



Über 4S und 5S

Was steckt wirklich dahinter und wie wendet man sie richtig an?

von Mari Furukawa-Caspary und Nigel Thurlow

4S oder 5S? Oder noch mehr S gefällig? Es scheint, als sei die Leanwelt davon besessen, warum auch immer, mehr S hinzuzufügen. Die häufigsten Ergänzungen scheinen Security und Safety zu sein, aber seit Neuestem werden in Sozialen Medien zehn und mehr S vorgeschlagen und damit der Gipfel der Albernheit erreicht.

Die Befürworter des Buchstabens S scheinen sich für die Ursprünge von 4S und die tiefere Bedeutung der Ausgangssprache, des Japanischen, weder zu interessieren noch diese verstehen zu wollen. Kanji-Schriftzeichen sind wie kleine Piktogramme, die Objekte, Menschen und Handlungen darstellen können. Sie sind häufig Mikroerzählungen in sich selbst, weshalb eine direkte Übersetzung ins Englische oft unzureichend ist und dabei die Bedeutung verloren geht.

Was ist also 4S und was bedeutet es? Bevor wir die einzelnen Wörter zu übersetzen versuchen: Der Begriff 4S spiegelt

den Gedanken wider, dass alles seinen Platz haben bzw. an seinem Platz sein sollte, also auch ordentlich zurückgebracht werden muss, wenn es nicht in Gebrauch ist.

Japanbesucher sind meist von der Sauberkeit des Landes beeindruckt, ebenso von dem außergewöhnlichen Service. Diese Qualität entstand aus der Notwendigkeit heraus, als Japan um Marktanteile im Westen, insbesondere in den USA, konkurrierte. Schlampige Arbeit und schlechte Produkte zu produzieren, hätte zum finanziellen Ruin führen können und war daher nicht tolerierbar. Gekoppelt mit der Qualität ist sicher auch der Gedanke, dass Verluste,

die durch schlechte Disziplin und Schlamperie entstehen, vermeidbar sind.

Die Ursprünge von 4S sind weniger klar. Es ist etwas, das bei Toyota seit Jahrzehnten gelehrt wird und Untersuchungen zeigen, dass dieser Ansatz zum Alltag japanischer Haushalte gehört. Die im Westen von Lean- und Six Sigma-Praktikern gerne verwendete Version der 5S ist in Japan nicht unbedingt üblich. Auch wenn es in Japan von einigen verwendet wird, sehe ich in der weiten Verbreitung von fünf S statt vier S eher einen Ausdruck des westlichen Wunsches, damit den anderen vier Verhaltensweisen Nachdruck zu verleihen.

4S ist kein Werkzeug oder eine Methodik. Es geht hier um eine Handlungs- und Verhaltensweise, die durch Einübung zur Haltung wird. Es geht um Selbstdisziplin, Selbstführung und Beherrschung. Und das muss man lernen. Schauen wir uns die japanischen Wörter an, die in 4S und der westlichen Version 5S verwendet werden (s. Tabelle unten). Vor allem wenn Sie den Google-Übersetzer verwenden, werden die Probleme offensichtlich, die hier zwangsläufig auftreten.

Die meisten Englischsprechenden wären nicht in der Lage, die semantischen Unterschiede zwischen den Begriffen eindeutig zuzuordnen, da die maschinellen oder bekannten wörtlichen Übersetzungen alle zu einer ähnlichen Bedeutung verschmelzen, zumindest für jemanden, der des Japanischen nicht mächtig ist. Und nicht alle übersetzten Wörter beginnen mit S, worauf wir in diesem Artikel noch zurückkommen werden.

Gängige Übersetzungen liegen oft völlig daneben. Seiton bedeutet "in Ordnung bringen, ordnen" und beschreibt eine Handlung. Es ist eher mit einem substantivierten Verb zu übersetzen. Das gleiche gilt für Seiso. Seiso bedeutet "saubermachen" oder "Reinigung". Die Priorität liegt hier in der Handlung und beschreibt nicht den Zustand eines Objekts. Und das ist ein fundamentaler Unterschied.

