





*Menschen Studieren*





# Change Management


Dr. Beate Hilbert

  **AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>**  
OFFENE HOCHSCHULEN

**Evangelische Hochschule Dresden**  
University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

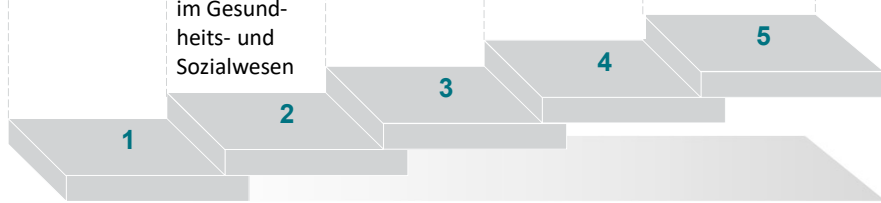
0

*Menschen Studieren*



**Agenda: Modul 3. Tag 5 (15.11.2019)**

Ankommen	Input	Macht-beziehungen	Sprache	Abschluss
	Kaizen Kanban Lean	Michael Focault	Theorieinput Interventionen	Resilienz Abschluss des Moduls



1

## Kaizen

---

Die „Überzeugung einer nie endenden Verbesserung“ (Imai 2002, S. 31) ist in der japanischen Kultur tief verankert. Diese Überzeugung, die sich auf alle Bereiche des täglichen Lebens erstreckt, hat unter dem Begriff Kaizen Eingang in die Produktion gefunden.“

Syska, Andreas (2006): Produktionsmanagement. Wiesbaden

2

2

## Lean Production

---

Verschwendungsfreie Prozesse und Organisation der Abläufe nach den Prinzipien: Stabilisierung, Fluss, Takt, Pull und Perfektion. Ziele sind eine gute Qualität, kurze Belieferungszeiten und geringe Kosten. Der Kunde steht dabei im Fokus. Ursprung von Lean Production in Japan, Firma Toyota

- bedeutet, erfolgreich und gut zu wirtschaften.
- verfolgt eine Gewinnmaximierung durch Senkung der Kosten.
- legt den Fokus auf die Eliminierung von nicht wertschöpfenden Prozessanteilen und senkt somit die Kosten nachhaltig und wettbewerbsorientiert.

Bertagnolli, Frank (2006): Lean Management

2

3

## Kanban

- Merkmal der Schlanke Produktion, Zugsteuerung und *Just-in-Time*-Anlieferung der benötigten Materialien
- verspricht eine optimale Materialversorgung bei geringstmöglichem Steuerungsaufwand
- einfaches System der Materialversorgung, welches sich an dem Prinzip des Nachfüllens von Supermarktregalen orientiert.

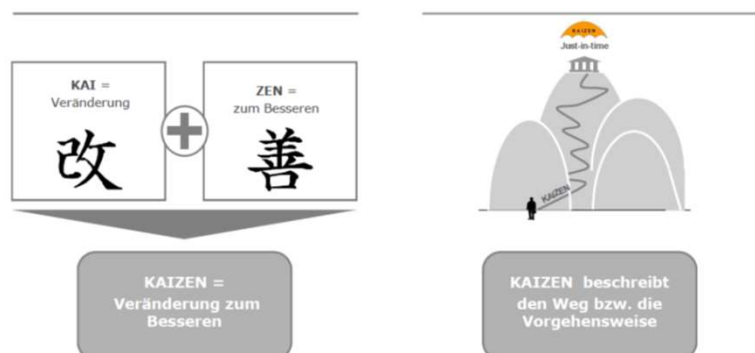
Bertagnolli, Frank (2006): Lean Management

2

4

## Kaizen

Was bedeutet KAIZEN?



Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

2

5

## Kaizen

---

- ✓ Krisen werden als Chancen verstanden
- ✓ Die Verbesserung erfolgt aus der Sicht des Kunden
- ✓ Wertschöpfung und Verschwendung werden getrennt
- ✓ Standards sind Basis für Verbesserungen
- ✓ Der nachgelagerte Prozess ist immer der Kunde
- ✓ Die Mitarbeiter gestalten Veränderungen aktiv mit

Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

2

6

## Kaizen-Philosophie: Verbesserungen in kleinen Schritten

---

- ✓ Oft kurze Planungsperioden
- ✓ Niedriger oder kein Investitionsaufwand
- ✓ Intensive Zusammenarbeit mit Mitarbeitern
- ✓ Kleine Schritte (veränderbar)
- ✓ Kontinuierlicher Fortschritt hin zu einem Ziel

Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

2

7

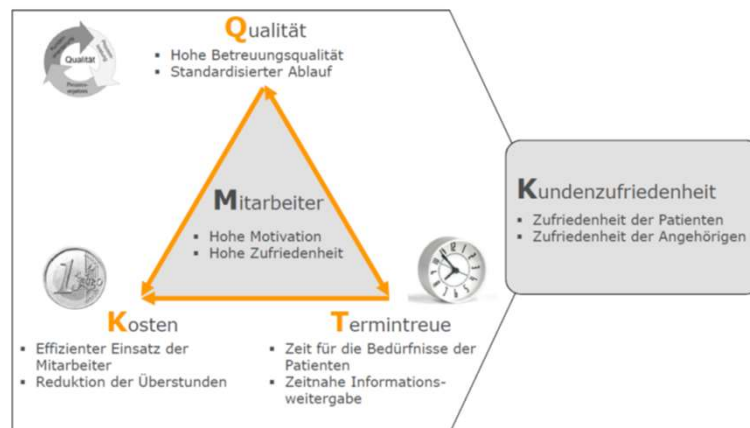
## LEAN-Management

bezeichnet Methoden zur effizienten Gestaltung der Arbeitsabläufe

- ✓ Die Betrachtung erfolgt aus Sicht des Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- ✓ Der Prozess wird getrennt nach wertschöpfenden und verschwenderischen Arbeitsanteilen
- ✓ Das Ziel ist die Reduktion von Verschwendung im Prozess

Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

## Die Ziele sind immer: Qualität, Termintreue und Kosten



Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

### Arbeitsprozesse: Wertschöpfung

Wie viele der Tätigkeiten/ Funktionen sind zur Erfüllung der Aufgabe unbedingt notwendig?

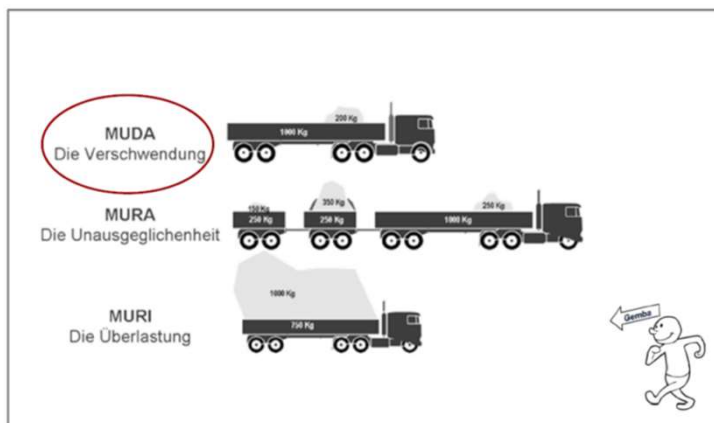
Wofür wäre/ist der Kunde bereit, Geld zu bezahlen?

Wie viele Tätigkeiten haben wirklich einen Bezug zu dem, was der Kunde sieht und was für ihn wichtig ist?

Alles, was zum Wohlbefinden des Kunden beiträgt, ist Wertschöpfung.

Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

### Arbeitsprozesse: Wertschöpfung



Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

### WER macht WANN WAS und WIEVIEL? Arbeitspakete gerecht verteilen!

Muda (jap.) = „sich abmühen“ oder „sinnloser Aufwand“.  
„Verschwendung“

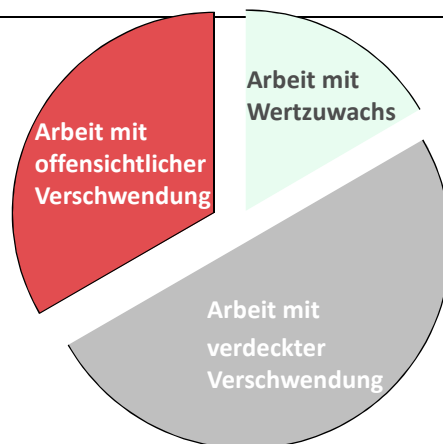
- bezeichnet alle Tätigkeiten, welche nicht unmittelbar der Wertschöpfung dienen, also jede Aktivität, die Ressourcen verbraucht (Kosten verursacht), aber keinen Mehrwert erzeugt.
- Muda gilt es zu vermeiden.

