

Klare Prozesse dienen der Effizienz und verbessern die Sicherheit in der medizinischen Versorgung

Im Gesundheitswesen agil ans Ziel

Im Zeitalter des schnellen Wandels halten agile Organisations- und Arbeitsformen auch im Gesundheitswesen Einzug. Es genügt jedoch nicht, sich vorzunehmen, agil zu werden. Unternehmen müssen auch die Arbeitsweisen und Arbeitsabläufe verändern – und dabei das Personal mitnehmen.

Die Digitalisierung, steigende Kosten, hohe Qualitätsansprüche und der Mangel an Fachpersonal haben dazu geführt, dass im schweizerischen Gesundheitswesen viele Unternehmen begonnen haben, ihre Organisation sowie die Prozesse in Frage zu stellen. Inklusiv der riesigen Herausforderung Covid-19 trägt all das dazu bei, dass man schnell und agil zu Lösungen kommen muss. Wissenschaftler, Organisations-Experten und Managementberater hegen keinen Zweifel daran, dass agile Arbeitsmethoden in Zukunft unverzichtbar sein werden.

Will man grosse Projekte umsetzen, muss man Organisations- und Arbeitsformen wählen, die Flexibilität und schnelles Lernen in kurzen Iterationen erlauben. Erster und wohl wichtigster Schritt, um diese Aufgaben zu stemmen, ist die Akzeptanz der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden, grundlegende Änderungen in der täglichen Arbeit zuzulassen und offen für Neues zu sein.

Herausforderung fürs Management

Eine neue Rolle in der agilen Arbeit bekommt das Management. Statt Anweisung und Kontrolle stehen Unterstützung und Ermutigung im Vordergrund. An Stelle von kleinteiliger Planung stehen klare Ziele und Leitlinien, die es ermöglichen, schnell auf Veränderungen zu reagieren.

Die grösste Aufgabe heisst Digitalisierung. Sieht man die Digitalisierung als Labyrinth an, ist die Agilität eine grosse Unterstützung bei der Navigation. Auch im Gesundheitswesen ist Agilität deshalb in aller Munde. Immer mehr Spitäler und andere Gesundheitseinrichtungen beschäftigen sich zunehmend mit dem Potenzial agiler Arbeitsweise. Agile Methoden sind für eine bessere Forschung und Entwicklung im Gesundheitssektor gefragt, aber noch zu wenig genutzt. Doch was verbirgt sich dahinter? In erster Linie fordert sie Vernetzung respektive Kooperation sowie ein ganzheitliches Denken. Sprechen wir von Führung, heisst dies, dass jeder Mitarbei-

tende mit seinen Eigenarten zu führen ist. Man führt individuell im Sinne von flexibel. Basis ist eine hohe Identifikation mit dem Unternehmensleitbild, den Unternehmenswerten, der Wertschätzung, der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und vor allem auch eine gemeinsame Orientierung an den Patienten-Bedürfnissen.

Schematischer, steifer Führungsstil ist passé

Agiles Verhalten steht oft im Widerspruch zu eingespielten, festen Prozessen und klaren Hierarchien in der Führung eines Krankenhauses. Vor allem dann, wenn der Führungsstil schematisch und steif ist. In der Gesundheitsbranche sind klare Prozesse in den operativen Tätigkeitsfeldern eminent wichtig. Sie dienen der Effizienz und verbessern die Sicherheit in der medizinischen Versorgung. In anderen Bereichen, besonders in der Personalführung, können Prozesse im Weg stehen, wenn schnell auf neue Rahmen-

bedingungen reagiert werden muss. In der Agilität sind die Mitarbeitenden gefordert, im definierten Rahmen, hauptsächlich als integriertes Team, Lösungen zu finden. Die Führungsperson sorgt für den passenden Rahmen und den entsprechenden Freiraum, und das individuell für jeden Mitarbeitenden, der somit autonomer und auf kürzeren Wegen agiert, jedoch immer das Teamziel vor Augen hat.

Für Führungspersonen auf allen hierarchischen Ebenen gibt es im beruflichen Alltag zwei Wege zu berücksichtigen, die zum Ziel führen. Einerseits führen sie mit klar strukturierten Vorgaben Prozesse, die - beispielsweise bei Ärzten - im Extremfall über Leben und Tod entscheiden. Bei solchen Entscheiden können keine Diskussionen stattfinden, es muss zum Wohle der Patienten schnell reagiert werden. Andererseits gibt es viele Führungssituationen, die eine entsprechende Reflektion der Situation zulassen, Führungspersonen also Agilität walten lassen kön-





Susanne Hurni, Rektorin wittlin stauffer, Bildungs-Institution für Kaderpersonen im Gesundheitswesen.

nen. Und ja, diese Ambidextrie der Führung ist ein zusätzliches Anforderungskriterium an agile Führungskräfte.

Agilität bedeutet einen Kulturwandel

Agilität bedeutet auch Kulturwandel, der eine Anpassung der Organisation und vor allem der

Führungshaltung mit sich bringt. Hier sind Geduld und Flexibilität angesagt. Macht und Hierarchie rücken in der Führung in den Hintergrund. Das Kaderpersonal übernimmt neben Managementaufgaben auch die Rolle eines Coachs und eines «Leaders». In der Coaching-Rolle agiert die Führungskraft vornehmlich im Bereich Leistungsfähigkeit über Kompetenzentwicklung, Konfliktlösung und Motivation. In der Rolle des Leaders sind Faktoren wie Vorbild, Integrität, Wertschätzung oder eine klare Zukunftsausrichtung zentral.

