



K A I Z E N

*Das Gute
Verbessern*

- Ninja Services
- **5S & Verschwendungen**
- Fragen & Antworten

Ninja Services

Was ist das?



Interdisziplinäre Business Excellence.
10+ Jahre in Asien. Greenfield Erfahrungen.

E-Mail services@ericroth.org
Internet ericroth.org/services



ericroth.org/professional/my-background

Ziele dieser Präsentation

- **Verständnis** für die 5S-Methode und ihre praktische Anwendung schaffen
- **Sensibilisierung** für typische Arten von Verschwendung im Arbeitsalltag
- **Aufzeigen** von Verbesserungspotenzialen in Produktion und Administration
- **Motivation** zur aktiven Mitgestaltung von Ordnung und Effizienz
- **Vermittlung** einer Einstellung zur Reduktion und bestenfalls Eliminierung von Verschwendungen
- **Förderung** einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (KAIZEN)
- **Vorbereitung** auf die Umsetzung von 5S im eigenen Bereich



KAIZEN

Methodenmix / Lösungsmethoden

Klartext für echte Verbesserung

Die **5S-Methode** ist ein strukturiertes System zur **Arbeitsplatzorganisation**, das darauf abzielt:

- Störungen zu beseitigen
- Suchzeiten zu minimieren
- Transportwege zu verkürzen
- Wartezeiten zu vermeiden

Ziel: Ein klarer, effizienter und störungsfreier Arbeitsbereich – egal ob in der Produktion oder im Büro.

Dabei hilft 5S, **Verschwendungen** sichtbar zu machen. Diese sind oft versteckt in:

- Überflüssigen Bewegungen
- Unnötigen Beständen
- Doppelarbeit oder Wartezeiten
- Unklaren Prozessen oder chaotischen Abläufen

Verschwendung = Verbesserungspotenzial. Wer sie erkennt, kann gezielt ansetzen – und echte Produktivität freilegen.

KAIZEN Methodenmix / Lösungsmethoden



Visualisierung & Führung

➤ Teamboard

Das Teamboard dient als Kommunikationsinstrument dem Teamleiter. An regelmässig stattfindenden Meetings werden die Mitarbeiter informiert und haben die Möglichkeit Verbesserungen einzubringen.

➤ GEMBA Walk / GEMBA Talk

Der GEMBA Walk ermöglicht Führungskräften, den tatsächlichen Arbeitsprozess zu beobachten, mit den Mitarbeitern in Kontakt zu treten, Wissen über den Arbeitsprozess zu gewinnen und Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung zu entdecken.

➤ 5S & Verschwendungen

Bei der 5S-Methode handelt es sich um eine strukturierte Vorgehensweise um die Arbeitsplanorganisation zu verbessern. Sie zielt darauf ab zBsp Störungen am Arbeitsplatz, längeres Suchen oder weite Transportwege und Wartezeiten zu vermeiden. Verschwendungen in der Produktion in der Administration bilden eine Grundlage für Verbesserungsideen.

➤ KAIZEN Reifegrad

Der KAIZEN Reifegrad umfasst die Umsetzung KAIZEN als Ganzes und wird durch diese Module erhoben: Ziele (Lösungsmethoden), Themen (Dialog), 5S Audits und Erfüllungsgrad (Lösungsmethoden).

Problemlösung & Prozessqualität

➤ Meldekarte

Die Meldekarte ist das Instrument Verbesserungen im Unternehmen zu platzieren. Die Besprechung der Meldekarte findet am Teamboard statt.

➤ Problemlösungsstory (PLS)

Die Problemlösungsstory eignet sich bei Problemen, bei denen die Ursache nicht bekannt ist. Mithilfe der konkreten Ursachenanalyse sollen Fehlentscheidungen vermieden und Massnahmen definiert werden.

➤ Prozessmapping (PM)

Beim Prozessmapping wird ein gesamter Prozess analysiert. Anhand von KAIZEN-Blitzen werden Verschwendungen / Probleme eruiert, ein Soll-Prozess und ein Massnahmenplan definiert.

➤ Input-Output Check (SIPOC)

Die SIPOC-Methode fokussiert auf einzelne Prozessschritte mit deren Input und Output. Im Betrachtungsrahmen stehen stets auch Lieferant und Kunde – mit der Frage: Was wird gefordert, was ist der Kundenwunsch?

➤ Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)

Die TSA wird vorwiegend im administrativen Bereich eingesetzt, um Aktivitäten zu analysieren und Verschwendungen im Ablauf zu eliminieren (Wartezeit, Suchzeit, etc.).