Bertagnolli, Frank (2006): Lean Management

2

12

### Arbeitsprozesse: Wertschöpfung



#### Offensichtliche Verschwendung

Anteil der Tätigkeiten, die offensichtlich nicht notwendig sind, um Mehrwert zu generieren

Beispiel: Suchen der Materialien, Warten

#### Verdeckte Verschwendung

Arbeiten, die keinen Wertzuwachs bringen, aber getan werden müssen

Beispiel: Informationsfluss

Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

2

13

### KAIZEN: Die sieben Verschwendungsarten



- „Überproduktion“**
  - Doppelarbeit
  - Mehrfachdokumentation
- Flächen**
  - Falsche Lagerung
  - Lagerung nicht benötigter Materialien
- Bestände**
  - Übermäßige Bestellung von Einmalartikeln
  - Fehlende Bedarfsausrichtung
- Schnittstellen**
  - Nachfragen, weil wichtige Informationen vergessen wurden
  - Suchen nach der relevanten Information
- Fehler/Nacharbeit**
  - Falsche Medikation
  - Falsche Behandlung
- Wartezeit**
  - Warten auf die Kollegen/Informationen/etc.
- Transport/Wege**
  - Mehrfaches Hin- und Herlaufen, da das benötigte Material nicht vor Ort zur Verfügung steht

2

14

### Arbeitsprozesse: Wertschöpfung

Die Verbesserung der Abläufe hat zum Ziel, **die wertschöpfenden Anteile zu erhöhen.**

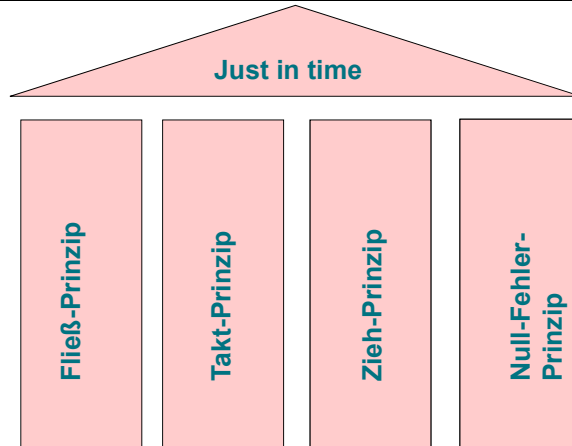
Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

2

15



Die Kopplung und Ausrichtung der Prozesse – ein erster Schritt für ein schlankes Unternehmen



Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

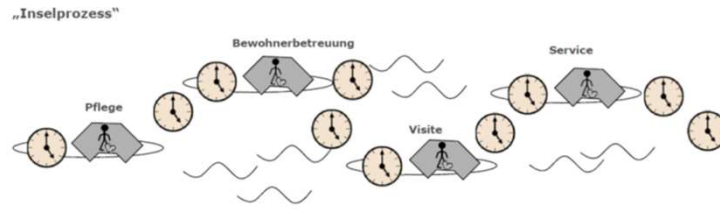
„Just-in-time“ Vision macht klare Aussagen, wie Prozesse funktionieren sollen

„Just-in-time“ - 5 R

- |        |                     |             |
|--------|---------------------|-------------|
| das    | richtige Teil       |             |
| in der | richtigen Qualität  | Null Fehler |
| zum    | richtigen Zeitpunkt | Jetzt       |
| in der | richtigen Menge     | Ein Teil    |
| am     | richtigen Ort       | Hier        |
- 

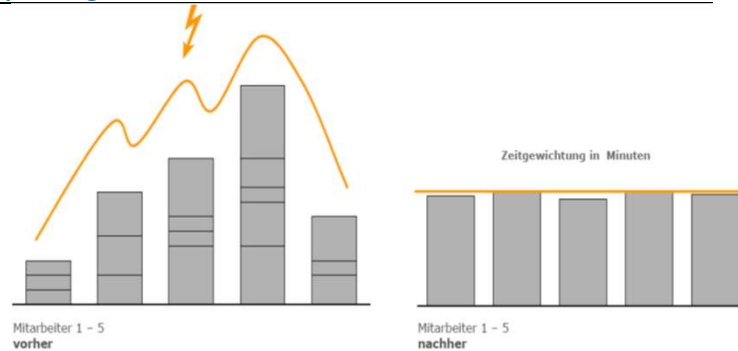
Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

