



K A I Z E N

*Das Gute
Verbessern*

- Ninja Services
- **Prozessmapping (PM)**
- 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

- **Verständnis schaffen:** Was ist Prozessmapping und wie unterscheidet es sich von einfachen Ablaufbeschreibungen oder Projektplänen?
- **Nutzen vermitteln:** Warum ist Prozessmapping relevant für Transparenz, Effizienzsteigerung und Wissenssicherung?
- **Struktur erklären:** Wie ist eine Prozessmap aufgebaut (Start- und Endpunkt, Schritte, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten) und welche Methoden kommen zum Einsatz (zBsp Swimlane, SIPOC)?
- **Anwendungsfelder aufzeigen:** Wo wird Prozessmapping eingesetzt (zBsp Lean, KVP, Audits, Prozessoptimierung) und wer profitiert davon?
- **Qualitätskriterien benennen:** Was macht eine gute Prozessmap 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

Prozessmapping (PM)

Definition

Prozessmapping ist ein strukturiertes Format zur Visualisierung eines Prozesses, seiner Schritte, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Es dient der Analyse, Optimierung und klaren Darstellung von Abläufen.

Bedeutung

Prozessmaps sind ein zentrales Werkzeug in Lean Management, Qualitätsmanagement und KVP. Sie schaffen Transparenz, fördern ein gemeinsames Verständnis und erleichtern die Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten.

Ziele

- Prozesse und deren Abhängigkeiten erkennen und verstehen
- Schwachstellen und Optimierungspotenziale sichtbar machen
- Standards dokumentieren und vereinheitlichen
- Wissen sichern und Zusammenarbeit fördern
- Teams zur strukturierten Prozessanalyse 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 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

Prozessmapping

- **Der Nutzen**
- **Die Methode**
- **Der Steckbrief**
- **Die PM Vorlage**
- **Die Trackingliste**
- **BPMN**

Der Nutzen



In jedem Unternehmen gibt es komplexe Abläufe – das ist völlig normal.

Wichtig ist nicht, ob ein Prozess existiert, sondern wie klar und effizient er gestaltet ist!

Genau hier setzt das **Prozessmapping** (PM) an:

- Es ist ein strukturiertes Werkzeug, um Prozesse transparent darzustellen, Schnittstellen sichtbar zu machen und Optimierungspotenziale systematisch zu identifizieren.

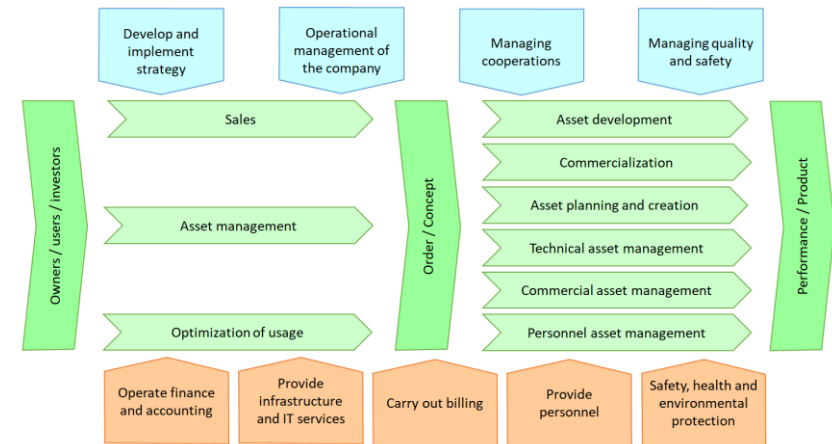
Wann wird Prozessmapping eingesetzt?

- Wenn Abläufe unklar oder ineffizient sind
- Wenn mehrere Bereiche beteiligt sind
- Wenn Verantwortlichkeiten nicht eindeutig sind
- Wenn Prozesse standardisiert oder verbessert werden sollen

Warum ist das wichtig?

- Weil Transparenz die Basis für Verbesserungen ist
- Weil ineffiziente Prozesse Zeit, Geld und Motivation kosten
- Weil klare Abläufe Vertrauen in die Organisation und Zusammenarbeit stärken

Prozessmapping hilft also nicht nur, den aktuellen Prozess zu verstehen – es fördert die Lernkultur, stärkt die Teamarbeit und verbessert die Abläufe langfristig.