KAIZEN 5S

- **Warum 5S**
- **Was ist 5S**
- **5S vs 3S vs 7S**
- **Vorher - Nachher**
- **5S im Alltag**

Warum 5S



Die strategische Antwort auf Alltagschaos

1. Verluste sichtbar machen

- Suchen, Warten, Umwege, Fehler – all das kostet Zeit und Geld, bleibt aber oft unsichtbar.
- 5S schafft Transparenz: Was stört, was fehlt, was wiederholt sich unnötig?

2. Struktur schafft Geschwindigkeit

- Ein klar organisierter Arbeitsplatz reduziert Reibung.
- Weniger Ablenkung = mehr Fokus = bessere Ergebnisse.

3. Qualität beginnt beim Umfeld

- Sauberkeit und Ordnung sind Voraussetzungen für stabile Prozesse und fehlerfreie Arbeit.
- **5S ist Prävention – nicht Reaktion.**

4. Basis für Lean / KAIZEN

- Ohne stabile Standards keine Verbesserung.
- 5S ist der erste Schritt zu kontinuierlicher Optimierung.

5. Kulturwandel statt Putzaktion

- 5S ist kein Aufräumen – es ist ein Denkmodell.
- Es fördert Eigenverantwortung, Disziplin und Teamorientierung.

Kurz gesagt: 5S ist der Hebel, mit dem aus täglichem Chaos produktive Klarheit wird.



Was ist 5S








«Mithilfe der 5S Methode **gestalten wir den Arbeitsplatz** und unsere Arbeitsumgebung so, dass wir unsere Tätigkeiten optimal ausführen können. Sie verfolgt das wesentliche Ziel, Verschwendungen zu **eliminieren.**»



«Die 5S-Methode ist **eine systematische Vorgehensweise**, um den eigenen Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass man sich optimal auf die wertschöpfenden Tätigkeiten konzentrieren kann.»

Was ist 5S



	Japanisch	Deutsch 5S	Deutsch 5A	Englisch	Bedeutung
	SEIRI	Sortieren	Aussortieren	Sort	Aussortieren aller nicht benötigten Gegenständen und Materialien im Arbeitsumfeld. Die Gegenstände werden weggeworfen oder entfernt.
	SEITON	Systematisieren	Anordnen	Set In Order	Die verbliebenen notwendigen Teile werden geordnet. Es muss für alle erkennbar sein, was, wo in welcher Anzahl benötigt wird. Ziel ist den optimalen Zugriff auf das einsatzbereite, notwendige Material zu erhalten.
	SEISO	Saubermachen	Arbeitsplatz saubermachen	Shine	Ziel ist es den Arbeitsplatz regelmässig zu säubern und sauber zu halten. Der saubere Arbeitsplatz ist zugleich Sinnbild für die Qualität der geleisteten Arbeit.
	SEIKETSU	Standardisiere	Arbeitsplatz standardisieren	Standardize	Die bisherige Vorgehensweise, Arbeitsplatzorganisation und Ordnung wird zum Standard erklärt. Hierbei wird der sortierte, saubere und geordnete Zustand erhalten. Entsprechende Verhaltensweisen werden kontrolliert.
	SHITSUKE	Selbstdisziplin	Alle Punkte werden erhalten	Sustain	Die vorgestellten Methoden werden tagtäglich konsequent eingehalten. Das nächste Level der 5S Methode wird erreicht, indem ein weiterer Durchlauf der 5S angestoßen wird, bei dem ein noch höheres Niveau des zu erreichenden Zustandes erreicht werden wird.

5S vs 3S vs 7S



Aufpassen, dass bei 5S Aktionen nicht jeweils «nur» 3S Aktionen gemacht werden.

Die beiden letzten S sind dabei genau so wichtig wie die ersten drei.

Ein Grund für allfällige «3S Aktionen» liegt wohl darin, dass die ersten drei S leichter physisch sichtbar sind und die anderen eher nicht.



From 5S to 7S Evolution of Workplace Organization and Excellence

-  **Seiri (Sort)**
Remove what is unnecessary and keep only what adds value
-  **Seiton (Set in Order)**
Organize everything to ensure easy access and efficiency
-  **Seiso (Shine)**
Keep the workplace clean and pleasant
-  **Seiketsu (Standardize)**
Establish visual and operational standards to sustain improvements
-  **Shitsuke (Sustain/Discipline)**
Develop consistent habits and discipline to maintain the system
-  **Safety**
Identify risks, eliminate hazards, and protect employee health
-  **Sustainability**
Integrate practices that preserve resources, reduce waste, and ensure environmental responsibility

Vorher - Nachher



Im Büro



In der Küche



Im Betrieb



5S im Alltag

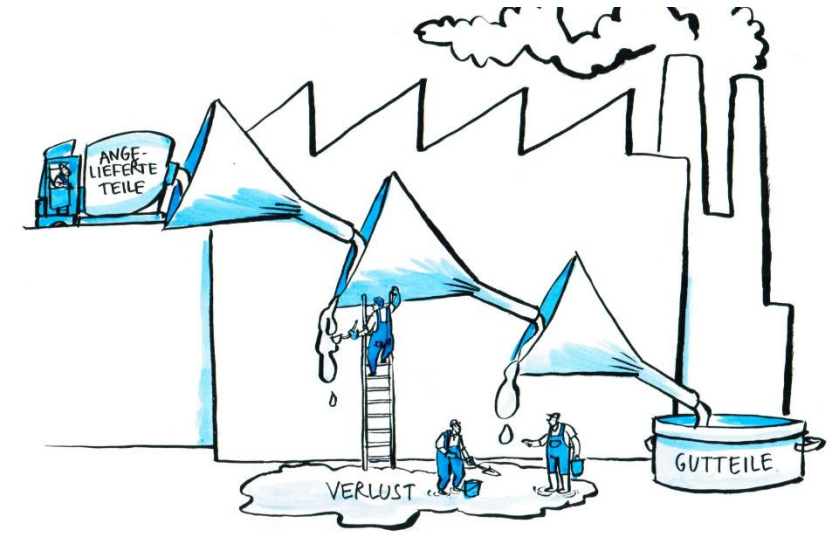
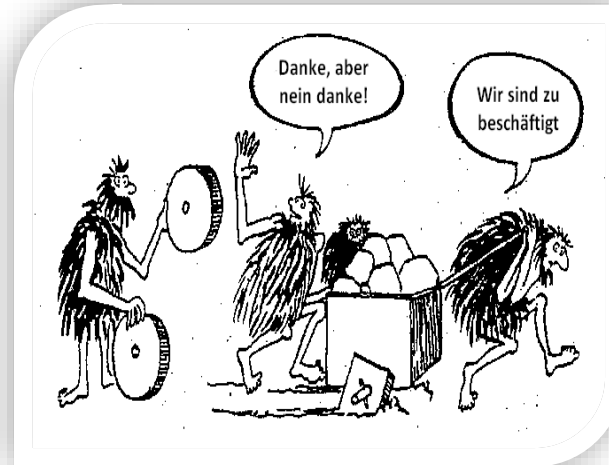


KAIZEN

Verschwendungen

- **Verschwendungen**
 - **Im Kontext**
- **Verschwendungsarten**
 - **Verlustbaum**
 - **TIM WOOD**
- **Die Suche**
 - **Methodenkarte**
- **Beispiele**
 - **Im Betrieb**
 - **Im Büro**

Verschwendungen



Sämtliche Tätigkeiten, Methoden, Arbeitsabläufe und Bewegungen, die nicht der Wertsteigerung des Produktes oder der Dienstleistung dienen sind **Verschwendung**.

Reduzieren wir die Verschwendung, erhöhen wir die Wertschöpfung und Zufriedenheit!

Verschwendungen → Im Kontext



Wie KAIZEN machen?

- Als **Aktionsplan** geht es bei KAIZEN darum, sämtliche Tätigkeiten stets und immer auf eine Verbesserung bestimmter Bereiche auszurichten.

→ Das ist die **Methodik**. Das ist das **WIE**.

Warum KAIZEN machen?

- Als **Philosophie** geht es bei KAIZEN darum, eine Kultur aufzubauen und zu erhalten, in der alle Beteiligten aktiv mitmachen Verbesserungen vorzuschlagen und umzusetzen.

→ Das ist die **Haltung**. Das ist das **WARUM**.

KAIZEN stellt nicht Mitarbeitende und Ergebnisse, sondern Prozesse fortlaufend und ohne Ende in den Fokus!

Was macht KAIZEN?

- Verbesserung der Qualität
- Effizientere Prozessgestaltung
- Kosteneinsparungen
- Senkung der Lagerbestände, Platzersparnis
- Verbesserte Wert- und Instandhaltung
- Verbessertes Betriebsklima / Kommunikation
- Steigerung der Arbeitsmoral
- Eigenverantwortliche Mitarbeitende
- Erhöhte Wertschöpfung
- Weniger oder gar keine Leerläufe



→ Das ist das **Resultat**. Das ist das **WAS**.

Verschwendungsarten → Verlustbaum



Die 16 Verlustarten. Verluste...