Der klassische Ablauf ist häufig gekennzeichnet durch isolierte Tätigkeiten und Wartezeiten



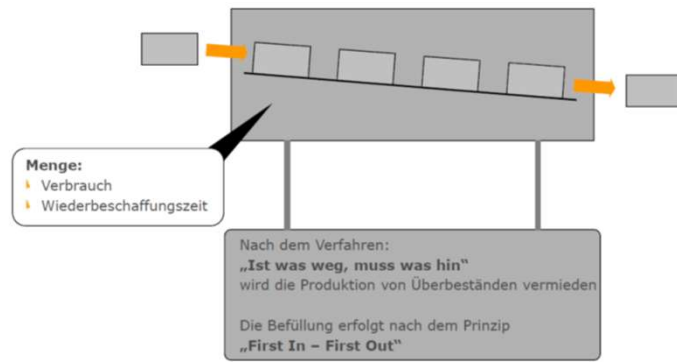
Tätigkeiten/Abteilungen     Wartezeit  
 Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

**WER macht WANN WAS und WIEVIEL?  
Arbeitspakete gerecht verteilen!**



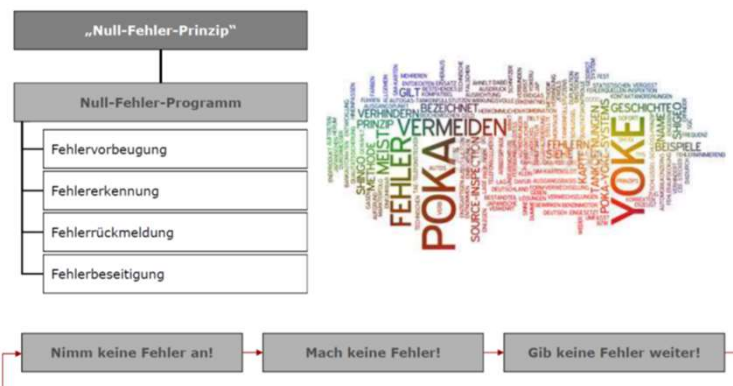
Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

### Das Ziehprinzip ist vergleichbar mit einem Supermarkt; der Kunde steuert die „Bedarf“



Vgl. Heymann, Heike: Unterlagen Firma MediCrew

### Erhöhung der Prozessstabilität



### Erhöhung der Prozessstabilität

- Streben aller Beteiligten, die Fehlerrate gegen Null zu reduzieren
- Prozesse und Handlungsanweisungen sicher, nachvollziehbar und steuerbar machen
- Poka Yoke (jap.) = Vermeiden unbeabsichtigter Fehlhandlungen
- Maßnahmen bzw. Einrichtungen zur sofortigen Fehlerentdeckung und -vermeidung

Ziel: innerhalb eines Ablaufes eine Null-Fehler-Qualität zu erreichen  
Fehlervermeidung statt Fehlerkontrolle

### Kaizen/LEAN/Kanban

#### Möglichkeiten auf 3 Ebenen

- Arbeitsprozesse
- Dienstplanung
- Lagerhaltung

### Machtbeziehung

**Michel Foucault:** Dilemma der psychischen Abhängigkeit

**Pastoratsmacht** besondere Form der Machtausübung > eine auf das Individuum gerichtete Machttechnik, mit dem Ziel, dieses beständig und stetig zu lenken

Beratungsinhalte  
Formen des Explorierens  
Formen des Fragens  
Führung des Gespräches

können im Sinne der Selbst-reflexion ausgeübt werden und zur Mündigkeit führen

> Offene Fragen, Anregung zur Narration, Warten, Regressionsförderung durch Spiegeln und Verbalisieren der Gefühle

