



# Im Gesundheitswesen agil lernen

**Macht.Räume.Beweglich.**

Das Gesundheitswesen ist ein komplexes Arbeitsfeld, das einen wichtigen gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen hat, gleichzeitig aber auch wirtschaftlich effizient und gewinnbringend sein soll. Aus ökonomischer Perspektive gilt das Gesundheitssystem als wachstumsstark und gehört zu den größten Arbeitgebern der Bundesrepublik Deutschland. Trotz seiner immensen gesellschaftlichen Bedeutung für die Daseinsfürsorge sowie für die Akut- und Pflegeversorgung stehen meist Finanzierungsfragen im Zentrum öffentlicher Diskussionen.

Weniger prominent sind dagegen die großen arbeitsorganisatorischen Herausforderungen für die Pflegeberufe: die Digitalisierung, die Bewältigung des Wissenszuwachs und der demografische Wandel. Will man große Projekte meistern, wie die Einführung von e-Health-Angeboten, den Generationenwechsel in der Pflege, die Neuorganisation der Stationen oder auch den Neubau einer Klinik, gilt es Organisations- und Arbeitsformen zu wählen, die Flexibilität und schnelles Lernen in kleinen Schritten erlauben, damit sowohl Aspekte der Digitalisierung und Technisierung von Arbeitsabläufen, dem Wissensmanagement und –transfer, sowie der Sicherung des beruflichen Nachwuchses zukunftsorientiert umgesetzt werden können.

Agiles Arbeiten und Lernen sind dabei unverzichtbar, sodass sich immer mehr Gesundheitseinrichtungen mit dem Potenzial von agilen Arbeitsweisen beschäftigen, die sich auf die Vernetzung bzw. Kooperation und Selbstorganisation der Teams sowie den Patientennutzen fokussieren. Hierzu braucht es sowohl sinnvoll

verknüpfte Maßnahmen in der Personal als auch in der Organisationsentwicklung.

### Welche Rahmenbedingungen werden gebraucht?

Die Vernetzung von Daten durch die Digitalisierung und Technisierung von Arbeitsprozessen sollte auch die Vernetzung der Arbeit in flexiblen, kompetenzbasierten Verantwortungshierarchien nach sich ziehen, mit selbstorganisierten Teams, die projekt- und themenbezogen arbeiten. Gerade in den eher starren Hierarchien von Kliniken muss Führung neu konzipiert und gelebt werden, um die unterschiedlichen Kompetenzen und Stärken der Mitarbeitenden entfalten zu können. Arbeitsabläufe werden nicht mehr linear geplant, sondern werden - in Anlehnung an Scrum - in Schleifen und iterativ fortlaufend adaptiert an neue Bedingungen und Anforderungen.

Der stetige Zuwachs von technischem, methodischem und inhaltlichem Wissen und die damit verbundenen vielfältigen Transformationen müssen immer schneller und spezialisierter verarbeitet, verwahrt und geteilt werden, da gerade im Gesundheitswesen, das Leben von Patient:innen vom richtigen Wissen abhängig sein kann. Dafür bedarf es neue Formen des Wissens- und Lernmanagements, die das Knowhow trans- und interaktiv zugänglich machen, z. B. durch regelmäßige, institutionalisierte und interdisziplinäre Austausch- und Social-Learning-Formate sowie durch geschützte Explorationsräume, in denen geeignete Prozesse, Methoden u. ä. parallel und transparent zu den bestehenden Strukturen ausprobiert werden können. In diesen Räumen übernehmen die Beteiligten im Team die Verantwortung für ihre

Arbeit und für ihre Entscheidungen, die sie individuell und flexibel an die jeweiligen Erfordernisse angepasst treffen können, ohne sich der Zustimmung von Vorgesetzten versichern zu müssen.

Bei der Diskussion über eine agile Arbeitsorganisation stehen vor allem Methoden und Prozesse im Vordergrund, seltener die Menschen. Transformation kann aber gelingen, wenn die Beteiligten bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren. Ausgangspunkt und Ziel jeglicher agiler Ansätze muss daher eine Arbeitsumgebung sein, die die Mitarbeitenden unterstützt, befähigt und ermächtigt, die entstehenden Prozesse und Strukturen mitzugestalten. Gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Nachwuchsproblem gewinnen Fragen der Unternehmenskultur immer mehr an Bedeutung.

