

Agiles Mindset in der Telemedizin

MASTER-ARBEIT

2021

Autorin

Kienberger, Susanne

betreuende Person

Ulbrich, Sebastian

Praxispartner

santé24

Kontaktperson Reich, Oliver

Zusammenfassung

Im Zuge der Digitalisierung sieht sich das telemedizinische Beratungsunternehmen santé24 mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, weswegen eine Transformation hin zu mehr Agilität und Selbstorganisation angestrebt wird. Im Rahmen der vorliegenden Case Study wird ermittelt, inwieweit die Teams über ein agiles Mindset verfügen, um die anstehenden Veränderungen mittragen zu können. Zur Datengewinnung werden halbstrukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt und qualitativ ausgewertet. Die Mitarbeitenden weisen in verschiedenen Bereichen ein agiles Mindset auf. Potenzial besteht in den Bereichen Verantwortungsübernahme, Feedback- und Konfliktfähigkeit, sowie bei der Kommunikation und beim Changemanagement bei Veränderungsprozessen. Mittels Handlungsempfehlungen wird dargelegt, wie das agile Mindset gefördert und das Thema Agilität weiter vorangetrieben werden kann. Der Unternehmensführung wird geraten, Klarheit hinsichtlich des Begriffs "Agilität" zu schaffen, den Wissensaustausch und damit die Innovationen zu fördern, eine Feedback-, Fehler und Lernkultur zu etablieren, den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Kompetenzen zu übertragen und ein Augenmerk auf die Führungsentwicklung zu legen.

Abstract

During digitization, the telemedicine consulting/service company santé24 is confronted with numerous challenges, which is why it strives for a transformation integrating more agility and self-organisation. This case study will determine the extent to which the teams have an agile mindset that will allow them to face and help carry the upcoming changes. For data collection, semi-structured interviews are conducted and analysed with regard to quality. The employees have an agile mindset in various areas. There is potential in the areas of taking responsibility, feedback and conflict management skills, as well as in communication and change management during change processes. Recommendations for action are provided to show how the agile mindset can be promoted and how the topic of agility can be further advanced. Management is advised to create clarity with regard to the term "agility", to promote the exchange of knowledge and thus innovation, to establish a culture of feedback, of mistakes and learning, to give employees more responsibility and competences and to pay attention to leadership development.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Abstract	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	7
Einleitung	8
Ausgangslage	9
Zielsetzung und Forschungsfrage	9
Literaturübersicht.....	10
Abgrenzung	11
Theorie.....	12
Zentrale Begriffe.....	12
Telemedizin.	12
Agilität.....	12
Mindset.....	13
Agilität in Organisationen	13
Agile Organisationsführung.	14
Evolutionäre Organisationsführung.....	15
Agiles Mindset.....	18
Merkmale des agilen Mindset.....	19
Förderung des agilen Mindset.	23
Methode	28
Forschungsablauf.....	28
Methodisches Vorgehen	28
Vorbereitung der Datenerhebung	29
Literaturstudium.	29
Entwicklung Interviewleitfäden.	29
Population und Stichprobe.....	31
Rekrutierung der Stichprobe.....	32
Interviewwerkzeug.	32
Probeinterview.....	33
Datenerhebung	33
Datenanalyse und -auswertung.....	34
Codesystem.....	36
Gütekriterien.....	37
Ergebnisse.....	38
Experteninterview.....	38
Fallzusammenfassungen Interviews	40

Resultate nach Hauptkategorien	57
Analyse der Hauptkategorien.	59
Fazit zu Resultaten der Hauptkategorien.	59
Resultate zu Arbeitshypothesen 1 und 2.....	59
Ergebnisse zu der ersten Arbeitshypothese.	59
Ergebnisse zu der zweiten Arbeitshypothese.	61
Resultate zu Arbeitshypothese 3: Gruppenvergleich.....	62
Team Ärzte: Mindset heute.	63
Team Ärzte: Fazit Mindset heute.	66
Team Ärzte: Mindset zukünftig.....	66
Team Ärzte: Fazit Mindset zukünftig.....	68
Team Ärzte: Weitere Hauptkategorien.....	68
Team Ärzte: Fazit weitere Hauptkategorien.....	72
Team Gesundheitsberatung: Mindset heute.	73
Team Gesundheitsberatung: Mindset zukünftig.....	76
Team Gesundheitsberatung: Fazit Mindset zukünftig.....	77
Team Gesundheitsberatung: Weitere Hauptkategorien.....	77
Team Gesundheitsberatung: Fazit weitere Hauptkategorien.....	84
Team Admin: Mindset heute.	84
Team Admin: Fazit Mindset heute.	87
Team Admin: Mindset zukünftig.	87
Team Admin: Fazit Mindset zukünftig.	88
Team Admin: Weitere Hauptkategorien.....	88
Team Admin: Fazit weitere Hauptkategorien.	94
Fazit über die drei Gruppen	95
Diskussion.....	95
Diskussion Arbeitshypothese 1: Assoziationen.....	95
Diskussion Arbeitshypothese 2: Episoden und Situationen	96
Diskussion Arbeitshypothese 3: Gruppenvergleiche.....	96
Diskussion Forschungsfrage.....	97
Ableitung von Handlungsempfehlungen	102
Klarheit schaffen.....	102
Wissensaustausch und Innovationen fördern	103
Feedback-, Fehler- und Lernkultur etablieren	105
Mehr Verantwortung und Kompetenzen übertragen	106
Führungsentwicklung	107
Konklusion	108
Wichtigste Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage.....	108

Kritische Reflexion und Limitation	109
Ausblick.....	110
Literaturverzeichnis	111
Abbildungsverzeichnis	116
Tabellenverzeichnis	117

Abkürzungsverzeichnis

DCI	Digital Competence Indikator
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
HR	Human Resources
MA	Mitarbeitende
SPSS	Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsummieren
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity bzw. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität

Einleitung

Die globalen Trends in den Bereichen Digitalisierung und Wertewandel wirken sich nachhaltig auf unsere Arbeitsweise aus. Dabei werden nicht nur neue Formen von Führung und Zusammenarbeit diskutiert, sondern auch eine grundlegende Anpassung von bisherigen Organisationsstrukturen (Cannon, 2017, S. 5-7). Von diesen Veränderungen und den damit einhergehenden Herausforderungen bleibt auch das Gesundheitswesen nicht ausgeschlossen. Eine ungebremste Kostenentwicklung, sich verändernde Ansprüche an medizinische Dienstleistungen sowie die konstant sinkende Anzahl an verfügbarem ärztlichem Fachpersonal aufgrund des Fachkräftemangels erhöhen die Komplexität zusätzlich.

In diesem schwierigen Umfeld hat sich die telemedizinische Beratung im Verlauf der letzten Jahre zu einem etablierten Player im Gesundheitswesen entwickelt. Neben der Kosteneinsparung ist dies insbesondere auf die hohe Geschwindigkeit und Sicherheit der Beratungsdienstleistungen zurückzuführen. Die Patientinnen und Patienten bzw. Kundinnen und Kunden wünschen sich eine rund um die Uhr zur Verfügung stehende kompetente medizinische Beratung, rasche Diagnosestellung, zeitnahe Behandlungen von zu Hause aus sowie mobilen Zugang zu den Beratungsangeboten (Pfannenstiel, Da-Cruz, & Mehlich, 2017). Zusätzlich gewinnen digitale Geschäftsmodelle durch die Covid-19-Pandemie an Zulauf, sodass diese als Katalysator für agile und digitale Prozesse angesehen werden kann (Hofmann, Piele, & Piele, 2020, S. 9).

Gemäss einer Studie von Denning (2015) sehen sich erfolgreiche Unternehmen durch diese veränderten Marktverhältnisse plötzlich dazu gezwungen, agil zu werden. Die Notwendigkeit, mit Agilität auf aktuelle und zukünftige Veränderungen und Herausforderungen reagieren zu können, wird auch von Zirkler und Werkmann-Karcher (2020, S. 9) hervorgehoben. In diesem Zusammenhang soll das *agile Mindset* Mitarbeitende sowie Unternehmen flexibler und damit langfristig erfolgreicher machen.

Das Ziel der in dieser Masterarbeit vorliegenden Studie, die auf Wunsch des Praxispartners Santé24 realisiert wird, ist es, einen vertieften Einblick in das potenziell vorhandene agile Mindset der Mitarbeitenden zu gewinnen, um aus den Erkenntnissen zielführende Handlungsempfehlungen für die Zukunft ableiten zu können. Die Geschäftsführung der Santé24 hat den Wunsch geäußert, das Unternehmen agiler auszurichten und die Mitarbeitenden auf die Themen agiles Mindset und Selbstorganisation einzustimmen. Die Mitarbeitenden sollen dazu ermutigt werden, mehr Handlungskompetenzen sowie Eigenverantwortung zu übernehmen.

Ausgangslage

Santé24 ist ein telemedizinisches Beratungsunternehmen der Kranken- und Unfallversicherungsgesellschaft Swica, dessen Dienstleistungskatalog von der ersten Triage sowie allgemeinärztlichen Beratungen bis zu telemedizinischen Konsultationen durch ärztliches Fachpersonal reicht. Das Unternehmen beschäftigt rund 100 Mitarbeitende, die sich auf fünf Standorte in allen Sprachregionen der Schweiz verteilen. Die Dienstleistungen werden während sieben Tagen pro Woche rund um die Uhr angeboten. Daneben werden verschiedene Beratungs- und Unterstützungsangebote zu gesundheitsrelevanten Themen wie Bewegung und Ernährung offeriert. Während die telemedizinischen Dienstleistungen seit 2008 bestehen, verfügt das Unternehmen seit 2019 über eine Betriebsbewilligung für ambulante ärztliche Konsultationen der Gesundheitsdirektion Zürich. Das Unternehmen baut zudem seine digitalen Dienstleistungen laufend aus, zuletzt mit der 2018 lancierten Benecura-App, die medizinische Hilfe in fast jeder Gesundheitssituation bietet. Seit dem Frühjahr 2020 werden überdies Onlinetrainings für die mentale Gesundheit angeboten.

Zielsetzung und Forschungsfrage

Um Agilität in einem Unternehmen fördern und entsprechende Veränderungsprozesse erfolgreich anstossen zu können, muss in einem ersten Schritt geklärt werden, ob die Mitarbeitenden über Ausprägungen eines agilen Mindset verfügen. Im Rahmen einer Case

Study soll geklärt werden, ob dies bei den Mitarbeitenden der santé24 der Fall ist und ob die drei Teams Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin das richtige Mindset für die anstehende Transformation zur Selbstorganisation mitbringen.

Es wird die folgende Forschungsfrage formuliert: "Inwieweit weisen die Mitarbeitenden von santé24 ein agiles Mindset auf und wie kann Agilität im Unternehmen gefördert werden?" Um an die relevanten Informationen zu gelangen, werden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, wobei die Fragen aus dem Theorieteil abgeleitet werden.

Zusätzlich sollen die folgenden Hypothesen überprüft werden, die als Annahmen formuliert werden:

1. Die Assoziation bei den Mitarbeitenden von santé24 des Begriffs "Agilität" deckt sich mit der Literatur.
2. Die Mehrheit der Mitarbeitenden kann eigene Episoden und Situationen zu agilem Verhalten schildern.
3. Es gibt Unterschiede in den Teams Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin von santé24 bezüglich des Mindset.

Das übergeordnete Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist die Ausarbeitung von konkreten Handlungsempfehlungen zu Händen der Geschäftsleitung, die diese darin unterstützt, das Thema Agilität im Unternehmen voranzubringen und entsprechende Interventionen besser planen zu können.

Literaturübersicht

Der aktuelle Stand der Forschung zum agilen Mindset ist lückenhaft und meist auf das Umfeld der agilen Softwareentwicklung begrenzt. Mit der vorliegenden Forschungsarbeit soll daher ein Beitrag zu dessen Erweiterung geleistet werden, wobei der Wissenszugewinn als sehr spezifisch zu erwarten ist.

Die Basis der Literaturrecherche, um in das Thema agile und digitale Transformation von Organisationen einzutauchen, bildet das Buch «Reinventing Organizations» von Laloux

(2015) . Dieses fasst die wichtigsten Grundsätze zusammen, die in dieser Arbeit weiterverwendet werden. Darauf aufbauend, und um einen Überblick über das Gesamtthema und den Forschungsstand zu erhalten, wird eine ausgedehnte Literatursuche zu den Begriffen "Mindset" und "Agilität" sowie deren Kombination durchgeführt. Die Literatur wird gesichtet und hinsichtlich Relevanz, Aktualität, Sprache und Journal-Rating bewertet. Die wichtigste Literatur wird intensiver studiert.

Abgrenzung

Diese Arbeit befasst sich nicht mit der methodischen Unterstützung von Agilität. Das heisst, es werden keine agilen Frameworks wie Scrum, Holacracy etc. untersucht. Für die Organisation geeignete Methoden und Instrumente können in einer weiteren Arbeit evaluiert werden.

Theorie

In diesem Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung dargelegt. Einleitend werden drei zentrale Begriffe definiert. Danach wird aufgezeigt, wodurch sich agile Organisationen auszeichnen und wie das agile Mindset in Unternehmen gefördert werden kann. Aus den Ergebnissen dieser Literaturrecherche werden drei Arbeitshypothesen gebildet.

Zentrale Begriffe

Telemedizin. Unter *Telemedizin* werden Dienstleistungen im E-Health-Bereich verstanden. Im Vergleich zu anderen medizinischen Dienstleistungen zeichnet sich Telemedizin dadurch aus, dass die Beteiligten keinen unmittelbaren physischen sowie zeitlichen Kontakt haben. Die Telekonsultation beschäftigt sich mit der Beratung in der Akutsituation, der Triage, der Vermittlung von allgemeinen medizinischen Informationen, der Reiseberatung, der Medikamentenberatung, der Selbstbehandlungsempfehlungen und der Suche nach medizinischen Institutionen. Die Beratung läuft prozessgesteuert mit der nötigen geeigneten IT-Infrastruktur (Pfannenstiel, Da-Cruz, & Mehlich, 2017).

Agilität. Agilität wird als Fähigkeit verstanden, sich schnell und flexibel einem sich ändernden, dynamischen und unsicheren Umfeld anzupassen (Hofert, 2021, S. 5)

Miler und Gaida (2016) haben anhand von 11 Literaturquellen und 5 Interviews mit Branchenexpertinnen und -experten im Softwareentwicklungsumfeld einen Eigenschaftskatalog mit 70 Elementen der agilen Denkweise zusammengestellt, die sich auf 4 Kategorien verteilen. Damit wurde eine Forschungslücke in der Identifikation der Elemente der agilen Denkweise geschlossen sowie eine vorläufige Bewertung dieser Elemente hinsichtlich der Effektivität von agilen Teams vorgenommen. Dies macht die Forschung zu einem wesentlichen Beitrag zur wissenschaftlichen Definition der agilen Denkweise. Die zentralen Elemente der agilen Denkweise sind lösungsorientiertes und handlungsorientiertes Vorgehen, Motivation, sich gegenseitig helfen, zuhören und einen auf die Zielerreichung

gerichteten Fokus. Dazu braucht es eine offene Haltung gegenüber Einzelpersonen und Teams.

Mindset. Unter *Mindset* wird eine Art geistige Landkarte der inneren Haltungen und Einstellungen verstanden, welche erst durch das tatsächliche und beobachtbare Handeln und Verhalten sichtbar wird (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020, S. 21). Ein Mindset beschreibt die Art des Denkens und Fühlens sowie die daraus resultierenden Handlungsweisen (Sackmann, 2017, S. 309; Knorr, 2020, S. 48). Es charakterisiert die Persönlichkeit (Knorr, 2020, S. 49), welche als Individualität des Menschen definiert wird (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 20). Dem Mindset steht die Einstellung gegenüber, welche die Art beschreibt, wie Objekte bewertet werden (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 429). Während sich die Einstellungen – hier gleichgesetzt mit Haltungen – mit der Zeit verändern, wird das Mindset als tieferliegende Eigenschaft der Persönlichkeit definiert, die sich zwar über einen längeren Zeitraum entwickelt, jedoch nicht komplett stabil ist, wie neuere Forschungen zeigen (Knorr, 2020, S. 48-49). Hier zeigt sich in der Literatur eine gewisse Uneinigkeit. So meinen etwa Müsseler und Rieger (2017, S. 225), dass diese Persönlichkeitseigenschaften auch über längere Zeiträume hinweg stabil sind.

Knorr (2020, S. 48) fügt der Definition hinzu, dass sich das so ausgelegte Konzept des Mindset nicht nur auf Individuen, sondern auch auf Unternehmen und Organisationen anwenden lässt. Die Rahmenbedingungen (in einem Unternehmen) und das Mindset (einer Person) definieren, wie sich eine Person verhält (Knorr, 2020, S. 49). Knorr (2020, S. 50) spricht vom digitalen Mindset, welches in dieser Arbeit synonym mit dem agilen Mindset verwendet wird.

Agilität in Organisationen

Eine agile Organisation definiert sich mit den gelebten agilen Werten und Prinzipien. Damit Mitarbeitende ein agiles Mindset entwickeln können, braucht es ein langfristiges Commitment und ein agiles Zielbild der Unternehmensführung. Da eine solche agile

Transformation mit zahlreichen komplexen Veränderungsprozessen einhergeht, ist eine Change-Begleitung unabdingbar, um die unterschiedlichen Ebenen Individuum, Team, Organisation sowie externes Umfeld anzusprechen und mit konkreten Handlungsmassnahmen bearbeiten zu können (Freyth, 2019).

Denning (2015) beschreibt das agile Mindset im Kontext von Organisationen mit verschiedenen Aspekten, die sich grösstenteils auf die Art der Prozessgestaltung und die Kommunikation in Unternehmen, aber auch auf die grundlegende innere Haltung der Unternehmensführung bzw. auf die Unternehmenskultur beziehen. Veränderungen in diesen Bereichen werden für die erfolgreiche Einführung agiler Arbeitspraktiken als unabdingbar angesehen. So müssen herkömmliche Denkweisen und traditionelle Managementansätze grundsätzlich hinterfragt werden, wobei es zu bedenken gilt, dass die agile Transformation kein abschliessbarer Prozess ist, sondern sich immer auf Wachstumschancen und Veränderungen bezieht. Dies setzt voraus, dass kontinuierliche Lern- und Verbesserungsprozesse zu Selbstverständlichkeiten werden (Gannod, et al., 2018).

Agile Organisationsführung. Die Unternehmenskultur ist zentral in der agilen Transformation eines Unternehmens. Höbig & Kubsch (2020) schreiben, dass das agile Mindset aus dem kulturellen und organisatorischen Wandel eines Unternehmens resultiert, wobei sie die folgenden kulturellen Ausprägungen voraussetzen: Motivation, Vertrauen und Verantwortung, Offenheit, Respekt, Mut sowie selbstorganisierte Teams. Die genannten Ausprägungen stimmen mit den Faktoren überein, warum Menschen motiviert sind. Und zwar sind dies Autonomie, Perfektionierung, Sinnerfüllung und Zusammenarbeit. Die gute Zusammenarbeit und Vernetzung unter den einzelnen Teammitgliedern fördert den Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie den Teamgedanken. Im Idealfall werden dazu kollaborative kreative und innovationsfreundliche Räume geschaffen, die Experimente erlauben und in denen auch Fehler begangen werden dürfen. Die dadurch gesteigerte

Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden fördert den Transformationsprozess zusätzlich (Höbig & Kubsch, 2020; Denning, 2015).

Weitere Faktoren, welche die Agilität in Unternehmen fördern, sind eine offene, transparente Kommunikation, flache Hierarchien, geringe formale Autorität, flexible Anpassung der Personalressourcen, schnelles Lernen der Organisation und die Belohnung von Teamarbeit (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020). Um dies umzusetzen, werden autonome Teams und Netzwerkorganisationen gegenüber hierarchischen Organisationen vorgezogen, da diese komplexe und kritische Aufgaben besser lösen können. Die Arbeitsprozesse sowie die Koordination der Aufgaben und Tätigkeiten werden durch strukturierte iterative Praktiken begleitet, die auf eine kontinuierliche Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsmethoden abzielen.

Hinsichtlich der Veränderung der unternehmenseigenen Wertvorstellungen nehmen agile Organisation Abstand von kurzfristigem Profitstreben und legen anstelle dessen einen stärkeren Fokus auf die Kundschaft, der ein Mehrwert geboten werden soll.

Evolutionäre Organisationsführung. Im Zusammenhang mit agiler Organisationsführung wird verschiedentlich das Konzept der Selbstführung aufgegriffen. Gemäss Laloux (2015) eignen sich hierarchische Pyramidenstrukturen nicht für Organisationen mit hoher Komplexität, da die Führungskräfte hier meist nicht mehr in der Lage sind, die Situation ausreichend zu überblicken, um zeitnah die richtigen Entscheidungen zu treffen. In einer selbstführenden Organisation kommen daher andere Strukturen zur Anwendung. Die Mitarbeitenden arbeiten nicht mehr nach starr definierten Funktionsbeschrieben, sondern nehmen prozessspezifisch verschiedene Rollen ein. Diese Prozesse und Mechanismen steuern das Unternehmen und regeln, wie Entscheidungen getroffen und wie Konflikte gelöst werden. So gibt es bei der Selbstführung keine Machthierarchien mehr, dafür natürliche Hierarchien, die sich aus der fachlichen Expertise der Mitarbeitenden ergeben.

Laloux (2015) bezeichnet solche sich selbst führende Teams bzw. Organisationen als *evolutionär*. Um ein Unternehmen evolutionär auszurichten, braucht es vom Top-Management sowie der Eigentümerschaft den Willen, diese Sichtweise anzunehmen und die Managemententscheidungen darauf auszurichten. Seitens der Belegschaft ist es wichtig, dass sich diese mit dem Unternehmen, den Zielen und der Arbeit identifiziert. Laloux (2015, S. 267) spricht diesbezüglich von der *psychologischen Eigentümerschaft*, womit die emotionale Verbundenheit der Mitarbeitenden zum Unternehmen beschrieben wird.

Sind diese Voraussetzungen vorhanden, gibt es verschiedene Möglichkeiten, um mit der Transformation hin zur Selbstführung zu starten, wobei Laloux (2015) vier Ansätze näher beschreibt, die einzeln oder in Kombination angewendet werden können. Im ersten Ansatz erfolgt der Beginn im Rahmen eines Experiments mit einer einzelnen Abteilung, welche sich dafür eignet. Das wichtigste Kriterium zur Auswahl der geeigneten Abteilung ist die Motivation dafür. Der zweite Ansatz sieht die Schaffung einer gesonderten Abteilung vor, in der evolutionär gearbeitet wird und zu der die Mitarbeitenden wechseln können, wenn sie möchten. Im dritten Ansatz ruft das Management zum Experimentieren und Hinterfragen der bestehenden Arbeitsweisen auf. Dabei können von sich freiwillig bildenden Arbeitsgruppen einzelne Prozesse oder Abläufe neugestaltet werden. In einem weiteren Schritt können die so optimierten Praktiken flächendeckend eingeführt werden (Laloux, 2015).

Die Organisationsstruktur evolutionärer Organisationen kann gemäss Laloux (2015, S. 311) in drei Formen unterteilt werden: parallele Teams, eine Netzstruktur oder verschachtelte Teams. Parallele Teams eignen sich bei kurzen Wertschöpfungsketten und wenn die Teams unabhängig voneinander funktionieren und arbeiten. Verschachtelte Teams im Sinn von Holacracy¹ dienen dem übergeordneten Sinn und Zweck, welcher die Organisation verfolgt.

¹ Holacracy baut auf funktionsorientierte Teams, die Kreise genannt werden. Das systematische Vorgehen von Holacracy ist durch die dynamische Anpassung von Rollen, Abläufen und Strukturen definiert (Negri, 2019, S. 47).

Sie funktionieren und arbeiten nicht unabhängig voneinander und eignen sich bei langen Wertschöpfungsketten in grossen Organisationen. Die Netzstruktur ist eine Kombination von parallelen und verschachtelten Teams.

Gemäss Laloux (2015, S. 231) zeichnen sich evolutionäre Organisationen durch eine Kultur des Vertrauens aus und gehen von einem Menschenbild mit positiver Absicht aus. Die Geschäftsinformationen stehen allen offen. Alle können mit den sensiblen Daten umgehen. Die Entscheidungen erfolgen durch einen Beratungsprozess, um die kollektive Intelligenz zu nutzen. Alle Mitarbeitenden tragen gleichermaßen Verantwortung für die Organisation. Dabei fungieren die Führungskräfte in erster Linie als öffentliches Gesicht der Organisation gegen aussen und als Vorbild gegen innen. Beispielsweise vermitteln sie neuen Mitarbeitenden den Sinn und die Werte der Organisation und leben diese intern im Arbeitsalltag vor. Daneben stellt das Management sicher, dass genügend Raum für die evolutionären Strukturen und Praktiken vorhanden sind und sie sich auch bei anfänglichen Schwierigkeiten entwickeln können. Denn bevor die Vorteile einer evolutionären Unternehmensführung voll ausgeschöpft werden können, muss mit einer mindestens fünfjährigen Transformationsphase gerechnet werden. Entsprechend sollten die Führungskräfte bereit sein, einen längeren Zeitraum in der Organisation zu bleiben und den Prozess zu begleiten, damit sich die neue Organisations- bzw. Arbeitsform nachhaltig etablieren kann.

Auf lange Sicht erfordert der Transformationsprozess hin zu einer evolutionären Organisation drei Prinzipien, wobei die Selbstführung der Mitarbeitenden lediglich der erste Durchbruch darstellt. Die zwei weiteren Durchbrüche beziehen sich auf die Ganzheit und den evolutionären Sinn der Organisation. Der Transformationsprozess erfolgt schrittweise, wobei sich die Prinzipien gegenseitig bestärken. Wenn z. B. mit der Selbstführung begonnen wird, kann auch mit organischen Veränderungen in den anderen Prinzipien gerechnet werden (Laloux, 2015, S. 265).

Das Konzept der Selbstführung hat sich bereits in Unternehmen bewährt. Laloux (2015) greift das Positivbeispiel des Unternehmens Buurtzorg² auf, in welchem es keine Vorgesetzte mehr gibt und die Mitarbeitenden in Teams von 10 bis 12 Personen zusammenarbeiten. Hierarchisch sind dabei alle gleichgestellt, je nach ihren Fähigkeiten nehmen sie aber unterschiedliche Führungsaufgaben wahr.

Agiles Mindset

Denning (2015) beschreibt Agilität auf personeller Ebene als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Transformation einer Organisation. Denn es nützt nichts, agile Methoden und Prozesse einzuführen, wenn bei den Führungskräften und Mitarbeitenden keine agile Denkweise vorhanden ist. So ist agiles Denken eine Voraussetzung, um den Mehrwert von agilen Methoden und Instrumenten zu nutzen, dieses kann jedoch nicht in einer Arbeitsanweisung formalisiert werden, denn "Agilität ist primär ein Mindset" (Denning, 2015, S. 13). Höbig und Kubsch (2020) ergänzen die Agilität in diesem Sinne mit den Begriffen Führungskompetenz, Selbstregulierungsfähigkeit, fluide Intelligenz, Resilienz und Kreativität. Erfolgreiche agile Unternehmen *machen* nicht Agilität, sondern sie *sind* agil. Und damit ein Unternehmen also agil handeln kann, muss seitens der Belegschaft und insbesondere seitens der Unternehmensführung und bei den Führungskräften ein agiles Mindset vorhanden sein (Cannon, 2017, S. 33).

In diesem Mindset sehen sich Führungskräfte gegenüber ihren Angestellten bzw. Teammitgliedern in erster Linie als Ermöglicher, und nicht wie in traditionellen Führungsmodellen als Kontrolleure. Ihr Ziel ist es, die Talente und Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu aktivieren, um gemeinsam an den Unternehmenszielen zu arbeiten. In diesem Zusammenhang wird vermehrt vom Growth Mindset gesprochen. Canning, et al.

² Buurtzorg ist eine evolutionäre Organisation in den Niederlanden, welche nachbarschaftliche ambulante Krankenpflege anbietet (Laloux, 2015).

