



*Das Gute  
Verbessern*

K A I Z E N

- 
- Ninja Services
  - Problemlösungsstory (PLS)
  - Fragen & Antworten

# Ninja Services

## *Was ist das?*



Interdisziplinäre Business Excellence.  
10+ Jahre in Asien. Greenfield Erfahrungen.

E-Mail [services@ericroth.org](mailto:services@ericroth.org)  
Internet [ericroth.org/services](http://ericroth.org/services)



[ericroth.org/professional/my-background](http://ericroth.org/professional/my-background)

## Ziele dieser Präsentation

- **Verständnis schaffen:** Was ist eine Problemlösungsstory und wie unterscheidet sie sich von Fehler- oder Projektberichten?
- **Nutzen vermitteln:** Warum sind Problemlösungsstorys relevant für Verbesserung, Wissenssicherung und Fehlerkultur?
- **Struktur erklären:** Wie ist eine Story aufgebaut (IST-Zustand, Problem, Ursache, Maßnahme, Wirkung) und welche Analysemethoden kommen zum Einsatz (z. B. 5-Why, Ishikawa)?
- **Anwendungsfelder aufzeigen:** Wo werden Problemlösungsstorys eingesetzt (zBsp Lean, KVP, Audits) und wer profitiert davon?
- **Qualitätskriterien benennen:** Was macht eine gute Story aus – und welche typischen Fehler sollte man vermeiden?
- **Motivation schaffen:** Warum lohnt sich der Aufwand und wie bringt man Teams dazu, das Format aktiv zu nutzen?



# KAIZEN

## *Methodenmix / Lösungsmethoden*

### Problemlösungsstory (PLS)

#### **Definition**

Eine Problemlösungsstory ist ein strukturiertes Format zur Darstellung eines konkreten Problems, seiner Ursachen, der ergriffenen Massnahmen und der erzielten Wirkung. Sie dient der systematischen Analyse und nachhaltigen Lösung von Problemen.

#### **Bedeutung**

Problemlösungsstorys sind ein zentrales Werkzeug in Lean Management, Qualitätsmanagement und KVP. Sie fördern Transparenz, stärken die Fehlerkultur und helfen, Wissen zu sichern und Verbesserungen nachvollziehbar zu machen.

#### **Ziele**

- Ursachen erkennen und verstehen
- Wirksame Massnahmen ableiten und dokumentieren
- Wiederholfehler vermeiden
- Lernen ermöglichen und Standards verbessern
- Teams zur strukturierten Problemlösung befähigen

# 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 Meldekarthe 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

## *Problemlösungsstory*

- **Der Nutzen**
- **Die Methode**
- **Der Steckbrief**
- **Die PLS Vorlage**
- **Die Trackingliste**

# Der Nutzen



**In jedem Unternehmen treten Probleme auf – das ist völlig normal.**

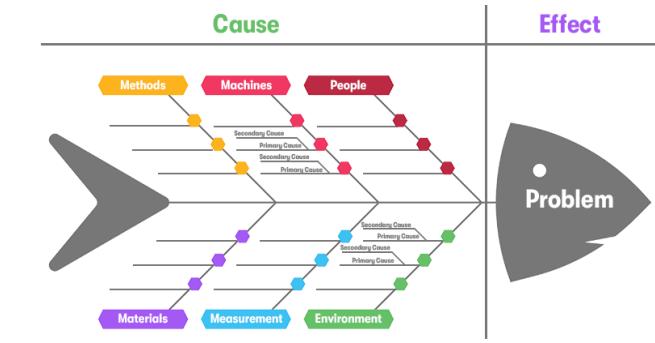
Wichtig ist nicht, ob ein Problem auftaucht, sondern wie damit umgegangen wird!

Genau hier setzt die **Problemlösungsstory** (PLS) an:

- Sie ist ein strukturiertes Werkzeug, um Ursachen systematisch zu analysieren, Lösungen nachhaltig zu entwickeln und die Umsetzung nachvollziehbar zu dokumentieren.

