



K A I Z E N

*Das Gute
Verbessern*

- Ninja Services
- **GEMBA Walk & Talk**
- 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

- GEMBA als Methode nutzen, um **Verschwendungen** und **Verbesserungspotenziale** direkt am Arbeitsplatz zu identifizieren
- Geeignete **KAIZEN-Lösungsmethoden** (zBsp Meldekarte, PLS, PM, SIPOC) zur Problemlösung auswählen und vorstellen
- GEMBA, um **Prozesse vor Ort** zu analysieren und nachhaltige Lösungen zu entwickeln
- GEMBA, um Mitarbeitende aktiv einzubinden, um Motivation und Beteiligung zu fördern → **Betroffene zu Beteiligten machen**
- GEMBA, um eine **Unternehmenskultur** fördern, in der kontinuierliche Verbesserung selbstverständlich ist
- GEMBA, um **Zeit und Kosten** durch direkte Kommunikation und schnelle Problemlösung vor Ort **einzusparen**



KAIZEN

Methodenmix / Lösungsmethoden

GEMBA Walk & Talk

Definition

- GEMBA bedeutet „der reale Ort“, also dort, wo die Wertschöpfung stattfindet.
- Ein GEMBA Walk ist ein strukturierter Rundgang von Führungskräften oder Teams am Arbeitsplatz.
- Ziel ist es, Prozesse direkt zu beobachten, Mitarbeitende einzubeziehen und Verschwendungen sowie Verbesserungspotenziale zu erkennen.
- Der Zusatz *Talk* betont die zentrale Rolle der Kommunikation mit den Mitarbeitenden vor Ort → GEMBA Walk & Talk

Bedeutung

- Realistisches Verständnis der Arbeitsabläufe durch direkte Beobachtung
- Stärkere Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitenden
- Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung
- Sichtbarmachen von Problemen und Verschwendung
- Vertrauensaufbau und offene Feedbackkultur

Ziele

- Prozesse vor Ort verstehen statt nur auf Zahlen vertrauen
- Verschwendung erkennen und gezielt beseitigen
- Mitarbeitende aktiv einbinden und ihre Perspektiven nutzen
- Verbesserungen identifizieren und konkrete Massnahmen ableiten
- Führung näher an die operative Realität bringen
- Nachhaltige Veränderungen durch direkte Kommunikation ermöglichen

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

GEMBA Walk & Talk

- **Der Nutzen**
- **GEMBA vs Zeit**
- **Gehen / Sehen / Zuhören**
- **Die Signalwirkung**
- **Die Veränderung**

Der Nutzen



- **Prozesseffizienz steigern**
 - Engpässe, Wartezeiten und unnötige Abläufe werden sichtbar und können gezielt verbessert werden.
- **Qualität erhöhen**
 - Fehlerquellen lassen sich frühzeitig erkennen, bevor sie sich ausweiten.
- **Mitartermotivation stärken**
 - Mitarbeitende werden aktiv eingebunden, ihre Ideen zählen – das fördert Beteiligung und Vertrauen.
- **Bessere Entscheidungen treffen**
 - Entscheidungen basieren auf realen Beobachtungen statt nur auf Zahlen und Berichten.
- **Kontinuierliche Verbesserung fördern**
 - Regelmässige Walks schaffen eine Kultur des Lernens und der Veränderung.
- **Bereichsübergreifende Transparenz schaffen**
 - Schnittstellen und Zusammenhänge zwischen Abteilungen werden sichtbar und besser abgestimmt.



Arbeitskollegen und -kolleginnen vor Ort mit einbinden und **Betroffene zu Beteiligten machen**.
Die Motivation aller hängt damit zusammen, wie stark KAIZEN in der Kultur verankert ist.

GEMBA vs Zeit



Warum sich der Aufwand lohnt – gerade wenn Zeit knapp ist

Herausforderung

- Führungskräfte stehen unter Zeitdruck
- Meetings, Berichte und operative Aufgaben dominieren den Alltag
- GEMBA Walk & Talk erscheint als zusätzlicher Aufwand

Realität

- Entscheidungen ohne Kenntnis der realen Abläufe sind oft ungenau
- Probleme werden spät erkannt oder falsch eingeschätzt
- Mitarbeitende fühlen sich nicht gehört

Nutzen trotz Zeitmangel

- 30 Minuten vor Ort bringen mehr Erkenntnis als 3 Stunden im Meeting
- Frühzeitige Problemidentifikation spart spätere Korrekturzeit
- Direkte Kommunikation verhindert Missverständnisse und Schleifen
- Mitarbeitende liefern Lösungen – **wenn man ihnen zuhört**