(2019) beschreiben diese an Beliebtheit gewinnende Denkweise als das Pendant zur festen Denkweise. Das Growth Mindset zeichnet sich dadurch aus, dass Fähigkeiten als formbare Eigenschaften verstanden werden, welche sich mit Beharrlichkeit, den nötigen Strategien und einem Qualitätsmonitoring beeinflussen lassen. Führungskräfte bzw. Organisationen, die sich auf die Förderung von Fähigkeiten konzentrieren, unterstützen diese Auffassung und bereiten der agilen Unternehmensführung damit den Weg.

Merkmale des agilen Mindset. Gemäss Senapathi und Srinivasan (2013) liegt der Fokus im agilen Mindset auf den Lernmöglichkeiten, die sich im täglichen Leben ergeben.

Übereinstimmend beschreibt Dweck (2006, S. 245) das Growth Mindset als entwicklungsfähige Intelligenz. Eine Person mit einem Growth Mindset liebt Herausforderungen, bleibt auch bei Rückschlägen hartnäckig, sieht den Effort als Meisterschaft, lernt von Kritik und findet Inspiration im Erfolg Anderer. Dem Gegenüber wird das Fixed Mindset als statische Intelligenz bezeichnet. Eine Person mit einem Fixed Mindset vermeidet Herausforderungen, neigt zu Defensivität und Kapitulation, sieht Effort als erfolglos, ignoriert Kritik und fühlt sich vom Erfolg anderer bedroht (Dweck, 2006, S. 245).

Zirkler und Werkmann-Karcher (2020, S. 22) haben verschiedene individuelle Merkmale des agilen Mindset herausgearbeitet. So gehen sie davon aus, dass Veränderungsoffenheit, eine positive Grundhaltung und ein persönlicher Verbesserungs- und Lernwille charakteristisch für das agile Mindset sind. Als wichtige Kompetenzen für Agilität nennen sie Selbsterkenntnis, -kontrolle, -motivation sowie empathische und soziale Fähigkeiten (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020, S. 19). Diese Kompetenzen werden auch in den Konzepten des Empowerments und der emotionalen Intelligenz beschrieben. Daneben werden auch Kritik- und Feedbackfähigkeit als agil angesehen. Weitere Stichworte, die von Zirkler und Werkmann-Karcher (2020, S. 22) in diesem Zusammenhang genannt werden, sind: pragmatisch, initiativ, mutig, kreativ, innovativ, visionär und verantwortungsbereit.

Auch Freyth (2019) greift den Aspekt der Veränderungsoffenheit auf und beschreibt dazu verschiedene unterstützende Persönlichkeitseigenschaften, die das agile Mindset ausmachen. Das sind Neugierde, Optimismus, Spontaneität, Frustrations- und Ambiguitätstoleranz, Selbstwirksamkeit, internale Kontrollüberzeugung, Risikoaffinität und Bereitschaft zur Anstrengung.

Knorr (2020, S. 50) verknüpft Agilität eng mit der digitalen Transformation und spricht vom digitalen Mindset. Bredendiek (2020) hat dazu den Digital Competence Indikator (DCI) entwickelt. Bredendiek (2020) hat die sechs wichtigsten Dimensionen identifiziert und in einer Studie validiert, welche von Knorr (2020) detailliert beschrieben werden:

1. Offenheit und Agilität (vs. Beharrlichkeit): "Wie verhalten sich Menschen, wenn sie mit neuen oder ungewohnten digitalen Entwicklungsmöglichkeiten konfrontiert, werden?" (Knorr, 2020, S. 51)

2. Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung (vs. Reaktivität und Lageorientierung): "In welchem Ausmass sind Menschen motiviert, die Unternehmung mit Blick auf den Gesamtkontext der Organisation proaktiv voranzutreiben?" (Knorr, 2020, S. 51)
3. Kreativität und Gestaltungsmotivation (vs. Prozesstreue): "Inwieweit sind Menschen in der Lage, sinnvolle Neuerungen zu schaffen und zu initiieren?" (Knorr, 2020, S. 51)
4. Kundenzentriertheit (vs. Aufgaben- und Organisationszentriertheit): "Inwieweit wird die Kundensicht bei der Findung einer neuen Lösung integriert?" (Knorr, 2020, S. 51)
5. Kritikfähigkeit (Harmonieorientierung): "Inwieweit können Menschen eigenes und fremdes Handeln kritisch betrachten, um konstruktiv Optimierungen zu initiieren?" (Knorr, 2020, S. 51)
6. Offener Umgang mit Scheitern (Vermeidung von Misserfolg): "Inwieweit sind Menschen bereit, mit Misserfolg und Scheitern offen umzugehen bzw. dies in Kauf zu nehmen? Menschen gehen sehr unterschiedlich mit Scheitern und persönlichen Verfehlungen im Umgang mit anderen und sich selbst um." (Knorr, 2020, S. 51)

Der DCI zeigt auf, welche Persönlichkeitseigenschaften für die digitale bzw. die traditionelle Berufswelt von Vorteil sind und bietet ein Grundgerüst für das Verständnis zu persönlichkeitsbezogenen Stärken. Der DCI grenzt sich von einem herkömmlichen Persönlichkeitsinventar wie z. B. Big Five³ ab (Bredendiek, 2020).

³ Big Five ist ein Persönlichkeitsbeurteilung, welche die fünf Hauptkategorien (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus) abfragt (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 108).

Die Auswertung des DCI erfolgt anhand der sechs Dimensionen, die mit den folgenden vier typischen digitalen Profilen abgeglichen werden:

- Digitaler Hinterfrager: ergebnisorientiert, selbstkritisch, stabil, hinterfragt gezielt
- Digitaler Befürworter: offen für Neues, zieht andere mit, akzeptiert im Unternehmen
Meinungsbildner
- Digitaler Nerd: technisch affin, scheitern gilt als Chance, kreativ und offen
- Digitaler Brückenbauer: unternehmerisch, handlungsorientiert, Antreiber, sozial kompetent

Freyth (2019, S. 176-178) beschreibt 25 Mindset-Elemente, die wichtig sind für die Entwicklung des agilen Mindset. Die eigene Komfortzone verlassen, ist ein wichtiges Element, um Innovationen zu fördern. Die aktive Gestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung sind wichtige Aspekte des eigenständigen Handelns, welches wichtiger erscheint als das Arbeiten nach Weisungen. Teams und insbesondere interdisziplinäre diverse Teams finden, unter Einhaltung von definierten Spielregeln und dem Beachten der Kompetenzen im Team, gemeinsam die besten Lösungen. Sie fokussieren sich dabei auf Inhalte und Wertbeiträge und weniger auf Status und Position der einzelnen Teammitglieder. In einem VUCA-Umfeld ist schnelles und pragmatisches Handeln wichtiger als abzuwarten, bis alle Informationen für eine Analyse vorliegen. Pragmatisches Vorgehen im Sinne der Umsetzung in kleinen Schritten und iterativem Testen ist selbstverständlich. Die Entwicklung von Neuem erfolgt unter Einbezug der Kundinnen und Kunden, um frühzeitig Feedback zu erhalten, den Wert zu steigern und die Erfolgchance zu erhöhen. In der Zusammenarbeit werden eine positive Grundhaltung, Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit sowie transparente Kommunikation wertgeschätzt. Wissen und Informationen werden im Team geteilt. Es wird aktiv und ehrlich über Probleme, eigene Schwächen und Fehler gesprochen. Die Fehler werden als Lernchance und Weiterentwicklungsmöglichkeit angesehen. Das gegenseitige Feedback unterstützt schnelles Lernen. Auch kritische Rückmeldungen zu der Arbeit werden

offen entgegengenommen und weitergegeben. Konflikte werden respektvoll und wertschätzend ausgetragen.

Hofert (2018, S. 89) hat einen Fragebogen mit fünf relevanten Themenbereichen entwickelt, um den Agilitätsgrad auf Führungsebene entwicklungsbezogen abzufragen. Sie empfiehlt, folgende Themenbereiche abzufragen: Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit, das Geben von Feedback, das sich Hinterfragen und das Treffen von Entscheidungen (Hofert, 2018, S. 90).

Förderung des agilen Mindset. Gemäss Zirkler und Werkmann-Karcher (2020, S. 45) sind eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur und vorhandene Lernmöglichkeiten, einhergehend mit einem Fokus auf die Stärken der Mitarbeitenden, die wichtigsten Themen für die Entwicklung eines agilen Mindset. Darüber hinaus ist eine Unternehmenskultur anzustreben, die auf die Förderung von Resilienz ausgerichtet ist. Denn eine resiliente Organisation lernt aus Erfahrungen und Fehlern, fördert die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung und reagiert schnell und flexibel auf Veränderungen, was eine kontinuierliche Verbesserung auf allen Prozessebenen ermöglicht (Heller & Gallenmüller, 2019). Die Veränderung des Mindset wird als langandauernder Prozess angesehen, der Durchhaltewille und Mut voraussetzt. Es braucht Furchtlosigkeit, um in komplexen und unsicheren Situationen handeln zu können. Aufkommende negative Gefühle müssen ausgehalten und akzeptiert werden (Baltes & Freyth, 2017). So sind Veränderungen hin zu mehr Agilität nur dann erfolgreich, wenn sie sich mit den persönlichen Bedürfnissen einer Person decken. Aus diesem Grund müssen sowohl das Ziel und der Weg der agilen Transformation erstrebenswert und motivierend erscheinen (Knorr, 2020, S. 49).

Agile Frameworks und Praktiken. Um die Agilität in Organisationen und Teams zu fördern, können unterstützende Frameworks und Praktiken angewandt werden. Die wichtigsten Bausteine dieser Frameworks sind eine Orientierung auf die Kundschaft, Selbstorganisation der Teams und Transparenz der Arbeit. So wird die Sicht der Kundschaft

bereits bei der Konzeption von Produkten und Dienstleistungen berücksichtigt, indem sie in einem iterativen Prozess von Entwickeln, Testen und Anpassen abgeholt wird. Die auf Selbstorganisation ausgerichteten Arbeitsmethoden geben den Teams grössere Handlungsspielräume und Gestaltungsfreiheit, sodass sich das vorhandene Potenzial besser entfalten kann. Dabei werden die Aufgaben in Arbeitspaketen gebündelt und in kurzen Arbeitszyklen (bei Scrum als Sprints bezeichnet) abgearbeitet. Mit Kanban-Boards und regelmässigen kurzen Teamsitzungen (bei Scrum als Standings bezeichnet) werden die Aufgaben, Ziele und Arbeitsfortschritte transparent gemacht. Kurze Referate zu einem aktuellen Thema in der Mittagspause (Brown Bag Sessions), Wissenstransfer durch eine erfahrene Person im Team (Peer Mentoring), Arbeitsbeobachtung inkl. Feedback durch einen Coach oder durch Teammitglieder (Peers) sowie Erfahrungsaustausche in Gruppen unterstützen die Transparenz zusätzlich. Um das sozialpsychologische Phänomen des sozialen Faulenzens zu unterbinden, ist eine klare individuelle Regelung der Verantwortung sinnvoll. Mitarbeitende mit der Präferenz zu Einzelarbeit können diese Entwicklung hin zu mehr Teamarbeit und Gruppenaustausch auch als Stress empfinden (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020).

Konstruktive Feedback- und Fehlerkultur. Zur Förderung dieser organisationalen Veränderungen werden in der Literatur verschiedene Erfolgsfaktoren und Kommunikationsformate diskutiert, die eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur sowie ein motivierendes Umfeld begünstigen, indem den Mitarbeitenden psychologische Sicherheit vermittelt wird, um die Reflexionsbereitschaft sowie Kritik- und Konfliktfähigkeit, aber auch die Mitarbeitendenzufriedenheit zu erhöhen.

Um sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und nachhaltig gute Leistungen zu erbringen, benötigen Mitarbeitende regelmässiges und vor allem faires Feedback. Sparr und Sonntag (2008) konnten den Zusammenhang zwischen der Fairnesswahrnehmung von Feedback und der Arbeitszufriedenheit sowie der Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und

Vorgesetzten in einer Studie nachweisen. Der Art und Weise sowie der Regelmässigkeit von konstruktivem Feedback ist in agilen Settings somit grosse Aufmerksamkeit zu schenken.

Darüber hinaus sollten die Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden als motivierende Kraft auftreten, um eine Demotivation zu verhindern. Scheibner & Hapkemeyer (2013) zeigen diesbezüglich vier Strategien auf, die als grundsätzliche Handlungskonzepte für eine motivierende Führung herangezogen werden können. Die erste Strategie ist das Führen mit einer Vision. Die zweite Strategie ist das Vermitteln eines Sinns hinter der Arbeit. In der dritten Strategie werden durch zuverlässiges und konsequentes Handeln Bemühungen unternommen, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Die vierte Strategie ist es, vor den Mitarbeitenden Achtung zu zeigen (Raidt, 1989). Scheibner und Hapkemeyer (2013) empfehlen, das Thema Respekt und Vertrauen proaktiv anzugehen und laufend an einem gesunden Arbeitsklima zu arbeiten, wozu auch die Führungskräfteentwicklung und das Arbeiten an der Führungskultur gehören.

Dazu gehört insbesondere die Schaffung von psychologischer Sicherheit, da diese als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen, wenn es um Leistungssteigerung, Lernkultur, Engagement, Eigeninitiative, Informationsaustausch und Mitarbeitendenzufriedenheit geht. Die psychologische Sicherheit ist geprägt von der Sicherheit, dass einzelne Teammitglieder nicht blossgestellt oder bestraft werden, wenn sie ihre Meinung vertreten, Schwächen zeigen oder Fehler begehen. Wenn Talente und Fähigkeiten im Team geschätzt werden, unterstützt dies die psychologische Sicherheit (Goller & Laufer, 2018). Dieses Vertrauen entsteht jedoch nicht von allein, sondern hängt von der Art und Weise der Führung ab. Die individuellen Verhaltensweisen sowie der Führungsstil des Managements beeinflussen das Ausmass der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden. Die Führungskraft hat einen grossen Einfluss, wenn es darum geht, eine Atmosphäre zu schaffen, um kontinuierliches Lernen und Verbessern zu ermöglichen. Eine kongruente Kommunikation ist hierbei enorm wichtig. Auch kollektive Lerngeschichten (Mitarbeitende erzählen ihre Lernerfolge) und gekonntes

Storytelling sowie interpersonelle Reaktionsmuster auf Fehler und Konflikte wie Humor und Gelassenheit sind unterstützend. Wenn die Führungskraft die Mitarbeitenden ermuntert, Prozesse und Abläufe infrage zu stellen oder neue Ideen einzubringen, sind sie als Team eher in der Lage, sich zu verbessern und zu lernen.

Die psychologische Sicherheit, die Art der internen Zusammenarbeit und das generelle Lernverhalten hängen nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von den Mitarbeitenden selbst ab. Es gibt Persönlichkeitsmerkmale, die positiv mit psychologischer Sicherheit korrelieren, so kann sich die Investition in Mitarbeitende lohnen, die proaktives Verhalten und eine Lernorientierung zeigen. Bei der Rekrutierung können solche spezifischen Persönlichkeitsmerkmale entsprechend berücksichtigt werden. Darüber hinaus wird die psychologische Sicherheit positiv von der Führungskraft, der Unterstützung am Arbeitsplatz und der Arbeitsgestaltung beeinflusst (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). Ein Zuviel an psychologischer Sicherheit bei den Mitarbeitenden kann jedoch auch negative Auswirkungen haben. Beispielsweise dann, wenn die Motivation zum Lernen tief ist. Es ist sinnvoll, auf ein Gleichgewicht zu achten, indem eine offene Kommunikation gefördert und konstruktives Feedback ermöglicht wird. Die Führungskraft kann dieses Gleichgewicht fördern, indem sie hohe Standards setzt und die Mitarbeitenden immer wieder zu Höchstleistungen motiviert (Edmondson & Lei, 2014).

Im Idealfall spüren die Mitarbeitenden ein hohes Mass an psychologischer Sicherheit und haben die Bereitschaft, Verantwortung für Aufgaben zu übernehmen. Wenn dies der Fall ist, sind sie auch bei vorhandenen Unsicherheiten in der Lage, ehrgeizige Ziele zu verfolgen und kontinuierlich zu lernen. Die Relevanz dieser Balance zwischen Verantwortungssinn und psychologischer Sicherheit wird in Abbildung 1 veranschaulicht.

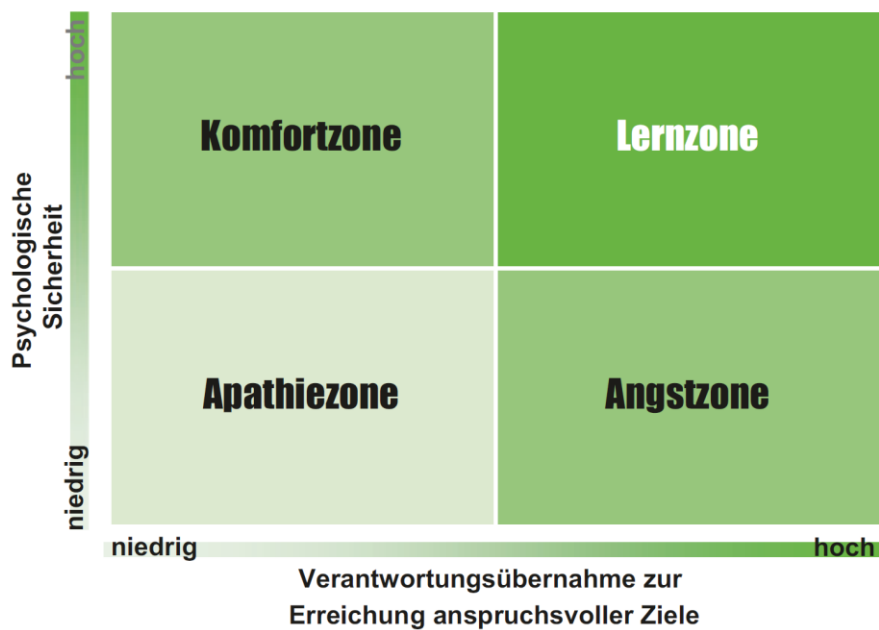


Abbildung 1: Verantwortungübernahme und psychologische Sicherheit aus Psychologische Sicherheit in Unternehmen von Goller und Laufer (2018, S. 12)

In diesem Zusammenhang ist auch das Thema Selbstreflexion relevant, welche durch das hohe Mass an psychologischer Sicherheit gefördert werden kann. In einer Lernkultur ist es wichtig, dass sich die Teams von Zeit zu Zeit hinsichtlich Zusammenarbeit, Zielsetzung, Informationsaustausch und Entscheidungen austauschen. Nur so können sie als Team lernen und den kollektiven Lernprozess anstossen. Die kollektive Reflexion wird mit Supervision oder Grossgruppenreflexion empfohlen. Die individuelle Selbstreflexion kann mit Yoga und Meditation erfolgen (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020, S. 38-44).

Um die Mitarbeitenden zu Selbstreflexion anzuregen, sollte auch deren Kritik- und Konfliktfähigkeit gefördert werden, beispielsweise durch gezieltes Coaching. Denn die eigenen Gefühle annehmen und sich in die Perspektive anderer hineinversetzen zu können, sind zentrale Kernkompetenzen sich in agilen Arbeitssituationen souverän bewegen und Konfliktsituationen adäquat reagieren zu können. Hohe Sozialkompetenz und das Kennen der eigenen Persönlichkeit nehmen einen immer wichtigeren Stellenwert ein, wenn es darum geht mit Anderen gut zusammenzuarbeiten. (Bergner, 2014).

Methode

In diesem Kapitel werden der Forschungsablauf und das methodische Setting beschrieben. Dabei wird aufgezeigt wie die Datenerhebung vorbereitet und durchgeführt wurde, wobei das Forschungsdesign sowie die Methodenwahl begründet werden.

Forschungsablauf

Der Forschungsablauf orientierte sich an Atteslander (2010, S. 21), wobei eine grobe Strukturierung in fünf Schritte vorgenommen wurde. Im ersten Schritt musste das Problem benannt und verstanden werden. Dazu führte die Verfasserin ein halbstrukturiertes Interview mit Dr. Oliver Reich, dem Geschäftsführer von santé24. Im zweiten Schritt wurde das Problem im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche genauer untersucht und abgegrenzt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen konnten der Forschungsgegenstand benannt sowie die Forschungsfrage definiert werden. Ebenfalls wurden die Arbeitshypothesen abgeleitet und das methodische Setting festgelegt. Der dritte Schritt galt der Anwendung der Forschungsmethoden, wie sie in diesem Kapitel beschrieben werden. Der vierte Schritt umfasste schliesslich die Auswertungsverfahren und der fünfte Schritt widmete sich der Verwendung der Ergebnisse, wobei aus dem inhaltlich ausgewerteten Material Handlungsempfehlungen für den Praxispartner formuliert wurden.

Methodisches Vorgehen

Die zugrunde liegende Methode für diese Masterarbeit war die Fallstudie, spezifiziert war es eine Momentaufnahme. Für das Forschungsvorhaben eignete sich ein qualitatives Vorgehen, da es um die Untersuchung der sozialen Wirklichkeit ging (Atteslander, 2010, S. 54). So wurde ein qualitativer, deskriptiver Zugang gewählt, wobei das Feld von innen heraus kennengelernt werden sollte (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 203). Um die Forschungslücke zu schliessen und möglichst offen an das Feld heranzugehen, wurde ein hypothesengenerierendes Verfahren gewählt. Das Vorgehen der Datenerhebung erfolgte in

einem zirkulären Prozess (Flick, 2019, S. 128). Die Interviews waren angelegt zwischen Diagnostik und Intervention (Renner & Jacob, 2020). Die Auswertung erfolgte mittels einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018).

In Abbildung 2 wird das Forschungsdesign vereinfacht dargestellt.

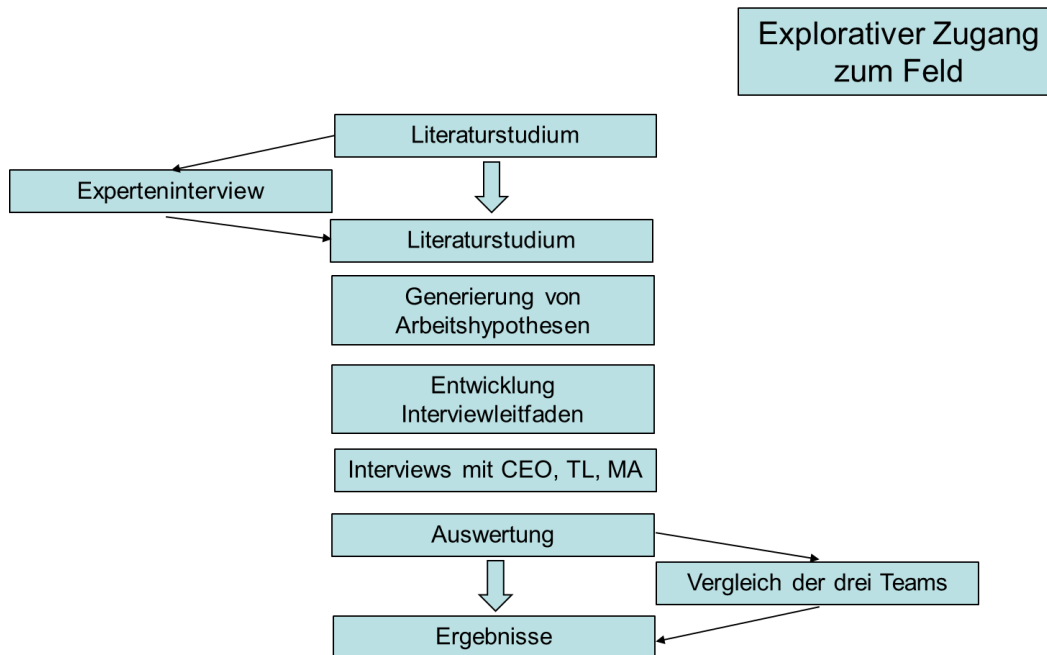


Abbildung 2: Forschungsdesign

Vorbereitung der Datenerhebung

In diesem Abschnitt werden das Literaturstudium, die Entwicklung der Interviewleitfäden, die Population und die Stichprobe sowie das Interviewwerkzeug und das Probeinterview beschrieben.

Literaturstudium. Um einen Überblick über die Literatur zum Themengebiet zu schaffen, wurde eine Literaturrecherche mit einer Bewertung der Literatur nach definierten Kriterien vorgenommen. Die systematische Bewertung nach Themenrelevanz, Alter/Jahrgang, Sprache und Rating des Journals ergab einen Indexwert pro Publikation, was eine sorgfältige Auswahl der Literatur erlaubte.

Entwicklung Interviewleitfäden. Der Interviewleitfaden für die erste Befragung wurde aufgrund der theoretischen Erkenntnisse erarbeitet (Bortz & Döring, 2016, S. 372), der

Interviewleitfaden für die zweite und dritte Befragung wurde auf Grundlage der Theorie sowie der daraus abgeleiteten Arbeitshypothesen erstellt (Atteslander, 2010, S. 292). Die Leitfäden wurden jeweils nach dem SPSS-Prinzip (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsummieren) erstellt (Helfferrich, 2011). In einem ersten Schritt wurden mögliche Fragen in einem Brainstorming gesammelt. In einem zweiten Schritt wurden alle Fragen überarbeitet oder allenfalls gestrichen. In einem dritten Schritt wurden die Fragen sortiert. In einem vierten Schritt wurden die Fragen gebündelt (Helfferrich, 2011). Um den Interviewten genügend Raum für die Beantwortung der Fragen einzuräumen, wurden grösstenteils offene Fragen formuliert (Atteslander, 2010, S. 146). Zur Erarbeitung des Leitfadens kamen die Faustregeln zur Anwendung, wie sie Atteslander (2010, S. 156) beschrieb.

Der Interviewleitfaden für die erste Expertenbefragung wurde aufgrund der folgenden fünf Themen zusammengestellt: Fragestellung klären, Zielsetzung, heutige Zusammenarbeit, aktuelle Herausforderungen, Führung und aktueller Stand. Er folgte der theoretischen Literatur zur Selbstführung sowie eigenen Überlegungen. Die Fragestellungen waren teilweise so angelegt, dass sie bereits Interventionen auslösten. Mit gezielten Fragetechniken wie zirkulären Fragen und dem Vorlesen eines Beispiels mit der Bitte um Stellungnahme wurde die Reflexionsfähigkeit der Befragten aktiviert (Renner & Jacob, 2020, S. 7).

Der Interviewleitfaden für die zweite und dritte Befragung wurde anhand der theoretischen Grundlagen zum agilen Mindset erarbeitet. Es ging darum, die Assoziationen, Episoden, Beobachtungen, Gefühle und das Verständnis zum Begriff Agilität abzuholen. Der Leitfaden wurde in vier Teile strukturiert. Der erste Teil war angelehnt an Zirkler und Werkmann-Karcher (2020). Die mehrheitlich offen formulierten Fragen forderten zum Schildern und Berichten von Situationen auf und sollten Antworten auf die erste und die zweite Arbeitshypothese liefern. Der zweite Teil der Fragen folgte der Literatur von Hofert (2018) und fokussierte sich auf die folgenden Themen: Konfliktfähigkeit, Kritik, Feedback, Hinterfragen und Entscheiden. Der dritte Teil des Leitfadens widmete sich der Verbindung

zur Praxis, den Zukunftsvorstellungen, der Eigenverantwortung und dem Praxisbeispiel des Unternehmens Buurtzorg. Der vierte Teil lehnte sich an Knorr (2020) an und enthielt Fragen nach in der Literatur beschriebenen Gegensätzen wie Agilität vs. Beharrlichkeit und Kreativität vs. Prozesstreue, Die Fragen sollten Antworten auf die dritte Arbeitshypothese liefern.

Population und Stichprobe. Die Zusammensetzung der Grundgesamtheit und die Stichprobe des zu untersuchenden Bereichs sind in Abbildung 3 grafisch dargestellt. Um eine möglichst repräsentative Stichprobe zusammenzustellen, wurden Merkmale festgelegt, nach welchen der Praxispartner die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner äquivalent zur Population vorschlagen konnte (Bortz & Döring, 2016, S. 397). Die festgelegten Merkmale waren Gender, Beruf, Alter, Dienstalter und Arbeitspensum. Damit wurde sichergestellt, dass die Merkmalskombinationen in der Stichprobe hinreichend vertreten waren (Kelle & Kluge, 2010, S. 41). Die Stichprobengröße wurde ursprünglich auf je mindestens vier Personen aus den drei Teams Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin festgelegt. Während der Datenerhebung wurde rasch festgestellt, dass es sich lohnte, nicht nur Mitarbeitende zu befragen, sondern auch je eine Person der Teamleitung hinzuzunehmen. Aufgrund des zirkulären Vorgehens konnte diese Erkenntnis direkt und unkompliziert umgesetzt werden.

Ärzte	Gesundheits- beratung	Admin
Stichprobe: N = 4	Stichprobe: N = 6	Stichprobe: N = 5
Population 24 MA 63 % weiblich Fachärzte	Population 31 MA 94 % weiblich Pflegefachpersonen, paramedizinische Berufe	Population 26 MA 100% weiblich paramedizinische Berufe
Durchschnittsalter 50 J. Dienstalter 3.4 J. Pensum 70%E	Durchschnittsalter 44 J. Dienstalter 3.7 J. Pensum 75%	Durchschnittsalter 35 J. Dienstalter 3.5 J. Pensum 75%

Abbildung 3: Population und Stichprobe

Das erste Interview fand mit dem Praxispartner und zugleich Geschäftsführer von santé24 statt. Die Interviews Nummer 2 bis 5 fanden mit Personen aus der Gruppe der Ärzte statt. Die Interviews Nummer 6 bis 11 betrafen Gesundheitsberaterinnen. Die Interviews Nummer 12 bis 16 beinhalteten Mitarbeiterinnen aus dem Team Admin. Aus Gründen der Anonymität wird keine detaillierte Beschreibung der Stichprobe in die Arbeit aufgenommen.

Rekrutierung der Stichprobe. Die vorgeschlagenen Personen der Stichprobe wurden durch den Praxispartner vorinformiert und von der Verfasserin per E-Mail angeschrieben. Mit der Zusage zum Interview wurde von jeder Person eine Einverständniserklärung gemäss dem Reglement der wissenschaftlichen Integrität der FHNW sowie gemäss der Ethikrichtlinie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie eingeholt (Bortz & Döring, 2016, S. 124). Die Terminvereinbarung zum Interview erfolgte individuell per E-Mail oder Telefon. Die Terminbestätigung erfolgte via Einladungslink zum Zoom-Meeting. Bei den vorgeschlagenen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern war lediglich eine Person dabei, die sich nicht bereit erklärte, an der Studie teilzunehmen. Aufgrund der Sättigung des vorhandenen Datenmaterials durch die umfassende Stichprobe wurde diese Person nicht durch eine andere ersetzt. Die Sättigungsgrenze war bei 13 Interviews erreicht. Das Datenmaterial wurde danach inhaltlich nicht mehr reicher.

Interviewwerkzeug. Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden Onlineinterviews nach Bortz & Döring (2016, S. 375) mit Zoom durchgeführt. Zoom wurde als Werkzeug ausgewählt, da die App relativ einfach zu bedienen und kostengünstig ist und zudem Datenmanagement sowie Sicherheitsoptionen bietet (Archibald, Ambagtsheer, Casey, & Lawless, 2019). Für den Fall, dass Zoom in der Interviewsituation nicht funktionieren sollte, wurde ein Back-up-Plan mittels Microsoft Teams zurechtgelegt (Gray, Wong-Wylie, Rempel, & Cook, 2020). Die Interviews wurden mit der Zustimmung der Interviewpartnerinnen und

Interviewpartner mit Ton und Video aufgezeichnet. Die Daten wurden anonym und vertraulich behandelt (Bortz & Döring, 2016, S. 128).

Probeinterview. Vor der eigentlichen Datenerhebung erfolgte ein Probeinterview via Zoom mit einer unabhängigen Person, um den Ablauf zu üben und den Leitfaden ein erstes Mal zu validieren und anzupassen (Bortz & Döring, 2016, S. 372).

Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte zirkulär in drei Schritten, um das Forschungsvorgehen unmittelbar zu reflektieren und gegebenenfalls anpassen zu können. Dieses Vorgehen diente zudem der Erhöhung der Qualität des Forschungsprozesses.

Im ersten Schritt wurde ein leitfadengestütztes Experteninterview nach Flick (2019, S. 216) und Kuhl, Strodtholz, & Taffertshofer (2009) mit dem Geschäftsführer von santé24 durchgeführt. Das Interview fand im Rahmen eines Kick-off-Meetings für das Projekt statt und diente dazu, einerseits die Organisation sowie die Arbeitsweise der Mitarbeitenden zu besprechen und andererseits ein tieferes Verständnis der zu untersuchenden Problemstellung herauszuarbeiten. Es bildete die Ausgangslage, um die Forschungsfrage weiter zu konkretisieren und Arbeitshypothesen abzuleiten (Flick, 2019, S. 216). Das Interview fand am 20. August 2020 am Unternehmensstandort in Winterthur statt.

In einem zweiten Schritt wurden der Geschäftsführer und eine Fachexpertin Gesundheitsberatung vertieft befragt. Diese beiden Experteninterviews nach Flick (2019, S. 216) dienten der Validierung und Reflexion des Interviewleitfadens sowie des vertieften Verständnisses des zu untersuchenden Phänomens. Die beiden Interviews erfolgten am 12. und 16. November 2020 per Zoom. Aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews wurde der Interviewleitfaden minim angepasst; das Thema Eigenverantwortung kam aufgrund eines Feedbacks hinzu.

In einem dritten Schritt wurden Teamleitende und Mitarbeitende aus den Teams Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin interviewt. Dabei handelte es sich um halbstrukturierte

Leitfadeninterviews nach Bortz & Döring (2016, S. 372). Diese Interviews fanden im Zeitraum vom 26. November bis zum 9. Dezember 2020 statt und wurden mittels Zoom geführt.

Datenanalyse und -auswertung

Gemäss dem Vorgehen nach Kuckartz (2018, S. 23) wurden die Interviews in den vier Schritten Transkription, Einzelanalyse, generalisierende Analyse und Kontrollphase ausgewertet. Zunächst wurden die mit Zoom durchgeführten und nach Ullrich (2006) aufgezeichneten Interviews nach Bortz & Döring (2016, S. 311) transkribiert. Die Transkriptionen erfolgten nach den Regeln für computerunterstützte Auswertungen nach Kuckartz (2010, S. 44). Die Interviewerin wurde jeweils mit "I", die interviewte Person mit "B" gekennzeichnet. Danach wurden die Interviews inhaltlich nach Hussy, Schreier und Echterhoff (2013, S. 256) und Kuckartz (2018) mit der Software MAXQDA (Rädiker & Kuckartz, 2019) ausgewertet. Konkret wurde eine inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) vorgenommen. Dies erfolgte gemäss den in Abbildung 4 dargestellten sieben Schritten.

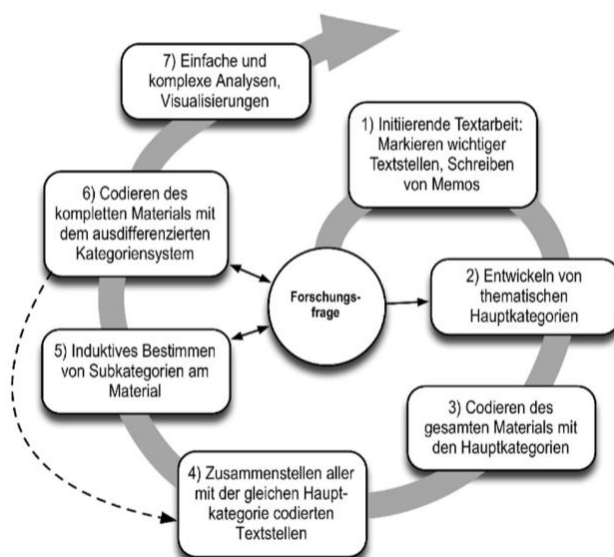


Abbildung 4: Ablauf inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse aus *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* von Kuckartz (2018, S. 100)

Der Fokus der Auswertung lag auf der theoriebildenden, induktiven Methode. Die Hauptkategorien wurden anhand des Interviewleitfadens gebildet, was einem deduktiven Ansatz der Kategorienbildung entspricht (Kuckartz, 2018, S. 64). Die weiteren Kategorien wurden anhand des Materials induktiv gebildet. Dabei wurde der Ansatz von Mayring (2015 zitiert nach Kuckartz, 2018, S. 77) verfolgt. In einem ersten Schritt wurden wichtige Textstellen markiert und Memos dazu geschrieben. Im zweiten Schritt wurden anhand des Interviewleitfadens erste thematische Hauptkategorien erstellt. Im dritten Schritt wurde das Material codiert. Der erste Codierungsprozess wurde mit der lexikalischen Suche auf die Hauptkategorien, die deduktiv gebildet wurden, gestartet. Im vierten Schritt wurden drei Interviews induktiv codiert. Anschliessend wurden die mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen gebündelt. Im fünften Schritt wurden die Subkategorien induktiv am Material erstellt. Aus dieser Vorgehensweise entstand das detaillierte Codesystem. Dieses beinhaltet die Definition der Kategorie sowie ein repräsentatives Ankerbeispiel respektive ein Zitat. Die Zitate wurden jeweils mit der Interview-Nummer (I) und dem Zeitmarker (ZM) referenziert, um die Nachvollziehbarkeit sicherzustellen. Im sechsten Schritt wurde das komplette Material nochmals mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem überprüft und angepasst. Danach wurden die fallbezogenen Zusammenfassungen der Interviews erstellt. Im siebten Schritt wurden schliesslich die in Abbildung 5 dargestellten Auswertungen vorgenommen.

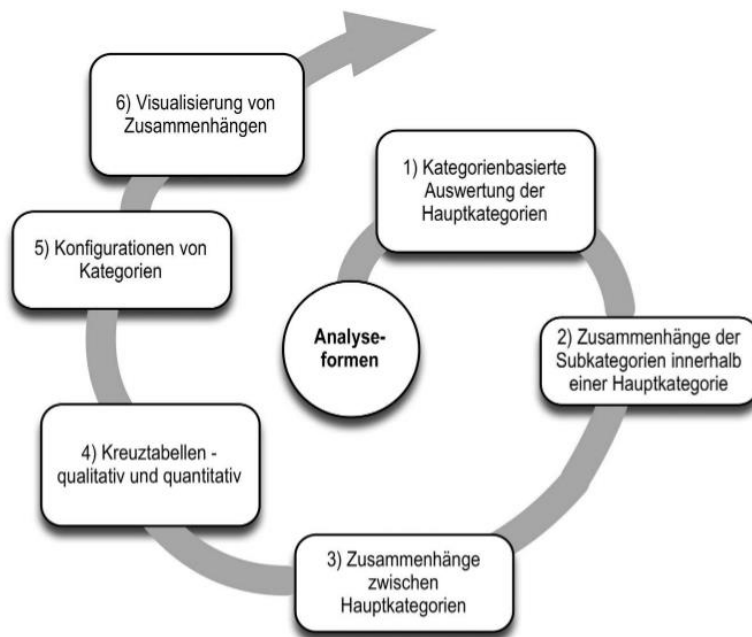


Abbildung 5: Auswertung inhaltlich strukturierender Inhaltsanalyse aus *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* von Kuckartz (2018, S. 118)

Die Ergebnisse der Hauptkategorien wurden mittels Anzahl Subkategorien und dem Code-Relation-Browser analysiert. Die Überschneidungen von Codes und Kategorien wurden dargestellt, was die Interpretation der Daten vereinfachte und die Ergebnisse klarer aufzeigte. Die Hauptkategorien wurden differenziert pro Gruppe analysiert. Die Zusammenhänge zwischen den Haupt- und Subkategorien wurden zudem mithilfe des Analysetools MAXMaps visualisiert. Da bei der dritten Fragestellung das Augenmerk auf die Gruppenunterschiede gerichtet war, schien eine Kreuztabelle ideal. Sie wurde mittels der Funktion "Fälle & Gruppen vergleichen" visualisiert. In diesem Zusammenhang wurden die vorhandenen Transkripte vorgängig in drei Dokumentensets unterteilt, welche die Gruppenzugehörigkeit der Interviewten abbildete.

Codesystem. Das Codesystem mit den Hauptkategorien und zwei Ebenen von Subkategorien wurde anhand des Interviewleitfadens strukturiert. Die Hauptkategorien wurden deduktiv gebildet und umfassten folgende Themencluster: Agilität, Eigenverantwortung, Entscheiden, Feedback, Fehler und Scheitern, Grundannahmen, Hinterfragen, Konfliktfähigkeit, Kritik, Neues und Digitales vs. Prozess, Neue Arbeitsformen,

Nicht-Agilität, Positives santé²⁴, Risikobereitschaft und Wünsche. Die Subkategorien wurden induktiv aus dem Material herausgebildet.

Gütekriterien. Die Gütekriterien qualitativer Untersuchungsmethoden unterscheiden sich von denen der quantitativen Forschung. Die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität wurden auf die qualitativen Methoden angepasst. Der Fokus lag auf der Validität und der internen Studiengüte (Kuckartz, 2018, S. 202). Die Checkliste von Kuckartz (2018, S. 204) war hilfreich, um die interne Studiengüte während des Forschungsprozesses fortlaufend zu prüfen. Die Reliabilität schien umstritten, da eine Wiederholung der Interviews eins zu eins fast unmöglich wäre (Bortz & Döring, 2016).

Es wurden qualitative Leitfadeninterviews gewählt, um die interviewten Personen und Personengruppen vergleichen zu können. Die Methode der Leitfadeninterviews erhöhte die Validität der Daten. Die Interviews waren strukturiert, aber dennoch flexibel, sodass situativ zusätzliche Informationen abgefragt oder bestimmte Fragen und Themen vertieft besprochen werden konnten.

Die Objektivität wurde durch die präzise Vorbereitung der Interviews gewährleistet. Die Fragestellungen wurden im Vorfeld jeweils noch einmal durchgelesen, um die thematischen Inhalte präsent zu haben und dadurch situativ besser auf die Interviewten reagieren zu können. Mit der Transkription der Interviews konnten die Aussagen belegt und geprüft werden. Aufgrund der Durchführung der Interviews via Zoom konnten die Interviews nach der Aufzeichnung noch einmal angesehen und eingeschätzt werden. Diese Aufzeichnungen waren auch wichtig, um die Aussagen auf ihre Validität zu prüfen. Durch die qualitative Datenanalyse mit MAXQDA war es möglich, auch diskrepante Aussagen entsprechend einzuordnen. Da die Datenerhebung nur von der Verfasserin gemacht wurde, war die Reliabilität innerhalb der Untersuchung gegeben.

Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die aufbereiteten Resultate der qualitativen Interviews präsentiert. Zuerst erfolgen die Fallzusammenfassungen, um die interviewten Personen zu charakterisieren. Anschliessend werden die Resultate präsentiert. Zur Schaffung eines Überblicks werden diese zunächst nach Hauptkategorie und danach nach Relevanz zu den Arbeitshypothesen 1 und 2 dargestellt. Zur Überprüfung der Arbeitshypothese 3 werden die Resultate nach Gruppen und Kategorien strukturiert, wobei zwischen Mindset heute und Mindset zukünftig unterschieden wird.

Zur erleichterten Lesbarkeit und Überprüfbarkeit mit dem Codesystem sind in diesem Kapitel sämtliche Begriffe, die Kategorien, Subkategorien und Unterkategorien darstellen, jeweils kursiv geschrieben.

Experteninterview

Das erste Experteninterview mit dem Geschäftsführer von santé24 zur Klärung der Ausgangslage wurde in Tabelle 1 inhaltlich zusammengefasst, um die wichtigsten Erkenntnisse in verdichteter Form wiedergeben zu können.

Tabelle 1: Auswertung Experteninterview

Leitfragen	Antworten
Welches Ziel soll mit den selbstorganisierten Teams verfolgt werden?	Es soll in Richtung agil gehen <ul style="list-style-type: none"> - Eigenverantwortliches Denken der MA - Teamarbeit <ul style="list-style-type: none"> - MA arbeiten für sich - MA setzt sich für Lösung ein - MA denkt mit Befähigung der MA zum agilen Denken
Wie ist die Zusammenarbeit?	<ul style="list-style-type: none"> - Alle arbeiten allein in der Beratung des Patienten - Projektzusammenarbeit gibt es nicht - Unsicherheiten benötigen Rücksprachen Teamleitungen und Abteilungsleitungen tauschen sich aus
Was macht es aus, dass Teamleitungen und Abteilungsleitungen mehr zusammenarbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplätze - Schulungen - Reklamationen - Prozesse übergeordnet

	Abstimmungen (bekommen die Ärztinnen und Ärzte die richtigen Fälle?)
Was soll mit den selbstorganisierten Teams gelöst werden?	<ul style="list-style-type: none"> - CEO möchte gestalten und keine Kindergartenprobleme lösen - Potenzial der Mitarbeitenden fördern - Mitarbeitende wissen besser Bescheid - Organisation hat ein hohes Potenzial – könnte das Potenzial besser genutzt werden mit agilen Elementen der Organisationsform? Mindset ändern in Richtung Agilität
Was wäre für eine Veränderung sinnvoll?	Mindset-Änderung: <ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenere KundInnen - Bessere Zusammenarbeit - Weniger Ausfälle - Attraktiver auf dem Arbeitsmarkt Differenzierung von Hausarztpraxis, Medgate usw.
Wo gibt es Blockaden in der Organisation?	Wir sind gross geworden in einer klassischen Organisation und kennen die selbstorganisierte Arbeitsweise nicht. <ul style="list-style-type: none"> - Unsicherheit macht Angst, MA reagieren mit Kontrolle - Freiraum ist nicht vorhanden für MA - Überforderung der MA
Wie wird heute geführt?	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführer - Abteilungsleitung - Teamleitung 7x24 Service, Tagesverantwortung
Was wurde schon gemacht?	Peer Coaching eingeführt <ul style="list-style-type: none"> - MA geben Feedback gegenseitig - Abteilungsleitung war sehr skeptisch - Wird nicht genutzt bis jetzt - MA sind überfordert - Ärztinnen und Ärzte wollen kein Feedback
Gibt es Ideen der MA für die Zusammenarbeit?	Ärztinnen und Ärzte wollen einbezogen werden
Was können die Teams für Entscheidungen selbst treffen?	Patientenfragen entscheiden sie selbst
Wunsch	MA treffen Entscheidung, um z. B. zusätzliche MA anzubieten, wenn jemand ausfällt
Welches Prinzip sollte zuerst angegangen werden?	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstführung ist wichtig! Sinn ist gegeben durch die Arbeit für Patienten
Bist du bereit Risiken einzugehen`?	1. Ja, wenn es der richtige Weg ist
Welche Managementprozesse sollen verändert werden	2. Begleitung anstelle von klassischer Führung

Wo ist der Bedarf zur Veränderung?	- Jahresgespräche beissen sich mit "agil" 3. Vorgesetzte beurteilt MA
------------------------------------	--

Fallzusammenfassungen Interviews

In den Tabellen 2 bis 17 wurden die 16 Interviews inhaltlich zusammengefasst, um einen Überblick auf die Charakteristiken sowie Haltungen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu ermöglichen und diese verdichtet darstellen zu können. Die vollständigen Transkriptionen der Interviews sind in den Anhängen D bis S hinterlegt.

Tabelle 2: Fallzusammenfassung für Interview 1

Interview 1: Macherpersönlichkeit, die hohe Selbstverantwortung erwartet
Verbindet Agilität mit schnell adaptieren können und Ideen umsetzen können ohne grosse Entscheidungsbäume durchzuspielen.
Corona wird als Treiber für die Agilität wahrgenommen. Alle ziehen an einem Strang.
Projekt Tytocare wird als schönes Projekt im Sinne der organisationalen Agilität genannt.
Mit Agilität werden gut Gefühle wie auch Anstrengungen verbunden
Persönliche Agilität wird als schon immer gegeben beschrieben.
Konflikte treten persönlich eher selten auf, wenn dann in Zusammenhang mit anderen Verhaltensweisen
Feedback geben wird als risikolos angesehen, wenn die Regeln eingehalten werden
Gibt an sich selbst regelmässig zu hinterfragen.
Gibt an ein Sensorium für Leute zu haben.
Entscheidungen werden analytisch mit dem dazugehörigen guten Bauchgefühl gefällt.
Findet Selbstverantwortung sehr wichtig und kann sich agile Arbeitsformen wie Buurtzorg bei santé24 generell vorstellen.
Findet Digital Health Angebote für santé24 wichtig.
Auf neues digitales Angebot springt er persönlich nicht direkt auf, sondern wartet erst ab.
Umwege auf dem Weg zum Ziel werden als "gibt es immer" angesehen.
Fundierte konstruktive Kritik wird geschätzt.
Fehler machen wird als "passieren einfach" gesehen, die aber beim nächsten Mal umgangen werden sollen.

Tabelle 3: Fallzusammenfassung für Interview 2

Interview 2: Soziale Leistungsträgerin
Verbindet Agilität mit Lebendigkeit, Innovationsfreudigkeit und Umsetzungsstärke
Versucht im Beruf immer Lösungen zu finden.
Sieht Agilität als ihr Naturell.
Tauscht sich sehr gerne mit Leuten aus.
Hat die Dinge gerne geordnet.
Projekt Tytocare wird als innovatives Projekt bei santé24 genannt.
Verbindet gute Gefühle (auch Endorphine) mit Agilität.
Steht für persönliche Ziele und Überzeugungen ein.
Konflikte werden als persönlicher Angriff wahrgenommen.
Kritik gehört dazu, aber die Kommunikation machte es aus.
Feedback wird regelmässig gegeben, dazu werden lobende Verstärker kommunikativ eingesetzt.
Hinterfragt sich täglich und sucht Antworten auf Fragen.
Beschreibt sich als leistungsbereit, empathisch und sehr interessiert an Menschen.
Trifft Entscheidungen schnell.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg weniger gut vorstellen.
Nutzt digitale Angebote mit guten Anleitungen.
Beschreibt sich als Gewohnheitsmensch, wenn es um die Prozesse geht.
Geht gerne den direkten Weg, akzeptiert jedoch Umwege.
Ärgert sich lange über eigene Fehler und kritisiert sich selbst.

Tabelle 4: Fallzusammenfassung für Interview 3

Interview 3: Gestandene prozessorientierte Persönlichkeit
Verbindet Agilität mit Adaption, Offenheit und bereit für Veränderungen.
Nimmt Agilität im Beruf als angeordnet wahr.
Hält sich für adaptiv.
Verbindet Müdigkeit sowie auch Stress mit Agilität.
Sieht Änderungen als notwendig, um Sachen zu verbessern.
Beschreibt sich als Kämpfernatur.
Kritik kann Stress auslösen.
Gibt konstruktiv Feedback im Rahmen von Schulungen für neue Mitarbeitende.
Hinterfragt sich täglich, um sich ständig zu verbessern.
Trifft Kopfentscheidungen unter Einnahme der Metaebene.
Live Agilität wird im Gespräch mit Patienten gefordert.
Change-Management wird als Bereich mit Potenzial identifiziert.
Motivation zur Eigenverantwortung wird persönlich als tief eingeschätzt.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg im Moment noch nicht vorstellen bei santé24.
Digitale Welt wird so gut wie möglich genutzt.
Versucht aus Fehlern zu lernen und sie nicht mehr zu machen.

Tabelle 5: Fallzusammenfassung für Interview 4

Interview 4: Stabile gestandene Verantwortungsträgerin
Verbindet Agilität mit aktiv, wach und konzentriert.
Verbindet freudige Gefühle damit zu helfen im beruflichen Kontext.
Streitet für die Wahrheit und Gerechtigkeit.
Gibt gerne Feedback im Beruf.
Hinterfragt sich alle paar Wochen regelmässig im Sinne eines Selbstchecks.
Trifft Entscheidungen mit Wissen, Erfahrung und Bauchgefühl.
Findet Agilität bei den Notfällen in der Beratung wichtig.
Handelt oft eigenverantwortlich mit allen Konsequenzen.
Nutzt die digitalen Techniken in beschränktem Ausmass.
Sieht gefährliche Seiten der Digitalisierung wie unberechtigte Datennutzung.
Nutzt gerne bekannte pragmatisch Prozesse ganz nach dem Motto "keep it simple stupid".
Akzeptiert kontroverse Meinungen, ohne diese anzunehmen.
Versetzt sich bei Kritik in die Lage der anderen Person.
Bereut Fehler und versucht sie zu vermeiden.

Tabelle 6: Fallzusammenfassung für Interview 5

Interview 5: Technikaffine Persönlichkeit
Verbindet Agilität mit flachen Hierarchien, kleinen Teams und einer Cross-funktionalen Matrixstruktur
Nimmt Corona als Beispiel für Agilität wahr, wo flexible Anpassungen innert Stunden geschahen.
Nimmt sich als sehr anpassungsfähig wahr und muss aufpassen dadurch nicht ständig verfügbar zu sein.
Vertrauen geben wird als zentraler Erfolgsfaktor für die Agilität angegeben.
Streiten lohnt sich für prinzipielle Fragen.
Nimmt Kritik als unfair aber gut wahr.
Empfindet konstruktives Feedback als zielführend, fragt selbst gerne nach.
Trifft Entscheidungen langsam unter Einbezug von verschiedenen Beteiligten, um viele Perspektiven und Informationen zu bekommen.
Trifft viele Entscheidungen eigenverantwortlich und stösst auch Projekt eigenverantwortlich an.
Findet Kontrolle in der Organisation notwendig, darum sind agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg zwar interessant, aber nicht anwendbar bei santé24.
Denkt gerne kreative neue Lösungen.
Kontroverse Meinungen werden als bereichernd wahrgenommen.
Fehler werden als wertvoll angesehen, um zu lernen.

Tabelle 7: Fallzusammenfassung für Interview 6

Interview 6: Selbstreflektierte entwicklungsfähige Persönlichkeit
Verbindet Agilität mit Bewegung und Flexibilität.
Hat selbst Situationen erlebt, wo altes loslassen und viel Umdenken gefordert war.
Digital Health wird als innovativ wahrgenommen bei santé24
Nimmt Freude, Stolz und Mut, aber auch Frust wahr, wenn es um Agilität geht.
Streitet bei Ungerechtigkeit und unklaren Prozessen.
Nimmt konstruktive Kritik an, nervt sich über banale Kritik.
Gibt konstruktives Feedback, um Entwicklungspotenzial auszuschöpfen.
Nimmt sich als selbstkritisch wahr und hinterfragt sich darum auch täglich.
Hat die Haltung, geh mit dem vis-à-vis so um, wie du selbst behandelt werden möchtest.
Ist fähig schnell Entscheidungen zu treffen oder aber auch sehr überlegt. Zieht schlussendlich auch gerne Betroffene in Entscheidungsprozesse ein.
Handelt eigenverantwortlich.
Findet agile Arbeitsformen wie Buurtzorg sehr interessant, aber auch herausfordernd.
Digitale Möglichkeiten werden als neue Herausforderungen wahrgenommen.
Geht neugierig um mit digitalen Aufgaben.
Probiert neue digitale Techniken gerne aus.
Setzt gerne bekannte Prozesse um, weil Kreativität nicht als persönliche Stärke gesehen wird.
Denkt Umwege müssen geleistet werden, um an das Ziel zu gelangen.
Bezeichnet sich persönliche als perfektionistisch.
Findet kontroverse Meinungen sollen Platz haben, aber nicht ausarten.
Hat die Haltung Fehler müssen passieren, um sich weiterzuentwickeln.

Tabelle 8: Fallzusammenfassung für Interview 7

Interview 7: Lebenserfahrene Anpasserin
Verbindet Agilität mit flexibel, beweglich und leicht.
Erlebt Agilität in Beratungssituationen tagtäglich.
Nimmt sich als agil wahr.
Erlebt Freude, positive Aufregung und Konzentration in Zusammenhang mit Agilität.
Positive und negative Momente im Leben haben Agilität entwickelt.
Streitet nur bei Unehrlichkeit, sonst keine Konflikte.
Gibt ehrliches positives Feedback, wenn danach gefragt wird.
Hinterfragt sich ständig.
Versucht Entscheidungen nicht impulsiv zu treffen.
Möchte mehr Vertrauen bei der Arbeit erhalten.
Verbindet die Arbeitssituation während Corona mit Eigenverantwortung wahrnehmen.
Ist zuversichtlich, dass agile Arbeitsformen wie Buurtzorg auch bei santé24 funktionieren.
Digitale Möglichkeiten werden als neue Herausforderungen wahrgenommen.
Geht neugierig mit der digitalen Welt um, probiert gerne aus.
Entwickelt gerne Neues, um sich persönlich weiterzuentwickeln.
Reflektiert und hört kontroverse Meinungen an.
Kann sich gut Mehrheitsmeinungen anschliessen.
Hat die Haltung Fehler passieren, wenn dieselben nicht mehrmals vorkommen.
Scheitern muss zuerst verarbeitet werden, um weiter gehen zu können.