Um agil zu sein, braucht es kompetente und entscheidungsfähige Teams in allen operativen Bereichen, die in kleinen Schritten, kontinuierlich und mit einem klaren, kurzfristigen Optimierungs-Ziel vor Augen, gemeinsam verbessern. Dabei erhalten sie von ihren Führungskräften die maximal mögliche Unterstützung. Man kommt schrittweise, in kurzen Zyklen, voran. Nach jedem Schritt holt man Feedback ein und prüft, ob man sich noch auf dem richtigen Weg befindet.

Es gibt bereits Bereiche und Teams im Gesundheitswesen, die agil und selbstorganisiert arbeiten. Sie agieren schnell, effizient und risikobewusst. Dennoch nimmt man sich Zeit, um innezuhalten und zu hinterfragen, ob man auf dem richtigen Weg ist. Aus Retrospektiven leitet

man Verbesserungen ab. So funktioniert ein effektives Qualitäts- und Risiko-Management.

Eindeutig eine Frage der persönlichen Haltung

Kommunikation, Wissensverteilung und permanente Verbesserung sind ebenfalls wichtige Pfeiler auf der anspruchsvollen Strecke zur Agilität des Gesundheitswesens. Agilität als solche ist nicht eine Frage von technischen Tools, sondern vor allem eine Frage der persönlichen Haltung hierzu. Jedoch können auch in Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung spezifische Plattformen oder Instrumente die Kooperation unter den Mitarbeitenden massiv erleichtern und so den Erfolg massgeblich unterstützen.

Wie eine Klinik agiles Führen erfolgreich umsetzt, zeigt das nachfolgende Interview mit Felix Schaub, Projektleiter in der Psychiatrischen Dienste Aargau AG.

Weitere Informationen

www.wittlin-stauffer.ch



Felix Schaub über die matchentscheidenden Faktoren der agilen Führung «Man muss die richtigen Menschen im Boot haben»

Felix Schaub unterrichtet seit sieben Jahren für wittlin stauffer. Hauptberuflich arbeitet er als Projektleiter in der Psychiatrischen Dienste Aargau AG. Als gelernter Pflegefachmann hatte er diverse Führungsfunktionen in der Somatik inne und war in der Unternehmensberatung tätig. Schaub beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Agilität.



Felix Schaub, Projektleiter Psychiatrische Dienste Aargau AG

Herr Schaub, Sie haben diesem Interview unter einer Bedingung zugestimmt: Keine «Schaumschlägerei».

Felix Schaub: Agil ist das neue Lean im Schweizer Gesundheitswesen: Das Wort wird völlig inflationär für alles Mögliche und Unmögliches verwendet. Eine Heerschar von Beratern verspricht durch die Anwendung agiler Methoden und Tools den schnellen Erfolg. Das ist realitätsfern – oder eben Schaumschlägerei.

Was bedeutet «agil sein» für Sie?

Die Einsicht, dass die einzige Konstante in meinem Leben die Veränderung ist. Auf diese gilt es, clever und zeitgerecht zu reagieren. Clever zu sein bedeutet, kluge Entscheidungen zu fällen. Schnell zu reagieren bedeutet, die Entscheidungen schnell echt umzusetzen – nicht nur auf Papier oder für die Medien. Wie kommen in unseren komplexen Organisationen kluge Entscheidungen und schnelle Umsetzungen zustande? In und mit den funktionsübergreifenden Teams. In diesem Sinn bin ich durchaus ein Fan von Agilität.

Wollen Sie den Chefposten abschaffen?

Nein, den Chefposten und die Hierarchie braucht es auch in Zukunft. Aber die Anforderungen und

Erwartungen haben sich verändert: Die neue Rolle der Chefin und des Chefs liegt darin, die Rahmenbedingungen zu definieren und mit grosser Transparenz ein kooperatives Klima zu schaffen – immer mit einem klaren Zielfokus. Eine flache Hierarchie ist eine Voraussetzung für die agile Organisation: Die operativen Entscheidungen müssen unbedingt in den Teams am Ort des Geschehens gefällt werden.

Will sagen: Agilität ist gleich selbstorganisierte Teams?

Nein, aber der hohe Grad an Selbstorganisation der einzelnen Teams ist unzertrennbar mit den agilen Prinzipien verbunden. Wichtig zu beachten: Selbstorganisation ist nicht gleich Autokratie. Die Selbstorganisation ist immer an klare kurz- und langfristige Ziele und harte Rahmenbedingungen gebunden.

Umbau der klassischen in eine agile Organisation: Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?

Zentral ist die Erkenntnis, dass es sich dabei um eine tiefgreifende Transformation handelt; vergessen Sie in diesem Zusammenhang das Wort «schnell». Meine Empfehlung bei der Steuerung

dieser Transformation ist die Beachtung der Veränderungsphasen nach John P. Kotter. Am Ende ist es doch simpel: Matchentscheidend wird sein, ob Sie die richtigen Menschen im Boot haben.

Klingt nach Eigenwerbung. Also doch Schaumschlägerei?

Eigenwerbung ja, Schaumschlägerei nein. Ich doziere bei wittlin stauffer seit Jahren nebenberuflich – ein Hobby, welches ich aus Überzeugung mache. Ich habe meine gesamte Führungsweiterbildung bei wittlin stauffer absolviert – von der Basisausbildung in Management bis zum Master in Health Care Management. Die Ausbildungen haben mich beruflich weitergebracht. Und zwar, weil sie nicht auf «Schaumschlägerei» aufsetzen, sondern den Nukleus von Leadership und Management herauschälen.

Was ist das Wichtigste, was Sie bei wittlin stauffer über Agilität gelernt haben?

Wenn Sie jetzt irgendwelche agilen Prinzipien oder spannend tönende Worte wie Scrum erwarten, muss ich Sie leider enttäuschen (lacht). Mein wichtigstes Learning war und ist: Sei hart in der Sache und grosszügig zu den Menschen.

