



Gemba-Walk

Heide Fischer | Prozessoptimierung 2.0

Herzlich Willkommen!

Heide Fischer

Dipl.-Ing. oec., REFA-Lehrerin



Mein Werdegang

- Wirtschaftsingenieur-Studium
- danach 13 Jahre berufstätig in der Stahlindustrie, Schwerpunkt Produktionsplanung und Kostenrechnung
- 1998 Weiterbildung zum REFA-Industrial Engineer und zur 2003 zur REFA-Lehrerin
- Danach 17 Jahre in der Unternehmensberatung und freiberufliche Dozentin
- Jetzt BFW Dortmund, Managerin für das Technische Lerncenter

Meine Mission



In den letzten 17 Jahren als Unternehmensberaterin habe ich über 50 Unternehmen geholfen, über 3,8 Millionen Euro Potentiale zu erschließen – sei es als Kostensenkung, Produktivitäts- oder Umsatzsteigerung.

Dabei habe ich immer wieder festgestellt, dass klare und einfache Schritt-für-Schritt-Anleitungen sehr effizient in der Prozessoptimierung sind.

Deshalb ist meine Mission:

„Ich helfe Unternehmern, die **Ursachen für Probleme schnell zu erkennen** und dann **die richtigen Entscheidungen** zu treffen, um diese dauerhaft zu beseitigen.“

Meine jahrzehntelange Beratungserfahrung habe ich in **universell einsetzbare und sehr einfach anzuwendende Tools** einfließen lassen, mit deren Hilfe Sie Ihre Entscheidungen **innerhalb weniger Tage** treffen und dadurch mit der Beseitigung praktisch **sofort starten** können.“

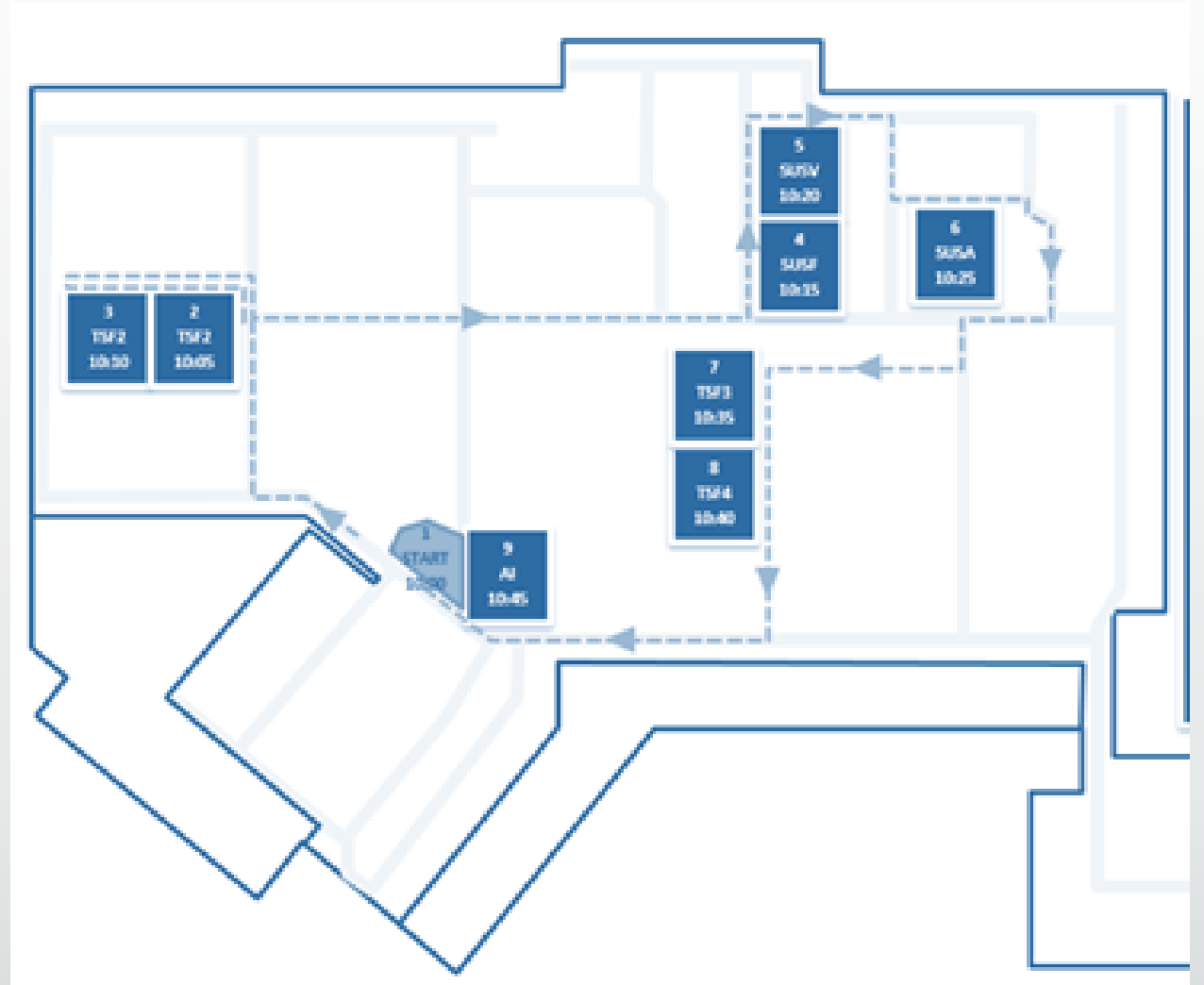
Worum geht es heute?