Im Agilen stehen Individuen und Interaktionen im Vordergrund, weniger Prozesse und Werkzeuge. Eine lernende Organisation muss damit zwingend auch den Menschen in den Mittelpunkt des Handelns stellen. Menschen arbeiten in Pflegeberufen, weil sie sinngetrieben sind. Dies bedeutet aber auch, dass die Arbeit so organisiert sein sollte, dass eine solche Sinnfindung auch möglich ist. Das aktuelle Gesundheits- und Pflegesystem steht dem eher entgegen: „Starre Strukturen, Fallpauschalen, chronischer Personalmangel und dadurch bedingtes häufiges Einspringen, machtorientierte Hierarchien und die leider häufig geringe Verzahnung der verschiedenen Berufsgruppen haben dazu geführt, dass sehr viele Beschäftigte in Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen jeden Tag gegen ihre eigenen Werte arbeiten müssen.“ (Merke 2022, S. 16/17)

## Was kann agiles Lernen in Organisationen verändern?

Agiles Lernen ist eine Form der arbeitsbezogenen Kompetenzentwicklung. Es stellt die Lernenden ins Zentrum, die ihre Lernvorhaben eigenverantwortlich und selbstorganisiert gestalten und an ihrem jeweiligen Lernbedarf ausrichten. Das Lernen erfolgt individualisiert und praxisnah, nutzt aber auch die Vorteile kollaborativer und kooperativer Elemente. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass agiles Lernen durch neun zentrale Gestaltungs- und Wirkungselemente gekennzeichnet ist: Zielorientierung und Zielverfolgung, Transparenz und Klarheit, Planung des Lernens, Eigenaktivität und Eigenverantwortung, Feedback, Selbstreflexion, Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit. (Jungclaus/Schaper, 2021). Die praxisorientierten Lernprozesse und -erfahrungen erleichtern die Übertragung dieser Prinzipien und Elemente auf die bestehenden Arbeitsprozesse, begünstigen also die Transformation von Organisationsstrukturen und Rollenbegriffen.

Allerdings steht das andere Rollenverständnis von Führungskräften oft im Widerspruch zu den eingespielten, festen Abläufen zur Beherrschung der Arbeitsverdichtung und klaren Hierarchien in der Führung eines Krankenhauses. Für Führungspersonen auf allen hierarchischen Ebenen gibt es so im Alltag zwei Wege zu berücksichtigen, die zum Ziel führen:

- Klar strukturierte Vorgaben für Prozesse, die – beispielsweise bei Ärzten – im Extremfall über Leben und Tod entscheiden. Bei solchen Entscheidungen können keine Diskussionen stattfinden, es muss zum Wohle des Patienten schnell reagiert werden.

- Führungssituationen, die eine entsprechende Reflektion der Situation zulassen, wie z. B. digitalisierte Patientenaufnahme, Dienstpläne oder das Onboarding neuer Mitarbeitender.

Diese „Sowohl-als-auch-Führung“ ist ein zusätzliches Anforderungskriterium an Führungskräfte im Gesundheitswesen.

## Wie könnte dies nun in der Praxis aussehen?

Organisationen, die entschlossen sind, den Dreiklang aus Digitalisierung, Wissenszuwachs und demografischen Wandel erfolgreich zu bespielen, empfehlen wir die Ausrichtung nach dem 3-Phasen-Modell des Organisationspsychologen Kurt Lewin: Auftauen - Verändern - Einfrieren. Dabei geht es darum, Dinge bewusst zu machen. Gleichzeitig werden den Mitarbeitenden spezielle Räume und Instrumente angeboten, die ein exploratives und experimentelles Lernen ermöglichen.

### Beispiel 1: Prototyp "Agiles lernen" starten

Bei dem Pflegefachtag einer Klinik stehen Themen aus dem Führungsalltag der Führungskräfte auf der Agenda. In der Regel sind die Zuhörer:innen hoch interessiert an den neuen Impulsen und nehmen sich vor, einige Punkte in den betrieblichen Alltag zu übernehmen. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass die Vergessenskurve bereits kurz nach der Veranstaltung exorbitant ansteigt.