**Wann wird eine Problemlösungsstory eingesetzt?**

- Wenn ein Problem wiederholt auftritt
- Wenn die Ursache nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist
- Wenn ein Thema bereichsübergreifend gelöst werden muss
- Oder wenn Massnahmen nicht nachhaltig wirken

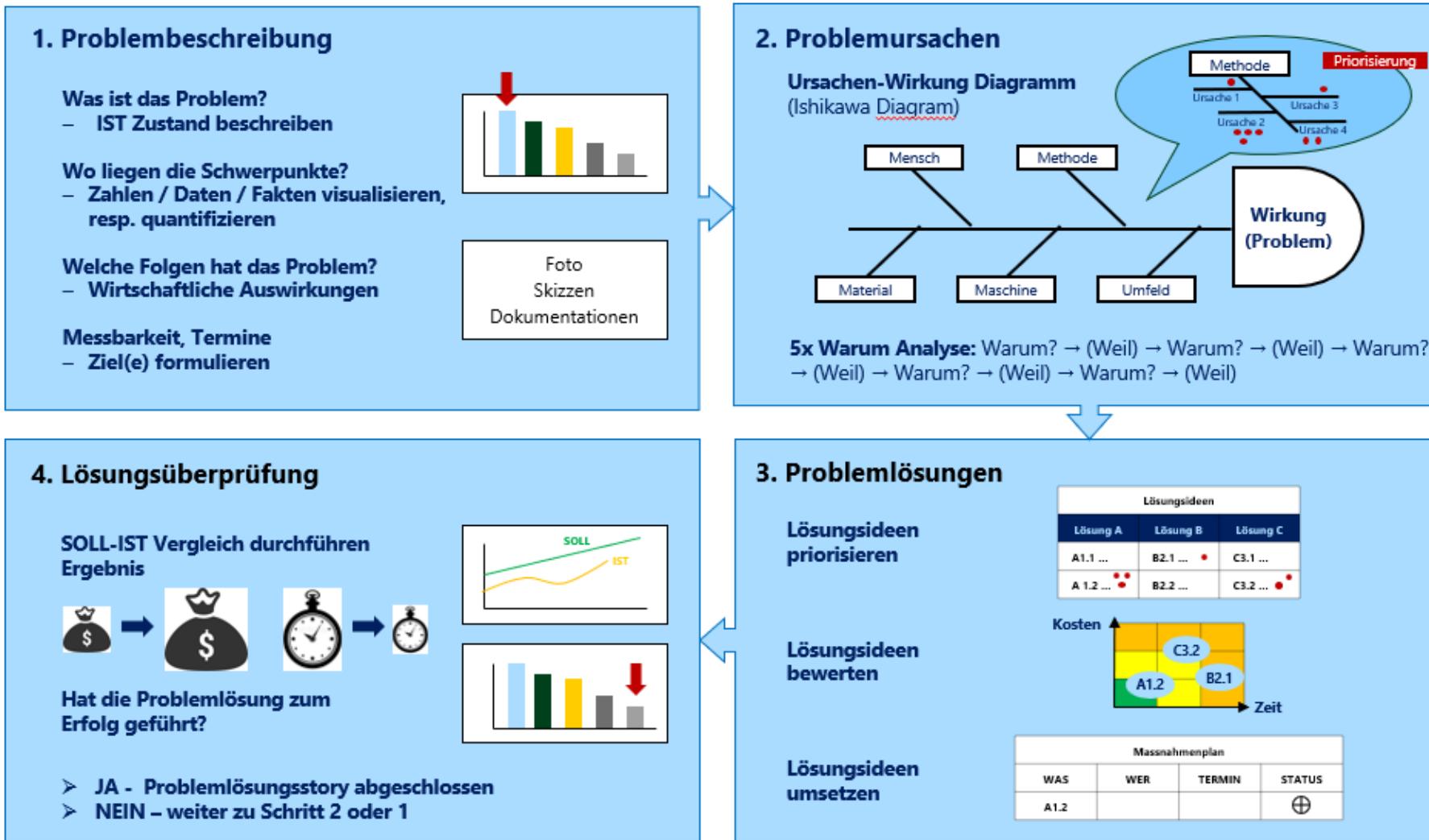


**Warum ist das wichtig?**

- Weil nicht nur Symptome bekämpft, sondern die wahren Ursachen angegangen werden.
- Weil wiederkehrende Probleme Zeit, Geld und Motivation kosten.
- Weil eine saubere Problemlösung Vertrauen in die Prozesse und in die Mitarbeitenden stärkt.