Tabelle 9: Fallzusammenfassung für Interview 8

Interview 8: Perfektionistische Persönlichkeit
Verbindet Agilität mit Schnelligkeit und Flexibilität.
Beschreibt Agilität in Beratungssituationen.
Streiten lohnt sich, um Ideen zu vertreten.
Beschreibt sich als perfektionistisch.
Fühlt sich von Kritik manchmal persönlich tuschiert und kann sich daran stören.
Sieht Potenzial ausgeschöpft hinsichtlich Agilität in der Beratung.
Sieht Corona als Wegweiser von Entwicklungsmöglichkeit in der Telemedizin.
Nimmt Eigenverantwortung wahr.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg bei santé24 vorstellen.
Findet digitale Möglichkeiten in der Telemedizin sehr hilfreich.
Lässt sich auf neue digitale Techniken ein.
Entwickelt gerne etwas Praktisches.
Nimmt Umwege als gegeben hin, die auch Angst machen können.
Ist positiv gegenüber kontroversen Meinungen und Ansichten.
Gibt Kritik konstruktiv.
Schliesst sich Mehrheitsmeinungen nicht ohne guten Grund an.
Reflektiert Fehler (und auch Scheitern), um diese zukünftig zu vermeiden.

Tabelle 10: Fallzusammenfassung für Interview 9

Interview 9: Prozessorientierte Persönlichkeit
Verbindet Agilität mit Flexibilität und Beweglichkeit.
Verbindet Corona persönlich mit weniger agilem Verhalten, weil es viele Neuerungen gibt.
Verbindet gute Vorbereitung mit Agilität.
Beschreibt Agilität mit Abwechslung, Freude (neue Leute) aber auch mit negativen Gefühlen wie Stress.
Sträubt sich über die Jahre weniger gegenüber Neuerungen, bleibt positiver.
Streitet grundsätzlich nicht.
Nimmt bei Kritik negative Gefühle und Anstrengung wahr.
Gibt regelmässig Feedback, weil es zum Jobprofil gehört.
Gibt eher positives Feedback im Sinne von Hilfeleistungen.
Hinterfragt sich selbst und zweifelt, ob alles richtig war.
Trifft Entscheidungen aufgrund von Wissen.
Nimmt hohe Eigenverantwortung wahr im Job.
Kann sich vorstellen, dass agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg bei santé24 funktionieren.
Hierarchische Struktur wird als praktisch empfunden bei Fragen.
Nutzt digitale Techniken, kann aber auf digital Neuheiten verzichten.
Setzt gerne bekannte Prozesse um aufgrund der Einfachheit.
Kontroverse Meinungen und Ansichten werden in Ruhe reflektiert.
Kommuniziert persönliche Fehler.
Scheitern muss zuerst verdaut werden.

Tabelle 11: Fallzusammenfassung für Interview 10

Interview 10: Selbstkritische Persönlichkeit
Verbindet Agilität mit Flexibilität und den Beratungsgesprächen.
Verbindet die vielen Neuerungen bei santé24 mit Agilität.
Empfindet Freude, aber auch Misstrauen dem Neuen gegenüber.
Ungerechte Behandlung könnte Streit auslösen.
Holt Feedback ab und diskutiert sachlich, wenn nicht einverstanden.
Ist sehr selbstkritisch und macht sich viele Sorgen.
Feedback geben ist normal, gibt sachliches ehrliche positives und negatives Feedback.
Hinterfragen und reflektieren gehören täglich dazu.
Entscheidet nach Richtlinien.
Potenzial für Agilität wird bei der Technik gesehen.
Nimmt hohe Eigenverantwortung wahr im Tagesgeschäft.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg ohne Führung bei santé24 nicht vorstellen.
Digitale Techniken vereinfachen Tagesgeschäft.
Probiert gerne Neues aus, wenn zeitlich nicht zu aufwändig.
Neues entwickeln spricht an.
Umwege werden als Teil des Prozesses gesehen.
Kontroverse Meinungen werden zur Kenntnis genommen.
Kritik gehört dazu und ist Teil des Lernprozesses.
Kann sich Mehrheitsmeinungen anschliessen.
Fehler und Scheitern gehören zum Lernprozesse

Tabelle 12: Fallzusammenfassung für Interview 11

Interview 11: Konfliktscheue Persönlichkeit
Hat Agilität noch nie gehört.
Verbindet Corona mit Agilität.
Empfindet Zufriedenheit mit den geschilderten agilen Situationen.
Streitet sehr ungern und bezeichnet sich als konfliktscheu.
Strukturierte Kritik ist geschätzt und löst Nervosität aber auch Freude aus.
Gibt meistens gutes Feedback, was Freude und Wertschätzung auslöst.
Negatives Feedback kann Anspannung und Nervosität auslösen.
Hinterfragt sich selbst.
Entscheidet nach Bauchgefühl und involviert andere Personen.
Nimmt Eigenverantwortung wahr.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg bei santé24 vorstellen.
Digitale Möglichkeiten lösen positives Gefühl aus.
Probiert gerne Neues aus.
Offen für neue digitale Techniken.
Entwickelt gerne Neues.
Umwege stressen, weil langsamer.
Kontroverse Meinungen regen zum Nachdenken an.
Fehler nerven, Scheitern enttäuscht, lösen aber Lernprozess aus.
Beschreibt sich als sehr selbstkritisch.
Fehler und Scheitern gehören zum Lernprozesse

Tabelle 13: Fallzusammenfassung für Interview 12

Interview 12: Offene intuitive Persönlichkeit
Verbindet Agilität mit Beweglichkeit und Flexibilität.
Nimmt bei sich selbst auch immer wieder nicht agiles Verhalten wahr, welches in der Reflexion festgestellt wird.
Empfindet Erleichterung und Freiheit im Zusammenhang mit agilen Situationen.
Verständnis von Agilität bzw. offene Denkweise hat sich über die Jahre stark verändert.
Streitet ungern.
Schätzt konstruktives ehrliches Feedback.
Feedback geben kann als Stress wahrgenommen werden.
Hinterfragt sich selbst täglich.
Entscheidet intuitiv.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg bei santé24 vorstellen.
Digitale Möglichkeiten lösen positive Gefühle aber auch Angst aus.
Probiert gerne neue digitale Techniken aus.
Digital Health bietet Potenzial im Telemedizinbereich.
Versucht offen gegenüber Veränderungen zu bleiben.
Beobachtet kontroverse Meinungen und Ansichten.
Umwege stressen, weil langsamer.
Kontroverse Meinungen regen zum Nachdenken an.
Kann sich Mehrheitsmeinungen anschliessen.
Versucht aus Fehlern zu lernen.
Scheitern kann länger belasten.

Tabelle 14: Fallzusammenfassung für Interview 13

Interview 13: Positive Beständige
Verbindet Agilität mit Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit.
Wurde zu Agilität gezwungen bzw. hatte keine andere Möglichkeit.
Empfindet positive und negative Gefühle hinsichtlich Agilität
Streitet für Prinzipien.
Schätzt konstruktive Kritik.
Gibt selten Feedback, weil die Stimmung besser bleibt ohne.
Hinterfragt sich selbst.
Entscheidet aus dem Bauch und wägt positives und negatives ab.
Potenzial für Agilität wird in der Technik gesehen.
Eigenverantwortung wird hoch geschätzt bei santé24.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg vorstellen.
Neue digitale Welt löst positive wie auch negative Gefühle aus.
Setzt auf bekannte Prozesse, bleibt aber offen gegenüber Neuem.
Versucht offen gegenüber anderen Meinungen zu sein.
Kann Kritik sehr verletzen, kann wenn konstruktiv auch sehr hilfreich sein.
Bringt Kritik an oder meldet es an die Leitung.
Kann sich Mehrheitsmeinungen anschliessen.
Kann sich sehr schlecht fühlen aufgrund eines begangenen Fehlers, sieht aber auch Lernchance.
Scheitern gehört zum Leben und zum Entwicklungsprozess.

Tabelle 15: Fallzusammenfassung für Interview 14

Interview 14: Vorsichtige empathische Persönlichkeit
Der Begriff Agilität ist unbekannt.
Nimmt sich als offen für Neues wahr, jedoch weniger flexibel mit zunehmendem Alter und etwas zurückhaltender.
Stellt sich auf neue Tools ein, braucht jedoch länger, um zu verstehen.
Steht ein für die eigenen Bedürfnisse und findet Lösungen.
Nimmt sich als sehr emotional wahr.
Nimmt Freude für Neues lernen, aber auch Bedenken über das Können wahr.
Ist harmoniebedürftig, aber kann auch streiten.
Kritisiert sich selbst.
Nimmt konstruktive Kritik an und ist offen sich selbst zu verbessern.
Möchte niemanden verletzen.
Gibt selbst konstruktives Feedback (positiv und negativ), auch wenn es Überwindung braucht.
Hinterfragt sich selbst jeweils vor dem Schlafengehen als Tagesreflexion.
Trifft Entscheidungen spontan.
Wünscht sich vermehrtes Nachfragen, was verbesserungswürdig ist bei der Arbeit.
Nimmt Eigenverantwortung ernst.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg teilweise vorstellen.
Digitale Welt wird als sehr praktisch angesehen.
Findet funktionierende Prozesse angenehm.
Kontroverse Meinungen werden angehört und eigener Standpunkt klargemacht.
Akzeptiert aber bereut Fehler.
Findet Scheitern schwierig aber auch eine Lernmöglichkeit.
Bezeichnet sich als vorsichtiger Mensch.

Tabelle 16: Fallzusammenfassung für Interview 15

Interview 15: Ruhige "Schafferin"
Der Begriff Agilität ist nicht geläufig.
Beschreibt sich als Umsetzerin mit schneller Reaktion.
Fühlt Stress, aber auch Aufregung im Zusammenhang mit Agilität
Mag keine Konflikte, geht ihnen aus dem Weg.
Bezeichnet sich als konfliktfähig, hinterfragt sich selbst bei Kritik.
Gibt wöchentlich Feedback.
Hinterfragt die eigene Ungeduld.
Trifft Entscheidungen nach Richtlinien, eigene Entscheide sind nicht gross gefragt.
Braucht Ruhe beim Arbeiten, schätzt darum Homeoffice sehr.
Nimmt Eigenverantwortung wahr.
Kann sich agile Organisationsformen wie Beispiel Buurtzorg bei santé24 ohne klar Führung nicht vorstellen.
Arbeitet gerne im Hintergrund und in bekannten Prozessen.
Digitale Techniken werden "learning by doing" genutzt.
Bewertet kontroverse Meinungen.
Setzt Kritik konstruktiv um.
Empfindet Kritik geben als Konflikt.
Kann sich Mehrheitsmeinungen anpassen.
Steht zu gemachten Fehlern.
Zieht positives aus Scheitern.
Ist risikoscheu.

Tabelle 17: Fallzusammenfassung für Interview 16

Interview 16: Sich selbst optimierende Persönlichkeit
Verbindet Bewegung und Akzeptanz mit dem Begriff Agilität.
Sieht Homeoffice während Corona als gutes Beispiel für Agilität.
Sieht Niederlagen als Chance zur Verbesserung
Verbindet aufregende Gefühle mit Agilität.
Nimmt Kritik auf, um sich zu verbessern, löst aber auch Nervosität aus.
Streitet, um etwas zu lernen und eigenen Standpunkt zu argumentieren.
Gibt mehrheitlich negatives Feedback.
Hinterfragt sich gelegentlich.
Trifft Bauchentscheidungen spontan.
Kann sich vorstellen, dass agile Organisationsformen wie das Beispiel Buurtzorg die Eigenverantwortung fördern würde, kann sich das aber noch nicht ganz vorstellen.
Findet Möglichkeiten der digitalen Welt interessant, aber auch gefährlich wegen Mobbing.
Probiert digitale Techniken aus.
Hinterfragt sich bei kontroversen Meinungen und gleicht eigene Meinung ab.
Kann sich Mehrheitsmeinungen anschliessen.
Macht ungern Fehler, aber akzeptiert sie, nimmt sie als Weckruf.
Ärgert sich über Scheitern.

Resultate nach Hauptkategorien

In einem ersten Schritt wurden die Resultate nach den Hauptkategorien betrachtet, um einen Überblick zu schaffen. Abbildung 6 zeigt das Codesystem mit den Hauptkategorien und der Anzahl erzielter Nennungen. *Agilität* war die meistgenannte und mit 14 Subkategorien die grösste Kategorie. Weitere wichtige Hauptkategorien aufgrund der absteigenden Anzahl Nennungen (zwischen 93 bis 60) waren *Neues und Digitales vs. Prozess*, *Feedback*, *Kritik*, *Fehler und Scheitern* und *Konfliktfähigkeit*.

Codesystem			852
>	Agilität	+ X	257
>	Eigenverantwortung		26
>	Entscheiden		44
>	Feedback		76
>	Fehler und Scheitern		60
>	Grundannahmen		13
>	Hinterfragen		41
>	Konfliktfähigkeit		60
>	Kritik		67
>	Neues und Digitales vs Prozess		93
>	Neue Arbeitsformen		21
>	Nicht Agilität		41
>	Positives santé24		9
>	Risikobereitschaft		7
>	Wünsche		37

Abbildung 6: Hauptkategorien inkl. Anzahl Nennungen aus MAXQDA

Die Hauptkategorie *Agilität* stellte das grundlegende Verständnis zum Thema dar, das aus den Interviews herausgeschält werden konnte. In Abbildung 7 wurde die Hauptkategorie *Agilität* mit dem MAXMaps grafisch dargestellt, um die Subkategorien ersichtlich zu machen.

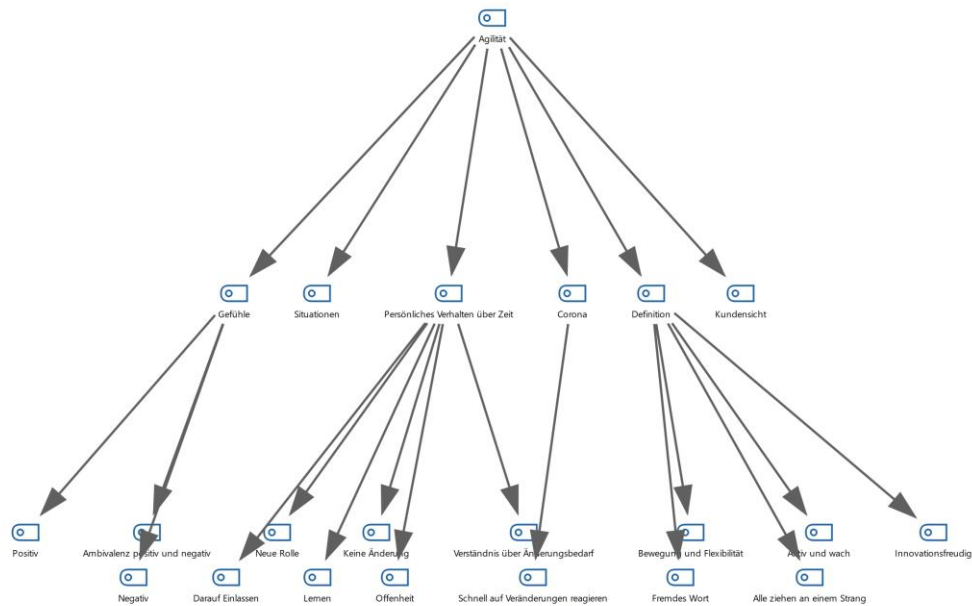


Abbildung 7: Hauptkategorie Agilität inkl. Subkategorien aus MAXQDA

In Abbildung 8 sind die Subkategorien der Hauptkategorie *Agilität* dargestellt, wobei auch ersichtlich ist, wie viele Nennungen diese jeweils erzielten.

Agilität		0
> Corona	+ X	25
> Definition		21
Führung und Selbstführung		12
> Gefühle		52
Hindernis		1
> Innovation im Unternehmen		12
Kundensicht		19
Lösungen		12
> Persönliches Verhalten über Zeit		28
> Potential		17
Schnell Reagieren		11
Schlanke Organisation		2
Situations		35
> Wege und Umwege		10

Abbildung 8: Hauptkategorie Agilität inkl. Subkategorien und Anzahl Nennungen aus MAXQDA

Die weiteren Hauptkategorien *Eigenverantwortung, Entscheiden, Feedback, Fehler und Scheitern, Grundannahmen, Hinterfragen, Konfliktfähigkeit, Kritik, Neues und Digitales vs. Prozess, Neue Arbeitsformen, Nicht-Agilität, Risikobereitschaft* sollten Aufschlüsse über das

agile Mindset der Interviewten geben. Die wichtigsten Hauptkategorien wurden im Gruppenvergleich detailliert ausgewertet.

Analyse der Hauptkategorien. Der Code-Relations-Browser zeigte folgende Überschneidungen auf den Hauptkategorien: *Agilität* mit *Eigenverantwortung*, *Agilität* mit *Entscheiden* sowie *Fehler und Scheitern* mit *Eigenverantwortung*. Die Überschneidung *Agilität* mit *Eigenverantwortung* zeigte im Detail auf, dass durch Corona *schnell auf Veränderungen* reagiert werden konnte und damit eine *hohe Eigenverantwortung* verbunden war. Die Überschneidung *Agilität* mit *Entscheiden* zeigte auf, dass *Agilität* mit *schnell reagieren* und *schnell entscheiden* verbunden war. Zudem gab es Hinweise auf Hindernisse, welche mit folgendem Zitat verdeutlicht wurden: "Also ich finde, das ist eher Haupthindernis von *Agilität*, wenn man nicht die Kompetenz bekommt, Dinge zu entscheiden" (I5, ZM19). Die Überschneidung *Fehler und Scheitern* mit *Eigenverantwortung* zeigt, dass die Meinung vertreten war, dass Fehler passieren und man daraus *lernen* kann, wenn man die notwendige *Eigenverantwortung* übernimmt.

Fazit zu Resultaten der Hauptkategorien. Von den 14 Hauptkategorien hatte die Hauptkategorie *Agilität* die meisten Nennungen. Aufgrund der grossen Anzahl an Nennungen auf den Hauptkategorien *Neues und Digitales vs. Prozess, Feedback, Kritik, Fehler und Scheitern* und *Konfliktfähigkeit* wurden diese im Gruppenvergleich wieder aufgegriffen. Hinzu kamen die beiden Kategorien *Eigenverantwortung* und *Entscheiden*, die sich bei den Überschneidungen zeigten.

Resultate zu Arbeitshypothesen 1 und 2

In diesem Abschnitt erfolgt die Auswertung aufgeschlüsselt nach den ersten beiden Arbeitshypothesen und anschliessend nach den Gruppen Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin.

Ergebnisse zu der ersten Arbeitshypothese. Zur Auswertung der ersten Arbeitshypothese "Die Assoziation bei den Mitarbeitenden von *santé24* des Begriffs

"Agilität" deckt sich mit der Literatur" wurde die Subkategorie *Definition* der Hauptkategorie *Agilität* betrachtet, welche die Assoziation zum Begriff *Agilität* darstellte. Abbildung 9 zeigt die Subkategorie mit den Unterkategorien.

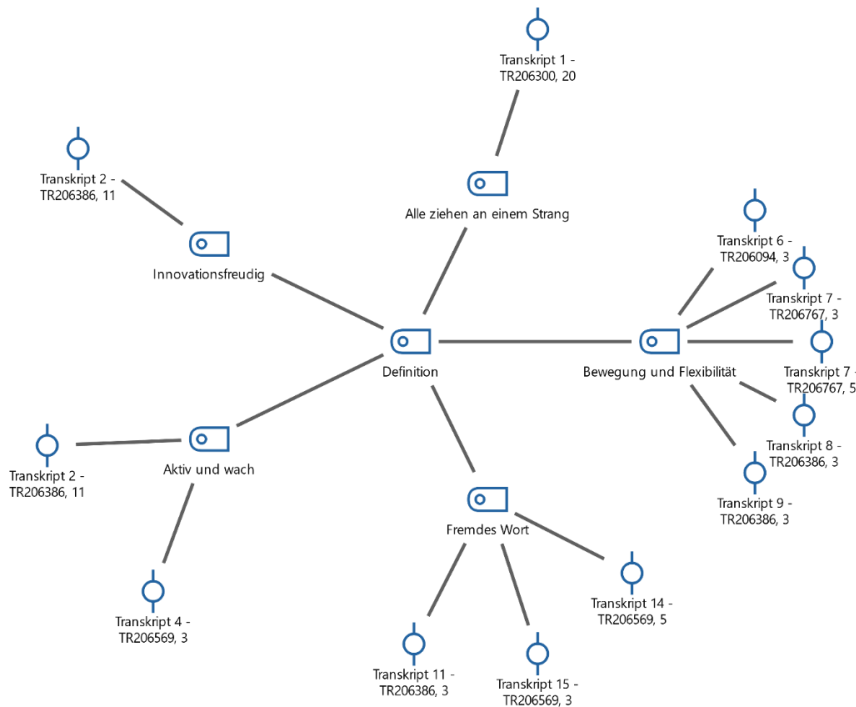


Abbildung 9: Code-Subcode-Modell: Subkategorie *Definition* aus MAXQDA

Die Subkategorie *Definition* erzielte insgesamt 21 Nennungen, die in 5 Unterkategorien fielen und in Abbildung 10 ersichtlich sind.

Definition	1
Aktiv und wach	2
Alle ziehen an einem Strang	1
Bewegung und Flexibilität	13
Fremdes Wort	3
Innovationsfreudig	1

Abbildung 10: Subkategorie *Definition* aus MAXQDA

Die Subkategorie *Definition* zeigte auf, welche Interviewten kurz und prägnant eine Vorstellung vom Begriff hatten und wie dieser aussah. Drei Interviewten war der Begriff fremd. Diese Subkategorie widerspiegelt nicht, ob sich die Interviewten agil verhielten oder nicht. Es war nur eine reine Wiedergabe des Begriffs in eigenen Worten oder Bildern gefragt. Die Analyse der ersten Arbeitshypothese zeigte, dass die Definition mehrheitlich mit *Aktiv und wach* umschrieben wurde.

Ergebnisse zu der zweiten Arbeitshypothese. Zur Auswertung der zweiten Arbeitshypothese "Die Mehrheit der Mitarbeitenden kann eigene Episoden und *Situationen* zu agilem Verhalten schildern." wurde die Subkategorie *Situationen* der Hauptkategorie *Agilität* betrachtet. Die Anzahl vergebener Codes belief sich auf 35, somit war dies die drittgrösste Subkategorie. Die Mitarbeitenden konnten alle eigene Episoden und *Situationen* zu agilem Verhalten schildern, wie aus dem Code-Verteilungs-Modell in Abbildung 11 ersichtlich ist. Damit konnte dargestellt werden, welche Transkripte bzw. Interviewte wie viele *Situationen* berichten konnten.

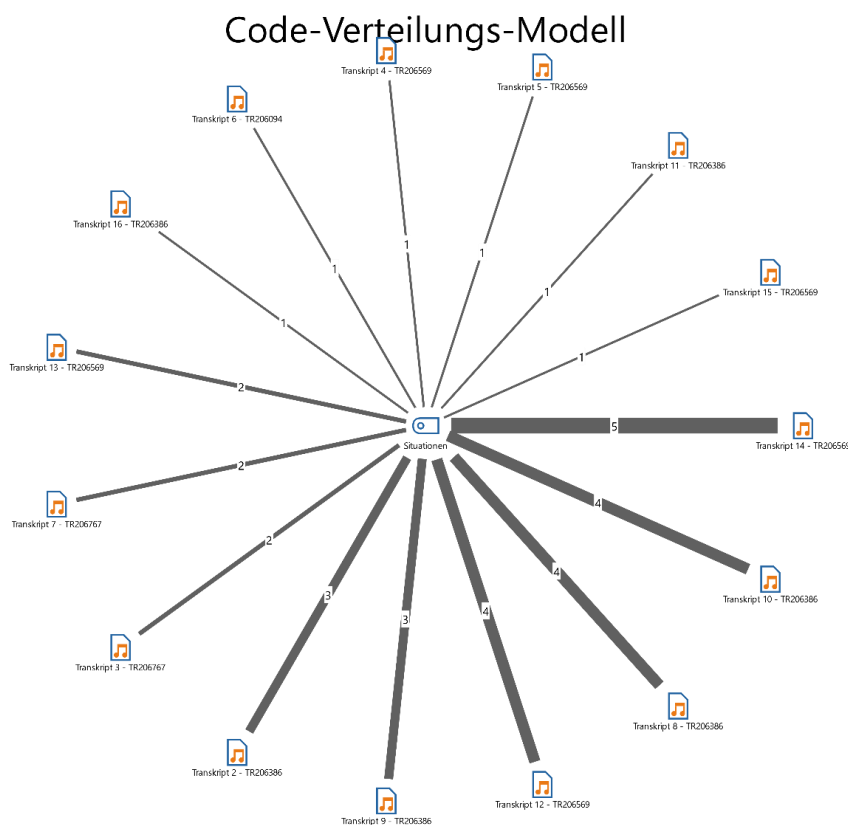


Abbildung 11: Code-Verteilungs-Modell: Subkategorie Situationen aus MAXQDA

Die Interviewten nannten *Situationen* aus ihrem täglichen Leben oder aus dem beruflichen Umfeld, wie in den folgenden Zitaten: "Das war vielleicht eine *Beratung*, die ein Kollege von mir vorletzte Woche geführt hat. Ich glaube das war der letzte Abend, den ich gearbeitet habe, bevor ich in die Ferien gehen durfte. Genau. Und da hatte er eine *Beratung*. Es ging um einen suizidalen Klienten. So wie er mir danach die *Beratung* geschildert hat, die er zusammen mit

der Ärztin aus unserem Team geführt hat, das war für mich eine *Beratung*, die *Agilität* gezeigt hat. Also es war ein Hin und Her. Es war ein schnelles Denken. Es war ein unkonventionelles auf den Klienten Eingehen. Das ist für mich *Agilität*. Also jetzt im Bereich der Arbeit" (I7, ZM7). "Genau, also die mentale *Agilität* war (?letzten), also mein letzter Arbeitstag, da hat mich jemand irgendwie gesagt, ja, das Kind wurde heute Mittag von einem ... ## angefahren und jetzt liegt es nur rum und jetzt beginnt es zu erbrechen. (...) Und dann ich so, ja, aber warum ist das Kind noch Zuhause? Ja, da ist die *Agilität* ziemlich rasch oder die Zusammenhänge muss man ziemlich rasch, ja, erkennen und dann *schnell reagieren*, weil man ja das *Wissen* hat, dass da etwas Schlimmes sein könnte oder wahrscheinlich ist es so" (I8, ZM7).

Die Analyse der zweiten Arbeitshypothese zeigte, dass alle Interviewten eine Episode oder eine Situation zu agilem Verhalten schildern konnten.

Resultate zu Arbeitshypothese 3: Gruppenvergleich

Um die dritte Arbeitshypothese "Es gibt Unterschiede in den Teams Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin von santé24 bezüglich des Mindset" beantworten zu können, wurden alle Resultate nach Gruppen und Kategorien strukturiert dargestellt. Das Team Ärzte umfasste die Interviews Nummer 2 bis 5 (N = 4), das Team Gesundheitsberatung die Interviews Nummer 6 bis 11 (N = 6) und das Team Admin die Interviews Nummer 12 bis 16 (N = 5).

Im Folgenden werden die Resultate der Gruppen jeweils nach Mindset heute und Mindset zukünftig dargestellt. Das Mindset heute umfasste alle Subkategorien der Hauptkategorie *Agilität*, die mehrere Nennungen erzielten. Die Auswertung zum Mindset zukünftig wurde anhand der Subkategorie *Potenzial* sowie der Hauptkategorie *Wünsche* vorgenommen. Die restlichen Hauptkategorien mit ihren Subkategorien wurden separat ausgewertet (bzw. bei mehreren Nennungen gruppiert) und dienten als Grundlage für das Mindset heute und für die Ableitung des zukünftigen Mindset.

