

Abstract

Titel:

Die lernende Organisation als Grundlage für die Implementierung der Lean-Philosophie. Empfehlungen für ein Ausbildungskonzept.

Kurzzusammenfassung:

Im Rahmen der Masterarbeit werden die Grundlagen der Lean-Philosophie und die theoretischen Grundlagen der lernenden Organisation analysiert und miteinander verglichen. Zudem werden auf Basis der aktuellen Literatur konkrete Empfehlungen zur Implementierung der Lean-Philosophie in ein Unternehmen sowie Empfehlungen für ein Ausbildungskonzept Lean gemacht.

Verfasser/in: Jindra Helen

Herausgeber/in: Hagmann Walter

Veröffentlichung (Jahr): 2020

Zitation: Jindra Helen, 2020, Die lernende Organisation als Grundlage für die Implementierung der Lean-Philosophie. Empfehlungen für ein Ausbildungskonzept.
FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

Schlagworte: Lean Management, Lean Hospital, Lernende Organisation, Lean-Philosophie, Implementierung

Ausgangslage

Lean ist eine umfassende Management-Methode aus der Industrie, welche sich auch im Krankenhaus immer mehr zur führenden Management-Philosophie entwickelt. Die Implementierung der Lean-Philosophie ist ein langer Prozess und beeinflusst neben der Prozess-Ebene auch die Kultur- und Management-Ebene. In der Literatur über Lean Management wird unzählige Male auf die Herausforderungen in Zusammenhang mit der Implementierung der Lean-Philosophie in einem Unternehmen eingegangen. Dennoch wird dieses Thema häufig gar nicht oder nur am Rande bearbeitet. Ein wichtiger Pfeiler bei der Implementierung der Lean-Philosophie in die Praxis bildet das Ausbildungskonzept, welches bei der Einführung der Lean-Philosophie unbedingt berücksichtigt werden muss.

Neben Lean bilden auch die Disziplinen der lernenden Organisation eine wichtige Grundlage dafür, dass Unternehmen und Organisationen schnell auf Veränderungen reagieren können und somit besser auf Veränderungen vorbereitet sind. Dies ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen, da die Krankenhäuser aktuell einem enorm zerstörerischen Strukturwandel unterworfen sind und die Komplexität innerhalb der Krankenhäuser sehr hoch ist. Lean sowie die Grundlagen der lernenden Organisation helfen, schneller auf den Wandel reagieren zu können, die Komplexität zu überblicken und das Lernpotenzial auf allen Ebenen des Unternehmens zu erschliessen.

Ziel

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Fragestellung, wie die Lean-Philosophie in einem Unternehmen implementiert werden kann, damit diese auch erfolgreich gelebt und nachhaltig umgesetzt wird. Senge stellt die Grundsätze einer lernenden Organisation als Basis eines erfolgreichen Change in den Fokus, weshalb die Implementierung der Lean-Philosophie aufbauend auf den Grundsätzen einer lernenden Organisation diskutiert und aufgezeigt wird. In einem ersten Schritt wird daher erarbeitet, ob Lean Management die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation fördert und somit den Wandel hin zu einer lernenden Organisation unterstützt. Wegleitend dafür ist folgende Fragestellung:

«Unterstützt die Lean-Philosophie die Entwicklung einer Organisation hin zu einer lernenden Organisation?»

In einem zweiten Schritt werden basierend auf den theoretischen Grundlagen Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Lean Management im Rahmen eines Ausbildungskonzepts für ein Akutkrankenhaus ausgearbeitet. Wegleitend dafür ist folgende Fragestellung:

«Wie können die Erkenntnisse aus der Literatur in einem Ausbildungskonzept innerhalb eines Akutspitals umgesetzt werden?»

Vorgehen

Nach der Beschreibung der Ausgangslage und der damit verbundenen Herausforderung werden die Grundlagen der Lean-Philosophie sowie die theoretischen Grundlagen der lernenden Organisation ausgearbeitet und gegenübergestellt. Dies ermöglicht die Beantwortung der ersten Fragestellung. Nach einem Vergleich der beiden Theorien werden auf Basis aktueller Literatur konkrete Handlungsempfehlungen zur Implementierung der Lean-Philosophie in ein Unternehmen sowie für ein Ausbildungskonzept Lean für ein Akutkrankenhaus gemacht.