Fazit

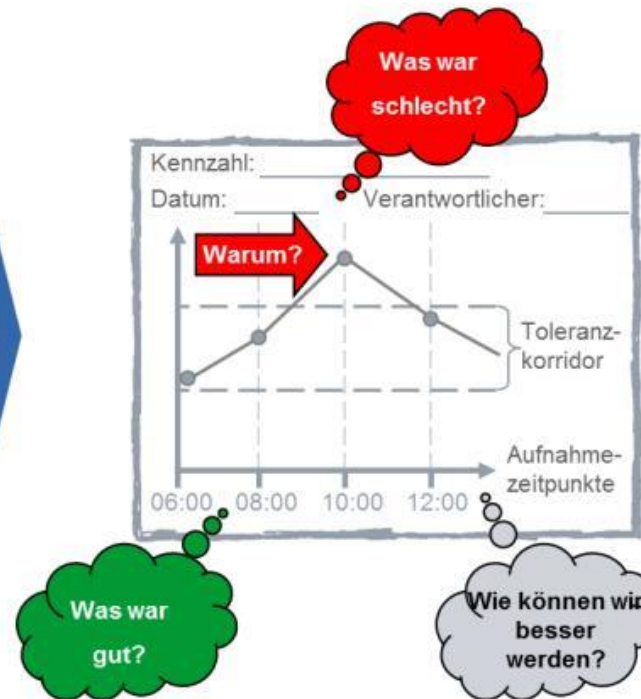
Wer keine Zeit für den GEMBA Walk & Talk hat, wird später viel Zeit für die Folgen brauchen.

Gehen / Sehen / Zuhören

Auf diesen Prinzipien beruht die Idee des GEMBA Walk & Talk.