Die Auswertung erfolgte in diesem Teil mit einer Kreuztabelle, welche die Gruppen nebeneinander darstellte. Die Häufigkeiten konnten nicht eins zu eins verglichen werden, weil die Gruppen nicht gleich gross waren. Dennoch gaben die Häufigkeiten Aufschluss darüber, welche Codes in den Gruppen am meisten genannt wurden. Die Auswertung konzentrierte sich auf Mehrfachnennungen und prägnante Zitate.

Team Ärzte: Mindset heute. In der Hauptkategorie *Agilität* wurden die Subkategorien *Kundensicht*, *Gefühle* und die *Situationen* jeweils mit vier Nennungen am meisten genannt. Weitere Nennungen (jeweils zwei) sind *Hindernis*, *Lösungen*, *schnell reagieren* und *Wege* bzw. *Umwege*.

Die *Kundensicht* wurde von allen Befragten als zentrales Element von *Agilität* genannt und mit den folgenden Zitaten unterstrichen:

"Ja, also da gibt es verschiedene Aspekte. Zum einen ist es, muss ich mich fragen, was ist mein Wunschkunde. Und dann muss ich den Wunschkunden fragen, ob der das gut findet, was ich ihm anbiete, ja" (I5, ZM99).

"Ich mache das oft im Sinn, bei einem Patienten, dann tue ich mich an seine Stelle und denke, was würde ich selber machen an seiner Stelle. Und dann find ich bei meinen *Beratungen* so andere oder bessere *Lösungen* für den Patient" (I3, ZM101).

Bei den *Gefühlen* wurden *Ambivalenz* einmal genannt, *Gefühle (positiv)* dreimal und *Gefühle (negativ)* viermal. Bei den positiven *Gefühlen* wurden zweimal *Freude* und einmal unkompliziert genannt. Bei den *negativen Gefühlen* wurden zweimal *anspruchsvoll* und *anstrengend* sowie einmal *Angst* und einmal *Stress* genannt. Die folgenden Zitate waren treffend:

"Weder noch. Es ist einfach anders. Also weder besonders aufregend noch besonders angst erfüllend, sage ich jetzt mal so" (I5, ZM21).

"Gute *Gefühle*. Da werden bei mir sicherlich einige Endorphine ausgestossen. Ja, *positive* Verstärkung einfach. Ich bin so aufgewachsen, hatte solche Vorbilder und versuche das auch an meine Kinder weiterzugeben" (I2, ZM25).

"Ja, also ich finde, das ist oft unkomplizierter" (I5, ZM19).

"Gute Frage. Ich denke, wenn man nicht genau weiss, wohin man geht, gibt es immer ein kleines Stück, vielleicht nicht *Angst*, aber *Stress*, wohin gehe ich. Aber es hängt davon ab, wohin man geht und wie es präsentiert ist, wie fest man daran glaubt (...)" (I3, ZM33).

Verschiedene *Situationen* von *Agilität* konnten von allen berichtet werden. Primär ging es um *Situationen* mit den Kundinnen und Kunden am Telefon. Es wurde aber auch berichtet, dass bei Entscheidungen agiles Verhalten wichtig sei. Folgende Zitate untermauerten die Aussagen:

"Ich denke überall und ständig, weil im Gespräch mit dem Patienten, da ist viel *Agilität* gefragt, weil die Gesundheitsberaterinnen sowohl die Ärzte, wir haben die Leute am Telefon und wir haben immer neue Information, wir müssen damit *schnell* die bessere Idee, Lösung oder Idee oder Verbindung finden. Das ist eine Live *Agilität* gefragt, fast acht Stunden am Tag, finde ich, wenn man es so definiert, ja" (I3, ZM67).

"Also ich glaube, gerade bei Entscheidungen, die eine kurze bis mittlere Tragweite haben, sind die sehr wichtig. Also, weil da muss man in die Lage versetzt werden, dass man das entscheiden darf, dass man es machen darf, das ist eine Entscheidung, die man im Zweifelsfall auch rückgängig machen kann. Also da passiert es, die betreffen eine, da geht es, sollte es auch nicht um Menschenleben gehen oder so was bei diesen Entscheidungen. Also nicht um Sicherheitsvorkehrungen oder so was. Und ja, also bei den Fragen finde ich *Agilität* sehr wichtig" (I5, ZM61).

Im Zusammenhang mit *Agilität* wurde dreimal von *Innovationen im Unternehmen* berichtet, die sich folgendermassen widerspiegelt:

"Oder einfach neue Ideen, dass die auch realisiert werden. Ich weiss nicht wie weit ihnen unsere Projekte bekannt sind. Aber wie zum Beispiel Tytocare. Das ist dieses Projekt, wo wir sehr, sehr modern sind" (I2, ZM21).

"Und sonst die *Agilität* im Unternehmen, wenn man Ideen hat. (...) Also viele Dinge, die ich da mit meinem Teamchef bespreche, die kommen dann auch zur Sprache, wenigstens zur Abstimmung. Es wird ja nicht dann alles angenommen, aber das finde ich auch wichtig, dass so etwas dann durchkommt. Ja. Das ist eigentlich hier sehr schön bei der *santé*, dass da nicht gleich abgewürgt wird und gesagt, ist doch ein Käse, ist doch ein Mist. Nein, man nimmt es an. Man diskutiert und dann gibt man es vielleicht auch weiter" (I2, ZM63).

Die Subkategorie *Lösungen* finden wurde zweimal genannt. Es wurde berichtet, dass im Beruf nach pragmatischen *Lösungen* gesucht wurde. Folgende Zitate waren treffend:

"Aber auch im Beruf versuche ich immer *Lösungen* zu finden. Organisiert zu bleiben. Dass wenn spezielle Probleme eintreffen, wenn jetzt heute zum Beispiel unsere Agenda sehr, sehr voll war auf einen Schlag, dass ich dann eben *schnell* handle. Mit den anderen bespreche wie können wir das am besten lösen. Mit meiner Teamchefin kurz darüber sprach. (...) Also ich bin denke ich von Grund auf von morgens bis abends ein agiler Mensch" (I2, ZM15).

"So ich probiere vielleicht *Lösungen* finden, was welche einfach praktisch sind (...)" (I4, Z;77).

In der Subkategorie *Schnell Reagieren* wurde im Tagesgeschäft die *schnell* e Reaktion bei Notfällen genannt. Folgendes Zitat unterstrich die Aussagen:

"Also es ist gut, wenn man *schnell* reagieren kann und anpassen kann und auch die Kompetenz hat Sachen zu entscheidend" (I5, ZM19).

In der Subkategorie *Wege und Umwege* gab es drei Nennungen. Eine Nennung war Umwege ok und zwei Nennungen waren Umwege nok. Folgende Zitate waren treffend:

"(...) Wenn ich sicher bin, dass ich recht gehabt habe, ich probiere bei der ersten Lösung bleiben, was zu mir gekommen ist (I4, ZM77).

"Ja, ja, ja. Also ich gehe, ich akzeptiere Umwege, gehe sie auch, weil ich ja das Ziel erreichen möchte. Es ist nicht gerade das Schönste, was man sich vorstellen kann, man geht am liebsten den direkten Weg, ohne Probleme. Aber das Ziel ist bei mir der Fokus" (I2, ZM95).

Team Ärzte: Fazit Mindset heute. In der Gruppe der Ärzte konnten sehr individuelle Persönlichkeiten ausgemacht werden. Was alle gemeinsam hatten, war die Kundenzentrierung im Zusammenhang mit der Beratungstätigkeit von Kundinnen und Kunden. Mit *Agilität* verband die Hälfte der Befragten positive *Gefühle* wie *Freude*, die andere Hälfte verband mit dem Begriff eher *Stress* oder *Angst*. Bei den *Situationen* wurden Beispiele mit Kundinnen und Kunden am Telefon und im Zusammenhang mit Entscheidungen genannt. Als Innovation wurde das *Projekt Tytocare* als sehr modern bewertet. Zudem wurde gesagt, dass bei *santé24* generell Ideen begrüsst würden. *Lösungen* finden wurde am Beispiel der Tagesplanung genannt. *Schnell* reagieren wurde wiederum im Zusammenhang mit Notfällen in der *Beratung* genannt, aber auch mit Anpassungen, die aufgrund veränderter Umstände tagtäglich gemacht werden müssen. Die Subkategorie *Wege und Umwege* auf dem Weg zum Ziel beinhaltete ein breites Spektrum an Aussagen. Es wurden Aussagen gemacht in den Interviews wie man sucht unkonventionelle Wege, Umwege sind eine Notwendigkeit, um an das Ziel zu gelangen oder man bleibt bei der ersten Lösung.

Team Ärzte: Mindset zukünftig. In der Hauptkategorie *Agilität* wurde die Subkategorie *Potenzial* angeschaut, um zu erkennen, wo *Agilität* notwendig ist. Zudem wurde die Hauptkategorie *Wünsche* betrachtet, um zusätzliche Aspekte zum *Potenzial* mitzunehmen.

Die Subkategorie *Potenzial* wurde zweimal genannt. Einmal wurde die *Beratung* genannt und einmal das *Changemanagement und Kommunikation*. Folgende Zitate trafen zu:

"Notfälle. Dann, wenn du der Patient irgendwie lenken musst oder die führen eine Debatte. Musst wirklich agil antworten können oder prompt, *schnell*, effektiv, manchmal mit Besprechungen mit dem Management oder mit Kollegen. Ich probiere Streitigkeiten

vermeiden nicht auf aller Kosten, aber ich glaube nicht, wenn du wirklich emotional bist, meistens die Objektivität ist weg. Eben wenn ich am liebsten würde sagen, das (...) dich, ich täte das nicht" (I4, ZM55).

"Ich finde vielleicht bei *Changemanagement* neuen System, wir bekommen einfach Emails und es wird erklärt, dass es geändert wird. Man kann vielleicht Information liefern für eine bessere Akzeptanz, ich finde da besser vielleicht in kleinen Gruppen, vielleicht nicht die gesamte Firma, aber eine Sitzung, wo man dann mehr kommunizieren kann, diskutieren kann, seine Fragen stellen kann. Und da kann der Leiter besser die positive Energie bringen, es wird besser damit, weil er kann hören die Kritiken, nein, es wird nicht gut gehen, weil. Ja, aber das nimmt einfach Zeit, ja" (I3, ZM71).

Zu der Hauptkategorie *Wünsche* wurden drei Nennungen gemacht. Eine Interviewte wünsche sich, dass die Arbeit fordernd und abwechslungsreich bleibt. Eine Person wünschte sich mehr *Professionalität* der Leitung und eine Person wünschte sich einen ruhigen Arbeitsplatz.

Folgendes Zitat stellte sich als relevant heraus:

"Gut, die IT läuft nicht reibungslos, das ist ein sehr alter Punkt, was noch nicht viel verbessert ist. Aber, ja also, professionellere Leute, besonders sind in die obere Etage, Und ein Team, die herzlich und paramedizinisch auch besser ausgebildet ist. Und mehr *Kommunikation* zwischen allen. Man will uns so viel einsetzen, so viel rentabel benützen, um so viele Anrufe zu machen pro Stunde oder so, aber wenn man das noch macht, dann hat man keine Zeit für *Kommunikation*" (I3, ZM77).

Team Ärzte: Fazit Mindset zukünftig. Es konnte ausgemacht werden, dass *Agilität* im Zusammenhang mit der *Beratung* noch enormes *Potenzial* aufweist, etwa mit dem Einsatz von digitalen unterstützenden Tools zur Diagnostik. Zudem kam mit dem Aspekt *Changemanagement* ein neues Thema auf. Bei den *Wünschen* konnten die Themen professionelle Leitung, *Kommunikation* und IT-Infrastruktur ausgemacht werden.

Team Ärzte: Weitere Hauptkategorien. In den weiteren Hauptkategorien konnten für die Gruppe der Ärzte die Hauptkategorien *Eigenverantwortung*, *Entscheiden*, *Feedback*, *Fehler und Scheitern*, *Hinterfragen*, *Konfliktfähigkeit*, *Kritik*, *Neues und Digitales vs. Prozess* sowie *Neue Arbeitsformen* als wichtige Subkategorien mit den meisten Nennungen ausgemacht werden. In der Folge wurden pro Hauptkategorie möglichst ein aussagekräftiges oder mehrere heterogene Zitate zusammengestellt.

Zu der Hauptkategorie *Eigenverantwortung* wurden fünf Nennungen gemacht. Zwei Nennungen fielen in die Subkategorie *hohe Eigenverantwortung* und eine Nennung in die Subkategorie *wenig Eigenverantwortung*. Zwei Personen gaben an, viel *Eigenverantwortung* zu übernehmen, eine Person zweifelte, mehr *Eigenverantwortung* zu übernehmen. Folgende Zitate widerspiegelten dies:

"Ja, also ganz viele. (...) Auch Sachen, wo man im Prinzip *schnell* erst mal eine Lösung finden muss, mache ich einfach eigenverantwortlich" (I5, ZM69).

"Ich frage mich, ob ich mehr *Eigenverantwortungen* nehmen sollte, im Sinn Sachen zu verbessern, bei wo es ein Manko gibt, aber dann würde ich die Arbeit von anderen machen. Die würden das vielleicht auch gar nicht sehen, dann kriegen die selber das Lob und eigentlich (...) macht die Arbeit im Dunkeln. Und ja" (I3, ZM79).

Die Hauptkategorie *Entscheiden* lieferte Antworten auf die Frage, wie entschieden wurde. Es gaben jeweils zwei Nennungen auf die Subkategorien *Involvieren von Personen* und *schnell*. Je eine Nennung gab es in den Subkategorien *Bauchentscheid*, *Erfahrung*, *Kopfentscheid*, *langsam*, *schnell* und *Wissen*. Die Antworten waren dementsprechend divers von *schnell* zu *langsam* entscheiden, von Entscheiden nach Bauchgefühl, nach *Wissen* und *Erfahrung*. Folgende Heterogenität an Zitaten war relevant:

"Ich glaube, man muss einfach aufpassen, dass man, wenn man ein agiles Team haben will, muss man halt das *Vertrauen* entgegenbringen und auch damit leben können, wenn Entscheidungen nicht so getroffen wurden, wie man es unbedingt will" (I5, ZM21).

"Natürlich mit wegen, ja wegen *Wissenschaft* oder *Medizin* zur Ausbildung, *Erfahrung* und Bauchgefühl. Und ich höre zu. Zu diese Magic Words, das weisst du, es sind Wörter oder Ausdrücke, an welchen du wirklich aufpassen musst, weil die bedeuten oder die können wirklich gravierende Bedeutung haben. Ich glaube, dass diese drei die Fachkenntnisse, *Erfahrung* und teilweise auch Bauchgefühl. *Medizin* ist nicht ein Exakt-Studie" (I4, ZM51).

"Aber wenn es eine weitreichendere Entscheidung ist, hole ich mir gerne mehr Informationen. Rede mal mit Beteiligten darüber, was die davon halten. Mache mir, versuche, mir möglichst viele Perspektiven zu bekommen und Informationen zu bekommen, bevor ich da eine Entscheidung treffe" (I5, ZM59).

"Wo Leute sich nicht trauen, Entscheidungen zu treffen, die sie aber voll eigentlich überblicken würden und sich noch mal nach oben ein, zwei Ebenen versichern müssen. Solche Sachen gibt es natürlich auch wie immer" (I5, ZM13).

In der Hauptkategorie *Feedback* gab es drei Nennungen in der Subkategorie *Feedback geben*, eine Nennung in der Subkategorie *Feedback abholen* sowie zwei Nennungen in der Subkategorie *Keine Änderung*. Folgende Zitate widerspiegeln die Nennungen:

"Also ich gehe dann schon so vor, dass im Endeffekt schon rauskommt was meine Meinung ist, aber gehe auch mit lobenden Verstärkern vor. Oder als Vorbildfunktion" (I2, ZM43).

"Also im Normalfall frage ich erst mal was. Man beobachtet ja irgendwas oder man sieht was. Oder irgendwas ist nicht gut gelaufen. Dann sage ich demjenigen, hör mal zu mir ist das und das aufgefallen. Wie war das eigentlich? Also ich frage gerne erst mal nach. Oder ich habe die *Erfahrung* gemacht, dass die Dinge nicht unbedingt gleich so sind, wie sie auf den ersten Blick scheinen. Oder manchmal auch ein bisschen komplexer sind. Und manchmal erübrigt sich dann schon alles Weitere" (I5, ZM45).

"Also wir haben nur Zeit zum Telefonieren. Also ich gebe gerne *Feedback*, besonders bei Schulungen mit neuen Mitarbeitern, aber ich würde auch mehr aktiv sein in *Feedback* zu geben in anderer Situation. Ja, weil ich denke, ich bin da ziemlich stark oder konstruktiv, ja und dadurch ja" (I3, ZM55).

Die Hauptkategorie *Fehler und Scheitern* beinhaltete jeweils zwei Nennungen in den Subkategorien *Keine Änderung* und *Vermeiden*. Folgende Zitate waren aussagekräftig:

"Ja, da ärgere ich mich sehr. Also wenn ich Fehler mache, das geht mir lange nach" (I2, ZM101).

"Ich versuche, sie zu verstehen und etwas umzusetzen, die nicht mehr zu machen" (I3, ZM105).

"Ja, ich finde, da muss man halt einfach gucken, also ich finde Fehler passieren" (I5, ZM50).

"Ich bereue die ehrlich. Und ich probiere die korrigieren und wenn ich sorry sage, ich meine das. Wenn ich mich entschuldige, das ist wirklich gemeint, das ist nicht Höflichkeit oder. Ich mag Leute nicht verletzen" (I4, ZM101).

In der Hauptkategorie *Hinterfragen* gab es zwei Nennungen in der Subkategorie *Antworten suchen und reflektieren*. Zu dieser Hauptkategorie gab es folgende Zitate:

"Vor einer Woche, zwei Wochen ist das her. Sicher, ich tue das relativ regelmässig, dass das-. War das richtig, was ich gemacht habe? War das nicht? Ich probiere ein kurzes Selbstcheck machen. Und manchmal korrigiere ich mich oder die Dokus oder ich rufe die Patientin noch mal oder der Patient noch mal an" (I4, ZM47).

"Sich zu *hinterfragen*. (I: Ja.) Ich will mich ständig verbessern oder meine Ziele erreichen, deswegen schaue ich, wie ich selber vorwärts mit meinem eigenen Leben, vorwärts oder besser gehen kann, ja" (I3, ZM63).

"Und stehst du da, man kann nicht sagen, richtig, aber warum stehst du auf dieser Seite. Also ich mache das wirklich ganz, ganz oft, dass ich über mich selber nachdenke. Was stimmt. Was war nicht gut. Was soll ich besser machen" (I2, ZM47).

In der Hauptkategorie *Konfliktfähigkeit* gab drei Nennungen in der Subkategorie *Einstehen für Ziele und Überzeugungen*. Folgendes Zitat war relevant:

"Ganz und gar nicht. Ich bin (...) bei Geburt, so ich bin politisch inkorrekt seit ein paar Tausend Jahren, ich glaube. Diese Herdentiermentalität habe ich ganz und gar nicht. Wenn diese Kollektive mich nicht gefällt, ich sage es oder ich sage, es ist okay. Ihr könnt das machen, ich mache das nicht mit" (I4, ZM93).

Zu der Hauptkategorie *Kritik* gab es je zwei Aussagen zu den Subkategorien *Ärger* und *gehört dazu*. Folgende Zitate waren relevant:

"Probiere das immer objektiv sehen, eben wenn das mir nicht und ich probiere mich in die andere des Kritikers Stand oder in seinen Körper oder ihrem Körper mich vorstellen und das

auch überlegen, was hat das ausgelöst. Warum? Und was sollte ich und wie sollte ich darauf reagieren?" (I4, ZM89).

"Kommt drauf an, wie die *Kritik* formuliert ist. Wenn es nichts ist, was ich beeinflussen kann, nervt es. Oder?" (I5, ZM41).

"Manchmal fühlt man-. Oder man kann das gar nicht wegstreiten. Man fühlt sich dann schon angegriffen" (I2, ZM33).

Zu der Hauptkategorie *Neues und Digitales vs. Prozess* gab es fünf Nennungen auf der Subkategorie *Digitales Nutzen* und drei auf der Subkategorie *Prozess*. Folgende relevante Zitate widerspiegelten das:

"Ich versuche die digitale Welt zu benützen, so gut wie es geht" (I3, ZM89).

"Also ich habe jetzt gerade etwas *Neues*, das Zoom hier. Und das hat mich jetzt vorhin schon geärgert, dass es zum zweiten Mal nicht geklappt hat. Weil eben Skype for Business immer klappt. Und das war letztes Mal schon so. Da war ich dann mit einem anderen aussen vor und kam nicht rein. Und das wollte ich jetzt unbedingt auch mal klären was hier das Problem ist" (I2, ZM83).

"Ich mache viel repetitiv im Alltag und so habe ich den Kopf frei für andere Gedanken. Aber ja, ich versuche vieles glaube ich, Sachen zu ändern oder zu optimieren, in meinem Alltag" (I3, ZM95).

Zu der Hauptkategorie *Neue Arbeitsformen* gab es drei Nennungen in der Subkategorie *Negativ*. Folgendes relevantes Zitat widerspiegelte die Meinungen:

"Jetzt nein. Aber wahrscheinlich in 40 Jahren wird das viel häufiger der Fall sein, ja" (I3, ZM85).

Team Ärzte: Fazit weitere Hauptkategorien. Die Auswertung der Subkategorien *Eigenverantwortung, Entscheiden, Feedback, Fehler und Scheitern, Hinterfragen, Konfliktfähigkeit, Kritik, Neues und Digitales vs. Prozess* und *Neue Arbeitsformen* ergab ein relativ heterogenes Bild bei der Gruppe der Ärzte. Insbesondere beim Umgang mit Fehlern

und Scheitern waren sehr unterschiedliche Ansichten vertreten, von "Fehler sind zum Lernen da" bis zu "Fehler sind zu vermeiden". Auch bei der Anwendung von Neuem und Digitalem gab es ein breites Antwortspektrum von "offen für neue digitale Technik und wird angewendet" bis hin zu "digitale Technik ist auch gefährlich".

Team Gesundheitsberatung: Mindset heute. In der Hauptkategorie *Agilität* wurden die Subkategorien *Kundensicht*, *Gefühle* und die *Situationen* jeweils mit fünf oder mehr Nennungen am meisten genannt. Weitere Nennungen (jeweils drei) sind *Führung und Selbstführung*, *Hindernis*, *Lösungen*, *Persönliches Verhalten über Zeit* und *Wege und Umwege*.

Die *Kundensicht* wurde von allen Befragten als zentrales Element von *Agilität* angesehen. Die folgenden Zitate zeigten dies:

"Ja, wie kann ich den Kunden berücksichtigen? Indem ich ja eben ein Projekt versuche am Kunden schon anzuwenden. Oder? Also, ja" (I7, ZM97).

"Mit der *Kundensicht*, ja, was gibt es für Gewinn auch für sie, das muss man ja auch schauen. Oder vereinfacht das für sie das Ganze? Weil um das geht es. Oder die meisten wollen ja mit einem Klick, zwei Klicks, und dann wollen sie einfach zu ihrer Diagnose" (I8, ZM81).

Bei den *Gefühlen* wurden die Subkategorien *Freude* fünfmal genannt, *Ambivalenz* wurde dreimal genannt und *Misstrauen* gegenüber Neuem zweimal. Das waren insgesamt neunmal *Gefühle (positiv)* und fünfmal *Gefühle (negativ)*. Die folgenden Zitate waren treffend:

"So *Freude*, etwas *Neues* zu erlernen, neue Möglichkeiten zu haben. Aber natürlich auch irgendwo ein bisschen *Misstrauen*, dem Neuen gegenüber. Genau" (I10, ZM23).

"Es ist für mich ein freudiges Gefühl. Erregendes Gefühl würde ich nicht sagen, aber es weckt mich auf. Oder? Also es weckt meine Konzentration vielleicht, oder so" (I7, ZM17).

"Das andere ist noch zu- das ist unbekannt, das macht halt *Angst*, weil man nicht weiss, ja kann ich das? oder werde ich dann gleich als, ja, als minderwertig dargestellt oder auch, ja, als

nicht fähig. Und das ist halt so, das ist bei jedem- in jedem Fachgebiet gibt es halt, dass man halt mit Neuem auch ein bisschen Mühe hat und dann mit der Zeit geht es plötzlich" (I8, ZM79).

Situationen von Agilität konnten von allen geschildert werden, wobei es primär um *Situationen in der Beratung* ging. Folgende Zitate waren relevant:

"Das war vielleicht eine *Beratung*, die ein Kollege von mir vorletzte Woche geführt hat. Ich glaube das war der letzte Abend, den ich gearbeitet habe, bevor ich in die Ferien gehen durfte. Genau. Und da hatte er eine *Beratung*. Es ging um einen suizidalen Klienten. So wie er mir danach die *Beratung* geschildert hat, die er zusammen mit der Ärztin aus unserem Team geführt hat, das war für mich eine *Beratung*, die *Agilität* gezeigt hat. Also es war ein Hin und Her. Es war ein schnelles Denken. Es war ein unkonventionelles auf den Klienten Eingehen. Das ist für mich *Agilität*. Also jetzt im Bereich der Arbeit" (I7, ZM7).

"In unserem Beruf müssen wir eigentlich jedes Mal *Agilität* beweisen, weil jedes Gespräch, wir wissen im Voraus nie, um was es geht in dem Telefonat. Das heisst, in jedem Telefonat müssen wir uns auf eine neue Situation einstellen. Das kann ein Notfall sein oder etwas ganz Banales" (I10, ZM7).

Die Subkategorie *Führung und Selbstführung* wurde dreimal genannt. Die Führung wurde als Agilitätstreiber bezeichnet. Folgende Zitate waren aussagekräftig:

"Das kommt durch die Leitung. Da muss man halt offen bleiben für *Neues*, für Innovatives" (I10, ZM21).

"Weil ich glaube, dass einfach gewisse Aufgaben oder für Gewisses eine Führungsperson vorhanden sein muss. Damit die Arbeiten gut funktionieren" I10, 93).

Im Zusammenhang mit *Agilität* wurde dreimal von *Innovationen im Unternehmen* berichtet, wie die folgenden Zitate zeigten:

"Also da ist schon ganz, ganz vieles passiert, ja. Mit Weiterentwicklung auch. Sei es mit App oder weiteren technischen Hilfsmitteln, die uns heute zur Verfügung stehen. Vor acht

Jahren, wo ja noch mit Papier und Stift gearbeitet wurde, hilft uns heute die Technik sehr stark" (I6, ZM15).

Die Subkategorie *Lösungen* finden wurde dreimal genannt. Es wurde berichtet, dass im Beruf nach *Lösungen* gesucht wurde. Folgendes Zitat war treffend:

"Ja, unsere Gespräche werden abgehört und bewertet. Und ich hatte schonmal eine Situation mit einem Vorgesetzten, dass er mein Gespräch nicht so beurteilt hatte, wie ich es empfunden habe. Und dann habe ich mit ihm diskutiert und wir sind schlussendlich dann auf eine Lösung gekommen" (I10, ZM33).

In der Subkategorie *Persönliches Verhalten über Zeit* wurde dreimal eine *Neue Rolle* als Treiber für die Veränderung genannt. Folgende Zitate konnten gefunden werden:

"Dass man mit *Erfahrung* viel *schnell* er reagiert auf gewisse Situationen, weil man die schon wiedererkennt" (I8, ZM27).

"Ich glaube, da habe ich an mir nicht viel geändert" (I11, ZM27).

"Ja, also hat sich sicher verändert. Aber in der Hinsicht, ich schaue vielleicht mehr darauf, wie die Personen agil sind oder eben nicht" (I11, ZM35).

Zu der Subkategorie *Wege und Umwege* wurden fünf Nennungen gemacht. Zwei Nennungen waren Umwege ok und drei Nennungen waren Umwege nok. Folgende Zitate waren treffend:

"Die müssen geleistet werden. Die gehören auch meistens dazu. Sie sollten jedoch meistens was beitragen. Dann finde ich, ist jeder Umweg okay. Sinnfreie Umwege, finde ich, sollten abgebrochen werden" (I6, ZM93).

