



IN DIESER AUSGABE

Agiles Arbeiten:
ein Allheilmittel für Krankenkassen?

Agilität – Definition

Agilität ist ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen (Wikipedia).

Agilität unterscheidet sich von Change und Flexibilität.

Change ist ein Wandlungsprozess hin zu einem definierten Ziel, wohingegen Agilität konstanten Wandel beschreibt, der kein festgelegtes Ziel kennt. Bei Agilität ist die Umstellungsfähigkeit die Kernkompetenz.

Agiles Arbeiten: ein Allheilmittel für Krankenkassen?

Wie können wir die Agilität unserer Organisation erhöhen? Das fragen sich zurzeit viele Krankenkassen. Dabei erwägen manche auch, die agilen Methoden unternehmensweit einzuführen. Doch Agilität bei der Strategieumsetzung zeigt sich gerade in einem differenzierten Vorgehen.

Ist ein Übertragen der agilen Arbeitsweisen und -methoden auf ganze Unternehmen oder zumindest weite Teile von ihnen möglich und sinnvoll? Über diese Frage wird aktuell unter dem Stichwort „Agile Skalierung“ in der Management- und Beraterszene lebhaft diskutiert. So auch in vielen Krankenkassen.

Beim Versuch, diese Frage zu beantworten, sollten sich die Verantwortlichen zunächst vor Augen führen, welches die zentralen Prinzipien der agilen Methoden sind, die ihre Wurzeln fast alle in der Softwareentwicklung haben:

1. Eine konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die Bedürfnisse der Kunden.
2. Eine weitgehende Übertragung der Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter bzw. Teams, so dass diese eigenverantwortlich handeln können, sowie eine darauf abgestimmte Führung.

3. Eine bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit z.B. in Entwicklerteams, in denen alle nötigen Kompetenzen vertreten sind, um das übergeordnete Ziel zu erreichen.
4. Eine inkrementelle Arbeitsweise, bei der größere und komplexere Vorhaben, nicht vorab im Detail, sondern schrittweise geplant werden und den Kunden im Prozessverlauf (Teil-) Lösungen ausgeliefert werden.
5. Ein iteratives Vorgehen, bei dem im Gesamtprozess Reflexionsschleifen eingebaut sind, um aus den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen frühzeitig Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Dies sind sie zentralen Prinzipien einer agilen Arbeitsweise bzw. eines agilen Projektmanagements. Doch sind sie neu? Die konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die Bedürfnisse der Kunden ist es nicht!

„Culture eats strategy
for breakfast.“

Peter F. Drucker

Vier Grundsätze für erfolgreiche Kulturveränderung

1. Kulturelle Passung zur Strategie

Nur wenn die Kultur die Unternehmensstrategie unterstützt, können die vollen Potenziale entfaltet werden

2. Fokussierung auf ein Ziel

Überforderung schafft Frust, daher gilt es schrittweise die gesetzten Ziele umzusetzen. Der Fokus sollte dabei immer auf nur einem Ziel liegen

3. Integration der Mitarbeitenden und Führungskräfte

Ohne Empathie schalten die Mitarbeitenden auf Abwehr. Es ist daher wichtig, auch die Leistungen der Vergangenheit in der aktuellen Unternehmenskultur wertzuschätzen.

4. Iteratives Vorgehen

Kulturveränderung ist kein linearer Veränderungsprozess. Es gilt daher, diesen immer im Rahmen eines regelmäßigen Erfolgscontrollings an die Ergebnisse anzupassen.



„Wenn Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden und Führungskräften die Unternehmenskultur verändern wollen, dann müssen in diesem Prozess auch die Leistungen der Vergangenheit Wertschätzung finden. Allein ein Hohelied auf die Zukunft wird nicht reichen.“

Michael Reichl

Sie wird in allen Managementsystemen propagiert, die in den letzten Jahrzehnten en vogue waren – unabhängig davon, ob diese KVP, TQM, Kaizen oder Lean Management heißen.

Ähnlich verhält es sich bezogen auf die geforderte Übertragung der relevanten Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter bzw. Teams. Auch sie ist ein zentrales Element aller genannten Managementsysteme ebenso wie die Forderung: Die Führung muss sich ändern; die Führungskräfte müssen sich als Befähiger und Ermächtiger ihrer Mitarbeitenden verstehen. Auch diesbezüglich wurden branchenübergreifend in vielen Unternehmen schon zahlreiche Initiativen ergriffen. Inwieweit sie Früchte trugen, ist eine andere Frage.

