

# 5S im Office

## Verkanntes Mittel zum Zweck

5S wird in vielen Büroetagen abgetan als "betreutes Aufräumen" oder "schöner Wohnen". Richtig eingesetzt, kann diese Methode aber viel mehr sein, nämlich ein sinnvolles Hilfsmittel, um gemeinsam(en) Raum für kreative und effiziente Zusammenarbeit zu schaffen.

von Jens Albat

Vor einigen Jahren war 5S als ideale Methode verbreitet, um Teams bei der wertschöpfungsorientierten Gestaltung ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung aktiv einzubinden. Denn anders als bei der Optimierung von Geschäftsprozessen können Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes die Ärmel hochkrempeln, Dinge bewegen und sichtbare Ergebnisse erzielen. Heute scheint 5S eher abschätzig belächelt zu werden – zu Unrecht, wie ich finde. Die Büro- und Wissensarbeit ist seit Jahren einem starken Wandel unterworfen. Gerade da kann die 5S-Methode ein wichtiger Unterstützer sein.

### Sind Ihre Strukturen fit für die neue Arbeitswelt?

Entwicklungen wie die Globalisierung des Wettbewerbs, die zunehmende Mobilität und Digitalisierung der Arbeitswelt und natürlich auch die durch Lean Management geprägte Prozessorientierung verlangen den Menschen einerseits eine hohe geistige Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit ab. Andererseits sind klare und flexible Infrastrukturen gefordert. So müssen Büro- und Arbeitsplatzkonzepte einen Rahmen bieten, in dem sowohl offene Kommunikation als auch störungsfreies, konzentriertes Arbeiten möglich

ist. Relevante Informationen bzw. Daten müssen stets verfügbar sein, Wissen muss geteilt werden können. Oft sind die vorhandenen Strukturen aber noch weit davon entfernt, diesen Anforderungen zu entsprechen. Die 5S-Methode kann hier ein unterstützender Ansatz sein.

Wer sich dazu entschließt, 5S anzuwenden, sollte auf Fallstricke achten, die meines Erachtens vielerorts dazu geführt haben, dass der Ansatz zum Mauerbüchlein verkümmerte oder sogar verbrannt wurde.



Abb. 1: Die Anwendung von 5S in Bürobereichen.

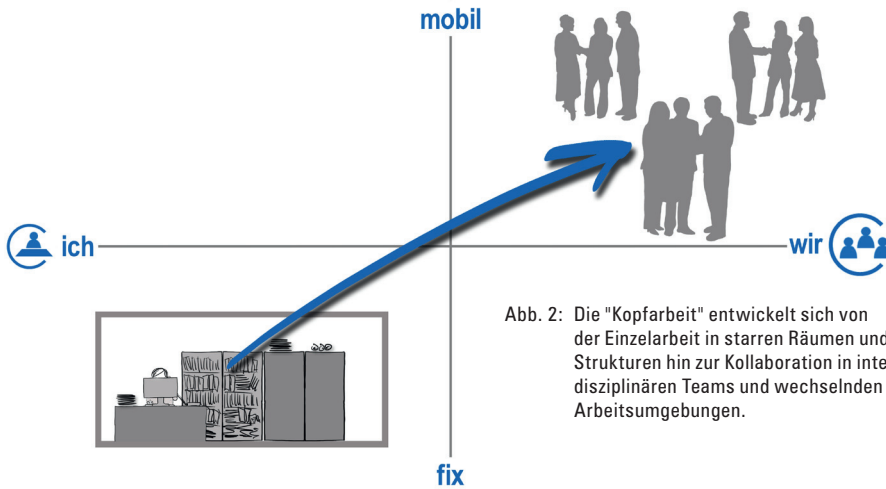


Abb. 2: Die "Kopfarbeit" entwickelt sich von der Einzelarbeit in starren Räumen und Strukturen hin zur Kollaboration in interdisziplinären Teams und wechselnden Arbeitsumgebungen.

**Orientierungslosen 5S-Aktionismus vermeiden**

Grundvoraussetzung ist, dass Sie einen klaren Bezug zu übergeordneten Verbesserungs- bzw. Unternehmenszielen schaffen. So kann sich aus einer Wertstromanalyse beispielsweise die Notwendigkeit ergeben, Informationssysteme oder Büro-Layouts umzugestalten. Betrachten Sie dann 5S als das, was es ist:

als Mittel zum Zweck, als eine Methode, die Sie auf den Weg bringt und bei der kontinuierlichen Prozessverbesserung unterstützt.

