



*Das Gute
Verbessern*

- Ninja Services
- **KAIZEN Grundsätze**
- 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 schaffen** → KAIZEN als Haltung und System erklären (nicht nur als Methode)
- **Relevanz aufzeigen** → Warum kontinuierliche Verbesserung für Wettbewerbsfähigkeit, Qualität und Kundennutzen entscheidend ist
- **Instrumente einordnen** → KAIZEN als Fundament, andere Methoden (JIT, Kanban, 5S, Poka Yoke etc.) als Werkzeuge
- **Strategische Verankerung** → KAIZEN als Teil der Unternehmensstrategie und Kultur darstellen
- **Nutzen verdeutlichen** → Konkrete Effekte: Kürzere Durchlaufzeiten, weniger Verschwendung, höhere Kundenzufriedenheit
- **Handlungsimpuls geben** → Zuhörerschaft motivieren, KAIZEN im eigenen Bereich aktiv umzusetzen.



KAIZEN

Was steckt dahinter?

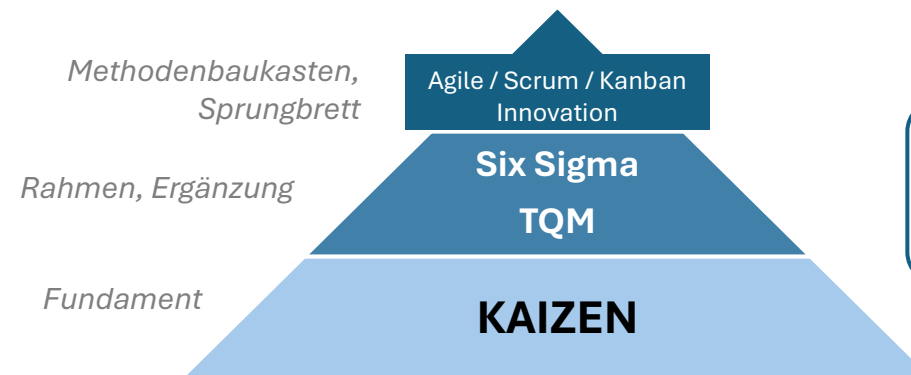
- **KAIZEN im Vergleich**
- **KAIZEN Verständnis**
- **KAIZEN Begriffe**
- **KAIZEN Ursprung**
- **KAIZEN Gegenwart**
- **KAIZEN Strategie**
- **KAIZEN Business Mission**
- **KAIZEN Prinzipien & Ziele**
- **KAIZEN Nutzen**
- **KAIZEN in der Praxis**

KAIZEN im Vergleich



Ansatz	Fokus	Typischer Einsatz
KAIZEN	Kontinuierliche, inkrementelle Verbesserung; Kultur und Routinen	Tagesgeschäft, Shopfloor, Serviceprozesse
Six Sigma	Fehlerreduktion, Variation senken; DMAIC, Statistik	Qualitätsprobleme, Prozesssteuerung, Compliance
TQM	Ganzheitliche Qualitätsorientierung, Kundenfokus, Standards	Unternehmensweite Qualitätssysteme
Agile / Scrum / Kanban	Iteration (Zyklus), Selbstorganisation, Flow	Produkt- / IT-Entwicklung, Service-Design
Innovation Management	Sprungveränderungen, neue Angebote/Modelle	F&E, Business Model Innovation, Markteintritte

- **KAIZEN** (Fundament)
 - Kontinuierliche Verbesserung (KVP), Kultur & tägliche Praxis
- **Six Sigma** (Ergänzung)
 - Statistische Präzision bei komplexen Qualitätsproblemen
- **TQM** (Rahmen)
 - Formale Hülle, durch KAIZEN mit Leben gefüllt
- **Agile / Scrum / Kanban** (Methodenbaukasten)
 - Geschwindigkeit & Iteration (Zyklus), wirksam erst in KAIZEN-Kultur
- **Innovation Management** (Sprungbrett)
 - Disruptive Veränderungen, stabilisiert durch KAIZEN-Basis



KAIZEN ist das Fundament nachhaltiger Exzellenz – alles andere bleibt ohne diese Kultur nur Beiwerk.

KAIZEN Verständnis



- 5. Stufe KAIZEN als gelebte Unternehmenskultur
- 4. Stufe Selbststeuerung durch Eigenverantwortung
- 3. Stufe Arbeitsabläufe durch KAIZEN vereinfachen
- 2. Stufe Standardisierung der Prozesse und Tätigkeiten
- 1. Stufe Ordnung und Sauberkeit

改



善

«Kai»
Veränderung

«Zen»
Zum Besseren

Das Gute verbessern!

Die duale Natur

KAIZEN kommt aus Japan und ist ein **Aktionsplan** sowie eine **Philosophie** zugleich.

- Als **Aktionsplan** geht es bei KAIZEN darum, sämtliche Tätigkeiten immer auf eine Verbesserung bestimmter Bereiche auszurichten.
- Als **Philosophie** geht es bei KAIZEN darum, eine Kultur aufzubauen und zu erhalten, in der alle Beteiligten aktiv mitmachen stets Verbesserungen vorzuschlagen und umzusetzen.

KAIZEN Begriffe



Prinzipien & Grundlagen

- **KAIZEN / KVP** → Kontinuierliche Verbesserung als Haltung
- **PDCA** → Plan – Do – Check – Act (Deming Zyklus)
- **80/20-Regel (Pareto)** → 80 % Ergebnis mit 20 % Aufwand
- **Kernprozess** → Wertschöpfung, Differenzierung zum Wettbewerb
- **Kunde (extern / intern)** → Endnutzer vs. interne Abhängigkeiten



«**MUDA**»
Verschwendung /
Nicht werterzeugend



«**MURA**»
Abweichung /
Unausgeglichenheit



«**MURI**»
Überbelastung /
Überbeanspruchung

Kultur & Management

- **Muda / Mura / Muri** → Verschwendung, Abweichung, Überlastung
- **Gemba / Genchi / Genbutsu** → Ort, Hingehen, „echtes Ding“
- **Hoshin Kanri** → Strategieumsetzung durch Zielkaskade
- **Kaikaku** → Radikale Verbesserung
- **Andon** → Visuelles Signal bei Problemen
- **Yokoten** → Horizontales Lernen (kopieren, vervielfältigen)
- **Obeya** → Visuelles Projekt- / Verbesserungsmanagement
- **Nemawashi** → Vorab-Abstimmung für Veränderungen

Werkzeuge & Methoden

- **Just-in-Time (JIT)** → Bedarfsgesteuerte Produktion
- **KANBAN** → Visuelles Pull-System
- **Poka Yoke** → Fehlervermeidung
- **5S** → Ordnung & Disziplin am Arbeitsplatz
- **Ishikawa-Diagramm** → Ursache-Wirkungs-Analyse (PLS)
- **SMED** → Rüstzeitminimierung
- **Taktzeit** → Kundentakt bestimmt Rhythmus
- **Standardisierte Arbeit** → Beste bekannte Methode als Basis

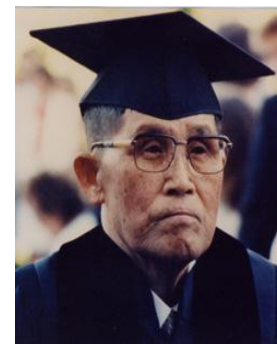
KAIZEN Ursprung



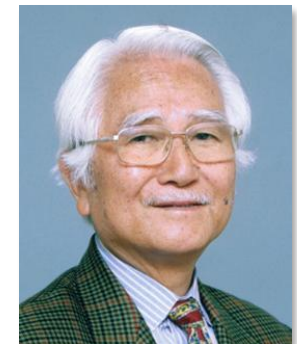
Japan nach dem 2. Weltkrieg,
schwierige wirtschaftliche Situation

Verbessern der bestehenden
Bedingungen mit einer neuen Philosophie

90er Jahre –
Einführung von KAIZEN in Europa



Taiichi Ohno & Shigeo Shingo
Entwicklung Toyota-Produktionssystem, 1950



Masaaki Imai
Gründer des KAIZEN Institutes, 1985

KAIZEN Gegenwart



KAIZEN als lebenslange Aufgabe: KAIZEN ist kein einmaliges Projekt, sondern ein dauerhaftes Prinzip. Es beruht auf der Idee, kontinuierlich kleine Verbesserungen vorzunehmen, die sich im Laufe der Zeit zu grossen Fortschritten summieren. Da es immer Potenzial zur Weiterentwicklung gibt, kennt KAIZEN kein Ende und bleibt ein fortwährender Prozess.

KAIZEN in der persönlichen Anwendung: Gesundheit & Sport: Man kann KAIZEN nutzen, um sich schrittweise zu einem Ziel wie täglichen 10.000 Schritten zu nähern, indem man mit kleinen Schritten beginnt und diese langsam steigert. Weiterbildung: Anstatt alles auf einmal ändern zu wollen, konzentriert man sich auf kontinuierliche, kleine Fortschritte in der persönlichen Entwicklung.

KAIZEN in der Unternehmenspraxis: Nicht nur Einzelpersonen profitieren von KAIZEN, sondern auch zahlreiche Unternehmen weltweit setzen auf diese Philosophie. Durch KVP steigern sie Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit. Die folgenden Firmenlogos stehen exemplarisch für Organisationen, die KAIZEN erfolgreich in ihre Unternehmenskultur integriert haben.