Ungeachtet dessen sollten Krankenkassen diese Historie vor Augen haben, wenn es um das Thema Agile Skalierung geht. Denn nicht selten malen die Befürworter der agilen Methoden zum Beispiel ein Zerrbild von Führung an die Wand, das rein auf dem Befehl-Gehorsam- bzw. dem hierarchischen Prinzip basiert, und betonen: „Der Mindset muss sich grundsätzlich ändern.“ Ähnlich verhält es sich bezogen auf die Zusammenarbeit.

Die Krankenkassen schliefen nicht

Solche Zerrbilder sind plakativ. Sie sind jedoch nicht zielführend, wenn es um das

Thema Kulturwandel geht, denn sie verleugnen die Leistung sowie die in der Vergangenheit bereits gezeigte Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Sie verkennen zudem die realen Ursachen, warum gerade Führungskräfte auf der unteren und mittleren Ebene – wie zum Beispiel die Abteilungs- und Teamleiter in Krankenkassen – im Betriebsalltag zuweilen ein autoritäres oder autoritär wirkendes Verhalten zeigen.

Dies liegt eher selten daran, dass sie „autoritäre Charaktere“ sind; weit häufiger ist die Ursache die Sandwich-Position, in der sie sich befinden. Sie stehen zumindest gefühlt, unter einem so hohen Ergebnisdruck, dass sie sich oft nicht anders zu helfen wissen – zum Teil gewiss auch aufgrund von Kompetenzdefiziten im Bereich Führung.

Und wie sieht es bezüglich der bereichs- und funktionsübergreifenden Zusammen- und Teamarbeit aus? Hier besteht in vielen Krankenkassen noch ein großes „Optimierungspotenzial“. Zwar wird eine solche Kooperation oft gefordert, doch faktisch wurde in vielen Kas sen primär die Zusammen- und Teamarbeit in den einzelnen Bereichen optimiert. Hier ruhen denn auch noch viele ungenutzte Potenziale, wenn es um das Steigern der Agilität, also Reaktionsgeschwindigkeit und Effektivität der Krankenkassen geht.

Inkrementelles Vorgehen ist oft nicht möglich

Und wie sieht es nun bezüglich der inkrementellen Arbeitsweise aus, bei der den Kunden im Prozess- oder Projektverlauf regelmäßig Teil-Lösungen, sogenannte Inkremente, ausgeliefert werden? Ist sie in allen Unternehmen, also auch in den Krankenkassen, und in deren verschiedenen Unternehmensbereichen realisierbar?

Bei der Entwicklung und Produktion von Software ja. Ein Softwareunternehmen oder der IT-Bereich eines Unternehmens kann an seine Kunden die Alpha-Version einer Software ausliefern und zu ihnen sagen: „Arbeitet schon mal damit und sammelt Erfahrung; die Beta-Version wird dann auch die Funktionen a, b und c enthalten.“ Und wenn im laufenden Betrieb bei den Kunden schwerwiegende Bugs auftreten? Dann ist dies kein Problem, denn: In den meisten Großunternehmen laufen beim Einführen einer neuen systemrelevanten Software die alte und die neue Software einige Zeit parallel, um zu vermeiden, dass ein folgenschwerer Bug den gesamten Betrieb lahmlegt.

Anders ist dies zum Beispiel bei einem Autohersteller. Er kann zu seinen Kunden nicht sagen: „Ich liefere euch schon mal den Motor – zum Ausprobieren. In drei Monaten folgen dann die Kupplung und die Bremse und in sechs Monaten die Karosserie.“ Er kann sich auch Bugs beim Betrieb nicht leisten – zumindest wenn er teure Rückrufaktionen und Schadensersatzklagen vermeiden möchte.

Ähnlich verhält es sich bei Krankenkassen. Sie produzieren zwar kein

industriell gefertigtes (Massen-)Produkt, jedoch eine weitgehend standardisierte Dienstleistung für Tausende von Kunden. Und eine ihrer zentralen Herausforderungen im Arbeitsalltag lautet: sicherstellen, dass die Leistung stets sowohl den gesetzlichen Vorgaben und definierten Standards, als auch den Erwartungen der Kunden entspricht – denn sonst stehen sie rasch öffentlich am Pranger. Deshalb stellt sich bei ihnen zumindest bezogen auf ihr Alltagsgeschäft die Frage,

- inwieweit eine inkrementelle Arbeitsweise überhaupt möglich (und nötig) ist bzw.
- was heißt agiles Arbeiten in diesem Kontext überhaupt oder in welchen Verhaltensweisen zeigt es sich.

