



*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
Internet ericroth.org/services



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?

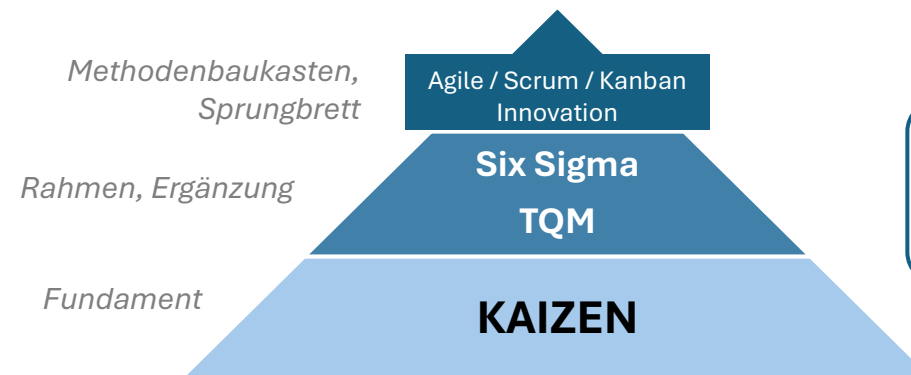
- **KAIZEN im Vergleich**
- **KAIZEN Verständnis**
- **KAIZEN Reifegrade**
- **KAIZEN Begriffe**
- **KAIZEN Grundsätze**

KAIZEN im Vergleich



Ansatz	Fokus	Typischer Einsatz
KAIZEN	Kontinuierliche, inkrementelle Verbesserung; Kultur und Routinen	Tagesgeschäft, Shopfloor, Serviceprozesse
Six Sigma	Fehlerreduktion, Variation senken; DMAIC, Statistik	Qualitätsprobleme, Prozesssteuerung, Compliance
TQM	Ganzheitliche Qualitätsorientierung, Kundenfokus, Standards	Unternehmensweite Qualitätssysteme
Agile / Scrum / Kanban	Iteration (Zyklus), Selbstorganisation, Flow	Produkt- / IT-Entwicklung, Service-Design
Innovation Management	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	%
Kultur KAIZEN Unternehmens-DNA	Stufe 5	Präventives KAIZEN	Verankerung in Unternehmenskultur	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h gerechnet	91-100
System KAIZEN Prozess-orientierung	Stufe 4	Pro-Aktives KAIZEN	Das Team optimiert Wertströme	Umgesetzte Verbesserungen in CHF und h geschätzt	76-90
-----> «Tipping Point» (Kipppunkt) <-----					
Fluss KAIZEN Mindset-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	Gezählte Verbesserungen umgesetzt	26-45
Punkt KAIZEN Erste Schritte	Stufe 1	Re-Aktives KAIZEN	Das Team setzt erste Ideen um	Gezählte Verbesserungen umgesetzt	0-25

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
Ziele (Lösungsmethoden) -> Anzahl Meldekarten -> Anzahl Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)	25%	Trackingliste
Dialog (Gespräch zu Themen) -> KAZEN Wissen -> Meldekarte -> Prozesse & Standards -> Ziele -> Teamboard -> Kennzahlen -> 5S -> Methodenqualität	25%	Fremd- oder Selbstbewertung (nach Absprache mit KAIZEN Coach)
5S-Audits -> Erreichungsgrad (Jahresdurchschnitt)	25%	Übersichtsliste 5S-Audits
Erfüllungsgrad (Lösungsmethoden) -> Vertrauenskurve Meldekarte -> Vertrauenskurve Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)	25%	Trackingliste
KAIZEN Reifegrad	100%	

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.

