

Christina Wiese

Der Weg zum Lean-Hospital.
Anforderungen an Führungskräfte für die
erfolgreiche Etablierung von
Lean-Management im Spital

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2018 GRIN Verlag
ISBN: 9783668822047

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/436036>

Christina Wiese

Der Weg zum Lean-Hospital. Anforderungen an Führungskräfte für die erfolgreiche Etablierung von Lean-Management im Spital

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

MASTERTHESIS

**SCHRIFTLICHE ARBEIT VERFASST AN DER SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW,
ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN**

TITEL:

**DER WEG ZUM LEAN HOSPITAL.
ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE
FÜR DIE ERFOLGREICHE ETABLIERUNG VON
LEAN MANAGEMENT IM SPITAL.**

ABGABEDATUM & ABGABEORT:

20.05.2018, WINTERTHUR

STUDIENGANG:

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION – MAJOR HEALTH ECONOMICS AND HEALTHCARE MANAGEMENT

Management Summary

Spitäler stehen unter Druck. Steigende Kosten, zunehmender Wettbewerb, freie Spitalwahl sowie knappe finanzielle Mittel fordern die Branche heraus, zeitnah geeignete Optimierungsmassnahmen zu ergreifen. Mit der Einführung des leistungsorientierten Abrechnungssystems DRG im Jahr 2012 stieg der Optimierungsdruck spürbar und seit dem Inkrafttreten des neuen TARMED-Tarifs per 01.01.2018, ist das Thema wieder brandaktuell. Zahlreiche Experten sehen in Lean Management eine geeignete Methode, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Die Übertragung dieses, aus der Industrie stammenden Management-Konzepts, stellt allerdings eine Vielzahl an Herausforderungen dar.

Ziel dieser Arbeit ist, einen der wichtigsten Aspekte für die erfolgreiche Etablierung von Lean Management im Spital zu beleuchten: Führung. Diverse Studien stellen die Wichtigkeit einer guten Führung für den Erfolg von Lean Management-Massnahmen heraus, benennen oder quantifizieren diese aber nur unzureichend. Die Arbeit befasst sich mit der Definition eines detaillierten Anforderungsprofils und stellt ein Tool zur Selbstevaluation in der Praxis zur Verfügung. Dieses soll Spitälern bei der Einführung von Lean Management-Massnahmen als wirkungsvolles Instrument zur Seite stehen und bietet Führungskräften die Möglichkeit die persönliche *Lean-readiness* zu testen und Optimierungspotential gezielt zu identifizieren.

Zur Aufbereitung des Anforderungsprofils wird, auf Basis des aktuellen Stands des Wissens in der Führung im Lean Management im Spital, eine Erhebung mittels Fragebogen in drei heterogenen Schweizer Spitälern durchgeführt. Die Ergebnisse bilden die Basis für den Abgleich in der Selbstevaluation. Abschliessend wird das entwickelte Tool hinsichtlich Anwenderfreundlichkeit, Exaktheit der Ergebnisse und Nützlichkeit am UniversitätsSpital A. getestet.

Das Anforderungsprofil quantifiziert die Aspekte Persönlichkeitsdimensionen anhand der Big-Five, Mitarbeiter- vs. Aufgabenorientierung und definiert die Wichtigkeit der Führungskompetenzen. Führungskräfte, welche für die erfolgreiche Etablierung von Lean Management gerüstet sein wollen, müssen überdurchschnittlich extrovertiert, verträglich, offen und gewissenhaft sein. Gleichzeitig sollten die Werte in der Dimension Neurotizismus unterhalb des Durchschnitts liegen. Es ist auf einen mitarbeiterorientierten Führungsstil zu achten, wobei der Fokus auch auf der Strukturierung von Aufgaben und auf der Definition von

Standards liegen sollte. Zeitgleich wird eine hohe Selbst- und Sozialkompetenz sowie Veränderungsfähigkeit und ganzheitliches Denken gefordert.