In Gesprächen mit japanischen Experten stellt man fest, dass Seiso, das in westlichen Texten immer an dritter Stelle in der Reihenfolge steht, nicht immer da steht. Ritsuo Shingo, Sohn des berühmten Shigeo

Shingo und 40-jähriger Toyota-Veteran, sagt, dass ihm immer eine andere Reihenfolge beigebracht wurde, die er auch immer verwendet habe. Das fünfte S, das im Westen gerne hinzugefügt wird, ist bei Toyota nicht üblich und weder ihm noch seinen Kollegen, die ich von Toyota in Japan kenne, geläufig. Die Reihenfolge, mit der sie vertraut sind, lautet: Seiri – Seiton – Seiketsu – Seiso.

Die "richtige" Reihenfolge

Darüber, dass Seiri und Seiton an erster Stelle stehen, gibt es keinen Zweifel. In den vielen Büchern, die von ehemaligen Toyota-Mitarbeitern auf Japanisch verfasst wurden, wird dies von allen Autoren betont. Beide Begriffe sind auch im allgemeinen Sprachgebrauch unabhängig von Toyota üblich und werden häufig als Seiriseiton als ein zusammenhängendes Wort benutzt.

Interessant ist die Reihenfolge von Seiso und Seiketsu. In "Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung" von OJT Solutions (2013) wird sie vom Autorenteam wie folgt definiert: An dritter Stelle Seiso – "Reinigung" und dann erst Seiketsu – "der Zustand, der durch Seiri, Seiton, Seiso entstanden ist, wird gehalten".

Masamitsu Ishii hingegen, der 1990 in Taiwan für die Eröffnung einer Toyota-Fabrik verantwortlich war, schreibt zwar ebenfalls, dass die ersten beiden S am wichtigsten sind und priorisiert werden sollten. Seiketsu taucht bei ihm an dritter Stelle auf, was mit der von Shingo beschriebenen Reihenfolge übereinstimmt. Er definiert Seiketsu explizit als Aufgabe einer Führungskraft: „Seiri

und Seiton müssen gepflegt werden“ und erklärt: „Sinn von Seiketsu ist es, Seiri und Seiton aufrecht zu erhalten. Das ist eine Führungsaufgabe.“ Als Vorteil führt er an: „Verankerung des Bewusstseins bei den Mitarbeitern.“ Das Bewusstsein zu verankern ist die Grundlage eines tiefen inneren Verständnisses. Seiso, das in seiner Liste an vierter Stelle kommt, beschreibt er als „tägliche Inspektion durch Reinigung“. Er setzt das Saubermachen also mit einer Inspektion gleich. Und in der rechten Spalte heißt es: „Vorteil: Maschinenausfälle können im Keim erstickt werden.“ Das bedeutet, dass durch entsprechende Reinigung und Inspektion Ausfälle vermieden werden.

Unserer Meinung nach, muss bei der Reihenfolge differenziert werden, je nachdem, wer die 4S durchführt. Bei Führungskräften muss Seiketsu vor Seiso kommen, aber für die Mitarbeiter am Shopfloor, dem Gemba, stünde Seiso vor Seiketsu, denn es ist nicht deren Aufgabe, über "die Verankerung des Bewusstseins" in einer Organisation nachzudenken. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es jedoch, eine Umgebung zu schaffen, in der die Menschen die ersten beiden S, Seiri und Seiton konsequent durchführen können.

Sadao Nomura von Toyota L&F (Toyota Material Handling) betont in seinem Buch aus dem Jahr 2016 ebenfalls, wie wichtig die ersten beiden Begriffe sind. In seiner Liste taucht Seiso an dritter und Seiketsu an vierter Stelle auf. In seinem Verständnis hat „der Arbeitsplatz ordentlich zu sein, genauso wie die Kleidung“ und er erklärt weiter „tun Sie das, was Sie am Gemba tun können am Gemba, aber wenn Sie es nicht am Gemba tun können, dann lassen Sie es die Firma tun“. Seine Interpretation scheint also ein wenig von den anderen abzuweichen.