Die Methode



VORBEREITUNG

1. Prozessauswahl

Was ist das Produkt des Prozesses? Was möchte der interne/ externe Kunde?
Ist der Prozess überschaubar und verbesserungsfähig?

2. Prozessdefinition

Wo beginnt der Prozess und wo endet dieser? Habe ich alle im Prozess beteiligten Mitarbeiter zur Verfügung?

3. Prozessdaten

Fallhäufigkeit, Fehlerquote, beteiligte Bereiche oder Mitarbeiter, Prozesskosten, Kundenzufriedenheit, Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)

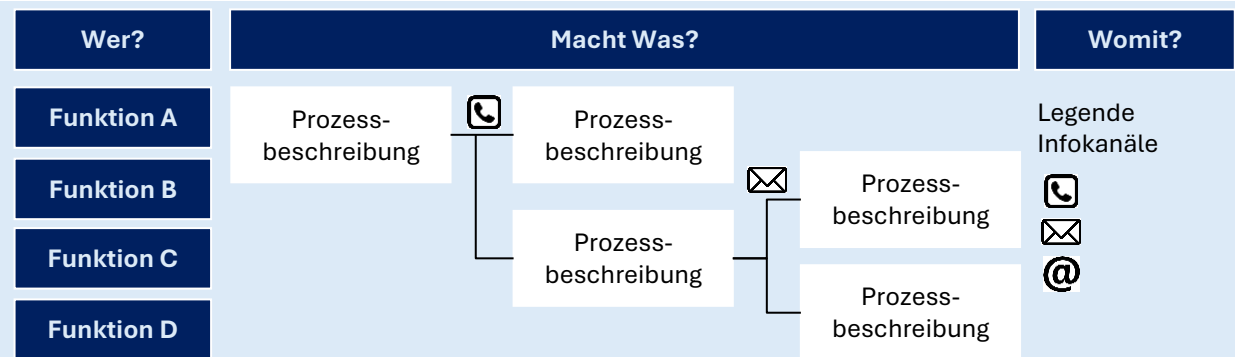
4. Ziel festlegen

Wenn möglich Ziel quantifizieren, damit bei der Ergebniskontrolle dagegen gemessen werden kann (Orientierung an Bereichszielen oder MA-Zielen)

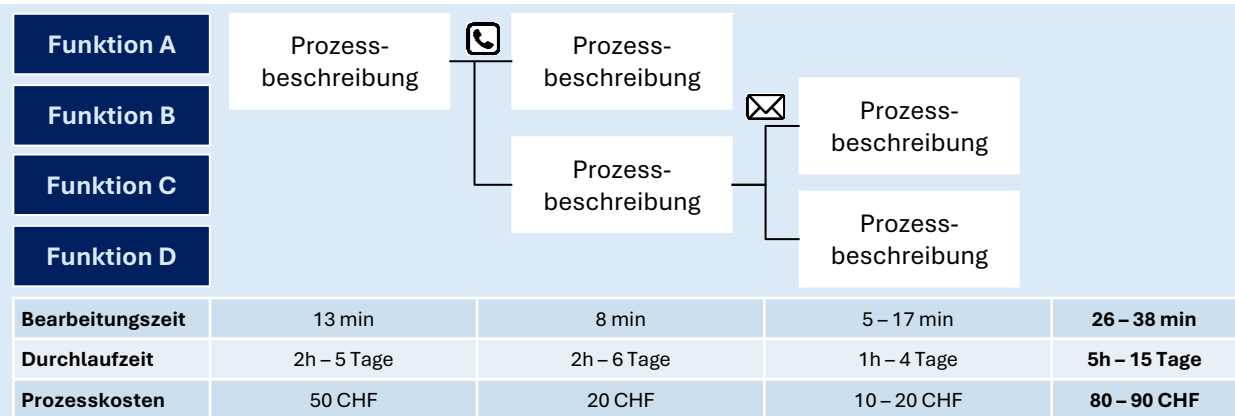
Wichtige Abgrenzung: Die Prozessdefinition → Mit welchem Prozess genau beschäftigen wir uns in diesem Prozessmapping?

