



# Das ist kein *Schmusekurs,*

«Agile Führung» macht auch vor dem Gesundheitswesen nicht Halt. Dieser Trendstil ist jedoch einfacher beschrieben als umgesetzt. Scrum Master und Business Coach Karin Probst erklärt, warum.

## sondern *harte Arbeit.*

Agilität ist längst zum Trendwort geworden. Dabei ist der Begriff «Agiles Führen» in den letzten Jahren *besonders* in den Vordergrund getreten. Doch was ist das überhaupt? «Agil sein bedeutet, dynamisch und vor allem flexibel auf Umfeld- und Rahmenbedingungen reagieren zu können, welche im ständigen Wandel sind. Eine agile Leadership verlangt ein neues Führungsverständnis. Hierarchie-Denken, starre Führungsrichtlinien und lange Entscheidungswege sind passé. Die Form der Zusammenarbeit in agilen Teams ist komplett anders. Während in klassischen Projekten eine starke Steuerung von «oben» üblich ist, stehen in agilen Organisationen die Selbstorganisation und Selbstverwaltung der Teams im Vordergrund. Dies sind die Kerncharaktere

von agilem Management. *Ein interessanter Aspekt ist zudem, dass Selbstführung an erster Stelle steht. Erst wenn diese integriert ist, folgt die Mitarbeiterführung. Das hat zur Folge, dass die Mitarbeitermotivation und damit auch die Produktivität steigt.* Es braucht dazu jedoch ein neues Verständnis von Führung. Im Zentrum steht die Servant Leadership – Führung durch Dienen. Führung als Dienst am Geführten und keine hierarchische Befehlshaltung.» Karin Probst, Systemischer Business Coach und zertifizierter Professional Scrum Master, befasst sich täglich mit dem Thema Agilität. Die Supervisorin begleitet Unternehmen in der Transformation zu mehr Selbstverantwortung mit Blick auf Nachhaltigkeit, unter anderem auch Einrichtungen der Pflege.



**Karin Probst**  
Business Coach

## Im Interview mit Karin Probst

**Wenn man liest, was Agiles Führen bedeutet, muss man schon sagen: Es hört sich alles trendig und schön an. Wie sieht es denn bei der konkreten Umsetzung dieser Theorie in die Praxis aus?, will ich von der Expertin wissen.**

«Es ist für mich sehr berührend zu sehen, wie leicht das alles auf dem Papier aussieht – und was es tatsächlich braucht, damit die agilen Werte wie Mut, Offenheit, Commitment, Transparenz und Respekt tatsächlich gelebt werden. Und zwar in einer Form, dass Kundenorientierung und Selbstverantwortung gefördert werden. Die wirkliche Herausforderung dabei ist die innere Haltung. Das ist ein Transformationsprozess, der meist einige Jahre braucht und wirklich fordert. Wir alle wollen Mitarbeitende, die Eigeninitiative zeigen – aber wehe, sie machen einen Fehler. Und ich habe oft erlebt, dass Missstände zwar kontinuierlich angezeigt worden sind, aber keiner sie hören wollte.»

Der Punkt der Agilen Reife ist schwierig zu erreichen, weil er nicht greifbar ist. Umstrukturierung und Agile Prozesse sind umsetzbar. Eine Transformation des Mindsets braucht Zeit. Die meisten Mitarbeiter wissen eigentlich, wie der Laden läuft, wie es geht, sie haben die Information, sie sehen die Probleme, und sie sehen auch

die Lösung. Bis diese jedoch in der Hierarchie-Ebene oben angekommen und auch wieder zurückgeführt ist, bleibt von der ursprünglichen Kraft der Idee nicht mehr viel übrig. Wenn wir dem selbstorganisierten Team sozusagen selbstgesteuerte Freiheiten geben, die natürlich ganz klar geplant sein müssen, dann passiert etwas. Mitarbeiter, die im Erschöpfungszustand waren, haben auf einmal wieder Kraft und sind motiviert, mitzugestalten.»

**Im Gesundheitswesen ist Agilität eher selten – wie kann ich mir eine solche Kultur in der Pflege vorstellen?**

«Es gibt verschiedene Grade von Agilität in der Gesundheitsbranche. Der Kern der Arbeit ist immer, dass man am Anfang fragt: «Was für Ziele haben wir?» Meist sind es vier: Wirtschaftlichkeit, Patientenzufriedenheit, Einhaltung der Qualität und natürlich auch die Sicherung von Gesundheit und Motivation bei den Mitarbeitern. Folgend muss man einfach schauen, welche Agilen Methoden hierzu hilfreich sind. Die Agilität kommt ursprünglich aus der Software-Branche. In der Pflege entwickelt man jedoch nicht alle zwei Wochen ein neues Produkt, also können viele Punkte der Agilität und des Scrum nicht eins zu eins angewendet werden. Ein Erfolgsmodell jedoch ist, sich mit dem Team mal hinzusetzen und sich zu fragen: Woran erkennen wir eigentlich, dass wir unsere Ziele erreicht haben? Wie weh tut es, wenn wir im Alltag, im Druck viele Ziele nicht erreichen können? Zum Beispiel unsere eigene Gesundheit zu sichern oder auch das Wohl des Patienten zu garantieren.»