Kurze Beschreibung des Webinarinhaltes

Inhalt

- Was ist Gemba, was ist ein Gemba-Walk?
- Welchen Nutzen bringt ein Gemba-Walk?
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Gemba-Walks
- Die 3 magischen Fragen zur Ursachenanalyse
- Die Dos und Don'ts beim Gemba-Walk

Was ist Gemba?



Was ist Gemba?

- Auf Gemba stieß ich Anfang 2015, als ich unter meinen XING-Kontakten eine Umfrage gestartet hatte, was sie denn von der Videoanalyse hielten. Die Antwort war: „Die Videoanalyse ist ein Abbild der Vergangenheit. Wir arbeiten direkt am Gemba.“
- Später hat mir ein anderer Manager geschrieben: „... Bei manuellen Montagetätigkeiten ist das "Gemba", also der Ort des Geschehens, das allerwichtigste. Der Einbezug der Mitarbeiter ist sehr wichtig, denn sie sind die "Wissenden" in ihrem Tätigkeitsbereich.“

Was ist Gemba?

Bei Wikipedia finden wir für Gemba folgende Definition:

„**Gemba** oder **Genba** ([jap.](#) 現場) ist ein [japanischer](#) Begriff und bedeutet „der eigentliche Ort“ oder „der reale Ort“. Häufig bezeichnen japanische Polizisten den Tatort, oder auch japanische TV-Reporter den Ort der Berichterstattung als *gemba*. Im Wirtschaftsleben wird mit *gemba* der Ort der Wertschöpfung bezeichnet – bei der Produktion z. B. häufig die Fabrikhalle; alternativ kann auch jede Produktionsstelle (z. B. Baustelle), jeder Verkaufs-Shop, oder der Sitz des Kundenservice, der direkt mit den Kunden interagiert, als *gemba* bezeichnet werden.“

<https://de.wikipedia.org/wiki/Gemba>

Was ist Gemba?

„Im **Qualitätsmanagement** ist bei Gemba die Idee, dass im Falle eines Problems die Ingenieure direkt vor Ort aktiv werden müssen, um die vollen Auswirkungen des Problems zu verstehen. Im Gegensatz zu Fokusgruppen und Umfragen sind Gemba-Besuche nicht fest vorgeschrieben, sondern stark interaktiv und situationsabhängig.“

<https://de.wikipedia.org/wiki/Gemba>

Was ist Gemba?

- Die Idee hinter Gemba ist also genauso logisch wie simpel: Nur wenn du wirklich am Ort des Geschehen bist (warst), kannst du Dir ein richtiges Urteil bilden und Entscheidungen treffen.
- Das Management soll also die Vorgänge im Shopfloor, in der Werkhalle – den Ort der Wertschöpfung – aus eigener Anschauung kennen. Das bedeutet, dass der Manager seinen Schreibtisch persönlich verlassen muss, um sich an den Ort des Geschehens zu begeben. Und dieser Gang unten vor Ort ist der Gemba-Walk.

Der Nutzen des Gemba-Walks



Was ist der Nutzen des Gemba-Walks?