DURCHFÜHRUNG

5. IST-Prozess aufnehmen



6. Bearbeitungszeit & Durchlaufzeit ermitteln



Die Methode



DURCHFÜHRUNG

7. Problemschwerpunkte – KAIZEN-Blitze

Lange Durchlaufzeiten, grosse Anzahl an Schnittstellen, hohe Fehlerquote oder Engpässe / Abweichungen kennzeichnen

Funktion A

Funktion B

Funktion C

Funktion D

Bearbeitungszeit	13 min	8 min	5 – 17 min	26 – 38 min
Durchlaufzeit	2h – 5 Tage	2h – 6 Tage	1h – 4 Tage	5h – 15 Tage
Prozesskosten	50 CHF	20 CHF	10 – 20 CHF	80 – 90 CHF

8. Verbesserungspotentiale ermitteln

Fehlerquote, Schnittstellen, Durchlauf- und Bearbeitungszeit

9. Verbesserungsideen entwickeln

Brainstorming, Mind Mapping, etc.

DURCHFÜHRUNG

10. Problemschwerpunkte – KAIZEN-Blitze

Die Ideen in einen verbesserten Prozess einfliessen lassen.

Funktion A

Funktion C

Modell

Bearbeitungszeit	7 min	2 – 5 min	9 – 12 min
Durchlaufzeit	2 Tage	1 - 2 Tage	3 - 4 Tage
Prozesskosten	15 CHF	5 – 10 CHF	20 – 25 CHF

11. Massnahmenplan erstellen

WER macht WAS bis WANN? Alle Beteiligten sind gefragt und informiert.

12. Lösungsüberprüfung (EKO, 100-Tage-Check)

Sind die Mitarbeitenden informiert und wissen was zu tun ist? Ist der Prozess standardisiert und dokumentiert? (Arbeitsanweisung, Checklisten, etc.)

NACHBEREITUNG

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 Folgewerkshops.

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, PVA, TSA, SIPOC.		
Messgrößen (Zahlen, Daten, Fakten, KPIs für Messung):		
Dauer, Termin(e), Uhrzeiten:	Moderator(en):	
Teilnehmende am Workshop:		
<div>- - - -</div> <div>- - - -</div>		
Material: <input type="checkbox"/> Flipchart, Anzahl _____ <input type="checkbox"/> Pinnwand, Anzahl _____	<input type="checkbox"/> Brownpaper <input type="checkbox"/> PLS Vorlage (Papier)	Infrastruktur (Raum, Beamer):
Reporting <input type="checkbox"/> Fotoprotokoll verschicken	<input type="checkbox"/> Präsentationsvorlage ausfüllen	<input type="checkbox"/> 100-Tage-Check einladen
Unterschrift Auftraggeber: _____		



Ausgangslage / Erfolgskontrolle



Ausgangslage

→ Diese Angaben gem. Steckbrief

- Stichworte
- Stichworte
- Stichworte
- Stichworte
- Stichworte

Teilnehmende

→ Diese Angaben gem. Steckbrief

- Name, Bereich
- Name, Bereich
- Name, Bereich
- Name, Bereich
- Name, Bereich

Verantwortlich («Hut»)

- Name, Bereich

Lösungsüberprüfung → «100 Tage Check»

Sind die Mitarbeitenden informiert und wissen was zu tun ist? Ist der Prozess standardisiert und dokumentiert? (Arbeitsanweisung, Checklisten, etc.)

→ EKO geplant am ... in ...

Präsentierende

- Name, Bereich
- Name, Bereich



Prozess & Ziele

→ Diese Angaben gem. Steckbrief



Prozessauswahl

Was ist das Produkt des Prozesses? Was möchte der interne / externe Kunde? Ist der Prozess überschaubar und verbesserungsfähig?

- Beschrieb

ZDF / Unterlagen

Fallhäufigkeit, Fehlerquote, beteiligte Bereiche oder Mitarbeitenden, Prozesskosten, Kundenzufriedenheit, Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)

- ZDF / Unterlagen

Prozessdefinition

Wo beginnt der Prozess und wo endet dieser? Haben wir alle im Prozess beteiligten Mitarbeiter zur Verfügung?

