



*Das Gute
Verbessern*

- Ninja Services
- **Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)**
- 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

- **Grundverständnis schaffen:** TSA als Methode zur Analyse und Darstellung von Tätigkeiten kennenlernen und von klassischen Ablaufplänen abgrenzen.
- **Nutzen aufzeigen:** Beitrag zu Transparenz, Effizienz und Wissenssicherung durch klare Tätigkeits- und Schnittstellenanalyse verdeutlichen.
- **Struktur erklären:** Aufbau einer TSA kompakt und übersichtlich darstellen: Tätigkeiten, Merkmale (Häufigkeit, Dauer, Anforderungen), Zuordnung (Rollen, Mittel), Ergebnisse.
- **Einsatzbereiche benennen:** Anwendung in Lean / KVP (KAIZEN), Six Sigma, Audits sowie in Personalbemessung und Qualifizierung – relevant für Teams, Führungskräfte und Prozesseigner.
- **Qualitätsmerkmale vermitteln:** Was macht eine gute TSA aus – und welche typischen Fehler gilt es zu vermeiden (zBsp unklare Tätigkeitsbeschreibung, fehlende Schnittstellen, keine Aktualisierung).



KAIZEN

Methodenmix / Lösungsmethoden

Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)

Definition

- Eine Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA) ist eine systematische und zahlenmässige Bestimmung der durchgeführten Aufgaben.
- Insbesondere wird der Arbeitsaufwand für die durchgeführten Aufgaben methodisch bestimmt und mit dem Kapazitätsangebot abgeglichen.
- Der methodische Rahmen der TSA bietet eine exzellente Möglichkeit zur Bestimmung von Verbesserungspotenzialen und deren zahlenmässigen Berechnung.
- Die TSA ist eine optimale Ergänzung zur Wertstromanalyse administrativer Prozesse und eine substantielle Grundlage der Prozesskostenanalyse.

Kernfragen

- *"Welche Aufgaben müssen wir täglich bewältigen?"*
- *"Wie viel Zeit verbringen wir mit Tätigkeiten, die eigentlich gar nicht zu unseren Aufgaben gehören?"*

Ziele

- Tätigkeiten im Kontext ihrer Anforderungen und Ergebnisse verstehen
- Schnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten sichtbar machen
- Arbeitsmittel und Ressourcenbeiträge nachvollziehen
- Grundlage für vertiefte Analysen und Verbesserungsmaßnahmen schaffen
- Teams für ganzheitliches Arbeits- und 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  mit dem 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

Tätigkeitsstruktur- analyse (TSA)

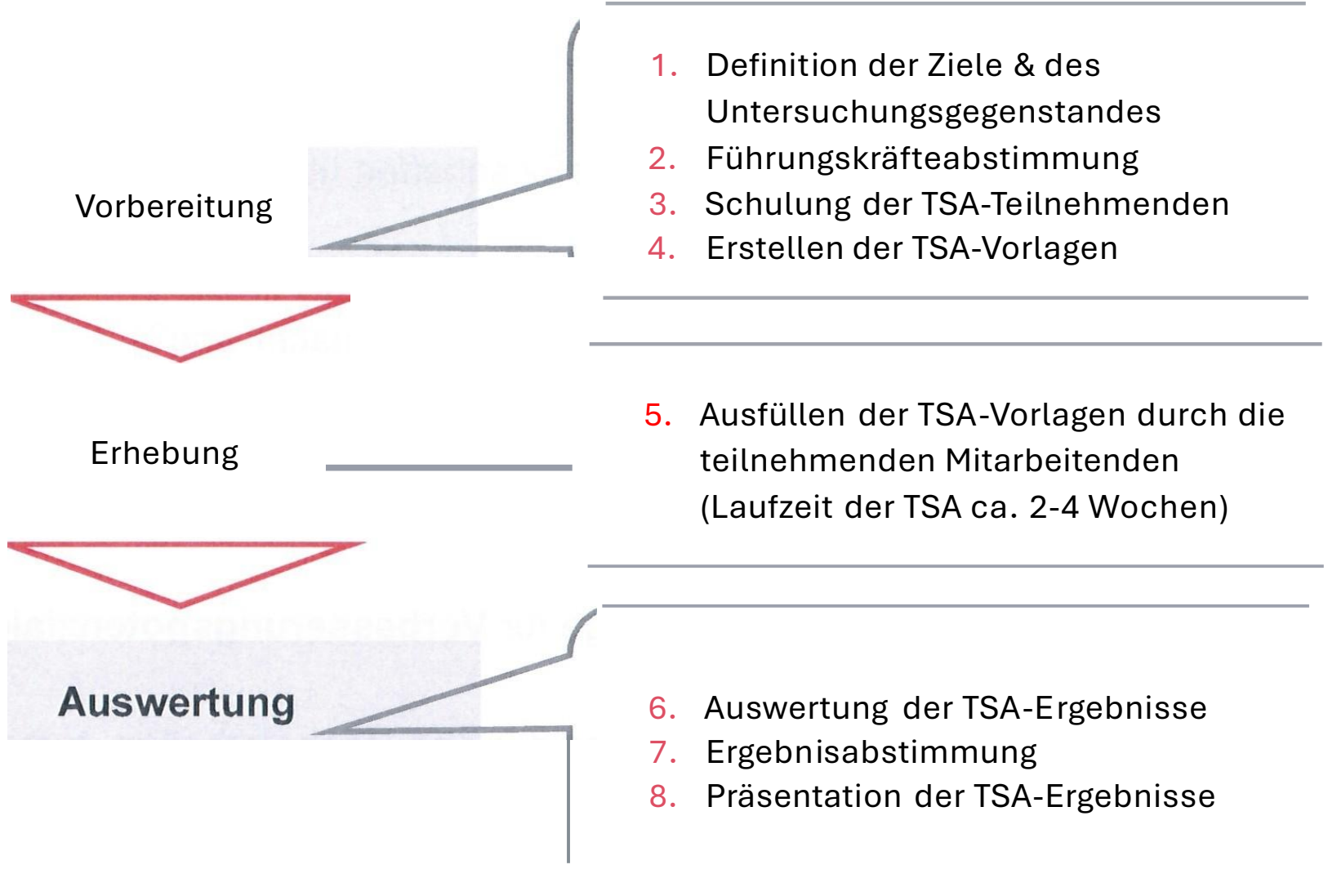
- **Einsatzgebiet**
- **Vorgehensweise**
- **Klassifizierung Tätigkeiten**
- **Verluste Eruieren**
- **Die Methode**
- **Der Steckbrief**
- **Die TSA Vorlage**
- **Die Trackingliste**



Eine TSA wird bei folgenden Fragestellungen eingesetzt:

- Was macht die Abteilung?
- Wie sieht die Zahlenbasis des Kapazitätsangebots und des -Verbrauchs aus?
- Für was werden die Ressourcen (Arbeitsminuten) konkret verbraucht?
- Ist die Zuordnung der Ressourcen auf die Prozesse effizient?
- Gibt es in den Abläufen, Tätigkeiten stille Reserven, Ineffizienzen?
- Wo gibt es Verbesserungspunkte und wo liegt das grösste Potenzial?
- Wie viele Ressourcen brauche ich eigentlich?
- Warum beklagen sich einige Mitarbeiter über die Belastung und andere nicht?
- Wie stellen wir sicher, dass bei bevorstehender Re-Organisation der Bereiche alles lückenlos und sauber übergeben wird?

Vorgehensweise



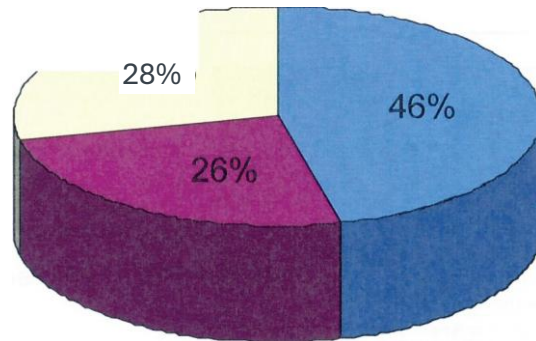
Klassifizierung Tätigkeiten



Auswertung nach Kern-, Neben- und organisatorischen Tätigkeiten
→ Praxisbeispiel Verkauf Aussendienst

28% Kerntätigkeiten

- Kundenbesuche
- Kundenkontaktpflege
- Preisverhandlung
- Verhandlung der Vertragsbedingungen



46% Nebentätigkeiten

- Angebote verfassen
- Beschwerdemanagement
- Reklamationsbearbeitung
- Dienstreisen

26% Organisatorische Tätigkeiten

- Allg. Outlook-/ Intranetnachrichten lesen, beantworten, bearbeiten
- Interne Berichtswesen
- Reiseplanung und Reisekostenabrechnung

Kerntätigkeiten

Die „ureigenen“ Aufgaben einer Funktion (nach Stellenbeschreibung, wie zum Beispiel Kundenkontaktberichte)

Nebentätigkeiten

Gehen über die Kerntätigkeiten hinaus, dienen aber dem Unternehmenszweck

Org. Tätigkeiten

Unterstützen das Funktionieren eines Unternehmens als Organisation, zBsp Urlaubsplanung

Verluste Eruieren



Zeitverluste im Büro

Bruttoarbeitszeit pro Woche

40 40 40 40 40

40.0 h/Wo

in dieser Zeit gehen verloren:

		MO	DI	MI	DO	FR		
<u>Zeitverluste durch</u>								<u>Rang</u>
Suchen	von Unterlagen, Dateien, Informationen aller Art	2		1.5	1	1.125	1.4 h/Wo	5
Warten	auf EDV-Programme, Kollegen, Unterschriften usw.	2		0.5	3	1.125	1.7 h/Wo	2
Unterbrechen	der eigentlichen Arbeit durch Störungen	2		1	3	1.125	1.8 h/Wo	1
Nachgehen	von fehlenden Informationen, nicht erreichbaren Kollegen	2		0.5	1.5	0.75	1.2 h/Wo	6
Ausharren	in ineffizienten, zu langen oder ergebnislosen Besprechungen	1		1	1	0.375	0.8 h/Wo	8
Aussortieren	von Überinformation, Werbepost, e-mail, Spam etc	1		2	2	1.125	1.5 h/Wo	3
Aufklären	von schlecht delegierten, unklaren oder verwirrenden Aufgaben	2		1	1	1.875	1.5 h/Wo	4
Korrigieren	von fehlerhaften, unvollständigen Vorgaben/Input	1		0.2	2	0.375	0.9 h/Wo	7
Befolgen	von komplizierten, überholten oder bürokratischen Abläufen	0.5		0.2	0.5		0.4 h/Wo	10
Transportieren	von Papieren von und zum Kopierer, Hauspost etc.	0.5		0.2	1	0.375	0.5 h/Wo	9
Summe Zeitverluste		14	0	8.1	16	8.25	11.7 h/Wo	
		35 %	0 %	20 %	40 %	21 %	29 %	

Es stehen für die eigentliche, produktive Arbeit noch zur Verfügung:

Nettoarbeitszeit pro Woche

26 40 31.9 24 31.75

28.3 h/Wo

Die Methode



TSA – Tätigkeitsstrukturanalyse Methodenkarte



Was bedeutet TSA?

Mit der Tätigkeitsstrukturanalyse wird detailliert ermittelt, wie sich die verschiedenen Aufgaben auf die Mitarbeiter innerhalb einer Funktion verteilen, welche organisatorischen Einflüsse es gibt und wie lange die einzelnen Tätigkeiten dauern.

Die Tätigkeitsstrukturanalyse ist eine Methode, mit der alle Aktivitäten einer Person oder eines Teams während einer bestimmten Zeit aufgenommen werden. Die Tätigkeiten werden dabei in einen Gesamtzusammenhang gestellt. So können Verschwendungen quantifiziert und bewertet werden.

Die Tätigkeitsstrukturanalyse wird durch Selbst- oder Fremdbeobachtung durchgeführt. Es kann beispielsweise ermittelt werden, wie hoch der Zeitverlust für Tätigkeiten wie Dokumentation, Doppelarbeit etc. ist oder aber wie viele Suchzeit oder «Wegezeit» für gewisse Tätigkeiten aufgewendet werden.

Einsatzgebiet der Methode

Eine Tätigkeitsstrukturanalyse TSA wird in folgenden Fragestellungen eingesetzt:

- Was macht die Abteilung?
- Für was werden die Ressourcen (Arbeitsminuten) konkret eingesetzt?
- Ist die Zuordnung der Ressourcen auf die Prozesse effizient?
- Gibt es in den Abläufen / Tätigkeiten Verschwendungen (Suchzeit, Doppelarbeit etc.)?
- Wo gibt es Verbesserungspunkte; wo liegt das größte Potenzial?
- Wie viele Ressourcen brauche ich eigentlich zur Erledigung meiner Aufgaben?
- Warum beklagen sich einige Mitarbeitende über die Belastung und andere nicht?

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

TSA – Tätigkeitsstrukturanalyse Methodenkarte



Um die Arbeitsabläufe an einem Arbeitsplatz aufzunehmen, können je nach Fokus unterschiedliche Werkzeuge angewendet werden.

Prozessschrittliste

Die einzelnen Arbeitsschritte werden als Liste dokumentiert. Dabei ist auf einen einheitlichen Detaillierungsgrad zu achten. Um möglichst alle Tätigkeiten des Mitarbeiters zu erfassen, muss auf den letzten aufgenommenen Prozessschritt wieder der erste folgen.

Kernprozesse / Hauptaktivitäten werden definiert und die *gedachten* und *tatsächlichen* Aufgaben werden einander gegenübergestellt. Auch unklare Abgrenzungen von Tätigkeiten werden aufgenommen. So werden Zeitfresser und Störungen im Ablauf ersichtlich.

Tätigkeitsprofil erstellen:

Tätigkeit	Täglich	Zeit	Wöchent- lich	Zeit	Monat- lich	Zeit	Bei Bedarf	Zeit
Tätigkeit A	X	15min						
Tätigkeit B					X	3h		
Tätigkeit C	X	2h						
Tätigkeit D			X	30min				

Spaghetti-Diagramm

Stehen die Laufwege des Mitarbeitenden am Arbeitsplatz im Fokus, eignet sich zur Aufnahme ein Spaghetti-Diagramm.

In einem maßstabsgetreuen Layout des Arbeitsplatzes zeichnet ein Beobachter alle Laufwege des Mitarbeiters als durchgehende Linie ein. Vorher wird festgelegt, wie lange die Aufnahme dauert (zBsp. 10 Zyklen, 20 Minuten).

Vor allem verworrene Laufwege weisen auf Verschwendung durch Bewegung und Transport hin. Auf Basis des Spaghetti-Diagramms können das Arbeitsplatzlayout sowie die Reihenfolge der Einzeltätigkeiten optimiert werden.



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 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:		
- - - -		
Material: ☐ Flipchart, Anzahl _____ ☐ Pinnwand, Anzahl _____	☐ Brownpaper ☐ PLS Vorlage (Papier)	Infrastruktur (Raum, Beamer):
Reporting ☐ Fotoprotokoll verschicken	☐ Präsentationsvorlage ausfüllen	☐ 100-Tage-Check einladen
Unterschrift Auftraggeber: _____		

TSA Vorlage



TÄTIGKEITSSTRUKTUR-ANALYSE

Prozessschrittliste

**Kernprozesse /
Hauptaktivitäten:**

Analysierte Tätigkeiten

Datum: Datum

Bereich: Bereiche, Abteilungen, Orte

Täglich	Dauer	Wöchentlich	Dauer	Monatlich	Dauer	Nach Bedarf	Dauer
Tabelle einfügen							

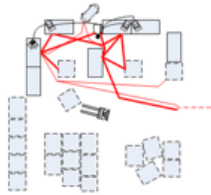
Erstellt von (Name, Funktion) - Erstellt am (Datum) – Version (Nr.)

Seite 1

TSA Vorlage



TÄTIGKEITSSTRUKTUR-ANALYSE



Spaghettidiagramm

Stehen die Laufwege des Mitarbeiters am Arbeitsplatz im Fokus, eignet sich zur Aufnahme ein Spaghetti-Diagramm. In einem maßstabsgetreuen Layout des Arbeitsplatzes zeichnet ein Beobachter alle Laufwege des Mitarbeiters als durchgehende Linie ein. Vorher wird festgelegt, wie lange die Aufnahme dauert (z.B. 10 Zyklen, 20 Minuten). V.a. verworrene Laufwege weisen auf Verschwendung durch Bewegung und Transport hin. Auf Basis des Spaghetti-Diagramms können das Arbeitsplatzlayout sowie die Reihenfolge der Einzeltätigkeiten optimiert werden. (Siehe auch: TSA Methodenkarte)

→ Foto(s) einfügen

**Kernprozesse /
Hauptaktivitäten:**

Analysierte Tätigkeiten

Datum: Datum

Bereich: Bereiche, Abteilungen, Orte

Vorher

 Bild einfügen

Nachher

 Bild einfügen

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

Seite 2

TSA Vorlage



TÄTIGKEITSSTRUKTUR-ANALYSE

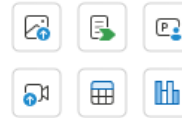
**Kernprozesse /
Hauptaktivitäten:**

Analysierte Tätigkeiten

Datum: Datum

Bereich: Bereiche, Abteilungen, Orte

Text hinzufügen



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

Seite 3



Visualisierung & Führung → KAIZEN Reifegrad

Ebene	Stufe	Beschreibung	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

- 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 „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 KAZEN Coach)
5S-Audits -> Erreichungsgrad (Jahresdurchschnitt)	25%	Übersichtsliste 5S-Audits
Erfüllungsgrad (Lösungsmethoden) -> Vertrauenskurve Meldekarte -> Vertrauenskurve Workshops (PLS, PM, SIPOC, TSA)	25%	Trackingliste
KAZEN Reifegrad		100%

[illegible]

KAIZEN

TSA - Selbsttest



TSA Selbsttest



Bitte kreuze mit der jeweiligen Zahl gekennzeichneten Felder an:

0 = stimmt fast immer

1 = stimmt häufig

2 = stimmt manchmal

3 = stimmt fast nie

1. Das Telefon stört mich laufend, und die Gespräche sind meistens unnötig lang.

2. Durch die vielen Besucher von außen oder aus dem Hause komme ich oft nicht zu meiner eigentlichen Arbeit.

3. Die Besprechungen dauern häufig viel zu lange, und ihre Ergebnisse sind für mich oft unbefriedigend.

4. Große, zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meistens vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme („Aufschieberitis“).

5. Oft fehlen klare Prioritäten, und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich befasse mich zu viel mit Kleinkram und kann mich zu wenig auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren.

6. Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter Termindruck ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischen kommt oder ich mir zu viel vorgenommen habe.

7. Ich habe zu viel Papierkram auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zu viel Zeit. Die Übersicht und Ordnung auf meinem Schreibtisch ist nicht gerade vorbildlich.

8. Die Kommunikation mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.

9. Die Delegation von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muss ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.

10. Das Nein sagen fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigenen Arbeiten erledigen müsste.

11. Eine klare Zielsetzung, sowohl beruflich wie privat, fehlt in meinem Lebenskonzept; oft vermag ich keinen Sinn in dem zu sehen, was ich den Tag über tue.

12. Manchmal fehlt mir die notwendige Selbstdisziplin, um das, was ich mir vorgenommen habe, auch durchzuführen.

Bitte zähle die angekreuzten Zahlen zusammen und trage die Gesamtpunktzahl in das dafür vorgesehene Feld ein.

0	1	2	3
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

Meine Gesamtpunktzahl:

TSA Selbsttest



0 – 17 Punkte:

Du hast keine Zeitplanung und lässt Dich von anderen treiben. Du kannst weder Dich noch andere führen. Mit Zeitmanagement beginnt für Dich ein neues und erfolgreiches (Arbeits-)Leben.

18 – 24 Punkte:

Du versuchst Deine Zeit in den Griff zu bekommen, bist aber nicht konsequent genug, um damit auch dauerhaft Erfolg zu haben. Hier empfiehlt sich ein Partner bzw. Coach mit dem Du Dich regelmäßig über die Ergebnisse unterhalten kannst. Idealerweise helfst ihr euch gegenseitig bei der Verbesserung eures Zeitmanagements. (Mentor-Mentee-Prinzip).

25 – 30 Punkte:

Dein Zeitmanagement ist gut – und kann noch verbessert werden. Achte auf die kleinen Zeitdiebe im Tagesgeschäft. Oftmals sind es unnötig lange Gespräche oder langes recherchieren im Internet. Mache Dir bei Leerläufen einen Plan:

- < als 15 Minuten → E-mail Check und Abarbeitung
- < als 30 Minuten → Projektstatus Check
- < als 1 Stunde → GEMBA Walk & Talk

31 – 36 Punkte:

Gratulation (wenn Du ehrlich – gegenüber Dir selbst – geantwortet hast). Du bist ein Vorbild für jeden, der den Umgang mit der Zeit lernen will. Lasse die anderen von Deinen Erfahrungen profitieren.

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 & Antworten