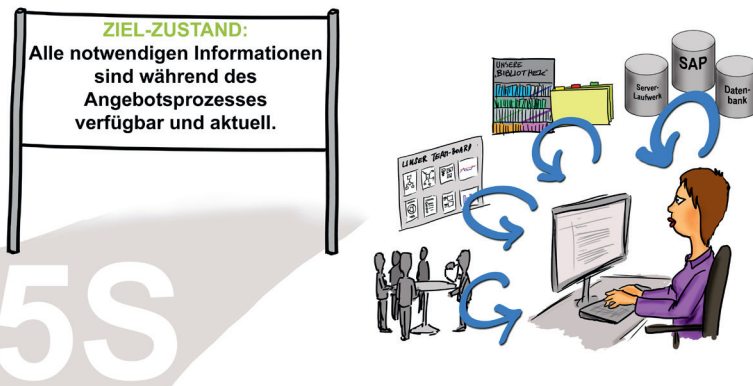
Für die Akzeptanz ist entscheidend, inwieweit es gelingt, Betroffenheit und ein gemeinsames Verständnis über die Ausgangslage und die Zielsetzung sowie den konkreten Nutzen zu schaffen. Zahlen,

Daten, Fakten können dabei helfen. Niemand lässt sich für das Aufräumen von Schreibtischen, das Anordnen von Schränken oder die Entwicklung neuer Ablagestrukturen aktivieren, nur weil 5S gerade auf dem Plan steht, es aber gerade in ganz anderen Bereichen kracht.

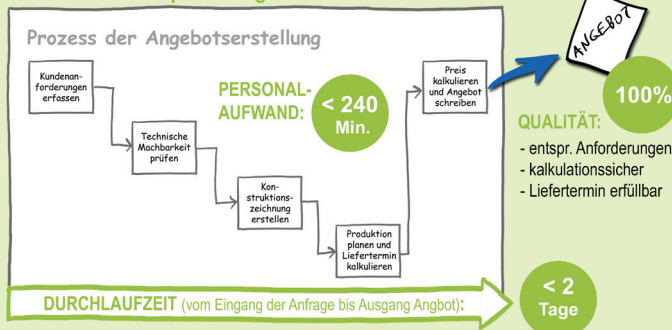
**Schritt 1: Ballast abwerfen**

Bevor Neues entstehen kann, müssen oft erst die über Jahre gewachsenen Strukturen (zum Beispiel verbaute Flächen und Mehrfachablagen) sowie alte Gewohnheiten (zum Beispiel absicherungsmotiviertes Sammeln) aufgebrochen werden. Es geht also ums Loslassen, ums Hergeben, ums Teilen. Das braucht Zeit und mitunter Vertrauen. Mit dem ersten 5S-Schritt, dem Sortieren oder Ausmisten, können Sie hierfür einen sicheren Rahmen mit systematischem Vorgehen und klaren Regeln anbieten.

Der erste Schritt des Aufräumens sollte daher nicht übersprungen werden. Vermeiden Sie jedoch auch den verbreiteten Fehler, 5S auf eine einmalige "1S"-Aktion zu reduzieren. Denn ohne eine gemeinsame Weiterentwicklung bzw. Neugestaltung samt klarer Regeln und Verantwortlichkeiten wird der Wildwuchs wieder bzw. weiter ungehemmt ansteigen – mit den bekannten negativen Folgen für die Effizienz und Produktivität der Zusammenarbeit.



**Ziele der Prozessoptimierung**



**Was wollen wir mit Hilfe von 5S erreichen?**

**Wir wollen ...**

- ... Rahmenbedingungen für gute **Arbeitsergebnisse** schaffen.
- ... uns schnell **zurechtfinden**.
- ... Probleme und Verschwendung **erkennen** und beseitigen.
- ... unser **Arbeitsumfeld** sicher, gesund und angenehm halten.
- ... unseren Arbeitsplatz **mitgestalten**.

**... unsere (Zusammen-)Arbeit erleichtern!**

Abb. 3: 5S dient keinem Selbstzweck, sondern dem Erreichen einer gemeinsamen Zielsetzung. Die kann durchaus allgemein formuliert sein (links) oder ganz konkret (rechts), je nach Ausgangslage.

### Schritt 2 und 3: Auf das Wesentliche konzentrieren

Das gilt auch oder sogar gerade für elektronische Ablagen. Im Gegensatz zu Aktenschränken, die physikalisch bedingt ein begrenztes Fassungsvermögen haben, sind elektronische Speicher wie ein Fass ohne Boden. Abteilungslaufwerke mit über 100.000 Dateien in mehreren Tausend Ordnern sind daher keine Seltenheit.

Angesichts sinkender Kosten für Speicherkapazitäten und neuer Technologien besteht kein besonderer Leidensdruck, daran etwas zu ändern. Manager würden aber anders darüber denken, wenn sie wüssten, wie viele Scroll- und Klick-Wege jeder User tagtäglich zurücklegt, wie viel unnützer Aufwand durch das wiederholte Erstellen und Lesen von Dokumenten entsteht und welche Tragweite Entscheidungen auf Basis falscher, veralteter Informationen haben. Hinzu kommt der Irrglaube, dass ein "Viel" an Daten mit einem "Viel" an Know-how gleichgesetzt wird, auf das man bei Bedarf beliebig zurückgreifen kann. Das Gegenteil ist eher der Fall: Denn abgelegtes Wissen ist oft vergangenheitsbezogen und aus dem

Kontext herausgerissen. Und es hindert uns eher daran, Neues zu schaffen, sprich: innovativ, kreativ zu sein.