... der Arbeitszeit

Wartezeiten
[h / Jahr]

Warten auf Kollegen, Rückruf, Antworten, Entscheidungen, Informationen, Material, IT-Verfügbarkeit, Dokumente

Suchzeiten
[h / Jahr]

Suchen von Dokumenten, Dateien, Unterlagen, Informationen, Kollegen, Programmfunktionen, Büro- und Verbrauchsmaterial

Störungen
[h / Jahr]

Störungen durch kurzfristige Termine bzw. Meetings, Kollegen, Geräusche, Licht, Anrufe, unnötige E-Mails, zu viele Pop-ups

Info-Menge
[h / Jahr]

Hohe Frequenz an Meetings, lange Sitzungen ohne Ergebnis, E-Mail-Flut, Unvollständigkeit, fehlende Ablagestruktur, fehlendes Archivieren

Transport
[h / Jahr]

Medienbrüche, Schnittstellen, Ketten-E-Mails, lange Wege im Gebäude, ungünstiges Bürolayout, fehlender Austausch von Know-how

... an den Mitarbeitenden

Kreativität
[Anzahl]

Fehlender Austausch von Ideen, lange Durchlaufzeiten von der Idee bis zur Umsetzung, fehlende Zeit für KAIZEN-Workshops

Wissen
[Qualitativ]

Fehlende, aufwändige Dokumentationen, keine Schulungen, alte Einarbeitungspläne, fehlende Paten- und Stellvertretung, keine Förderung

Gesundheit
[h / Jahr]

Fehlende Arbeitsplatzergonomie, Enge, Stress, fehlende aktive Gesundheitspflege, schlechte Beleuchtung, Lärm im Grossraumbüro, Mobbing

... im Arbeitssystem

Umwelt
[h / Jahr]

Varianz von Büro- und Verbrauchsmaterial, Müll wird nicht getrennt, hoher Papier- und Energieverbrauch, keine Fahrgemeinschaften

Transparenz
[h / Jahr]

Fehlende Informationen, lange Entscheidungswege, unklare Verantwortlichkeiten, unterschiedliche Dateiversionen, Ketten-E-Mails

Ziele
[h / Jahr]

Fehlende Visualisierung von Zielen und deren Kennzahlen, mangelnde Kommunikation und Unterstützung, keine beeinflussbaren Ziele

Technik
[h / Jahr]

Systemfehler (Computer, Drucker), defekte Geräte (Kopierer), viele Softwareversionen, fehlende Berechtigungen, langwierige Updates

... im Geschäftsprozess

Bestände
[h / Jahr]

Volles E-Mail-Postfach oder Desktop, offene Entwicklungsprojekte, offene Anfragen, Lieferrückstände, Mehrfachablagen, viel Material

Schnittstellen
[h / Jahr]

Fehlende Prozessbeschreibungen, hohes Abteilungsdenken, Doppeleinlagen, Medienbrüche, häufige Übergaben an Kollegen

Arbeitsverfahren
[h / Jahr]

Überholtes Formularwesen, viel Bürokratie, grosse E-Mail-Verteiler, veraltetete Prozesse, mangelnde Einarbeitung, schlechte Delegation

Fehler
[h / Jahr]

Falsche Stammdaten, Fehler in Dokumenten, schlechte Datenqualität, falsche Unterlagen, keine Einarbeitung, fehlendes Feedback

Verschwendungsarten → TIM WOOD



Darf ich vorstellen? Herr **Tim Wood**

- Um Verschwendung zu minimieren, muss sie zunächst als solche erkannt werden. Hier bietet sich die Abkürzung TIM WOOD für die bekanntesten 7 Verschwendungen als Eselsbrücke an.

T Transport / Transport

Wie kann ich lange Transportwege einsparen? Wie kann ich zusätzlichen Transport verhindern? (Zeit-/ Wegediagramm)

I Inventory / Bestände

Wie viel Material brauche ich tatsächlich, um meine internen oder externen Kunden zufrieden bedienen zu können?

M Motion / Bewegung

Wie kann ich unnötige Beanspruchung, Belastung, Wege einschränken? (Ergonomie, Layout, Arbeitsplatzgestaltung)

W Waiting / Wartezeit

Wie kann ich Wartezeiten reduzieren? (ungeplante Ausfälle verhindern, Ausweichmöglichkeiten, Flexibilität)

O Over Processing / Überverarbeitung im Prozess

Wie kann ich meine Prozesse leichter, einfacher und sicherer gestalten? (Poka Yoke = Fehlerverhütungssysteme)

O Over Production / Überproduktion

Was wird tatsächlich benötigt, um interne Kunden «Just in Time» bedienen zu können? (zBsp KANBAN)

D Defects / Fehler, Ausschuss

Durch welche Massnahmen lassen sich Fehler bzw. Ausschuss verhindern?

