch wirkt eine Woche. 5S baut ein System auf, das auch funktioniert, wenn niemand hinsieht.
- **Es ist nicht** eine einmalige Aktion. Die ersten drei S lassen sich in wenigen Wochen umsetzen. Das vierte und fünfte entscheiden, ob der Effekt ein Jahr hält.
- **Es ist nicht** ein Instrument zum Bestrafen von Menschen. Wird das Audit genutzt, um Schuldige zu suchen, beginnen die Mitarbeiter Probleme zu verbergen, und die Ergebnisse verlieren ihre Glaubwürdigkeit.

Welche Effekte sich realistisch messen lassen

Wir versprechen keine „Lehrbuch“-Prozentsätze, denn sie hängen vom Werk ab. Wählen Sie stattdessen 2–3 Kennzahlen und messen Sie sie vor der Einführung (Kapitel 3). Typische, gut messbare Effekte sind:

- kürzere Zeit zum Finden von Werkzeugen, Material und Dokumenten am Arbeitsplatz,
- weniger Meldungen über fehlende oder falsche Werkzeuge und Etiketten,
- zurückgewonnene Fläche (m² nach Entfernen überflüssiger Gegenstände),
- weniger Beinaheunfälle durch Stolpern, Lecks und zugestellte Wege,
- ein höheres 5S-Auditergebnis und ein stabiler Trend in den folgenden Monaten.

5S ersetzt nicht den Arbeitsschutz

Die 5S-Regeln ergänzen Sicherheitsvorschriften und -verfahren, ändern sie aber nicht. Beim Reinigen von Maschinen, Markieren von Verkehrswegen, bei der Abfallwirtschaft und beim Umgang mit Gefahrstoffen gelten die Anweisungen des Werks. Im Zweifel stimmen Sie den Plan mit der Arbeitsschutzabteilung ab.

3. Vorbereitung der Einführung

Die überwiegende Mehrheit gescheiterter 5S-Einführungen endet nicht während der Aktion, sondern zwei Monate danach. Widmen Sie daher die ersten zwei Wochen dem Fundament.

3.1 Sponsor und 5S-Leiter

Sie brauchen zwei Rollen. Der **Sponsor** (Werks- oder Produktionsleiter) gewährt Zeit, genehmigt Entscheidungen zu roten Tags und besucht die Bereiche regelmäßig. Der **5S-Leiter** koordiniert die Einführung, führt Audits durch und überwacht den Maßnahmenplan. Halten Sie diese Rollen schriftlich fest und legen Sie fest, wie viele Stunden pro Woche der Leiter dafür hat. Ohne schriftlich festgelegte Zeit wird 5S zum Zusatz „nach Feierabend“.

3.2 Auswahl des Pilotbereichs

Beginnen Sie mit einem Bereich. Der Erfolg des Piloten ist das beste Argument für die übrigen. Ein guter Bereich erfüllt die meisten der folgenden Kriterien:

Kriterium	Warum es wichtig ist
Schichtleiter oder Vorarbeiter will mitmachen	Ohne lokalen Leiter wird die Aktion zur Anordnung von oben.
Der Effekt ist innerhalb von 2–4 Wochen sichtbar	Das Team muss eine Veränderung sehen, bevor die Motivation sinkt.
Der Bereich ist repräsentativ (weder der schlechteste noch der Vorzeigebereich)	Die Erkenntnisse lassen sich auf andere Bereiche übertragen.
Die Größe liegt im Rahmen der Arbeit einer Schicht	Typisch eine Linie, Zelle oder ein Handlager. Große Hallen in Zonen unterteilen.
Der Wert des Verlusts ist bekannt (Suchzeit, Stillstände, Reklamationen)	Das Ergebnis vorher und nachher lässt sich leichter zeigen.

3.3 Ziele und Kennzahlen

Schreiben Sie das Ziel in einem Satz, z. B.: „Der Bereich Linie 1 erreicht innerhalb von 90 Tagen ein Auditergebnis von mindestens 80 % und hält es drei Audits in Folge.“ Fügen Sie 2–3 zusätzliche Kennzahlen hinzu. Beispiele mit Messmethode:

Kennzahl	Wie vor der Einführung messen
Zeit zum Finden von Werkzeugen oder Material	10 zufällige Suchvorgänge während einer Schicht mit der Stoppuhr messen. Durchschnitt notieren.
Anzahl der aus dem Bereich entfernten Gegenstände	Register der roten Tags (Reiter „Rote_Tags“).
Zurückgewonnene Fläche	Die von überflüssigen Gegenständen belegte Fläche vor und nach der 1S-Aktion messen.
Anzahl der Instandhaltungsmeldungen aus dem Bereich	Zusammenstellung der Meldungen der letzten 3 Monate und der ersten 3 Monate nach der Einführung.
5S-Auditergebnis	Nullaudit in der Excel-Datei.

3.4 Schulung des Pilotteams

Führen Sie 60–90 Minuten mit dem gesamten Pilotteam durch, am besten in der Halle an den Arbeitsplätzen. Eine Beispielagenda steht in Anhang A. Am wichtigsten ist, dass die Leute drei Dinge hören: warum wir das tun (was es ihnen erleichtert), wer über rote Tags entscheidet und dass das Audit nicht dazu dient, Personen zu beurteilen.

3.5 Ausgangszustand: Fotos und Nullaudit

- **„Vorher“-Fotos.** Wählen Sie 8–12 feste Punkte (Arbeitsplätze, Regale, Schränke, Boden an den Maschinen, Lagerzonen). Markieren Sie die Standorte, damit Sie die „Nachher“-Fotos später aus derselben Perspektive aufnehmen können.
- **Nullaudit.** Führen Sie ein vollständiges Audit gemäß Kapitel 6 durch, ohne den Bereich vorher „in Ordnung zu bringen“. Sie interessieren sich für den echten Ausgangspunkt.
- **Ergebnis in Excel eintragen** als Audit Nr. 1. Im Dashboard erscheint es als „Erstes Audit“ im Radardiagramm.

3.6 Vorzubereitendes Material

Bereich	Beispielmaterial
1S Aussortieren	Rote Tags (Formular im Set), festgelegte Quarantänezone, Säcke, Wagen, Tag-Register.
2S Systematisieren	Hallentaugliche Etiketten, Klebeband oder Farbe für die Bodenmarkierung, Folie oder Schaumstoff für Werkzeugschatten, Marker, Behälter.
3S Säubern	Reinigungsset dauerhaft im Bereich, Bindemittel, Auffangwannen, Reinigungsmittel, Schutzvorrichtungen.
4S Standardisieren	Kamera oder Telefon für Fotos, Tafel, A3-Ausdrucke (Standardkarte, Ergebnistafel).
5S Selbstdisziplin	Auditplan, 5-Minuten-Kontrollliste, ein Platz an der Tafel für Ergebnisse und Maßnahmen.

Kommunikation: was dem Team sagen

„Das ist keine Kontrolle. Wir wollen, dass ihr weniger sucht und bequemer arbeitet. Ihr wisst am besten, was stört. Was am Arbeitsplatz bleibt, entscheiden wir gemeinsam mit euch.“

Die häufigsten Sorgen sind: „Wer wird putzen“, „Man nimmt mir mein Werkzeug weg“ und „Das gilt für zwei Wochen, und dann kommt alles zurück“. Beantworten Sie jede direkt, bevor jemand danach fragt.

4. Einführung Schritt für Schritt

Jedes S hat denselben Aufbau: Ziel, Schritte, Werkzeuge aus dem Set, Beispiel, typische Fehler und Abschlusskriterium. Die Schritte 1S–3S führen Sie innerhalb von 2–4 Wochen im Pilotbereich durch, 4S–5S bauen Sie parallel auf und verfeinern sie in den folgenden Monaten.

1S

Aussortieren Seiri

Am Arbeitsplatz bleibt nur, was in dieser Schicht gebraucht wird. Für alles andere gibt es eine Entscheidung: zurück, verlagern, verkaufen oder verschrotten.

So gehen wir vor

1

Nutzungskriterium festlegen

Legen Sie mit dem Team fest, wie oft ein Gegenstand benutzt werden muss, um einen Platz am Arbeitsplatz zu verdienen. Beispielregel: **jede Schicht** benutzt bleibt am Arbeitsplatz, **wöchentlich** im Bereich (z. B. Schrank oder Regal), **monatlich** im Handlager, **seltener** erfordert eine Entscheidung.

2

Bereich mit roten Tags durchgehen

Jeder Gegenstand, der das Kriterium nicht erfüllt oder einen unbekannten Zweck hat, erhält ein rotes Tag: Name, Menge, Grund (überflüssig, beschädigt, Überschuss, unbekannt), Datum und wer ihn markiert hat. Schauen Sie in Schränke, Schubladen, unter Tische und auf die Regale.

3

Markierte Gegenstände in die Quarantänezone bringen

Legen Sie einen gekennzeichneten Platz fest („rote Zone“). Wir werfen nichts ohne Entscheidung weg, aber es kommt auch nichts an den Arbeitsplatz zurück, solange es keine gibt.

4

Tags registrieren

Tragen Sie jedes Tag in den Reiter „Rote_Tags“ ein. Die Tag-Nummer vom Formular ist der Schlüssel, der den Gegenstand mit dem Eintrag verbindet.

5

Innerhalb von 7 Tagen entscheiden

Eine befugte Person (Schichtleiter oder Sponsor) wählt: **bleibt** (kommt an seinen Platz zurück), **verlagern** in einen anderen Bereich, **verkaufen oder abgeben**, **verschrotten oder entsorgen**. Für Abfälle, kalibrierte Werkzeuge und Gefahrstoffe gelten die Verfahren des Werks.

6

Zone leeren und Effekt dokumentieren

Machen Sie ein „Nachher“-Foto, zählen Sie die Gegenstände und messen Sie die zurückgewonnene Fläche. Diese Daten sind für die 90-Tage-Zusammenfassung nützlich.

Werkzeuge aus dem Set

- Formular: **Karte für das rote Tag** (A4-PDF).
- Excel: Reiter **Rote_Tags** (Register, Entscheidungsfrist, Tage offen, Statistiken).
- Excel: Auditfragen 1.1–1.8.

Beispiel aus der Halle

An der Verpackungslinie markierte das Team unter anderem einen Satz Vorrichtungen nach einem Modellwechsel, ein Dutzend leerer Mehrwegpaletten und eine Kiste mit unmarkierten Verbindungselementen. Nach einer Woche fielen die Entscheidungen: Vorrichtungen in den Werkzeugbau, Paletten ins Verpackungslager, Verbindungselemente zur Identifizierung und Neuordnung. Eine Palettenreihe verschwand vom Boden an der Linie.

Typische Fehler

- Wegwerfen ohne Entscheidung und ohne Register, was in einem Konflikt endet („wo ist mein Werkzeug?“).
- Eine Quarantänezone ohne Frist, die nach einigen Monaten zum neuen Lagerplatz wird.
- Aussortieren nur „sichtbarer“ Dinge: Schränke, Schubladen und obere Regale bleiben unberührt.
- Auslassen von Dokumenten, Anweisungen und elektronischen Dateien des Arbeitsplatzes.

Abschlusskriterium 1S

Alle Gegenstände mit unklarem Status haben ein Tag und einen Registereintrag. Die Entscheidungen fielen innerhalb von 7 Tagen. Die Quarantänezone ist leer oder enthält nur Gegenstände mit Entscheidungsfrist. Das Ergebnis der Fragen 1.1–1.8 im Audit nach der Aktion beträgt im Durchschnitt mindestens 3 Punkte.

2S

Systematisieren Seiton

Jeder Gegenstand hat einen festen, gekennzeichneten Platz, und Fehlendes oder Überzähliges fällt in Sekunden auf.

So gehen wir vor

1

Beobachten, wie gearbeitet wird

Notieren Sie 15 Minuten lang, wonach der Bediener greift, wohin er geht oder wofür er sich bückt. Aus dieser Beobachtung ergibt sich, was am nächsten liegen soll und in welcher Reihenfolge.

2

Plätze nach Häufigkeit und Arbeitsreihenfolge zuweisen

Das Häufigste in Armreichweite, Selteneres im Schrank am Arbeitsplatz, das Seltenste im Handlager. Werkzeuge in der Reihenfolge der Verwendung anordnen.

3

Jedem Platz eine Adresse geben

Werkzeugkontur oder „Schatten“, Etikett am Regalfach, Lagerplatznummer am Regal. Das Etikett muss aus 2–3 Metern lesbar und hallentauglich sein. Regel: **Eine neue Person findet den Gegenstand ohne zu fragen.**

4

Min/Max-Stände festlegen

Für Material, Halbfertigwaren und Verbrauchsmittel den Mindestbestand (Signal zum Auffüllen) und den Höchstbestand (Lagergrenze) markieren.

5

Boden und Wege markieren

Lagerzonen, Palettenplätze, Verkehrswege, Brandschutzausrüstung und Ausgänge. Bei der Wahl von Farben und Symbolen richten Sie sich nach den Arbeitsschutzregeln des Werks und den geltenden Normen.

6

30-Sekunden-Test durchführen

Bitten Sie eine Person von außerhalb des Bereichs, fünf genannte Gegenstände zu finden und zu zeigen, was fehlt. Dauert es pro Gegenstand länger als ein paar Sekunden, muss das Adresssystem verbessert werden.

Beispiel-Farbcode

Farbe	Typische Verwendung
Gelb	Verkehrswege, Grenzen der Arbeitszonen, Abstellplätze für Flurförderzeuge.

Farbe	Typische Verwendung
Weiß	Lagerplätze für Produkte, Paletten und Behälter.
Rot	Quarantänezone, fehlerhafte Produkte, Brandschutzausrüstung.
Blau	Wartende Materialien und Halbfertigwaren (z. B. zur Prüfung).
Grün	Sicherheitsausrüstung, Erste Hilfe, freigegebene Produkte.
Gelb-Schwarz	Gefahrenstellen (Kanten, Hindernisse, Fahrzonen von Flurförderzeugen).

Das Obige ist ein Beispiel häufig verwendeter Konventionen. Am wichtigsten sind Einheitlichkeit im ganzen Werk und die Übereinstimmung mit den internen Arbeitsschutzregeln.

Werkzeuge aus dem Set

- Excel: Auditfragen 2.1–2.8.
- Formular **Standardkarte „vorher / nachher“** (A3-PDF): Platz für Fotos und Beschreibung.
- Beispiel-Farbcode (an die Werksregeln anpassen, Tabelle oben).

Beispiel aus der Halle

Im Werkzeugbau erhielt jedes Werkzeug eine Kontur auf dem Schattenbrett und jede Schublade ein Etikett mit Inhaltsliste. Nach einer Woche bemerkte der Vorarbeiter, dass ein fehlender Schlüssel nach der Schicht auf den ersten Blick sichtbar ist, ohne zu zählen.

Typische Fehler

- Mit Marker „schnell“ beschriebene Etiketten, die sich nach einem Monat abreiben oder ablösen.
- Adressen nach dem Lagerlayout statt nach der Arbeitsreihenfolge.
- Kein Min/Max, sodass die „Ordnung“ verschwindet, sobald eine Lieferung eintrifft.
- Farbkennzeichnung in jeder Abteilung anders.

Abschlusskriterium 2S

Jeder Gegenstand hat einen festen Platz. Der 30-Sekunden-Test war erfolgreich. Boden und Wege sind markiert, die Brandschutzausrüstung ist zugänglich. Die Fragen 2.1–2.8 erreichen im Durchschnitt mindestens 3 Punkte.

3S

Säubern Seiso

Sauberkeit ist mit Inspektion verbunden: Beim Reinigen finden wir Lecks, Spiel und Schmutzquellen und beseitigen sie anschließend.

So gehen wir vor

1 Die erste gründliche Reinigung als Inspektion durchführen

Reinigen Sie einmalig Maschinen, Schutzvorrichtungen, Boden, Regale und Beleuchtung. Notieren Sie dabei Auffälligkeiten: Lecks, Spiel, Risse, fehlende Schrauben, undichte Schläuche. Das ist das wertvollste Ergebnis dieser Aktion.

2 Schmutzquellen finden

Ermitteln Sie für jede Stelle, die schnell schmutzig wird, die Quelle: Leck, Staub, Späne, Überlauf. Nutzen Sie die 5-Why-Methode (Werkzeug „5 Whys Worksheet“ auf processlabpro.com).

3 Reinigungsplan erstellen

Legen Sie für jedes Objekt fest: was, womit, wie, wie oft, wer und wie viele Minuten. Ein namentlicher Verantwortlicher ist wichtiger als eine detaillierte Beschreibung. Hängen Sie das Formular „Reinigungsplan“ (A3-PDF) im Bereich auf.

4 Reinigungsset im Bereich platzieren

Besen, Kehrschaufel, Lappen, Bindemittel, Staubsauger: an einem festen Platz, mit Kontur. Muss das Gerät geholt werden, wird die Reinigung aufgeschoben.

5 Quellen beseitigen statt Folgen aufräumen

Schutzvorrichtungen, Wannen, Absaugungen, Dichtungen. Tragen Sie jede Maßnahme mit Verantwortlichem und Termin in den Maßnahmenplan ein.

6 Reinigungsstandard festhalten

Ein Foto des „sauberen“ Bereichs auf der Standardkarte. So weiß jeder, wie das Ziel aussieht.

Werkzeuge aus dem Set

- Formular: **Reinigungsplan** (A3-PDF).
- Excel: **Massnahmenplan**: Maßnahmen zur Beseitigung von Schmutzquellen.
- Excel: Auditfragen 3.1–3.8.

Beispiel aus der Halle

Unter dem Hydraulikaggregat erschien täglich ein Ölfleck. Statt ihn jede Schicht zu beseitigen, trug das Team den Dichtungstausch in den Maßnahmenplan ein und ergänzte eine Auffangwanne. Nach drei Wochen war der Fleck verschwunden, und die Meldung aus der Reinigung verhinderte eine schwerere Störung.

Typische Fehler

- Reinigung ohne Inspektion: Der Schmutz verschwindet, aber niemand hält fest, woher er kam.
- Verwischte Verantwortung („alle reinigen“), also niemand.
- Reinigung von Maschinen ohne Beachtung der Regeln für sicheres Arbeiten, einschließlich Abschalten und Sichern der Energiezufuhr nach dem Verfahren des Werks.
- Konzentration nur auf den Boden, unter Auslassung der oberen Maschinenteile und der Beleuchtung.

Abschlusskriterium 3S

Der Bereich ist sauber, auch an schwer zugänglichen Stellen. Der Reinigungsplan hängt aus und wird ausgefüllt. Die Hauptschmutzquellen sind identifiziert und haben Maßnahmen. Die Fragen 3.1–3.8 erreichen im Durchschnitt mindestens 3 Punkte.

4S**Standardisieren** Seiketsu

Der Sollzustand ist beschrieben, in Fotos gezeigt und im ganzen Werk identisch, sodass er nicht vom Gedächtnis Einzelner abhängt.

So gehen wir vor

1 Standard auf einer Seite festhalten

Die Standardkarte „vorher / nachher“ (A3) enthält Fotos des Sollzustands der Schlüsselpunkte des Bereichs, eine kurze Beschreibung und das Aktualisierungsdatum. Regel: **Der Standard muss in 1–2 Minuten ohne Lesen von Anweisungen verständlich sein.**

2 Kennzeichnungen im ganzen Werk vereinheitlichen

Dieselben Farben, Symbole und dasselbe Etikettenformat in benachbarten Bereichen. Halten Sie sie in einem Werksdokument fest und hängen Sie es an einem gemeinsamen Ort aus.

3 Rollen zuweisen

Bereichsverantwortlicher (Person, die für das Ergebnis verantwortlich ist), 5S-Leiter, Verantwortliche für Zonen. Namen an der Tafel im Bereich.

4 5-Minuten-Tageskontrolle einführen

Eine 8-Punkte-Checkliste, vom Bediener am Schichtende ausgefüllt (Formular im Set, Anhang B). Abweichungen im Maßnahmenplan erfassen.

5 5S-Tafel in Betrieb nehmen

Aushängen: aktuelles Ergebnis und Trend, die 3 wichtigsten Maßnahmen, Fotos „vorher und nachher“, Name des Bereichsverantwortlichen, Datum des nächsten Audits.

6 5S in bestehende Prozesse einbauen

Schulung neuer Mitarbeiter im Bereichsstandard, Änderungen des Arbeitsplatzlayouts (erfordern eine Aktualisierung des Standards), Kauf neuer Werkzeuge (jedes erhält sofort seinen Platz).

Werkzeuge aus dem Set

- Formulare: **Standardkarte vorher/nachher** und **5S-Ergebnistafel** (A3-PDF).
- Formular: **5-Minuten-Checkliste** (A4-PDF).
- Excel: Auditfragen 4.1–4.8.

Beispiel aus der Halle

Im Montagebereich wurden drei Standardfotos ausgehängt (Arbeitsplatz, Materialwagen, Schrank). Ein neuer Mitarbeiter erhielt sie am ersten Tag und hielt nach wenigen Stunden das Layout selbst ein. Der Schichtleiter nutzte die Fotos, um den Zustand morgens und nach der Schicht zu vergleichen.

Typische Fehler

- Ein Standard in Form eines mehrseitigen Dokuments, das niemand liest.
- Fotos, die nach dem Umbau des Arbeitsplatzes nicht mehr der Realität entsprechen.
- Eine Checkliste, die „im Block“ am Freitag oder vor dem Audit ausgefüllt wird. Statt einer Liste Tag für Tag aus der Schicht entsteht ein wertloses Blatt Papier.
- Unterschiedliche Kennzeichnungsregeln in verschiedenen Abteilungen.

Abschlusskriterium 4S

Der visuelle Standard hängt im Bereich und ist aktuell. Die Rollen sind bekannt. Die 5-Minuten-Liste wird täglich von den Bedienern ausgefüllt. Die 5S-Tafel wird gepflegt. Die Fragen 4.1–4.8 erreichen im Durchschnitt mindestens 3 Punkte.

5S

Selbstdisziplin Shitsuke

Ordnung ist eine Gewohnheit des Teams und keine Aktion vor dem Audit. Die Führung sieht sie, misst sie und unterstützt sie.

So gehen wir vor**1****5S-Rhythmus festlegen**

Tägliche Kontrolle (5 Minuten), wöchentliche Überprüfung durch den Leiter, monatliches formales Audit, vierteljährliches Kreuzaudit, jährliche Überprüfung der Standards (Kapitel 8). Halten Sie den Rhythmus fest und tragen Sie ihn in den Auditplan in Excel ein.

2**Führung in der Halle einbinden**

Wöchentlicher Besuch der Führungskraft in einem Bereich (Gemba), mit 3–4 konkreten Fragen und Entscheidungen vor Ort. Die Selbstdisziplin des Teams wächst dort, wo Interesse der Vorgesetzten sichtbar ist.

3**Maßnahmen termingerecht abschließen**

Der Maßnahmenplan ist ein Glaubwürdigkeitssystem. Wenn Feststellungen aus Audits monatelang hängen, schließt das Team daraus, dass 5S nicht wichtig ist.

4**Fortschritt anerkennen**

Zeichnen Sie das Team mit dem größten Fortschritt aus, nicht nur das mit dem höchsten Ergebnis. Vermeiden Sie Rankings, die schwächere Bereiche bestrafen und zum „Retten des Ergebnisses“ verleiten.

5**Ideen der Mitarbeiter sammeln**

Ideenbox oder -tafel, Antwort innerhalb von 7 Tagen, umgesetzte Vorschläge mit Namen des Urhebers sichtbar.

6**Trend messen und besprechen**

Das 5S-Ergebnis und die Zahl offener Maßnahmen sind feste Punkte der monatlichen Überprüfungsbesprechung.

Werkzeuge aus dem Set

- Excel: **Auditplan** (Jahresplan gegenüber Durchführung).
- Excel: **Dashboard** (Trend, Radar, Ranking).
- Formular: **Protokoll der Überprüfungsbesprechung und Maßnahmenplan** (A4-PDF).
- Excel: Auditfragen 5.1–5.8.

Beispiel aus der Halle

In einem Bereich erreichte das 1S–3S-Ergebnis 90 %, das 5S-Ergebnis aber nur 45 %. Das Audit zeigte, dass die Ordnung nur dank einer engagierten Person gehalten wurde. Nach Einführung eines wöchentlichen Gemba der Führungskraft und namentlicher Zonenverantwortlicher stieg das 5S-Ergebnis innerhalb von zwei Monaten.

Typische Fehler

- Selbstdisziplin als „Charaktereigenschaft“ zu betrachten. In Wirklichkeit ist sie ein **System**: Rhythmus, Rolle der Führung und schneller Abschluss von Feststellungen.
- Zu seltene oder „wegen viel Arbeit“ verschobene Audits.
- Kontrolle nur zu besonderen Anlässen, an den übrigen Tagen kein Interesse.
- Belohnungen und Strafen allein auf Grundlage des Zahlenergebnisses, was zu überhöhten Bewertungen führt.

Abschlusskriterium 5S

Audits finden nach Plan statt. Mindestens 90 % der Maßnahmen werden termingerecht abgeschlossen. Die Führung besucht den Bereich regelmäßig. Das Ergebnis hält das Zielniveau über drei Audits in Folge. Die Fragen 5.1–5.8 erreichen im Durchschnitt mindestens 3 Punkte.

5. Plan für 30 / 60 / 90 Tage

Der folgende Plan ist eine bewährte Aufteilung für die ersten drei Monate. Dieselben Aufgaben finden Sie im Reiter „Einfuehrung_90_Tage“ in Excel, wo Sie Verantwortliche und Termine zuweisen und den Fortschritt verfolgen.

Tage 1–30: Fundament und Pilot

Aufgabe	Abschlusskriterium
Sponsor der Einführung und 5S-Leiter benennen	Sponsor (Werks- oder Produktionsleiter) und Leiter haben ihre Rollen und Zeit im Kalender schriftlich festgehalten.
Pilotbereich auswählen	Ein Bereich mit sichtbarem Potenzial und engagiertem Schichtleiter. Weder der schlechteste noch der beste im Werk.
Ziele und Kennzahlen festlegen	Ein schriftliches Auditziel (z. B. 80 %), ein Termin und 2–3 messbare Effekte (Suchzeit, Fläche, Anzahl der Meldungen).
Pilotteam schulen (60–90 Min.)	Anwesenheitsliste; das Team kennt die 5 Schritte, das rote Tag und die Regeln der Quarantänezone.
Fotos des Ausgangszustands aufnehmen	„Vorher“-Fotos von denselben Stellen, die später für die „Nachher“-Fotos dienen.
Nullaudit durchführen	Vollständiger Auditbogen in der Excel-Datei; das Ergebnis ist der Bezugspunkt.
Material vorbereiten	Rote Tags, Klebeband, Etiketten, Tafel, Behälter für die Quarantänezone, Säcke, Reinigungsmittel.
1S-Aktion: Aussortieren mit roten Tags	Alle Gegenstände mit unklarem Status sind mit einem Tag versehen und im Register erfasst.
Rote Tags entscheiden	Entscheidungen innerhalb von 7 Tagen; Quarantänezone bis zur vereinbarten Frist geleert.
2S-Aktion: Plätze, Etiketten, Konturen	Jeder Gegenstand hat eine Adresse; Min/Max für Materialien festgelegt.
3S-Aktion: Reinigung und Schmutzquellen	Bereich gereinigt, drei Hauptverschmutzungsquellen mit zugeordneten Maßnahmen benannt.
Erstes Audit nach der Aktion	Audit von einer anderen Person als dem Leiter durchgeführt; Ergebnis mit dem Nullaudit verglichen.

Tage 31–60: Standard und Ausweitung

Aufgabe	Abschlusskriterium
Bereichsstandard festhalten	Fotos des Sollzustands im Bereich ausgehängt, beschriftet, mit Aktualisierungsdatum.
Tägliche 5-Minuten-Kontrolle einführen	Liste von Bedienern am Schichtende ausgefüllt; eine Woche Test in einer Schicht, danach in allen.
5S-Tafel im Bereich aufhängen	Tafel mit Ergebnis, Trend, Maßnahmenplan und Namen des Bereichsverantwortlichen.

Aufgabe	Abschlusskriterium
Auditoren schulen und kalibrieren	Mindestens 3 Auditoren; gemeinsames Audit eines Bereichs und abgestimmte Bewertungen.
Auditplan festlegen	Jahresplan im Reiter „Auditplan“, mit Auditoren und Terminen.
1S–3S auf 2–3 weitere Bereiche ausweiten	Für jeden Bereich: Nullaudit, 1S–3S-Aktion, Audit nach der Aktion.
Erster Zyklus von Kreuzaudits	Auditoren bewerten Bereiche, die sie nicht leiten; Ergebnisse in der Datei.
Erste Überprüfung des Maßnahmenplans	Alle Maßnahmen haben Verantwortlichen und Termin; nicht mehr als 10 % überfällig.

Tag 61–90: Aufrechterhaltung und Rhythmus

Aufgabe	Abschlusskriterium
Monatliche 5S-Überprüfung starten	Besprechung 30–45 Min. mit Ergebnissen, Trend und den ältesten Maßnahmen.
Wöchentliches Gemba der Führung einführen	Die Führungskraft besucht wöchentlich einen Bereich, stellt Fragen und hält Beobachtungen fest.
Rotation der Auditoren planen	Derselbe Auditor bewertet denselben Bereich nicht zweimal hintereinander.
Form der Anerkennung für Teams festlegen	Auszeichnung des besten Bereichs und des Teams mit dem größten Fortschritt. Kein Wettbewerb auf Kosten der Genauigkeit.
Standards nach Änderungen aktualisieren	Jede Änderung im Bereich hat einen Eintrag und aktuelle Fotos.
90 Tage zusammenfassen	Bericht: Ergebnisse, Effekte, Erkenntnisse, Kosten; Vergleich mit den schriftlich festgelegten Zielen.
Über die Einführung im gesamten Werk entscheiden	Entscheidung des Sponsors mit einem Plan für weitere Bereiche und Ressourcen.

Regel für die Ausweitung

Gehen Sie erst dann zu weiteren Bereichen über, wenn der Pilot das Ergebnis über zwei Audits in Folge mindestens auf Zielniveau hält. Hektik bei der Ausweitung ist der häufigste Grund, warum 5S „ausfranst“ und an Qualität verliert.

6. Das 5S-Audit

Das 5S-Audit ist eine Messung des Ist-Zustands und ein Lerninstrument. Sein Wert hängt von der Gewissenhaftigkeit ab: Ein aus Höflichkeit überhöhtes Ergebnis ist schlechter als kein Ergebnis, denn es beruhigt das Team, gerade wenn es handeln sollte.

6.1 Kontrollebenen und Häufigkeit

Ebene	Wer	Wie oft	Zeit	Werkzeug
Tägliche Kontrolle	Bediener / Mitarbeiter am Arbeitsplatz	Jede Schicht (Schichtende)	5 Min.	5-Minuten-Liste (A4)
Wöchentliche Überprüfung	5S-Leiter, Vorarbeiter	Einmal pro Woche	15 Min.	Rundgang und Maßnahmenplan
Formales Audit	Auditor + Bereichsverantwortlicher	Monatlich (mindestens vierteljährlich)	45–60 Min.	Bewertungsbogen in Excel (40 Fragen)
Kreuzaudit	Auditor aus einem anderen Bereich	Jedes Quartal	45–60 Min.	Bewertungsbogen in Excel
Überprüfung der Standards	Sponsor, Leiter, Verantwortliche	Einmal pro Jahr	2 Std.	Standards, Jahresergebnisse, Ziele

6.2 Vorbereitung des Audits

- Wählen Sie **zwei Auditoren**: eine Person von außerhalb des Bereichs und eine aus dem Bereich (Verantwortlicher oder Leiter). Zwei Blickwinkel begrenzen die Subjektivität.
- Halten Sie das vorherige Ergebnis, den aktuellen Maßnahmenplan, eine Kamera und das Formular bereit (A4 oder Laptop mit Excel).
- Vereinbaren Sie eine **feste Rundgangsroute**: immer dieselbe Reihenfolge, damit die Ergebnisse vergleichbar sind.
- Führen Sie das Audit während der normalen Arbeit durch, nicht nach besonderer Vorbereitung des Bereichs. Den Zeitraum können Sie im Plan ankündigen, der konkrete Tag muss nicht bekannt sein.

6.3 Ablauf des Audits

1. **Kurze Einführung** (5 Min.): Zweck des Audits, Route, wer die Fragen stellt.
2. **Rundgang und Bewertung vor Ort**. Prüfen Sie für jede Frage des Bewertungsbogens den Zustand und tragen Sie die Bewertung sofort ein. Bewerten Sie, was Sie sehen und bestätigen können, nicht, was jemand zu tun verspricht.
3. **Nachweis**. Machen Sie bei jeder Bewertung 0–2 ein Foto. Es hilft im Gespräch und im Maßnahmenplan.
4. **Gespräch mit 2–3 Mitarbeitern** (Fragen 4.x und 5.x): was die Kennzeichnungen bedeuten, welche Aufgaben sie haben, was sie stört.
5. **Bewertungen in Excel eintragen**: Wählen Sie in der nächsten freien Spalte des Reiters „Bewertungen“ Datum, Bereich, Auditor und Bewertungen.
6. **Ergebnis mit dem Team besprechen** (10 Min.): was funktioniert, was verbessert werden muss, wer sich um welche Punkte kümmert.

- 7. Maßnahmenplan:** Wandeln Sie jede Feststellung mit der Bewertung 0–2 in eine Maßnahme mit Verantwortlichem und Termin um.

