



*Das Gute
Verbessern*

- Ninja Services
- **Teamboard & Meldekarten**
- 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

- **Funktion der Teamboards erklären:** Wie Teamboards zur Visualisierung von Prozessen, Zielen und Problemen beitragen
- **Einsatz von Meldekarten erläutern:** Darstellung, wie Mitarbeitende Verbesserungsvorschläge einfach einbringen können
- **Mitarbeiterbeteiligung stärken:** Die Rolle der Mitarbeitenden im Verbesserungsprozess hervorheben
- **Nutzen aufzeigen:** Konkrete Vorteile wie Effizienzsteigerung, Fehlerreduktion und höhere Motivation darstellen
- **Best Practices teilen:** Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis vorstellen
- **Motivation zur Umsetzung schaffen:** Die Teilnehmenden zur aktiven Nutzung von Teamboards und Meldekarten ermutigen



KAIZEN

Methodenmix / Lösungsmethoden

Teamboard & Meldekarten

KAIZEN steht für kontinuierliche Verbesserung durch die aktive Beteiligung aller Mitarbeitenden. Um diesen Prozess im Arbeitsalltag sichtbar und strukturiert zu gestalten, kommen Teamboards und Meldekarten zum Einsatz.

- **Teamboards** dienen als zentrale Kommunikations- und Steuerungsinstrumente, auf denen Ziele, Kennzahlen und Verbesserungsvorschläge transparent dargestellt werden.
- **Meldekarten** ermöglichen es allen Mitarbeitenden, Ideen und Probleme systematisch zu erfassen und direkt in den Verbesserungsprozess einzubringen.



Gemeinsam fördern diese beiden KAIZEN Lösungsmethoden eine Standardkommunikation, eine offene sowie transparente Verbesserungskultur und stärken die Eigenverantwortung im Team.

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

Teamboard

- **Die Funktionen**
- **Konkrete Vorteile**
- **So sieht das aus**
- **Die Bereiche**
 - **KPIs / Ziele**
 - **Team / KAIZEN**
 - **KVP / Meldekarten**
- **Teamboard Meetings**
 - **Der Ablauf**
 - **Die Methode**
- **Die Weiterentwicklung**
- **Anschlagbrett / Info Tafel**

Die Funktionen



Ein Teamboard erfüllt mehrere Funktionen:

- Es dient der **Standard-Kommunikation**
 - Mitarbeitende werden zum Dialog aufgefordert. Es wird besprochen und nicht rapportiert.
- Es dient der **Standardisierung und Prozessstabilität**
 - Es werden Prozesse durch Kennzahlen bestätigt und Prozessabweichungen werden visualisiert zum besseren Erkennen von Abweichungen.
- Es ist ein **visuelles Management Hilfsmittel**
 - Visualisierung erzeugt Transparenz und ist intuitiv verständlich. Mit welchen Kennzahlen wird gemessen und wo liegen die Probleme aktuell? Wie hoch ist die Abweichung zwischen IST- und SOLL-Zustand?
- Es steuert den **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)**
 - Abweichungen von Standards werden vor Ort angeschaut und besprochen – die Lösung wird zum neuen Standard.
- Es unterstützt die **Mitarbeitenden Befähigung**
 - Selbstständigkeit der Mitarbeitenden im Bezug auf Problemlösung wird gefördert. «*Wer fragt lernt. Wer lernt hat Fragen.*»

Konkrete Vorteile



Effizienzsteigerung

- Klare Visualisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Schnellere Identifikation und Bearbeitung von Problemen
- **Beispiel:** In einem Fertigungsbereich konnte die Durchlaufzeit um 15 % reduziert werden, nachdem tägliche **Teamboard-Meetings** eingeführt wurden

Fehlerreduktion

- Systematische Erfassung und Analyse von Störungen
- Verbesserungsmassnahmen direkt am Ort des Geschehens
- **Beispiel:** Ein Logistikteam senkte die Fehlerquote bei Kommissionierungen durch gezielte Massnahmen aus **Meldekarten** um 30 %

Motivation und Beteiligung

- Mitarbeitende erleben direkte Wirkung ihrer Vorschläge
- Stärkung der Eigenverantwortung und Teamkultur
- **Beispiel:** In einem Servicebereich stieg die Beteiligung an Verbesserungsinitiativen um das Dreifache nach Einführung von **Meldekarten**



Bereich *KPIs / 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.