○ Verschwendungen 8 und 9

Normalleistung

- Das Nichteinfordern der Normalleistung von sich selbst / Mitarbeitenden kann ebenfalls eine Verschwendung sein.

Intellekt / Talent

- Eine Verschwendung kann auch das Nichterkennen oder Falscheinsetzen von vorhandenem Wissen / Talenten / Kapazitäten der Mitarbeitenden sein.

Die Suche



Grundlage sind die sechs Fragewörter: **Wer? Was? Wo? Wann? Warum (5x)? Wie?**

Damit können unterschiedliche Fragen verbunden sein:

- **Wer:** Wer macht es? Wer macht es gerade? Wer sollte es machen? Wer kann es noch machen? Wer soll es noch machen?
- **Was:** Was ist zu tun? Was wird gerade getan? Was sollte getan werden? Was kann noch gemacht werden? Was soll noch gemacht werden?
- **Wo:** Wo soll es getan werden? Wo wird es getan? Wo kann es noch getan werden? Wo sollte es noch getan werden?
- **Wann:** Wann wird es gemacht? Wann wird es wirklich gemacht? Wann soll es gemacht werden? Wann kann es sonst gemacht werden? Wann soll es noch gemacht werden?
- **Warum:** Warum macht er / sie es? Warum soll es gemacht werden? Warum soll es hier gemacht werden? Warum wird es zu diesem Zeitpunkt gemacht? Warum wird es so gemacht?
- **Wie:** Wie soll es laut Plan gemacht werden? Wie wird es wirklich gemacht?

6 Ws

WER tut es?
WAS ist zu tun?
WO soll es getan werden?
WANN wird es getan?
WIE wird es getan?
WARUM wird es (so) getan?

5x Warum?
Warum? Warum?
Warum? Warum?

Die Suche → Methodenkarte



7 Verschwendungsarten



Verschwendungsarme Prozesse durch Reduzierung von:

T Transport / Transport

Wie kann ich lange Transportwege einsparen? Wie kann ich zusätzlichen Transport verhindern? (Zeit-/ Wegediagramm)

I Inventory / Bestände

Wie viel Material brauche ich tatsächlich, um meine internen oder externen Kunden zufrieden bedienen zu können? (Synchronisation der Fertigung)

M Motion/ Bewegung

Wie kann ich unnötige Beanspruchung, Belastung, Wege einschränken? (Ergonomie, Layout, Arbeitsplatzgestaltung)

W Waiting / Wartezeit

Wie kann ich Wartezeiten reduzieren? (ungeplante Ausfälle verhindern, Ausweichmöglichkeiten, Flexibilität)

O Over Processing / Überverarbeitung im Prozess

Wie kann ich meine Prozesse leichter, einfacher und sicherer gestalten? (Yokoten = Funktionierendes kopieren)

O Over Production / Überproduktion

Was wird tatsächlich benötigt, um interne Kunden «Just in Time» bedienen zu können? (KANBAN, One Piece Flow)

D Defects / Fehler, Ausschuss

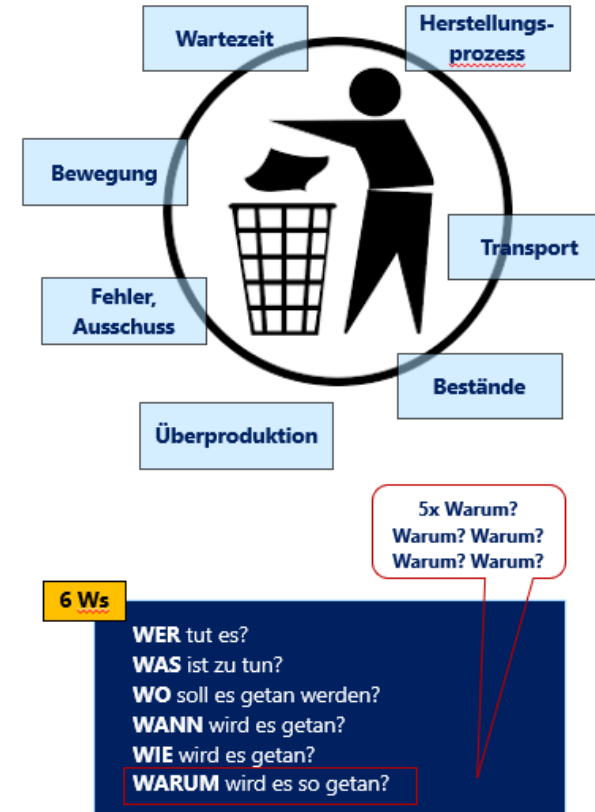
Durch welche Massnahmen lassen sich Fehler bzw. Ausschuss verhindern? (Poka Yoke = Fehlerverhütungssystem, Problemlösungs-story, Prozessmapping)

Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) - Version (Nr.)

7 Verschwendungsarten



Verschwendungsarme Prozesse durch Reduzierung von:

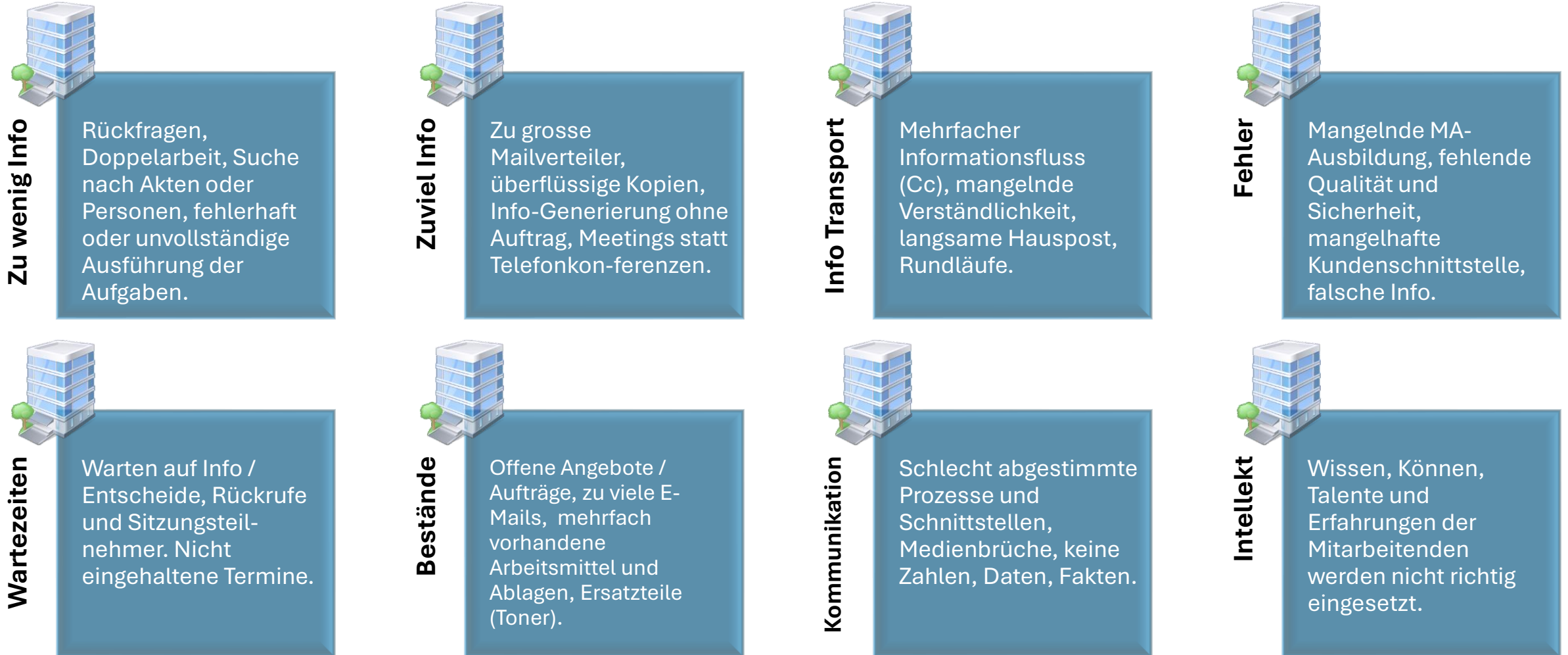


Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) - Version (Nr.)

Beispiele → Im Betrieb



Beispiele → Im Büro



KAIZEN

5S Umsetzung

- **Umsetzung**
 - **5S Kampagne**
- **Das 5S Audit**
 - **5S Auditformular**
- **Die Trackingliste**

Umsetzung → 5S Kampagne



Ziel ist nicht nur das Aufräumen, sondern das Etablieren klarer Standards, die den Alltag erleichtern und Verschwendung vermeiden.

Jeder Bereich definiert, was gebraucht wird, wo es hingehört und wie es gepflegt wird – und zwar so, dass es für **alle** nachvollziehbar ist.

Aber 5S endet nicht mit dem ersten Aufräumen. Damit die Ordnung bleibt, werden regel- und routinemässige **5S Quick-Checks** durchgeführt:

Kurze, gezielte Kontrollen direkt am Arbeitsplatz. So wird 5S zur Routine – nicht zur einmaligen Aktion.

5S Quick-Check



Bereich:

Ordnung und Sauberkeit – alles an seinem Platz?