**Die Problemlösungsstory hilft also nicht nur, das aktuelle Problem zu lösen – sie stärkt die Lernkultur, fördert die Teamarbeit und verbessert die Prozesse langfristig.**

# Die Methode



# Der Steckbrief



Der „Steckbrief“ für KAIZEN Workshops ist ein kompaktes Dokument, das die wichtigsten Informationen übersichtlich zusammenfasst. Er erfüllt mehrere zentrale Funktionen:

## Zweck des Steckbriefs

- Er bietet eine klare Orientierung für alle Beteiligten und zeigt auf einen Blick, worum es im Workshop geht.
- Er definiert den organisatorischen Rahmen: Ziele, Ablauf, Verantwortlichkeiten und erwartete Ergebnisse.
- Er erleichtert die Kommunikation im Vorfeld, etwa bei der Einladung, Abstimmung oder internen Freigabe.
- Er schafft Verbindlichkeit durch präzise Angaben zu Zeit, Ort, Zielgruppe und Methodik.
- Last but not least: **Er dient gleichzeitig auch als interner Auftrag.**

## Vorteile des Steckbriefs

- Er spart Zeit bei der Vorbereitung und Abstimmung.
- Er sorgt für Transparenz, da alle Beteiligten denselben Informationsstand haben.
- Er kann Motivation und Engagement fördern, wenn er ansprechend und verständlich formuliert ist.
- Er dient als Dokumentation und Referenz für spätere Auswertungen oder Folgeworkshops.

## 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:	
Ausgangslage:	
Ziel(e) SMART (Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time Bound):	
Methode(n): Welche Methode wird angewendet? PLS, PM, TSA, SIPOC.	
Messgrößen (Zahlen, Daten, Fakten, KPIs für Messung):	
Dauer, Termin(e), Uhrzeiten:	Moderator(en):
Teilnehmende am Workshop:	
-	-
-	-
-	-
-	-
Material: <input type="checkbox"/> Flipchart, Anzahl _____ <input type="checkbox"/> Pinwand, Anzahl _____	Infrastruktur (Raum, Beamer): <input type="checkbox"/> Brownpaper <input type="checkbox"/> PLS Vorlage (Papier)
Reporting <input type="checkbox"/> Fotoprotokoll verschicken	<input type="checkbox"/> Präsentationsvorlage ausfüllen <input type="checkbox"/> 100-Tage-Check einladen

Unterschrift Auftraggeber: \_\_\_\_\_

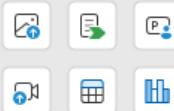
# PLS Vorlage



<b>PLS</b>	<b>Team / Standort:</b>	Text hinzufügen	<b>Thema:</b>	Text hinzufügen	<b>Datum:</b>	Text hinzufügen
<b>Ziel:</b>	Text hinzufügen	<b>Verantwortung (Hut):</b> Nur 1 Person	Text hinzufügen	<b>Namen:</b>	Text hinzufügen	

## 1. Problembeschreibung

- Text



**«Zaubersatz»:** Text hinzufügen

*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

# PLS Vorlage



<b>PLS</b>	<b>Team / Standort:</b> Text hinzufügen	<b>Thema:</b> Text hinzufügen	<b>Datum:</b> Text hinzufügen
<b>Ziel:</b> Text hinzufügen	<b>Verantwortung (Hut):</b> Nur 1 Person	Text hinzufügen	<b>Namen:</b> Text hinzufügen

## 2. Problemursachen

The diagram illustrates a fishbone (Ishikawa) chart used to identify causes of a problem. It features a central vertical line with a horizontal branch extending to the right. This main branch then splits into three diagonal branches pointing downwards towards the bottom of the page. Each of these three main branches further divides into two diagonal lines, creating a total of nine smaller rectangular boxes labeled "Ursache" (Cause). The top section of the chart is divided into two main categories: "Mensch" (Person) on the left and "Methode" (Method) on the right, each with its own examples in red. The bottom section is divided into three categories: "Material" (Material), "Maschine" (Machine), and "Mitwelt (Umwelt)" (Environment), also with their respective examples in red. A large, rounded rectangular box on the far right is labeled "Wirkung / Problem" (Effect / Problem).