Wer etwas verbessern will, muss daher schon beim Sortieren bzw. Sichten die bisherigen Gewohnheiten hinterfragen, zum Beispiel:

- Welche Dokumentationen benötigt wer wo wann wirklich? Welche sind überflüssig?
- Wie lange sind die Daten gültig bzw. aufzubewahren? Welche können beispielsweise nach Projektende vernichtet werden?
- Wie können Informationsspeicher regelmäßig oder sogar automatisch von abgelaufenen Daten bereinigt werden?

### Schritt 4: Prozessfluss und Team im Fokus – Individualität berücksichtigen

Auch wenn man meist am eigenen Arbeitsplatz anfängt, ist 5S immer Teamsache, die Führungskraft eingeschlossen. Daher sollte gerade zu Beginn ein erfahrener Moderator und Coach diesen Prozess unterstützen. Einmal in Gang ge-

kommen, entwickelt sich so oftmals eine konstruktive Gruppendynamik.

Gehen Sie jedoch mit dem Thema Standards behutsam um, besonders in Bereichen mit langzyklischen Arbeitsprozessen. Denn naturgemäß ist die Büro- und Wissensarbeit stärker geprägt von Individualität als beispielsweise die Arbeit in der industriellen Produktion. Machen Sie deutlich, worum es bei 5S geht, nämlich darum, gemeinsame Nenner oder einen Rahmen für die Zusammenarbeit und für den Informationsaustausch zu finden – zugunsten schneller Workflows, innovativer Projekte und der Möglichkeit, sich gegenseitig zu vertreten.

Dabei sollte nicht der Anspruch bestehen, alles bis ins letzte Detail zu regeln. Natürlich wird es auch übergeordnete Standards geben, die in unantastbare Bereiche gehen, wie etwa Compliance, Arbeitssicherheit oder Produkthaftung. Je mehr ein Team an der Gestaltung des eigenen Wirkungskreises beteiligt ist, je einfacher und schneller Standards umsetzbar sind, desto höher sind Akzeptanz und Nachhaltigkeit.



Abb. 4: Ballast abwerfen, um (Frei-)Raum für Neues zu schaffen. E-Mail-Postfächer und große Dateimengen versperren den Überblick und können das unsichere Gefühl erzeugen, wichtige Informationen und Aufgaben zu übersehen.



Abb. 5: In Büros ist eine undifferenzierte Gleichmacherei genauso fehl am Platz wie die Annahme, Individualität habe Vorrang und Standards seien gänzlich überflüssig.

## Schritt 5: Nachhaltigkeit durch Eigenverantwortung

Die Frage der Nachhaltigkeit wird oft mit flächendeckend einheitlichen 5S-Audits beantwortet. Das halte ich für kontraproduktiv, weil das alles zuvor Erläuterte über den Haufen werfen würde. Abteilungen, denen es gelingt, die selbst gestaltete Ordnung mit Enthusiasmus aufrecht zu erhalten und weiterzuentwickeln, machen vor allem eines: Sie nehmen es in die eigene Hand. Sie sind verbindlich, sprechen Störungen an, nutzen allenfalls Quick-Checks mit selbst definierten Kriterien und führen tägliche oder wöchentliche Team-Meetings durch, um Erfahrungen zu reflektieren, einen Zusammenhang zu den Zielen herzustellen und Standards anzupassen.

Natürlich kann man in diesem Zusammenhang immer auch die Rolle der Führungskraft hervorheben. Bei 5S geht es aber vor allem darum, dass jeder Einzelne Verantwortung für sein eigenes Tun und Unterlassen übernimmt, besonders in gemeinsam genutzten Bereichen.

Wie es mit der Bereitschaft dazu bestellt ist, verrät oft schon ein Blick in die Teeküche – so banal das klingen mag. Ich stelle dann mitunter folgende Frage: „Wenn es Ihnen trotz bester Ausstattung, eindeutiger Visualisierungen und anschaulicher Anleitungen dort schon nicht gelingt, gemeinsam vereinbarte Regeln einzuhalten, wie soll es dann in so komplexen Bereichen wie dem Dokumentenmanagementsystem funktionieren?“

Letztlich wird der Grundstein für Nachhaltigkeit und Selbstverantwortung schon durch eine klare, gemeinsame Zielsetzung, die aktive Beteiligung der Betroffenen und das konsequente Gehen aller fünf Schritte gelegt. Wenn das in einem ausgesuchten, nicht allzu komplexen Teilbereich gelingt, springt der Funke am ehesten über, um weiteren Raum für eine produktive und effiziente Zusammenarbeit zu schaffen. ■

Weitere Infos zum Thema finden Sie auf dem YouTube-Kanal von Jens Albat.



Alle Grafiken in diesem Artikel: Jens Albat

## Der Autor

Jens Albat ist selbständiger Berater, Trainer und kreativer (Konzept-)Gestalter. Infiltriert von den Lean-Prinzipien, dem Kaizen-Gedanken und der KATA, sieht er seine Mission darin, die menschlichen Potenziale in der Büro- und Wissensarbeit zu entfesseln.

**Kontakt:** [office@albat.biz](mailto:office@albat.biz)