Material aufgefüllt – ausreichend vorhanden?



Technische Ausrüstung – funktionsfähig?



Dokumentation, Aushänge – aktuell?



Bemerkung:

Datum:

Unterschrift:

Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) - Version (Nr.)

Das 5S Audit



- **WAS** → Das Audit dient nicht der Kontrolle, sondern der Weiterentwicklung. Es ist ein Training zur Sicherung der Standards und zur Unterstützung kontinuierlicher Verbesserung.
- **WER** → Ein Audit wird von mindestens zwei Personen durchgeführt. Eine davon muss aus einem anderen Bereich stammen als der auditierten Einheit. Während des Audits werden die Auditierenden von einer Person aus dem jeweiligen Arbeitsbereich begleitet. Das Audit-Team soll sowohl Sachkenntnis (Organisation, Abläufe, Technik) als auch Methodenkompetenz (5S, KAIZEN) mitbringen.
- **WANN** → Audits finden in der Regel unangekündigt statt und sollen während des laufenden Prozesses erfolgen. Sie dürfen weder zu Zeiten stattfinden, in denen im Arbeitsbereich keine Tätigkeiten verrichtet werden, noch direkt im Anschluss an eine routinemässige 5S-Aktion.
- **WO** → Die Auditierung erfolgt ausschliesslich vor Ort – nicht in Besprechungszimmern oder abseits des Arbeitsplatzes.
- **WIE** → Auditiert werden nicht die Mitarbeitenden, sondern die Arbeitsplätze. Dabei wird auch „hinter die Kulissen“ geschaut: Schränke und Schubladen öffnen, bei Maschinen – wenn möglich – hinter Abdeckungen blicken, auch schwer zugängliche Stellen prüfen.



Das 5S Audit → 5S Auditformular



5S-Audit Formular

Bereich / Teamboard:		Flächendeckend umgesetzt (90-100%)
Datum / Zeit:		Überwiegend umgesetzt (50-90%)
Audit Team:		Einzeln umgesetzt (25-50%)
Ergebnis letztes Audit:		Nicht umgesetzt (0-25%)

Bemerkungen: Punkte, bei denen nicht die volle Punktzahl erreicht wurde in der Pendenzenliste aufzunehmen und anschl. mit entsprechenden Massnahmen auf Meldekarten erfassen. Das aktuelle Ergebnis des 5S-Audits am Teamboard aushängen und das Resultat in der Übersicht nachtragen für die KAIZEN Reifegrad Berechnung.

	0	1	2	3
--	---	---	---	---

- Sortiere aus**
 - 1.1 Im Arbeitsbereich befinden sich nur funktionsfähige und benötigte Arbeitsmittel. Haltbarkeitsdaten sind eingehalten. x
 - 1.2 Unterlagen, Dateien sind wo möglich elektronisch und nur im Sharepoint archiviert. Nicht lokal gespeichert oder zusätzlich in Papierform vorhanden. Desktop ist aufgeräumt. x
 - 1.3 Aushänge im Arbeitsbereich (zBsp Teamboards, Infotafeln und im persönlichem Arbeitsbereich) sind vorhanden und aktuell. x
- Systematische Ordnung**
 - 2.1 Man kann erkennen, was, wo fehlt und wohin es zurückgelegt werden muss. x
 - 2.2 Alles Material ist in den dafür vorgesehenen Flächen / Regalen bereitgestellt bzw. aufgefüllt. Verantwortlichkeiten für systematische Ordnung sind geregelt. x
- Sauber halten**
 - 3.1 Die Einrichtungen der Arbeitsplätze sind geordnet und Kabel sauber verlegt. Arbeitsplatz und -Umgebung sowie Betriebsmittel sind gereinigt. x
 - 3.2 Reinigungsmittel und -geräte sind definiert, vorhanden und in gebrauchsfähigem Zustand. x
 - 3.3 Die Reinigungsverantwortlichkeiten sind klar geregelt und Reinigungen sind wo nötig mit Namen und Datum / Zeit dokumentiert. x
- Standardisieren**
 - 4.1 Es sind durchdachte Lösungen im Arbeitsbereich vorhanden und diese werden genutzt (zBsp einheitliche Ablagestruktur / Beschriftung, strukturierte Teamtafel, Markierungen von Zonen / Plätzen etc.) x
 - 4.2 Es gibt standardisierte, einheitliche Dokumente digital oder in Papierform und diese werden entsprechend genutzt. Prozessdokumentation existieren und sind nach Vorgabe abgelegt. x
 - 4.3 Die Arbeitsabläufe sind klar definiert, beschrieben und geschult. Es ist klar wo sie jederzeit abgefragt werden können. x
 - 4.4 Mit Ressourcen (zBsp Papier, Wasser, Strom, Druckaufträge etc.) sowie Abfall wird umweltbewusst und nachhaltig umgegangen. x
 - 4.5 Es ist klar wo man Hilfestellung bekommt bei Ausfall IT / Strom, Druckerstörungen, Notsituationen (Fluchtwege) etc. x
- Selbstdisziplin / Ständige Verbesserung**
 - 5.1 Die Mitarbeitenden verstehen den Sinn von 5S und kennen die Standards. x
 - 5.2 Die beschriebenen Standards / Abläufe werden eingehalten. x
 - 5.3 Das Teamboard und / mit Meldekartensystem wird aktiv gelebt und genutzt. Alle Mitarbeitenden haben Zugang zu den Teamboard meetings. x
 - 5.4 Die Pendenzen des letzten 5S-Audits wurden geprüft und / oder umgesetzt. x

