



# Das Gute Verbessern

# KAIZEN

- Ninja Services
- Input-Output Check (SIPOC)
- 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

- **Grundverständnis schaffen:** SIPOC als Methode zur Prozessdarstellung kennenlernen und von klassischen Ablaufplänen abgrenzen.
- **Nutzen aufzeigen:** Beitrag zu Transparenz, Effizienz und Wissenssicherung durch klare Schnittstellenanalyse.
- **Struktur erklären:** Aufbau: Supplier, Input, Process, Output, Customer – kompakt und übersichtlich.
- **Einsatzbereiche benennen:** Anwendung in Lean / KVP (KAIZEN), Six Sigma, Audits – relevant für Teams, Führungskräfte und Prozesseigner.
- **Qualitätsmerkmale vermitteln:** Was macht ein gutes SIPOC aus – und welche typischen Fehler gilt es zu vermeiden?
- **Motivation fördern:** Warum sich der Einsatz lohnt – und wie Teams aktiv eingebunden werden können.



# KAIZEN

## *Methodenmix / Lösungsmethoden*

### SIPOC

#### Definition

SIPOC ist ein Analysewerkzeug zur übersichtlichen Darstellung eines Prozesses mit Fokus auf dessen Umfeld. Es zeigt die wichtigsten Elemente: Lieferanten (**Supplier**), Eingaben (**Input**), Prozessschritte (**Process**), Ergebnisse (**Output**) und Empfänger (**Customer**). SIPOC dient als strukturierter Einstieg in die Prozessanalyse.

#### Bedeutung

SIPOC-Diagramme sind besonders hilfreich in Lean / KVP (KAIZEN), Six Sigma und Audits. Sie schaffen Klarheit über Schnittstellen, fördern ein gemeinsames Verständnis und erleichtern die Kommunikation zwischen beteiligten Bereichen – insbesondere in frühen Projektphasen oder bei komplexen Abläufen.

#### Ziele

- Prozesse im Kontext ihrer Inputs und Outputs verstehen
- Schnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten sichtbar machen
- Kundenanforderungen und Lieferantenbeiträge nachvollziehen
- Grundlage für vertiefte Prozessanalysen und Verbesserungsmaßnahmen schaffen
- Teams für ganzheitliches Prozessdenken sensibilisieren und aktivieren

# 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

## SIPOC

- **Ein Beispiel**
- **Der Nutzen**
- **Die Methode**
- **Der Steckbrief**
- **SIPOC Vorlage**
- **Die Trackingliste**

# Ein Beispiel



Beispiel Teezubereitung				
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers
Teelieferant Energieversorger Wasserversorger	Teebeutel Zucker Wasser Tasse Untertasse Wasserkocher Strom Teelöffel	Wasser kochen  Teebeutel und Wasser in die Tasse einfüllen  5 Minuten ziehen lassen  Teebeutel entnehmen  Teelöffel und Zucker auf die Untertasse legen	Tasse Tee Verbrauchter Teebeutel	Teetrinker Mülltonne

# Der Nutzen



## Klarer Überblick über den Prozesskontext

- SIPOC zeigt nicht nur den Prozess selbst, sondern auch seine wichtigsten Schnittstellen: Lieferanten, Inputs, Outputs und Kunden.

## Früher Einstieg in die Prozessanalyse

- Ideal für die Define-Phase in Six Sigma oder als Vorbereitung für detailliertes **Prozessmapping**.

## Förderung von Transparenz und Verständnis

- Alle Beteiligten sehen auf einen Blick, wer was liefert, was gebraucht wird und wer profitiert.

## Identifikation von Schwachstellen und Engpässen

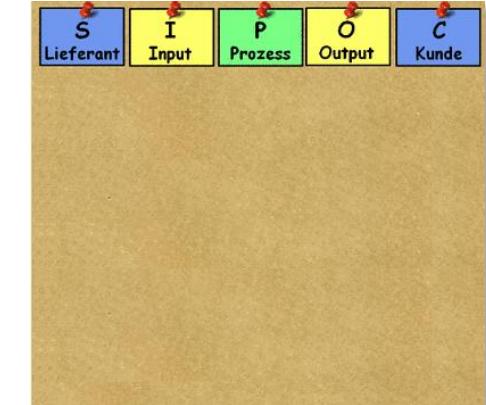
- SIPOC hilft, unvollständige Inputs, unnötige Outputs oder unklare Kundenanforderungen frühzeitig zu erkennen.