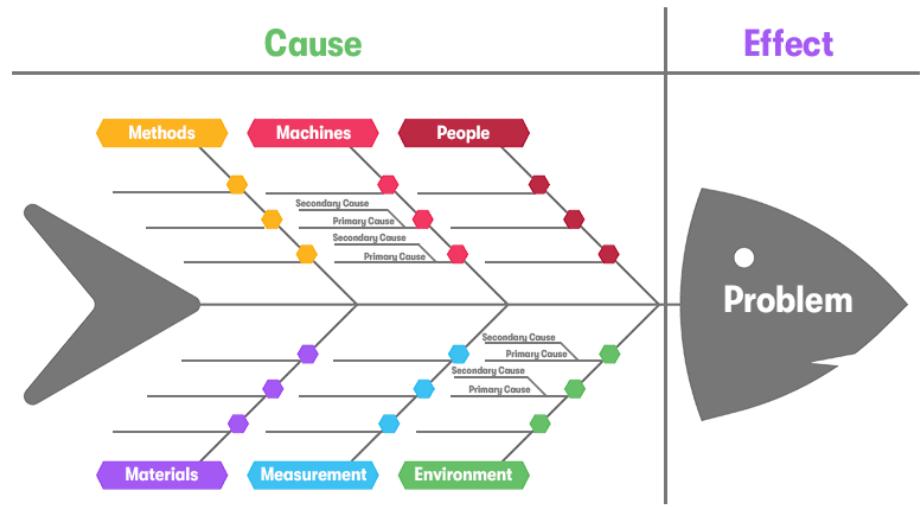
*Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) – Version (Nr.)*

Seite 2

# PLS Vorlage → Ishikawa Diagram



## Fishbone Diagram (Cause & Effect)



Ein Fishbone-Diagramm (auch Ishikawa- oder Ursache-Wirkungs-Diagramm genannt) ist ein visuelles Werkzeug zur systematischen Problemanalyse. Es hilft Teams, mögliche Ursachen eines Problems zu strukturieren und zu erkennen.

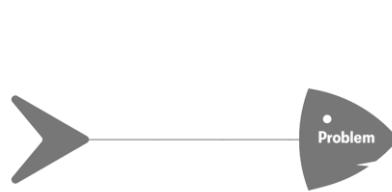
Das Diagramm zeigt das Problem am „Kopf“ des Fisches, während die „Gräten“ verschiedene Ursachen-Kategorien darstellen – zBsp Menschen, Methoden, Maschinen, Materialien, Messung und Umgebung. Diese Kategorien können je nach Branche angepasst werden.

Das Tool fördert gemeinsames Brainstorming und wird häufig im Lean- und Qualitätsmanagement eingesetzt, etwa in Produktion, Marketing oder Projektmanagement. So lassen sich gezielte Lösungen entwickeln und Prozesse verbessern.

Fishbone Diagram - Step 1



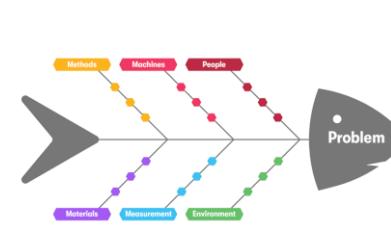
Fishbone Diagram - Step 2



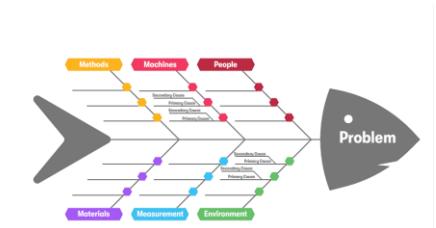
Fishbone Diagram – Step 3

Entscheide dich für Hauptursachen-Kategorien, die zum Problem beitragen können. Häufige Kategorien sind: Methoden, Maschinen, Menschen, Materialien, Messung und Umgebung. Alternativ (IT) nutzt man Produkte, Prozesse, Personen und Partner. Diese Kategorien bilden die „Gräten“ des Fischgrätendiagramms.