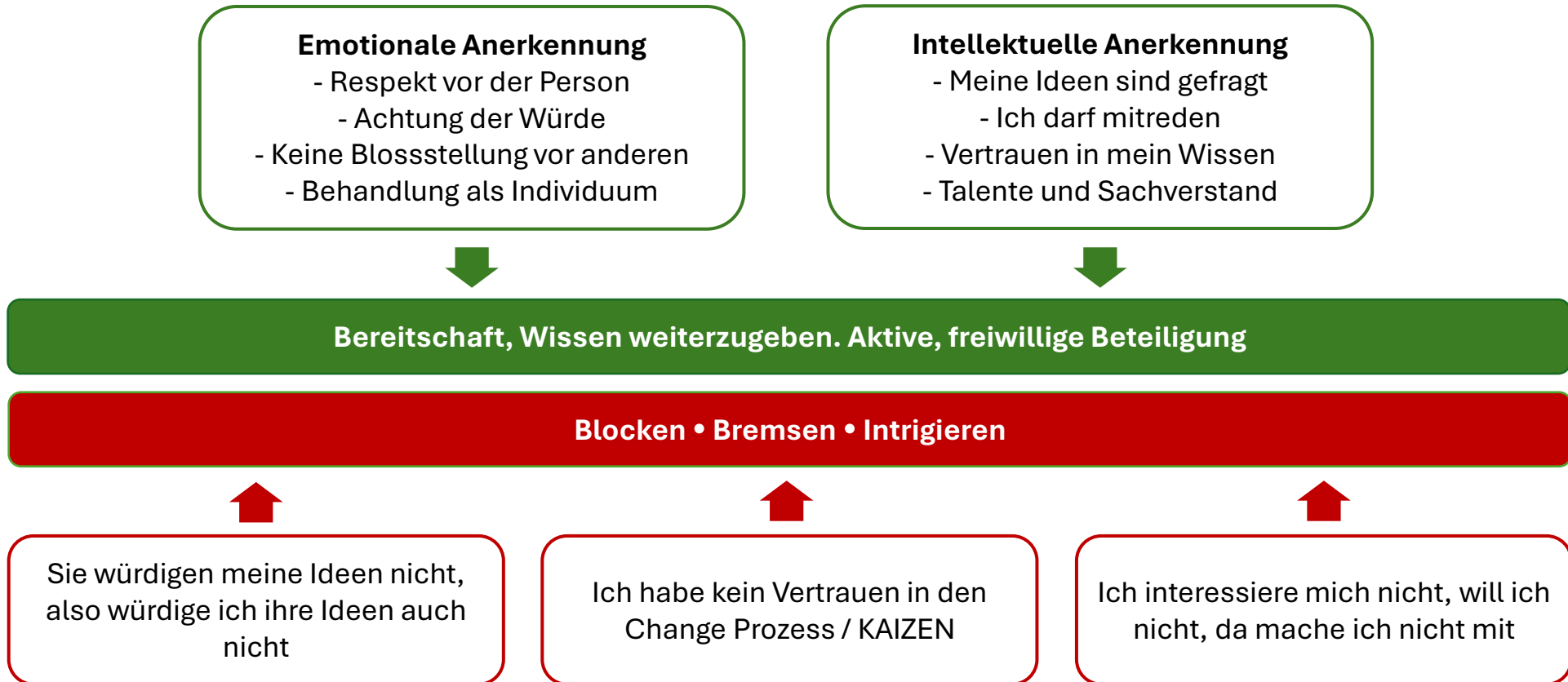


Was passiert wirklich am Ort des Geschehens?



Taiichi Ohno
Toyota-Produktionssystem

Die Signalwirkung



Die Veränderung



Das Arbeitserleben prägt das Arbeitsverhalten.
Durch Änderung der Verhältnisse ändert sich auch das Verhalten der Mitarbeitenden.

KAIZEN

GEMBA Walk & Talk

- **Der Ablauf**
 - **Die Methodenkarte**
 - **10 Schritte / 10 Fragen**
 - **Die Checkliste**

Der Ablauf



1. Vorbereitung

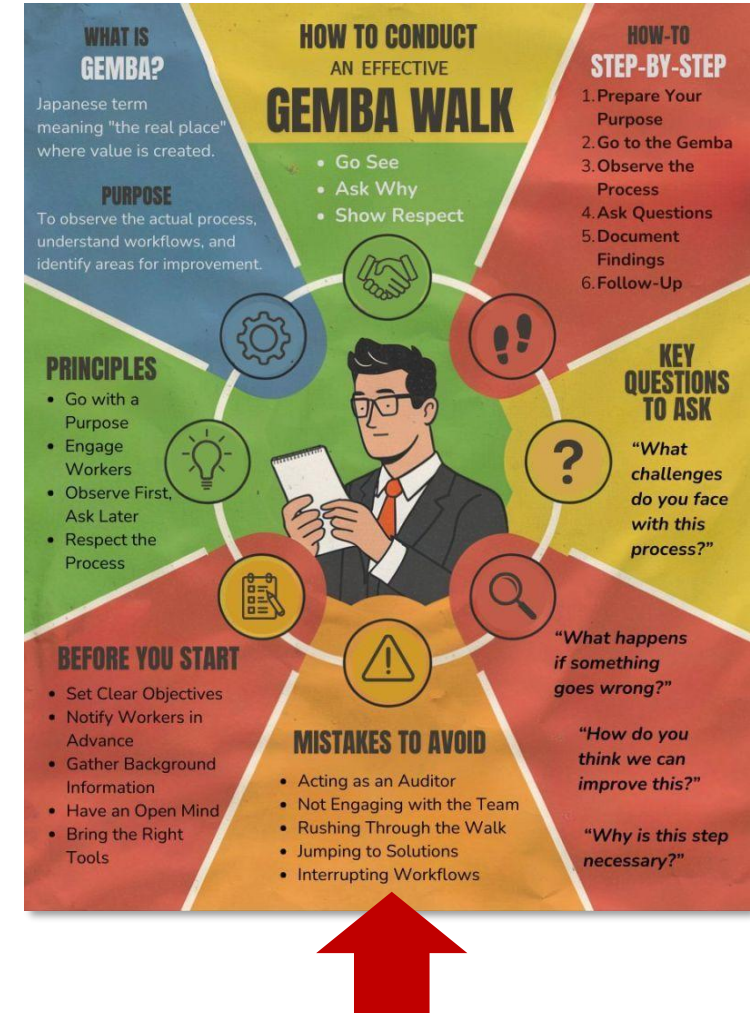
- Ziel definieren: Was soll beobachtet oder verbessert werden? (zBsp Qualität, Durchlaufzeit, Sicherheit)
- Bereich auswählen: Festlegen, wo der Walk stattfinden soll – zBsp Produktion, Logistik, Service
- Mitarbeitende informieren: Der Besuch dient nicht der Kontrolle, sondern der gemeinsamen Verbesserung
- Fragen vorbereiten: Offene Fragen zu Abläufen, Problemen, Verbesserungsideen

2. Begehung vor Ort

- Beobachten ohne Bewertung: Abläufe, Tätigkeiten und Arbeitsumgebung aufmerksam und neutral betrachten
- Fragen stellen: Mitarbeitende erklären lassen, was sie tun und warum – echtes Interesse zeigen
- Notizen machen: Beobachtungen, Aussagen, Auffälligkeiten dokumentieren
- Zusammenhänge erkennen: Schnittstellen, Materialflüsse, Wartezeiten, Doppelarbeiten etc.