- Beschrieb

Ziele (SMART) & Messgrößen

Wenn möglich Ziel quantifizieren, damit bei der Ergebniskontrolle dagegen gemessen werden kann (Orientierung an Bereichszielen oder MA-Zielen)

- Ziel und Messgrößen je Ziel

SMART = Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time Bound

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

Seite 3



IST-Prozess

WER? Macht WAS? WOMIT? Bearbeitungszeit? Durchlaufzeit?
→ Foto Flipchart / Pinnwand / Brownpaper

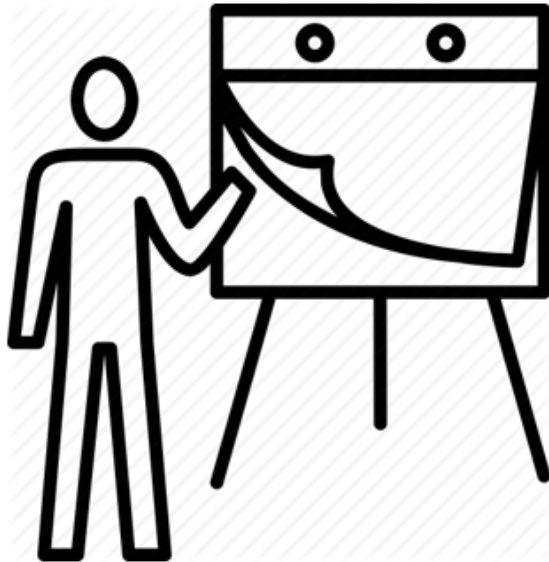


KAIZEN Blitze

Nr.	KAIZEN Blitz (Name / Beschrieb)	Erläuterung	Auswirkung
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
19			



Lösungssuche



Ideensammlung

Nicht weniger ist mehr, sondern mehr ist mehr – hier ist Brainstorming gefragt!

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

Seite 5



Verbesserungen / Massnahmen



Massnahmenplan

WER? Macht WAS? Bis WANN? Alle Beteiligten sind gefragt und informiert.

Massnah me Nr.	KAIZEN Blitz Nr.	Wer?	Macht was?	Bis wann?	Status
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

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

Seite 5



Erfolgskontrolle



Lösungsüberprüfung

Welche Massnahmen wurden umgesetzt? Aus welchem Grund wurden Massnahmen zurückgestellt? Was ist das Fazit des Prozessmappings?

Erreichungsgrad in %

Anzahl abgearbeitete Massnahmen / Anzahl Massnahmen gesamt

Ersparnis (geschätzt)

☐ Min. pro Arbeitstag _____

☐ CHF / EUR pro Jahr _____

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

Seite 6

A cartoon illustration of a black ninja character in a dynamic pose, performing a high kick. The character has a red sash and a yellow and black striped staff tucked under their arm.

Visualisierung & Führung → KAIZEN Reifegrad

Ebene	Stufe	Beschreibung	Verankerung in Unternehmenskultur	Wirkung	%
Kultur KAIZEN Unternehmens-DNA	Stufe 5	Präventives KAIZEN	Verankerung in Unternehmenskultur	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	91-100
System KAIZEN Prozess-orientierung	Stufe 4	Pro-Aktives KAIZEN	Das Team optimiert Wertströme	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	76-90
←----- (Timing Point) (Kippunkt) -----→					
Fluss KAIZEN Mikro- veränderung	Stufe 3	Re-Aktives KAIZEN	Das Team verbessert Prozesse	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	46-75
Fluss KAIZEN Wertstrom- orientierung	Stufe 2	Re-Aktives KAIZEN	Das Team eliminiert Verschwendung	Geschätzte Verbesserungen umgesetzt	26-45
Punkt KAIZEN Erste Schritte	Stufe 1	Re-Aktives KAIZEN	Das Team setzt erste Ideen um	Geschätzte Verbesserungen umgesetzt	0-25

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.

Die KAIZEN Reifegradberechnung

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

[illegible]