Um dem entgegenzuwirken, werden kurze, agile Lerneinheiten in den Fachtag integriert, damit die Teilnehmenden Lust bekommen, ihre bisherigen Strategien zu hinterfragen und neugierig werden, Alternativen kennenzulernen. Die Teilnehmenden erhal-

ten deshalb in ihrem Begrüßungspaket eine Aktivierungskarte, die animiert, sich Notizen zu machen und sich in den Pausen darüber auszutauschen, was sie konkret anwenden, tiefergehend verstehen und weitergeben wollen. Um den Wandel zum selbstorganisierten Social-Learning über Hierarchiegrenzen hinweg zu initiieren, überlegen die Teilnehmenden gemeinsam, mit wem sie das eine oder andere Thema gerne näher beleuchten wollen und wie sie dazu eine abteilungs- und hierarchieübergreifende Lerngruppe bilden. Eine aus der Tagung hervorgehende Pilotgruppe, gestaltet mutig den Prototyp einer Lerngruppe mit einem gemeinsamen Ziel.

Mit Hilfe von MS Teams, Conceptboard und einem Dashboard können die Herausforderungen und Fortschritte der Lerngruppe transparent dargestellt und bearbeitet werden. Die Sichtbarkeit der regelmäßigen Fortschritte motiviert andere, ihr Wissen einzubringen.

### Wirksamkeit und Ziele auf der Organisationsebene:

- Motivation & Einstellung: Auftauen durch zielgerichtetes Entdecken
- Struktur, Prozesse & Führung: Hierarchie- und abteilungsübergreifende Kollaboration durch Initiierung eines Prototyps
- Kultur & Werte: Zukunftsgerichteter Transfer von Wissen in den Alltag
- Kompetenzen: (Digitale) Zusammenarbeitskompetenz und Vernetzungsfähigkeit

1.

### Vorgehensweise

1. Die Organisation gibt dem Agilen Arbeiten und Lernen Raum im Rahmen einer Fachtagung
2. Sie startet die Initiative Agiles Lernen mit einem Prototyp an Ende der Tagung
3. Ein abteilungs- und hierarchieübergreifendes Projektteam verantwortet die Planung und Umsetzung eines kollaborativen Lernsprints innerhalb eines definierten Rahmens, Ein agiler Lerncoach begleitet den Prozess, unterstützt die Lernenden und richtet die Lernarchitektur auf die Erreichung der gesetzten Ziele aus.
4. Der Lernsprint ist transparent dargestellt und bietet auch Mitarbeitenden der Organisation, die nicht im Pilotprojekt sind, ihr Wissen teilzugeben. Im Vordergrund steht kollaboratives Lernen.
5. Review und Retrospektive der Lernsprints fördern das Selbstverständnis der neuen Lernkultur und decken weitere Bedarfe auf.

### Beispiel 2: Weiterlernen statt aufgeben

Die Herausforderungen für die Klinik sind klar: die hohen Ausfallzeiten der Mitarbeitenden ziehen auch Ausfallzeiten für Therapien nach sich und damit weniger Krankenkassenabrechnungen. Die Mitarbeiterfluktuation steigt, während der demografische Wandel die Anstellung von neuen Mitarbeitenden erschwert. Die Klinik will die Herausforderungen mithilfe einer neuen Organisa-

tionsstruktur und mit einem gut funktionierenden interdisziplinären Team meistern, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen, die hohe Fluktuation einzuschränken und die Qualität der Patientenbehandlung aufrechtzuerhalten.

Nach der intern geplant und durchgeführten Transformation stellten die Beteiligten fest, dass das Team sehr gut miteinander arbeitet und sich vertraut, während eine größere Mitarbeiterzufriedenheit weder sicht- noch spürbar war. Auch die Fluktuationsquote hat sich nicht verändert.