Fishbone Diagram - Step 4



Fishbone Diagram - Step 5



# PLS Vorlage → 5x Warum?



Grundlage sind die sechs Fragewörter: **Wer? Was? Wo? Wann? Warum (5x)? Wie?**

Damit können unterschiedliche Fragen verbunden sein:

- **Wer:** Wer macht es? Wer macht es gerade? Wer sollte es machen?  
Wer kann es noch machen? Wer soll es noch machen?
- **Was:** Was ist zu tun? Was wird gerade getan? Was sollte getan werden? Was kann noch gemacht werden? Was soll noch gemacht werden?
- **Wo:** Wo soll es getan werden? Wo wird es getan? Wo kann es noch getan werden? Wo sollte es noch getan werden?
- **Wann:** Wann wird es gemacht? Wann wird es wirklich gemacht? Wann soll es gemacht werden? Wann kann es sonst gemacht werden? Wann soll es noch gemacht werden?
- **Warum:** Warum macht er / sie es? Warum soll es gemacht werden? Warum soll es hier gemacht werden? Warum wird es zu diesem Zeitpunkt gemacht? Warum wird es so gemacht?
- **Wie:** Wie soll es laut Plan gemacht werden? Wie wird es wirklich gemacht?

6 Ws

**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?

5x Warum?  
Warum? Warum?  
Warum? Warum?

# PLS Vorlage



<b>PLS</b>	Team / Standort:	Text hinzufügen	Thema:	Text hinzufügen	Datum:	Text hinzufügen
Ziel:	Text hinzufügen		Verantwortung (Hut): Nur 1 Person	Text hinzufügen	Namen:	Text hinzufügen
<b>3.1 Problemlösungen</b> •Text						

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

Seite 3

# PLS Vorlage



<b>PLS</b>	Team / Standort:	Text hinzufügen	Thema:	Text hinzufügen	Datum:	Text hinzufügen
Ziel:	Text hinzufügen		<b>Verantwortung (Hut):</b> Nur 1 Person	Text hinzufügen	Namen:	Text hinzufügen

## 3.2 Problemlösungen -> Massnahmen

Nr.	Massnahmen	Wer	Termin	LOG-Buch	Status
-----	------------	-----	--------	----------	--------

 Tabelle einfügen

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

Seite 4

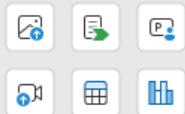
# PLS Vorlage



<b>PLS</b>	<b>Team / Standort:</b> Text hinzufügen	<b>Thema:</b> Text hinzufügen	<b>Datum:</b> Text hinzufügen
<b>Ziel:</b> Text hinzufügen	<b>Verantwortung (Hut):</b> Nur 1 Person Text hinzufügen	<b>Namen:</b> Text hinzufügen	

## 4. Lösungsüberprüfung (EKO)

- Text



### Ersparnis (geschätzt)

Min. pro Arbeitstag

Text hinzufügen

CHF / EUR pro Jahr

Text hinzufügen

### Erreichungsgrad in %:

Text hinzufügen

Seite 5

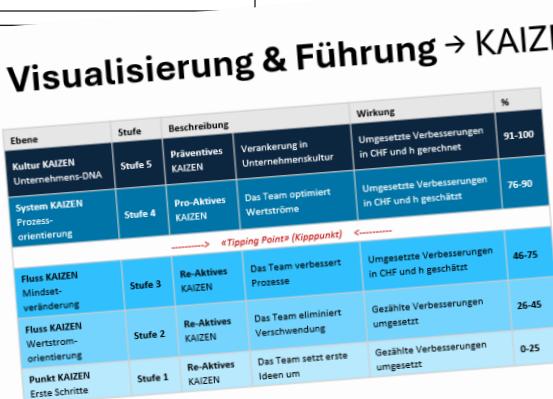
Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) – Version (Nr.)

# Die Trackingliste



Es empfiehlt sich die **Meldekarten** sowie **Massnahmen aus KAIZEN Workshops** und auch die **5S Audits Erreichungsgrade** in Trackinglisten zu erfassen und da zentral stets aktuell zu halten. Die Gründe sind vielfältig: a) Es zahlt in die Berechnung des KAIZEN Reifegrads ein, b) Es dient der Übersicht und Vollständigkeit, zBsp auch bei Erfolgskontrollen etc. → Die Trackinglisten können mit dem Programm Excel geführt werden.

