



**K A I Z E N**

*Das Gute  
Verbessern*

- Ninja Services
- **KAIZEN Fahrplan**
- 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

- **KAIZEN definieren** als kulturelle Grundlage und organisatorische Denkweise definieren, anstatt als eine Sammlung von Tools.
- **Aufzeigen des geschäftlichen Nutzens** von KAIZEN anhand der folgenden Vorteile: Effizienz, Qualität, Engagement, Kostensenkung und Anpassungsfähigkeit.
- **Erläuterung der dreiphasigen Roadmap**, um einen strukturierten Überblick darüber zu geben, wie Verbesserungspotenziale aufgebaut und aufrechterhalten werden.
- **Hervorhebung der menschlichen Faktoren** – Kommunikation, Abstimmung und Konfliktmanagement – als wesentliche Faktoren für kontinuierliche Verbesserung.
- **Einen realistischen Umsetzungshorizont aufzeigen** und veranschaulichen, wie sich KAIZEN im Laufe der Zeit entwickelt.
- **Die gemeinsame Verantwortung stärken** und aufzeigen, dass kontinuierliche Verbesserung nur dann erfolgreich ist, wenn Führungskräfte und Teams gemeinsam daran arbeiten.



# **KAIZEN**

*Was steckt dahinter?*

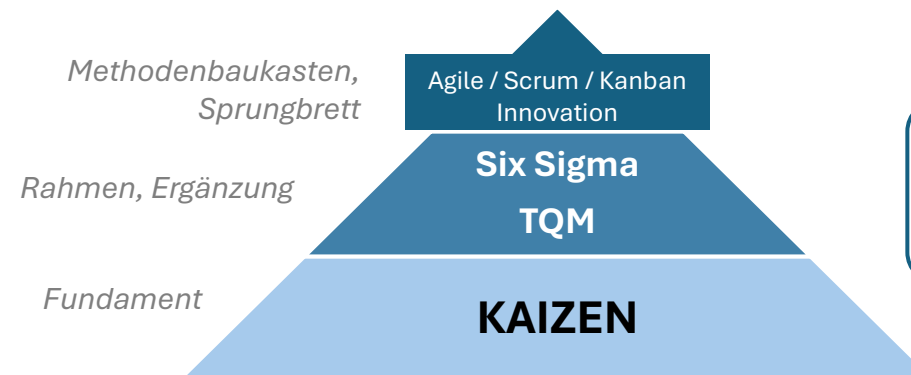
- **KAIZEN im Vergleich**
- **KAIZEN Verständnis**
- **KAIZEN Reifegrade**
- **KAIZEN Begriffe**
- **KAIZEN Grundsätze**

# KAIZEN im Vergleich



Ansatz	Fokus	Typischer Einsatz
<b>KAIZEN</b>	Kontinuierliche, inkrementelle Verbesserung; Kultur und Routinen	Tagesgeschäft, Shopfloor, Serviceprozesse
<b>Six Sigma</b>	Fehlerreduktion, Variation senken; DMAIC, Statistik	Qualitätsprobleme, Prozesssteuerung, Compliance
<b>TQM</b>	Ganzheitliche Qualitätsorientierung, Kundenfokus, Standards	Unternehmensweite Qualitätssysteme
<b>Agile / Scrum / Kanban</b>	Iteration (Zyklus), Selbstorganisation, Flow	Produkt- / IT-Entwicklung, Service-Design
<b>Innovation Management</b>	Sprungveränderungen, neue Angebote/Modelle	F&E, Business Model Innovation, Markteintritte

- **KAIZEN** (Fundament)
  - Kontinuierliche Verbesserung (KVP), Kultur & tägliche Praxis
- **Six Sigma** (Ergänzung)
  - Statistische Präzision bei komplexen Qualitätsproblemen
- **TQM** (Rahmen)
  - Formale Hülle, durch KAIZEN mit Leben gefüllt
- **Agile / Scrum / Kanban** (Methodenbaukasten)
  - Geschwindigkeit & Iteration (Zyklus), wirksam erst in KAIZEN-Kultur
- **Innovation Management** (Sprungbrett)
  - Disruptive Veränderungen, stabilisiert durch KAIZEN-Basis



**KAIZEN** ist das Fundament nachhaltiger Exzellenz – alles andere bleibt ohne diese Kultur nur Beiwerk.

# KAIZEN Verständnis



- 5. Stufe KAIZEN als gelebte Unternehmenskultur
- 4. Stufe Selbststeuerung durch Eigenverantwortung
- 3. Stufe Arbeitsabläufe durch KAIZEN vereinfachen
- 2. Stufe Standardisierung der Prozesse und Tätigkeiten
- 1. Stufe Ordnung und Sauberkeit

改



善

«Kai»  
Veränderung

«Zen»  
Zum Besseren

## Das Gute verbessern!

### Die duale Natur

KAIZEN kommt aus Japan und ist ein **Aktionsplan** sowie eine **Philosophie** zugleich.

- Als **Aktionsplan** geht es bei KAIZEN darum, sämtliche Tätigkeiten immer auf eine Verbesserung bestimmter Bereiche auszurichten.
- Als **Philosophie** geht es bei KAIZEN darum, eine Kultur aufzubauen und zu erhalten, in der alle Beteiligten aktiv mitmachen stets Verbesserungen vorzuschlagen und umzusetzen.



# KAIZEN Reifegrade



Ebene	Stufe	Beschreibung		Wirkung	%
<b>Kultur KAIZEN</b> Unternehmens-DNA	<b>Stufe 5</b>	<b>Präventives KAIZEN</b>	Verankerung in Unternehmenskultur	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h gerechnet	<b>91-100</b>
<b>System KAIZEN</b> Prozess-orientierung	<b>Stufe 4</b>	<b>Pro-Aktives KAIZEN</b>	Das Team optimiert Wertströme	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	<b>76-90</b>
-----> <b>«Tipping Point» (Kipppunkt)</b> <-----					
<b>Fluss KAIZEN</b> Mindset-veränderung	<b>Stufe 3</b>	<b>Re-Aktives KAIZEN</b>	Das Team verbessert Prozesse	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	<b>46-75</b>
<b>Fluss KAIZEN</b> Wertstrom-orientierung	<b>Stufe 2</b>	<b>Re-Aktives KAIZEN</b>	Das Team eliminiert Verschwendung	Gezählte Verbesserungen umgesetzt	<b>26-45</b>
<b>Punkt KAIZEN</b> Erste Schritte	<b>Stufe 1</b>	<b>Re-Aktives KAIZEN</b>	Das Team setzt erste Ideen um	Gezählte Verbesserungen umgesetzt	<b>0-25</b>

## Die KAIZEN Reifegradstufen

- Der **«Tipping Point» (Kipppunkt)** 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 „gemacht“ wird, sondern geführt und gelebt wird.

## Die KAIZEN 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%.
- So kann 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>-&gt; Anzahl Meldekarten</li> <li>-&gt; Anzahl Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)</li> </ul> </li> </ul>	<b>25%</b>	Trackingliste
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dialog</b> (Gespräch zu Themen) <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; KAZEN Wissen                      -&gt; Meldekarte</li> <li>-&gt; Prozesse &amp; Standards           -&gt; Ziele</li> <li>-&gt; Teamboard                           -&gt; Kennzahlen</li> <li>-&gt; 5S    -&gt; Methodenqualität</li> </ul> </li> </ul>	<b>25%</b>	Fremd- oder Selbstbewertung (nach Absprache mit KAIZEN Coach)
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>5S-Audits</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; Erreichungsgrad (Jahresdurchschnitt)</li> </ul> </li> </ul>	<b>25%</b>	Übersichtsliste 5S-Audits
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Erfüllungsgrad</b> (Lösungsmethoden) <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; Vertrauenskurve Meldekarte</li> <li>-&gt; Vertrauenskurve Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)</li> </ul> </li> </ul>	<b>25%</b>	Trackingliste
<b>KAIZEN Reifegrad</b>	<b>100%</b>	

# KAIZEN Begriffe



## Prinzipien & Grundlagen

- **KAIZEN / KVP** → Kontinuierliche Verbesserung als Haltung
- **PDCA** → Plan – Do – Check – Act (Deming Zyklus)
- **80/20-Regel (Pareto)** → 80 % Ergebnis mit 20 % Aufwand
- **Kernprozess** → Wertschöpfung, Differenzierung zum Wettbewerb
- **Kunde (extern / intern)** → Endnutzer vs. interne Abhängigkeiten



### «MUDA»

Verschwendung /  
Nicht werterzeugend



### «MURA»

Abweichung /  
Unausgeglichenheit



### «MURI»

Überbelastung /  
Überbeanspruchung

## Kultur & Management

- **Muda / Mura / Muri** → Verschwendung, Abweichung, Überlastung
- **Gemba / Genchi / Genbutsu** → Ort, Hingehen, „echtes Ding“
- **Hoshin Kanri** → Strategieumsetzung durch Zielkaskade
- **Kaikaku** → Radikale Verbesserung
- **Andon** → Visuelles Signal bei Problemen
- **Yokoten** → Horizontales Lernen (kopieren, vervielfältigen)
- **Obeya** → Visuelles Projekt- / Verbesserungsmanagement
- **Nemawashi** → Vorab-Abstimmung für Veränderungen

## Werkzeuge & Methoden

- **Just-in-Time (JIT)** → Bedarfsgesteuerte Produktion
- **KANBAN** → Visuelles Pull-System
- **Poka Yoke** → Fehlervermeidung
- **5S** → Ordnung & Disziplin am Arbeitsplatz
- **Ishikawa-Diagramm** → Ursache-Wirkungs-Analyse (PLS)
- **SMED** → Rüstzeitminimierung
- **Taktzeit** → Kundentakt bestimmt Rhythmus
- **Standardisierte Arbeit** → Beste bekannte Methode als Basis



# KAIZEN Grundsätze



Eine separate und ausführlichere Präsentation zu den **KAIZEN Grundsätzen** ist verfügbar.

# **KAIZEN**

## *Die Vorteile*

- **Erhöhte Effizienz**
- **Verbesserte Qualität**
- **Mitarbeiterengagement und -befähigung**
- **Kosteneinsparungen**
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

# Vorteile der Einführung von KAIZEN



- **Gesteigerte Effizienz:** KAIZEN hilft dabei, Verschwendung, Engpässe und nicht wertschöpfende Aktivitäten zu identifizieren und zu beseitigen, was zu einer verbesserten Effizienz in Prozessen und Abläufen führt.
- **Verbesserte Qualität:** Durch die kontinuierliche Suche nach und Umsetzung von Verbesserungen fördert KAIZEN eine Kultur der Qualität und Exzellenz, was zu einer höheren Kundenzufriedenheit und weniger Fehlern führt.
- **Mitarbeiterengagement und -befähigung:** KAIZEN ermutigt Mitarbeiter aller Ebenen, sich an Problemlösungs- und Verbesserungsinitiativen zu beteiligen, und fördert so das Verantwortungsbewusstsein, die Eigenverantwortung und das Engagement.
- **Kosteneinsparungen:** Durch KAIZEN können Unternehmen Kosten im Zusammenhang mit Verschwendung, Nacharbeit, Lagerbeständen und ineffizienten Prozessen reduzieren, was zu einer verbesserten finanziellen Leistung führt.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** KAIZEN fördert eine Mentalität der Anpassungsfähigkeit und des kontinuierlichen Lernens, die es Unternehmen ermöglicht, auf Veränderungen im Geschäftsumfeld zu reagieren und wettbewerbsfähig zu bleiben.

# KAIZEN

## *Die 3 Phasen*

- **Phase 1: Grundlagen schaffen (Vorbereitung)**
  - Sichern der Unterstützung der Führungskräfte
  - Bewerten und kommunizieren
  - Mitarbeiter schulen und trainieren
  - Erfolgskennzahlen definieren
- **Phase 2: Aufbau von Fähigkeiten (Umsetzung)**
  - Pilotprojekte auswählen
  - Funktionsübergreifende Teams zusammenstellen
  - KAIZEN-Prozess durchführen
- **Phase 3: Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung (Verankerung)**
  - Standardisierung der Verbesserungen
  - Training und Coaching
  - Erweitern und kommunizieren
  - Regelmässige Überprüfung

# Phase 1: Grundlagen schaffen (Vorbereitung)



In dieser ersten Phase werden die notwendige Unterstützung und Schulung sichergestellt, damit eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung entstehen und gedeihen kann.

- **Sichern der Unterstützung der Führungskräfte:** Gewinnung sichtbarer Unterstützung von Führungskräften und sicherstellen, dass das Management den Prozess versteht und dauerhaft unterstützt.
- **Bewerten und kommunizieren:** Bewertung der Bereitschaft der Organisation für Veränderungen und Entwicklung einer klaren Kommunikationsstrategie hinsichtlich der Ziele und Erwartungen.
- **Definition von Erfolgskennzahlen:** Festlegung von Leistungskennzahlen (KPIs) und einer Basislinie, um die Auswirkungen zukünftiger Verbesserungen objektiv zu messen.
- **Mitarbeiter schulen und trainieren:** Schulungen zu KAIZEN Grundlagen, Problemlösungsmethoden und Techniken zur Identifizierung von Verschwendung, um die Mitarbeitenden zu befähigen und sicherzustellen, dass alle eine gemeinsame Sprache sprechen.

# Phase 2: Aufbau von Fähigkeiten (Umsetzung)



In dieser Phase werden spezifische Projekte durchgeführt, um mit einem systematischen Ansatz Kompetenz aufzubauen und Fähigkeiten zu verfeinern.

- **Auswahl von Pilotprojekten:** Auswählen von Projekten mit überschaubarem Umfang, hohem Wirkungspotenzial und funktionsübergreifenden Vorteilen, um den Wert von KAIZEN zu demonstrieren.
- **Funktionsübergreifende Teams bilden:** Zusammenstellung von Teams, die sich aus Prozessverantwortlichen, Fachexperten und externen Perspektiven zusammensetzen, um eine ganzheitliche Problemlösung zu gewährleisten.
- **KAIZEN Prozess durchführen:** Die meisten KAIZEN Veranstaltungen oder täglichen Lean-Aktivitäten folgen einer Variante des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA):
  - **Planen** (Plan): Identifizieren und analysieren des Problems, definieren des Umfangs und entwickeln einer möglichen Lösung.
  - **Ausführen** (Do): Umsetzen der geplanten Massnahmen in kleinem Massstab oder im Rahmen einer erkannten Schwachstelle (KAIZEN Blitz), oft innerhalb weniger Tage bis zu einer Woche.
  - **Überprüfen** (Check): Messen und verfolgen der Ergebnisse der Änderungen anhand der festgelegten Basiswerte und Ziele.
  - **Handeln** (Act): Bei Erfolg die Verbesserung als neuen Standard standardisieren; wenn nicht, zur Planungsphase zurückkehren.



# Phase 3: Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung (Verankerung)



Die letzte Phase konzentriert sich darauf, die erzielten Erfolge zu sichern und KAIZEN in der Unternehmenskultur zu verankern.

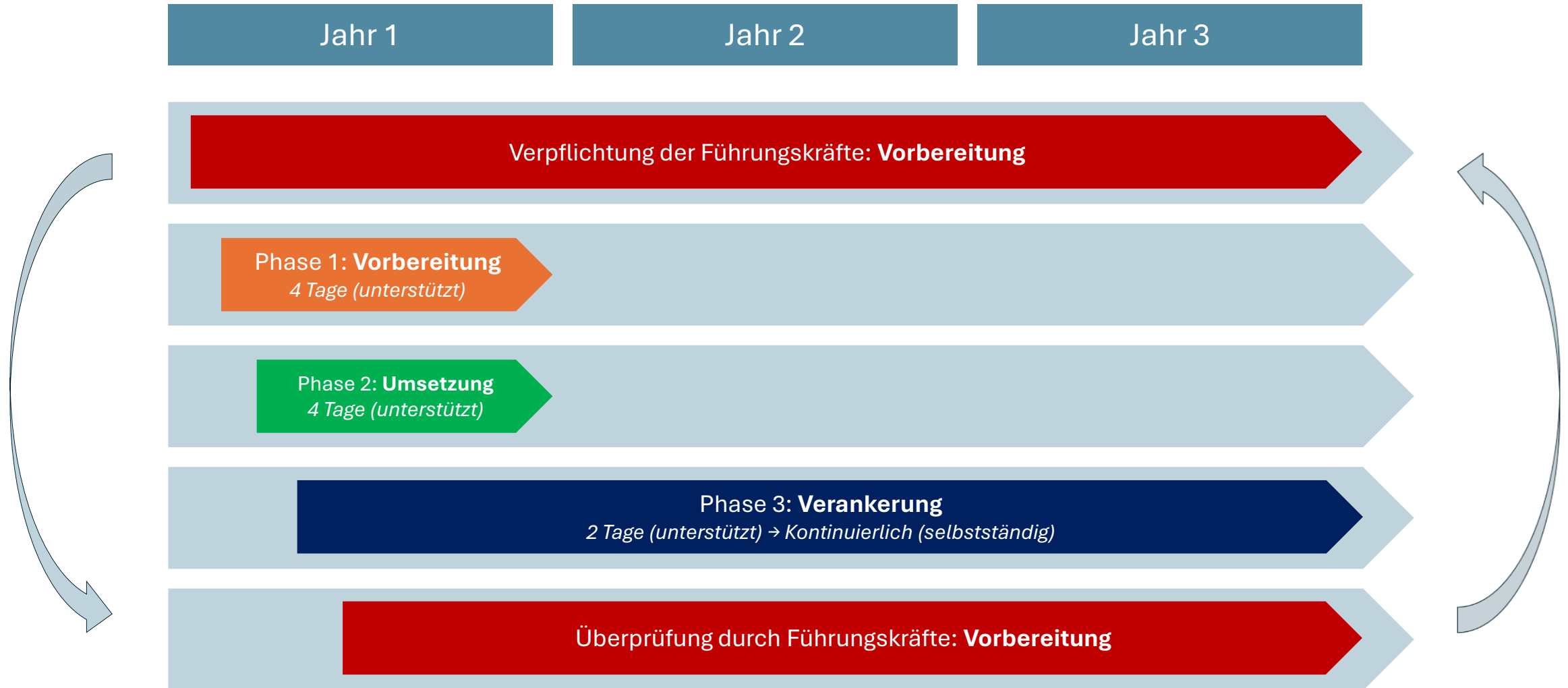
- **Verbesserungen standardisieren:** Dokumentieren und kommunizieren der neuen Standardarbeitsanweisungen (SOPs), um einen Rückfall in alte Gewohnheiten zu verhindern.
- **Schulung und Coaching:** Sicherstellen fortlaufender Schulungen und Coachings, um fortgeschrittene Problemlösungsfähigkeiten und neue Verbesserungsgewohnheiten zu entwickeln.
- **Erweitern und kommunizieren:** Replizieren erfolgreicher Verbesserungen in anderen Bereichen und teilen von Erfolgsgeschichten innerhalb der gesamten Organisation, um Dynamik und Engagement aufzubauen.
- **Regelmässige Überprüfung:** Kontinuierliche Bewertung der Wirksamkeit des KAIZEN-Programms, Erfolge feiern und neue, ehrgeizige Ziele setzen, um sicherzustellen, dass der Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung unbegrenzt fortgesetzt wird.

# KAIZEN

*Der Fahrplan*



# Der Fahrplan: Grobplanung



# Phase 1: Grundlagen schaffen (Vorbereitung)



**Ziel:** Festlegung der Ausrichtung der Führungskräfte, der Governance und der strategischen Ausrichtung für KAIZEN. Durchführung von KAIZEN Schulungen für Stakeholders / Mitarbeitende.