## Basis für Optimierung und Standardisierung

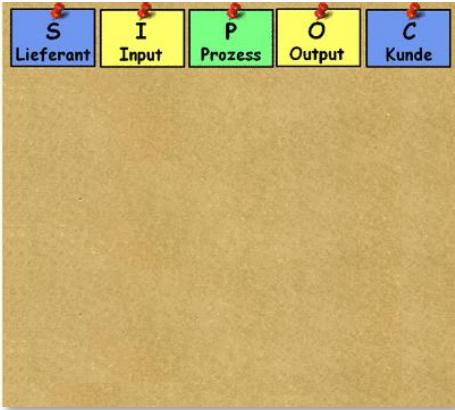
- Die strukturierte Darstellung erleichtert die Ableitung von Verbesserungsmassnahmen und Definition von Standards.

## Teamaktivierung und Kommunikation

- SIPOC ist einfach zu erstellen, leicht verständlich und fördert interdisziplinäre Zusammenarbeit.

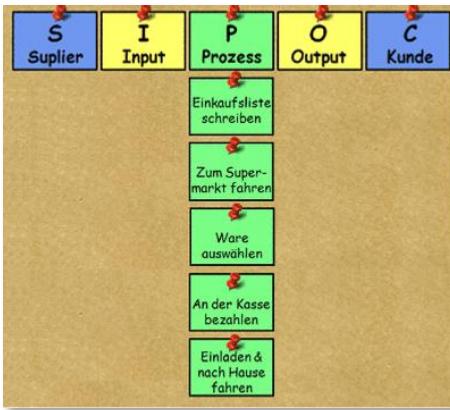


# Die Methode



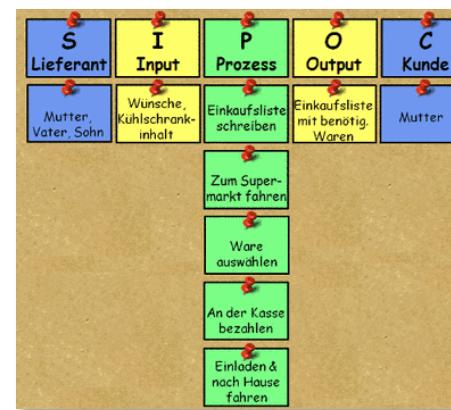
## Schritt 1 Überschriften

→ Zuerst werden die SIPOC-Überschriften auf Karten verfasst und an einer Metaplatztafel angebracht.



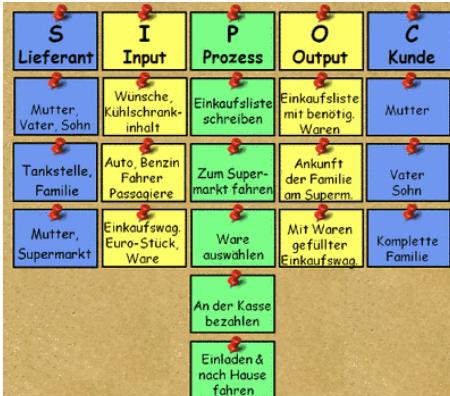
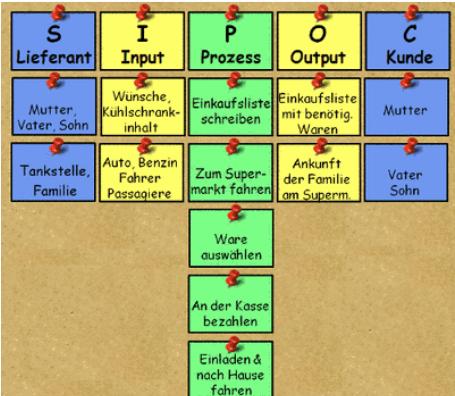
## Schritt 2 Hauptprozessschritte

→ Als nächstes werden die wichtigsten Prozessschritte ermittelt und in der Prozessspalte untereinander angebracht.



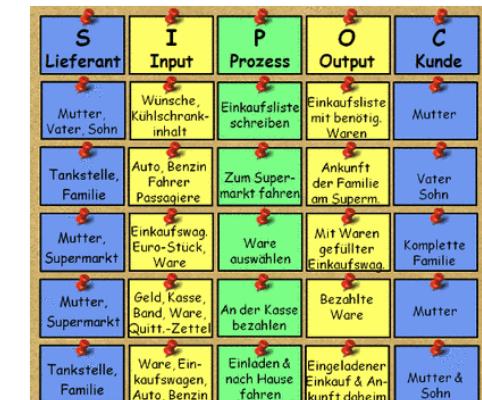
## Schritt 3 Informationen

→ Diese zeilenweise in der Reihenfolge Output, Kunde, Input und Lieferant ermitteln.



## Fazit:

Die verschiedenen Hauptprozessschritte lassen sich innerhalb kurzer Zeit mit Hilfe der SIPOC-Methode visualisieren. Ein gutes Tool, um sich schnell einen guten Überblick zu verschaffen und ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen!



# Die Methode



## Vorgehensweise bei der SIPOC-Methode



### Was bedeutet SIPOC?

- S – Supplier (Lieferant)
- I – Inputs (Einsatzfaktoren)
- P – Process (Prozess)
- O – Output (Ergebnisse)
- C – Customer (Kunde)

«SIPOC ist eine Methode zur Prozessanalyse, bei der ein Prozess in fünf Kategorien unterteilt wird: Suppliers (Lieferanten), Inputs (Eingaben), Process (Prozess), Outputs (Ausgaben) und Customers (Kunden)»

### Was beinhaltet die Methode?

- Ein SIPOC-Diagramm zeigt eine Momentaufnahme eines Prozesses, erfasst dessen Schritte oder den Gesamtprozess und grenzt Prozesse in Prozessketten ab, wobei der Output eines Prozesses zum Input des nächsten wird.

#### SIPOC-Diagramm

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Zulieferer (interner/ externer Lieferant, vorgelagerte Abteilung)	Eingangsgröss e (das, was der vorgängige Prozess liefert)	Prozessschritt	Ergebnis (das, was der Prozessschritt liefert)	Kunde (interner/ externer Kunde, nachgelagerte Abteilung)



Kundenorientierte Sicht

- Die Tabelle kann von beiden Seiten her ausgefüllt werden. Um eine kundenorientierte Sicht zu unterstützen, wird die Tabelle von rechts nach links ausgefüllt. Bei einem Brainstorming wird der Inhalt häufig ohne diese Einschränkung gesammelt.

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

## Vorgehensweise bei der SIPOC-Methode



### 1. SIPOC-Workshop vorbereiten

Die Beteiligten des zu betrachtenden Prozesses sollten am Workshop teilnehmen. SIPOC-Diagramm vorbereiten: 5 Moderationskarten mit den Begriffen „Lieferanten“, „Inputs“, „Prozess“, „Outputs“ und „Kunden“ an die Pinnwand heften, so erhält man das SIPOC-Diagramm.

### 2. Prozess beschreiben

Der definierte Prozess (Prozessschritt) steht im Zentrum. Die Grenzen dieses Prozesses bilden einen Start- und einen Endpunkt. Brainstorming zu dem Prozessschritt durchführen. Dabei sollte auf jeder Karte jeweils nur ein Prozessschritt notiert werden. Als Faustregel gilt, dass Prozesse nicht aus mehr als zehn Prozessschritten bestehen sollten. Andernfalls macht es Sinn, den gesamten Prozess zu hinterfragen.

### 3. Prozesskunden bestimmen

Im nächsten Schritt werden die Kunden des zu beurteilenden Prozesses definiert.. Dies können externe Kunden sein, zBsp die möglichen Abnehmer und Anwender der Dienstleistungen, aber auch interne Abteilungen.

Ein Prozess hat in der Regel nicht nur einen, sondern mehrere Kunden, die unterschiedliche Interessen verfolgen – Interessen, die im Einzelfall auch gegenläufig sein können.