KAIZEN Trackingliste - Workshops (PLS,PM,SIPOC,TSA)		B	C
1	Durchlaufzeit (aus Dropdown wählen)	Durchlaufzeit (aus Dropdown wählen)	Bitte pro GLEICH
2			
3	Location	Lösungsmethode	Erstellungsdatum
4	Standort	Workshop (Methode)	
5	Standort	Workshop (Methode)	
6	Standort	Workshop (Methode)	
7	Standort	Workshop (Methode)	
8	Standort	Workshop (Methode)	
9	Standort	Workshop (Methode)	
10	Standort	Workshop (Methode)	
11	Standort	Workshop (Methode)	
12	Standort	Workshop (Methode)	
13	Standort	Workshop (Methode)	
14	Standort	Workshop (Methode)	
15	Standort	Workshop (Methode)	
16	Standort	Workshop (Methode)	
17	Standort	Workshop (Methode)	
18	Standort	Workshop (Methode)	
19	Standort	Workshop (Methode)	
20	Standort	Workshop (Methode)	
21	Standort	Workshop (Methode)	
22	Standort	Workshop (Methode)	
23	Standort	Workshop (Methode)	
24	Standort	Workshop (Methode)	
25	Standort	Workshop (Methode)	



Die KAIZEN Reifegradstufer

- Der **Tipping Point** (Kippunkt) 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 das KAIZEN nicht mehr auf einer Stütze steht, sondern selbst führt und gelebt wird.

— <http://Web: ericroth.org/service>



- 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%.
    - Ende Jahr bestimmt werden welche Stufe ein Team erreicht hat.

Module	Gewichtung	Grundlage
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ziele</b> (Lösungsmethoden)           <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Anzahl Meldekarten</li> <li>→ Anzahl Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)</li> </ul> </li> </ul>	25%	Trackingliste
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dialog</b> (Gespräch zu Themen)           <ul style="list-style-type: none"> <li>→ KAIZEN Wissen</li> <li>→ Prozesse &amp; Standards → Ziele</li> <li>→ Teamboard → Kennzahlen</li> <li>→ SS → Methodendqualität</li> </ul> </li> </ul>	25%	Fremd- oder Selbstbewertung (nach Absprache mit KAIZEN Coach)
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>SS-Audits</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erreichungsgrad (Jahresdurchschnitt)</li> </ul> </li> </ul>	25%	Übersichtsliste SS-Audits
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Erfüllungsgrad</b> (Lösungsmethoden)           <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vertrauenskurve Meldekarte</li> <li>→ Vertrauenskurve Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)</li> </ul> </li> </ul>	25%	Trackingliste
KAIZEN Reifegrad	100%	

# KAIZEN

## *Kommunikation*

- Kommunikation
  - Konfliktbewältigung



# Die Kommunikation



## Wahrnehmung

Ich habe gesehen...  
Ich habe gehört...

## Wirkung

Das hat bei mir bewirkt...  
Dadurch fühle ich...

## Wünsche

Ich wünsche mir, dass...



« C'est le ton qui fait la musique »  
« Wie man in den Wald ruft, so kommt's zurück »



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%

# Die Kommunikation → Konfliktbewältigung



## 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

## Konflikte sind Teil von KAIZEN

KAIZEN steht für kontinuierliche Verbesserung – doch Veränderung bringt Reibung. Neue Prozesse, Rollenverteilungen oder Transparenz können Spannungen auslösen. **Konfliktbewältigung ist deshalb kein Nebenthema, sondern integraler Bestandteil von KAIZEN.** Nur wer Konflikte erkennt, anspricht und konstruktiv löst, kann nachhaltige Verbesserungen erzielen.

## Warum sind Konflikte so schwierig?

- Emotionale Konflikte wirken oft unter der Oberfläche
- Besonders heikel in Lebensphasen wie Pubertät, Trauer oder Schwangerschaft
- 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
- Gemeinsame Wertebasis schaffen
- Moderation oder externe Unterstützung nutzen

# Fragen & Antworten

