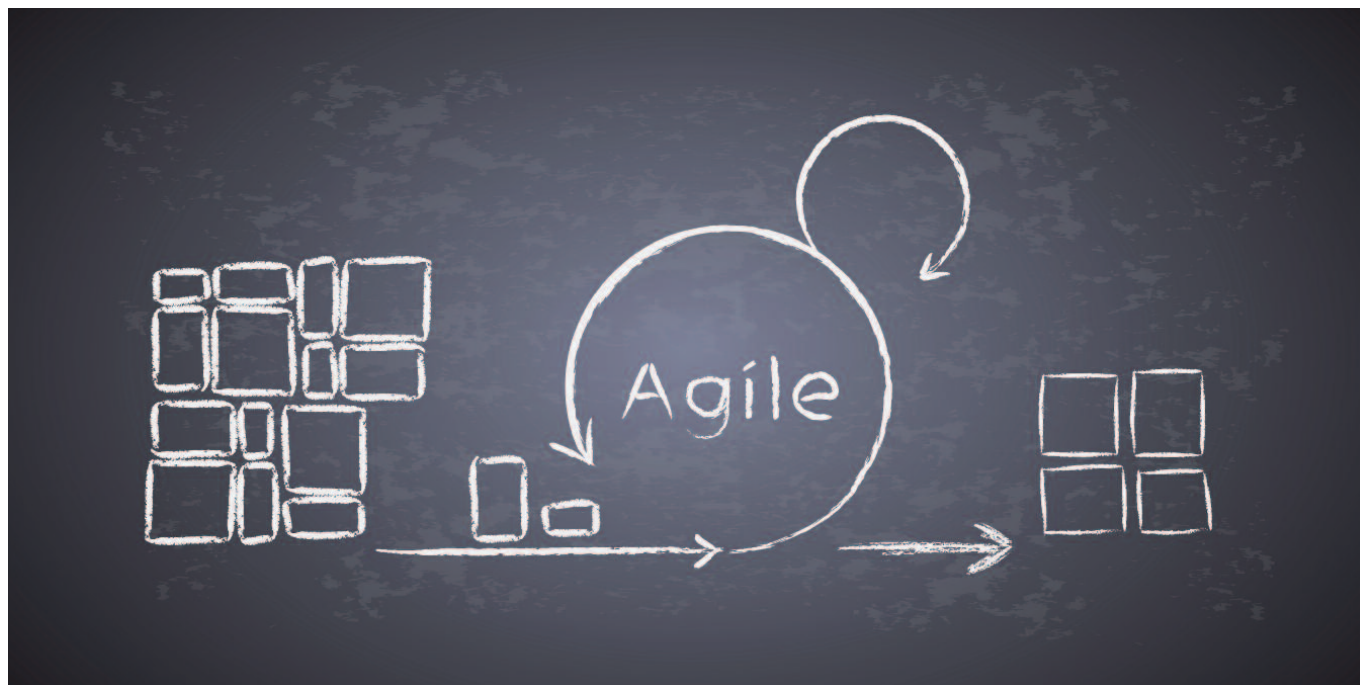


## Agilität als Antwort auf die Herausforderungen im Gesundheitswesen?!

*Die Digitalisierung ist heute das vorherrschende Thema. Prozesse und Geschäftsmodelle werden auf den Kopf gestellt, Abläufe signifikant beschleunigt. Und dies ist erst der Anfang einer tiefgreifenden digitalen Transformation – auch im Gesundheitswesen.*



So ändern sich auch die Rahmenbedingungen – in der Gesellschaft und bei der Arbeit. Angetrieben durch den Fachkräftemangel können heute viele Berufstätige ihren Arbeitgeber aussuchen. Sinkende Treue zum Betrieb, höhere Anforderungen an sinnstiftende Arbeit und an eine ausgeglichene Work-Life-Balance sind die Folge. Umso wichtiger ist es für Unternehmen und Institutionen auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein!