Der Nutzen eines Gemba-Walks liegt darin

- Ursachen für Prozessstörungen und Unregelmäßigkeiten zu finden
- Ungefilterte Informationen für die Entscheidungsfindung zu erhalten
- Echtzeiteindrücke zu sammeln
- Sich mit den Prozessbeteiligten direkt auszutauschen

Die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Gemba-Walks



Bevor Du losmarschierst: Lege Deine Prioritäten fest

WELCHE STRATEGIE VERFOLGT DEIN UNTERNEHMEN? WO LIEGT IN DER UNTERNEHMENSPOLITIK MOMENTAN DER SCHWERPUNKT?

- Die **Gemba-Walk-Ziele** sind für jeden Teilnehmer und für jede Organisation einzigartig. Was aber allen gemeinsam ist, ist der Grundsatz „Wir müssen von den Maschinenbedienern lernen!“ Diese Einstellung ist nicht für alle Führungskräfte des Managements selbstverständlich.
- Die **Gemba-Walk-Checkliste** sollte gemeinsam vom Managementteam entwickelt werden. Sie sollte so gestaltet werden, dass sie den Fortschritt bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie überprüfbar macht.

Bevor Du losmarschierst: Lege Deine Prioritäten fest

- Jede Management-Hierarchie-Stufe, jeder Bereich sollte **seine eigene Checkliste** haben, die sich notwendigerweise von den anderen unterscheidet. Aber diese Checkliste muss kompatibel zur Unternehmensstrategie sein.

Grundsätzlich: Visual Management einrichten

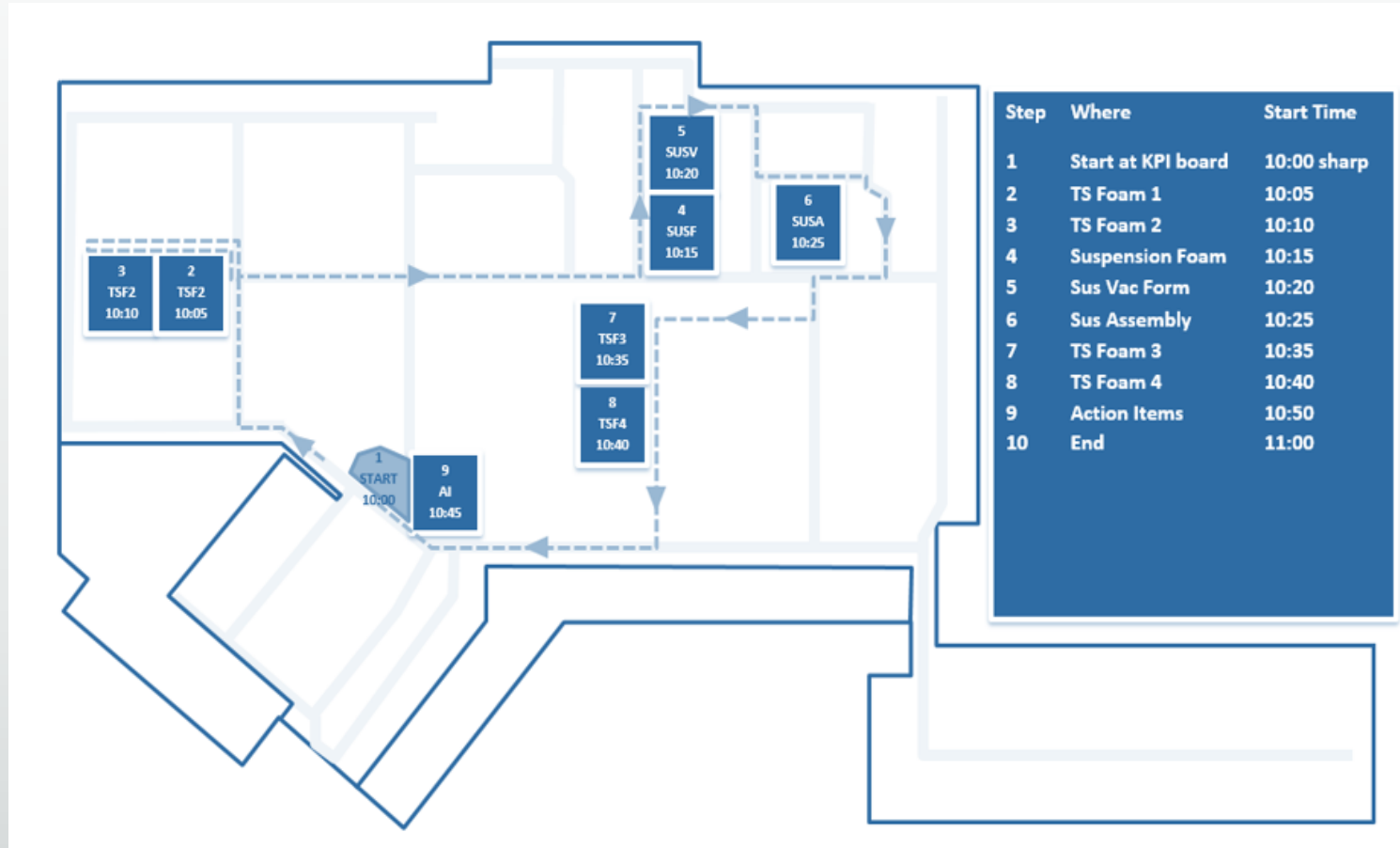
- Nachdem also die einzelnen Checklisten an der Unternehmensstrategie ausgerichtet wurden, ist der nächste Schritt – der keineswegs ausgelassen werden darf – den Shopfloor mit Visual Management auszustatten.
- Außerdem werden durch die Visualisierung die Shopfloor-Mitarbeiter in den Gemba-Prozess einbezogen.
- Das Visual Management (Kennzahlen mit Bezug zur Unternehmensstrategie) wird von den Shopfloor-Mitarbeitern, den Maschinenbedienern gepflegt und täglich aktualisiert.

SCHRITT 1 – PROJEKTVORBEREITUNG

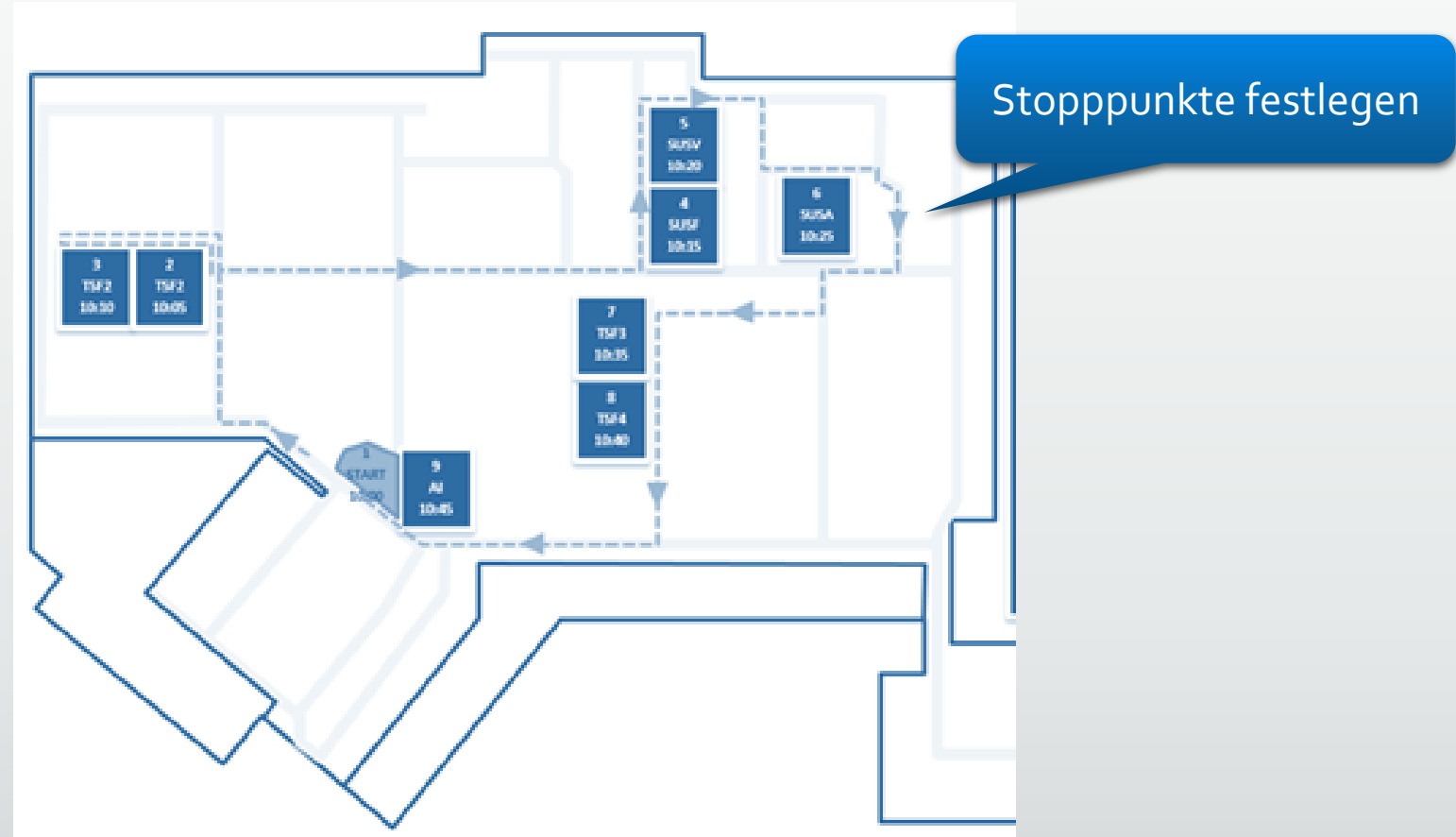
Dazu gehört:

- Die Rundgangsplanung
- Die Überlegung, wo die Kennzahlen-Boards angebracht werden (oder sie sich bereits befinden)
- Die Überprüfung, welche Kennzahlen bereits veröffentlicht werden und ob diese Kennzahlen für das Gemba-Projekt geeignet sind
- Der Check der Unternehmensstrategie und die Überlegung, was beim Gemba-Walk im Fokus stehen sollte
- Darauf aufbauend, welche Kennzahlen (zusätzlich) verwendet werden sollten und ob sie einfach zu pflegen sind

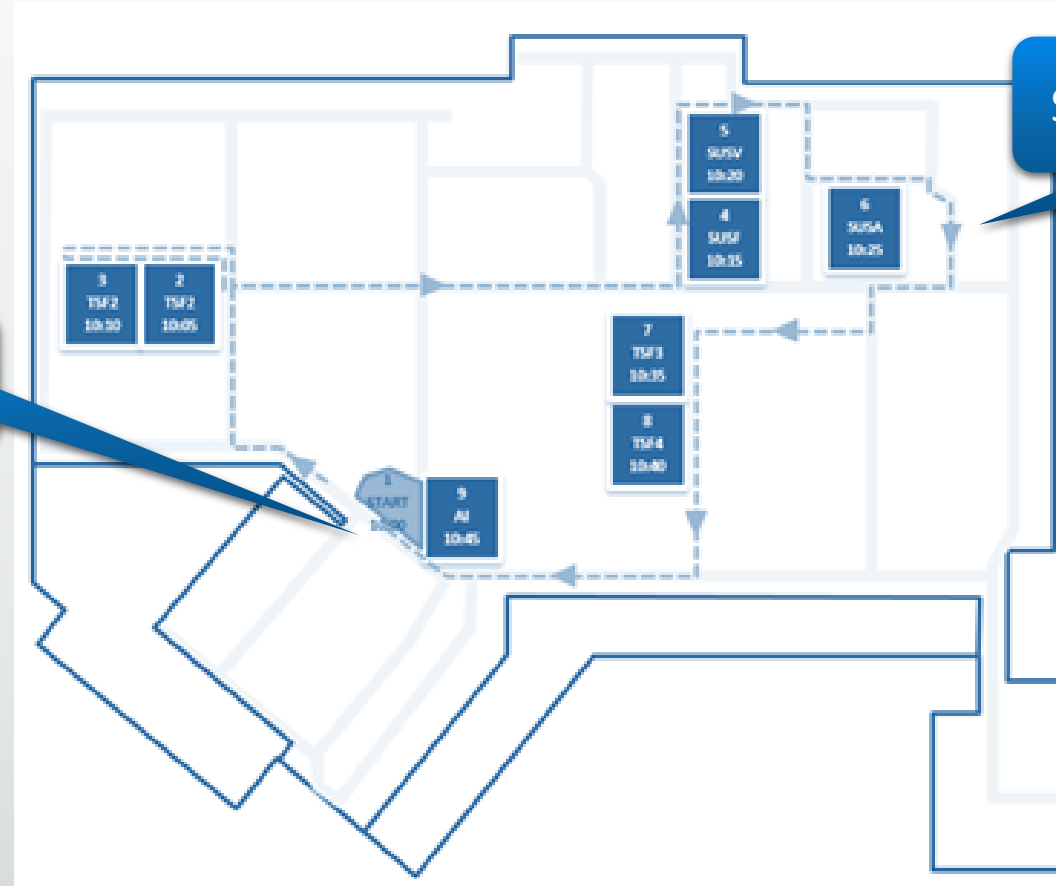
Festlegung des Rundgangsplanes



Festlegung des Rundgangsplanes



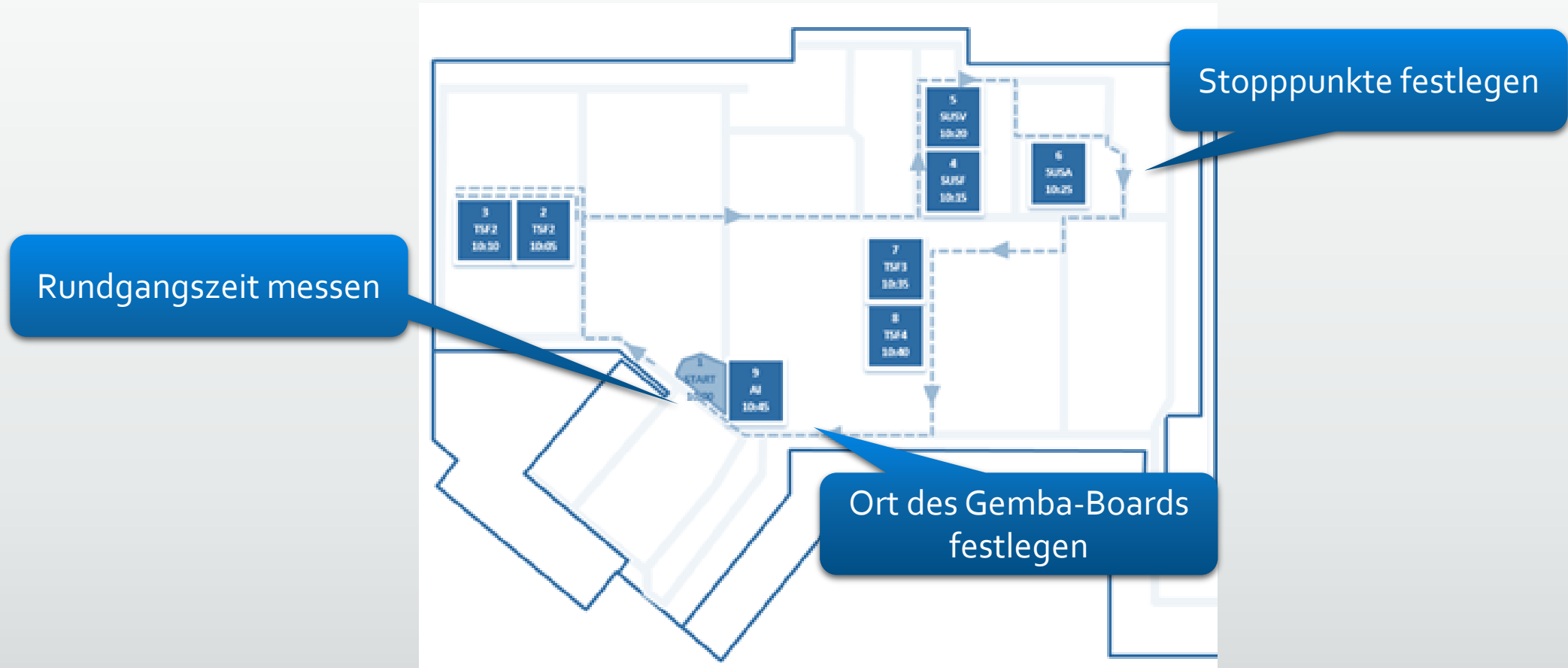
Festlegung des Rundgangsplanes



Rundgangszeit messen

Stoppunkte festlegen

Festlegung des Rundgangsplanes



SCHRITT 2 – TEST DER VISUALISIERUNG

- Bevor der erste Gemba-Walk stattfinden kann, benötigt man einen Zeitvorlauf von mindestens 3 Wochen für die Installation des visuellen Managements. Erst wenn diese Kennzahlen „laufen“, sollte der erste Gemba-Walk gestartet werden.
- Für die Visualisierung werden Kennzahlen-Blätter auf magnetischen Whiteboards genutzt, sogenannte HOH (eng. Hour Over Hour – stündliche Aufschreibung der Kennzahlen).
- Die Maschinenbediener stellen darauf die ausgewählten Kennzahlen stündlich dar, so dass sichtbar wird, welche Probleme in welcher Stunde des Tages auftraten. Das ist ein hervorragendes Werkzeug für die Führungskräfte, denn sie erhalten damit immer aktuelle Informationen und müssen nicht auf einen Bericht warten, der erst am Tagesende erstellt wird.