In der begleiteten Reflexion (Review und Retrospektive) durch einen agilen Lerncoach erkannte das Transformationsteam, dass die Veränderungen sich an den vorhandenen Strukturen orientiert hat und damit keine grundlegende Erneuerung stattgefunden hat. Außerdem wurden die Mitarbeitenden kaum einbezogen, sodass sie keinen Nutzen erkennen oder spüren konnten. Die zukünftige Einbindung aller am Prozess Beteiligten eröffnet nun die Chance „The way of working“ zu hinterfragen, Neues auszuprobieren und zu überdenken.

Der erlernte Teamzusammenhalt eignet sich hervorragend, um die nächsten Schritte zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit einzuleiten. Im nächsten Lernsprint steht „Kill a stupid rule“ im Vordergrund, wo alle Mitarbeitenden transparent auf einer gemeinsamen Vorlage vorhandene sichtbare und unsichtbare Regeln auflisten, wodurch Hintergründe, Chancen und Wirksamkeit ganz offen diskutiert werden können. Der Prozess läuft derzeit mit einer guten Beteiligung und zielführenden Diskussionen.



### Wirksamkeit und Ziele auf der Teamebene:

- Motivation & Einstellung: Verständnis für andere Perspektiven
- Struktur, Prozesse & Führung: Verbesserte Beziehungen zu Kolleg:innen und im weiteren Verlauf mehr Zeit für Patient:innen
- Kultur & Werte: Wertschätzung anderer Sichtweisen und Ideen
- Kompetenzen: Kollaboratives Lernen

### Fazit

Der Gesundheitssektor ist ein sensibles Arbeitsfeld, in dem viele unterschiedliche Interessen berücksichtigt werden müssen. Strukturelle und organisationale Herausforderungen wiegen aufgrund des gesellschaftlichen Auftrags zur Gesundheitsfürsorge besonders schwer. Formen agilen Arbeitens und Lernens stellen die Mitarbeitenden, ihre Kompetenzen und Bedürfnisse, in den Mittelpunkt der Prozesse, weswegen sie die Akzeptanz für Veränderung erhöhen können. Wichtig ist, in den Organisationen Explorationsräume zu öffnen, in denen die Mitarbeitenden abtei-

lungübergreifend Erfahrungen mit neuen Organisationsformen und Lernformaten sammeln und deren Wirksamkeit testen können. Agiles Lernen muss zwingend auf allen drei Ebenen verzahnt werden: Die Organisation ermöglicht den Rahmen und gibt Raum für die Organisationsentwicklung. Im Team lernt es sich leichter und gibt Sicherheit. Mit externer Unterstützung werden Fallstricke des Social Learning einfacher umschifft. Die Begleitung dynamisiert den Prozess der Organisationsentwicklung. Auf der Individualebene erfolgt gleichzeitig Personalentwicklung in Richtung Lernkompetenz.

### Autorinnen



Die Lernagentinnen Ellen Braun (links) und Valeska Henze (rechts) sind Expertinnen für das Lernen in Organisationen. Lernen findet mit uns bedarfsorientiert und selbstbestimmt statt. Lernprozesse sind Voraussetzung und Bestandteil von Change und Transformation in Organisationen. Wir stärken die Veränderungsbereitschaft auf Individual-, Team- und Organisationsebene, sind Prozessbeschleuniger und wirken resilienzfördernd.

Ellen Braun: work & feelgood INSTITUT FÜR WORKSTYLE, People & New Culture Beraterin || Dipl.-Kffr. || HR- und Agiler Lerncoach || Dozentin an der Hamburger Fernhochschule im Pflege-, Gesundheits- und Sozialmanagement

Dr. Valeska Henze: Agiler Lerncoach || Dozentin Wissenschaftsladen Bonn || Politikwissenschaftlerin

### Quellennachweis

Jungclaus, Joana/Schaper, Nicolas (2021): Agiles Sprintlernen wirkt – aber warum? Theoriegeleitete Analyse der Wirkprinzipien eines Gestaltungsansatzes für arbeitsbezogene Kompetenzentwicklung. In: Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52, 205-120. Online verfügbar: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-021-00557-x> (21.9.2022, 11.30 Uhr)

Merke, P. (Hrsg. 2022): New Work in Healthcare. Die neue und andere Arbeitskultur im Gesundheitswesen. Berlin. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG