

Checkliste: „Wie Visuelles Management organisieren?“

Stellen Sie sich vor, Ihr Betrieb „spricht“ mit Ihnen, deutlich, knapp und ohne Umwege. Genau dabei unterstützt Sie diese Checkliste. Schritt für Schritt hilft sie Ihnen, Visuelles Management so zu organisieren, dass Sie in wenigen Sekunden erkennen: Läuft alles nach Plan, gibt es Abweichungen, und wer kümmert sich um den nächsten Schritt?

Die Checkliste führt Sie von den Grundlagen (Ziele klären, Pilotbereich wählen) über konkrete Bausteine an Maschine, Fläche, Materialfluss und Verbesserungsmanagement bis hin zur laufenden Pflege. Nutzen Sie sie am besten direkt im Gemba, also beim Rundgang durch Ihre Halle, Stift in der Hand, Häkchen setzen, Notizen machen.

Wenn Sie am Ende auf Ihre Produktion blicken und die drei Fragen klar mit „Ja“ beantworten können – Was sehe ich in 3 Sekunden? Wo erkenne ich Abweichungen ohne Nachfragen? Wer macht was als Nächstes? – dann haben Sie ein wirksames System des visuellen Managements aufgebaut.

Leitfragen für Ihr gesamtes System:

1. Was sollte ich in max. 3 Sekunden erfassen können?
2. Wo muss ich Abweichungen ohne Nachfragen erkennen können?
3. Welcher nächste Schritt ist sichtbar – wer kümmert sich – und welche Unterstützung braucht er?

1. Grundlagen klären – bevor Tafeln und Ampeln kommen

Zweck klären

- Haben wir in einem Satz beschrieben, *warum* wir visuelles Management einführen (z. B. „Schneller erkennen, wo wir hinter Plan sind, um rechtzeitig gegensteuern zu können“)?

Begriffe sauber erklärt

- Ist allen klar, dass visuelles Management kein Deko-Projekt ist, sondern ein Informationssystem, das Zustände und Abweichungen sichtbar macht?

Ziele messbar definiert

- Haben wir 2–3 konkrete Ziele festgelegt, z. B.:
 - Suchzeiten reduzieren
 - Überraschungen am Schichtende reduzieren
 - Transparenz über Plan/Ist pro Linie schaffen?

Pilotbereich ausgewählt

- Haben wir einen überschaubaren Bereich gewählt (eine Linie, eine Halle, ein Team)?

Rollen & Verantwortliche definiert

- Gibt es einen Verantwortlichen für das Gesamtsystem „Visuelles Management“?
- Sind pro Bereich Paten benannt?

2. Prinzipien des visuellen Managements festlegen

3-Sekunden-Regel verabschiedet

- Grundsatz: „Die aktuelle Situation soll in 3 Sekunden erkennbar sein: normal oder Abweichung.“

Normalzustand vs. Abweichung definiert

- Wissen alle, wie „normal“ aussieht (Zielmenge, Normzustand Maschine, Standardbestand)?

Information da, wo gearbeitet wird

- Werden Infos dort gezeigt, wo sie gebraucht werden (Maschine, Linie, Lager) – nicht nur im Büro?

Sicherheitsnormen haben Vorrang

- Für **Sicherheits- und Gesundheitskennzeichnung** (z. B. Zeichen in Rot, Gelb, Blau, Grün) und **Markierung von Hindernissen/Gefahrstellen** (schwarz-gelb oder rot-weiß) orientieren wir uns an **ASR A1.3** und den zugehörigen Normen (DIN EN ISO 7010 / ISO 3864).
- Für **Verkehrswege** (Kennzeichnung, Trennung von Lagerflächen, Mindestbreiten) orientieren wir uns an **ASR A1.8**.

- Unser **Lean-Farbsystem** (z. B. Farben für Stellflächen, Lagerzonen, Kanban) baut *darauf auf* und darf die Sicherheitsbedeutung der Farben nicht verwässern.
- Einfachheit vor Perfektion**
- Wo möglich: einfache, robuste analoge Lösungen (Tafeln, Karten, Markierungen) vor komplexen IT-Spielereien.
- Standards statt Einzelkunstwerke**
- Einheitliche Farben, Symbole und Layouts im ganzen Betrieb – eine Legende für alle.
-

3. Ist-Analyse: Wo stehen wir heute?

- Gemba-Rundgang**
- Systematischer Rundgang durch Produktion, Lager, Versand etc.:
 - Wo fehlt Transparenz?
 - Wo wird viel gesucht und gefragt?
 - Wo gibt es wiederkehrende Überraschungen?
- Bestehende Visualisierungen sichten**
- Was haben wir schon (Tafeln, Markierungen, Bildschirme)?
 - Was wird genutzt – was ist nur „Tapete“?
- Typische Probleme sammeln**
- Häufige Störungen
 - Materialengpässe
 - Verwechslungen
 - Ideen ohne Rückmeldung
-

4. Baustein 1: Produktionsstatus direkt an der Maschine

4.1 Kennzahlen & Anzeigen

- Relevante Kennzahlen pro Anlage festgelegt**
- Pro Maschine/Linie 2–3 Kennzahlen, z. B.: Plan/Ist-Stückzahl, Ausschuss, Stillstand.

Dreifach-Anzeige (Plan/Ist/Abweichung)

- Wird an der Maschine angezeigt:
 - Plan (Soll)
 - Ist
 - Abweichung (plus/minus)?

4.2 Andon-Ampeln & Störsignale

Andon-/Ampelprinzip eingeführt

- Farben z. B.:
 - Grün = Normalzustand
 - Gelb = Aufmerksamkeit / Unterstützung nötig
 - Rot = Störung / Halt
- Weitere Farben (Blau, Weiß) nur mit klar definierter Bedeutung.

Reaktion auf Signale geregelt

- Wer reagiert bei Gelb/Rot?
- In welcher Zeit?

4.3 Bereichsnahe Informationsboards

Liniennahe Tafeln vorhanden

- Inhalte z. B.:
 - Plan vs. Ist (Tag/Woche)
 - Hauptstörungen + Verantwortliche
 - aktuelle Qualitätsthemen
 - Schichtbesetzung / Sonderaufgaben

Tägliche Kurzbesprechung (5–10 Min.) etabliert

- Team und Führungskraft treffen sich an der Tafel, sprechen Abweichungen und Maßnahmen durch.

5. Baustein 2: Flächennutzung & Materialfluss sichtbar machen

5.1 Wege & Sicherheit

Bodenmarkierungen für Wege & Zonen umgesetzt

- Verkehrswege sind **dauerhaft von Lagerflächen abgegrenzt**, z. B. mit durchgehenden Linien mind. ca. 5 cm Breite in gut sichtbarer Farbe – **bevorzugt Weiß oder Gelb** (ASR A1.8 / ASR A1.3)
- **Hindernisse und Gefahrstellen** (z. B. Grubenränder, Vorsprünge) sind mit **schwarz-gelber oder rot-weißer Sicherheitsmarkierung** gekennzeichnet, wie in ASR A1.3 beschrieben.
- Fluchtwege, Notausgänge und Erste-Hilfe-Einrichtungen sind mit den üblichen Sicherheitszeichen in Grün bzw. Rot gekennzeichnet (nach ASR A1.3 / ISO 7010).

Eigenes Lean-Farbsystem für Boden & Zonen definiert

- Zusätzlich zu den Sicherheitsmarkierungen ist ein **internes, einheitliches Farbschema** festgelegt, z. B.:
 - Gelb = Fahrwege
 - Weiß = Stellflächen / Maschinenstandorte
 - Grün = OK-Bereich / freigegebenes Lager
 - Rot = Sperrlager / defekte Teile
 - Blau = Rohmaterial / Halbfabrikate
- Dieses Schema ist im Betrieb **als Legende sichtbar ausgehängt**.

Arbeitssicherheit im Blick

- Sind Geh- und Fahrwege klar getrennt?
- Sind Markierungen gut sichtbar, nicht abgefahren, und werden regelmäßig kontrolliert?

5.2 Bestände & Puffer

Mindest- und Maximalbestände sichtbar

- Pro Stellplatz/Behälter gibt es eine einfache Anzeige:
 - Grün = Bestand ok
 - Gelb = unter Beobachtung
 - Rot = unter Minimum / Engpass droht.

Supermarkt-/Pufferbereiche gekennzeichnet

- Supermarkt-Zonen sind sichtbar definiert.
- Nachschub-Regeln und Signale bei Engpass sind klar.

5.3 Layout & Materialfluss

Übersichtlicher Layout-Plan vorhanden

- Plan zeigt die wichtigsten Bereiche, Wege, Lagerplätze – dort aufgehängt, wo alle ihn sehen.
- Materialfluss analysiert (Spaghetti-Diagramm)**
- Wege wurden einmal aufgenommen („Vorher“).
 - „Nachher“-Variante (optimierter Fluss) ist sichtbar gemacht.
-

6. Baustein 3: Materialkennzeichnung & Behälter-Infos

- Standard für Etiketten/Karten definiert**
- Einheitliche Inhalte und Layout: Teilenummer, Bezeichnung, Menge, Lagerort etc.
 - Wichtigste Infos groß und gut lesbar.
- Digitale Ergänzung (optional)**
- Bei Bedarf QR-/Barcodes für Rückverfolgung, Bestellvorgänge, Zeichnungen, Arbeitsanweisungen.
- Engpass- und Nachschub-Logik sichtbar**
- Auf einem Info-Board ist erkennbar:
 - Welche Teile sind unter Minimum?
 - Was wurde nachgezogen – wann?
 - Wo drohen heute Engpässe?
- Verantwortlichkeiten klar**
- Wer reagiert bei Rot-Status?
 - Gibt es Prioritätsregeln?
-

7. Baustein 4: Verbesserungen & Problemlösung sichtbar machen

7.1 Ideenkarten & kleine Verbesserungen

- Standardisierte Ideenkarten an den Arbeitsplätzen**
- Karten beschreiben:
 - Problem
 - Idee / Maßnahme
-

- Ideengeber
- Zieltermin

Rückmeldung gesichert

- Jede Idee erhält eine Rückmeldung (angenommen, verschoben, abgelehnt – mit Begründung).

7.2 A3-Blätter für laufende Probleme

A3-Berichte für wiederkehrende/größere Probleme

- Eine Seite zeigt: Problem, Analyse, Ursachen, Maßnahmen, Stand.
- A3-Blätter hängen am Info-Board der betroffenen Linie.

Status klar visualisiert (PDCA)

- Für jedes Thema: Eingang → in Bearbeitung → umgesetzt → auf Wirksamkeit geprüft.

7.3 Obeya / Verbesserungswand

Raum oder Wand für bereichsübergreifende Themen (Obeya)

- Ziele, Kennzahlen, Projekte und Hindernisse werden über Bereichsgrenzen hinweg sichtbar gemacht.

Regelkommunikation daran verankert

- Wöchentliche Besprechung: Status, Hindernisse, Entscheidungen.

8. Umsetzung: Vom Konzept in den Alltag

Pilot vollständig umgesetzt

- Alle geplanten visuellen Elemente im Pilotbereich sind installiert und erklärt.
- „Vorher/Nachher“-Fotos existieren.

Mitarbeiter aktiv einbezogen

- Teams konnten mitreden: „Was brauchen wir wirklich? Was nervt?“

Kurze, praxisnahe Schulungen

- 30–60 Minuten direkt am Arbeitsplatz:
 - Was bedeutet welches Signal?
 - Wie arbeiten wir mit den Tafeln?

Regeltermine festgelegt

- Tägliche Kurzbesprechungen an der Linientafel
 - Wöchentliche Verbesserungsrunde
 - Monatliche Durchsicht des Gesamtsystems
-

9. Pflege, Standards & Weiterentwicklung

Veraltete Infos werden entfernt

- Klare Regel: lieber weniger Tafeln – aber aktuell.

Regelmäßiger „Gesundheitscheck“ des visuellen Systems

- Mindestens einmal pro Quartal:
 - Aktuell?
 - Wird es genutzt?
 - Versteht ein Außenstehender in 3 Sekunden, was los ist?

Standards dokumentiert

- Farbstandard (Sicherheit und Lean)
- Layouts von Tafeln, Karten, Etiketten
- Verantwortlichkeiten und Aktualisierungsrhythmus

Kontinuierliche Verbesserung (PDCA)

- Rückmeldungen aus dem Alltag fließen ein, das System wird Stück für Stück besser.
-

10. Abschließende Selbstprüfung – drei Schlüsselfragen

Beim Rundgang durch Ihren Betrieb:

1. Drei-Sekunden-Blick

- Sehe ich in 3 Sekunden: normal oder Abweichung?

2. Abweichungen ohne Nachfragen sichtbar

- Erkenne ich ohne Fragen:
 - Wo sind wir hinter Plan?
 - Wo drohen Engpässe?
 - Wo gibt es offene Probleme?

3. Nächster Schritt & Verantwortung klar

- Ist für jede Abweichung sichtbar:
 - Was ist der nächste Schritt?
 - Wer kümmert sich?
 - Welche Unterstützung braucht er?

Quellen und weiterführende Literatur (Auswahl)

1. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Technische Regel für Arbeitsstätten ASR A1.3 „Sicherheits- und Gesundheitsschutzkennzeichnung“.

Ausgabe: Februar 2013 (GMBI 2013, S. 334; zuletzt geändert GMBI 2022, S. 242).

Regelt u. a. Sicherheitsfarben, Sicherheitszeichen, Gestaltungsgrundsätze und Kennzeichnung von Fahrwegsbegrenzungen (z. B. schwarz/gelb, rot/weiß, Mindestbreiten, gut sichtbare Farben).

2. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Technische Regel für Arbeitsstätten ASR A1.8 „Verkehrswege“.

Ausgabe: März 2022 (GMBI 2022, S. 214; zuletzt geändert GMBI 2024, S. 412).

Konkretisiert Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung an Planung, Breiten, Ausführung und Kennzeichnung innerbetrieblicher Verkehrswege, inkl. Abgrenzung zu Arbeits- und Lagerflächen.

3. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)

DGUV Information 211-041 „Sicherheits- und Gesundheitsschutzkennzeichnung“.

Ausgabe: April 2016, DGUV, Berlin.

Erläutert Zweck und Einsatz von Sicherheitskennzeichnung im Betrieb, mit Praxisbeispielen und Verweis auf ASR A1.3 sowie die zugrunde liegenden Normen DIN EN ISO 7010 und ISO 3864 (Formen/Farben von Sicherheitszeichen).
uv-bund-bahn.de

4. Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM)

Kennzeichnung von Verkehrswegen bei Lagerflächen.

Online-Fachinformation im Themenbereich „Lagereinrichtungen“.

Fasst praxisnah zusammen, wie Verkehrswege durch dauerhafte farbliche Markierung von Lagerflächen zu trennen sind und zitiert die relevanten Abschnitte aus ASR A1.8 und ASR A1.3 (u. a. Mindestbreite von Linien, bevorzugte Farben Weiß oder Gelb, Einsatz schwarz/gelber Markierung an Gefahrstellen).

bghm.de

5. Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI)

A 1.20 „Innerbetriebliche Verkehrswege“. In: Praxishandbuch Baustoffindustrie – A Grundlagen.