**Wie reagieren Mitarbeiter, wenn sie «Mehr-Verantwortung» erhalten?**

«Mitarbeiter spüren sofort, ob sie ernst genommen werden oder nicht. Werden sie ernst genommen, sind sie auch bereit, mehr Verantwortung zu tragen. Die Haltung zählt. In der Pflege

gibt es viele Hierarchie-Ebenen. Wenn man die Agilität ernst nimmt, werden diese eliminiert. Es gibt dann nur noch Verantwortliche. Einen Verantwortlichen für die Qualität des Produktes, einen Verantwortlichen für die Qualität der Kommunikation, und dann das Arbeitsteam. Die Aufstellung ist komplett anders. Oft macht es den Mitarbeitern auch Mühe, in der neuen Rolle schwierige Situationen anzusprechen. Den Mut zu haben, Kritik zu äussern, braucht Übung.»

**Loslassen als Vorgesetzter – wie klappt das?**

«Ich gebe Ihnen ein Beispiel ausserhalb der Pflege: Ein Entwicklungsleiter mit einem hohen Verdienst und einem grossen Autoparkplatz in der ersten Reihe ist nun nicht mehr Entwicklungsleiter, weil es diesen im Scrum nicht mehr gibt. Dieser hat grosse Mühe damit, was auch verständlich ist. Sein bisheriger Status fällt erst einmal weg. In der Pflege ist das nicht ganz so extrem, jedoch entfällt auch hier das «Stufendenken». Das ist manchmal gar nicht

so einfach. Bei der Einführung der Agilität ist es wie mit einer Lupe, alles vergrössert sich. Wir haben ganz viele Schläfer in Unternehmen, die einfach weiter befördert worden sind, obwohl sie keine gute Arbeit machen. Im agilen Umstellungsprozess fällt dies auf, und die Selbstheilungskräfte einer Organisation werden stärker. Der Prozess ist jedoch kein Schmusekurs, sondern verlangt harte Arbeit.»

**Was ist zentral bei der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern?**

«Das Zentrale ist das Hören. Der systemische Gedanke ist mit einem Kristall vergleichbar, der viele Facetten trägt und damit die Wahrheit symbolisiert: weg vom «allwissenden Gedanken» und hin zu Offenheit lernen, erfahren und wachsen. Ich stelle oft aus Rückmeldungen von Teams fest, dass sie im Agilen Prozess so viel voneinander erfahren und gelernt haben, wie die gesamten Jahre zuvor nicht. Diese Tatsache bildet einen gesunden Nährboden, um Entscheidungen zu fällen.»

**Und bei der Kommunikation unter den Mitarbeitern?**

«Hier ist es sehr stärkend für das Team, wenn ausgetauscht wird: «Was sind eigentlich unsere Bedürfnisse?» Den einen macht es zufrieden, wenn alles ordentlich strukturiert ist, der andere ist glücklich, wenn er einfach mal Zeit hat, sich auf Menschen einzulassen, und wieder ein anderer schätzt den pünktlichen Feierabend. Hier gilt es, diese Prozesse so zu gestalten, dass jeder eine Chance auf Zufriedenheit hat, und dass vor allem der Kundennutzen sich erhöht. Es ist tatsächlich so, dass man sagen kann: Agile Unternehmen haben eine hohe Kundenzufriedenheit.»

**Wie sichere ich denn diese Kundenzufriedenheit nachhaltig?**

«Am Anfang eines Agilen Prozesses überlegt man sich eine sogenannte User Story. Zum Beispiel: Als Patient möchte ich lernen, mit meinen Schmerzen zu leben. Dieser User Story widmen wir uns in allem,

was wir machen. In diese zentrale User Story integrieren wir nun messbare Elemente. Zum Beispiel, dass wir 33 Prozent Abfall-Emissionen sparen wollen. Und das ist messbar. Auf diesem Weg formulieren wir messbare Ziele, welche kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden. Ganz wichtig hierbei: Wir feiern den Erfolg. Alle zwei bis drei Wochen wird überprüft und der Erfolg gefeiert.»

**Was motiviert Sie, Pflege-Einrichtungen in der Agilen Transformation zu unterstützen?**

«Gerade die Menschen in der Pflege haben dies mehr als verdient. Das sind oft Menschentypen, die sich stark mit ihrer Arbeit identifizieren und alles geben, bis hin zu ihrer Gesundheit. Sie sind es wert, dass man ihnen jetzt etwas zurückgibt. Agile Führung macht diese Wertschätzung möglich. Das ist der Grund, weshalb ich meine Arbeit liebe.»