SCHRITT 3 – VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG DER RUNDGÄNGE

- Für die regelmäßigen Rundgänge, die täglich oder in größeren, aber regelmäßigen Abständen stattfinden können, sind ein paar Dinge griffbereit zu halten, die ich in der folgenden Checkliste aufzähle.

Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung der regelmäßigen Rundgänge

BESCHREIBUNG	TERMIN	ERLEDIGT
Schwerpunkt des Rundgangs bestimmen		
Passende Checkliste der Fragen ausdrucken		
Notizbrett und Schreibstift mitnehmen		
Farbige Postits am Gemba-Board		
Rote und grüne Klebepunkte am Gemba-Board		
Startzeit streng einhalten. Wer zu spät kommt, hat Pech gehabt.		

SCHRITT 3 – VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG DER RUNDGÄNGE



WORAUF SOLLTEST DU BEI DEINEM GEMBA-WALK ACHTEN?

- Welchen Standard haben wir?
- Wie gut kennen die Mitarbeiter den Standard?
- Wie gut arbeiten wir im Vergleich zum Standard?
- Warum erreichen wir den Standard nicht?
- Was können wir augenblicklich tun, um den Standard zu erreichen?
- Wie können wir Abweichungen besser sichtbar machen?
- Warten Mitarbeiter auf Material?
- Liegt mehr Material im System als notwendig?
- Woher weiß ich, wie viel Material vorhanden sein darf?
- Haben wir defekte Teile? Woran erkenne ich defekte Teile?
- Gibt es einen Eskalationsprozess bei defekten Teilen?
- Nutzen Mitarbeiter alle Hilfsmittel? Warum nicht?
- Funktionieren die Maschinen wie beschrieben?
- Sind die Arbeitsstandards auf dem aktuellen Stand?
- Werden Sicherheitsmaßnahmen eingehalten?

Quelle: <http://sehen-lernen.com/>

SCHRITT 4 – AUSWERTUNG, DARSTELLUNG DER POTENTIALE

- Nach dem Rundgang werden die Ideen, die während des Rundgangs gesammelt wurden, auf Postits notiert und auf dem Gemba-Board der jeweiligen Person und dem Erledigungsdatum zugeordnet. Ein Beispiel ist in der nachfolgenden Tabelle zu sehen

Datum zur Erledigung	15.01.2016	22.01.2016	29.01.2016	05.02.2016	12.02.2016
Name					
Person 1		Postit 1 			
Person 2		Postit 2 			
Person 3			Postit 3		
Person 4					
Person 5					
Person 6			Postit 4		
Person 7					
Person 8				Postit 5	
Person 9					
Person 10					

Die 3 magischen Fragen zur Ursachenanalyse



DIE 3 MAGISCHEN FRAGEN ZUR URSACHENANALYSE

Die folgenden 3 Fragen bzw. Sätze sollten jedem Gemba-Walker (und überhaupt jedem Ursachenforscher) in Fleisch und Blut übergehen, denn das sind die drei magischen Fragen zur Ursachenanalyse:

- Was sollte passieren?
- Was passiert wirklich?
- Erkläre!

DIE 3 MAGISCHEN FRAGEN ZUR URSACHENANALYSE

Die **1. Magische Frage** „**Was sollte passieren?**“ betrifft den Standardprozess, der zum Beispiel mit einer Arbeitsanweisung oder Bedienungsanleitung dokumentiert ist:

- Wie sollte der Ablauf sein?
- Wo ist der Ablauf dokumentiert?
- Welche (weiteren) Vorschriften gibt es?

DIE 3 MAGISCHEN FRAGEN ZUR URSACHENANALYSE

Für die **2. Magische Frage: „Was passiert wirklich?“** solltest du eine systematische Problemerkfassung verwenden. Diese Problemerkfassung kann in folgende Teilfragen gegliedert werden, um zum Kern des Problems vorzudringen:

- Was ist genau passiert?
- Wo ist das Problem aufgetreten?
- Wann ereignete sich der Vorfall?
- Wer war daran beteiligt? Wer hat das Problem entdeckt?
- Welche Auswirkungen sind durch das Problem entstanden?
- Eventuell wird eine Skizze oder ein Foto angefertigt, die das Problem verdeutlichen.