"Ich denke Umwege sind Teil des Prozesses und das ist auch der Lernerfolg, den man hat, schlussendlich" (I10, ZM117).

"Weiss ich gerade nicht. Ich frage mich, ob ich dann eher gestresst bin oder gelassen mit Umwegen. Ich glaube, eher gestresst, weil ich bin-, ich möchte immer alles *schnell* haben. Und ich glaube, Umwege, die kommen mir in den Weg. Ja" (I11, ZM111).

Team Gesundheitsberatung: Fazit Mindset heute. In der Gruppe der Gesundheitsberatung wurden sehr viele Beispiele zum Thema Kundenorientierung sowie auch zu agilen *Situationen* genannt. Zudem wurden viele unterschiedliche *Gefühle* beschrieben, wobei auch dissonante *Gefühle* wie *Freude* und *Angst* genannt wurden. In der Subkategorie *Führung und Selbstführung* wurde die Geschäftsführung gelobt und mehrfach betont, dass es eine Führung brauche. *Innovationen im Unternehmen* wurden als Treiber der *Agilität* bezeichnet. *Lösungen* wurden aktiv gesucht und gefunden. Das persönliche Verhalten über die Zeit wurde unterschiedlich beschrieben, von "keine Änderung" zu "starke eigene Änderung der mentalen Haltung". *Wege und Umwege* wurden unterschiedlich bewertet.

Team Gesundheitsberatung: Mindset zukünftig. In der Hauptkategorie *Agilität* wurde die Subkategorie *Potenzial* angeschaut, um einschätzen zu können, wo *Agilität* notwendig ist. Zudem wurde die Hauptkategorie *Wünsche* betrachtet, um zusätzliche Aspekte zum *Potenzial* einzuholen.

Die Subkategorie *Potenzial* wurde siebenmal genannt. Zweimal wurde das *Potenzial* als *ausgeschöpft* bezeichnet. Die restlichen Nennungen verteilten sich auf *Beratung*, *Changemanagement und Kommunikation*, *Gesamtunternehmen*, *Teamentwicklung* sowie *technisch und prozessual*. Folgende Zitate verdeutlichten die Aussagen:

"Also ich denke, dass man sicher im Technischen die *Agilität* beibehalten muss oder weil es wird alles immer technischer. Und ich denke, da muss man wirklich auch auf dem Laufenden bleiben. Weil sonst überholt einen dann die Konkurrenz" (I10, ZM77).

"In der *Beratung* vor allem auch, damit man *schnell* -, also wenn man gut dabei ist, ist man auch *schnell* " (I11, ZM81).

"Ja vielleicht im Umgang mit den Mitarbeitern" (I7, ZM67).

In die Hauptkategorie *Wünsche* fielen neun Nennungen. Zwei Nennungen fielen in die Subkategorie *Arbeitswunsch*. Je eine Nennung gab es zu *Beratung*, *grösseres Team*,

Kommunikation, neugierig bleiben, Ruhige Arbeitsumgebung und gute Infrastruktur, Vertrauen und weniger Prozesse. Folgende Zitate stellten sich als relevant heraus:

"Von der Arbeit wünsche ich mir sicher, dass es klare transparente *Kommunikation* weiterhin gibt. Und vor allem, dass, ja, dass es sichere *Entwicklungsmöglichkeiten* gibt, in unserem Bereich sehr, sehr grosse, denke ich jetzt mal. Das kann man- hat enorme *Potenzial* mit Telemedizin heutzutage und das mit der Pandemie hat es uns auch aufgezeigt. Und ich denke wir sollten daraus *lernen* und daraus auch grosse, wie sagt man, grosse, ja, Erneuerungen vielleicht ... ## und uns entwickeln dementsprechend, etwas daraus machen, sicher" (I8, ZM61).

"Nein, nein. Also ich brauche vielleicht *Vertrauen*" (I7, ZM73).

Team Gesundheitsberatung: Fazit Mindset zukünftig. In der Hauptkategorie *Agilität* wurde die Subkategorie *Potenzial* angeschaut, um abschätzen zu können, wo *Agilität* notwendig ist. Zudem wurde die Hauptkategorie *Wünsche* betrachtet, um zusätzliche Aspekte zum *Potenzial* mitzunehmen.

Team Gesundheitsberatung: Weitere Hauptkategorien. In den weiteren Hauptkategorien konnten für die Gruppe der Gesundheitsberatung die Hauptkategorien *Eigenverantwortung, Entscheiden, Feedback, Fehler und Scheitern, Hinterfragen, Konfliktfähigkeit, Kritik, Neues und Digitales vs. Prozess, Neue Arbeitsformen* und nicht *Agilität* als wichtige Subkategorien mit den meisten Nennungen ausgemacht werden. In der Folge wurden pro Hauptkategorie möglichst ein aussagekräftiges oder mehrere heterogene Zitate zusammengestellt.

Zu der Hauptkategorie *Eigenverantwortung* wurden acht Nennungen gemacht. Folgende Zitate widerspiegelten die *hohe Eigenverantwortung*:

"Auch unser tägliches Geschäft. Ich denke jeder von uns hat eine *hohe Eigenverantwortung*, weil schlussendlich sind immer Menschen auf der anderen Leitung. Und wir sind verantwortlich, dass die richtig von uns beraten werden. Und schlussendlich ist es

meine Verantwortung, damit ich auch meine Grenzen kenne und weiss, was ich noch machen kann und was ich nicht machen kann. Und wo ich erst recherchieren muss" (I10, ZM89).

"Ja jetzt mit der ganzen Covid-Situation. Also ja, ich bin seit fast einem Jahr zu Hause. Das ist passiert von heute auf morgen, weil ich nicht mehr in die Agentur durfte aus der Covid-Situation heraus. Und ja, dass ich jetzt seit einem Jahr so arbeite und das hervorragend klappt. Und ja" (I7, ZM77).

"Ja, sei das mit Dienstaussfällen. Oder wenn der Nachtdienst ausfällt, sehr kritisch. Da muss nur noch gehandelt werden. Ja und dann ist das halt so, dann springt man halt noch kurz nachts ein. Und informiert tags darauf. Das reicht ja dann auch, das ist natürlich schon *Eigenverantwortung*" (I6, ZM77).

Die Hauptkategorie *Entscheiden* lieferte Antworten auf die Frage, wie entschieden wurde. Es gab fünf Nennungen auf die Subkategorie *Involvieren von Personen* und zwei Nennungen in der Subkategorie *Wissen*. Je eine Nennung fiel in die Subkategorien *Bauchentscheid*, *Kopfentscheid*, *langsam*, *schnell* und *Richtlinien*. Folgende Zitate waren aufgrund der unterschiedlichen Antworten relevant:

"(Lacht) Kommt darauf an, wie *schnell* sie gefällt werden müssen. Ich kann, wenn ich muss, sehr *schnell* Entscheidungen treffen. Sei es, weil irgendein System nicht funktioniert. - hat mit der Dringlichkeit und der Notwendigkeit zu tun. Also wenn, dann kann es auch innerhalb von Sekunden geschehen" (I6, ZM65).

"Ich versuche Entscheidungen nicht impulsiv zu treffen. Das ist mir wahrscheinlich von meinem Naturell aus eher so gegeben. Das habe ich aber mit der Zeit gelernt, dass ich das versuchen sollte zu vermeiden" (I7, ZM63).

"Bauchgefühl. Ja. Genau. Wäge ab. Wäge die *negativen* und die *positiven* Seiten ab. Genau" (I11, ZM73).

"Aufgrund von meinem *Wissen*" (I9, ZM59).

"Es kommt immer auf die Situation drauf an. Also wenn es jetzt wirklich um Gesprächsführungen geht, kann ich teilweise selber die Entscheidung treffen, teilweise braucht es noch einen Arzt. Bei schwierigen Gesprächen ziehe ich manchmal meine Teamleitung zum Beispiel mit ein. Das kommt immer ganz drauf an, was es gerade für eine Situation ist" (I10, ZM69).

"Also jetzt bei uns auf den Job bezogen, haben wir Red Flags und wir arbeiten nach diesen. Und dementsprechend kann ich entscheiden. Also nach *Richtlinien*, schlussendlich" (I10, ZM67).

In der Hauptkategorie *Feedback* fielen 20 Nennungen in die Subkategorie *Feedback geben*. Davon waren fünf Nennungen zu Ehrlich *positiv*, drei Nennungen zu *Situationen* und je zwei Nennungen zu *Entwicklungspotenzial anstossen* und Lob. Die folgenden Zitate widerspiegeln das Bild:

"Ja, *Freude. Freude*, Wertschätzung. Genau, Motivation. Ja" (I11, ZM53).

"Ja, Verständnis auch, schlussendlich" (I10, ZM35).

"Anspannung. Nervosität. Ja, genau. Anspannung und Nervosität. Ja" (I11, ZM89).

"Aber das *Entwicklungspotenzial* auszuschöpfen ist genauso wichtig. Wie gesagt, ich glaube, man findet dann überall noch etwas, um es mitzugeben. Aber das war dann auch gut und das war dann auch wichtig. Die andere Message bleibt ja meist mehr hängen. Also wenn ich jetzt sage: "Das war jetzt nicht ganz so optimal." Das bleibt dann schon" (I6, ZM47).

"Ehrlich, schlussendlich einfach ehrlich. Und in der Variante, dass ich meiner Form spreche, also ich empfinde es so" (I10, ZM55).

"Ja eben, ich sage, es ist also wie, ich möchte helfen, dass die andere Person das auch besser machen kann. Und genau, dann kann die damit machen was sie möchte. Also meistens ist man ja dankbar. Also wir sind in der Projektgruppe, wo man ja auch voneinander *lernen* möchte und eigentlich ist das bis jetzt nie schlecht angekommen (I9, ZM47).

Die Hauptkategorie *Fehler und Scheitern* beinhaltet vier Nennungen in der Subkategorie *Annehmen und Verdauen*, je drei Nennungen in den Subkategorien *Keine Änderung* und *Passieren* sowie zwei Nennungen in der Subkategorie *Vermeiden*. Folgende Zitate waren dazu aussagekräftig:

"Fehler gehören auch zum Lernprozess. Und wir sind alles Menschen, wir machen alle Fehler. Und ich glaube, da kommt es halt auch drauf an, wie gross ist der Fehler, wie schwerwiegend ist der Fehler. Schlussendlich muss man auch Fehler akzeptieren, aber wenn der Fehler jetzt von einer anderen Person gemacht wurde, denke ich, da muss man die Person drauf aufmerksam machen. Halt einfach auch, dass dieser Fehler nicht wieder passiert. Und wenn der von mir ist, dann muss ich den natürlich entsprechend annehmen" (I10, ZM133).

"Ja, ich versuche immer noch, den Lernerfolg daraus zu sehen. Irgendetwas nimmt man ja mit, auch aus dem Scheitern" (I10, ZM135).

"Ich bin sehr selbstkritisch. Ich nerve mich dann auch selbst, aber ich lerne sehr *schnell* nach einem Fehler und weiss, wie anders machen" (I11, ZM123).

In der Hauptkategorie *Hinterfragen* gab es fünf Nennungen in der Subkategorie *Antworten suchen und reflektieren* und vier zu den *Gefühlen*.

Diese Hauptkategorie wurde mit folgendem Zitat widergespiegelt:

"Nein, eigentlich alles. Ich versuche alles oder viele Dinge zu reflektieren. Ich versuche auch, also meine Haltung vielleicht gegenüber einer Person, zu *hinterfragen*. Das ist ziemlich allgemein. Ja" (I7, ZM55).

In der Hauptkategorie *Konfliktfähigkeit* gab fünf Nennungen in der Subkategorie *Kontroverse Meinungen sind bereichernd*, je drei Nennungen in den Subkategorien *Wahrheit und Gerechtigkeit*, *Konfliktscheu* sowie *Meinung anschliessen*. Folgende Zitate waren relevant:

"Ich hatte jetzt bei santé24 noch nicht so viele Situationen, bei denen ich aktiv streiten musste. Ich denke, eine Situation, wo es sich lohnen würde, ist wenn ich jetzt ungerecht behandelt werden würde. Dann würde ich streiten oder ja, ich denke sonst ist es mehr eine Diskussion und das ist dann nicht unbedingt ein Streit für mich" (I10, ZM31).

"Praktisch nicht. Ich streite nicht. Ich bin sehr pragmatisch. Also wenn ich das Gefühl habe, dass etwas vielleicht ungerecht ist, weil es nicht ehrlich ist, was mich betrifft. Dann vielleicht streite ich das, weil ich das nicht vertragen. Unehrllichkeit. Aber SONST, nein. Nein" (I7, ZM33).

"Ich streite sehr ungern. Das ist nicht nötig, ausser ja wenn man weiss, man wurde hintergangen so. Oder ja, streiten nicht, eher diskutieren. Ja. Nein, streiten finde ich-, nein, darf man nicht. Wenn, dann eine gute Diskussion" (I11, ZM39).

"Ich bin konfliktscheu. Ja. Genau. Genau. Ein Konflikt. Bis jetzt nicht. Wird sicher noch kommen" (I11, ZM41).

"Die Haltung, wie wir arbeiten im Sinne von zwei von drei Teams sind wirklich immer am Telefon, nehmen diese Anliegen an. Und die Ärzte arbeiten dann eben auf diese Aufträge hin. Und wenn es dann noch heisst: "Ja, die Hausnummer in dieser Adresse war falsch." Ja ist nicht schön aber macht es selbst. Das Befähigen auch, ja das finde ich schon" (I6, ZM33).

In der Hauptkategorie *Kritik* fielen fünf Aussagen in die Subkategorie *Kritik anbringen* und zwölf Aussagen in *kritisiert werden*. Die Subkategorie *Selbstkritik* wurde zweimal genannt. Folgende relevante Zitate wurden gefunden:

"Wohlüberlegt, ich denke es kommt oft auf die Formulierung drauf an und auf den Ton" (I10, ZM127).

"*Kritik* gehört immer dazu. Schlussendlich ist das Teil des Lernprozesses" (I10, ZM125).

"Ich bin eine sehr selbstkritische Person und ich mache mir da vielleicht einfach zu viele Sorgen teilweise. Habe *Angst*, dass jetzt etwas zu *negativ* war, unbegründet schlussendlich" (I10, ZM47).

"Ja, ich glaube im ersten Moment wie überall. Es ist so, man steckt Arbeit in etwas und dann heisst es so: "Falsch." Und denkt man sich so: "Okay. Ja gut, klare Anweisungen, wären auch schön gewesen." Auf der anderen Seite: "Ja ich hätte auch nachfragen können, genauer." Ja, ich glaube da lernt man immer, immer wieder" (I6, ZM43).

"Nervosität ein bisschen. Genau. Aber auch *Freude*. Denn ich weiss, was ich besser machen kann. Und so kann ich mich weiterentwickeln. Genau. Also finde, wenn es eine gute *Kritik* ist, ist es-, also eine strukturierte *Kritik*, dann ist es ziemlich gut" (I11, ZM47).

In der Hauptkategorie *Neues und Digitales vs. Prozess* gab es je zwölf Nennungen in der Subkategorie *Digitales Nutzen* und elf Nennungen in der Subkategorie *Neues*. Die Subkategorie *Prozess* wurde dreimal genannt. Folgende relevante Zitate widerspiegelten das:

"Ein positives Gefühl. Ich finde Digitalisierung, da wird es immer mehr und ist auch wichtiger geworden. Ja, ist wichtig auf jeden Fall. Brauchen wir" (I11, ZM99).

"Ja, wie jedes neues- neue Sachen, muss man halt wieder umgehen können und sich schulen lassen. Und dann mit der Zeit geht es automatisch" (I8, ZM73).

"Ja, weil die Welt ist so. Es gibt immer wieder *Neues*. Und alles Neue hat seine positiven und negativen Seiten. Und schlussendlich ist aber es ein Weitergehen immer. Und darum

müssen wir uns alle oder alles-. Es braucht neue *Entwicklungen*, um weiterzukommen" (I7, ZM89).

In der Hauptkategorie *Neue Arbeitsformen* gab es fünf Nennungen. Vier Nennungen fielen in die Subkategorie *Positiv* und eine Nennung in die Subkategorie *Negativ*. Folgende relevante Zitate widerspiegeln die geäußerten Meinungen:

"Also gerade so kann ich mir das gut vorstellen. Aber das ist ja eine grosse Sache. Da müsste man die Vor- und Nachteile anschauen. Aber so vom Bauchgefühl kann ich mir das schon gut vorstellen. Ja. Genau. Ja" (I11, ZM95).

"Jaein, jaein. Also es wäre sicher ein Wunschdenken oder, dass das klappt. Ja, vielleicht kann das wirklich klappen. Es wird sicher immer wieder Mitarbeiter geben, mit denen es schwierig ist. Aber grundsätzlich eigentlich von der Struktur und von der Arbeit her sollte es gehen, ja. Ja" (I7, ZM79).

"Nein. Ich habe das Gefühl, dass wir jemanden brauchen, der gewiss weit einfach die Führung hat" (I10, ZM91).

In die Hauptkategorie *Nicht-Agilität* fielen die folgenden Zitate:

"Ich würde jetzt generell sagen, es ist oft oder es war oft für viele Mitarbeiter oder Einige schwierig auf neue Projekte, Erneuerungen zu reagieren. Das ist vielleicht jetzt etwas weniger, weil wir es mehr gewohnt sind, dass neue Dinge eingeführt werden. Aber grundsätzlich sehe da oft eine fehlende *Agilität* sich auf neue Dinge einzulassen" (I7, ZM13).

"Nicht agiles Verhalten ist für mich vielleicht bis heute, die Arbeitsweise unserer Ärzte. Welche bis heute (also aktiv) keine Anrufe annehmen, sondern nach Auftrag nach aussen telefonieren. Was teilweise sicher schön wäre und vielleicht auch für den Kunden, Service orientierungs-mässig natürlich schon schöner wäre, wenn der Kunde zum Teil diese Extraschleife nicht machen müsste. Sondern halt den Arzt direkt hätte" (I6, ZM19).

"Ah genau, wenn ich nicht agil- ja, genau, denke ich halt, dass eben die Zusammenarbeit eher weniger förderlich ist für die Zusammenarbeit und die halt weniger Information halt über meinen Anteil der Arbeit, was sich *negativ* auf die Zusammenarbeit" (I9, ZM21).

Team Gesundheitsberatung: Fazit weitere Hauptkategorien. *Eigenverantwortung* wurde im Zusammenhang mit Beratungssituationen und auch im Zusammenhang mit der COVID-19-Situation genannt. Entscheidungen wurden gemäss den Aussagen sehr unterschiedlich getroffen. Das reichte von *Bauchentscheidungen* bis zu Entscheidungen aufgrund von *Wissen* und nach *Richtlinie*. *Feedback* wurde grundsätzlich regelmässig abgeholt und auch gegeben, wobei dabei nicht allen gleich wohl war. Manche fühlten sich sehr nervös und zweifelte an sich selbst, andere wiesen mehr Übung auf und empfinden es als normal. Grundsätzlich waren aber alle sehr darauf bedacht, dass sie positives *Feedback* weitergeben, um auch akzeptiert zu werden und die Lernprozesse anzustossen. Fehler passieren, werden aber nicht gerne gemacht. Viele sind sehr selbstkritisch und wollen keine Fehler machen. Auch Scheitern kann es gemäss den Aussagen geben, es löste aber teilweise schwere depressive *Gefühle* aus. *Hinterfragen* wurde oft regelmässig gemacht. Die *Konfliktfähigkeit* ist hingegen eher niedrig, Konflikten wurde eher aus dem Weg gegangen. Viele sagten auch, dass sie keine Konflikte hätten. *Konstruktive Kritik* wurde aufgenommen, um sich verbessern zu können. *Kritik* wurde aber eher spärlich weitergegeben. *Neues* und *Digitales* wurde nicht nur positiv, sondern auch als Notwendigkeit in der Telemedizin gesehen. Prozesse wurden als wertvoll und praktisch bewertet. *Neue Arbeitsformen* wie beim genannten Beispiel des Unternehmens Buurtzorg fanden nicht bei allen Befragten Anklang. Die Führung schien für einige noch wichtig zu sein, um Leitplanken zu stecken. *Nicht-Agilität* wurde jedoch vor allem bei anderen Personen im selben Team, aber auch ausserhalb des Teams beobachtet.

Team Admin: Mindset heute. In der Hauptkategorie *Agilität* wurden die Subkategorien *Kundensicht*, *Gefühle* und *Situationen* jeweils mit fünf oder mehr Nennungen am meisten

genannt. Jeweils drei Nennungen gab es bei *Corona*, *Persönliches Verhalten über Zeit* und *schnell reagieren*.

In der Subkategorie *Kundensicht* wurde folgendes Zitat als aussagekräftig für die gesamte Gruppe genannt:

"Ich versuche es natürlich immer so auch zu sehen, wie es der Kunde sehen würde und versuche es natürlich dann ja auch so umzusetzen. Also ich versetze mich ja in die Lage des Kunden, dann" (I15, ZM109).

In der Subkategorie *Gefühle* wurden *Ambivalenz* dreimal genannt, *Erregung* und *Angst* jeweils zweimal. Das waren insgesamt fünfmal *Gefühle (positiv)* und viermal *Gefühle (negativ)*. Die folgenden Zitate waren treffend:

"Also *Angst* sicher nicht. Also das nicht. Ja, aufregend, ich würde sagen, nicht in allem. Ich denke manchmal wird von einem ebenso eine gewisse *Agilität* verlangt. Wenn ich denke, so okay, das könnte man jetzt auch einfach lassen, oder so. Aber im Grunde, finde ich das gut. Es kann, wie gesagt, auch ganz viel *Positives* daraus resultieren. Ja" (I13, ZM17).

"Da muss man sich drauf einstellen, aber das macht ja den Beruf interessant. Also es ist eher, nein, es ist interessant, möchte ich sagen, ja, also ich habe da *Freude*, Interesse in erster Linie" (I14, ZM29).

In der Subkategorie *Situationen* wurde folgendes Zitat als aussagekräftig für die gesamte Gruppe aufgenommen:

"Genau. Also eigentlich gibt es das. Gibt es wahrscheinlich jeden Tag solche Situationen. Was ich mir jetzt unter dem Bezug jetzt vorstellen könnte, was da passt: Letztens eine Schulung für die Lösung von IT-Problemen. (lachen) Leider jetzt nicht in Bezug auf das Problem, was ich gerade hatte, aber, dass ich da *Neues lernen* musste, oder offen sein musste für die Vorstellung auch von Problemen, die ich vielleicht gar nicht so kenne, oder was so Informatik angeht. Vielleicht nicht verstehe, wo ich dann in Bewegung bleiben musste. Ja, offen sein für die Problematiken *Neues zu lernen*, genau" (I12, ZM13).

In die Subkategorie *Corona* fielen sechs Äusserungen. Corona wurde als grosser Treiber hin zu *Agilität* angesehen. Hierzu war folgendes Zitat relevant:

"Dieses Jahr mit Corona natürlich hatten wir das *Homeoffice* eingeführt, das war bisher nicht der Fall. Obwohl das von den Mitarbeitern jahrelang gewünscht war, et cetera, hatten wir auch Bedenken, weil sie im Büro selber Probleme haben mit der Hardware, also mit dem Computer. Wenn ein Kabel nicht am richtigen Ort eingesteckt ist, sorgt das ab und zu für grosses Aufsehen. Und dann war es ein bisschen die Hemmschwelle grösser, dass man die Person ja dann ins *Homeoffice* schickt. Wir mussten aber feststellen, dass die sich sehr, sehr gut organisiert haben und dass sie sich auch untereinander abgesprochen haben, unterstützt haben. Also wenn die eine Person nicht wusste, wo das alte Kabel reinkommt, oder welches System jetzt zuhause angewendet wird, hatten wir eine Gruppe, eine WhatsApp Gruppe erstellt, für alle Mitarbeiter. Dann haben sie sich so unterstützt bei der Einstellung, bei der Einrichtung vom Ganzen. Und das ist ziemlich einwandfrei und problemlos über die Bühne gegangen." (I16, ZM23).

In der Subkategorie *Persönliches Verhalten über Zeit* wurde je dreimal *darauf Einlassen* und *keine Änderung* genannt, zweimal wurde *Offenheit* genannt. Folgendes Zitat war aussagekräftig:

"Ja. Es ist einfach eine andere Sache und ich bin dazu wirklich bereit und freue mich auch immer noch, wenn ich etwas *Neues lernen* kann und weiss auch, dass ich ja eigentlich erst alt bin, wenn ich nichts mehr *lernen will*" (14, ZM31).

In der Subkategorie wurde *schnell reagieren* dreimal genannt. Folgendes Zitat war aussagekräftig für die gesamte Gruppe:

"Ich nehme da täglich Telefone entgegen in Deutsch-französisch und Italienisch und weiss ich im vornherein aber nicht, welche Sprache als Nächstes kommt. Das wird dann einfach die Verbindung hergestellt und dann sehe ich, welche Sprache das ist. Da muss man sich drauf einstellen, aber das macht ja den Beruf interessant" (I14, ZM29).

Team Admin: Fazit Mindset heute. Die Auswertung zeigte, dass sich das Team Admin gut in die Situation der Kundinnen und Kunden hineinversetzen kann. Die Befragten verbanden vielfältige *Gefühle* mit *Agilität*. Neben *Freude* wurde auch von *Angst* und Widerständen berichtet. Generell wurde die Veränderungsbereitschaft jedoch als hoch eingestuft. Im Tagesgeschäft wurden die sprachlichen Anpassungsfähigkeiten in der Kundenberatung genannt. Sie nannten *Corona* zudem als Treiber für das agile Verhalten und auch für den Austausch untereinander. Gemäss den Aussagen wurden sie im Verlauf der Zeit (Jahre) agiler.

Team Admin: Mindset zukünftig. In der Hauptkategorie *Agilität* wurde die Subkategorie *Potenzial* angeschaut, um abschätzen zu können, wo *Agilität* notwendig ist. Zudem wurde die Hauptkategorie *Wünsche* betrachtet, um zusätzliche Aspekte zum *Potenzial* mitzunehmen.

Die Subkategorie *Potenzial* wurde fünfmal genannt. Zweimal wurde *technisch und prozessual* genannt. Die restlichen Nennungen verteilten sich auf *Changemanagement und Kommunikation, Gesamtunternehmen* und *Teamentwicklung*. Folgende Zitate verdeutlichten die Aussagen:

"Also es ist halt teilweise, wie soll ich sagen, die *Kommunikation* insgesamt zwischen SWICA und Sante24, die mir fehlt" (I15, ZM73).

"Ich würde sicher mal sagen, bei uns im Team gibt es grosses *Potenzial*. Weil wir Mitarbeiter haben, die eine gute Grundausbildung haben. Aber nicht ihr vollständiges *Potenzial* und ihre Kompetenzen ausleben können (...)" (I16, ZM79).

Zur Hauptkategorie *Wünsche* wurde zehn Nennungen gemacht. Drei Nennungen gab es bei *Kommunikation*, je zwei Nennungen waren *Arbeitswunsch* und *Ruhige Arbeitsumgebung und gute Infrastruktur*. Je eine Nennung bei interessanter, herausfordernder Arbeit, *neugierig bleiben* und wertschätzender Arbeitsplatz. Folgendes Zitat stellte sich als relevant heraus:

"Das vielleicht öfter nachgefragt wird, was kann man noch verbessern, wo kann man was verbessern, wie? Was kann ich tun oder was willst du dafür tun? Einfach in der *Kommunikation* ist eigentlich das Wichtigste" (I14, ZM69).

Team Admin: Fazit Mindset zukünftig. Im Zusammenhang mit *Potenzial* und *Wünsche* wurde primär eine verstärkte interne *Kommunikation* genannt. Die Kommunikation ist ein Thema zwischen Swica und santé24 aber auch innerhalb der eigenen Organisationseinheit von santé24.

Team Admin: Weitere Hauptkategorien. In den weiteren Hauptkategorien konnten für die Gruppe Admin die Kategorien *Eigenverantwortung*, *Entscheiden*, *Feedback*, *Fehler und Scheitern*, *Hinterfragen*, *Konfliktfähigkeit*, *Kritik*, *Neues und Digitales vs. Prozess* sowie *Neue Arbeitsformen* als wichtige Kategorien mit den meisten Nennungen ausgemacht werden. In der Folge wurden pro Hauptkategorie ein aussagekräftiges oder mehrere heterogene Zitate zusammengestellt.