6.4 Wie man auf der Skala 0–4 bewertet

Bewertung	Bedeutung	Beschreibung
4	Vorbildlich	Anforderung vollständig erfüllt, dauerhaft aufrechterhalten und vom Team bestätigt.
3	Gut	Überwiegend erfüllt. Kleine Abweichungen, die das Team selbst bemerkt und korrigiert.
2	Teilweise	Etwa zur Hälfte erfüllt. Sichtbare Lücken, keine feste Gewohnheit.
1	Schwach	Einzelne Elemente sind vorhanden, aber es fehlen System und Aufrechterhaltung.
0	Fehlt	Anforderung nicht erfüllt oder nicht vorhanden.
NZ	Nicht zutreffend	Die Frage ist in diesem Bereich nicht anwendbar. Sie fließt nicht in das Ergebnis ein.

Betrifft die Frage eine Menge von Elementen (z. B. „jeder Gegenstand hat einen Platz“), bewerten Sie anhand einer Stichprobe von 5 zufälligen Gegenständen nach dieser Regel:

In der Stichprobe erfüllt	Bewertung
100 % der Stichprobe, keine Ausnahmen	4
etwa 75 %	3
etwa 50 %	2
etwa 25 %	1
weniger als 25 % oder keine	0

Zweifelsregel

Schwanken Sie zwischen zwei Bewertungen, **wählen Sie die niedrigere**. Eine 4 vergeben Sie nur, wenn der Zustand dauerhaft aufrechterhalten und vom Team bestätigt ist (z. B. im Gespräch), nicht nur am Audittag sichtbar.

Tragen Sie NZ (nicht zutreffend) nur ein, wenn die Frage im Bereich wirklich nicht anwendbar ist. Nutzen Sie NZ nicht, um eine unbequeme Frage zu umgehen. Fragen mit NZ werden aus dem Ergebnis herausgenommen, daher überhöht ein Missbrauch von NZ das Ergebnis.

6.5 Interpretation des Ergebnisses

Das Ergebnis jedes S ist die Punktesumme geteilt durch das in den bewerteten Fragen erreichbare Maximum. Das Gesamtergebnis ist der Durchschnitt der fünf S-Ergebnisse, daher hat jedes S dasselbe Gewicht. Standardschwellen (im Reiter „Einstellungen“ änderbar):

Ergebnis	Ebene	Was zu tun ist
80 % und mehr	Ziel erreicht	Standard halten, Verbesserungen suchen, Praktiken mit anderen Bereichen teilen.

Ergebnis	Ebene	Was zu tun ist
60–79%	Verbesserungsbedarf	Die 3 schwächsten Fragen benennen, Maßnahmen mit Termin bis zum nächsten Audit vereinbaren.
unter 60 %	Kritisch	Überprüfung mit der Führung innerhalb einer Woche, erneute Schulung, Unterstützung durch den 5S-Leiter.

Worauf im Dashboard zu achten ist

- **Hohe 1S–3S und niedrige 5S** bedeutet Ordnung durch die Anstrengung Einzelner, nicht durch ein System. Rhythmus und Rolle der Führung stärken.
- **Ein Rückgang um mehr als 10 Prozentpunkte** zwischen Audits erfordert ein Gespräch, auch wenn das Ergebnis über dem Ziel bleibt.
- **Das Ergebnis steigt, aber auch die Liste offener Maßnahmen wächst.** Audits finden Probleme, doch sie werden nicht abgeschlossen.
- **Große Unterschiede zwischen den Auditoren** weisen auf einen Kalibrierungsbedarf hin.

6.6 Kalibrierung der Auditoren

Einmal pro Quartal sollten zwei Auditoren denselben Bereich unabhängig bewerten und die Bewertungen anschließend vergleichen. Besprechen Sie Abweichungen von mehr als 1 Punkt bei einer Frage und legen Sie eine Regel fest (z. B. was genau „ein lesbares Etikett“ bedeutet). Halten Sie die Absprachen fest und zeigen Sie sie neuen Auditoren in Fotos. Zwei Ergebnisse, die sich um einige Prozentpunkte unterscheiden, sind normal. Ein Unterschied von etwa 20 Punkten bedeutet, dass die Auditoren nach anderen Regeln bewerten.

Auditoren rotieren lassen: Dieselbe Person sollte denselben Bereich nicht zweimal hintereinander bewerten. Gegenseitige Kreuzaudits lassen die Teams voneinander lernen.

6.7 Fallstricke beim Audit

Fallstrick	Folge	Wie man ihn vermeidet
Ein „Schau“-Audit: Der Bereich wird vor dem Besuch aufgeräumt	Das Ergebnis spiegelt nicht den Alltag wider.	Tag nicht ankündigen, während der Arbeit auditieren, mit Bedienern sprechen.
Nachsicht und überhöhte Bewertungen	Keine Maßnahmen, weil „es gut ist“.	Zweifelsregel, Kalibrierung, Fotos bei Bewertungen 0–2.
Bestrafung für ein niedriges Ergebnis	Teams verbergen Probleme.	Das Ranking dient dem Lernen. Fortschritt und Ehrlichkeit belohnen.
Audit ohne Maßnahmen	Das Ergebnis sinkt, und mit ihm das Vertrauen in 5S.	Jede Bewertung 0–2 kommt mit Termin in den Maßnahmenplan.
Fragen anpassen, damit sie zum Ergebnis passen	Keine Vergleichbarkeit über die Zeit.	Fragen nur zu Jahresbeginn ändern und die Änderungen festhalten.

7. Nach dem Audit: Maßnahmen und Überprüfung

7.1 Ein Maßnahmenplan, der abgeschlossen wird

Der Reiter „Massnahmenplan“ in Excel sammelt Feststellungen aus Audits, täglicher Kontrolle und Besuchen der Führung. Ein guter Eintrag hat fünf Elemente:

- **Problembeschreibung** als Fakt („keine Etiketten am Regal R-04“), nicht als Urteil („Chaos“).
- **Korrekturmaßnahme**: konkret und machbar („Etiketten drucken und anbringen“).
- **Verantwortlicher**: eine Person mit Namen oder Rolle, nicht „das Team“.
- **Termin**: bis zu 2 Wochen für kleine Korrekturen, bis zu 6 Wochen für größere technische Maßnahmen.
- **Priorität**: hoch (Sicherheit, Gefahr, blockierte Wege), mittel, niedrig.

Eskalation

Überfällig um 1 Tag: Erinnerung vom 5S-Leiter.

Überfällig um 7 Tage: Gespräch mit dem Bereichsleiter.

Zwei überschrittene Termine oder eine in zwei Audits wiederkehrende Feststellung: Das Thema kommt in die monatliche Überprüfung. Stellen Sie die Frage „warum kommt es wieder“, nicht nur „wer hat es versäumt“. Oft liegt die Ursache in fehlenden Ressourcen oder einem unpassenden Standard.

