



© rarrarorro - stock.adobe.com

Wirkungsvolle Führung von Organisationen im Wandel

Mit agilen Steuerungsmethoden durch Komplexität und Dynamik

Von Richard Overödder

Die Bedeutung wirkungsvoller Führung hat unter anderem durch die COVID-19-Krise deutlich zugenommen. Eine Gallup-Studie (2024) zeigt, dass 70 Prozent der Unterschiede beim Engagement der Mitarbeitenden auf das Verhalten und die Qualität von Führungskräften zurückzuführen sind. Laut einer Gallup-Meta-Analyse (2024) mit mehr als 3,3 Millionen Mitarbeitenden erzielten Teams mit hohem Engagement eine um 23 Prozent gesteigerte Profitabilität und 70 Prozent höhere Zufriedenheit.

Organisationen im Gesundheitswesen stehen derzeit beispielsweise durch den demografischen Wandel und Fachkräftemangel oder Finanzierungsfragen bei gleichzeitig hohen Qualitätsansprüchen stark unter Druck. Die digitale Transformation verändert nicht nur die Versorgungslogik, sondern treibt einen tiefgreifenden Wandel in Organisationsstrukturen voran. Ob in der Pflege, dem ärztlichen Dienst, im Management oder in der IT – in den verschiedenen Teilbereichen des Gesundheitswesens werden Führungskräfte benötigt, die diesen Wandel ak-

tiv gestalten und andere Akteure dazu motivieren, sich und ihre Kompetenzen einzubringen. Dabei können agile Steuerungsmethoden unterstützen, nicht nur Orientierung zu geben und Veränderungsprozesse zu steuern, sondern auch mit strukturellen, kulturellen und technologischen Spannungsfeldern umzugehen.

Herausforderungen für Führungskräfte

Das dynamische und komplexe Umfeld im Gesundheitswesen – auch als „Dynaxity“ bezeichnet – bringt schnelle Veränderungen, vielfältige Einflussfaktoren und unklare Zukunftsszenarien mit sich, welche Führungskräfte mit zahlreichen Herausforderungen konfrontieren.

Gesetzliche Vorgaben

In Artikel 20 Absatz 1 des Grundgesetzes wird die Bundesrepublik Deutschland als demokratischer und sozialer Bundesstaat verankert. Vor diesem Hintergrund unterliegt das Gesundheitswesen strengen regulatorischen Vorgaben, um soziale Gerechtigkeit, Sicherheit

Organisationen im Gesundheitswesen bewegen sich in einem Umfeld mit wachsender Komplexität und Dynamik. Führungskräfte verschiedener Bereiche stehen vor der Aufgabe, vielfältige Herausforderungen zu bewältigen – etwa durch gesetzliche Anforderungen, divergierende Stakeholderinteressen und einen tiefgreifenden Wertewandel. Der permanente Wandel verlangt ein systematisches Vorgehen, das Veränderungen strukturiert steuert und langfristig verankert. Agile Führungsinstrumente wie Objectives and Key Results (OKRs) unterstützen dabei, klare Prioritäten zu setzen, Transparenz zu schaffen und Mitarbeitende aktiv in Veränderungsprozesse einzubinden. Aktive, zielgerichtete Führung fördert Partizipation, schafft Klarheit und ermöglicht kontinuierliches Lernen. So kann wirksames Leadership zur Triebkraft für erfolgreichen Wandel und nachhaltige Zukunftsfähigkeit von Organisationen werden.

Keywords: Führung, Changemanagement, Strategie

und einen flächendeckenden Zugang zu medizinischer Versorgung sicherzustellen. Diese starken Regulationen bringen gleichzeitig auch Nachteile mit sich: Sie schränken Handlungsspielräume von Organisationen ein und es mangelt häufig an klaren, praxisorien-