Zur Hauptkategorie *Eigenverantwortung* wurden sechs Nennungen gemacht. Je drei fielen in die Subkategorie *hohe Eigenverantwortung* und wenig *Eigenverantwortung*. Folgende Zitate widerspiegelten die *hohe Eigenverantwortung*:

"*Eigenverantwortung*? Das ist sehr wichtig. Es ist für mich sehr wichtig, dass eben wie gesagt- Fehler machen, das findet überall statt, bei jeder Person, bei jedem Menschen. Und das ist auch wichtig, dass man dazu steht und versucht- Falls etwas passiert ist, das nicht passieren sollte, dazu zu stehen, sich zu entschuldigen, verbessern, was noch zu verbessern ist. Das ist ganz wichtig" (I14, ZM71).

"Könnte bei einigen mehr vorhanden sein. Ja" (I16, ZM85).

Die Hauptkategorie *Entscheiden* lieferte Antworten auf die Frage, wie entschieden wurde. Es gab fünf Nennungen zur Subkategorie *Involvieren von Personen*, vier Nennungen in der Subkategorie *Bauchentscheid* und zwei Nennungen bei *Richtlinien*. Folgende Zitate widerspiegelten die gegebenen Antworten:

"Also ich muss selber schauen, dass ich die Richtlinie einbehalte und wenn natürlich mal was falsch gelaufen ist oder ich merke, ich habe was falsch gemacht, dann gehe ich immer auf meine Vorgesetzte zu" (I15, ZM67).

"Es kommt drauf an. Also meistens aus dem Bauch heraus. Ziemlich spontan. Das Problem ist manchmal aber, dass mir dann die Ressourcen dafür fehlen, oder dass es unüberlegt ist. Jetzt habe ich mir vorgenommen, ab und zu bei so grösseren Entscheidungen etwas Zeit zu lassen. Aber schlussendlich mache ich zu 90 Prozent nur das, was mir der Bauch zu Beginn gesagt hatte" (I16, ZM71).

In der Hauptkategorie *Feedback* fielen 12 Nennungen in die Subkategorie *Feedback geben*. Davon gehörten 3 Nennungen zu Ehrlich *positiv* und 2 zu *Feedback abholen*. Die folgenden Zitate widerspiegeln das Bild:

"Aha, also nicht so oft. Vielleicht einmal die Woche vielleicht" (I15, ZM51).

"Also, wenn ich merke, das Gegenüber fühlt sich betrübt, oder nimmt das zu persönlich, dann stresst mich das schon, oder kann mich dann schon belasten, so, dass ich dann nochmals Gespräch suche und meine Sichtweise nochmal versuche zu erklären" (I12, ZM57).

"Ja, ich versuche natürlich nach (lacht) Möglichkeit ein positives *Feedback* zu geben, oder wenn ich etwas nicht so optimal finde, dann versuche ich es so zu formulieren, wie man das in der Gesprächstherapie gelernt hat, also mit dem *Positiven* voranzugehen und mit der Formulierung ‚Ich finde, dass‘ oder ‚Ich habe das so verstanden. Ist das richtig oder wie hast du das gemeint?‘" (I14, ZM47).

"Ja. Habe ich jetzt in den letzten Jahren immer mehr angefangen. Also ich habe zuerst ehrlich gesagt gemerkt, dass ich mehr negatives *Feedback* gebe. Aber natürlich ist auch *positives Feedback* sehr wichtig. Das habe ich mir jetzt in den letzten Monaten zu Herzen genommen" (I16, ZM57).

"Jein, also ich finde nur, wenn es wirklich nötig ist. Ich finde, die Stimmung bleibt eher besser, (lacht) wenn man den Leuten wirklich nur sagt, wenn einen etwas stört. Also ich

könnte mich jetzt auch nicht an eine Situation erinnern, wo ich jemandem wirklich etwas gesagt habe. Ja" (I13, ZM31).

Die Hauptkategorie *Fehler und Scheitern* beinhaltete fünf Nennungen in der Subkategorie *Keine Änderung* und drei Nennungen auf der Subkategorie *Annehmen und Verdauen*.

Folgende Zitate waren relevant:

"Ärgere ich mich zu Beginn. Aber dann probiere ich, einen Schluss zu ziehen, was ich hätte besser machen können" (I16, ZM119).

"(...) Wenn ich Fehler mache, habe ich etwas das Problem, dass es mir dann sehr leidtut für diejenigen, die darunter leiden müssen" (I14, ZM97).

"Fehler machen ja alle. Ich mache nicht so gerne Fehler, aber ich akzeptiere dies und probiere sie dann nicht mehr zu machen. Und manchmal ist es für mich ein Weckruf, dann wieder aufmerksamer und konzentrierter zu sein. Nicht alles routinemässig zu machen" (I16, ZM117).

"Ja, die macht natürlich keiner gerne. Aber ich gib sie zu. Ich stehe dann auch dazu" (I15, ZM121).

In der Hauptkategorie *Hinterfragen* fielen fünf Nennungen in die Subkategorie *Antworten suchen und reflektieren* und drei in die Subkategorie *Gefühle*, eine Person nannte *nicht hinterfragen*. Diese Hauptkategorie wurde mit folgenden Zitaten widergespiegelt:

"Also wo ich mich am meisten hinterfrage, ist bei einer Mitarbeiterin, wo ich mal wieder zu spät kommt. Oder immer wieder ein bisschen die gleichen Fehler hatte. Ich erkläre es ihr immer wieder, wir schauen es gemeinsam an, dann ist es gut, dann kommt es wieder. Es ist ein bisschen so wie ein Zyklus. Und dort hinterfrage ich mich ab und zu. Was kann ich noch besser machen, was kann ich verändern, dass es die Erkenntnis bei ihr auslöst" (I16, ZM65).

"Ja, das mache ich eigentlich täglich. (lacht) Auch vor allem vor dem Schlafengehen überlege ich mir, was ist heute gut gelaufen, was kann ich besser machen, was hat mich speziell gefreut. Das versuche ich täglich zu machen" (I14, ZM53).

"Meine Ungeduld manchmal ja" (I15, ZM61).

In der Hauptkategorie *Konfliktfähigkeit* gab es fünf Nennungen in der Subkategorie *Kontroverse Meinungen sind bereichernd*, vier Nennungen in der Subkategorie *Meinung anschliessen* und je zwei Nennungen in den Subkategorien *Einstehen für Ziele und Überzeugungen*, verlässliche Behandlung und *Konfliktscheu*. Folgende Zitate waren hier relevant:

"Also früher habe ich mich noch ein bisschen schwerer getan. Mittlerweile, ja, es haben alle andere, verschiedene Meinungen. Wenn ich mich nicht 100-prozentig dagegen wehre, oder nicht 100-prozentig dahinterstehen kann, kann ich nicht dahinter stehen. Wenn jetzt wirklich alles reisst. Wenn ich aber mich irgendwie anfreunden kann, dann mache ich es. Aber ich muss zu einem Teil wirklich dahinterstehen können" (I16, ZM115).

"Ja, die akzeptiere ich nach Möglichkeit und versuche auch meinen Standpunkt verständlich zu machen. Dass es eben nicht immer nur von sich aus gesehen werden soll" (I14, ZM95).

"Mich einer Mehrheitsmeinung anzuschliessen? Ja, es kommt darauf an, ja auf die Situation an. Manchmal stimme ich zu und wenn es für mich nicht passt, versuche ich meinen Standpunkt zu äussern. Aber ich denke, letztendlich ist es für mich nicht so tragisch. Ich kann mich gut anpassen" (I12, ZM113).

Zu der Hauptkategorie *Kritik* gab es je sieben Aussagen in der Subkategorie *Kritik anbringen* und zehn Nennungen bei *kritisiert werden*. Folgende relevante Zitate wurden gefunden:

"Kritisiert. Ja, bei den (lacht) Qualifikationsgesprächen, das ist das, was mir als Erstes einfällt. Das ist *konstruktive Kritik*, also was ich besser machen könnte, das. Und sonst kritisiere ich mich meist selbst" (I14, ZM41).

"Kritisiert. Was sieht man als kritisieren an? Ich bin immer froh um Rückmeldung, wenn etwas nicht so gut war, oder was ich vielleicht besser machen konnte. Aber jetzt so einen

Konflikt deswegen, oder mich kritisiert gefühlt, habe ich mich jetzt schon lange nicht mehr. Eigentlich, ja" (I12, ZM51).

"Ich glaube, es kommt darauf an, wie die *Kritik* angebracht wird. Also wenn es *Kritik* ist, die ich jetzt überhaupt nicht nachvollziehen kann, muss ich sagen, bin ich teilweise sehr verletzt. Oder wenn ich auch finde, dass es Sachen sind, die gar nicht nötig sind zu sagen, finde ich, ist das teilweise eher *negativer* als *positive* -, also ist das eher *negativ* zu werten, für mich jetzt, als *positiv*. Aber wenn es konstruktiv ist, und mich weiterbringt, dann finde ich das absolut gut. Und das ist ja auch wichtig. Man muss sich ja auch irgendwie weiterentwickeln können. Also ist *Kritik* auch absolut wichtig" (I13, ZM69).

"Ich würde sagen, dass man auch *Kritik* wahrnimmt. *Kritik* ausspricht, welche konstruktiv ist. Auch wenn es manchmal unangenehm ist, aber nur so kommt man weiter. Und dass es auch mal schlechte *Erfahrungen* braucht, dass man Gute zelebrieren kann und auch umsetzen kann und auch zu solchen kommt" (16, ZM37).

In der Hauptkategorie *Neues und Digitales vs. Prozess* gab es je acht Nennungen in der Subkategorie *Digitales Nutzen* und sieben Nennungen in der Subkategorie *Neues*. Die Subkategorie *Prozess* wurde zweimal genannt. Folgende relevante Zitate widerspiegeln das:

"Aber vor allem jetzt auch im Arbeitsgebiet, wenn wir wieder ein neues Programm haben oder sich etwas sofort verändert ohne Information, dann fiel mir das, als ich jünger war, viel leichter" (I14, ZM7).

"Die sind heutzutage schon fast so grenzenlos, dass man manchmal schon kaum mehr mitkommt, was es alles gibt, oder was alles möglich wäre. Ja, es ist sehr spannend, manchmal aus beängstigend, dass ich mir vielleicht dann Sorgen mache, dass ich nicht mehr mitkomme, oder mir dann selber auf den Füßen stehe vielleicht. Weil es wäre so viel möglich" (I12, ZM91).

"Ja, also was, wir sollten ja noch neue Systeme erhalten, bei denen viel ja möglich ist, oder was wir schon auch mehr hatten, wo man mit dem Kunden viel mehr, oder genauere

Abklärungen machen kann. Wie die Vitalwerte messen, das können nicht alle von den Teams machen, aber ich denke, das auszubauen wird in Zukunft hoffentlich mehr sein" (I12, ZM97).

"Ja, eben, wie gesagt Learning by Doing. Ich versuche es und klick mich durch, sage ich es mal. Und wenn es gut funktioniert, ja toll. Wenn es nicht so gut funktioniert, dann muss man halt schauen, ja, es braucht halt, denke ich immer eine Zeit, bis man alles so handelt, wie es dann sein muss" (I15, ZM93).

"Einerseits verknüpft es natürlich vieles, es vereinfacht vieles. Also wir können während einer Pandemie zuhause arbeiten und das Tagesgeschäft normal weiterführen. Das wäre vor einigen Jahren nicht möglich gewesen, da hätten wir grössere Probleme als heute.

Andererseits wenn ich so ein bisschen zum Beispiel an das Thema Mobbing denke, da sehe ich es eher mit kritischen Augen. Es hat so für mich beides, beide Aspekte. Ich denke, solange es nicht zu extrem wird, oder in einen Extremismus reinrutscht, dann ist das sicher etwas Gutes" (I16, ZM91).

Zur Hauptkategorie *Neue Arbeitsformen* gab es fünf Nennungen. Vier Nennungen bei *Positiv* und eine Nennung bei *Negativ*. Folgende relevante Zitate widerspiegelten die Meinungen:

"Also die Idee finde ich sehr gut. Also mal zum Ausprobieren. Vorstellen, ehrlich gesagt nicht 100-prozentig. Es könnte amüsant werden, aber es wäre einen Versuch wert. Also ich würde es unterstützen. Ja. Ich finde auch, es ist momentan in der heutigen Zeit etwas, wo immer mehr angesprochen wird. Was auch immer mehr thematisiert wird. Darum müsste ich es mal ausprobieren. Und vielleicht fördert das natürlich auch die *Eigenverantwortung* von jedem einzelnen. Das Einzige, was ich Bedenken habe, ist, dass einige Personen, die möchten ja keine *Eigenverantwortung* haben, oder einen Acht-zu-fünf-Job haben, wo sie nicht viel selber-, ja, nicht denken. Aber nicht viel selber Eigenblut mit reinbringen müssen. Müsste man schauen, ob wir alle richtigen Personen haben für das. Das, denke ich, ist sicher auch

noch ein wichtiger Aspekt. Dass wir dort gewisse Mitarbeiter verlieren würden, wo diese Denkabweichung nicht teilen" (I16, ZM89).

"Ja. Ehrlich gesagt ja, könnte ich mir wirklich vorstellen" (I13, ZM49).

"Nein" (I15, ZM83).

Team Admin: Fazit weitere Hauptkategorien. Die Aussagen des Teams Admin zeigten, dass *Eigenverantwortung* als wichtige Eigenschaft in der täglichen Arbeit angesehen wird. Entscheidungen wurden anhand der Checklisten im Umgang mit Kundinnen und Kunden oder aus dem Bauch heraus gefällt. Zum Thema *Feedback* gab es unterschiedliche Haltungen. Die Mehrheit gab an, regelmässig *Feedback* zu geben und im Gegenzug auch gerne konstruktives *Feedback* empfangen. Konstruktives *Feedback* wurde als Lernchance wahrgenommen. Andere sagten, dass sie nur *Feedback* gaben, wenn es nötig war, weil sie beobachteten, dass die Stimmung im Team dadurch besser blieb. *Fehler und Scheitern* wurden eher als unangenehm empfunden. Trotzdem wurden Fehler und auch Scheitern angenommen, um sich persönlich zu entwickeln und zu verbessern. Sich selbst oder eine Eigenschaft wie Ungeduld zu *hinterfragen* wurde als regelmässiger Akt beschrieben, um zu reflektieren. Die *Konfliktfähigkeit* wurde unterschiedlich bewertet. Einige schliessen sich problemlos einer Mehrheitsmeinung an, andere stehen für sich und ihren Standpunkt ein. *Kritik* wurde grundsätzlich angenommen, wenn sie konstruktiv geäussert wurde. Gewisse Beispiele von *Kritik* wurden als unangebracht und verletzend empfunden. Die Aspekte zur Kategorie *Neues und Digitales* wurden als *Erleichterung* im Tagesgeschäft gesehen. Viele gaben an, nach "Learning by Doing" vorzugehen, was allerdings nicht allen gleich gut gelang. Eine Interviewte wünschte explizit nach mehr neuen Tools im Bereich der Telemedizin zum Messen von Vitalwerten. Als positiver Aspekt des digitalen Fortschritts wurde auch die unkomplizierte Umsetzung von *Homeoffice* im Zuge der COVID-19-Pandemie genannt. Mobbing wurde von einer Interviewten als Gefahr in der Digitalisierung wahrgenommen. Zu den Erfolgsaussichten neuer Arbeitsformen und dem genannten Beispiel des Unternehmens

Buurtzorg wurden differenzierte Ansichten geäußert. Vor allem wurde in diesem Zusammenhang das Thema *Eigenverantwortung* als wichtig erachtet.

Fazit über die drei Gruppen

Insgesamt konnten in den drei Gruppen keine grossen Unterschiede erkannt werden. Die Antworten bei der Gruppe Ärzte waren heterogener als bei den beiden anderen Gruppen. Auch konnten in dieser Gruppe die meisten kritischen Stimmungen ausgemacht werden. In den Gruppen Gesundheitsberatung und Admin waren die Aussagen innerhalb der Teams ziemlich homogen. In allen Gruppen konnte eine starke Kundenzentrierung ausgemacht werden. Die mit *Agilität* verbundenen *Gefühle* waren in den Gruppen sehr heterogen. Alle Befragten konnten *Situationen* von agilem Verhalten berichten. Hinsichtlich Mindset zukünftig wurden in den Bereichen Kundenberatung, *Changemanagement* und *Kommunikation* sowie ruhige Arbeitsumgebung und IT-Infrastruktur am meisten *Potenzial* gesehen.

Die weiteren Hauptkategorien wie *Eigenverantwortung*, *Entscheiden*, *Feedback*, *Fehler und Scheitern*, *Hinterfragen*, *Konfliktfähigkeit*, *Kritik*, *Neues und Digitales* vs. *Prozess* sowie *Neue Arbeitsformen* zeigten ein ähnliches Bild; die Gruppen unterschieden sich nicht stark voneinander.

Diskussion

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst, mit der Literatur verglichen und diskutiert. Die Struktur der Ergebnisinterpretation folgt den Arbeitshypothesen und letztlich der Beantwortung der Forschungsfrage.

Diskussion Arbeitshypothese 1: Assoziationen

Die erste Arbeitshypothese lautet: "Die Assoziation bei den Mitarbeitenden von *santé24* des Begriffs 'Agilität' deckt sich mit der Literatur." Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die Mehrheit der Befragten den Begriff mit "Bewegung und Flexibilität" definiert. In der

Literatur spricht Hofert (2021, S. 5) im Zusammenhang mit Agilität von der Fähigkeit, sich schnell und flexibel einem dynamischen und unsicheren Umfeld anzupassen. Weiter umschreiben Denning (2015) sowie Zirkler und Werkmann-Karcher (2020) den Begriff mit der Fähigkeit, sich schnell an Marktbedürfnisse anpassen zu können. Weitere zentrale Assoziationen der Interviewten waren "aktiv und wach", "alle ziehen an einem Strang" und "Innovationsfreude". Aus der Theorie sind die zentralen Elemente der agilen Denkweise "lösungsorientiertes und handlungsorientiertes Vorgehen", "Motivation", "sich gegenseitig helfen", "zuhören" und den "Fokus auf das Erreichen der Ziele richten". Im Vergleich mit den Aussagen der Befragten lässt sich feststellen, dass einige Eigenschaften bzw. Begriffe zwar fehlen, sich die Kerndefinition des agilen Mindset in den Assoziationen der Mitarbeitenden im Wesentlichen aber widerspiegelt. Die Arbeitshypothese 1 wird somit bestätigt.

Diskussion Arbeitshypothese 2: Episoden und Situationen

Die zweite Arbeitshypothese lautete: "Die Mehrheit der Mitarbeitenden kann eigene Episoden und Situationen zu agilem Verhalten schildern." Die Ergebnisse zeigen, dass alle Mitarbeitenden mindestens eine persönliche Episode bzw. Situation zu agilem Verhalten schildern konnten. Dieses Resultat zeigt auf, dass das Konzept der Agilität im Alltag präsent ist und der Begriff mit konkreten Situationen in Verbindung gebracht wird. Auch zeigt das eindeutige Resultat eine vorhandene Sensibilität für das Thema auf. Die Arbeitshypothese 2 wird somit bestätigt.

Diskussion Arbeitshypothese 3: Gruppenvergleiche

Die dritte Arbeitshypothese lautete: "Es gibt Unterschiede in den Teams Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin von santé24 bezüglich des Mindset." Die Ergebnisse zeigen insgesamt keine grossen Unterschiede. Insbesondere ähneln sich die Antworten der Gruppen Gesundheitsberatung und Admin. Die Antworten der Gruppe der Ärzte zeigten sich etwas heterogener und offenbarten auch kritische Haltungen, die Unterschiede sind jedoch nur marginal. Die Arbeitshypothese 3 wird somit verworfen.

Diskussion Forschungsfrage

Die Forschungsfrage lautete: "Inwieweit weisen die Mitarbeitenden von santé24 ein agiles Mindset auf und wie kann Agilität im Unternehmen gefördert werden?" Da sich die Antworten der drei Gruppen nicht wesentlich voneinander unterscheiden, werden die Resultate im Folgenden zusammengefasst diskutiert und auf das Unternehmen als Ganzes bezogen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse an verschiedenen Stellen, dass die Mitarbeitenden der santé24 über ein agiles Mindset verfügen und dem Thema Agilität gegenüber aufgeschlossen sind, die Agilität teilweise aber noch gehemmt wird.

Am deutlichsten zeigt sich die agile Einstellung der Mitarbeitenden im stark ausgeprägten Fokus auf die Kundschaft. Die Kundensicht wird von allen Befragten als zentrales Element der Agilität angesehen, und die beschriebenen Situationen zu Agilität im Alltag beziehen sich in den allermeisten Fällen auf die Gespräche mit den Kundinnen und Kunden. Die Befragten versetzen sich gerne in die Lage ihrer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, um die Dienstleistungen des Unternehmens besser auf diese ausrichten zu können und individuell passende Lösungen zu finden. In der Telemedizin ist eine solche Haltung gemäss Pfannenstiel, Da-Cruz und Mehlich (2017) zentral.

Weiter haben die Befragten gezeigt, dass sie in ihrem Alltag pragmatisch nach Lösungen suchen, flexibel sind und kooperativ vorgehen. Dabei akzeptieren sie auch, dass nicht immer alles perfekt läuft und dass auch Fehler passieren können. Diese Flexibilität, gekoppelt mit einem pragmatischen Fokus auf Lösungen und Zusammenarbeit sowie mit einem grundsätzlichen Entwicklungswillen, sind weitere zentrale Elemente des agilen Mindset bzw. des Growth Mindset, wie es von Dweck (2006) beschrieben wird. In diesem Zusammenhang wird im Allgemeinen sehr positiv mit Fehlern und Scheitern umgegangen. Fehler werden zwar nicht gerne gemacht, aus Sicht der Befragten gehören sie aber dazu. Gemäss der Literatur ist eine gesunde Fehlerkultur, in der Schwächen ihren Platz haben, ein zentrales

Element des agilen Mindset (Goller & Laufer, 2018; Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020).

Weiter wird die Fähigkeit, schnell reagieren zu können, von den Befragten als wichtige Eigenschaft im Zusammenhang mit Agilität genannt, was sich mit den Aussagen von Zirkler und Werkmann-Karcher (2020) deckt. Dabei werden Umwege teilweise als nötig angesehen, um ans Ziel zu gelangen. Diese Ergebnisse verdeutlichen insgesamt sehr gut, dass sich die Befragten ihrer komplexen Umgebung und hohen Anforderungen im Sinne von VUCA bewusst sind.

Im Einzelnen ist das agile Mindset bei den einen oder anderen etwas stärker oder schwächer ausgeprägt, auch die Gefühle, die mit dem Begriff "Agilität" und den genannten Episoden bzw. Situationen in Zusammenhang gebracht werden, decken ein eher breites Spektrum ab. Baltes und Freyth (2017, S. 366) betonen in diesem Zusammenhang den Mut, die Unsicherheit auszuhalten. Eine Interviewpartnerin brachte dies gut auf den Punkt: "Es hat beide Seiten. Ungewissheit ist nie nur spannend. Es erfordert Mut, finde ich, wenn ich nicht weiss, wohin es geht. (...) ist das so ein seilloses Wandern, ziellos würde ich nicht sagen. Aber seillos. So in etwa. Aber ja, ja es erfordert schon Mut" (I6, ZM25).

In diesem Zusammenhang lassen sich auch Unterschiede in der Bereitschaft, in unsicheren Situationen Verantwortung zu übernehmen, erkennen. Während sich die Mehrheit der Befragten im Alltag als sehr eigenverantwortlich wahrnimmt (z. B. hinsichtlich der eigenen Handlungskompetenzen oder beim Setzen von Grenzen im Umgang mit Kundinnen und Kunden, aber auch in organisatorischen Fragen), verweisen vereinzelte Stimmen auf die Notwendigkeit einer starken Leitung und Kontrolle durch die Führungskräfte. Hier lässt sich hinsichtlich des Themas Verantwortung eine leichte Verweigerungshaltung beobachten, die teilweise auf ein zu schwach ausgeprägtes Teamgefühl, aber auch auf eine zu niedrige psychologische Sicherheit zurückgeführt werden kann. Dies kann aufgrund von in den Interviews vereinzelt angedeuteten Schuldzuweisungen (hinsichtlich harmloser Kleinigkeiten) angenommen werden. Damit wird noch einmal verdeutlicht, dass der Teamgedanke analog

zur individuellen Eigenverantwortung gefördert werden muss, damit es zu keinen stark ausgeprägten Einzelkämpferhaltungen kommt. Gemäss Goller und Laufer (2018, S. 11) entsteht eine hohe Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme erst mit einem Gefühl der psychologischen Sicherheit. So ist es notwendig, dass sich das Team untereinander vertrauen kann, damit sich die einzelnen Personen auch trauen, Kritik zu äussern. Die Mitarbeitenden müssen sich demnach zunächst sicherfühlen, um ihre Fehler einzugestehen, offen ihre Meinungen zu äussern und Ideen einzubringen. Diese psychologische Sicherheit scheint aktuell nicht bei allen Mitarbeitenden gleich stark ausgeprägt gegeben zu sein, was von den jeweiligen Vorgesetzten, aber auch von der Unternehmenskultur abhängen kann. Teilweise zeigt sich dies auch in der Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Einige der Befragten involvieren stets weitere Personen in ihre Entscheidungsprozesse und sichern sich damit ab, andere entscheiden spontan nach Bauchgefühl, aufgrund von vorhandenem Wissen oder gemäss den geltenden Richtlinien. Die Tendenz geht aber deutlich in Richtung Absicherung durch Dritte, was die Angst davor offenbart, Fehler zu machen, sowie die Verweigerung, für etwas Verantwortung zu übernehmen, da dies mit Nachteilen verbunden sein könnte. Diese Tendenzen hemmen aktuell den Fortschritt von Agilität im Unternehmen. Zwar schreibt Freyth (2019), dass es zum agilen Mindset gehört, mutig Entscheidungen zu treffen, auch wenn das Umfeld komplex und unsicher ist, jedoch sollte dies nicht von den Mitarbeitenden vorausgesetzt werden, wenn das Umfeld als bedrohend wahrgenommen wird. Denn in Angst begonnene Fehler dürften nur geringes Lern- und Innovationspotenzial aufweisen.

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass die Grundlagen für eine gesunde Feedback- und Fehlerkultur bereits gegeben sind. Die Mitarbeitenden nehmen Kritik generell als Lernchance wahr und geben gerne konstruktives und vor allem auch positives Feedback. Von Zirkler und Werkmann-Karcher (2020) wird Feedbackfähigkeit als wichtiges Element eines agilen Mindset beschrieben. Laloux (2015) sowie Hofert (2018) nennen zudem die Fähigkeit, mit einer Konfrontation umgehen und adäquat darauf reagieren zu können. Da der Fokus der

Interviews nicht auf Konflikten lag, kann nicht abschliessend gesagt werden, ob sich die Mitarbeitenden hier besonders agil verhalten oder nicht. Zwar liesse sich argumentieren, die Unfähigkeit bzw. der Unwillen, sich kritisch zu äussern, weise auf ein wenig agil ausgeprägtes Mindset hin. Wenn sich die vorherrschende Feedbackkultur aber im Hinblick auf Konfliktvermeidung so etabliert hat und in den Teams gut funktioniert und diese effizienter macht, wäre es von den einzelnen Mitarbeitenden wiederum nur agil, sie zu erkennen und aktiv zu stärken. Was in diesem Zusammenhang sicherlich auffällt, ist, dass vor allem die Gruppen Gesundheitsberatung und Admin kritisches Feedback als negativ sehen, da es die Stimmung verschlechtert. Sie geben an, selten bis nie Konflikte zu haben. Die hierarchisch höhergestellte Gruppe der Ärzte fühlt sich sicherer und scheint sich gewohnt zu sein, kritisches Feedback zu äussern. Es zeigt sich aber auch bei dieser Gruppe eine gewisse Zurückhaltung aufgrund von negativen Erfahrungen. Mit einer flächendeckenden Erhöhung der psychologischen Sicherheit und der Schaffung von geeigneten Gefässen dürfte sich die Bereitschaft, kritisches Feedback zu geben und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, sicherlich erhöhen.