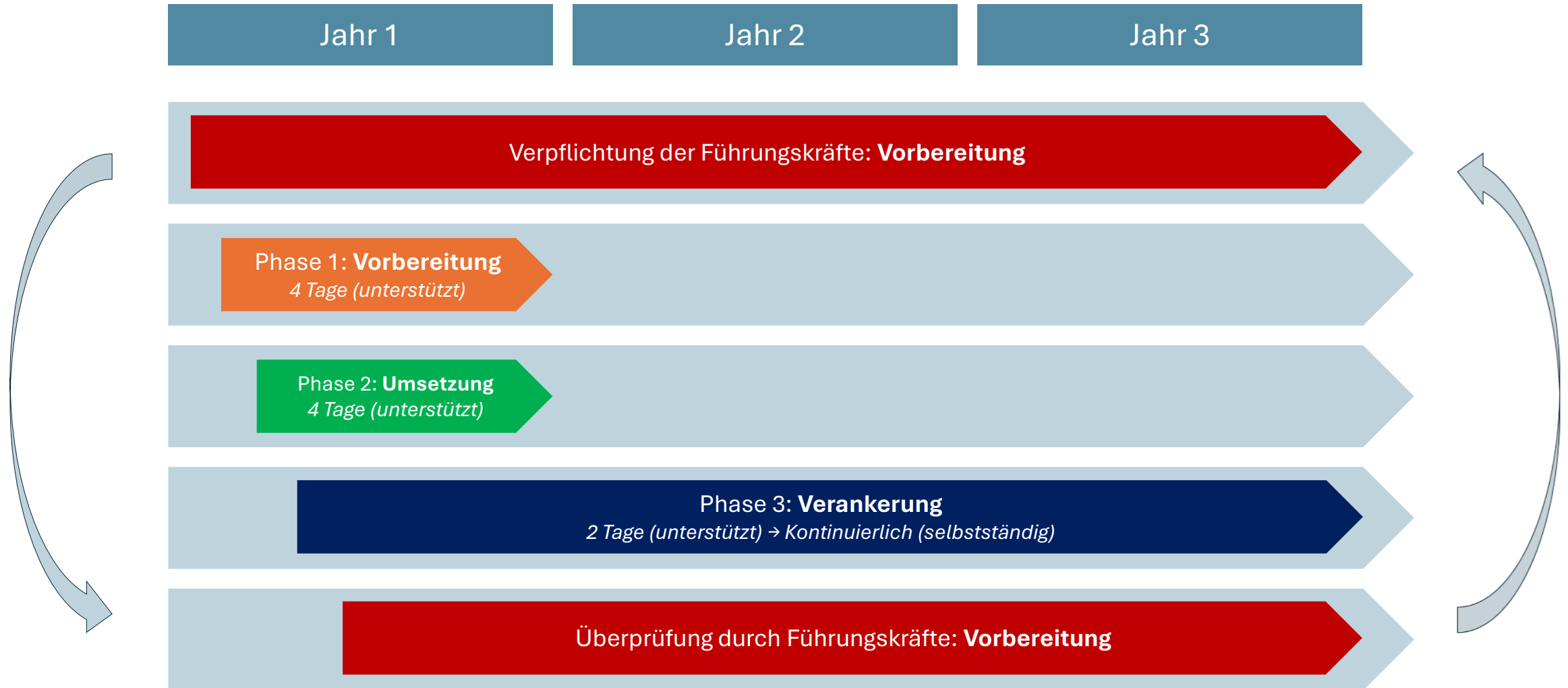
- **Verbesserungen standardisieren:** Dokumentieren und kommunizieren der neuen Standardarbeitsanweisungen (SOPs), um einen Rückfall in alte Gewohnheiten zu verhindern.
- **Schulung und Coaching:** Sicherstellen fortlaufender Schulungen und Coachings, um fortgeschrittene Problemlösungsfähigkeiten und 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
Verpflichtung der Führungskräfte	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
Systemdiagnose	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
Steuerungsaufbau	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
KAIZEN Schulung	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
Auswahl der Pilotprojekte	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
Teamaufbau	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
KAIZEN-Durchführung / Training	2 Tage (pro Pilot)	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
Standardisierung	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
Übertragung von Fähigkeiten	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
Skalierung und Kommunikation	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
Überprüfung durch Führungskräfte	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 → Konfliktbewältigung



Konflikte sind Teil der Weiterentwicklung

Veränderungen erzeugen Reibung. Wo Transparenz steigt oder Arbeitsweisen sich ändern, entstehen Spannungen. Ein professioneller Umgang mit Konflikten ist daher zentral, um Verbesserungen / Wandel stabil und nachhaltig umzusetzen.

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 Spannungen wirken oft unter der Oberfläche
- 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
- Moderation oder externe Unterstützung nutzen

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%		



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



Fragen und Antworten