Schritt	Tage	Ziele	Massnahmen	Ergebnisse	Ort
<b>Verpflichtung der Führungskräfte</b>	1 Tag	Abstimmung mit Führungskräften auf Ziele, Umfang und Erwartungen	Definition von „Warum KAIZEN jetzt?“ • Einigung auf 2–3 strategische Ziele • Festlegung von Verhaltensstandards für Führungskräfte • Unterzeichnung einer einseitigen Verpflichtungserklärung • Bestimmung von Sponsor + Lenkungsausschuss	Mandat • Governance • Strategische Ausrichtung	HQ / Unternehmensweit
<b>Systemdiagnose</b>	½ Tag	Führungseinschränkungen und systemische Hindernisse verstehen	Durchführung eines Führungs-GEMBA • Identifizierung von Entscheidungsengpässen • Priorisierung von Verbesserungsthemen • Auswahl eines Pilotbereichs	Führungsdiagnose • Oberste Prioritäten • Schwerpunkt des Pilotprojekts	Unternehmensweit / Mehrere Standorte / Pro Standort
<b>Steuerungsaufbau</b>	½ Tag	Festlegen, wie die Führung KAIZEN leiten und messen wird	Standardarbeit der Führung • Eskalationsregeln, KAIZEN-Organigramm • Festlegen von KPIs (Entscheidungsvorlaufzeit, GEMBA-Kadenz, beseitigte Hindernisse) • Genehmigen des Dashboards, KAIZEN-Reifegrad	Führungsroutinen • KPI-Rahmenwerk • Steuerungssystem	Unternehmensweit / Mehrere Standorte / Pro Standort
<b>KAIZEN Schulung</b>	2 Tage	Vorbereitung der Stakeholder / Mitarbeitenden auf die Durchführung von KAIZEN	Schulung zu KAIZEN-Prinzipien, PDCA, 5S, Ursachenanalyse, Standardarbeit • Sicherstellung der Übereinstimmung mit den Erwartungen der Führungskräfte	Geschulte Mitarbeitende • Gemeinsames Verständnis • Bereitschaft zu KAIZEN	Mehrere Standorte / Pro Standort

Total **4 Tage**

Unterstützt durch Ninja Services

# Phase 2: Kompetenzaufbau (Implementierung)



**Ziel:** Start von Pilotprojekten zum Aufbau interner KAIZEN-Kompetenzen und Erzielung sichtbarer Ergebnisse.

Schritt	Tage	Ziele	Massnahmen	Ergebnisse	Ort
<b>Auswahl der Pilotprojekte</b>	½ Tag	Auswählen Bereiche mit hoher Wirkung aus, um den Wert von KAIZEN zu demonstrieren	Auswahlkriterien anwenden (Auswirkung, Machbarkeit, Bereitschaft der Führungskräfte) • Umfang und Ziele bestätigen • Pilotprojekt-Verantwortliche Person zuweisen	Pilotliste • Definierter Umfang • Verantwortliche/r zugewiesen	Mehrere Standorte / Pro Standort
<b>Teamaufbau</b>	½ Tag	Aufbau funktionsübergreifender Teams zur Umsetzung von KAIZEN	Teamleitende ernennen • Funktionale Abdeckung sicherstellen • Zeit und Ressourcen zuweisen • Rollen und Entscheidungsbefugnisse klären	Teams gebildet • Rollen definiert • Ressourcen zugewiesen	Mehrere Standorte / Pro Standort
<b>KAIZEN-Durchführung / Training</b>	2 Tage <i>(pro Pilot)</i>	Durchführung strukturierter KAIZEN-Zyklen zur Problemlösung und Standardisierung	KAIZEN-Veranstaltung durchgeführten • Hindernisse in Echtzeit beseitigen • PDCA-Disziplin validieren • Standardisierung genehmigen	Implementierte Verbesserungen • Dokumentierte PDCA-Zyklen • Standardisierte Lösungen	Mehrere Standorte / Pro Standort