Auch Masaaki Imai greift in seinem Buch "Gemba Kaizen" das Thema auf: „5S ist keine Modeerscheinung, kein Trend des Monats, sondern ein fester Bestandteil

	Wikipedia Deutsch	Google Deutsch	Wikipedia Englisch	Google Englisch
Seiri 整理	sortiere aus	organisieren	sort	organize
Seiton 整頓	stelle ordentlich hin	aufgeräumt	set in order	tidy
Seiso 清掃	säubere	Reinigung	shine	cleaning
Seiketsu 清潔	standardisiere	Sauberkeit	standardize	cleanliness
Shitsuke 躰け	Selbstdisziplin	Disziplin	sustain/self discipline	discipline

des täglichen Lebens". Er fährt fort: „Als Vorstufe zu den 5S-Bemühungen sollte man sich die Zeit nehmen, die Philosophie hinter 5S und deren Vorteile zu besprechen“. Imai bezeichnet 5S als "Good Housekeeping in fünf Schritten". Er verwendet die japanische Abfolge, die er wie folgt beschreibt:

Seiri 整理 – Unterscheiden Sie zwischen notwendigen und unnötigen Gegenständen am Gemba und entsorgen Sie letztere.

Seiton 整頓 – Ordnen Sie alle nach dem Seiri verbleibenden Gegenstände in geordneter Weise an.

Seiso 清掃 – Halten Sie Maschinen und Arbeitsumgebung sauber.

Seiketsu 清潔 – Erweitern Sie das Konzept der Sauberkeit auf sich selbst und praktizieren Sie kontinuierlich die oben genannten drei Schritte.

Shitsuke 躰け – Bauen Sie Selbstdisziplin auf und machen Sie es sich zur Gewohnheit, sich mit 5S zu beschäftigen, indem Sie Standards festlegen.

Imai scheint in seiner Definition von Seiketsu die Ansicht von Nomura zu teilen, dass dieser Punkt auch für die eigene Person zu gelten hat. Er erklärt ferner, dass westliche Unternehmen eine 5S-Kampagne oder als Alternative eine 5C-Kampagne verwenden. Er definiert die anglierte Version von 5S als:

Sort – Sortieren Sie alles Unnötige aus und eliminieren Sie es.

Straighten – Bringen Sie die wesentlichen Dinge in Ordnung, so dass sie leicht zugänglich sind.

Scrub – Reinigen Sie alles, Werkzeuge und Arbeitsplätze, entfernen Sie Flecken und Ablagerungen und beseitigen Sie Schmutzquellen.

Systemize – Machen Sie das Reinigen und Überprüfen zur Routine.

Standardize – Standardisieren Sie die vorherigen vier Schritte, um den Prozess zu einem zu machen, der nie endet und verbessert werden kann.

Imai benutzt den Begriff "Scrub" (schrubben) statt "Shine" (glänzen) und kommt damit begrifflich der Tätigkeit des Reinigens näher. Das Wichtigste ist, dass er die tieferen Bedeutungen beibehalten hat. Er fährt fort, jeden 5S-Schritt im Detail zu erläutern. Ich empfehle jedem, der keinen Zugang zu den vorgestellten japanischen Texten hat, dieses Buch in englischer Sprache als Nachschlagewerk zu verwenden.

Was lernen wir daraus?

Eine exakte 1:1 Übersetzung gibt es nicht. 4S (oder 5S) ist ein Verhalten, das eingeübt werden muss. Hierbei betonen alle alten Meister einhellig, dass die ersten zwei S die wesentlichen sind und alle anderen Punkte nur dazu dienen, die ersten beiden S zu unterstützen. 4S ist **keine** Methodik. Es sind Prinzipien, um Verhalten und Gewohnheiten zu entwickeln. Wenden wir uns nun der eigentlichen Bedeutung der 5S-Begriffe zu:

Seiri bedeutet: sortieren, ob etwas notwendig ist oder nicht. Ziel ist, sich darüber klar zu werden, was man benötigt und deshalb behalten möchte. Man sagt oft "seiri", wenn man meint: "Dinge entsorgen, die man nicht mehr braucht". Das ist mehr als "organisieren". Man muss sich von Dingen trennen, aber nicht von solchen, die man benötigt oder die einem wertvoll sind. Ein Beispiel für "seiri" ist, wenn ein geliebter Mensch verstirbt und man die Hinterlassenschaften durchgeht. Man muss Entscheidungen fällen, und das ist oft nicht einfach.

Seiton heißt: "etwas physisch an den richtigen Platz, in eine bestmögliche Ordnung, bringen, es physisch und ordentlich aufstellen". Seiton kommt wahrscheinlich der gängigen Interpretation sehr nahe: Ein Platz für alles und alles an seinem Platz. Es kommen einem die sogenannten Shadowboards mit aufgemalten oder ausgeschnitzten Werkzeugformen in den Sinn. Oder Küchenschubladen, wo man

Besteckteile nach Größe und Art in Fächern sortiert.

Standards setzen

Wichtig für das Verständnis ist: 4S sind als etwas Wesentliches zu verstehen, was man zuerst im Kopf machen muss. Man könnte "Mindset" dazu sagen. Erst dann kann man entscheiden, ob etwas notwendig ist oder nicht. Es geht nie darum, etwas richtig oder falsch zu machen (äußere Kriterien), sondern darum, seine Arbeit oder Tätigkeit professionell zu beherrschen. Das heißt, man muss für sich wissen, wie man etwas für jemanden tun will – und das natürlich ohne jeden unnötigen Aufwand. Jeder ist für sich selbst das Maß (und legt die Kriterien selbst fest).

An dieser Stelle sei an den Standard-Begriff von Taiichi Ohno erinnert. Er beschreibt in seinem Buch "Beyond Large Scale Production" das Toyota-Produktionssystem und betont darin: „Standards sind etwas, das man für sich selbst setzt“ (Ohno S. 98). Der Text aus der japanischen Originalversion "Toyota Sesisen Hoshiki" (1978) von Taiichi Ohno, wird hier zusammen mit der sehr bekannten englischen Version "Beyond Large Scale Production" betrachtet.

Übersetzung aus dem Original:

„Standardisierte Arbeit besteht aus dem Zusammenspiel von Mensch, Maschine und Material. Und wenn diese drei nicht auf eine wirksame Weise zusammenspielen, kann kein Mensch effizient arbeiten, weil der arbeitende Mensch aus diesem Zusammenspiel ausgeschlossen wird. Standards müssen von den Menschen, die direkt am Gemba arbeiten, geschaffen und weiterentwickelt werden. Sie dürfen den Menschen nicht von oben aufgezwungen werden. Vor allem muss das System im gesamten Unternehmen so gestaltet sein, dass die Standards, die am Arbeitsplatz entstehen, den Grad an Detailliertheit und Resilienz erreichen können, der möglich und notwendig ist.“

Englische Übersetzung als Quell der Missinterpretation:

"The elements to consider in standard work are worker, machine, and materials. If not combined effectively, the workers will feel alienated and find it impossible to produce efficiently. Standards should not be forced down from above but rather set by production workers themselves. Only when the plant system is considered as a whole can standards for each production department become defect-free and flexible."

Ohno geht es jedoch weder um Arbeiter noch um flexible Normen (In der deutschen Buchfassung wurde an dieser Stelle das Wort Standard mit "Normen" übersetzt). Der Übersetzer dieser englischen Version verwendet für "Ningen" (Mensch) den Begriff "worker" – eine Überinterpretation, die zur einer unzulässigen Verengung der Vorstellung führt, über die Ohno unterschwellig spricht, wenn er vom Kampf der Menschen mit den "Dingen" schreibt, um die "Tücke des Objekts" zu überwinden. Um diese zu meistern, kann man sie nicht delegieren. Denn auch bei 5S gilt: Das Team muss selbst entscheiden, wo es seine Dinge hinstellen will, denn diese Menschen sind es, die die Dinge in den Griff bekommen müssen. Erfahrene Dolmetscher wissen, dass man bei der sprachlichen Übertragung immer berücksichtigen muss, dass sich viele japanische Experten in der Regel nicht vorstellen können, wie sehr man in westlichen Firmen versucht, die Menschen einem Standard unterzuordnen, der als Ausdruck einer höheren Vernunft angesehen wird. Allzu oft trifft man hierzulande auf Regeln, die von Leuten gemacht und durchgesetzt werden, die die Arbeit nicht verstanden haben.

Eindeutiger Schwerpunkt von Seiri ist der gedankliche Aspekt. Sich darüber klar zu werden, was man benötigt, um danach alles, was man nicht braucht und von dem man abgelenkt werden kann, zu entsorgen, und bei Seiton eine kluge Entscheidung zu

fällen, wo für einen selbst dieser "richtige" Platz ist. Man könnte das als "organisieren" bezeichnen, doch es bedeutet mehr. Hinter Seiriseiton steht auch die Idee, sich zu verbessern und eine Perfektion anzustreben, indem man eigene Entscheidungen permanent hinterfragt.

Seiso bedeutet "saubermachen". Das heißt, dass man buchstäblich Besen und Putzlappen in die Hand nimmt und die eigenen Dinge sauber macht. "Shine", das von Praktikern am häufigsten verwendete Wort, hat nichts mit dem japanischen Wort Seiso zu tun. Es ist nur ein weiterer Begriff mit S.

Seiketsu ist Hygiene. Ein Grundproblem besteht darin, dass die japanische Verwendung von 4S oder 5S ein Wortspiel ist, das als Eselsbrücke dienen soll. An dieser Stelle von Seiketsu, also Hygiene zu sprechen, wäre auch auf Japanisch ziemlich seltsam, wenn es kein Wortspiel wäre. Wahrscheinlich werden auch Japanisch-Muttersprachler, die nicht mit 4S vertraut sind, an dieser Stelle mit dem Begriff Seiketsu nichts anzufangen wissen. Hygiene benötigt strukturelle Voraussetzungen, damit sie aufrechterhalten werden kann. Daher meint man mit Seiketsu den strukturierten Ansatz zur Aufrechterhaltung von Seiri und Seiton. Das ist der Grund, warum in den japanischen Texten Seiketsu immer wieder an dritter Stelle auftaucht. Besen und geeignete Kleidung müssen beschafft werden. Menschen muss dafür die Zeit zur Verfügung gestellt werden. Es ist die Führungskraft, die diese Voraussetzungen sicherstellen muss.

Auch Imai scheint in seinem englischsprachigen Buch "Gemba Kaizen" diese Ansicht zu stützen, denn er führt aus: „Das Engagement des Managements für die Unterstützung von und die Beteiligung an den fünf S (sic) wird wesentlich. Manager müssen z. B. festlegen, wie oft Seiri, Seiton und Seiso stattfinden und wer daran beteiligt

sein soll. Dies sollte Teil der Jahresplanung werden“. Hand aufs Herz, wie viele von Ihnen nehmen das so ernst? In einer solchen Fabrik oder einem Betrieb ist es normal, dass Mitarbeiter von sich aus nicht benötigte Gegenstände von ihren Arbeitsplätzen entfernen, den Rest aufräumen und die Werkzeuge und Material reinigen und auf diese Weise inspizieren, um sicherzustellen, dass sich alles im richtigen Zustand befindet. Seiketsu wäre dann der Rahmen, der sicherstellt, dass dies geschehen kann und geschieht. Das Management prüft nicht, ob die Leute es gemacht haben, sondern ob die Struktur, die aufgebaut wurde, ausreicht und funktioniert. Beachten Sie hier die Nuance! Führungskräfte schauen nach der Effektivität des etablierten Prozesses und nicht auf die Durchsetzung des Prozesses. Am Ende sollten alle den Arbeitsbereich saubermachen, um nach eventuellen Problemen zu suchen.

Hier müssen wir klarstellen, dass es nicht darum geht, die Dinge "aufgeräumt" aussehen zu lassen. Deshalb können Sie diesen Schritt nicht an eine professionelle Reinigungskraft delegieren. Die Reinigung selbst ist eine Gelegenheit, Informationen direkt aus den Dingen zu gewinnen, mit denen Sie jeden Tag umgehen, um Ihre Aufgabe zu erfüllen. Für einen Mitarbeiter sind das Maschinen, Werkzeuge und Materialien. In der nächsten Yokoten-Ausgabe erfahren Sie, welche kuriosen Trends zu 4S/5S in Japan entstanden sind und wie 4S/5S in Japan angewandt wird. ■

Die Autoren

Mari Furukawa-Casparj

Buchautorin, Übersetzerin und Vermittlerin zwischen den Kulturen
mari@furukawa-translations.de



Nigel Thurlow

Lean-Experte, Trainer und Mitentwickler des Flow-System
nigelthurlow@gmail.com