3. Nachbereitung

- Erkenntnisse strukturieren: Was wurde beobachtet? Wo liegen Probleme oder Potenziale?
- Massnahmen ableiten: Konkrete Vorschläge zur Verbesserung formulieren
- Rückmeldung geben: Mitarbeitende über Ergebnisse und nächste Schritte informieren
- Verbindlichkeit schaffen: Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für Umsetzung klären



Der Ablauf → Die Methodenkarte



GEMBA Walk & Talk



Ziele des GEMBA Walks

- Befinden der Mitarbeiter / Abteilung abfragen.
- Aktualität des Teamboards prüfen.
- Lösungen von Problem abrufen.
- Durch gezielte Fragenstellungen coachen wir die Abteilung und halten ihren Redeanteil hoch.
- Stand der Massnahmenumsetzung abfragen

Fragenkatalog für den GEMBA Walk

- Kennzahlen / Trendverlauf / Projektstatus erklären
- Was wurde gemacht seit dem letzten Besuch? Was ist geplant bis zum nächsten Besuch?
- Aktuelle PLS vorstellen und dessen Massnahmenkatalog besprechen nach Bedarf
- Highlights des Monats (Bilder vorher / nachher)?
- Wie ist der Status der Meldekarte / Termineinhaltung / Vertrauenskurve?
- Gibt es Meldekarten, die eskaliert werden müssen?
- Trackingliste: Ist diese nachgeführt und aktuell?
- Stimmungsbarometer zu KAIZEN?
- Schwierigkeiten im Veränderungsprozess?

Regeln des GEMBA Walks

- Wir leben Disziplin vor.
- Wir hören aktiv zu und beteiligen uns an den Gesprächen.
- Wir lassen den Gesprächspartner ausreden.
- Wir fördern ein gutes Arbeitsklima.
- Wir belehren nicht und machen keine Vorwürfe.
- Danke sagen!

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

GEMBA Walk & Talk



Was bedeutet GEMBA

GEMBA ist ein japanischer Begriff und bedeutet „der eigentliche Ort“ oder „der reale Ort“. Also, gehe an den Ort des Geschehens.

Warum machen wir GEMBA Walks

- Den Mitarbeitenden die nötige Unterstützung im Prozess geben.
- Um Bedürfnisse sowie Probleme frühzeitig zu erkennen
- Um den Mitarbeitern die nötige Anerkennung für ihre Arbeit zu geben.

Wer ist dabei bei den GEMBA Walks

- Kader / KAIZEN Coach / Führungsperson
- Optional präsentiert ein Mitarbeiter die Teamtafel

Wann mache ich die GEMBA Walks

- Dieser wird alle ___ Tage / Wochen durchgeführt
- Genaue Informationen können über das Outlook geführt werden.

GEMBA Walk Zeitplan

BEISPIEL

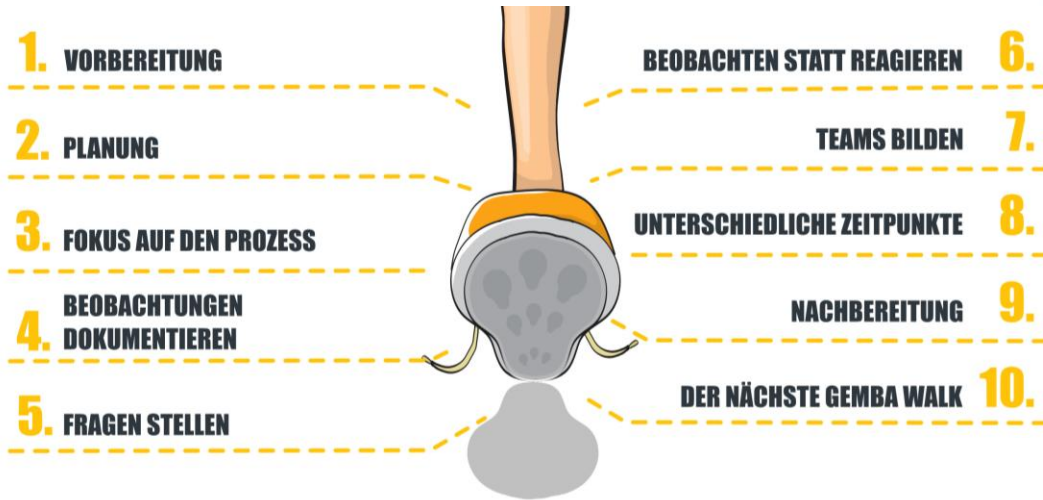
Zeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
08.00					
09.00					
10.00					
11.00					
12.00					
13.00					
14.00					
15.00					
16.00					
17.00					
18.00					