Total **4 Tage**

Unterstützt durch Ninja Services

# Phase 3: Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung (Verankerung)



**Ziel:** KAIZEN in den täglichen Betrieb und die Führungskultur integrieren, um langfristige Auswirkungen zu erzielen.

Schritt	Tage	Ziele	Massnahmen	Ergebnisse	Ort
<b>Standardisierung</b>	½ Tag	Erfolgreiche Praktiken als neue Basis festschreiben	Aktualisierte Standards genehmigen • Einhaltung durch Routinen durchsetzen • Stabilität überwachen	Standardisierte Arbeitsabläufe • Stabile Prozesse • Dokumentierte Best Practices	Mehrere Standorte / Pro Standort
<b>Übertragung von Fähigkeiten</b>	½ Tag	Aufbau interner Coaching- und Problemlösungskapazitäten	Führungskräfte und Teams coachen • PDCA-Disziplin stärken • Wissenstransfer sicherstellen	Coaching-Routinen • PDCA-Reife • Kompetenzsteigerung	Mehrere Standorte / Pro Standort
<b>Skalierung und Kommunikation</b>	½ Tag	KAIZEN ausweiten und Transparenz stärken	Auswahl der nächsten Rollout-Bereiche • Kommunikation von Erfolgsgeschichten • Abstimmung der funktionsübergreifenden Unterstützung	Rollout-Plan • Breitere Akzeptanz • Sichtbare Erfolge	Mehrere Standorte / Pro Standort
<b>Überprüfung durch Führungskräfte</b>	½ Tag	Aufrechterhaltung der Dynamik durch strukturierte Reflexion und Anpassung	Überprüfung der KPI-Trends, KAIZEN-Reifegrad • Anpassung von Routinen • Durchführung von KAIZEN-Überprüfungen • Stärkung der Verantwortlichkeit und Kompetenz	Nachhaltige Leistung • Aktualisiertes Führungssystem • Kontinuierlicher Verbesserungszyklus	HQ / Unternehmensweit / Mehrere Standorte / Pro Standort

Total **2 Tage**

Unterstützt durch Ninja Services



# Der Fahrplan: Detailplanung



KAIZEN Implementierungskalender												
Monat	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	
1		1		1		1		1		1		1
2		2		2		2		2		2		2
3	HQ	3		3		3		3		3		3
4	HQ	4		4		4	HQ	4		4		4
5		5		5		5		5		5		5
6		6		6		6		6		6		6
7	Standort 1	Standort 3	Standort 5									
8	Standort 1	Standort 3	Standort 5									
9												
10												
11	Standort 1	Standort 3	Standort 5		Standort X							Standort X
12	Standort 1	Standort 3	Standort 5									
13												
14												
15	Standort 1	Standort 3	Standort 5									
16	Standort 1	Standort 3	Standort 5									
17												
18												
19	Standort 2	Standort 4	Standort 6									
20	Standort 2	Standort 4	Standort 6									
21												
22												
23	Standort 2	Standort 4	Standort 6									
24	Standort 2	Standort 4	Standort 6									
25												
26												
27	Standort 2	Standort 4	Standort 6									
28	Standort 2	Standort 4	Standort 6									
29												
30												
31	Standorte 1+2	Standorte 1-4	Standorte 1-6	Alle Standorte	Alle Standorte	Alle Standorte	Alle Standorte	Alle Standorte	Alle Standorte	Alle Standorte	Alle Standorte	Alle Standorte

# 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
<b>Zielkonflikt</b>	Widersprüchliche Ziele behindern die Zusammenarbeit
<b>Bewertungskonflikt</b>	Unterschiedliche Meinungen, Werte und Normen führen zu Uneinigkeit
<b>Verteilungskonflikt</b>	Streit um Ressourcen wie Zeit, Geld, Aufgaben
<b>Beziehungskonflikt</b>	Persönliche Verletzungen, Missverständnisse, fehlende Wertschätzung
<b>Rollenkonflikt</b>	Unklare Verantwortlichkeiten, verdeckte Machtfragen
<b>Machtkonflikt</b>	Konkurrenzverhalten gegenüber Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen
<b>Wertekonflikt</b>	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 und Antworten