DIE 3 MAGISCHEN FRAGEN ZUR URSACHENANALYSE

- Die 3. Magische Frage: „Erkläre!“ ist eine Aufforderung: die Prozessbeteiligten erklären, wie es aus ihrer Sicht zum Problem oder zur Störung gekommen ist. Diese Erklärung wird schriftlich aufgenommen. Es ist jetzt wichtig, im Gespräch zur wirklichen Ursache vorzudringen.
- Eine gute Methode, um zu überprüfen, ob man die tatsächliche Ursache gefunden hat, besteht darin, mit einer "wenn-dann-Feststellung" den Umkehrschluss herzustellen.

Die Dos und Don'ts beim Gemba-Walk



Die Dos

- Stelle überwiegend Fragen.
- Rede mit den Prozessbeteiligten vor Ort.
- Suche nach Anzeigen/Darstellungen der Zielwerte.
- Verstehe die Prozesse und Abläufe.
- Frage: Warum?
- Ordne Verbesserungsmaßnahmen an.
- Achte auf Verschwendung (Setze die Verschwendungs-Brille auf!)
- Konzentriere dich darauf, was du tun musst.
- Lerne so viel wie möglich.
- Verwende Hypothesen um vorauszusehen, wie die Mitarbeiter reagieren.

Die Don'ts

- Gib keine fertigen Antworten.
- Mache keine Vorwürfe.
- Belehre nicht.
- Lass dich nicht vom Tagesproblem gefangen nehmen.
- Fokussiere nicht auf das was du kannst/nicht kannst.
- Erwarte nicht alles zu wissen.

Goldene Regeln

Das motiviert die Mitarbeiter (Bei jedem Rundgang mindestens einen Satz davon anwenden):

- Ich vertraue Ihnen, Ihren Kenntnissen, Ihrem Urteil, Ihren Entscheidungen!
- Danke!
- Was denken Sie?
- Wie kann ich helfen?
- Ich bin stolz auf Sie!

Zusammenfassung



Für wen also ist der Gemba-Walk sinnvoll?

- Zunächst einmal für alle, die ihre Prozesse optimieren wollen und dabei nicht nur an der Oberfläche kratzen, sondern zu den Ursachen der Probleme vorstoßen wollen, neu im Unternehmen sind und den Bereich, für den sie Verantwortung tragen, gründlich kennenlernen möchten.
- für KVP-Verantwortliche, die vielleicht noch nicht den richtigen Durchbruch mit den Verbesserungsmaßnahmen geschafft haben.
- Lean-Spezialisten
- Abteilungsleiter, Produktionsleiter oder andere Führungskräfte, die Zahlen, Daten und Fakten statt vager Vermutungen benötigen.
- Qualitätsmanagement-Beauftragte, die auf der Ursachenanalyse von Qualitätsproblemen sind
- alle, die den Hebel für spürbare Verbesserungen in Richtung Zukunft umlegen wollen.

eBook Gemba-Walk

WELCHEN NUTZEN HAST DU VON DIESEM E-BOOK?

- Mit diesem E-Book erhältst du eine klare Handlungsanweisung, Schritt-für-Schritt-Anleitung und viele nützliche Vorlagen für die Vorbereitung und Durchführung eines Gemba-Projektes.
- Zum eBook gehören alle Templates und Interviewvorlagen



eBook Gemba-Walk

STANDARDPREIS BEI AMAZON 25 EURO

Webinar-Sonderpreis **19,00 Euro**
(inkl. MwSt. - 24% gespart)

Download hier:

bit.ly/eBookGembaWalk



100% - Zufriedenheitsgarantie

- Mit meiner **60-Tage-Null-Risiko-Geld-zurück-Garantie** gehen Sie kein Risiko ein!
- Wenden Sie die Tools komplette 60 Tage an und wenn Sie nicht absolut begeistert sind, schicken Sie mir eine einfache E-Mail und ich schicke Ihnen Ihr Geld zurück.
- Sie sehen: Das gesamte Risiko übernehme ich – fairer geht's nicht!



Kontakt

Heide Fischer
Prozessoptimierung 2.0

info@ablauf-optimieren.de

Tel. 0231 2268594 oder
Mobil 0178 6262434



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.