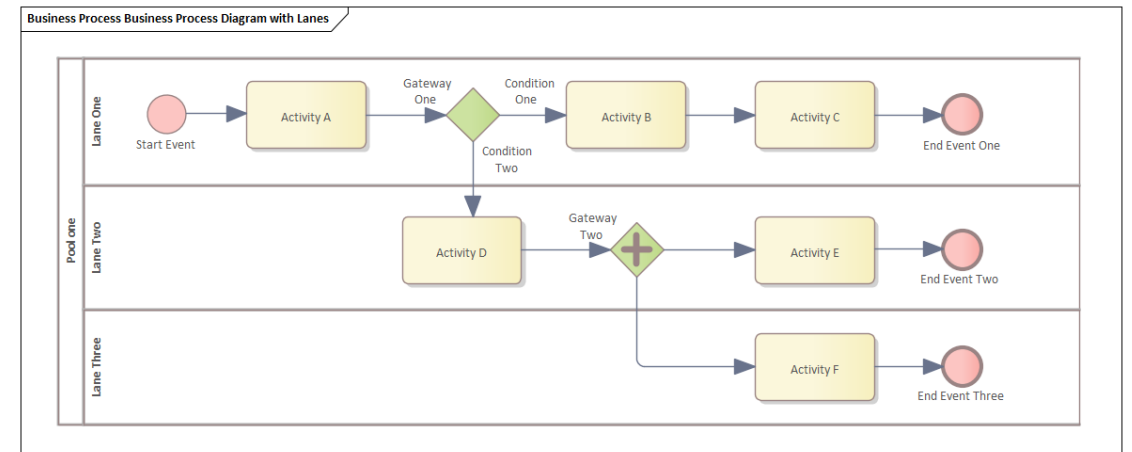
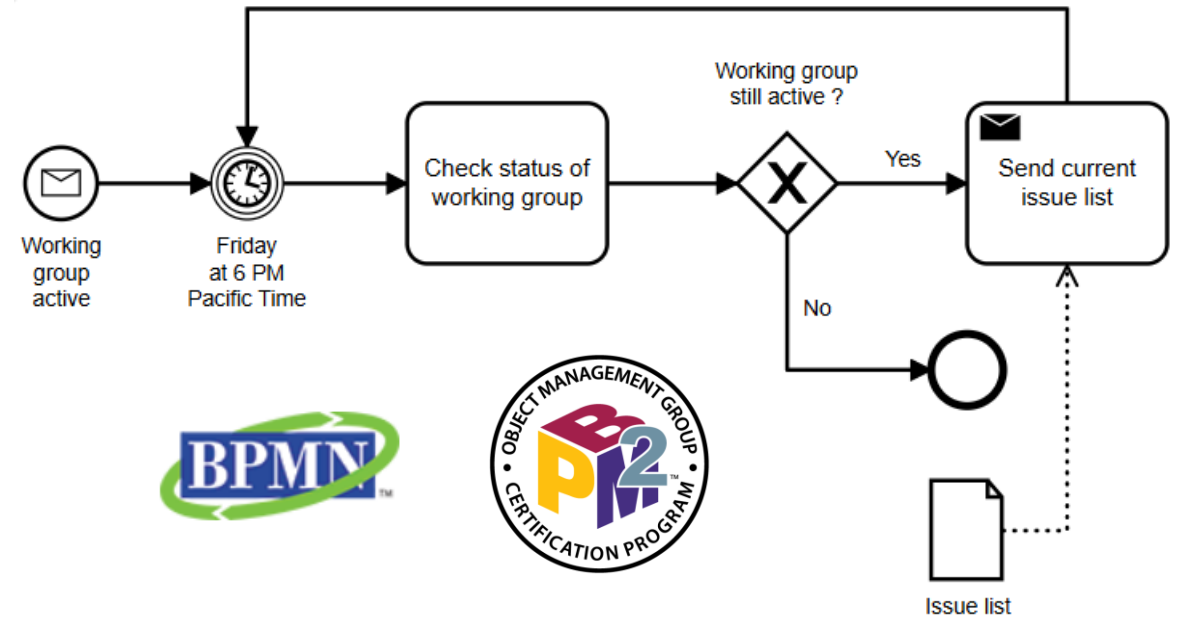
BPMN



Ein standardisiertes **Business Process Model and Notation** (BPMN) ermöglicht Unternehmen, ihre internen Geschäftsprozesse in einer grafischen Notation darzustellen und diese Verfahren in standardisierter Form zu kommunizieren.

Darüber hinaus erleichtert die grafische Notation das Verständnis von Leistungskooperationen und Geschäftstransaktionen zwischen Organisationen. Dies stellt sicher, dass Unternehmen sich selbst und ihre Geschäftspartner besser verstehen und sich schnell an neue interne sowie B2B-Geschäftsbedingungen anpassen können.

Swimlanes ergänzen BPMN-Diagramme, indem sie Verantwortlichkeiten klar visualisieren: Jede Lane repräsentiert eine Rolle, Abteilung oder Organisationseinheit. So wird deutlich, wer welchen Prozessschritt ausführt und wie die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten funktioniert



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...



Kommunikation santeil	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 »



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

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

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.

Fragen & Antworten