Für die vorliegende Arbeit werden Fachbücher aus dem Bereich «Lean Management» sowie aus dem Bereich «Lernende Organisation» und «Lean Hospital» miteinbezogen. Zur Gewährleistung einer möglichst hohen Aktualität der Erkenntnisse werden nur Fachbücher mit Erscheinungsdatum ab 2015 einbezogen. Sekundärzitate oder Verweise auf Literatur älteren Datums, welche in den Fachbüchern aufgenommen werden, werden ebenfalls miteinbezogen.

Erkenntnisse

Die vorliegende Arbeit kommt zum Schluss, dass sich ein Unternehmen durch die Implementierung der Lean-Philosophie und durch die Ausrichtung aller Bereiche nach Lean, zu einer lernenden Organisation entwickelt. Die Lean-Philosophie unterstützt somit die Entwicklung einer Organisation hin zu einer lernenden Organisation.

Auf Basis der aktuellen Literatur werden konkrete Empfehlungen für ein Ausbildungskonzept Lean in einem Akutkrankenhaus nach folgenden Themenbereichen ausgearbeitet: Thema Interdisziplinarität, Hierarchiestufen, Lean-Manager/Lean-Managerin und Stufengerechtigkeit. Es wird ein stufengerechtes Training mit angepasstem Mengengerüst empfohlen, welches in interdisziplinären Gruppen unabhängig der Hierarchiestufen durchgeführt wird. Für Führungspersonen wird eine separate Schulung vorgeschlagen, da sie im gesamten System eine relevante Rolle einnehmen. Der Einsatz einer Lean-Expertin oder eines Lean-Experten wird empfohlen.

In Bezug auf das Ausbildungskonzept Lean in einem Krankenhaus gibt es in der aktuellen Literatur nur sehr wenige Autoren, die sich vertieft damit beschäftigt haben. Leider konnten nur zwei Quellen zur Ausarbeitung dieser Fragestellung beigezogen werden, die jedoch

beide von denselben Autoren stammen. Aufgrund dieser einseitigen Information in Bezug auf das Ausbildungskonzept kann keine gesicherte Aussage darüber gemacht werden, ob diese Empfehlungen tatsächlich Best-Practice sind. Insgesamt kann aber gesagt werden, dass die Empfehlungen der Autoren unter Einbezug der aktuellen Literatur sehr schlüssig und nachvollziehbar sind.

Literaturquellen

- Angerer, A. (2015). Die Lean-Philosophie in der Praxis. In D. Walker (Hrsg.), *Lean Hospital. Das Krankenhaus der Zukunft* (S. 49-76). Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Angerer, A., & Drews, T. (2018-2019). Design des Transformations-Trainings. In A. Angerer (Hrsg.), *LHT-BOK. Lean Healthcare Transformation. Body of Knowledge*. (S. 122-126).
- Angerer, A., & Drews, T. (2018-2019). Lean-Training: Die Grundprinzipien. In A. Angerer (Hrsg.), *LHT-BOK. Lean Healthcare Transformation. Body of Knowledge* (S. 127-129).
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2018). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Drews, T., & Angerer, A. (2018-2019). Stufenkonzept Lean-Training. In A. Angerer (Hrsg.), *LHT-BOK. Lean Healthcare Transformation. Body of Knowledge*. (S. 130-133).
- Drews, T., Walker, D., & Vetterli, C. (2015). Lean-Kompetenz aufbauen. In D. Walker (Hrsg.), *Lean Hospital. Das Krankenhaus der Zukunft* (S. 111-120). Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Gorecki, P., & Pautsch, P. (2018). *Praxisbuch Lean Management. Der Weg zur operativen Excellence*. München: Carl Hanser Verlag.
- Scholz, A. (2016). *Die Lean-Methode im Krankenhaus. Die eigenen Reserven erkennen und heben*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Senge, P. M. (2017). *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.