Iteratives Vorgehen ist auch nicht neu

Bliebe als letztes Prinzip das iterative, schrittweise Vorgehen, bei dem bei komplexen Vorhaben in den Prozess Reflexionsschleifen eingebaut sind, um aus den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen? Auch dieses ist nicht neu! Wozu dienen denn in der Vergangenheit die Meilensteine in Projekten (unter anderem im IT- und Qualitätsmanagement-Bereich) in solchen Organisationen wie den Krankenkassen? Unter anderem dazu, um bei ihrem (Nicht-)Erreichen zu überprüfen: Sind wir (noch) auf dem richtigen Weg, das übergeordnete Ziel zu erreichen, oder sollten wir Änderungen an unserer Planung vornehmen?

Ein Projektmanager bzw.

Projektteam, das dies nicht tat, nahm – salopp formuliert – seinen Job nicht wahr.

Ähnlich verhielt es sich im Marketingbereich und bei der Kundenbetreuung, wenn Krankenkassen zum Beispiel Projekte starteten, mit dem Ziel, die Kommunikation mit den (Noch-)Kunden zu verbessern. Dann wurden in der Regel zunächst Versuchsballons gestartet. Danach wurde evaluiert: Erreichen wir so unser übergeordnetes Ziel? Und wenn nein, wurden Kurskorrekturen vorgenommen. Ein Projekt-, Marketing- oder Serviceleiter, der das mit seinem Team nicht tat, war gewiss nicht sehr erfolgreich.

Steigern der Agilität geht nur mit den Mitarbeitern

Weil es solche Führungskräfte (und Projektleiter) vereinzelt noch gibt, jedoch allen Führungskräften indirekt zu unterstellen, ihr Mindset und ihr Führungsverhalten seien antiquiert, ist arrogant. Dies ist zudem kontraproduktiv, weil demotivierend – gerade in den Dienstleistungsunternehmen wie Krankenkassen, denn bei ihrer Leistungserbringung spielt die Kommunikation mit dem Kunden eine wichtige Rolle. Deshalb gilt für sie in besonderem Maße: Ein Steigern der Agilität des Unternehmens ist nur mit den betroffenen Mitarbeitern möglich. Also müssen sie als Mitstreiter gewonnen werden.

Dies gelingt nicht, indem man zu ihnen sagt „Ihr habt bisher alles falsch gemacht; Euer Mindset muss sich radikal verändern“, sondern indem man

zum Beispiel als Führungskraft oder Projektmanager

- ihre bereits vorhandenen zielführenden Verhaltensweisen lobt und verstärkt,
- sie dazu motiviert und inspiriert, ihre nicht zielführenden Einstellungen und Verhaltensmuster zu überdenken,
- die erforderlichen Rahmenbedingungen schafft, dass sie neue, zielführende Verhaltensweisen zeigen (können), und
- den Sinn hinter dem neuen Führungsverhalten mit ihnen bespricht und diskutiert.

Hierin zeigt sich letztlich, ob eine Führungskraft ein Ermächtiger und Befähiger ihrer Mitarbeiter ist.

Bei agiler Skalierung differenziert vorgehen

Doch wie sollten Krankenkassen nun vorgehen, die erwägen, in weiten Teilen ihrer Organisation agile Methoden einzuführen? In der Regel befassen sich Unternehmen mit diesem Thema erst, nachdem sie in ihrer Organisation bereits in ein, zwei Bereichen – zum Beispiel in der IT, der Produktentwicklung oder der Qualitätssicherung – positive Erfahrungen mit dieser Arbeitsweise gesammelt haben. Das ist gut so! Denn dann existieren schon Erfahrungen mit den agilen Methoden, über die den Kollegen berichtet werden kann,

Besteht diese Ausgangssituation kann das Thema Agile Skalierung in Angriff genommen werden. Ein erster Schritt in diese Richtung kann sein, Workshops mit den Entscheidern aus

den angedachten Bereichen oder Standorten durchzuführen. Diese können wie folgt konzipiert sein: Zunächst erläutern Vertreter des Managements, warum sich die Krankenkasse überhaupt mit dem Thema Agile Skalierung befasst und was sie sich von einer Steigerung der Agilität verspricht. Danach schildern Experten an Praxisbeispielen die Prinzipien einer agilen Arbeitsweise, bevor Kollegen aus den Bereichen, die bereits agil arbeiten, über ihre Erfahrungen mit den neuen Methoden berichten.