Neben diesen Aspekten sehen auch die Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen des Unternehmens noch Entwicklungspotenzial hinsichtlich Agilität. So wurden beispielsweise die Teamentwicklung und die interne Kommunikation genannt. Die Befragten gaben an, dass die Kommunikation der Leitung an die Mitarbeitenden, aber auch die Kommunikation unter den Teams verbessert werden sollte. Sie wünschen sich zudem, dass mehr auf ihre Bedürfnisse und Wünsche eingegangen wird. Hier könnten regelmässigeres Nachfragen und das Einholen von Verbesserungsvorschlägen die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden erhöhen, was sich wiederum positiv auf die Motivation und die Zufriedenheit auswirken dürfte. Diese Art der Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Agilität in Unternehmen (Denning, 2015). Eine wertschätzende Kommunikation ist zudem die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und grundsätzlich auch die Basis für alle

weiteren Entwicklungsthemen, insbesondere die genannte Feedback- und Fehlerkultur sowie die Kritik- und Konfliktfähigkeit (Freyth, 2019).

Im technischen Bereich wird in der IT-Infrastruktur Verbesserungspotenzial ausgemacht, da diese aktuell nicht reibungslos läuft, was zu Verzögerungen führt. Im prozessualen Bereich könnten gemäss den Befragten zudem noch Verbesserungen in den internen Abläufen und im Allgemeinen im Changemanagement vorgenommen werden. Die Befragten wünschen sich insbesondere eine klare und transparente Kommunikation und bei internen Abläufen ein stärkerer Fokus auf Vertrauen und weniger auf vorgegebene Prozessstrukturen. Dies sind auch die Themen, die in der Literatur im Zusammenhang mit Agilität breit diskutiert werden und von der Unternehmensführung im Auge behalten werden müssen.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass sich die Mitarbeitenden von santé24 mehrheitlich sehr wohlfühlen. Weitere Wünsche und Verbesserungsvorschläge bezogen sich eher auf nebensächliche oder ganz allgemeine Aspekte, wie eine fordernde und abwechslungsreiche Arbeit sowie eine ruhige Arbeitsumgebung und gute Infrastruktur.

Im Bereich Innovationen wurde das Projekt "Tytocare" mehrmals als innovativ bezeichnet. Auch die Weiterentwicklungen in der technischen Unterstützung wurden positiv hervorgehoben. Unter Einbezug der Literatur wird klar, dass in der Telemedizin in Zukunft weitere Entwicklungsschritte anstehen. So kann es als positiv gewertet werden, dass die Mitarbeitenden von santé24 gegenüber weiteren Digitalisierungsschritten grundsätzlich offen sind. Es wurde sogar vermehrt der Wunsch geäussert, in Zukunft vermehrt von zu Hause aus arbeiten zu können, wie dies im Zuge der COVID-19-Pandemie möglich war. Dies, da die Bürosituation in Winterthur teilweise als unangenehm erlebt wird, da die Büros zu gross sind und die Konzentration durch die Lautstärke beeinträchtigt wird. Hinsichtlich neuer Arbeitsformen können sich drei Viertel der Befragten sogar eine selbstführende Arbeitsweise nach dem Vorbild des Unternehmens Buurtzorg vorstellen. So lässt sich feststellen, dass die Mitarbeitenden der santé24 im Bereich Innovationen und Digitalisierung durchaus

aufgeschlossen auftreten und offen für Neues sind. In der Literatur wird diese Offenheit als wichtige Eigenschaft des agilen Mindset beschrieben (Freyth, 2019).

Jedoch muss auch darauf hingewiesen werden, dass diese Veränderungsbereitschaft nicht bei allen gegeben ist und auch nicht von allen im Unternehmen beobachtet werden kann. Etwa haben sich die beiden Teams Admin und Gesundheitsberatung kritisch über das Team Ärzte geäußert, das sie als weniger agil wahrnehmen. Warum diese Ansicht vorhanden ist (und ob sie berechtigt ist), kann auf Grundlage der Interviews nicht beantwortet werden.

Verschiedentlich konnte jedoch beobachtet werden, dass viele Mitarbeitende durchaus Mühe mit Neuerungen und Änderungen haben. Von daher sollten auch übermotivierte Aussagen eher mit Vorsicht genossen werden.

So lässt sich feststellen, dass den Teams gutgetan wäre, wenn sie ihre Haltungen, ihr eigenes Verhalten und ihre Arbeitsweise regelmässig reflektieren und hinterfragen würden. Mit gezielten Interventionen und Gefässen für Diskussionen können die Selbstreflexion, das gegenseitige Verständnis und damit der Teamzusammenhalt sicherlich gefördert werden. Es ist insgesamt definitiv ausreichend agiles Potenzial vorhanden, die Herausforderung wird es sein, die Kräfte zu bündeln und so zu lenken, dass sie sich selbst gegenseitig verstärken, damit das agile Mindset im gesamten Unternehmen nachhaltig verankert werden kann.

Ableitung von Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der Diskussion der Ergebnisse werden im Folgenden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, die den Praxispartner santé²⁴ darin unterstützen sollen, das agile Mindset der Mitarbeitenden weiter zu fördern und das Thema Agilität im Unternehmen voranzubringen.

Klarheit schaffen

Die erste Handlungsempfehlung lautet, Klarheit über den Begriff "Agilität" sowie die damit verbundenen Erwartungen zu schaffen, da ein unklar definierter Agilitätsbegriff eher

abschreckt und als Bedrohung wahrgenommen wird. Gegenüber den Mitarbeitenden muss transparent kommuniziert werden, was gemeint ist, wenn von Agilität gesprochen wird, was in diesem Zusammenhang von ihnen erwartet wird und was genau die langfristigen Absichten der Unternehmensführung sind. So können vorhandene Ängste abgebaut und positive Assoziationen gefördert werden. Dazu sollte ein Text verfasst werden, der ca. 500–800 Wörter umfasst. Die vorliegende Masterarbeit gibt zum möglichen Inhalt bereits viele Anregungen, letztendlich ist es aber die Entscheidung der Unternehmensführung, welche Aspekte des Themas in den Vordergrund zu stellen sind.

Wissensaustausch und Innovationen fördern

Die zweite Handlungsempfehlung lautet, den Wissensaustausch unter den Mitarbeitenden zu fördern, da damit gleich mehrere positive Effekte erzielt werden können. Zum einen kann ein regelmässiger Erfahrungs- und Wissensaustausch die Agilität im Unternehmen auf einer allgemeinen Ebene fördern, da die Mitarbeitenden voneinander lernen können, zum anderen werden das Teamgefühl gestärkt und Anregungen zur Selbstreflexion gegeben. Der wesentlichste Vorteil ergibt sich aber aus der Möglichkeit, spezifische Verbesserungsvorschläge einzuholen, zu diskutieren und ggf. im gesamten Unternehmen umzusetzen.

Im Konkreten wird die Einführung von selbstorganisierten Best-Practice-Gruppen vorgeschlagen, die sich monatlich zu Brown Bag Sessions treffen. Die Ausgestaltung der Sessions sollte grösstenteils von den Mitarbeitenden bestimmt werden, aber möglichst praxisorientiert sein. In der täglichen Arbeit wird Agilität bereits gelebt. Mit der entsprechenden Unterstützung kann sie nun dahingehend gefördert werden, dass sie sich selbst verstärkt und multipliziert. Die Unternehmensführung sollte in einem ersten Schritt Themenvorschläge präsentieren, ansonsten aber nur die Zeit sowie einen Ort zur Verfügung stellen und nur bei Konflikten einschreiten. Die Mitarbeitenden können frei entscheiden, an welchen Gruppen sie sich wie und in welchem Ausmass beteiligen wollen. Auch können sie

selbst neue Gruppen vorschlagen und bilden oder sich unter den bestehenden Gruppen neu vernetzen. Wichtig ist, dass die Gruppen regelmässig ihre Ergebnisse präsentieren. Ein guter Zeitpunkt wäre beispielsweise die wöchentliche Teamsitzung, wobei darauf geachtet werden sollte, dass die Präsentationen kurzgehalten werden und dass nur in den Gruppen diskutiert wird.

Als erste Themenvorschläge eignen sich konkrete Aspekte, die aktuell Gegenstand von Diskussionen sind, wie z. B. der Umgang mit der neuen Telefonanlage oder das Projekt "Tytocare". Indem den Mitarbeitenden Raum gegeben wird, ihre Meinungen zu äussern und Verbesserungsvorschläge einzureichen, können Diskussionen angeregt werden, die einen Prozess der kontinuierlichen Entwicklung in Gang setzen. Das Gefäss der Brown Bag Sessions erlaubt es, in einem geschützten, aber fokussierten Rahmen über Aspekte zu diskutieren, die Verbesserungspotenzial aufweisen, und so die Ideen und Kreativität der Mitarbeitenden zu fördern und zu nutzen. Wichtig ist, dass den Mitarbeitenden versichert wird, dass ihre Ideen und Vorschläge ernsthaft im Betracht gezogen werden und dass auch kritische Ansichten und Meinungen erwünscht werden. Damit wird ein Umfeld des Vertrauens gefördert, in dem die Mitarbeitenden von der Unternehmensführung dazu ermutigt werden, die bestehenden Prozesse und Abläufe infrage zu stellen und zu optimieren. Dieser Fokus auf die Lösungsfindung durch Zusammenarbeit sollte im Unternehmen möglichst breit abgestützt werden.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Interviews kann davon ausgegangen werden, dass den Mitarbeitenden der Santé24 in Sachen Agilität durchaus etwas zugetraut werden kann. Die Mitarbeitenden demonstrieren in verschiedenen Bereichen ein agiles Mindset und haben generell Spass an neuen Tools sowie an den Weiterentwicklungen des Digital-Health-Angebots. Diese positive Haltung für Innovationen und die Energie sollten genutzt werden, um zukünftige Weiterentwicklungen zu lancieren. Wichtig dabei ist, auch die kritischen

Stimmen von Anfang an zu berücksichtigen, um die Akzeptanz für die Veränderungen zu erhöhen.

Feedback-, Fehler- und Lernkultur etablieren

Die dritte Handlungsempfehlung lautet, eine Feedback-, Fehler- und Lernkultur zu etablieren, da in diesen Bereichen Faktoren ausgemacht wurden, welche die Agilität im Unternehmen aktuell hemmen. Durch die Förderung einer Unternehmenskultur, in der Konflikte offen und fair besprochen und Kritikpunkte sachlich und lösungsorientiert vorgebracht werden, kann eine wertvolle Entwicklung stattfinden, die sowohl den Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen zugutekommt. Dies ist jedoch nur in einem Umfeld des Vertrauens möglich. In einem ersten Schritt muss gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert werden, dass Fehler nicht bestraft, sondern begrüßt werden, da sie immer mit Lerneffekten verbunden sind. Diese Haltung muss von den Mitarbeitenden dahingehend spürbar werden, dass es normalisiert wird, an den Teamsitzungen offen über gemachte Fehler zu sprechen und dabei eine lösungs- und lernorientierte Sichtweise beizubehalten. Falls von den Mitarbeitenden gewünscht, kann es auch lohnenswert sein, eine monatliche stattfindende Veranstaltung zum Thema "Fehler und Lernen" einzuführen.

Wenn die Angst, Fehler zu begehen, abgenommen hat, können in einem weiteren Schritt die Themen "Feedback geben und annehmen" sowie "Kritik und Konflikte" angegangen werden. Hier werden aber gezielte Coaching- und Weiterbildungsangebote empfohlen, da die Themen sensibler sind und mit einem theoretischen Hintergrund erklärt werden müssen. Das Formulieren und Vorbringen von kritischem Feedback kann neben einer theoretischen Wegweisung auch im Rahmen eines praxisorientierten Coachings thematisiert und geübt werden. Die Befragten zeigten sich in den Interviews konfliktscheu, was das gegenseitige Lernen hemmt. Um vorhandene Konflikte zu thematisieren und zu lösen, sollte eine externe Coachingperson zur Verfügung stehen, beispielsweise während einem Tag pro Woche vor Ort oder virtuell. Eine solche Unterstützung der Mitarbeitenden in psychosozialen

Aspekten dürfte sich positiv auf die psychologische Sicherheit auswirken und damit mit zahlreichen weiteren Vorteilen verbunden sein und wichtige Lernprozesse anstossen.

Mehr Verantwortung und Kompetenzen übertragen

Die vierte Handlungsempfehlung lautet, den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Kompetenzen zu übertragen, da bereits viel agiles Potenzial vorhanden ist, hinsichtlich Verantwortungsübernahme aber eine gewisse Zurückhaltung beobachtet werden kann. Um das agile Mindset der Mitarbeitenden zu stärken, sollten sie dazu motiviert werden, im Alltag vermehrt eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. Dies kann durch die Führung angestossen werden, indem die entsprechenden Kompetenzen klar zugewiesen werden. Damit signalisiert die Führung den Mitarbeitenden Vertrauen, womit sich diese in der täglichen Arbeit sicherer fühlen.

Um das Thema ganz bewusst und direkt anzugehen, wird die Durchführung eines praktischen Experiments empfohlen, in dessen Rahmen die Führungskräfte während eines definierten Zeitraums von beispielsweise von vier Wochen sämtliche Führungsaufgaben an die Mitarbeitenden übertragen (siehe Von Kopp, 2014). Die Führungskräfte treffen während des Experiments keine Entscheidungen, sondern nehmen nur noch eine Beratungs- und Coachingfunktion wahr und fördern die Lösungsfindung der Mitarbeitenden, ohne diesen aber die Entscheidungen oder die Verantwortung abzunehmen. Nach Abschluss des Experiments ist eine kritische Aufarbeitung und Reflexion wichtig, wobei aus den Ergebnissen weitere Handlungsmassnahmen abgeleitet werden können, um die Themen Selbstorganisation und Verantwortung weiter voranzutreiben. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch eine Ausdehnung des bereits eingeführten Peer Coachings, aber auch hier ist eine ausgiebige Reflexion notwendig, um wichtige Erfahrungen zu sammeln, bevor im gesamten Unternehmen langfristige Veränderungen eingeführt werden. Wichtig ist, dass alle Experimente, Veränderungen und Neuerungen transparent kommuniziert und erklärt werden,

um die Akzeptanz und das Verständnis bei den Mitarbeitenden zu fördern und sie nicht zu überfordern.

Führungsentwicklung

Die fünfte Handlungsempfehlung lautet, die Führungskräfte in Sachen Agilität auszubilden, da sie die zentralen Treiber aller agilitätsbezogenen Themen sind und in allen Bereichen als positive Vorbilder vorausgehen müssen. Wenngleich sie nicht direkter Gegenstand dieser Arbeit waren, ist es klar, dass die Führungskräfte alle Veränderungen, Experimente und Neuerungen begrüßen und aktiv mittragen müssen. Zudem muss sichergestellt sein, dass sie einer neuen Rolle als Coach eines agilen Experiments gewachsen sind. Konkret wird empfohlen, ein internes Leadership-Programm aufzustellen, um Themen rund um Agilität zu diskutieren, entsprechende Schwerpunkte zu setzen und die Führungspersönlichkeiten weiterzuentwickeln. Dies kann im Rahmen gezielter Weiterbildungsangebote durch die theoretische Vermittlung von Wissensinhalten, aber auch mittels Unterstützung durch eine externe Fachperson oder sogar im Rahmen eines kleinen Peer-Coaching-Experiments umgesetzt werden. Wichtig ist, dass sich die Führungskräfte der Bedeutung ihrer Rolle bewusst sind und dass sie gut auf das Führen einer selbstführenden Organisation vorbereitet werden. Sie sollten die Transformation hin zu einem agilen Unternehmen voll und ganz verstehen und unterstützen.

Bei der Neubesetzung von Führungspositionen wird ausserdem die Berücksichtigung der relevanten Persönlichkeitseigenschaften empfohlen, wie sie in dieser Arbeit beschrieben sind. Ob dies im Rahmen des Vorstellungsgesprächs oder mittels eines ausgewählten Persönlichkeitstests (z. B. Big Five) erfolgt, ist durch die HR-Abteilung bzw. die Geschäftsleitung zu entscheiden, vorliegend kann dazu keine Empfehlung abgegeben werden.

Konklusion

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse abschliessend zusammengefasst, womit die Forschungsfrage beantwortet wird. Eine kritische Reflexion, das Aufzeigen der Limitationen sowie ein Ausblick bilden den Schlusspunkt der Arbeit.

Wichtigste Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Das Ziel dieser Arbeit war es, zu ermitteln, inwiefern bei den Mitarbeitenden von santé24 ein agiles Mindset vorhanden ist, da dieses für die anstehende Transformation hin zu mehr Agilität und Selbstorganisation notwendig ist. Anhand des Theorieteils konnte umfassend dargelegt werden, was das agile Mindset auf individueller Ebene sowie im Kontext von Organisationen ausmacht, wie es gefördert werden kann und welche Herausforderungen mit der agilen Unternehmensführung einhergehen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Agilität aus spezifischen Aspekten der Unternehmenskultur ergibt, die auf personeller Ebene teilweise vorausgesetzt werden, vor allem aber durch das Unternehmen gefördert werden können, um agilen Arbeitspraktiken zum Erfolg zu verhelfen. Demnach kann Agilität in Unternehmen entstehen, wenn motivierte Mitarbeitende Vertrauen in die Unternehmensführung haben und bereit dazu sind, Verantwortung zu übernehmen und sich auf Veränderungen einzulassen. Seitens der Unternehmensführung wird ein klarer Fokus auf Kooperation und Vernetzung vorausgesetzt, einhergehend mit einer offenen, transparenten Kommunikation und möglichst flachen Hierarchien. Spielen diese Faktoren günstig ineinander, werden die Mitarbeitenden dazu ermächtigt, die Prozesse und Abläufe selbst zu steuern und dadurch zu optimieren, wobei sie nicht nach vordefinierten Mustern vorgehen, sondern sich in effizienten, flexiblen und interdisziplinären Teams organisieren und dabei eigenverantwortlich verschiedene Rollen und Funktionen übernehmen. In Kombination mit einer gesunden Fehler- und Feedbackkultur führt diese Art des Arbeitens wiederum zu einer

Beschleunigung der Lernfähigkeit der Organisation, wodurch ein günstiges Umfeld für konstante Innovationen, Verbesserungen und Lernprozesse entsteht.

Anhand der Interviews mit den drei Teams Ärzte, Gesundheitsberatung und Admin konnte aufgezeigt werden, dass die Mitarbeitenden von santé24 in verschiedenen Bereichen ein agiles Mindset aufweisen. Insbesondere tritt dieses durch den starken Fokus auf die Kundschaft sowie die generelle Offenheit gegenüber Neuem und Digitalem in Erscheinung. Im Alltag wird Agilität in verschiedenen Bereichen bereits gelebt, und grundsätzlich zeigten sich die Interviewten lösungsorientiert, flexibel und kooperationsfähig. Die Entwicklungsbereiche, die noch gefördert werden müssen, um die Agilität im Unternehmen weiter voranzubringen, hängen insbesondere mit der psychologischen Sicherheit zusammen. Während bis zu einem gewissen Punkt und auf einer theoretischen Ebene positiv mit eigenen Fehlern umgegangen wird und ein starker Lernwille vorhanden zu sein scheint, zeigte sich auch die Angst davor, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen und Fehler zu begehen. In einer Idealsituation wäre die psychologische Sicherheit höher und Fehler würden mehr mit Lernchancen und weniger mit möglichen persönlichen Nachteilen assoziiert. Ähnliches ist hinsichtlich der nur schwach ausgeprägten Konfliktfähigkeit zu beobachten. Auf das Vorbringen von Kritik wird grösstenteils verzichtet, um das Arbeitsklima nicht zu belasten, was in gewisser Weise einem Verlust von Verbesserungspotenzial gleichkommt. Die formulierten Handlungsempfehlungen bilden eine gute Grundlage zur Planung von Massnahmen, um diese Themen weiterzuverfolgen und entsprechende Prozesse in Gang zu setzen. Abschliessend lässt sich festhalten, dass das agile Mindset bei den Mitarbeitenden der santé24 in seinen zentralen Facetten vorhanden ist, und damit ebenso das Potenzial, weitere Transformationsschritte hin zur Selbstorganisation erfolgreich zu gestalten.

Kritische Reflexion und Limitation

Die vorliegende Arbeit ist eine empirische Case Study für das Unternehmen santé24 und als solche als unternehmensspezifische Momentaufnahme zu verstehen. Es ist darauf

hinzuweisen, dass es sich nicht um eine repräsentative Studie handelt und dass aus den dargestellten Ergebnissen keine Rückschlüsse auf alle Mitarbeitenden gezogen werden sollten. Die Befragung wurde zwar von einer unabhängigen Interviewerin durchgeführt, die Studie wurde jedoch von santé24 in Auftrag gegeben. Dieser Umstand könnte zu vermehrt sozial erwünschten Antworten geführt haben.

Aufgrund der beruflichen Tätigkeit der Verfasserin als Unternehmensberaterin und aufgrund eines aktuellen Referenzprojektes ist anzumerken, dass bei der Interpretation und der Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen eine subjektive Sicht enthalten sein kann. Diese Problematik ist mit regelmässiger persönlicher Reflexion angegangen worden, kann aber nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Ausblick

Voraussichtlich wird das Thema Agilität in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, insbesondere in der Telemedizin. Neben dem bereits vor der COVID-19-Pandemie entstandenen Trend zu modernen Organisationsformen, gibt diese der Thematik eine zusätzliche Dringlichkeit. Daher sollte das Thema Agilität auch vermehrt in den Aus- und Weiterbildungen verankert werden. Nach der Umsetzung der Handlungsempfehlungen kann die Entwicklung der Organisation santé24 allenfalls mit weiterer Forschung unterstützt werden. In einer zusätzlichen Untersuchung könnten die Persönlichkeitseigenschaften des agilen Mindset in der Telemedizin noch detaillierter ausgearbeitet und Typologien zugeordnet werden. Auch Personas könnten für die Entwicklung und Rekrutierung von Mitarbeitenden hilfreich sein, da sie Aufschluss darüber geben, wie die gewünschten Persönlichkeiten mit den entsprechenden Eigenschaften erkannt werden können. Weiter könnte erforscht werden, wie bei allfälligen Change-Prozessen der Einbezug der Mitarbeitenden erfolgen könnte, um die Selbstbestimmung zu fördern.

Literaturverzeichnis

- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019, 11 1). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Method*, p. 8.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Baltes, G., & Freyth, A. (2017). Veränderungintelligenz: Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern. In A. Freyth, *Veränderungintelligenz* (pp. 255-322). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bergner, E. (2014, März). Stärkung der Konfliktfähigkeit durch Coaching. *TrigonThemen*, pp. 10-11.
- Bortz, J., & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Brendendiek, M. (2020). *Digital Competence Indicator: Validierung der Skalen des Digital Competence Indicator*. Nürnberg: ONESTOPTRANSFORMATION AG.
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2019). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, pp. 626-642.
- Cannon, F. (2017). *The Agility Mindset: How reframing flexible working delivers*. Palgrave Macmillan by Springer Nature.
- Denning, S. (2015). How to make the whole organization "agile". *Strategy & Leadership*, pp. 10-17.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.

- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 23-43.
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, pp. 113-165.
- Freyth, A. (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken: Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gannod, G., Eberle, W., Talbert, D., Cooke, R., Hagler, K., Opp, K., & Baniya, J. (2018). Establishing an Agile Mindset and Culture for Workforce Preparedness: A Baseline Study. *IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*. San Jose: IEEE.
- Goller, I., & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen: Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gray, L. M., Wong-Wylie, G., Rempel, G. R., & Cook, K. (2020). Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications. *The Qualitative Report*, 9.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Heller, J., & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen "Händchenhalten" für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller, *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (pp. 3-18). Wiesbaden: Springer.
- Höbig, M., & Kubsch, C. (2020). Die Entwicklung eines agilen Mindsets in Unternehmen als Basis für organisationale Agilität. In M. Dahm, & S. Thode, *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (pp. 3-26). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen: Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie: Auf dem Weg zum new normal: Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V.* Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Heidelberg: Springer.
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Knorr, J. (2020). Digital Mindset zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In M. Dahm, & S. Thode, *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset - Leadership - Akteure - Technologien* (pp. 45-60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Knorr, J. (2020). Digital Mindset zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In M. Dahm, & S. Thode, *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (pp. 45-60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuhl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag.

- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Miler, J., & Gaida, P. (2016). On the Agile Mindset of an Effective Team - An Industrial Opinion. *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems* (pp. 841–849). Gdańsk: IEEE.
- Müsseler, J., & Rieger, M. (2017). *Allgemeine Psychologie*. Berlin: Springer.
- Negri, C. (2019). *Führen in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin: Springer.
- Neyer, F., & Asendorpf, J. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer.
- Pfannenstiel, M. A., Da-Cruz, P., & Mehlich, H. (2017). Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen I: Impulse für die Versorgung. In A. V. Braga, *Trends in der Arbeitsweise* (pp. 94-108). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer.
- Raidt, F. (1989). Innere Kündigung. In F. Raidt, *Handbuch Personalmarketing* (pp. 68-83). Wiesbaden: Gabler.
- Renner, K.-H., & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheibner, N., & Hapkemeyer, J. (2013). Innere Kündigung als Thema in der Organisationsentwicklung. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, pp. 462-472.
- Senapathi, M., & Srinivasan, A. (2013). Sustained Agile Usage: A Systematic Literature Review . *International Conference on Evaluation and Assessment in Software* (pp. 119-124). New York: Association for Computing Machinery.

- Sparr, J., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 198-225.
- Ullrich, P. (2006). Das explorative ExpertInneninterview – Modifikationen und konkrete Umsetzung der Auswertung von ExpertInneninterviews nach Meuser/Nagel. In T. Engartner, D. Kuring, & T. Teubl, *Die Transformation des Politischen* (p. 140). Berlin: Karl Dietz Verlag.
- Zirkler, M., & Werkmann-Karcher, B. (2020). *Psychologie der Agilität: Lernwege für Individuen und Teams*. Wiesbaden: Springer.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verantwortungsübernahme und psychologische Sicherheit aus Psychologische Sicherheit in Unternehmen von Goller und Laufer (2018, S. 12)	27
Abbildung 2: Forschungsdesign	29
Abbildung 3: Population und Stichprobe	32
Abbildung 4: Ablauf inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse aus Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung von Kuckartz (2018, S. 100)	34
Abbildung 5: Auswertung inhaltlich strukturierender Inhaltsanalyse aus Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung von Kuckartz (2018, S. 118)	36
Abbildung 6: Hauptkategorien inkl. Anzahl Nennungen aus MAXQDA.....	57
Abbildung 7: Hauptkategorie Agilität inkl. Subkategorien aus MAXQDA	58
Abbildung 8: Hauptkategorie Agilität inkl. Subkategorien und Anzahl Nennungen aus MAXQDA.....	58
Abbildung 9: Code-Subcode-Modell: Subkategorie Definition aus MAXQDA.....	60
Abbildung 10: Subkategorie Definition aus MAXQDA	60
Abbildung 11: Code-Verteilungs-Modell: Subkategorie Situationen aus MAXQDA	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswertung Experteninterview	38
Tabelle 2: Fallzusammenfassung für Interview 1.....	41
Tabelle 3: Fallzusammenfassung für Interview 2.....	42
Tabelle 4: Fallzusammenfassung für Interview 3.....	43
Tabelle 5: Fallzusammenfassung für Interview 4.....	44
Tabelle 6: Fallzusammenfassung für Interview 5.....	45
Tabelle 7: Fallzusammenfassung für Interview 6.....	46
Tabelle 8: Fallzusammenfassung für Interview 7.....	47
Tabelle 9: Fallzusammenfassung für Interview 8.....	48
Tabelle 10: Fallzusammenfassung für Interview 9.....	49
Tabelle 11: Fallzusammenfassung für Interview 10.....	50
Tabelle 12: Fallzusammenfassung für Interview 11.....	51
Tabelle 13: Fallzusammenfassung für Interview 12.....	52
Tabelle 14: Fallzusammenfassung für Interview 13.....	53
Tabelle 15: Fallzusammenfassung für Interview 14.....	54
Tabelle 16: Fallzusammenfassung für Interview 15.....	55
Tabelle 17: Fallzusammenfassung für Interview 16.....	56