Das erarbeitete Anforderungsprofil stellt, in einem nur in Ansätzen erforschten und zeitgleich hochaktuellen Gebiet, einen bedeuteten Beitrag für Theorie und Praxis dar, da die relevanten Führungskompetenzen und -eigenschaften erfasst und quantifiziert wurden. Mit der Erstellung des Selbstevaluations-Tools wurde ein wichtiges Instrument für die Praxis zu Verfügung gestellt, welches Spitäler dabei unterstützt Kosten und Zeit, durch die Vermeidung von Fehlbesetzungen einzusparen und Lean Management erfolgreich zu etablieren.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis.....	8
1 Ausgangslage & Problemstellung.....	9
1.1 Erkenntnisziel, Forschungsfrage und Abgrenzung.....	10
1.2 Methodik.....	11
1.3 Aufbau der Arbeit.....	13
2 Theoretische Grundlagen & Stand des Wissens	14
2.1 Lean Management	14
2.1.1 Grundlagen	14
2.1.2 Drei Ebenen von Lean.....	17
2.1.3 Lean-Hospital	19
2.2 Führung.....	23
2.2.1 Führungsprozess und Rahmenbedingungen der Führung	23
2.2.2 Führungstheorien & Persönlichkeitsdimensionen.....	26
2.2.3 Führungskompetenzen	35
2.3 Führung im Kontext der Etablierung von Lean Management im Spital	40
2.4 Fazit zum theoretischen Hintergrund und Forschungsstand.....	44
3 Empirische Forschung: Anforderungen an Führungskräfte für die erfolgreiche Etablierung von Lean Management im Spital.....	46
3.1 Methodik.....	46
3.1.1 Untersuchungsstrategie	46
3.1.2 Auswahl der Datenerhebungsmethode & Erstellung des Fragebogens	48
3.2 Datenerhebung & Datenaufbereitung.....	58
3.2.1 Stichprobenbeschreibung	58
3.2.2 Datenerhebung	59

3.2.3	Datenaufbereitung	59
4	Resultate und Ableitung des Anforderungsprofils.....	60
4.1.1	Allgemeine Merkmale.....	60
4.1.2	Persönlichkeitsdimensionen.....	61
4.1.3	Mitarbeiter- vs. Aufgabenorientierung.....	64
4.1.4	Führungskompetenzen	66
4.1.5	Abschlussfrage	74
5	Tool zur Selbstevaluation	76
5.1	Erstellung des Tools	76
5.2	Praxischeck des Tools am Universitätsspital A.....	86
5.2.1	Ergebnisse des Praxischecks	88
6	Fazit.....	92
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	92
6.2	Schlussfolgerungen und Implikationen	94
6.3	Limitationen und Ausblick	95
	Literaturverzeichnis.....	97
	Anhang	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Spannungsdreieck zwischen Qualität, Durchlaufzeit und Kosten	15
Abbildung 2: Die fünf Kernprinzipien von Lean Management	16
Abbildung 3: Die drei Ebenen von Lean.....	18
Abbildung 4: Ohio-State-Leadership-Quadrant	31
Abbildung 5: Kompetenzmodell	37
Abbildung 6: Anforderungsprofil Big Five.....	62
Abbildung 7: Gegenüberstellung Anforderungsprofil und Referenzwerte Big Five	63
Abbildung 8: Auswertung Anzahl Nennungen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	65
Abbildung 9: Anforderungsprofil Fachkompetenzen	69
Abbildung 10: Anforderungsprofil Selbstkompetenz	70
Abbildung 11: Anforderungsprofil Sozialkompetenz	71
Abbildung 12: Anforderungsprofil Umsetzungskompetenz	72
Abbildung 13: Anforderungsprofil Methodenkompetenz.....	73
Abbildung 14: Tool Selbstevaluation - Teil 1 Persönlichkeitsdimensionen.....	77
Abbildung 15: Tool Selbstevaluation - Teil 2 Verhalten und Interaktion.....	79
Abbildung 16: Tool Selbstevaluation - Teil 3 Persönlichkeit	81
Abbildung 17: Tool Selbstevaluation - Ergebnisteil Barometer	82
Abbildung 18: Tool Selbstevaluation - Ergebnisteil gesamt, Seite 1.....	83
Abbildung 19: Tool Selbstevaluation - Ergebnisteil gesamt, Seite 2.....	84
Abbildung 20: Tool Selbstevaluation - Ergebnisteil gesamt, Seite 3.....	85
Abbildung 21: Fragebogen Nutzertest Tool zur Selbstevaluation	88
Abbildung 22: Auswertung Praxischeck - Anwenderfreundlichkeit	89

Abbildung 23: Auswertung Praxischeck - Exaktheit der Ergebnisse	90
Abbildung 24: Auswertung Praxischeck - Mehrwert Teil 1	90
Abbildung 25: Auswertung Praxischeck - Mehrwert Teil 2	91