

So führen Sie Ihr Klinikteam wie ein Scrum-Master

«Scrum» ist eine der bekanntesten agilen Management-Methoden, um Veränderungen voranzutreiben.¹ Der Begriff kommt aus dem Rugby und bezeichnet das angeordnete Gedränge um den Ball. Die Methode, die aus der Software-Entwicklung stammt und zunächst für Projektteams angewandt wurde, wird heute auf das Management von grösseren Organisationseinheiten übertragen. Einzelheiten zu Scrum können Sie in der weiterführenden Literatur weiter unten nachlesen.

Als Führungskraft in der Klinik können Sie die Regeln und Elemente (das «Framework») von Scrum nutzen, um Projekte zu steuern und zum Erfolg zu führen. Ein solches Projekt könnte zum Beispiel die Verbesserung des Austauschs mit externen Klinikpartnern wie niedergelassenen Ärzten, Laboren und Reha-Kliniken sein.

Folgendes Vorgehen zeichnet einen «Scrum-Master» aus:³⁻⁵

Beobachten Sie und hören Sie zu

- Verschaffen Sie sich persönlich ein Bild, statt sich auf Hörensagen zu verlassen. Wie gestaltet sich der Versand von Arztbriefen? Wie findet die Überleitung in Rehaeinrichtungen statt? So bemerken Sie womöglich Dinge, die anderen entgangen sind.
- Hören Sie zu und stellen Sie offene Fragen, statt Antworten und Ratschläge zu geben, z. B. «Wie können wir mehr über die Bedürfnisse unserer Zuweiser erfahren?»
- Bringen Sie das Team dazu, eigenständig Lösungen zu finden, ggf. indem Sie neue Perspektiven aufzeigen, z. B. «Was wäre, wenn wir die Patientensicht einnehmen?».

Die Aufgaben des «Scrum-Masters»

Als «Scrum-Master» sind Sie Teil eines interdisziplinären Projektteams, welches aus ca. 5–7 Personen bestehen sollte, um verschiedenste Kompetenzen abzudecken. Ihre Aufgabe ist es, das sich selbst organisierende Team in zeitlich überschaubaren Arbeitsphasen (Sprints) und vielfältigen Rückkopplungsschleifen bei der Entwicklung von Lösungen zu begleiten und zu unterstützen.^{1,2} Sie haben zwar keine Weisungsbefugnis, aber dennoch eine Schlüsselrolle im Team, indem Sie die Moderatorenrolle innehaben und für das Gelingen der Kommunikation verantwortlich sind.^{1,2}

Priorisieren und fokussieren Sie

- Wurden im Team bereits verschiedene Lösungsansätze entwickelt, wie die Implementierung eines Netzwerkbeauftragten, die Einführung einer e-Health-Plattform, gemeinsame Veranstaltungen mit Zuweisern etc., sorgen Sie für eine Priorisierung der Vorschläge.
- Auch eine konsequente Priorisierung der zu erledigenden Aufgaben ist erforderlich, damit sich das Team fokussiert und nicht in Details verliert.

Führen Sie regelmässig Einzelgespräche

- Bieten Sie jedem Teammitglied Ihre Unterstützung an und fragen Sie
 - «Wie geht es Dir im Team?»
 - «Was brauchst Du vom Team?»
 - «Wo könntest Du Dich mehr einbringen?»
- Geben Sie Feedback, z. B. zur Rolle und zum Beitrag des Einzelnen im Team

Sorgen Sie für Austausch

- In sogenannten «Dailies» oder «Daily Scums», max. 15-minütigen Meetings im Stehen (wie bei der Visite) informieren sich die Teammitglieder gegenseitig über den Projektstand.
- Dabei sollten die Teammitglieder mit Blick auf das Projektziel (die aktuelle Aufgabe) folgende Statements zu ihren Arbeitsergebnissen und Herausforderungen abgeben:
 - Bisher habe ich ... erreicht
 - ... will ich noch erreichen
 - Behindert hat mich dabei ...
- Der Scrum-Master achtet darauf, dass jeder zu Wort kommt und nicht alle durcheinanderreden

Quellen

¹ Gloger B. Scrum. 5. Aufl. München: Hanser; 2016.

² Watts G. Scrum mastery. Cheltenham: Inspect & Adapt Ltd; 2016.

³ Diehl A. Agile Führung – Acht Massnahmen um agiler zu führen. Verfügbar unter digitaleneuordnung.de/blog/agile-fuehrung/. [22.04.2019].

⁴ Skornyakov A. Scrum Master – Die Rolle im Detail. Verfügbar unter agile.coach/2018/scrum-master-im-detail/. [22.04.2019].

⁵ Gloger B. Führung selbstorganisierter Teams – alte Theorie vs. Scrum. Verfügbar unter www.borisgloger.com/blog/2013/02/25/fuehrung-selbstorganisierter-teams-alte-theorie-vs-scrum/. [22.04.2019].

Weiterführende Literatur



<https://karrierebibel.de/scrum-methode/>

<http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/scrum/>

<https://www.business-wissen.de/artikel/agiles-projektmanagement-so-funktioniert-scrum/>