KAIZEN Strategie



Die KAIZEN-Strategie ist die konsequente Verankerung kontinuierlicher Verbesserung in Kultur und Prozessen, damit jede Veränderung – ob klein oder disruptiv – dauerhaft Wert und Kundenzufriedenheit schafft.

Masaaki Imai sagt:

„Die Botschaft der KAIZEN Strategie ist, dass nicht ein Tag vergehen soll, ohne dass irgendeine Art von Verbesserung irgendwo in der Firma gemacht wird.“

„Niemals zufrieden mit dem Status Quo sein!“

"KAIZEN ist die tägliche Verbesserung, die Verbesserung jedes Einzelnen, die Verbesserung überall.«

„Warte nicht auf die perfekte Lösung und korrigiere Fehler sofort. 70% jetzt sind besser als 100% später.«

„Alle KAIZEN Anstrengungen laufen auf ein Wort hinaus: Kundenzufriedenheit.“

KAIZEN Business Mission



KAIZEN Geschäftsauftrag



Logo

- Die **KAIZEN Organisation** unterstützt unser Unternehmen im In- und Ausland mit Methoden und Coaching zur kontinuierlichen Verbesserung entlang der gesamten Wertschöpfungskette und trägt wesentlich zur **Steigerung von Sicherheit, Qualität und Effizienz** bei.
- Sie verantwortet den **Verbesserungsprozess** und begleitet das Unternehmen unter Einbezug aller Mitarbeitenden auf dem Weg zu einer **verschwendungsarmen, wertschaffenden Organisation**. Nachhaltige Verbesserungen steigern den **Kundennutzen**.
- Die **KAIZEN Philosophie** bildet die Grundlage unserer gemeinsamen Verbesserungskultur. Durch Befähigung **aller Mitarbeitenden** nutzt sie deren Potenzial für bereichs- und länderübergreifende Verbesserungen und fördert eine mitunternehmerische Denkweise.
- Die **Verbesserungsaktivitäten** durchdringen die Organisation ganzheitlich und leisten einen zentralen Beitrag zur Erreichung unserer **Unternehmensziele**.
- So entwickeln wir uns zu einer **exzellenten und lernenden Organisation**.

Die Geschäftsleitung

Praxisbeispiele

- **Toyota Production System (TPS)** → KAIZEN ist Pflicht aller Mitarbeitenden und Teil der offiziellen Produktionsphilosophie.
- **Bosch Produktionssystem (BPS)** → Bosch verankert KAIZEN und KVP als festen Bestandteil des Produktionssystems.
- **Siemens Management System** → KAIZEN / KVP ist dort als kontinuierlicher Verbesserungsauftrag integriert.
- **Spitäler (zBsp Inselspital Bern, KSW)** → In Qualitätsberichten sind KAIZEN- bzw. KVP-Mandate festgehalten.
- **SBB (Schweizerische Bundesbahnen)** → KAIZEN unterstützt den Personenverkehr mit Coaching zur kontinuierlichen Verbesserung.
- **Roche (Pharma)** → In Lean-Operations ist KAIZEN als kontinuierlicher Verbesserungsauftrag verankert.
- **ABB (Industrie, Schweiz)** → KAIZEN ist Teil der Operational-Excellence-Programme zur Effizienzsteigerung.
- **BMW-Produktionssystem** → KAIZEN verpflichtet alle Mitarbeitenden, Verschwendung zu reduzieren und Qualität zu verbessern.

KAIZEN Prinzipien & Ziele



Prinzipien

- Rechtfertige Dich nicht für Vergangenes, sondern stelle Dich den Herausforderungen.
- Überlege wie Dinge getan werden können, nicht warum sie nicht getan werden können.
- Nutze Zahlen, Daten, Fakten (ZDF), keine Theorien.
- Nutze Weisheit, nicht Geld.
- Arbeite clever, nicht härter.
- Setze hohe Standards.
- Korrigiere Fehler sofort. 70% jetzt sind besser als 100% später.
- Ein Team ist besser als ein Experte.
- Seid Vorbild, gehe mit gutem Beispiel voran.
- Ermittle die Fehlerursache, nicht den Verursacher.

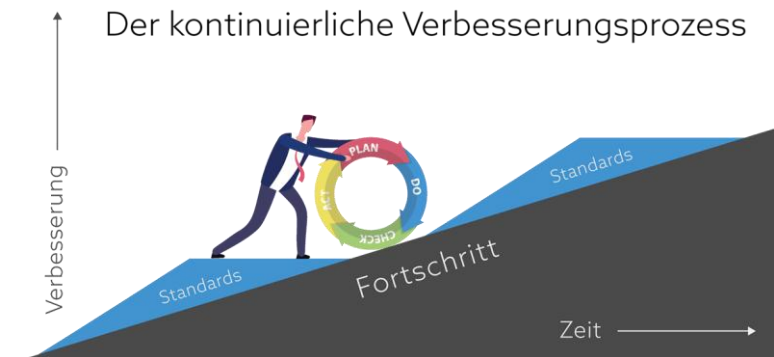
Lösungs- ansätze

1. Einfacher
2. Besser
3. Schneller
4. Billiger

In dieser
Reihenfolge!

Ziele

- Eigenständiges Erkennen von Schwachstellen.
- Bewusste und eigenverantwortliche Vermeidung von Verschwendung (Zeit, Material etc.)
- Vereinfachung, Qualitätssteigerung, Verkürzung der Durchlaufzeit durch Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten, Kostensenkung.
- In allen Arbeitsabläufen steckt ungenutztes Potential, welches auf jeder Ebene freigelegt werden soll.
- Standardisierung der Arbeitsvorgänge nach Vorschlägen der Mitarbeitenden
- Identifikation mit und Befolgen der selbst gesetzten Standards.



KAIZEN Nutzen



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**.

KAIZEN in der Praxis



Produktion – Shopfloor-Meetings als Steuerungsinstrument

- Tägliche Kurzmeetings direkt am Teamboard
- Teamboard zeigt aktuelle Kennzahlen, Störungen und Massnahmen
- Meldekarten erfassen Verbesserungsvorschläge unmittelbar vor Ort
- **Ergebnis:** Maschinenstillstände um **20 % reduziert** innerhalb von 3 Monaten

Logistik – Fehlerquellen gezielt beseitigen

- Meldekarten dokumentieren wiederkehrende Kommissionierfehler
- Teamwork: Ursachenanalyse und Entwicklung konkreter Gegenmassnahmen
- **Ergebnis:** Fehlerquote bei Auslieferungen **halbiert**, Kundenzufriedenheit deutlich gestiegen

Administration – Prozesse im Rechnungswesen optimieren

- Meldekarten decken Medienbrüche und unnötige Prozessschleifen auf (*zBsp manuelle Übertragungen zwischen Systemen oder doppelte Prüfwege*)
- Teamboard visualisiert Umsetzungsstatus und Verantwortlichkeiten
- **Ergebnis:** Bearbeitungszeit pro Rechnung um **25 % gesenkt**

«Wie Schweizer Firmen um bis zu 70 Prozent zulegen»

Es nennt sich das KAIZEN-Prinzip: In der Schweizer Industrie steht dieser Management-Ansatz aus Japan hoch im Kurs.

Es klingt wie eine Fantasiazahl: Die Firma Franke Coffee Systems hat ihren Ausstoss an Kaffeemaschinen im 2015 um 70 Prozent erhöhen können. **Statt 115 Maschinen verlassen nun 200+ Maschinen pro Woche die wichtigste Montagelinie – und dies bei gleich hohem Personal- und Maschineneinsatz.** Die imposante Produktivitätssteigerung erzielte das Unternehmen laut Franke-Chef Alexander Zschokke dank der KAIZEN-Methode.

Tages Anzeiger, 31. Mai 2016

KAIZEN

Die Ansätze

- **Hoshin Kanri**
- **Bottom-Up**
- **Yokoten**
- **Die 3 Säulen**
- **PDCA-Zyklus**
- **Poka Yoke**
- **SMART Ziele**
- **Pareto Prinzip**
- **Methodenmix / Lösungsmethoden**

KAIZEN Ansatz → Hoshin Kanri



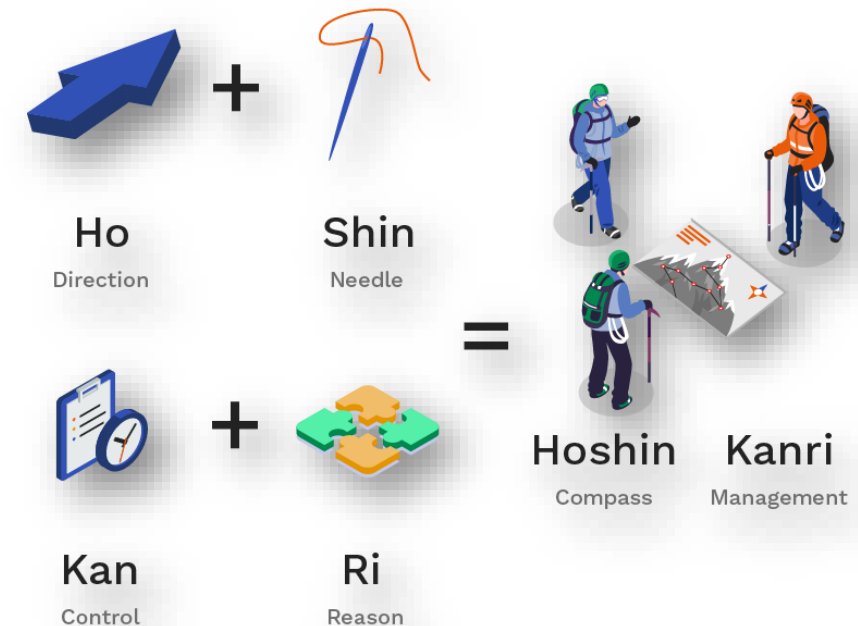
Was ist Hoshin Kanri?

- Strategisches Steuerungsinstrument zur systematischen Umsetzung von Unternehmenszielen
- Verbindet langfristige Visionen mit konkreten Verbesserungsinitiativen
- Fördert vertikale und horizontale Abstimmung durch „Catchball“-Kommunikation
- Schafft Transparenz, Verbindlichkeit und Review-Struktur über alle Ebenen hinweg

Rolle im KAIZEN-Kontext

- Macht KAIZEN strategisch anschlussfähig – keine Insellösungen, sondern Zielkaskaden
- Ergänzt SMART-Ziele durch Zielabstimmung und Priorisierung
- Ermöglicht Erfolgskontrolle auf mehreren Ebenen: Operativ, taktisch, strategisch
- Fördert kontinuierliches Lernen durch systematische Ziel-Review-Zyklen

Strukturierte Rücksprache mit
Beteiligungspflicht



Nur Rapportieren reicht nicht.
→ Zielentfaltung statt Zielverteilung

KAIZEN Ansatz → Bottom-Up



„KAIZEN funktioniert nur als strukturiertes Wechselspiel und nicht als Einbahnstrasse.“

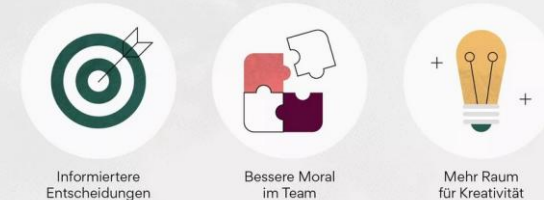
Top-Down	Bottom-Up
Strategische Zielvorgaben	Konkrete Verbesserungsvorschläge
Ressourcenfreigabe	Prozessnahe Umsetzung
Priorisierung und Auditlogik	Rückmeldung und Wirkungskontrolle
Rahmenbedingungen und Methodenvorgabe	Kontextwissen und operative Realität

Eine echte KAIZEN Wirkung entsteht dort, wo Führung nicht nur vorgibt, sondern zuhört – und wo Mitarbeitende nicht nur ausführen, sondern gestalten.

Vorteile des Top-down-Managements



Vorteile des Bottom-up-Managements



Gutes, effektives Management ist eine Frage der Ausgewogenheit: Nutze die klassische Top-down-Methode in Kombination mit dem KAIZEN Bottom-Up Ansatz

Nachteile des Top-down-Managements



Nachteile des Bottom-up-Managements

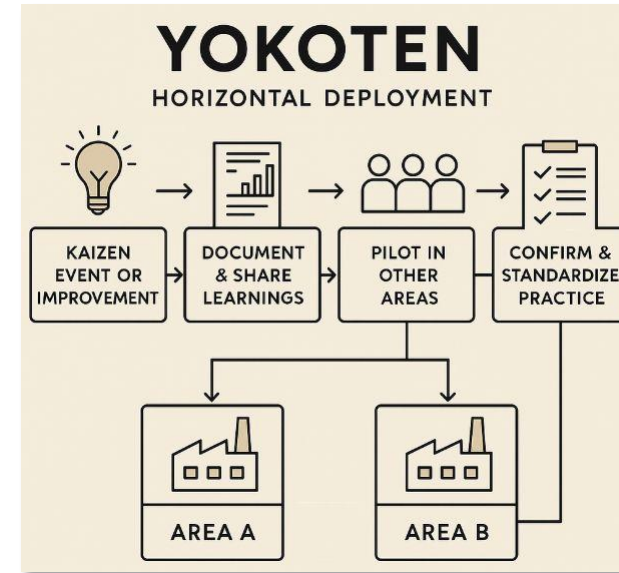


KAIZEN Ansatz → Yokoten

- Japanisch für „seitliche Ausbreitung“ oder „horizontaler Transfer“ → Ergänzt Bottom-Up Initiativen durch strukturierte Multiplikation.
- Yokoten verhindert also, dass gute Lösungen lokal versanden und ist somit der Unterschied zwischen punktueller Optimierung und organisationaler Reife.

Voraussetzungen für funktionierendes Yokoten

Element	Bedeutung
Dokumentation	Lösung muss nachvollziehbar und prüfbar sein
Kontextprüfung	Übertragbarkeit muss methodisch bewertet werden
Führungseinbindung	Multiplikation braucht Freigabe und Ressourcen
Review-Mechanismus	Wirkung muss auch im Zielbereich überprüft werden



Typische Stolperfallen ohne Yokoten

- Verbesserungen bleiben bereichsgebunden
- Erfolgreiche Ansätze werden nicht dokumentiert
- Transfer erfolgt zufällig oder gar nicht
- Wiederholte Fehler in vergleichbaren Prozessen

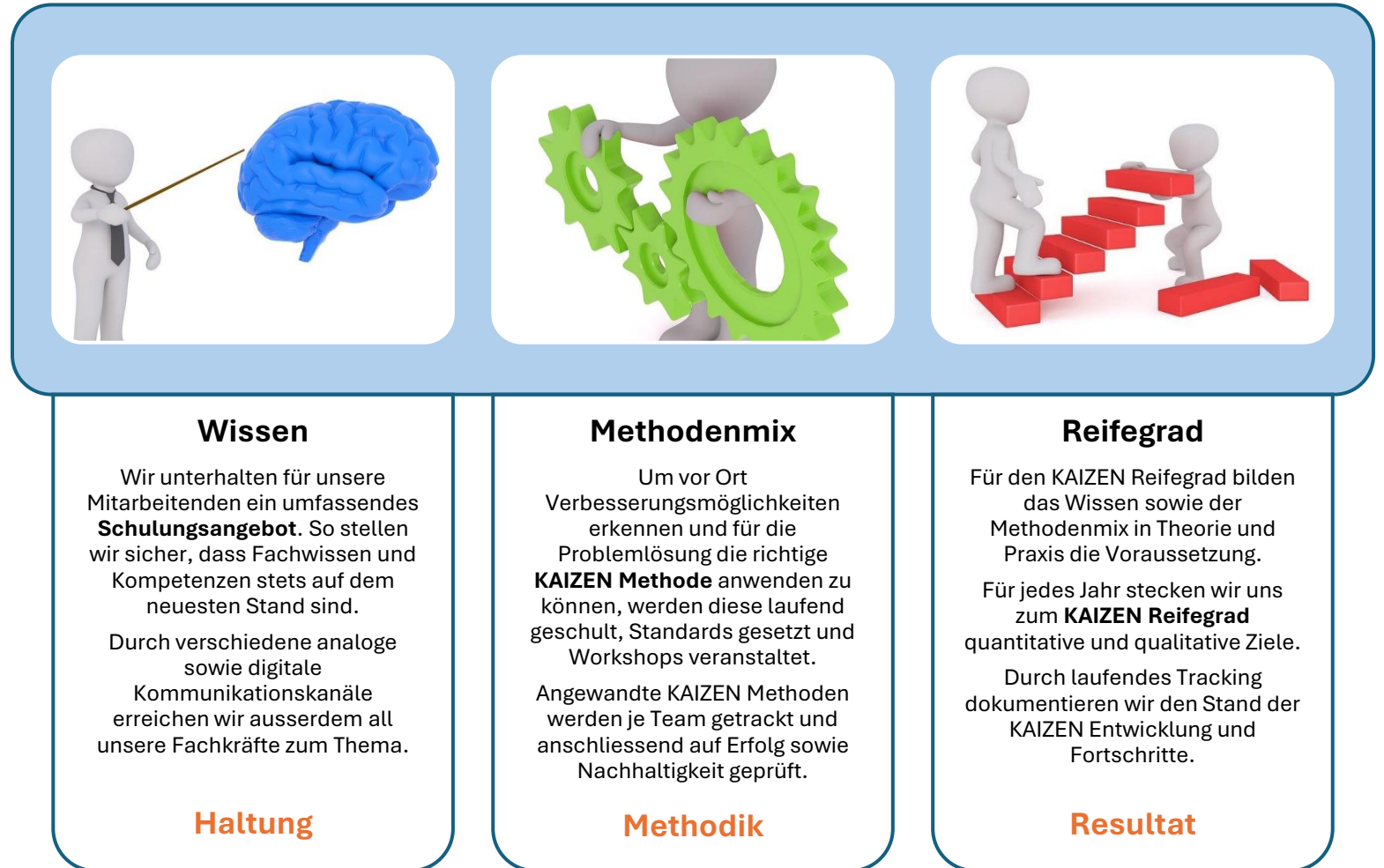
KAIZEN Ansatz → Die 3 Säulen



Bei unseren täglichen Arbeiten wenden wir in allen Bereichen KAIZEN nach dem Grundsatz