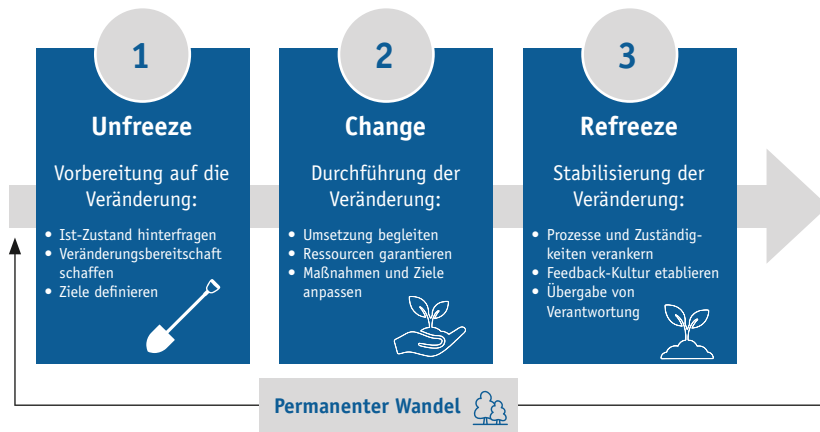


Abb. 1: Darstellung der 3 Phasen im Modell nach Lewin

tierten Umsetzungshilfen. Aktuelle Beispiele für gesetzliche Anforderungen, die eine anspruchsvolle Umsetzung in der Praxis erfordern, sind die Einführung der elektronischen Patientenakte (ePA), das Gesundheitsdatennutzungsgesetz oder der EU-AI-Act.

Stakeholderlandschaft

Das Gesundheitswesen ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure geprägt – von gesetzlichen Krankenversicherungen über Kassenärztliche Vereinigungen bis hin zu Leistungserbringern und IT-Dienstleistern. Diese heterogene Struktur führt zu komplexen Abstimmungsprozessen und teilweise unterschiedlichen Zielen. Bei der Einführung neuer digitaler Anwendungen können zum Beispiel tiefgreifende Interessenkonflikte zwischen Kostenträgern und Leistungserbringern entstehen, etwa hinsichtlich des zeitlichen Horizons oder der Regelung von Verantwortlichkeiten. Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, zwischen den Akteuren zu vermitteln und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Wertewandel und Überlastung

Insbesondere in den Generationen Y und Z findet ein Wertewandel unter Mitarbeitenden statt: Es werden zunehmend flexible Arbeitsmodelle, Mitgestaltungsmöglichkeiten und Werteorientierung erwartet. Gleichzeitig stellt der Fachkräftemangel Organisationen vor Herausforderungen. Die Zahl der pflege- und behandlungsbedürftigen Personen nimmt zu, während viele Fachkräfte aus der „Babyboomer-Generation“ in Rente gehen. Folglich steigt der Bedarf an Pflegekräften und die Belastung des Personals.

Digitalisierung und permanenter Wandel

Die digitale Transformation verändert nicht nur Prozesse, sondern auch Rol-

len, Verantwortlichkeiten und die gesamte Organisationslogik. Wandel ist für Organisationen längst kein Ausnahmezustand mehr, sondern Alltag. Führungskräfte müssen häufig mehrere Veränderungen parallel strategisch steuern, operativ begleiten und organisationsweit stabilisieren.

Systematische Führung in drei Phasen

Die hohe „Dynaxity“ im Gesundheitswesen erschwert es Führungskräften, stabile Strukturen in Veränderungsprozessen zu identifizieren. Umso wichtiger ist es, solche Prozesse systematisch zu betrachten. Auch wenn Veränderungen oft turbulent wirken, folgen sie in vielen Fällen wiederkehrenden Mustern. Bewährte Modelle aus dem Changemanagement wie das 3-Phasen-Modell nach Lewin helfen dabei, diese greifbar zu machen. Mit der Gliederung eines Veränderungsprozesses in die Phasen Unfreeze, Change und Refreeze liefert es eine einfache, praxisnahe Struktur, die sich gut auf konkrete Organisationsveränderungen übertragen lässt (► Abb. 1).

Ein aktuelles Projektbeispiel ist die Einführung der Opt-out-ePA. Seit dem 15. Januar 2025 wird sie für alle gesetzlich Versicherten automatisch angelegt, sofern kein Widerspruch erfolgt. Ab Oktober 2025 sind alle Leistungserbringenden im GKV-System gesetzlich verpflichtet, die ePA aktiv zu nutzen und mit medizinischen Daten zu befüllen. Diese Umstellung erfordert eine durchdachte Systemintegration verbunden mit einem kulturellen und organisatorischen Wandel, der Führungskompetenz auf mehreren Ebenen verlangt.

In der Unfreeze-Phase besteht die Aufgabe von Führungskräften darin, die aktuelle Situation kritisch zu hinterfra-

gen und Veränderungsbereitschaft zu schaffen. Es gilt, die komplexen gesetzlichen Vorgaben der ePA verständlich zu kommunizieren und den Sinn der Einführung zu vermitteln. Dabei sind die individuellen Emotionen der Mitarbeitenden – wie die Sorge älterer Kolleginnen und Kollegen vor Überforderung – ernst zu nehmen und es muss aktiv Vertrauen aufgebaut werden. Eine tragfähige Umsetzungsstrategie, die Orientierung bietet und gleichzeitig Raum für Beteiligung lässt, ist Voraussetzung für eine gemeinsame Veränderungsbereitschaft auch über Organisationsgrenzen hinweg.

In der anschließenden Change-Phase sind Führungskräfte gefordert, die technische Einführung der ePA zu begleiten, Ressourcen bereitzustellen und gezielt Schulungen zu organisieren. Sie agieren als Treiber und Unterstützer, indem sie dafür Sorge tragen, dass Mitarbeitende befähigt und auftretende Probleme flexibel sowie lösungsorientiert adressiert werden. Gleichzeitig gilt es, die übergeordneten Ziele im Blick zu behalten. Dabei muss darauf geachtet werden, regulatorische und wirtschaftliche Anforderungen, technische Neuerungen und menschliche Bedürfnisse in Einklang zu bringen.

Die Refreeze-Phase dient der Stabilisierung des Neuen im Organisationsalltag. Führungskräfte stehen in der Verantwortung, neue Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren, Prozesse anzupassen und Standards zu etablieren. Die Verankerung einer kontinuierlichen Feedback-Kultur hilft bei einer nachhaltigen Förderung von Akzeptanz. Abschließend gilt es, Aufgaben und Verantwortung schrittweise an das Team zu übergeben und so stabile, zukunftsfähige Strukturen zu schaffen.

Das 3-Phasen-Modell bietet eine hilfreiche Struktur, um klar abgrenzbare Veränderungsprojekte mit definiertem Start-/Endpunkt und Fokus auf organisatorische Strukturen zu beleuchten. In der heutigen volatilen Organisationsumwelt findet Wandel jedoch kontinuierlich statt und wird nicht abgeschlossen – bei der ePA könnten in Zukunft beispielsweise neue Funktionen oder die Integration weiterer Systeme relevant werden. Die Refreeze-Phase kann demnach als Zwischenschritt für eine temporäre Stabilisierung innerhalb des fortlaufenden Wandels gesehen werden. Im Anschluss helfen agile Change-Ansätze mit kleinen Iterationen, Feedbackschleifen und kontinu-

ierlichem Lernen dabei, neue Anpassungsbedarfe zu adressieren.

Objectives and Key Results als Werkzeug

Um im komplexen Umfeld mit permanentem Wandel langfristigen Erfolg sicherzustellen, können Führungskräfte auf agile Steuerungsmethoden zurückgreifen. Sie ermöglichen es, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, klare Prioritäten zu setzen und Teams aktiv in die Gestaltung von Prozessen einzubeziehen. Eine Methode, die sich dabei besonders bewährt hat, ist Objectives and Key Results (OKRs) – ein agiles Führungsinstrument, das strategische Ziele mit messbaren Ergebnissen verknüpft (► Abb. 2).

Die strategische Ausrichtung einer Organisation wird bei dieser Methode in visionsgestützte, umsetzbare Ziele übersetzt, die sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende verständlich und greifbar sind. Die Objectives definieren, was erreicht werden soll und die Key Results beschreiben anhand von Kennzahlen, wie es erreicht wird. Die Messbarkeit der Key Results schafft eine wichtige Grundlage für Führungskräfte, Fortschritte objektiv bewerten zu können und Unklarheiten zu vermeiden.

Im Unterschied zu klassischen Zielvereinbarungen sind OKRs nicht als Aufgabenliste zu verstehen, sondern helfen Führungskräften eine Zukunftsvision des Wandels zu skizzieren, auf die gemeinsam hingearbeitet werden kann. Gerade in einem Umfeld, in dem technische Anforderungen, regulatorische Rahmenbedingungen und menschliche Bedürfnisse parallel berücksichtigt werden müssen, helfen OKRs dabei, wenige strategisch bedeutsame Ziele aus der Vielzahl an Anforderungen zu formulieren. Diese klare Fokussierung verhindert, dass Mitarbeitende überfordert werden. Zusätzlich schafft die klare Priorisierung eine gemeinsame Basis, auf der Führungskräfte die unterschiedlichen Interessen von Kostenträgern, Leistungserbringern und Dienstleistern zusammenführen können. Dies fördert die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren und unterstützt Führungskräfte bei der Koordination und dem Dialog in einem sonst oft fragmentierten System.

OKRs fördern darüber hinaus Transparenz über Zielsetzungen und Fortschritte. Alle Beteiligten erhalten einen klaren Einblick in die gemeinsamen



Abb. 2: Darstellung der Bereiche, für die OKRs relevant sein können

Ziele und den aktuellen Stand der Umsetzung. So können Führungskräfte mögliche Konflikte oder widersprüchliche Interessen frühzeitig erkennen und konstruktiv adressieren.

Ein weiterer entscheidender Vorteil von OKRs ist die Stärkung des Engagements der Mitarbeitenden. Die Methode setzt auf eine partizipative Zielentwicklung, bei der Teams aktiv eingebunden werden und mitgestalten können. Dies fördert die Identifikation mit den Zielen und motiviert, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen. Angesichts des Wertewandels, des Fachkräftemangels und der hohen Belastung in der Pflege ist dies ein entscheidender Hebel für nachhaltigen Erfolg und Veränderungsbereitschaft.

Die Struktur von OKRs mit kurzen Zielzyklen und regelmäßigen Reviews ermöglicht es Führungskräften zudem, im permanenten Wandel des Gesundheitswesens flexibel zu agieren. Sie haben die Möglichkeit eine Kultur des kontinuierlichen Lernens zu etablieren, während schnell Anpassungen und stetig Prozessoptimierungen vorgenommen werden können. Dies erweist sich als entscheidender Vorteil angesichts der unerlässlichen, gleichzeitigen Bewältigung regulatorischer Anforderungen, technologischer Innovationen und veränderter Arbeitsbedingungen.

OKRs verbinden die Notwendigkeit, in einem komplexen und dynamischen Umfeld klare Orientierung zu bieten, mit der Fähigkeit, flexibel und partizipativ Veränderungen zu gestalten. Führungskräfte werden so befähigt, nicht nur den Wandel zu steuern und aus Erfahrungen zu lernen, sondern auch eine Kultur zu fördern, die von

Transparenz, Fokussierung, messbarer Zielerreichung und hohem Engagement geprägt ist.

Fazit: Leitlinien bieten, Partizipation fördern, Wandel gestalten

Der Erfolg von Organisationen im Gesundheitswesen hängt in hohem Maße von der Führungsqualität ab. Um den komplexen und dynamischen Herausforderungen für Organisationen im Gesundheitswesen erfolgreich zu begegnen und eine sichere Versorgung zu gewährleisten, wird Führung mit klaren strategischen Leitlinien, einem transparenten Vorgehen sowie der aktiven Förderung von Beteiligung und Mitgestaltung benötigt. Dadurch werden Räume für Eigenverantwortung und die aktive Gestaltung von Wandel geschaffen. Methoden wie OKRs können dabei unterstützen, zielgerichtet durch die Veränderungsprozesse zu führen. Zukunftsfähige wirkungsvolle Führung entsteht dort, wo systemisches Denken mit kultureller Kompetenz und methodischer Präzision verbunden wird. ■



Richard Overödter
Manager
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
roveroedder@kpmg.com