	Auswertung:	0	0	17	0
	Maximale Punktzahl:	48			
	Erreichte Punktzahl:	34			
	Ergebnis:	71%			

5S-Audit Pendenzen

Bereich / Teamboard:	
Datum / Zeit:	
Audit Team:	
Ergebnis letztes Audit:	

Pendenzen → Für jede Pendenz eine KAIZEN Meldekarte erfassen!

Nr.	Beschreibung Pendenz
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Das Auditformular enthält Fragen zu den jeweiligen 5S-Prinzipien und funktioniert nach dem Ampelsystem.

Während eines laufenden KAIZEN Reifegrad Zyklus dürfen diese Fragen nicht verändert werden, um allen Teams gleiche Voraussetzungen zu gewährleisten.

Für jede festgestellte und dokumentierte Pendenz ist eine KAIZEN Meldekarte zu erfassen.

Diese Meldekarten fließen in die Berechnung des KAIZEN Reifegrads ein.

[illegible]

KAIZEN

Kommunikation

- **Kommunikation**
 - **Konfliktbewältigung**



Kommunikation



Wahrnehmung

Ich habe gesehen...
Ich habe gehört...

Wirkung

Das hat bei mir bewirkt...
Dadurch fühle ich...

Wünsche

Ich wünsche mir, dass...



Kommunikation santeil	Beschreibung	Einfluss in %
Körpersprache	Gestik, Mimik, Atmung, Kleidung	> 50 %
Stimme	Leise, laut, lustlos	> 30 %
Sachaussage	Inhalt der Botschaft	< 20 %

**Gestik und Mimik beeinflussen
signifikant die Wirkung des Feedbacks!**
→ Nonverbale Kommunikation = **80%**



« C'est le ton qui fait la musique »
« Wie man in den Wald ruft, so kommt's zurück »



Kommunikation → Konfliktbewältigung



Typische Konfliktformen

Konfliktart	Beschreibung
Zielkonflikt	Widersprüchliche Ziele behindern die Zusammenarbeit
Bewertungskonflikt	Unterschiedliche Meinungen, Werte und Normen führen zu Uneinigkeit
Verteilungskonflikt	Streit um Ressourcen wie Zeit, Geld, Aufgaben
Beziehungskonflikt	Persönliche Verletzungen, Missverständnisse, fehlende Wertschätzung
Rollenkonflikt	Unklare Verantwortlichkeiten, verdeckte Machtfragen
Machtkonflikt	Konkurrenzverhalten gegenüber Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen
Wertekonflikt	Keine gemeinsame Basis für Sichtweisen, moralische Spannungen

Warum sind Konflikte so schwierig?

- Emotionale Konflikte wirken oft unter der Oberfläche
- Besonders heikel in Lebensphasen wie Pubertät, Trauer oder Schwangerschaft
- Sachliche Lösungen greifen nicht bei persönlichen Verletzungen
- Fehlende Kommunikation verschärft die Dynamik

Umgang mit Konflikten

- Konflikte früh erkennen und benennen
- Ursachen statt Symptome behandeln
- Rollen und Verantwortlichkeiten klären
- Gemeinsame Wertebasis schaffen
- Moderation oder externe Unterstützung nutzen

Konflikte sind Teil von KAIZEN

KAIZEN steht für kontinuierliche Verbesserung – doch Veränderung bringt Reibung. Neue Prozesse, Rollenverteilungen oder Transparenz können Spannungen auslösen. **Konfliktbewältigung ist deshalb kein Nebenthema, sondern integraler Bestandteil von KAIZEN.** Nur wer Konflikte erkennt, anspricht und konstruktiv löst, kann nachhaltige Verbesserungen erzielen.

Fragen & Antworten