«**Haltung + Methodik = Resultat**»

in einem **3-Säulen Prinzip** an



KAIZEN Ansatz → PDCA-Zyklus



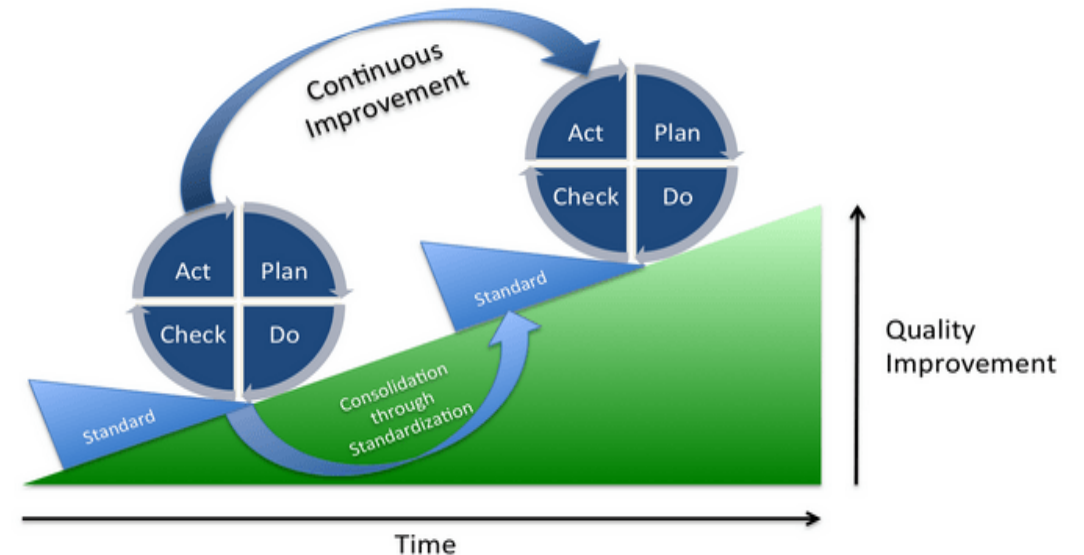
Der PDCA-Zyklus (Plan–Do–Check–Act) ist ein iteratives (zyklisch, sich stets wiederholend) Verfahren zur kontinuierlichen und systematischen Verbesserung durch strukturierte Iteration.

Er besteht aus vier Phasen:

Phase	Beschreibung
Plan	Problem identifizieren, Ziel definieren, Ursachen analysieren, Massnahmen planen
Do	Geplante Massnahmen umsetzen (Pilotphase oder kontrollierte Einführung)
Check	Ergebnisse überprüfen, Soll-Ist-Vergleich durchführen, Wirksamkeit bewerten
Act	Erfolgreiche Massnahmen standardisieren, bei Bedarf neue Runde starten

Anwendung im Kaizen

- Konkrete, kleinschrittige Verbesserungen im Arbeitsalltag
- Faktenbasierte Analyse statt Vermutungen
- Wiederholbare Struktur für kontinuierliche Optimierung
- Einbindung aller Mitarbeitenden zur Förderung der Verbesserungskultur



KAIZEN Ansatz → Poka Yoke

Poka Yoke (japanisch: „Fehler vermeiden“) bezeichnet technische oder organisatorische Vorkehrungen, die unbeabsichtigte Fehler im Prozess verhindern, sofort sichtbar machen oder automatisch korrigieren.



Das Ziel ist also

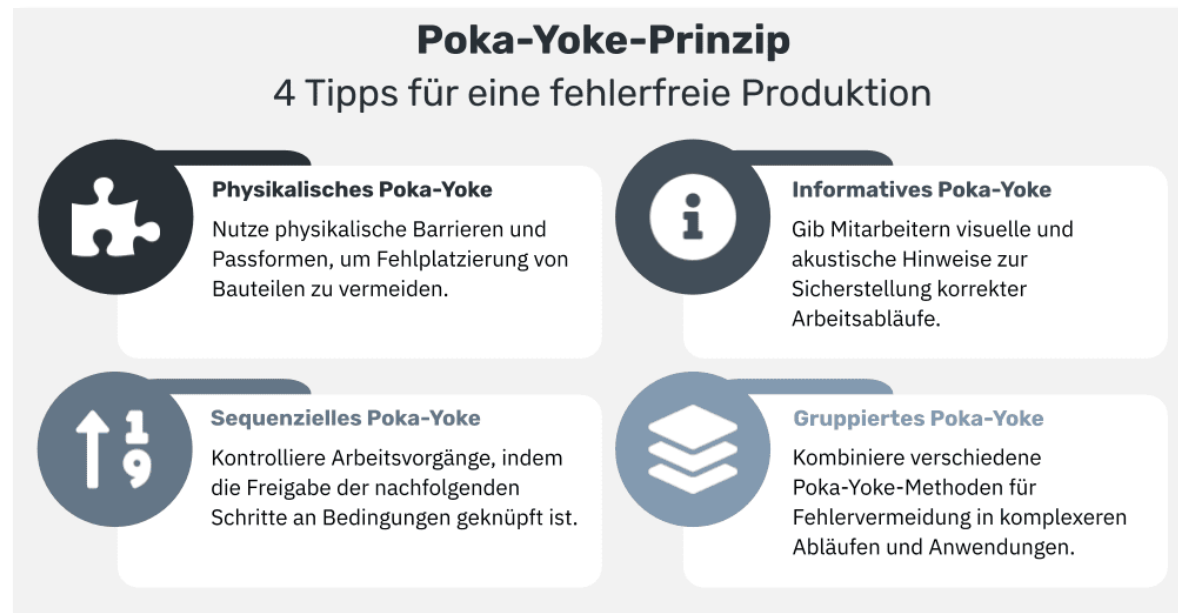
- Fehler gar nicht erst ermöglichen
- Qualität absichern, bevor geprüft wird
- Prozesse auditfähig und robust gestalten

Typische Poka-Yoke-Mechanismen

Typ	Beispiel aus der Praxis
Verhindernd	Stecker passt nur in eine Richtung
Warnend	Signalton bei falscher Eingabe
Leitend	Montage nur in korrekter Reihenfolge möglich

Wirkung durch KAIZEN

- Reduktion von Ausschuss und Nacharbeit
- Erhöhung der Prozesssicherheit
- Beitrag zur (KAIZEN-)Reifegradsteigerung
- Weniger Abhängigkeit von Erfahrung



KAIZEN Ansatz → SMART Ziele



Bei KAIZEN geht es nicht um Aktionismus, sondern um gezielte, nachhaltige Verbesserung. Damit KAIZEN Lösungsmethoden also nicht im Nebel operieren, braucht es klare **Zieldefinitionen**. SMART Ziele liefern genau das: Eine strukturierte, überprüfbare Basis für jede Verbesserungsidee.

Kriterium	Bedeutung	Beispiel
S pezifisch	Klar definiert, eindeutig	„Reduktion der Rüstzeit an Linie 3 um 20 %“
M essbar	Quantifizierbar, objektiv prüfbar	„Durchlaufzeit ≤ 48 h bei 95 % der Aufträge“
A ttraktiv	Motivierend, sinnvoll	„Erhöhung der Erstlösungsquote im Support auf 85 %“
R ealistisch	Machbar mit vorhandenen Ressourcen	„1 Audit pro Quartal mit bestehendem Team“
T erminiert	Mit klarer Frist oder Deadline	„Umsetzung bis KW 45“

Messbarkeit ist dabei zentral – denn jede Massnahme muss sich an ihrem Effekt messen lassen. Ohne klar definierte Zielgrößen bleibt die Erfolgskontrolle beliebig.

SMART-Ziele schaffen also die Voraussetzung für objektive Bewertung: Sie ermöglichen es nach einem KAIZEN Workshop nicht nur zu fragen, „*Was wurde getan?*“, sondern „*Was wurde erreicht?*“.

Ob Durchlaufzeit, Fehlerquote oder Kundenzufriedenheit – Ziele sollen so SMART definiert sein, dass sie nachweislich erreicht oder verfehlt werden können. Nur so entsteht echte Lernkurve statt kosmetischer Veränderung.

Eine **Erfolgskontrolle** wird nach jedem KAIZEN Workshop durchgeführt und dabei die erzielten Ergebnisse mit den gesteckten SMART Zielen verglichen. Sinnvollerweise findet eine Erfolgskontrolle erst ca. drei Monate nach einem KAIZEN Workshop statt.

KAIZEN Ansatz → Pareto Prinzip



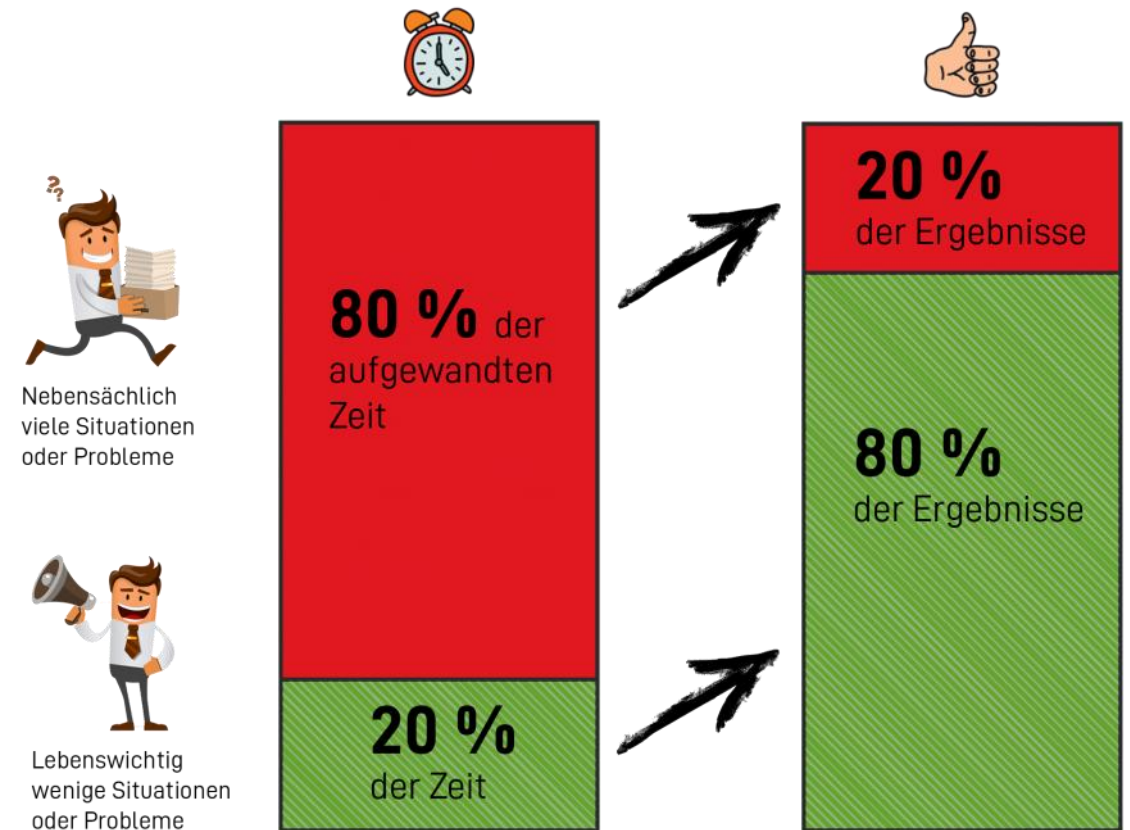
80% Ergebnis / Wirkung / Output ↔ **20% Aufwand / Fokus / Input**

Pareto-Prinzip?

- Auch bekannt als „80 / 20-Regel“: Ein kleiner Teil der Ursachen erzeugt den Grossteil der Wirkung
- Ursprung: Vilfredo Pareto (1896), ursprünglich auf Vermögensverteilung bezogen
- In KAIZEN: Identifikation der relevantesten Einflussgrößen für Prozessprobleme oder Verschwendung

Rolle im KAIZEN

- Verhindert Aktionismus durch gezielte Priorisierung
- Unterstützt fokussierte Ursachenanalyse (zBsp bei Fehlerhäufigkeit, Reklamationen, Durchlaufzeiten)
- Ergänzt Lösungsmethoden wie PLS und PM durch Wirkungsorientierung statt Vollständigkeitsillusion
- Grundlage für ressourcenschonende Massnahmenplanung mit maximaler Hebelwirkung



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

Der Methodenmix / Die Lösungsmethoden

Visualisierung & Führung

- Teamboard (und Meldekarte)
- GEMBA Walk & Talk
- 5S & Verschwendungen
- KAIZEN Reifegrad



Separate Trainings zu
jeder Lösungsmethode

Visualisierung & Führung Teamboard (und Meldekarte)



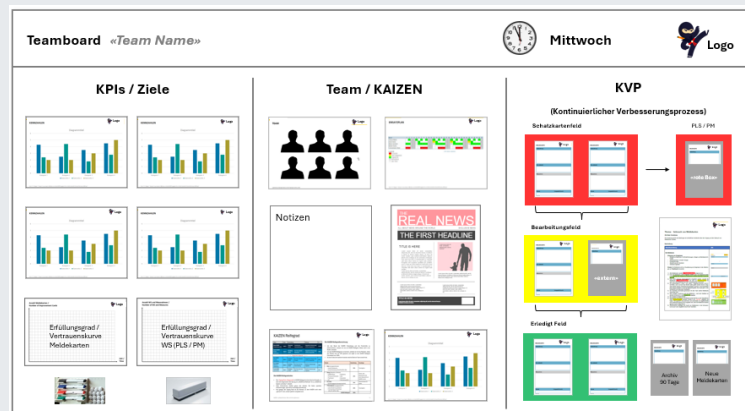
Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Teamboard Vorlage

Jedes Teamboard ist standardisiert und weist die gleichen Felder auf.



➤ Methodenkarte

Für die Teamboard Moderation wird ein Leitfaden zur Verfügung gestellt.

➤ Meldekarten

Ablauf und Vorlage Meldekarten gibt es als Druckversion oder in digitaler Form

Visualisierung & Führung

GEMBA Walk & Talk



Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Methodenkarte

Auf der Methodenkarte ist beschrieben um was es geht und wie vorzugehen ist.

➤ Schulungsunterlagen

Kurzübersicht zum Thema: Was, Warum, Wer, Wann, Ziele und Regeln. Beispiele zu Fragen «Walk» und «Talk».

➤ Terminplanung

Arbeiten mit digitalen oder analogen Vorlagen. Informationen können auch über das Outlook geführt werden.

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 Redanteil 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 nachgefragt und aktuell?
- Stimmungsbarmeter 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 aussprechen.
- 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 Mitarbeitenden 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

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.)

GEMBA Walk & Talk
WHAT IS GEMBA?

Japanese term meaning "the real place" where value is created.

HOW TO CONDUCT AN EFFECTIVE GEMBA WALK

- Go See
- Ask Why
- Show Respect

HOW TO STEP-BY-STEP

1. Prepare Your Purpose
2. Go to the Gemba
3. Observe the Process
4. Ask Questions
5. Document Findings
6. Follow-Up

PRINCIPLES

- Go with a Purpose
- Engage Workers
- Observe First
- Ask Later
- Respect the Process

KEY QUESTIONS TO ASK

- "What challenges do you face with this process?"
- "What happens if something goes wrong?"
- "How do you think we can improve this?"
- "Why is this step necessary?"

BEFORE YOU START

- Set Clear Objectives
- Notify Workers in Advance
- Gather Background Information
- Have an Open Mind
- Bring the Right Tools

MISTAKES TO AVOID

- Acting as an Auditor
- Not Engaging with the Team
- Rushing Through the Walk
- Jumping to Solutions
- Interrupting Workflows

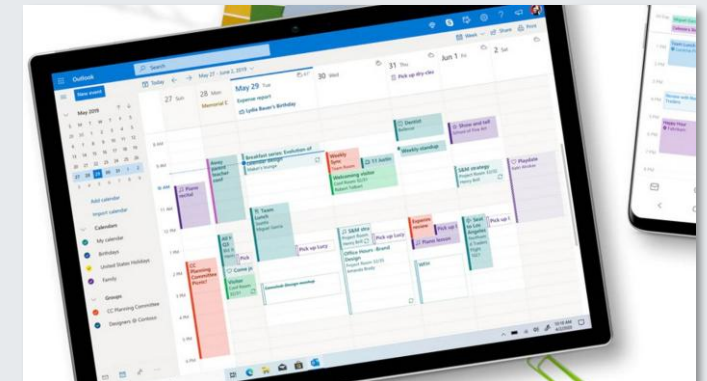
Created by Name, Function - Created on Date - Version (Nr.)

GEMBA Walk Beispiel
GEMBA Talk Beispiel

Wann, wo, wie, nicht? 1. Wo machst du gerade? 2. Gibt es einen aktuellen Prozess der deine Tätigkeit von A bis Z beschreibt? 3. Wie für Herausforderungen stehen sich die Regeln oder sicheres? 4. Wie überwindst du eine Herausforderung? 5. Wie für aufkommende Probleme kannst du selber vor Ort lösen? 6. Wie? 7. Wie? 8. Wie? 9. Wie? 10. Wie? 11. Wie? 12. Wie? 13. Wie? 14. Wie? 15. Wie? 16. Wie? 17. Wie? 18. Wie? 19. Wie? 20. Wie? 21. Wie? 22. Wie? 23. Wie? 24. Wie? 25. Wie? 26. Wie? 27. Wie? 28. Wie? 29. Wie? 30. Wie? 31. Wie? 32. Wie? 33. Wie? 34. Wie? 35. Wie? 36. Wie? 37. Wie? 38. Wie? 39. Wie? 40. Wie? 41. Wie? 42. Wie? 43. Wie? 44. Wie? 45. Wie? 46. Wie? 47. Wie? 48. Wie? 49. Wie? 50. Wie? 51. Wie? 52. Wie? 53. Wie? 54. Wie? 55. Wie? 56. Wie? 57. Wie? 58. Wie? 59. Wie? 60. Wie? 61. Wie? 62. Wie? 63. Wie? 64. Wie? 65. Wie? 66. Wie? 67. Wie? 68. Wie? 69. Wie? 70. Wie? 71. Wie? 72. Wie? 73. Wie? 74. Wie? 75. Wie? 76. Wie? 77. Wie? 78. Wie? 79. Wie? 80. Wie? 81. Wie? 82. Wie? 83. Wie? 84. Wie? 85. Wie? 86. Wie? 87. Wie? 88. Wie? 89. Wie? 90. Wie? 91. Wie? 92. Wie? 93. Wie? 94. Wie? 95. Wie? 96. Wie? 97. Wie? 98. Wie? 99. Wie? 100. Wie?

GEMBA Walk Beispiel

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



Visualisierung & Führung

5S & Verschwendungen



Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Methodenkarte

Auf der Methodenkarte ist beschrieben um was es geht und wie vorzugehen ist.

➤ Quick Check

Mit dieser Vorlage kann man «auf die Schnelle» nach 5S Punkten überprüfen.
-> Täglich wird empfohlen!

➤ 5S Audit

Regelmässig durchführen und Ergebnisse festhalten. Eine Pendenzenliste erstellen und diese abarbeiten.

7 Verschwendungsarten

Verschwendungsarme Prozesse durch Reduzierung von:

- T Transport / Transport**
Wie kann ich lange Transportwege einsparen? Wie kann ich zusätzlichen Transport vermeiden? (Zeit- / Wegediagramm)
- I Inventory / Bestände**
Wie viel Material braucht es tatsächlich, um meine internen oder externen Kunden zufrieden bekommen zu können? (Synchronisation der Fertigung)
- M Motion/ Bewegung**
Wie kann ich unnötige Bewegung, Belastung, Wege einschränken? (Ergonomie, Layout, Arbeitszeiteinstellung)
- W Waiting / Wartezeit**
Wie kann ich Wartezeiten reduzieren? (ungeplante Ausfälle verhindern, Ausweichmöglichkeiten, Flexibilität)
- O Over Processing / Überbearbeitung 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« bekommen zu können? (KANBAN, One Piece Flow)
- D Defects / Fehler, Ausschuss**
Durch welche Massnahmen lassen sich Fehler bzw. Ausschuss verhindern? (Poka Yoke = Fehlerverhütungssystem, Problemlösungssystem, Prozessmapping)

Entsch. des Release, Funktion, ... Entsch. am Material, ... Version 10/1

7 Verschwendungsarten

Verschwendungsarme Prozesse durch Reduzierung von:

Wartezeit

Herstellungsprozess

Transport

Bestände

Überproduktion

Fehler, Ausschuss

Bewegung

6 Ws

5x Warum? Warum? Warum? Warum?

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?

Prozess von (Name, Funktion) / Projekt von (Datum) / Version (Nr.)

55 Quick-Check



Bereich:

Ordnung und Sauberkeit - alles an seinem Platz?

Material aufgefüllt - ausreichend vorhanden?

Technische Ausrüstung - funktionsfähig?

Dokumentation, Aushänge - aktuell?

Bemerkung:

Datum:

Unterschrift:

55-Audit Formular				55-Audit Pazenzen							
Bereich / Teamarbeit:		Nicht vorhanden / ungünstig (nur 10%):		Bereich / Teamarbeit:		Nicht vorhanden / ungünstig (nur 10%):					
Leitung / Zeit:		Vernachlässigt / ungünstig (nur 10%):		Leitung / Zeit:		Vernachlässigt / ungünstig (nur 10%):					
Audit Team:		(maximal umgewandelt 50 Punkte):		Audit Team:		(maximal umgewandelt 50 Punkte):					
Ergebnis letzter Audit:		Ergebnis letzter Audit:		Ergebnis letzter Audit:		Ergebnis letzter Audit:					
Bewertungen: Aufwachen und anständig, mit entsprechendem Maßnahmenplan für alle Abteilungen. Eine abschließende Expertenmeinung des 55-Audits im Teamarbeit-Audit und das Resultat in der Übersicht nachfolgen für die KAZEN-IT folgende Bewertung:				Prüfung: nur – Für jede Pazenzen eine KAZEN-IT Merkmalen bewertet							
1. Systemanalyse				Nr. Beschreibung Pazenzen:							
1.1 Ist-Systeme beschreiben sich nur funktionstüchtig und benötigte Anforderungen, Softwareanforderungen und gestiegen:				1							
1.2 Vorwissen, Gesetze und möglichste elektronische und in der Übersicht dargestellt, bildet sich gesamtseitig nur vorhanden in Papierform vorhanden, Details ist abgefragt:				2							
1.3 Auswertung in Arbeitsbereich (BSP: Technische, Informatik und im persönlichen Arbeitsbereich in sich vorhanden und selbst:				3							
2. Systemische Ordnung				4							
2.1 Ist-Systeme vorhanden, wie sie sind und wenn es durchgängig werden muss:				5							
2.2 Arbeitsbereich ist in den für vorgegebenen Prozess (Papier) konform ist:				6							
2.3 Systemische Ordnung ist gegeben:				7							
3. Systemische Ordnung				8							
3.1 Ist-Systeme vorhanden, wie sie sind und wenn es durchgängig werden muss:				9							
3.2 Arbeitsbereich ist in den für vorgegebenen Prozess (Papier) konform ist:				10							
3.3 Systemische Ordnung ist gegeben:				11							
4. Systemische Ordnung				12							
4.1 Ist-Systeme vorhanden, wie sie sind und wenn es durchgängig werden muss:				13							
4.2 Arbeitsbereich ist in den für vorgegebenen Prozess (Papier) konform ist:				14							
4.3 Systemische Ordnung ist gegeben:				15							
5. Systemische Ordnung				16							
5.1 Ist-Systeme vorhanden, wie sie sind und wenn es durchgängig werden muss:				17							
5.2 Arbeitsbereich ist in den für vorgegebenen Prozess (Papier) konform ist:				18							
5.3 Systemische Ordnung ist gegeben:				19							
6. Systemische Ordnung				20							
6.1 Ist-Systeme vorhanden, wie sie sind und wenn es durchgängig werden muss:				21							
6.2 Arbeitsbereich ist in den für vorgegebenen Prozess (Papier) konform ist:				22							
6.3 Systemische Ordnung ist gegeben:				23							
7. Systemische Ordnung				24							
7.1 Ist-Systeme vorhanden, wie sie sind und wenn es durchgängig werden muss:				25							
7.2 Arbeitsbereich ist in den für vorgegebenen Prozess (Papier) konform ist:				26							
7.3 Systemische Ordnung ist gegeben:				27							
8. Systemische Ordnung				28							
8.1 Ist-Systeme vorhanden, wie sie sind und wenn es durchgängig werden muss:				29							
8.2 Arbeitsbereich ist in den für vorgegebenen Prozess (Papier) konform ist:				30							
8.3 Systemische Ordnung ist gegeben:				31							

Visualisierung & Führung → KAIZEN Reifegrad



Ebene	Stufe	Beschreibung		Wirkung	%
Kultur KAIZEN Unternehmens-DNA	Stufe 5	Präventives KAIZEN	Verankerung in Unternehmenskultur	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h gerechnet	91-100
System KAIZEN Prozess-orientierung	Stufe 4	Pro-Aktives KAIZEN	Das Team optimiert Wertströme	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	76-90
-----> «Tipping Point» (Kipppunkt) <-----					
Fluss KAIZEN Mindset-veränderung	Stufe 3	Re-Aktives KAIZEN	Das Team verbessert Prozesse	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	46-75
Fluss KAIZEN Wertstrom-orientierung	Stufe 2	Re-Aktives KAIZEN	Das Team eliminiert Verschwendung	Gezählte Verbesserungen umgesetzt	26-45
Punkt KAIZEN Erste Schritte	Stufe 1	Re-Aktives KAIZEN	Das Team setzt erste Ideen um	Gezählte Verbesserungen umgesetzt	0-25

Die KAIZEN Reifegradstufen

- Der **«Tipping Point» (Kipppunkt)** im KAIZEN Reifegrad ist die kritische Schwelle, an dem eine Organisation den Sprung von „KAIZEN als Methode“ hin zu „KAIZEN als System und Kultur“ vollzieht.
- Viele Unternehmen bleiben genau hier stecken. Sie haben operative Verbesserungen, aber keine nachhaltige Verankerung.
- Kurz gesagt: Der Tipping Point ist der Moment, nach dem KAIZEN nicht mehr „gemacht“ wird, sondern geführt und gelebt wird.

Die KAIZEN Reifegradberechnung

- Um den Stand der KAIZEN Entwicklung und die Fortschritte zu dokumentieren, messen wir uns am KAIZEN Reifegrad. Dieser wird in fünf Stufen unterteilt.
- Um den KAIZEN Reifegrad zu errechnen, arbeiten wir mit vier Modulen. Jedes der Module wird mit 25% gewertet und ergibt so den KAIZEN Reifegrad Höchstwert von 100%.
- So kann Ende Jahr bestimmt werden welche Stufe ein Team erreicht hat.

Module	Gewichtung	Grundlage
Ziele (Lösungsmethoden) -> Anzahl Meldekarten -> Anzahl Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)	25%	Trackingliste
Dialog (Gespräch zu Themen) -> KAZEN Wissen -> Meldekarte -> Prozesse & Standards -> Ziele -> Teamboard -> Kennzahlen -> 5S -> Methodenqualität	25%	Fremd- oder Selbstbewertung (nach Absprache mit KAIZEN Coach)
5S-Audits -> Erreichungsgrad (Jahresdurchschnitt)	25%	Übersichtsliste 5S-Audits
Erfüllungsgrad (Lösungsmethoden) -> Vertrauenskurve Meldekarte -> Vertrauenskurve Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)	25%	Trackingliste
KAIZEN Reifegrad	100%	

KAIZEN

Der Methodenmix / Die Lösungsmethoden

Problemlösung & Prozessqualität

- Meldekarte (und Teamboard)
- Problemlösungsstory (PLS)
- Prozessmapping (PM)
- Input-Output Check (SIPOC)
- Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)



Separate Trainings zu
jeder Lösungsmethode
verfügbar

Problemlösung & Prozessqualität

Meldekarte (und Teamboard)



Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Teamboard Vorlage

Jedes Teamboard ist standardisiert und weist die gleichen Felder auf.