7.2 Rote Tags nach dem Audit

Bemerken Sie während des Audits Gegenstände ohne Status, versehen Sie sie mit einem Tag und tragen Sie sie ins Register ein. Achten Sie auf die Entscheidungsfristen: Ein Tag, das länger als eine Woche hängt, schwächt das ganze System. Im Reiter „Rote_Tags“ sehen Sie, wie viele Tags überfällig sind und wie viele Tage eine Entscheidung im Durchschnitt dauert.

7.3 Die 5S-Tafel im Bereich

Auf der Tafel sollten sichtbar sein: Ergebnis des letzten Audits und Trend (Diagramm aus Excel), die 3 wichtigsten offenen Maßnahmen, Fotos „vorher und nachher“, Name des Bereichsverantwortlichen und Datum des nächsten Audits. Drucken Sie aus dem Set das Formular „5S-Ergebnistafel“ (A3-PDF) aus. Die Tafel muss die Wahrheit zeigen, auch wenn das Ergebnis sinkt.

7.4 Monatliche 5S-Überprüfung

Eine Besprechung von 30–45 Minuten mit Sponsor, Leiter und Bereichsverantwortlichen. Feste Tagesordnung (Anhang C): Ergebnisse und Trend, älteste Maßnahmen, Entscheidungen der Führung, gute Praxis zur Übernahme, Plan für den nächsten Monat. Führen Sie das Protokoll auf dem Formular aus dem Set.

8. Standard aufrechterhalten

Nach dem Ende der Aktion beginnt die eigentliche Arbeit: die Aufrechterhaltung. Unten sind Rhythmus und Werkzeuge zusammengestellt, die den Rückfall in den Ausgangszustand verhindern.

8.1 Der 5S-Rhythmus

Häufigkeit	Was geschieht	Verantwortlicher
Täglich	Fünfminütige Kontrolle am Schichtende. Abweichungen werden dem Leiter gemeldet.	Bediener
Wöchentlich	Rundgang von Leiter und Vorarbeiter. Gemba der Führungskraft in einem Bereich. Überprüfung des Maßnahmenplans.	5S-Leiter, Führungskraft
Jeden Monat	Formales Audit. Überprüfungsbesprechung. Aktualisierung der Tafel.	Auditor, Sponsor
Jedes Quartal	Kreuzaudit und Kalibrierung der Auditoren. Überprüfung der roten Tags.	5S-Leiter
Jährlich	Überprüfung der Standards, Ziele und des Fragensatzes. Plan für das nächste Jahr.	Sponsor, Leiter

8.2 Gemba der Führung: acht Fragen

Der Besuch einer Führungskraft im Bereich dauert 15–20 Minuten und besteht aus Fragen, nicht aus Bewertung. Gute Fragen an die Mitarbeiter:

1. Was stört Sie heute an diesem Arbeitsplatz am meisten?
2. Wonach haben Sie zuletzt am längsten gesucht?
3. Was hat sich im Bereich im letzten Monat geändert?
4. Zeigen Sie mir, wo [genanntes Werkzeug] ist und wie Sie prüfen, dass es nicht an seinem Platz fehlt.
5. Wie sieht der Standard dieses Platzes aus, und wann wurde er zuletzt aktualisiert?
6. Welche Feststellungen aus dem letzten Audit wurden umgesetzt?
7. Welche Idee würden Sie gern in Ihrem Bereich umsetzen?
8. Was brauchen Sie (von mir), damit 5S einfacher wird?

8.3 Anerkennung ohne Wettbewerb

Würdigen Sie zuerst den **Fortschritt** (größter Ergebnisanstieg im Quartal), dann das Niveau (höchstes Ergebnis). Wettbewerb über ein reines Ranking begünstigt das „Aufbessern des Ergebnisses“ statt der Verbesserung des Bereichs. Am besten wirkt die Würdigung einer konkreten, im Bereich umgesetzten Mitarbeiteridee und ihre Vorstellung in anderen Teams.

8.4 Wie es weitergeht: 5S als Basis

Wenn 5S funktioniert, öffnet sich der Weg zu Werkzeugen, die stabile Arbeitsplätze erfordern: TPM (autonome Instandhaltung beruht auf Reinigung mit Inspektion), SMED (Rüstwechsel erfordern, dass Werkzeuge und Vorrichtungen an bekannten Orten liegen), Standardarbeit, Kanban. Rechner zu diesen Themen finden Sie auf processlabpro.com (u. a. OEE, SMED ROI, Gemba Walk, Kaizen ROI).

9. Häufigste Fehler und wie man sie behebt

Die folgende Tabelle ist eine Schnelldiagnose. Lesen Sie das Symptom, prüfen Sie die wahrscheinlichste Ursache und wenden Sie die vorgeschlagene Maßnahme an.

Symptom	Wahrscheinliche Ursache	Was zu tun ist
Nach 2–3 Monaten fällt alles in den alten Zustand zurück	Kein Rhythmus und keine Beteiligung der Führung. 4S und 5S wurden übersprungen.	Tägliche Kontrolle und wöchentliches Gemba einführen. Bereichsverantwortlichen namentlich festlegen.
Audits ergeben 90–95 %, aber die Halle sieht schlechter aus	Überhöhte Bewertungen, keine Kalibrierung, angekündigtes Audit.	Auditor von außerhalb des Bereichs. Zweifelsregel. Fotos bei Bewertungen. Vierteljährliche Kalibrierung.
Mitarbeiter betrachten 5S als zusätzliche Pflicht	Von oben auferlegter Standard, kein Nutzen für die Menschen.	Das Team in die Wahl von Plätzen und Layout einbinden. Messbaren Nutzen zeigen (Suchzeit). Ihre Ideen sammeln und umsetzen.
Rote Tags hängen wochenlang	Kein Entscheidungsverantwortlicher oder keine Frist.	Entscheidungsträger benennen, Frist von 7 Tagen setzen, Register wöchentlich überprüfen.
Etiketten lösen sich oder reiben ab	Falsches Material, kein einheitliches System.	Hallentaugliche Etiketten wählen. Standard für Format und Anbringungsort erarbeiten.
1S–3S hoch, 5S niedrig	Ordnung beruht auf dem Einsatz Einzelner, nicht auf einem System.	Rhythmus, Gemba, Rotation der Auditoren, Abschluss von Maßnahmen.
5-Minuten-Liste „im Block“ ausgefüllt	Die Liste hat für das Team keinen Wert.	Auf 8 Punkte kürzen, Unterschrift am Ende jeder Schicht einführen, beim Gemba stichprobenartig prüfen.
Die Führungskraft „hat keine Zeit“ für Gemba	5S ist keine Priorität.	Feste 15 Minuten im Kalender festlegen. Das 5S-Ergebnis in die monatliche Überprüfung aufnehmen.
Maßnahmen aus Audits sind überfällig	Keine Ressourcen, unklarer Verantwortlicher, zu ehrgeizige Termine.	Zahl der Maßnahmen verringern, Prioritäten setzen, Termine anpassen. Ressourcen in der monatlichen Überprüfung besprechen.
Verschiedene Bereiche haben unterschiedliche Standards	Keine gemeinsame Kennzeichnungsregel.	Ein Werksdokument mit Farbcode und Etikettenformat erstellen.