Nachdem so ein gewisses agiles Bewusstsein geschaffen wurde, kann mit den Vertretern der Bereiche ermittelt werden:

- Inwieweit in ihren Bereichen das Einführen agiler Arbeitsweisen überhaupt sinnvoll und zielführend wäre?
- Wenn ja, worin zeigt sich die gewünschte Agilität bei der Alltagsarbeit und auf welche Handlungsfelder bezieht sie sich?
- Welche Veränderungen auf der Kultur- und Strukturebene sowie Einstellungs- und Verhaltensebene sind nötig, um die angestrebte Veränderung zu erreichen?
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind zum Erreichen des angestrebten Ziels erforderlich? Und:
- Auf welche in der Vergangenheit ergriffenen Initiativen kann hierbei aufgebaut werden?

Letzteres ist auch wichtig, um den Mitarbeitern die lähmende Angst zu nehmen, alles muss und wird sich ändern – denn faktisch ist dies in der Praxis meist nur in Teilen der Organisation der Fall.

Einen Entwicklungsplan für jeden Bereich entwerfen

Die Ergebnisse der Workshops können bezogen auf die einzelnen Bereiche einer Krankenkasse sehr verschieden sein. Sie können zum Beispiel bezogen auf das Kundenservice-Center durchaus lauten: Ein Einführen der agilen Methoden lohnt sich hier nicht, denn bei unserem Kundenservice geht es weitgehend darum, sicherzustellen, dass unsere Leistung – Tag für Tag und unabhängig vom Gegenüber – stets den gesetzlichen Vorgaben und den definierten Qualitätsstandards entspricht. Stattdessen sollten wir die bereits ergriffenen Initiativen im KVP-Bereich intensivieren, die darauf abzielen, die Qualität der Leistung und Kundennutzen kontinuierlich zu steigern.

Darüber hinaus sollten wir jedoch das Bewusstsein der Service-Mitarbeiter dafür schulen, warum unser Unternehmen im Zeitalter der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft agiler (im Markt) agieren muss – unter anderem, damit sie mehr Verständnis dafür haben, warum wir

- immer mehr Standardleistungen im Servicebereich digitalisieren und
- künftig vermutlich auch mit gewissen KI-Anwendungen bei der Kundenbetreuung experimentieren.

Denn dadurch verändern sich auch die Arbeitsinhalte und teilweise Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter. Entsprechend lern- und veränderungsbereit müssen sie sein.

Bezogen auf die Produktentwicklung



kann das Workshop-Ergebnis bei Krankenkassen lauten: Hier sollten wir ähnlich wie in der IT das agile Arbeiten forcieren, weil sich außer den Marktanforderungen auch die technischen Möglichkeiten rasch ändern. Zudem sollten wir die Zusammenarbeit unserer Produktentwickler außer mit der IT, auch mit unserem Service forcieren zum Beispiel durch interdisziplinäre (Entwickler-)Teams, denn: Unsere Servicemitarbeiter bekommen im Kundenkontakt am ehesten mit,

- was unsere Kunden an unserer Leistung besonders schätzen (oder nicht) und
- wo bei ihnen neue Bedürfnisse entstehen.

Ein abgestimmtes Gesamtkonzept entwerfen

Die obigen Ausführungen sollen zeigen: Wenn es um das Thema „Agile Skalierung“ geht, ist es wenig sinnvoll, die betreffenden Methoden sozusagen mit der Gießkanne über die gesamte Organisation auszugießen. Dafür sind sowohl die Aufgaben der Bereiche, als auch deren Ausgangsvoraussetzungen zu verschieden.

Vielmehr gilt es, ein abgestimmtes Gesamtkonzept zu entwerfen, das ausgehend vom übergeordneten Ziel „Wir wollen als Unternehmen agiler werden“ die Arbeit in den einzelnen Bereichen sowie ihre Kooperation gezielt entwickelt – und hierbei können die agilen Arbeitsweisen und -methoden in einer Krankenkasse, abhängig davon, ob ein Bereich eher mit

- dem Management und der Verwaltung oder

- dem Bereitstellen/Aufrechterhalten der technischen Infrastruktur oder
- dem Erbringen der Dienst- bzw. Serviceleistung (im Kundenkontakt)

beschäftigt ist, eine sehr unterschiedliche Rolle spielen.