The Teamboard template is divided into three main sections: **KPIs / Ziele** (KPIs / Goals) with four bar charts, **Team / KAIZEN** with team icons and a 'Notizen' (Notes) section, and **KVP** (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) with a flow diagram and a 'REAL NEWS' section. It also includes a clock icon showing 'Mittwoch' (Wednesday) and a logo.

➤ Methodenkarte

Für die Teamboard Moderation wird ein Leitfaden zur Verfügung gestellt.

The Methodenkarte (Teamboard Moderation) template includes a 'Checkliste' (Checklist) with steps like 'Vorbereitung' (Preparation), 'Prüfung' (Check), 'Aktualisierung' (Update), and 'Anschaulichkeit' (Clarity). It also features a 'Flow Diagram' showing the process flow from 'KVP' to 'KVP' and a 'Teamboard' section with various charts and icons.

➤ Meldekarten

Ablauf und Vorlage Meldekarten gibt es als Druckversion oder in digitaler Form

The Meldekarte (Problem tritt auf) template is a form for reporting a problem. It includes sections for 'Beobachtung' (Observation), 'Wo entdeckt' (Where discovered), 'Ergebnis (geschätzt)' (Result (estimated)), and 'Log-Buch' (Log-Book). It also has a 'Kategorie' (Category) section with checkboxes for 'Ergebnis', 'Kundenzufriedenheit', 'Sicherheit', 'SS', 'Qualität', and 'MÄ-Zufriedenheit'.

Problemlösung & Prozessqualität

Problemlösungsstory (PLS)



Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Steckbrief

Hier werden die Eckdaten für den PLS-Workshop festgehalten. Der Steckbrief dient gleichzeitig als interner Auftrag.

KAIZEN WORKSHOP STECKBRIEF

Um eine effektive und effiziente vor- und nachbereitung eines Workshops sicherzustellen, ist jeweils der folgende Steckbrief auszufüllen. Dieser gilt auch als interner Auftrag.

auftraggeber (Name): _____ **an:** _____ **Datum:** _____

Thema: _____

Zusatzfrage: _____

Zeitpunkt (Mittwoch, Donnerstag, Freitag, Samstag, Sonntag, Montag, Dienstag): _____

Methoden: Welche Methode wird angewendet? (PLS, 5S, TQM, etc.): _____

Messgrößen (Zahlen, Daten, Fakten, etc.): _____

Erwartung: _____

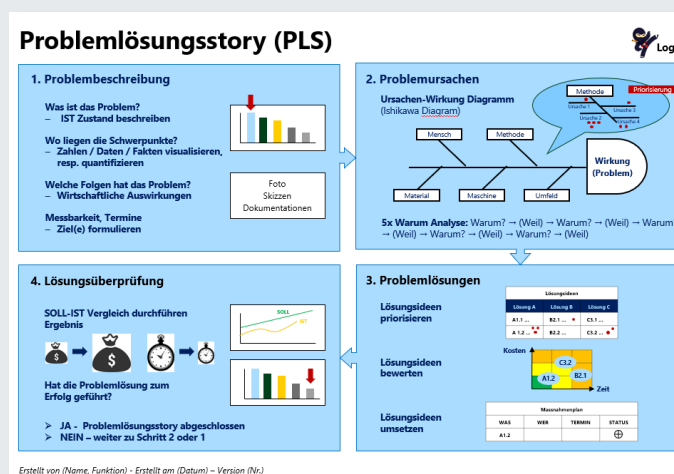
Material: ☐ Material, Anzahl: _____ ☐ Information (Name, Name): _____

Reporting: ☐ Regelmäßig, Anzahl: _____ ☐ Einmalig, Anzahl: _____

Erstellung: _____

➤ Methodenkarte

Auf der Methodenkarte ist der Ablauf einer PLS beschrieben.



➤ Vorlage (für WS)

Hier werden der Vorgang und die Erkenntnisse aus dem PLS-Workshop festgehalten.

PLS Team / Standort: _____ Thema: _____ Datum: _____

Ziel: _____ Verantwortung (Hr): _____ Name: _____

1. Problembeschreibung

„Zaubersatz“: _____

Was ist das Problem? Warum ist es ein Problem? Welche Folgen hat das Problem?

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

Seite 1

Problemlösung & Prozessqualität

Prozessmapping (PM)



Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Steckbrief

Hier werden die Eckdaten für den PM-Workshop festgehalten. Der Steckbrief dient gleichzeitig als interner Auftrag.

KAIZEN WORKSHOP STECKBRIEF

Um eine effektive und effiziente Vor- und Nachbereitung eines Workshops sicherzustellen, ist jeweils der folgende Steckbrief auszufüllen. Dieser gilt auch als interner Auftrag.

Auftraggeber (Name): _____ Ort / Datum: _____

Thema: _____

Empfänger: _____

Ziele (SMART) (spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, time bound): _____

Methoden: Welche Methode wird angewendet? ALI, RACI, TKA, SWOT

Messgrößen (Zahlen, Daten, Fakten, etc. für Messung): _____

Daten, Termine, Uhrzeiten: _____

Moderator(in): _____

Teilnehmende am Workshop: _____

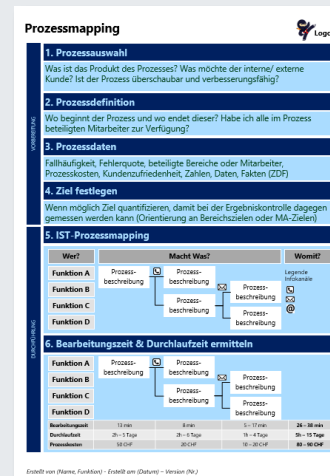
Material: ☐ Flipchart, ☐ Anzahl _____ ☐ Beamerprojektor ☐ PUL Vorlage (Papier) _____

Reporting: ☐ Prozessplan verschicken ☐ Prozessleitvorlage ausfüllen ☐ 100-Tage-Check einleiten

Unterschrift Auftraggeber: _____

➤ Methodenkarte

Auf der Methodenkarte ist der Ablauf eines PMs beschrieben.



➤ Vorlage (für WS)

Hier werden die Erkenntnisse (KAIZEN-Blitze) und Massnahmenplan aus dem PM-Workshop festgehalten.

Prozess & Ziele

Prozessauswahl
Was ist das Produkt des Prozesses? Was möchte der interne / externe Kunde? Ist der Prozess überschaubar und verbesserungsfähig?

• Beschreibung

Prozessdefinition
Wo beginnt der Prozess und wo endet dieser? Habe ich alle im Prozess beteiligten Mitarbeiter zur Verfügung?

• Beschreibung

ZDF / Unterlagen
Fehlhäufigkeit, Fehlerquote, beteiligte Bereiche oder Mitarbeitenden, Prozesskosten, Kundenzufriedenheit, Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)

• ZDF / Unterlagen

Ziele (SMART) & Messgrößen
Wenn möglich Ziel quantifizieren, damit bei der Ergebniskontrolle dagegen gemessen werden kann (Orientierung an Bereichszielen oder MA-Zielen)

• Ziel und Messgrößen je Ziel

SMART = Specific, Measurable, Achievable, Reasonably, Time Bound

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

Seite 1

Problemlösung & Prozessqualität

Input-Output Check (SIPOC)



Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Steckbrief

Hier werden die Eckdaten für den SIPOC-Workshop festgehalten. Der Steckbrief dient gleichzeitig als interner Auftrag.

KAIZEN WORKSHOP STECKBRIEF

Um eine effektive und effiziente Vor- und Nachbereitung eines Workshops sicherzustellen, ist jeweils der folgende Steckbrief auszufüllen. Dieser gilt auch als interner Auftrag.

Auftraggeber (Vorteil): _____ **Ort / Datum:** _____

Thema: _____

Eingangslage: _____

Ziel(s) SMART (spezifisch, messbar, akzeptable, realisierbar, time bound): _____

Methodik(s): Welche Methode wird angewendet? ALL, RACI, TQM, SIPOC

Messgrößen (Zahlen, Daten, Fakten, etc. für Messung): _____

Dauer, Termin(s), Uhrzeiten: _____ **Modulations(s):** _____

Teilnehmende am Workshop: _____

Material: ☐ Flipchart, ☐ Anzahl _____ ☐ Beamerprojektor ☐ PPT Vorlage (Papier) _____ **Infrastruktur (Raum, Beamer):** _____

Reporting: ☐ Prozessschritt verschicken ☐ Informationsanfrage erfüllen ☐ 100%ige Check-Liste abgeben

Unterschrift Auftraggeber: _____

➤ Methodenkarte

Auf der Methodenkarte ist der Ablauf einer SIPOC beschrieben.

Vorgehensweise bei der SIPOC-Methode

Was bedeutet SIPOC?

- S – Supplier (Lieferant)
- I – Inputs (Einsatzfaktoren)
- P – Process (Prozess)
- O – Output (Ergebnisse)
- C – Customer (Kunde)

Was beinhaltet die Methode?

- Ein SIPOC-Diagramm zeigt eine Momentaufnahme eines Prozesses, erfasst dessen Schritte oder den Gesamtprozess und grenzt Prozesse in Prozessketten ab, wobei der Output eines Prozesses zum Input des nächsten wird.