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?“.



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 ttaktiv	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“

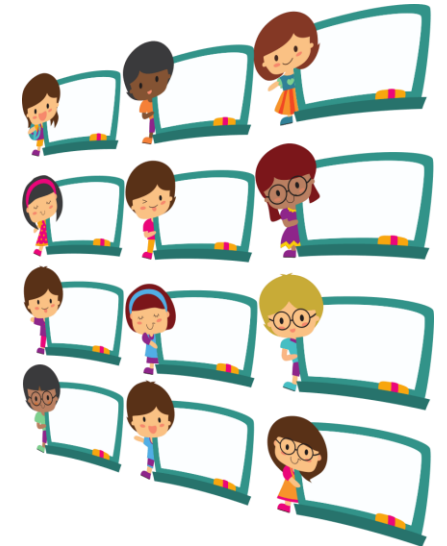
Bereich *Team / KAIZEN*



Dieser Bereich ist derjenige, der einigermaßen frei gestaltet werden darf. Trotzdem: Es handelt sich hier um Aushänge, die dem Team anlässlich des Teamboard Meetings stets auch einen Mehrwert bringen und möglichst KAIZEN verwandt sind.

Nachstehend einige Beispiele:

- Befindlichkeiten und Motivation
- Verantwortliche (mit Foto) sowie STVs
- 5S-Info und Verschwendungen
- Arbeitsplatz Spielregeln
- An- und Abwesenheiten
 - Ferienkalender
 - Schichtpläne
- KAIZEN News



Bereich *KVP* / *Meldekarten*

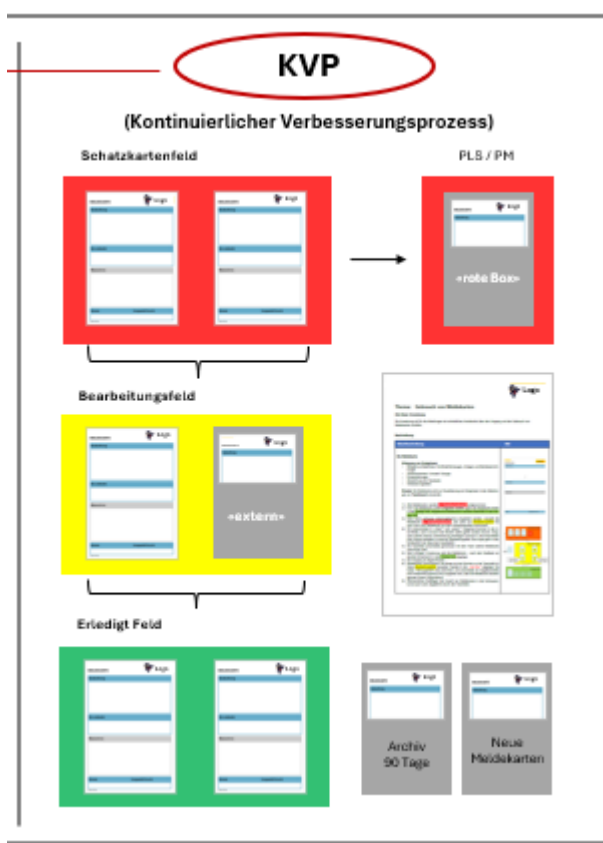


Die drei hauptsächlichen Felder in diesem Bereich:

- **Schatzkartenfeld**
 - Das Gemeldete; ergibt sich daraus eine PLS oder ein PM, kommt sie in das dafür vorgesehene separate Fach
- **Bearbeitungsfeld**
 - Das Gemeldete ist in Bearbeitung
- **Erledigt Feld**
 - Das Gemeldete konnte bearbeitet / gelöst werden oder wurde verworfen

Ausserdem befinden sich in diesem Bereich:

- Meldekarten (Neu und Archiv)
 - Neu: Leere Meldekarten stehen stets zur Verfügung
 - Archiv: Aufbewahrung nicht mehr als 90 Tage
- Falls digitales System
 - QR-Codes Digitale Meldekarte (und GEMBA Checkliste)
- Anleitung KVP-System
 - Wie funktioniert das Meldekartensystem? Was passiert mit meiner Meldekarte?



Teamboard Meetings → Der Ablauf



- «Steh-Meeting» vor dem Teamboard
 - Möglichst das ganze Team beteiligt sich
- Definierter Zeitpunkt und Regelmässigkeit
 - zBsp jeden 2. Tag oder täglich um 11.00 Uhr
- Definierter Zeitrahmen
 - zBsp 10-15 Minuten (nicht allzu lange)
- Rotation in der Moderation
 - So sind alle mal dran (kein Zwang)
- Besprechung der neuen Meldekarten, Kennzahlen, Verbesserungen, etc.



Teamboard Meetings → Die Methode



Methodenkarte Teamboard Moderation



Teamboard



Checkliste

Vorbereitung

- Was möchte ich heute erreichen?
- Was wird erwartet? Was muss ich vorbereiten?

Praxisnähe

- Probleme vor Ort aufnehmen
- Eigene Erfahrung einbringen
- Gute Beispiele vorbereiten

Aktivierung der Teammitglieder

- Nach eigenen Erfahrungen fragen
- Durch Fragen einbeziehen (W-Fragen)
- Aktiv mitarbeiten lassen (Meldekarte schreiben)

Anschaulichkeit

- Hilfsmittel/ Modelle einsetzen (Fotos, etc.)

Ablauf

Aktuelles:

- Was läuft gut? Wo gibt es Probleme?
- Sind Aktionen am Laufen (SS, Umsetzung PLS, etc.)

Personal (Ferien, Krankheit, Abtausch, etc.)

Kennzahlen (Zielerreichung, Geschäftsverlauf)

- Verbesserungen / Störungen (Neue Meldekarten, Stand der Meldekarten in Bearbeitung, umgesetzte Meldekarten)

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

Methodenkarte Teamboard Moderation



Was verstehen wir unter Teamboard-Moderation / Shopfloor-Management?

- Shopfloor-Management ist ein Führungsinstrument am Ort der Wertschöpfung → Führen vor Ort!

Welche Ziele haben wir? Wir wollen...

- Uns auf Kundenbedürfnisse ausrichten, externe wie interne
- Unsere Ziele konsequent verfolgen
- Wertschöpfende Tätigkeiten in den Mittelpunkt stellen
- Mitarbeitende einbeziehen, weiterentwickeln, Verantwortung übergeben
- Team - Denken und - Handeln fördern
- So leisten wir alle einen Beitrag zur Sicherung unserer Zukunft!

Wir erreichen die Ziele durch...

- Regelmässige Treffen am Ort des Geschehens
- Umgehende und systematische Problemlösung
- Minimierung von Verschwendung
- Disziplin und Einhaltung von Standards
- Visualisierung und Transparent
- Arbeiten mit ZDF (Zahlen, Daten, Fakten)

Unser Führungsstil zeichnet sich aus durch...