Das passende Konzept wählen

Für die Agile Skalierung selbst, also das Einführen der agilen Methoden, werden im Markt verschiedene Konzepte angeboten. Sie liefern jedoch alle keine Blaupause für das gesamte Unternehmen.

Dass in der gesamten Organisation, agile Strukturen geschaffen und die agilen Arbeitsweisen eingeführt werden, ist bei Dienstleistungsunternehmen wie Krankenkassen aber meist auch nicht nötig und sinnvoll. Unverzichtbar ist es jedoch, dass bereichs- und hierarchieübergreifend ein Grundverständnis dafür geschaffen wird, warum ein agiles Denken sowie eine interdisziplinäre und crossfunktionale Zusammenarbeit für das Entwickeln und Realisieren neuer Problemlösungen in einer von rascher Veränderung geprägten Welt nötig sind. Eine solche Unternehmens- und Führungskultur in Krankenkassen zu schaffen, gelingt in der Regel nur mit einer tatkräftigen Unterstützung der Unternehmensleitung.

Frank Linde, Michael Reichl

im-prove in Planung

Kulturwerkstatt*

für Organisations- und Personalentwickler und Führungskräfte in Krankenkassen.

Kulturwerkstatt mit Vorträgen und Workshops zum Thema Kulturentwicklung in Krankenkassen

Termin: Q2/2020

Dauer: 1 Tag



Befragung zu Online-Trainings*

Aktuell bereiten wir eine Befragung von leitenden Personalentwicklerinnen und -entwickler in Krankenkassen vor.

Hierüber möchten wir mehr über den Bedarf und die technischen Umsetzungsmöglichkeiten erfahren.

Ziel ist es, passende und nachhaltige Angebote zu entwickeln.

Termin: Q1/2020



Professionelle Entwicklung

Wir unterstützen unsere Kunden in der professionellen Entwicklung ihrer Organisation und Ihres Personals.

Aktuelle Handlungsfelder unserer Kunden

In unseren aktuell laufenden Projekten begleiten wir unsere Kunden bei folgenden Fragestellungen:

- Wie gehen wir mit sich ständig verändernden Einflussfaktoren um?
- Wie entwickeln wir ein attraktives Zukunftsbild, was nach innen und außen wirkt?
- Wie bewältigen wir die Komplexität der Themen?
- Wie koordinieren wir unsere diversen Veränderungsprozesse?
- Wie gewährleisten wir das Ineinandergreifen verschiedener Themen?
- Wie begegnen wir der wachsenden Unsicherheit?
- Wie ermöglichen wir den Menschen die Veränderungen zu gestalten?
- Wie erarbeiten wir ein neues Rollenverständnis für unsere Führungskräfte?
- Wie schaffen wir Stabilität und geben Orientierung?
- Wie steigern wir die Identifikation der Mitarbeitenden?
- Wie steigern wir die vertriebsorientierte Haltung aller Mitarbeitenden?

Auch Sie beschäftigen sich derzeit mit diesen oder ähnlichen Herausforderungen? Dann rufen Sie uns an oder schreiben uns eine E-Mail.

Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen.

Wandel-Zeiten Ausgabe 01/2019

*Dauerhaft informiert bleiben!

Damit Sie dauerhaft informiert bleiben und dies gleichzeitig klimaverträglicher geschieht, freuen wir uns, wenn Sie sich auf www.im-prove.de auf der Startseite für unseren Newsletter eintragen. Wir senden Ihnen Informationen dann per E-Mail zu. © Coloures-Pic – stock.adobe.com

Newsletter Anmeldung

Ich interessiere mich speziell für Infos zu folgenden Bereichen*

Krankenkassen
 KMU

E-Mail *

Anrede * O. Frau O. Herr

Vorname * **Nachname ***

[ABSENDEN > WIR MELDEN UNS](#)



Am Birkenhain 56
49811 Lingen (Ems)

Telefon: 08636 / 981 72 26
Fax: 08636 / 981 72 27

www.im-prove.de

E-Mail: michael.reichl@im-prove.de