### 4. Output festlegen

Zusammen mit den Teilnehmenden wird der Output, das Ergebnis aus dem jeweiligen Prozess beschrieben. Ein Output ist immer ein Beitrag zum Endprodukt (materieller / immaterieller Output)

### 5. Input offenlegen

Der Input für die einzelnen Prozessschritte wird nun definiert. Dieser wird entweder im Prozess verbraucht oder weiterverarbeitet. Mögliche Inputs sind Anfragen, Bestellungen, eingehende Daten, Informationen, Dokumente, etc.

### 6. Lieferanten auflisten

Ermitteln der jeweiligen Lieferanten. Welcher Lieferant steuert welchen Input bei.

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

# 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:	Infrastruktur (Raum, Beamer):
<input type="checkbox"/> Flipchart, Anzahl _____	<input type="checkbox"/> Brownpaper
<input type="checkbox"/> Pinwand, Anzahl _____	<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: \_\_\_\_\_

# SIPOC Vorlage



## SIPOC - Rahmen



### Teilnehmer / Bereiche und Datum

Text einfügen

Text einfügen

### Brown Paper (Foto einfügen auf Symbol klicken)

Text einfügen



Bild einfügen

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

Seite 1

# SIPOC Vorlage



## SIPOC - Ausgangslage



### Problematik - Abgrenzung

Text einfügen

Text einfügen

### IST-Situation – inkl. ZDF

Text einfügen

Text einfügen

### SOLL-Situation – Ziel inkl. ZDF

Text einfügen

Text einfügen

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

Seite 2

# SIPOC Vorlage



## SIPOC - Prozessschritte

S Supplier / Lieferant	I Input	P Prozessschritt	O Output	C Customer / Kunde
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen

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

Seite 3

# SIPOC Vorlage



## SIPOC – Massnahmen und Termine



Nummer SIPOC Blitz	Störung	Massnahme	Lead und Termin	Status
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen
Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen	Text einfügen

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

Seite 4

# SIPOC Vorlage



## SIPOC - Erfolgskontrolle



### Einsparungen – ZDF (Zeit / Kosten)

Text einfügen

Text einfügen

#### 1. Nachfassen (Datum)

Umsetzungsgrad %

### Sicherstellung Nachhaltigkeit

Text einfügen

Text einfügen

#### 2. Nachfassen (Datum)

Umsetzungsgrad %

#### 3. Nachfassen (Datum)

Umsetzungsgrad %

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

Seite 5

# 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 - Meldekarten			
	Zielvorden auswählen (aus Dropdown wählen)	Zielvorden auswählen (aus Dropdown wählen)	Nur Stichworte
1	2	3	4
Location	Aufnahmedatum	Kategorie	Beobachtung
4 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
5 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
6 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
7 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
8 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
9 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
10 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
11 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
12 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
13 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
14 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
15 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
16 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
17 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
18 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
19 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
20 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
21 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
22 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
23 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
24 Standort		Meldekarte (Kategorie)	
25 Standort		Meldekarte (Kategorie)	

KAIZEN Trackingliste - Workshops (PLS,PM,SIPOC, TSA)		B	C
1	Zuordnen ausführen (aus Dropdown wählen)	Zuordnen ausführen (aus Dropdown wählen)	Bitte pro GLEICH
2	Location	Lösungsmethode	Erstellungsdat...
3	Standort	Workshop (Methode)	
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)	

Visualisierung & Führung → KAIZEN Reifegrad



www.IZEN.de Reifegradberechnung

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

Ebene	Stufe	Beschreibung	Wirkung	%
Kultur KAIZEN Unternehmens-DNA	Stufe 5	Präventives KAIZEN	Verankerung in Unternehmenskultur	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und geschätzt 91-100
System KAIZEN Prozess- orientierung	Stufe 4	Pro-Aktives KAIZEN	Das Team optimiert Wertstrome	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und geschätzt 76-90
—————> „Tipping Point“ (Kippunkt) <————				
Fluss KAIZEN Mindset- veränderung	Stufe 3	Re-Aktives KAIZEN	Das Team verbessert Prozesse	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und geschätzt 46-75
Fluss KAIZEN Wertstrom- orientierung	Stufe 2	Re-Aktives KAIZEN	Das Team eliminiert Verschwendungen	Gezählte Verbesserungen umgesetzt 26-45
Punkte KAIZEN Anknüpfen	Stufe 1	Re-Aktives KAIZEN	Das Team setzt erste Ideen um	Gezählte Verbesserungen umgesetzt 0-25