10. Fragen und Antworten

Wie lange dauert die Einführung?

Ein Pilot in einem Bereich dauert meist 4–6 Wochen für 1S–3S, die vollständige Einführung mit Aufrechterhaltungsrhythmus etwa 90 Tage. Die Ausweitung auf das gesamte Werk hängt von der Zahl der Bereiche und den Ressourcen ab, aber es ist besser, nacheinander einzuführen als alles auf einmal.

Kann ich die Auditfragen ändern?

Ja, im Reiter „Checkliste“ bearbeiten Sie den Wortlaut der Fragen (gelbe Felder). Behalten Sie 8 Fragen pro S bei, damit die Ergebnisse vergleichbar bleiben. Änderungen zu Jahresbeginn vornehmen und festhalten, was geändert wurde.

Wie passe ich das Set an ein Lager an?

Die Fragen 1–5 behalten ihren Sinn. Ersetzen Sie die Beispiele: Arbeitsplatz → Lagerplatz, Maschine → Regal oder Kommissionierzone. Ergänzen Sie Fragen zu Staplerwegen, Platzkennzeichnung und Bestandsgenauigkeit. Tragen Sie in den Einstellungen die Lagerzonen als Bereiche ein.

Wie passe ich das Set an ein Büro an?

Die Prinzipien sind dieselben (Dokumente und Dateien aussortieren, Ordnung schaffen, saubere Schreibtische, Standards, Gewohnheit), aber die Auditfragen müssen umgeschrieben werden. Erwägen Sie eine eigene Version der Fragen.

Was ist mit Mehrschichtbetrieb?

Der Bereichsstandard gilt für alle Schichten gemeinsam. Die 5-Minuten-Kontrolle beschließt die Schicht, und die nächste Schicht bestätigt den Zustand bei der Übernahme. Auditieren Sie zu verschiedenen Zeiten, auch in der Nachtschicht.

Muss ich teure Materialien kaufen?

Nein. Zum Start genügen rote Tags, Klebeband, Marker und Etiketten. Teurere Lösungen (Schaumstoff-Schattenbretter, Wannen, Schutzvorrichtungen) führen Sie dort ein, wo sich ein realer Nutzen zeigt.

Wer soll reinigen?

Die Bediener ihrer eigenen Arbeitsplätze und Bereiche im Rahmen des Reinigungsplans. Reinigungsdienste kümmern sich um gemeinsame Bereiche. Halten Sie die Aufteilung im Plan fest und weisen Sie Verantwortliche zu.

Benötigt die Excel-Datei Makros?

Nein. Die Datei funktioniert ohne Makros und erfordert daher keine Genehmigung zu deren Ausführung. Empfohlen wird Microsoft Excel 2010 oder neuer. Zum Drucken der Formulare genügt ein beliebiger PDF-Betrachter.

Kann ich das Set anderen Werken der Gruppe zur Verfügung stellen?

Die Lizenz umfasst die interne Nutzung in einem Werk. Für Gruppen und größere Einführungen schreiben Sie an kontakt@processlabpro.com.

Anhänge

A. Agenda der Schulung des Pilotteams (60–90 Minuten)

Zeit	Thema	Form
10 Min.	Wozu 5S: Probleme des Teams und Ziel der Einführung	Gespräch, die Frage „Was stört euch?“
15 Min.	Die fünf 5S-Schritte an Beispielen aus der Halle	Präsentation mit „Vorher-nachher“-Fotos
15 Min.	Rotes Tag und Quarantänezone: Regeln und Entscheidungsbefugnis	Vorführung des Formulars, Übung an einem Gegenstand
15 Min.	Praxis: Tags an einem Arbeitsplatz anbringen	Übung im Bereich
10 Min.	Einführungsplan, Rollen, Auditplan	Besprechung, Fragen
5–15 Min.	Fragen, Bedenken, Absprachen	Gespräch

B. 5-Minuten-Liste: vorgeschlagene Punkte

1. Werkzeuge und Material sind an ihren Plätzen.
2. Am Arbeitsplatz gibt es keine überflüssigen oder privaten Dinge.
3. Der Boden um den Arbeitsplatz ist sauber, ohne Lecks und Reste.
4. Maschine und Schutzvorrichtungen sind sauber, es sind keine neuen Lecks sichtbar.
5. Abfallbehälter sind geleert oder unter 80 %.
6. Verkehrswege und Zugang zur Brandschutzausrüstung sind frei.
7. Der Standard (Foto) entspricht dem Zustand des Arbeitsplatzes.
8. Auffälligkeiten sind erfasst (wer, was, wann) und dem Leiter gemeldet.

Die Druckversion (A4-PDF) befindet sich in der Datei „5S_Formulare_A4.pdf“.

C. Agenda der monatlichen 5S-Überprüfung (30–45 Minuten)

1. Auditergebnisse und Trend (aus dem Dashboard): 5 Minuten.
2. Überfällige und älteste Maßnahmen, erforderliche Entscheidungen der Führung: 10 Minuten.
3. Überfällige rote Tags: 5 Minuten.
4. Gute Praxis zur Übernahme in anderen Bereichen: 5 Minuten.
5. Ergebnisse der Führungsbesuche und Ideen der Mitarbeiter: 5 Minuten.
6. Plan für den nächsten Monat und Zuweisung der Verantwortung: 5–10 Minuten.

D. Glossar

Begriff	Bedeutung
Rotes Tag	Eine an einem Gegenstand mit unklarem Status befestigte Karte mit Datum, Grund und Verantwortlichem.
Quarantänezone	Festgelegter Platz für markierte Gegenstände bis zur Entscheidung.
Gemba	Der Ort, an dem die Arbeit geleistet wird. „Gemba-Walk“ ist der Besuch einer Führungskraft im Bereich.

Begriff	Bedeutung
Min/max	Unterer und oberer Bestandsgrenzwert am Lagerplatz.
Werkzeugschatten	Kontur eines Werkzeugs auf einem Brett oder Einsatz, die seinen Platz zeigt.
Standard	Beschreibung oder Foto des Sollzustands, anhand dessen wir den Bereich prüfen.
Kreuzaudit	Ein von einer Person außerhalb des Bereichs durchgeführtes Audit.
Kalibrierung der Auditoren	Gemeinsame Bewertung desselben Bereichs, um die Punktevergabe zu vereinheitlichen.
PP (Prozentpunkt)	Einheit der Differenz zwischen zwei Prozentergebnissen (z. B. von 70 % auf 76 % sind +6 PP).

Lizenz und Kontakt

Das Set ist für die interne Nutzung in einem Werk lizenziert. Weiterverkauf, Weitergabe an Dritte und Veröffentlichung ganz oder teilweise ohne Zustimmung des Autors sind untersagt.

Fragen und Anmerkungen: kontakt@processlabpro.com | processlabpro.com