

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gemba Walks nach dem Toyota-Prinzip: Der Ort, an dem Führung gelehrt und gelernt wird (Lean Beyond Manufacturing Series)..... | 1 |
| Widmung..... | 6 |
| Was ist Gemba? | 8 |
| Gemba und Problemlösung..... | 11 |
| Die Wirksamkeit von Gemba Walks erhöhen..... | 19 |
| Visuelles Management macht Probleme sichtbar | 24 |
| Standards schaffen und Prozesse verbessern – Was ist falsch und was ist richtig? | 32 |
| Gemba – Der Ort zur Entwicklung, Schulung und Förderung von Führungskräften | 41 |
| Ausrichtung von Zielen, Plänen und Ergebnissen an der Realität – Wettbewerbsvorteile durch Gemba schaffen | 49 |
| Daily Management (Gemba Walks) verbindet die operative Arbeit mit den Unternehmenszielen | 56 |
| Gemba Walks entwickeln zukünftige Führungskräfte | 65 |
| Führung durch Lehren – Warum die besten Führungskräfte Lehrer sind..... | 72 |
| Lernen durch Unterrichten – Wie Gemba zukünftige Pioniere hervorbringt..... | 78 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Die Unternehmenskultur durch Gemba verändern | 85 |
| Menschen auf allen Ebenen der Organisation entwickeln..... | 92 |
| Produktivität der Mitarbeiter am Gemba verbessern..... | 98 |
| Lehren aus Gemba Walks – Gehe hin, beobachte und gestalte für den Kunden | 105 |
| Was sollten Führungskräfte während eines Gemba Walks beachten? | 112 |
| Anhang I Der kontinuierliche Verbesserungszyklus (PDCA-Zyklus) | 117 |
| Anhang II Worum es im Toyota-Produktionssystem wirklich geht | 126 |
| Literaturverzeichnis | 134 |
| Über den Autor | 136 |

**Gemba Walks nach dem
Toyota-Prinzip**

**Der Ort, an dem Führung gelehrt und
gelernt wird**

**Mohammed Hamed Ahmed
Soliman**

Herausgegeben von Personal Lean Publications, 2026

Für Anfragen: info@personal-lean.org

Website: www.personal-lean.org¹

Alle Marken- und Handelsnamen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber und dienen ausschließlich Identifikations- und Bildungszwecken.

GEMBA WALKS NACH DEM TOYOTA-PRINZIP

DER ORT, AN DEM FÜHRUNG GELEHRT UND GELERNT WIRD

Erste Auflage. 13. Juni 2026.

Urheberrecht © 2026 Mohammed Soliman

Von Mohammed Hamed Ahmed Soliman

1. <http://www.personal-lean.org>

Widmung

Was ist Gemba?

Gemba und Problemlösung

Die Wirksamkeit von Gemba Walks erhöhen

Visuelles Management macht Probleme sichtbar

Standards schaffen und Prozesse verbessern – Was ist falsch und was ist richtig?

Gemba – Der Ort zur Entwicklung, Schulung und Förderung von Führungskräften

Ausrichtung von Zielen, Plänen und Ergebnissen an der Realität – Wettbewerbsvorteile durch Gemba schaffen

Daily Management (Gemba Walks) verbindet die operative Arbeit mit den Unternehmenszielen

Gemba Walks entwickeln zukünftige Führungskräfte

Führung durch Lehren – Warum die besten Führungskräfte Lehrer sind

Lernen durch Unterrichten – Wie Gemba zukünftige Pioniere hervorbringt

Die Unternehmenskultur durch Gemba verändern

Menschen auf allen Ebenen der Organisation entwickeln

Produktivität der Mitarbeiter am Gemba verbessern

Lehren aus Gemba Walks – Gehe hin, beobachte und gestalte für den Kunden

Was sollten Führungskräfte während eines Gemba Walks beachten?

Anhang I

Der kontinuierliche Verbesserungszyklus (PDCA-Zyklus)

Anhang II

Worum es im Toyota-Produktionssystem wirklich geht

Literaturverzeichnis

Über den Autor

Widmung

Dieses Buch entstand mit der Unterstützung von mehr als fünfzehn verschiedenen Fachquellen aus den Bereichen Lean Management, Führung und Organisationsentwicklung. Die verwendeten Bücher und wissenschaftlichen Veröffentlichungen sind im Literaturverzeichnis dieses Buches aufgeführt.

Viele Menschen haben meinen Lernweg, meine berufliche Entwicklung und meine Arbeit als Autor geprägt. Ihnen möchte ich an dieser Stelle meinen besonderen Dank aussprechen.

Esraa Soliman – meiner geliebten Ehefrau und Partnerin. Sie hat mich stets ermutigt, zu schreiben, zu publizieren und kreative Ideen in die Tat umzusetzen. Ohne ihre kontinuierliche Unterstützung wäre dieses Werk nicht entstanden.

Jeffrey Liker – Professor an der University of Michigan und Autor von *The Toyota Way* sowie der bekannten Toyota-Buchreihe. Seine außergewöhnlichen Arbeiten über das Toyota-Produktionssystem haben mein Verständnis von Lean Management und Führung maßgeblich beeinflusst. Viele der in diesem Buch beschriebenen Gedanken und Beispiele wurden durch seine Veröffentlichungen inspiriert. Obwohl wir uns nie persönlich begegnet sind, hatte ich das Privileg, über soziale Medien wertvolle Gespräche mit ihm zu führen.

Chris Duklet – Lean-Management-Experte aus den Vereinigten Staaten, der im Gesundheitswesen tätig ist. Er unterstützte dieses Buch durch seine fachliche Durchsicht vor der Veröffentlichung sowie durch zahlreiche wertvolle Anregungen und Empfehlungen.

Attia Gomaa – Professor an der American University in Cairo. Er beeinflusste meine Tätigkeit als Hochschuldozent nachhaltig und vermittelte mir wichtige Grundlagen wirksamer Wissensvermittlung und professionellen Trainings.

Steven Borris – Unternehmensberater, Autor und Freund aus England. Er spielte eine bedeutende Rolle in meiner Entwicklung als Autor und Lean-Praktiker. Steven motivierte mich, Bücher zu schreiben und zu veröffentlichen, und half mir dabei, die Grundlagen des Lean Managements zu verstehen. Später vertiefte ich dieses Wissen durch praktische Anwendung und eigenständiges Lernen.

Eslam Soliman – mein Freund und Professor an der Assiut University, dessen Promotion an der University of New Mexico erfolgte. Er beeinflusste meine gesamte Laufbahn als Autor durch seine kontinuierlichen Empfehlungen, seine fachliche Unterstützung und seine kritischen Rückmeldungen. Er hat viele meiner Veröffentlichungen geprüft und mich nach jedem neuen Projekt dazu ermutigt, meinen Weg als Autor weiterzugehen.

Was ist Gemba?

Gemba ist ein japanischer Begriff und bedeutet wörtlich „der tatsächliche Ort“ – also der Ort, an dem wertschöpfende Arbeit stattfindet.

Viele Führungskräfte nutzen Gemba lediglich zur Problemlösung und besuchen den Arbeitsplatz nur dann, wenn Schwierigkeiten auftreten. Andere führen regelmäßige Gemba Walks durch, um den aktuellen Status zu überwachen und Kennzahlen nachzuverfolgen.

Toyota betrachtet Gemba jedoch aus einer wesentlich umfassenderen Perspektive.

Nach dem Toyota-Prinzip entwickeln sich Führungskräfte vor allem durch ihre täglichen Erfahrungen am Gemba. Gemba ist nicht nur ein Ort zur Problemlösung. Es ist ein grundlegendes Führungsprinzip zur Steuerung, Entwicklung und kontinuierlichen Verbesserung von Menschen und Prozessen.

Für Lean-Praktiker ist Gemba ein unverzichtbares Instrument, um die tatsächliche Situation zu verstehen und Managemententscheidungen auf Fakten statt auf Annahmen zu stützen.

In seinem Buch *Managing to Learn* beschreibt John Shook Gemba als jeden Ort, an dem Wert für den Kunden geschaffen wird.

Diese Definition geht weit über die klassische Produktionshalle hinaus, mit der viele Menschen den Begriff verbinden.

Durch den direkten Besuch des Arbeitsplatzes gewinnen Führungskräfte persönliche Erfahrungen und unmittelbare Erkenntnisse. Sie erkennen die tatsächliche Situation, verstehen die Herausforderungen vor Ort und können fundierte Entscheidungen treffen.

Prozesse lassen sich nicht allein aus dem Büro heraus verstehen.

Wer ausschließlich auf Berichte, Kennzahlen und Präsentationen vertraut, läuft Gefahr, die Realität zu übersehen. Daten können wichtige Informationen liefern, sie ersetzen jedoch nicht die direkte Beobachtung.

Führungskräfte, die regelmäßig am Gemba präsent sind, entwickeln ein tieferes Verständnis für die Arbeit ihrer Mitarbeiter. Dadurch sind sie besser in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, Probleme zu lösen und Verbesserungen nachhaltig umzusetzen.

Viele Organisationen entwickeln heute standardisierte Gemba-Walk-Prozesse mit Checklisten, die festlegen, welche Aspekte während eines Besuchs beobachtet werden sollen.

Noch wichtiger ist jedoch ein anderes Ziel:

Am Gemba muss kontinuierlich Wert für den Kunden geschaffen werden.

Dies gelingt durch die konsequente Beseitigung nicht wertschöpfender Tätigkeiten, die:

- Kosten erhöhen,
- Qualität beeinträchtigen,
- Durchlaufzeiten verlängern
- und die Kundenzufriedenheit verringern.

Gemba ist daher weit mehr als ein Ort der Beobachtung.

Es ist der Ort, an dem Führung sichtbar wird, Lernen stattfindet, Probleme verstanden werden und kontinuierliche Verbesserung ihren Ursprung hat.

Gemba und Problemlösung

Nicht vorschnell zur Lösung greifen

Eine der wichtigsten Regeln des Lean Managements lautet:

Verstehen Sie zunächst das Problem, bevor Sie versuchen, es zu lösen.

Betrachten wir das Beispiel eines Düngemittelherstellers, der regelmäßig mit Maschinenstillständen zu kämpfen hatte.

Die Ursache schien offensichtlich zu sein:

Ein Zentrifugalventilator verursachte starke Vibrationen und musste innerhalb eines Monats viermal neu ausgewuchtet werden. Die daraus resultierenden Produktionsausfälle führten zu erheblichen Kosten und reduzierten die Anlagenverfügbarkeit um rund 20 Prozent.

Für nahezu alle Beteiligten war die Situation eindeutig.

Es handelte sich scheinbar um ein klassisches Instandhaltungsproblem.

Die logische Schlussfolgerung lautete:

Die Instandhaltung sollte eine technische Lösung für den Ventilator entwickeln.