Die Herausforderungen der heutigen Zeit führen verstärkt in eine «VUCA-Welt»: Unbeständigkeit (**V**olatility), Unsicherheit (**U**ncertainty), Komplexität (**C**omplexity) und Mehrdeutigkeit (**A**mbiguity) nehmen zu. Der Begriff wurde gegen Ende des kalten Krieges von der US Army geprägt und erlebt heute durch die Digitalisierung ein Revival.

Als Antwort auf eine VUCA-Welt hat Bob Johansen vom Institute for the Future das Modell «VUCA Prime» entwickelt (frei nach «Developing Leaders in a VUCA Environment»<sup>1)</sup>):

- Unbeständigkeit ist mit einer klaren Vision zu kontern. Wir müssen wissen, wohin wir wollen – auch wenn es turbulent zu und her geht.
- Unsicherheit ist mit Verständnis zu begegnen. Dies verlangt, dass funktionale Silos (Abschottung) und hierarchische Ebenen aufgebrochen werden. Zusammenarbeit wird wichtiger den je.

- Komplexität ist mit Klarheit zu bekämpfen. Gefordert ist die Fähigkeit, das Chaos schnell und möglichst komplett in den Griff zu bekommen.
- Und schliesslich wird der Mehrdeutigkeit mit Agilität begegnet. Der Fähigkeit, sich als Unternehmen schnell zu bewegen und Lösungen zu finden.

Die vier Elemente hängen eng zusammen. Will man «VUCA Prime» ganzheitlich anwenden, verlangt dies eine Transformation des Unternehmens und damit einen Kulturwandel.

Auch das Gesundheitswesen ist jetzt gefordert: Denn die grosse Digitalisierungswelle steht erst noch bevor, und der Fachkräftemangel nimmt weiter zu. Agile Methoden und Denkhaltungen liefern effiziente Hilfestellungen, um den Wandel als Organisation, in Teams oder in Projekten erfolgreich zu gestalten.

Der Kern der agilen Methoden stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. 2001 entstand das «Agile Manifest<sup>2)</sup>» mit 12 Prinzipien. Inzwischen wurden die darin enthaltenen Aussagen auch auf weitere Branchen übertragen. Im Wesentlichen geht es um die Ausrichtung auf die Menschen (im Team und auf den Kunden), um eine höherer Priorisierung von Lösungen statt Dokumentationen und um das Reagieren auf Veränderungen statt auf einem Plan zu beharren.

Typisches Werkzeug zur Erreichung dieser Ziele sind kleine, interdisziplinäre Teams, die über kurze Zyklen eine Problemstellung Schritt für Schritt abarbeiten. Diese Teams organisieren sich weitgehend selbst. Fixer Bestandteil der Methode sind Planungsmeetings, in welchen die Schritte definiert werden. Daneben erfolgt auch eine Selbstreflexion zur Arbeit im Team, um diese kontinuierlich zu verbessern. Die Teams oder die gesamte Organisation werden durch die konsequente Ausrichtung auf jeweilige Ziele effektiver – und ohne Hierarchiestufen und Silos auch effizienter.

Das Gesundheitswesen ist prädestiniert für die Anwendung agiler Methoden. Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist unumgänglich und kann mit agilen Methoden noch weiter unterstützt werden. Auch Selbstorganisation ist kein Fremdwort und wird unter anderem in verschiedenen Spitex-Organisationen bereits erfolgreich

angewendet. Werden heute primär Einsatzpläne im Team ausgehandelt, so kann der Wandel in eine agile Organisation weitere Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ins Team bringen. Die Chance, als einzelne Person mitzugestalten steigt und damit auch die Attraktivität der Arbeit. Agilität bedeutet neben neuen Methoden vor allem einen Kulturwandel. Klare Ziele, das Empowerment jedes Einzelnen im Team und kurze Handlungszyklen bilden dabei die wesentliche Basis.

<sup>1)</sup> Quelle: <http://laszlo-zsolnai.net/sites/default/files/3/documents/Reading%203%20Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>, abgerufen am 12. Mai 2019

<sup>2)</sup> Vgl. <https://agilemanifesto.org/>, abgerufen am 12. Mai 2019 ▲

---