



Foto: VadimGuzhva/stock.adobe.com

## UNTERNEHMENSKULTUR

# Wie agiles Arbeiten Mitarbeitende zufriedener macht

Aus den gesellschaftlichen Megatrends resultieren veränderte Ansprüche der Mitarbeitenden. Zunehmend wichtiger wird es zu wissen, was Ärztinnen und Ärzte wirklich wollen.

auf neue Wertvorstellungen und wirtschaftliche Zusammenhänge. Dies setzt ein hohes Interesse der Führungskräfte an ihren Mitarbeitenden voraus.

Um auf die komplexen Herausforderungen gezielt reagieren zu können, bedarf es neuer Formen einer interprofessionellen, hierarchie- und sektorenübergreifenden Zusammenarbeit. Es bedarf eines neuen Verständnisses für die veränderten Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Patienten. Denn auch das Verhalten der Patienten ändert sich merklich, sie sind aufgeschlossener im Umgang mit Technik, informierter, fordernder und haben ein anderes Anspruchsverhalten in Bezug auf die Organisation der Behandlung. Dies gilt es zu berücksichtigen.

**D**ie Arbeitswelt ist geprägt von unzähligen Herausforderungen für Krankenhäuser, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Nachhaltig prägen den Arbeitsalltag:

- ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Informationen
- neue kollaborative Formen der Wissensaneignung
- generationsübergreifende Zusammenarbeit von Menschen mit anderen Wertevorstellungen
- kulturelle Vielfalt
- ruinöser Wettbewerb um Patienten und Fachkräfte
- wirtschaftlicher Druck
- unsichere gesetzliche Rahmenbedingungen

Die digitale Transformation wirkt sich gleichermaßen auf die Themen Wissen und Qualifizierung, Führung und Zusammenarbeit, Arbeitszeit und Arbeitsort aus. Neue Formen der Zusammenarbeit entstehen zwischen Menschen sowie zwischen Mensch und Maschine. Anders als früher sind die Abfolgen von Veränderungen, die den Arbeitsalltag beeinflussen, deutlich kürzer. Mitarbeitende haben weniger Zeit, sich auf Veränderungen einzustellen.

### Was Mitarbeitende wirklich wollen

Aus den gesellschaftlichen Megatrends resultieren veränderte Ansprüche der Mitarbeitenden an Arbeitsmittel, -inhalt, -organisation und Führung. Längst sind es nicht nur die jungen Ärzte, die ihre Arbeitsbedingungen nicht hinnehmen möchten. Das Phänomen zieht sich durch alle Generationen. Zunehmend wichtiger wird es zu wissen, was Mitarbeitende wirklich wollen. Es geht darum, individuelle Antworten zu finden auf die Frage nach neuen Führungsmodellen, Organisationsstrukturen, Prozessen,

### Mehr an Mitarbeiter- und Patientenorientierung

Eine häufig ungenutzte Möglichkeit für ein Mehr an Mitarbeiter- und Patientenorientierung sowie wirtschaftlichen Erfolg liegt darin, eine agilere Unternehmenskultur zu gestalten. Studien führender Beratungsgesellschaften belegen eine direkte Korrelation von agilem Arbeiten, wirtschaftlichem Erfolg und gesunden, zufriedenen Mitarbeitenden. Agilität bedeutet:

- schnell auf Veränderungen zu reagieren
  - schnell Entscheidungen zu treffen
  - sich schnell an Veränderungen anzupassen und sich von diesen erholen
  - schnell und individuell auf Patientenwünsche zu reagieren
- Agile Organisationen kennzeichnen:
- flache Hierarchien
  - hoher Grad an Selbstverantwortung
  - Führungsaufgaben werden auf mehrere verteilt
  - Verantwortung haben diejenigen, die das Thema am besten beherrschen
  - Führungskräfte handeln als Moderatoren, sie setzen auf kollektive Intelligenz
  - Transparenz in der Unternehmenssteuerung

Damit erfordert agiles Arbeiten auf Basis einer gelebten Vertrauenskultur die Bereitschaft der Führungskräfte, Verantwortung abzugeben, und im Gegenzug von den Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen. Das Etablieren einer agilen Haltung bedeutet Kulturwandel mit vielfältigen Veränderungen und Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte, vor allem:

- Bereitschaft für Veränderungen
- Begegnung auf Augenhöhe
- Dialog fördern
- Delegation und Übernahme von Verantwortung
- Transparenz
- Reflexionsfähigkeit
- mehr situativ und flexibel führen, weniger managen
- Selbstführung in Bezug auf Aufmerksamkeit und Achtsamkeit
- emotionale Intelligenz

### Wertschätzende Begegnung auf Augenhöhe

Die Transformation agilen Arbeitens auf Einrichtungen des Gesundheitswesens bedeutet zunächst, dass jede Einrichtung ihren eigenen Weg finden muss. Gelingen kann dies nur, wenn Unternehmenskultur und die Haltung der Akteure mehr Delegation und Selbstverantwortung zulassen. Agil Arbeiten bedeutet auch ein anderes Verständnis im Umgang mit Patienten, basierend auf einer wertschätzenden Begegnung auf Augenhöhe: zuhören, zuhören, zuhören!