- Coachen, mit Fragen Mitarbeitende fördern und fordern
- Vorleben und Vorbildfunktion wahrnehmen
- Stufen- und fähigkeitsgerechte Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz
- Nutzen einer positiven Fehlerkultur

Dauer: ca. 15 Minuten

Teilnehmer: Führungskraft & Team

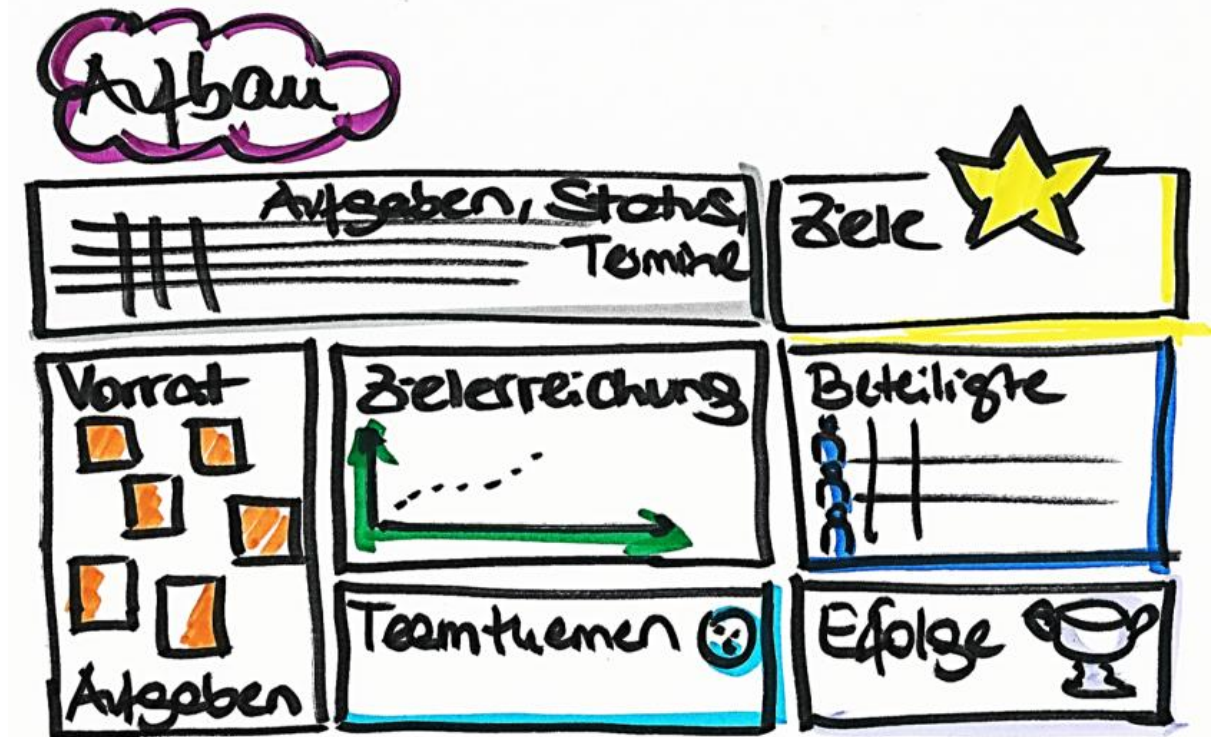
Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) - Version (Nr.)

Die Weiterentwicklung



Die Bereiche ausser KVP / Meldekarten können inhaltlich auf die Bedürfnisse des jeweiligen Teams angepasst werden.

- Die **Erstversion** des Teamboards sollte vier bis sechs Wochen ausprobiert und dann reflektiert werden. In dieser Zeit stellt sich heraus, was die wirklich wichtigen Informationen sind – welche vielleicht auf dem Board fehlen und welche überflüssig sind.
 - Das Board entwickelt sich also mit, es gilt:
Experimentieren und auf Bedürfnisse reagieren.
- **Fragen** dazu wären: Welche Informationen fehlen uns, um auf Kurs zu bleiben? Welche Informationen bringen keinen Mehrwert? Ist die Darstellung der Informationen praktikabel?
 - Je nach Ergebnis der Reflexion wird eine neue Rubrik ergänzt, eine bestehende verändert oder vom Board genommen, bis es passt.
- Es kann sich auch herausstellen, dass der **Turnus** der Treffen (Teamboard Meetings) nicht passt, dann wird ein anderer Zeitpunkt oder Rhythmus vereinbart.
- Die **Reflexion** zum Board kann immer wieder im Abstand von einigen Monaten stattfinden.

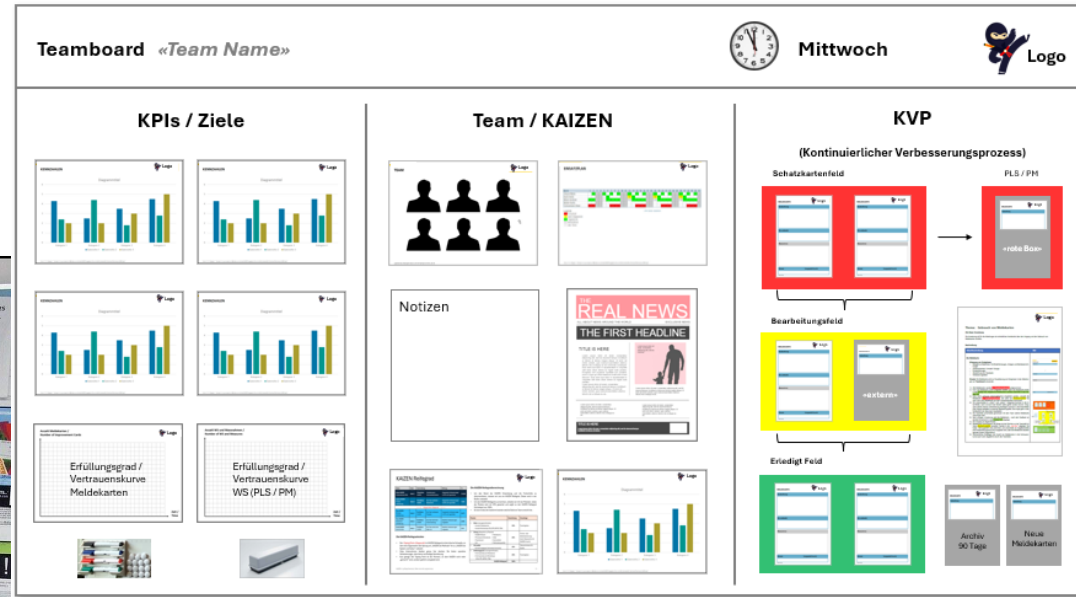


Auch bei den Teamboards einen Standard setzen: Team-, standort- oder gar länderübergreifend sind alle Teamboards gleich.

Anschlagbrett / Info Tafel



Das KAIZEN Teamboard ist **KEIN** Anschlagbrett oder Info Tafel, sondern ein Arbeitsinstrument für KAIZEN



KAIZEN

Meldekarte

- **Sinn und Zweck**
- **Die Meldekarte**
- **Der Ablauf**
- **Die Trackingliste**

Sinn und Zweck

- Die KAIZEN Meldekarte ist ein klassisches Instrument des Bottom-up Managements

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

- KAIZEN – die Kraft der kleinen Schritte für stetige Verbesserungen von allen, immer und überall.
- Der Miteinbezug von allen spielt dabei eine zentrale Rolle, denn die Mitarbeitenden können am besten beurteilen, wie ihr Arbeitsumfeld laufend optimiert werden kann.
- Alle Mitarbeitenden sind aufgefordert im Unternehmen Vorschläge zur Verbesserung einzubringen (Meldekarten).
- Die Vorschläge werden auf Nutzbarkeit geprüft und bewertet, um sie bei positiver Gesamtbeurteilung in die Unternehmensprozesse zu übernehmen.



Vorteile des Top-down-Managements



Weitestgehend bekannt



Eindeutigere Kommunikation



Einfache Identifikation von Problemen



Schnellere Implementierung

Vorteile des Bottom-up-Managements



Informiertere Entscheidungen



Bessere Moral im Team



Mehr Raum für Kreativität

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



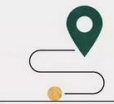
Geringer Einfluss der Führungskraft



Weniger Raum für Kreativität



Verringertes Teamengagement



Geringe Nähe zu Entscheidungsträgern

Nachteile des Bottom-up-Managements



Wenig Dynamik



Änderung der Führungsdynamik



Mangel an allgemeiner Übersicht

Die Meldekarte



Meldekarte	
	
Beobachtung	
Wo entdeckt	
Kategorie (nur eine Kategorie angeben)	
☐ Ersparnis ☐ Kundenzufriedenheit ☐ Sicherheit ☐ SS ☐ Qualität ☐ Audit Finding ☐ MA-Zufriedenheit	

Meldekarte	
	
Problem tritt auf	
☐ Erstmalig ☐ Wiederholt → Häufigkeit: _____	
Massnahme	
Ersparnis (geschätzt)	
☐ Minuten pro Arbeitstag: _____ ☐ CHF / EUR pro Jahr: _____	
Log-Buch	
Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) - Version (Nr.)	

Der Ablauf



Die Meldekarte dient der Erfassung von Ereignissen:

- Verbesserungsideen
- Abweichung von Standards
- Prozessstörungen
- Arbeitssicherheit / Umwelt / Energie
- Mängeln an Fahrzeugen und Betriebseinrichtungen
- Inputs von Kunden / Verbesserungen bei der Auslieferung
- Audit Findings (zBsp 5S, Internes Audit und ISO)

Diese Anweisung schafft für die Bereiche ein einheitliches Verständnis über den Umgang und den Gebrauch von Meldekarten.
Analog oder digital → Digitalen Ablauf entsprechend anpassen.

Einsatz: Die Meldekarte wird zum schriftlichen Festhalten von Ereignissen verwendet und am **Teamboard** eingebracht.

1. Alle Meldekarten werden im **Schatzkartenfeld** aufgenommen.
 2. Anlässlich des Teamboard Meetings wird entschieden, ob die Meldekarte sofort umgesetzt werden kann.
 3. Kann die Meldekarte sofort umgesetzt werden, geht die Meldekarte direkt in das **Erledigtfeld**. Abgelehnte Meldekarten wandern ebenfalls in das **Erledigtfeld**.
 4. Kann keine wirksame Sofortmaßnahme eingeleitet werden, verweilt die Meldekarte im **Bearbeitungsfeld**, bis diese umgesetzt wird.
 5. Der Teamleiter entscheidet gemeinsam mit dem Team welche Meldekarte als nächstes bearbeitet wird.
 6. Nach erfolgter Umsetzung wird die Meldekarte in das **Erledigtfeld** abgelegt. → Feedback an den / die Einreicher / in nicht vergessen!
 7. Der Vorgang ist abgeschlossen.
- Die Meldekarten werden durch den Teamleiter oder KAIZEN Coach in die **Trackingliste** eingepflegt, sobald diese eingegangen sind.
 - Meldekarten dürfen **nicht länger als 90 Tage** unerledigt bleiben → Nach spätestens dieser Frist werden sie entsorgt.



Visualisierung & Führung → KAIZEN Reifegrad

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 KAZEN Coach)
5S-Audits -> Erreichungsgrad (Jahresdurchschnitt)	25%	Übersichtsliste 5S-Audits
Erfüllungsgrad (Lösungsmethoden) -> Vertrauenskurve Meldekarte -> Vertrauenskurve Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)	25%	Trackingliste
KAZEN Reifegrad	100%	

Die KAIZEN Reifegradstufen

- Der **»Tipping Point« (Kippunkt)** Im KAIZEN Reifegrad ist die kritische Schwelle, an der 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.

KAIZEN - by Ninja Services | Web: ericroth.org/services

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