SIPOC-Diagramm

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Zulieferer (interner/externer Lieferant, vorgelagerte Abteilung)	Eingangsgrößen (das, was der vorgelagerte Prozess liefert)	Prozessschritt (das, was der Prozessschritt liefert)	Ergebnis (das, was der Prozessschritt liefert)	Kunde (interner/externer Kunde, nachgelagerte Abteilung)

Kundenorientierte Sicht

Die Tabelle kann von beiden Seiten her ausgefüllt werden. Um eine kundenorientierte Sicht zu unterstützen, wird die Tabelle von rechts nach links ausgefüllt. Bei einem Brainstorming wird der Inhalt häufig ohne diese Einschränkung gesammelt.

Vorgehensweise bei der SIPOC-Methode

1. SIPOC-Workshop vorbereiten

Die Beteiligten des zu betrachtenden Prozesses sollten am Workshop teilnehmen. SIPOC-Diagramm vorbereiten: 5 Moderationskarten mit den Begriffen „Lieferanten“, „Inputs“, „Prozess“, „Output“ und „Kunden“ an die Pinwand heften, so erhält man das SIPOC-Diagramm.

2. Prozess beschreiben

Der definierte Prozess (Prozessschritt) steht im Zentrum. Die Grenzen dieses Prozesses bilden einen Start- und einen Endpunkt. Brainstorming zu dem Prozessschritt durchführen. Dabei sollte auf jeder Karte jeweils nur ein Prozessschritt notiert werden. Als Faustregel gilt, dass Prozesse nicht aus mehr als zehn Prozessschritten bestehen sollten. Andernfalls macht es Sinn, den gesamten Prozess zu hinterfragen.

3. Prozesskunden bestimmen

Im nächsten Schritt werden die Kunden des zu beurteilenden Prozesses definiert. Dies können externe Kunden sein, aber auch die möglichen Abnehmer und Anwender der Dienstleistungen, aber auch interne Abteilungen. Ein Prozess hat in der Regel nicht nur einen, sondern mehrere Kunden, die unterschiedliche Interessen verfolgen – Interessen, die im Einzelfall auch gegenläufig sein können.

4. Output festlegen

Zusammen mit den Teilnehmenden wird der Output, das Ergebnis aus dem jeweiligen Prozess beschrieben. Ein Output ist immer ein Beitrag zum Endprodukt (materieller / immaterieller Output).

5. Input offenlegen

Der Input für die einzelnen Prozessschritte wird nun definiert. Dieser wird entweder im Prozess verbraucht oder weiterverarbeitet. Mögliche Inputs sind Anfragen, Bestellungen, eingehende Daten, Informationen, Dokumente, etc.

6. Lieferanten auflisten

Ermitteln der jeweiligen Lieferanten. Welcher Lieferant steuert welchen Input bei.

➤ Vorlage (für WS)

Hier werden die Erkenntnisse (KAIZEN-Blitze) und Massnahmenplan aus dem SIPOC-Workshop festgehalten.

SIPOC - Prozessschritte

S Supplier / Lieferant	I Input	P Prozessschritt	O Output	C Customer / Kunde
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen

Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) - Version (N)

Seite 2

Problemlösung & Prozessqualität

Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)



Separates Training
verfügbar



Unterlagen / Arbeitsdokumente

➤ Steckbrief

Hier werden die Eckdaten für die TSA festgehalten. Der Steckbrief dient gleichzeitig als interner Auftrag.

KAIZEN WORKSHOP STECKBRIEF

Um eine effektive und effiziente Vor- und Nachbereitung eines Workshops sicherzustellen, ist jeweils der folgende Steckbrief auszufüllen. Dieser gilt auch als interner Auftrag.

Auftraggeber (Name): _____ Ort: _____ Datum: _____

Thema: _____

Zielvorgabe: _____

Werkzeuge (Jahr/ZF, Prozesskette, Achsenkette, Ressourcen, Time Bound): _____

Methoden: Welche Methode wird eingesetzt? (z.B. PD, TSA, DSD) _____

Messgrößen (Zahlen, Daten, Fakten, KPIs für Messung): _____

Dauer, Termin(d), Uhrzeiten: _____ Moderatoren: _____

Teilnehmer im Workshop: _____

Material: ☐ Flipchart, Beamer, ... ☐ Beamerprojektor, ... ☐ Flipchart, Beamer, ... ☐ Flipchart, Beamer, ...

Informations (Name, Name): _____

Reporting: ☐ Kurzprotokoll verschicken ☐ Präsentationsunterlagen ausfüllen ☐ 100-Tag-Check einleiten

Unterschrift Auftraggeber: _____

➤ Methodenkarte

Auf der Methodenkarte ist der Ablauf einer TSA beschrieben.

TSA – Tätigkeitsstrukturanalyse
Methodenkarte

Was bedeutet TSA?

Mit der Tätigkeitsstrukturanalyse wird detailliert ermittelt, wie sich die verschiedenen Aufgaben auf die Mitarbeiter innerhalb einer Funktion verteilen, welche organisatorischen Einflüsse es gibt und wie lange die einzelnen Tätigkeiten dauern.

Die Tätigkeitsstrukturanalyse ist eine Methode, mit der alle Aktivitäten einer Person oder eines Teams während einer bestimmten Zeit aufgenommen werden. Die Tätigkeiten werden dabei in einen Gesamtzusammenhang gestellt. So können Verschwendungen quantifiziert und bewertet werden.

Die Tätigkeitsstrukturanalyse wird durch Selbst- oder Fremdbeobachtung durchgeführt. Es kann beispielsweise ermittelt werden, wie hoch der Zeitverlust für Tätigkeiten wie Dokumentation, Doppelarbeit etc. ist oder aber wie viele Suchzeit oder »Wegezeit« für gewisse Tätigkeiten aufgewendet werden.

Einsatzgebiet der Methode

Eine Tätigkeitsstrukturanalyse TSA wird in folgenden Fragestellungen eingesetzt:

- Was macht die Abteilung?
- Für was werden die Ressourcen (Arbeitsminuten) konkret eingesetzt?
- Ist die Zuordnung der Ressourcen auf die Prozesse effizient?
- Gibt es in den Abläufen / Tätigkeiten Verschwendungen (Suchzeit, Doppelarbeit etc.)?
- Wo gibt es Verbesserungspotenziale; wo liegt das größte Potenzial?
- Wie viele Ressourcen brauche ich eigentlich zur Erledigung meiner Aufgaben?
- Warum beklagen sich einige Mitarbeitende über die Belastung und andere nicht?

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

TSA – Tätigkeitsstrukturanalyse
Methodenkarte

Um die Arbeitsabläufe an einem Arbeitsplatz aufzunehmen, können je nach Fokus unterschiedliche Werkzeuge angewendet werden.

Prozessschrittliste

Die einzelnen Arbeitsschritte werden als Liste dokumentiert. Dabei ist auf einen einheitlichen Detaillierungsgrad zu achten. Um möglichst alle Tätigkeiten des Mitarbeiters zu erfassen, muss auf den letzten aufgenommenen Prozessschritt wieder der erste folgen.

Kernprozesse / Hauptaktivitäten werden definiert und die gedachten und tatsächlichen Aufgaben werden einander gegenübergestellt. Auch unklare Abgrenzungen von Tätigkeiten werden aufgenommen. So werden Zeitressourcen und Störungen im Ablauf ersichtlich.

Tätigkeitsprofil erstellen

Tätigkeit	Tätigk.	Zeit	Wichtigk.	Zeit	Manuel.	Zeit	Bei Bedarf	Zeit
Tätigkeit A	X	15min						
Tätigkeit B					X	3h		
Tätigkeit C	X	2h						
Tätigkeit D			X	30min				

Spaghetti Diagramm

Stehen die Laufwege des Mitarbeitenden am Arbeitsplatz im Fokus, eignet sich zur Aufnahme ein Spaghetti-Diagramm.

In einem massstabgetreuen Layout des Arbeitsplatzes zeichnet ein Beobachter alle Laufwege des Mitarbeiters als durchgehende Linie ein. Vorher wird festgelegt, wie lange die Aufnahme dauert (z.B. 10 Zyklen, 20 Minuten).

Vor allem vermehrte Laufwege weisen auf Verschwendung durch Bewegung und Transport hin. Auf Basis des Spaghetti-Diagramms können das Arbeitsplatzlayout sowie die Reihenfolge der Einzeltätigkeiten optimiert werden.

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

➤ Vorlagen

Hier werden der Vorgang und die Erkenntnisse aus der TSA festgehalten.

TÄTIGKEITSSTRUKTUR-ANALYSE

Kernprozesse / Hauptaktivitäten: _____

Datum: _____ Bereich: Bereiche, Abteilungen, Orte

Spaghettidiagramm

Stehen die Laufwege des Mitarbeiters am Arbeitsplatz im Fokus, eignet sich zur Aufnahme ein Spaghettidiagramm. In einem massstabgetreuen Layout des Arbeitsplatzes zeichnet ein Beobachter alle Laufwege des Mitarbeiters als durchgehende Linie ein. Vorher wird festgelegt, wie lange die Aufnahme dauert (z.B. 10 Zyklen, 20 Minuten). V.a. vermehrte Laufwege weisen auf Verschwendung durch Bewegung und Transport hin. Auf Basis des Spaghettidiagramms können das Arbeitsplatzlayout sowie die Reihenfolge der Einzeltätigkeiten optimiert werden. (Erläut. auch: 100-Methode)

→ Foto(s) einfügen

Vorher

Nachher

Bild einfügen

Bild einfügen

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

Seite 2

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