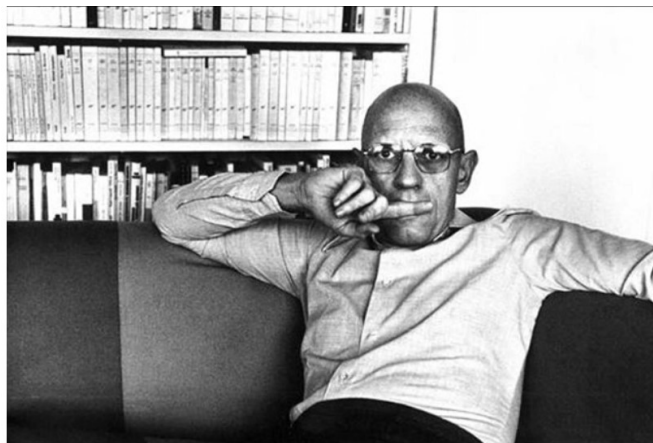
Gröning (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen

3

24

### Machtbeziehung

**Michel Foucault**



Gröning (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen

3

25

### Machtbeziehung

#### Michel Foucault

- Macht ist Form von komplexen und strategischen Situationen
- Nicht immer die selbe
- Entsteht durch Wissen, das sich durchsetzt
- Bislang Annahme: Staat, Personen, herrschende Klassen haben Macht
- Foucault: relationale Macht
- Beziehung zwischen Individuen und Personengruppen
- Machtverhältnisse, Machtbeziehungen
- Wissen über andere, beobachten

Gröning (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen

3

26

### Machtbeziehung

#### Michel Foucault

- Machtbeziehung ↔ Wissen
- Auch in Krankenhäusern, Schulen, ...
- Macht
  - zirkuliert
  - funktioniert in einer Kette
  - Netz

Gröning (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen

3

27

### Sprache steuert unsere Emotionen und unser Denken

- Zu Veränderungen ermutigen: Du schaffst das schon
- Sprache ist das wichtigste Mittel, um Veränderungen bei anderen zu bewirken
- *Emotionale Vorbereitungssätze (Bsp. S.96)*
  - Und schon ...
  - Wenn Sie ..., dann ...
  - Um zu wissen, was ... , ist es manchmal notwendig, ...
  - Sicher haben Sie auch schon darüber nachgedacht, dass ...
  - Sie wissen vielleicht noch nicht genau, ...
  - Vielleicht haben Sie schon eine Idee davon, ...
  - Es kann sein, dass Sie sich schon seit einiger Zeit damit beschäftigen ...
  - Früher oder später ...

Schmidt-Tanger, Martina (2012): Change – Raum für Veränderung. Paderborn

4

28

### Sprache steuert unsere Emotionen und unser Denken

- *Sachverhalte motivierend präsentieren (Menschen mit freundlichen Worten in die richtige Stimmung versetzen)*
  - Sie wundern sich vielleicht, wie einfach es ist, ...
  - Und jede Information zu diesem Thema kann dazu führen ...
- Entscheiden und handeln erleichtern
  - Es ist vielleicht ganz einfach, ...
  - Durch die Entscheidung ist es möglich, ...
  - Sie wollen ... und ...

Schmidt-Tanger, Martina (2012): Change – Raum für Veränderung. Paderborn

4

29

### Sprache steuert unsere Emotionen und unser Denken

- Zu Veränderungen führen - Change-Talk
  - Fokus auf gewünschte Effekte (Metaziel)
  - Schwierigkeiten und Probleme sind Phasen
  - Wünsche statt Vorwürfe
  - Kompetenzen finden
  - Fokussieren Sie auf Ausnahmen

Schmidt-Tanger, Martina (2012): *Change – Raum für Veränderung*. Paderborn

---

#### Impressum

Erprobung Zertifikatskurs *Changemanagement*

Autor\_innen: Dr. Beate Hilbert, [www.sob-hilbert.de](http://www.sob-hilbert.de)

PRAWIMA – PRAxisWissenschaftsMAster

Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Datum: 15. November 2019



### Quellennachweis

---

- Bertagnolli, Frank: Lean Management. Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie
- Gröning (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen
- Rohm, Armin (2015): Dienstalterpolonaise. In: Change-Tools. Bonn
- Schmidt-Tanger, Martina (2012): Change – Raum für Veränderung. Paderborn
- Syska, Andreas (2006): Produktionsmanagement. Wiesbaden