## Die KAIZEN Reifegradstufer

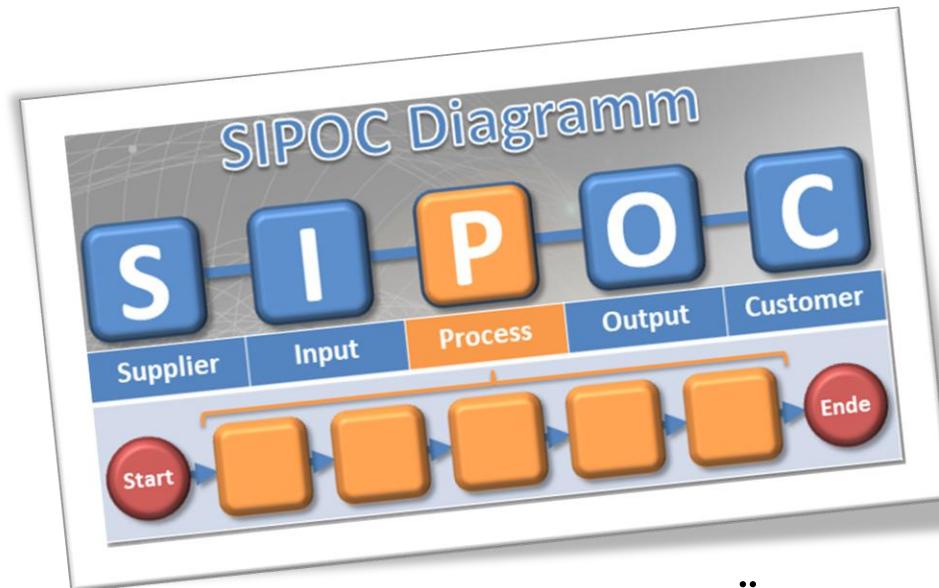
- Der «Tipping Point» (Kippunkt) im KAIZEN Reifegrad ist die kritische Schwelle, an dem eine Organisation den Sprung von „KAIZEN als Methode“ hin zu „KAIZEN als System und Kultur“ vollzieht.
  - Viele Unternehmen bleiben genau hier stecken. Sie haben operative Verbesserungen, aber keine nachhaltige Verankerung.
  - Kurz gesagt: Der Tipping Point ist der Moment, nach dem KAIZEN nicht mehr auf einer Stange gehalten werden kann, sondern selbst ansetzt und gelebt wird.

KAIZEN - by Ninja Services | Web: ericroth.org/service



# KAIZEN

## *SIPOC - Übung*



**Übung**



## Aufgabenstellung

Erstelle ein SIPOC für den Prozess „**Wöchentlicher Einkauf im Supermarkt**“

Prozessinformationen:

- Prozessbeteiligte:
  - Vater, Mutter, Sohn, ggf. weitere

Zeit: 20 Min.

- Hauptaktivitäten:
  - Einkaufsliste schreiben
  - Zum Supermarkt fahren
  - Ware auswählen
  - An der Kasse bezahlen
  - Einladen & nach Hause fahren



# SIPOC Übung



## Vorlage für Lösung

S Lieferant	I Input	P Prozess	O Output	C Kunde

# SIPOC Übung



## Lösungsvorschlag

S Lieferant	I Input	P Prozess	O Output	C Kunde
Mutter, Vater, Sohn	Wünsche, Kühlschranksinhalt	<b>Einkaufsliste schreiben</b>	Einkaufsliste	Vater
Tankstelle, Familie	Auto, Benzin, Fahrer, Passagiere	<b>Zum Supermarkt fahren</b>	Ankunft Supermarkt	Familie
Supermarkt, Sohn	Einkaufswagen, Ware	<b>Ware auswählen</b>	Gefüllter Einkaufswagen	Familie
Mutter, Supermarkt	Geld, Ware, Preise, Kasse	<b>An der Kasse bezahlen</b>	Bezahlte Ware, Kassenbon	Mutter
Tankstelle, Familie	Ware, Auto, Benzin	<b>Einkauf einladen &amp; nach Hause fahren</b>	Eingeladener Einkauf, Ankunft zu Hause	Familie

# 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 »

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%**



# 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