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

Der Ablauf → 10 Schritte / 10 Fragen



10 Schritte



10 Fragen



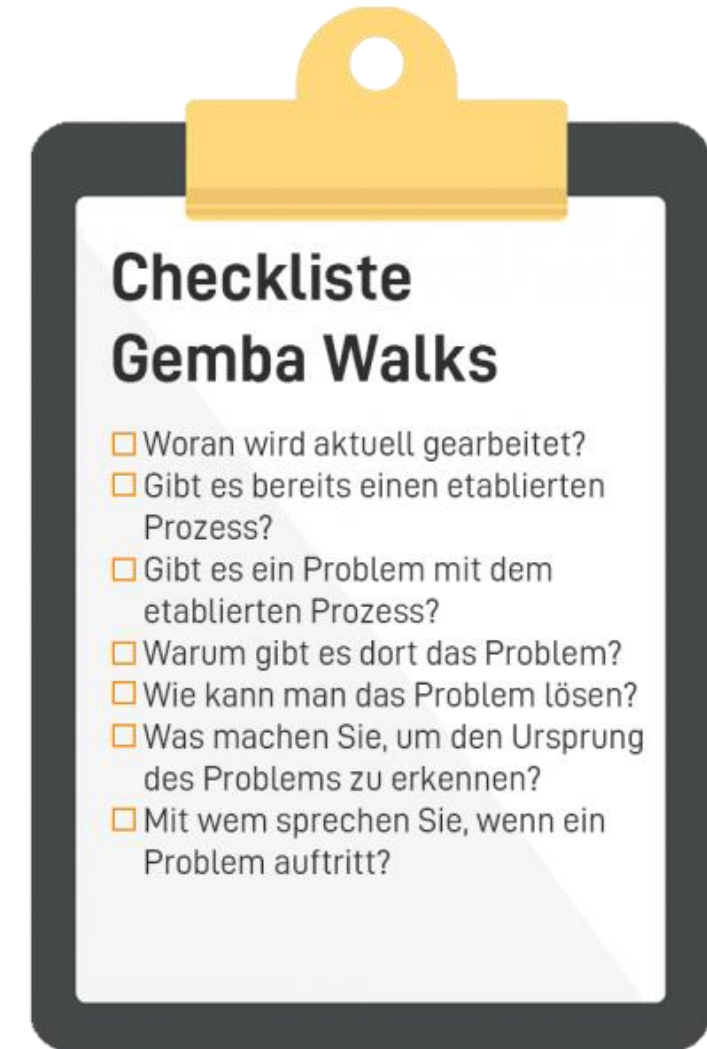
Der Ablauf → Die Checkliste



Es empfiehlt sich ein Thema zu wählen, welches Dich auf dem GEMBA Walk begleitet. Dabei kann es um Produktivität, Kosteneffizienz, Sicherheit usw. gehen. Nimm Dir nicht alle Themen auf einmal vor, um weder Dich selbst noch die Mitarbeiter zu überfordern.

Bereite die Mitarbeitenden vor Ort auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vor, indem Du alle von Anfang an mit einbeziehst.

Notieren beim GEMBA Walk alle Dinge, die Dir auffallen oder mache Ton- und Videoaufzeichnungen. Oft kommen die Ideen zur Lösung erst später beim Durchgehen der Notizen und brauchen Zeit, um sich zu entwickeln.



KAIZEN

Kommunikation

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



Die Kommunikation → Konfliktbewältigung



Konflikte sind Teil der Weiterentwicklung

Veränderungen erzeugen Reibung. Wo Transparenz steigt oder Arbeitsweisen sich ändern, entstehen Spannungen. Ein professioneller Umgang mit Konflikten ist daher zentral, um Verbesserungen / Wandel stabil und nachhaltig umzusetzen.

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 Spannungen wirken oft unter der Oberfläche
- 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
- Moderation oder externe Unterstützung nutzen

Kommunikationsanteil	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* »



Fragen & Antworten

