

Scuola universitaria professionale  
della Svizzera italiana

**SUPSI**

**FFHS** 

Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig

Mitglied der SUPSI

***Der Entwicklungsweg zur lernenden Organisation***  
*Fallstudie über die quantitative Messung des*  
*Transformations-Fortschritts der Spital Männedorf AG*

**Master-Thesis im Master of Science in Business Administration**  
**with a Major Innovation Management der Fernfachhochschule Schweiz**

---

Autor: *Dominik Moser*  
*[www.dominikmoser.ch](http://www.dominikmoser.ch)*

Einreichdatum: *10. Januar 2018*

Referent: *Dr. Natascha Hebestreit*

## Management Summary

Für regionale Krankenhäuser stellt der zunehmende Wettbewerb im Gesundheitswesen eine Herausforderung dar. Mit der Vision «kompetent umsorgt» beabsichtigt das Spital Männedorf die konsequente Ausrichtung der Abläufe auf die Patientinnen und Patienten. Die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz soll speziell das Wort «umsorgt» ausdrücken, als Unterschied zur sonst gängigen medizinischen **Versorgung**. Dafür will das Management das Krankenhaus mittels der Lean Philosophie zu einer lernenden Organisation entwickeln. Daraus resultierte die zentrale Forschungsfrage: Wie lässt sich der Entwicklungsfortschritt hin zur lernenden Organisation quantitativ ermitteln und im Transformationsprozess verfolgen?

Die Masterarbeit leitet anhand der bestehenden Literatur mehrere Messindikatoren sowie positive Rahmenbedingungen für den Transformationsprozess ab. Auch werden Widersprüche aus der Literatur kritisch diskutiert. Ein Beispiel dafür bildet die Erarbeitung von standardisierten Prozessen. In Expertenorganisationen sei dies aufgrund der Komplexität nicht möglich; hingegen bilden in der Theorie zum Lean Management Standards eine wesentliche Grundlage für den Lernprozess. Folgende inhaltliche Schwerpunkte für die quantitative Messung resultieren aus dem Theorie-Teil für die Messung der Transformation: Ausrichtung der Organisation auf die Wertsteigerung zugunsten der Kunden, Veränderungsbereitschaft der Individuen sowie die Balance zwischen Innovation und Tradition.

Um die «Veränderungsbereitschaft der Individuen» weiter zu vertiefen wurde in einer Fallstudie nach Yin (2013) am Spital Männedorf und dem Universitäts-Kinderspital Zürich der Widerstand gegenüber Veränderungen untersucht (Resistance to Change nach Oreg et al. (2008); RTC). 85 Personen beteiligten sich an der Befragung. Sehr ausgeprägt war der Widerstand gegenüber Veränderungen auf der Intensivstation in Männedorf. Ein Zusammenhang zwischen der Einführung der Lean Methodik und der Veränderungsbereitschaft konnte im Rahmen der Untersuchung nicht beobachtet werden. Ebenso besteht kein Muster in Bezug auf Alter und Bildungsabschluss. Die Auswertung muss jedoch aufgrund der kleinen Stichprobenmenge kritisch betrachtet werden.

Die RTC-Skala eignet sich für die Anwendung im Krankenhaus. Ich empfehle der Spitalleitung die Durchführung der Befragung auf weiteren Abteilungen sowie Messwiederholungen im Jahresverlauf, um den Fortschritt verfolgen zu können.