Für Krankenhäuser bedeutet Zusammenarbeit neu zu denken auch, dass die Fachabteilungen in organisatorischer, nicht fachlicher Hinsicht immer mehr an Bedeutung verlieren zugunsten einer konsequenten Orientierung am Prozess eines Krankheitsbilds. Zum Beispiel wurde das Auflösen von Abteilungen am Karolinska Hospitalet in Stockholm im Rahmen eines Neubaus und einer auf die Erfordernisse abgestimmten Digitalisierungsstrategie konsequent umgesetzt. Ein sogenannter Pathway-Kapitän, ein erfahrener Lean-Manager, verantwortet den gesamten Behandlungsprozess. Die komplette Prozessorientierung wurde auf oberster Leitungsebene entschieden. Das Ausgestalten, Definieren und Umsetzen wurde mittels eines breiten Konsenses in aktiver Mitbestimmung möglichst vieler Mitarbeiter ermittelt.

Charakteristisch für neue Behandlungsprozesse sind möglichst homogene Patientengruppen, striktes Messen von Qualität, gemeinsame multiprofessionale Verantwortung mit ständigem Hinterfragen des Erreichten und ein agiles Anpassen. Prozesse werden sektorübergreifend unter dem Gesichtspunkt einer optimalen vor- und nachstationären Versorgung weitergedacht.

### Agiles Arbeiten erfordert festen Rahmen

Welche agilen Methoden wo, wie und mit wem eingesetzt werden können, gilt es, für Krankenhäuser ganz individuell herauszufinden. Sie können sich als Unternehmen allein auf den Weg der Veränderung machen, bereits erfolgreiche Konzepte nutzen, sich erfahrene Begleiter ins Haus holen, je nachdem, welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen oder wie groß der Druck ist, der auf das Unternehmen wirkt. Zu berücksichtigen ist, dass Agilität nicht das Fehlen von Prozessen bedeutet. Erst ein fester Rahmen ermöglicht ein effizientes agiles Arbeiten. Diesen scheinbaren Widerspruch umzusetzen, bedarf es Fingerspitzengefühls, Empathie, unternehmerischer Weitsicht sowie Kenntnisse der Organisationsentwicklung. Die Chancen sind vielfältig – vorausgesetzt die Mitarbeitenden lassen sich aktiv und vorwärtsgewandt darauf ein.

#### Christiane Reuter-Herkner

Geschäftsführerin indialogia GmbH

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

### KURZ NOTIERT

## Rehabbranche: Beschäftigte verspüren hohen Arbeitsdruck



Foto: Photographee.eu/stock.adobe.com

Viele Beschäftigte in Rehabilitationseinrichtungen klagen über einen hohen Arbeitsdruck. Das jedenfalls ergab eine von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Umfrage der Unternehmensberatung wmp Consult. Für die Untersuchung führten die Ökonomin Sabine Baldauf und die Politologin Dr. Katrin Vitols Interviews mit Branchenexperten der Beschäftigten- und Arbeitgeberseite und befragten mehr als 236 Arbeitnehmervertreter.

Demnach nehmen 88 Prozent der Beschäftigten eine Arbeitsverdichtung im Pflegedienst wahr. 81 Prozent gaben an, ihre Einrichtung leide unter einem Mangel an Pflegefachkräften. Ähnliches gelte auch für den ärztlichen Dienst. Patienten in Rehaeinrichtungen sind den Forscherinnen zufolge heute oft kränker und älter als in früheren Zeiten. Eine verkürzte Verweildauer in Akutkrankenhäusern und Multimorbidität hätten zu gestiegenen Schweregraden der Erkrankungen unter den Rehabilitanden geführt. So nehme der Pflege- und Betreuungsbedarf zu. Da gleichzeitig die Zahl der Beschäftigten umgerechnet auf Vollzeitstellen stagniere, habe sich die Arbeitsbelastung erhöht. Hinzu kämen neue Anforderungen wie die Digitalisierung, die zunächst Mehrarbeit und Schulungsbedarf bedeuteten.

Bezogen auf die Profitabilität der Einrichtungen zeigt sich ein heterogenes Bild. Während große private Ketten oft gute Gewinne machten, stünden manche kleineren Kliniken finanziell unter Druck. Den größten Teil der mehr als 1.000 Rehaeinrichtungen in Deutschland betreiben private Firmen, ein Teil gehört zum öffentlichen Dienst, andere werden von Kirchen oder Wohlfahrtsverbänden getragen. Die Branche hat knapp 123.000 Beschäftigte, von denen viele in Teilzeit arbeiten.

Aufgrund der Wachstums- und Gewinnorientierung gehörten Kostendruck sowie Einspar- und Rationalisierungsprogramme inzwischen in vielen Rehakliniken zum Alltag, stellen die Studienautorinnen fest. Ihre Forderung: „Die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in Rehabilitationseinrichtungen müssen attraktiver werden.“

sg