Beschreibt Gefährdungen und Maßnahmen im innerbetrieblichen Verkehr (u. a. Trennung von Geh- und Fahrwegen, Kennzeichnung von Verkehrswegen, Markierung dauerhafter und zeitlich begrenzter Gefahrstellen in schwarz/gelb bzw. rot/weiß).

bgrci.de

6. DIN EN ISO 7010

DIN EN ISO 7010:2020-07 „Graphische Symbole – Sicherheitsfarben und Sicherheitszeichen – Registrierte Sicherheitszeichen“.

Europäische und deutsche Übernahme der internationalen Norm ISO 7010:2011. Legt einheitliche Piktogramme und Kategorien von Sicherheitszeichen (Verbots-, Gebots-, Warn-, Rettungs- und Brandschutzzeichen) fest; basiert auf der Normenreihe ISO 3864 zu Sicherheitsfarben und -zeichen.

Lean & Visuelles Management (fachliche Vertiefung)

7. Womack, James P.; Jones, Daniel T.

Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern.

Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2013 (deutsche Ausgabe; Original: Lean Thinking, 1996).

Grundlagenwerk zu Lean Thinking mit fünf Prinzipien der schlanken Produktion und zahlreichen Praxisbeispielen; bildet den theoretischen Rahmen für Themen wie Fluss, Pull, Transparenz und kontinuierliche Verbesserung, in die visuelles Management eingebettet ist.

Campus Verlag

8. Liker, Jeffrey K.

The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer.

McGraw-Hill, New York, 2004.

Beschreibt 14 Managementprinzipien des Toyota-Produktionssystems, inklusive der Rolle von Standardisierung, Problemtransparenz am Ort des Geschehens (Gemba) und visuellen Steuerungsmechanismen als Grundlage für kontinuierliche Verbesserung.

txm.com

9. TXM Lean Solutions

Guide to Visual Management for a Lean System.

Online-Artikel, laufend aktualisiert, TXM Lean Solutions.



Gibt eine praxisorientierte Definition von Visual Management, erläutert Ziele (z. B. Status in 30 Sekunden erfassbar), typische Visualisierungen (Kennzahlenboards, Andon-Lichter, Kanban, 5S-Visuals) sowie Nutzen für Transparenz, Problemlösung und Team-Performance – gut geeignet als ergänzende, moderne Referenz zu deinem Checklisten-Thema.

Disclaimer / Haftungsausschluss

Diese Checkliste „Wie Visuelles Management organisieren?“ dient als praktische Arbeitshilfe und zur Orientierung bei der Gestaltung von Visualisierungen in Produktion und Logistik. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ersetzt weder eine rechtliche Beratung noch die Beratung durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte oder andere qualifizierte Experten.

Alle Hinweise zu Normen, technischen Regeln und Richtlinien (z. B. ASR, DGUV, DIN/ISO) sind als Verweis auf typische Regelwerke zu verstehen. Verbindlich sind ausschließlich die jeweils aktuellen Fassungen der Gesetze, Verordnungen, Technischen Regeln und Normen sowie die für Ihren Betrieb zuständigen Unfallversicherungsträger und Behörden.

Die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen erfolgt in Ihrer eigenen Verantwortung. Prüfen Sie vor der Anwendung in Ihrem Unternehmen stets, ob die Inhalte zur konkreten Situation, zu Ihren Prozessen und zu den bei Ihnen gültigen Vorschriften passen und ziehen Sie bei Bedarf fachkundige Unterstützung hinzu.

Kontakt

Sie möchten die Checkliste gemeinsam mit Ihrem Team einsetzen und dabei Sicherheit und Wirkung verbinden?
Schreiben Sie mir – ich unterstütze Sie gerne bei der Umsetzung.

Volker Rozek
Rozek Consulting
Dingelstädter Straße 29
37308 Heilbad Heiligenstadt

E-Mail : volker.rozek@rozek-consulting.de
Web : www.rozek-consulting.de
Tel. : +49 175 669 6224