

Paul Bomke
CEO
Pfalzkllinikum AdöR – Service provider for mental health
Weinstraße 100
D-76889 Klingenmünster – www.pfalzkllinikum.de –

Text box

Pfalzkllinikum AdöR – Service provider for mental health

Pfalzkllinikum offers various possibilities for people with mental health and neurological issues – in-patient, out-patient, assertive community treatment, residential and day-clinic services as well as community-based mental health services at 15 sites. The scope ranges from psychiatry, psychosomatics, and psychotherapy (for adults, youth and adolescents, and the elderly) to addictive diseases, to sleep medicine, neurology and forensic psychiatry.

Furthermore, a widely spread community-based mental health service network is available in many communities in the Palatinate. Additionally, out-patient clinics, out-patient care and occupational rehabilitation, programs in day clinics or day centers as well as day-structuring measures are offered. Here you can find more detailed information.

(Agile) leadership during the crisis

It is not a matter of agility or hierarchy but a matter of combining both

Abstract

During a crisis leadership patterns change: Pfalzkllinikum – on the right path to become an agile organisation – once again had to rearrange its organisational culture during the pandemic crisis. The goal was to combine agility and hierarchy. The goal was achieved – and astonishing experiences were made which will continue to have an impact on the future, on the time after COVID-19.

In January this year, we were satisfied and proud at Pfalzkllinikum. With the principles of individual responsibility, flat hierarchies and a high degree of leeway for the employees and executives we had laid the foundations for our pilot project in integrative mental health services (according to § 64 b of Book V of the German Social Security Code (SGB V)). We had also laid the groundwork for the so-called provider budget in integration support and assistance. Furthermore, for forensic treatment we could launch a concept for the future.

Hierarchy in these contexts was understood as the expression of „facilitating options” and not as a bottleneck for innovations. We had internalized many things written about the subject of agility and „New Work“ (see for example Töreki 2019; Förster, Wendler 2012), or we thought we had understood it. We believed we could free ourselves from the narrowness of a hierarchy. For a provider of a complex array of psycho-social services looking back upon more than 160 years of history this has been no mean feat.

Superordinate and subordinate relationships, the handling of information, power and resources, highly elaborated approval processes and the question „What says the management?“ were as much part of the daily life in our organisation as the reserved parking lots for the higher levels of the hierarchy, best directly in front of one's own office, or the famous saying: „Do not go to your Prince unless he summons you ...“.

We had overcome many things and we planned to overcome many things and then COVID-19 came.

The long-held desire for hierarchy returned along with the pandemic

And suddenly the old organisational culture we thought to have overcome long ago was back again. Debates about responsibilities and sentences like „I cannot decide on this“ or „Someone up there may say what is right and what is wrong “ (Fabian; Junghans; Kramer 2020: 2) or „How often do I have to disinfect my hands and where is this written down?“ became more frequent.

Alternative concepts such as „Please decide yourself“ or „Please look for solutions together with your colleagues “ and „How is this handled in other organisations? Have you already asked around“ seemed to fall on deaf ears. There was the wish for a strong voice, for detailed instructions and a clear orientation. All the ideas of agility seemed to have evaporated, the old hierarchy had risen from the dead. And the sweet-tasting poison of hierarchy („I am the boss and I can decide everything“) came back – at least it felt like that.

Clear instructions and leeway - both must be possible

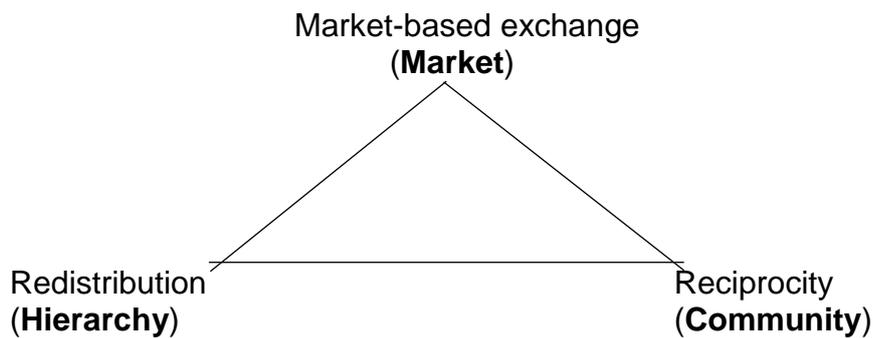
At this stage we asked ourselves: What can we do to combine the wish for clearness and the wish for leadership with individual responsibility in a crisis?

Sometimes a look into the world of (organisational) theories helps to find answers. What is fascinating in this connection is the basic question of many organisational experts of why organisations or hierarchies exist at all (e.g. Kieser/Ebers 2019)? Cannot everything be regulated by the market or the „community“? What makes the hierarchy and the (golden cage of) bureaucracy involved (Weber 1922) so tempting? Are hierarchies at all suitable to cope with crises? Wouldn't it be better to leave this to the players without putting them in hierarchical chains? Still ringing in our ears is Dorothee Töreki's sentence (2019): „Agility in a hierarchy is like swimming in a straitjacket!“

Common sense quickly finds a way out and postulates: Both must be possible: clear instructions on the one hand and leeway on the other hand. But how shall this work during the crisis?

As said before, a look into science helps. In the 1950's to 1970's scientists as Polanyi (1957) or Williamson (1973) clearly and comprehensively described the interaction in systems. These findings helped us a lot, even if our solutions were rather developed intuitively than driven by theory, and the clarity becomes apparent only in retrospect and many feedback loops.

In his famous triangle Polanyi (1957) distinguishes between:



III. 1: Polanyi's forms of integration (figure by the author) (see also Larmour 1996)

In principle, of course, you find these forms of exchange in every organisation. The employment contract, for example, expresses an „exchange“ of performance and salary, the transfer/redistribution of information or resources belongs to hierarchy and the mutual exchange of knowledge or of feedback and criticism in teams is a reciprocal exchange. Vogelsang (2020) calls this form of structuring relationships „social connectedness“. By the way, especially in times of crises, teams can develop a high degree of social connectedness (Fabian; Junghans; Kramer 2020).

The key point is to identify which exchange relationships, to adhere to the model, prevail or dominate an organisational culture. There are organisations in which the three sides of the triangle are of the same size, so that the three characteristics are in a sound balance. Usually, the two principles „redistribution“ and „market-based exchange“ seem to be more distinct in organisations or go hand in hand since hierarchy governs the internal “market relationships“ in an organisation; due to the (re)distribution power of resources it sets the framework conditions for the distribution. The idea of reciprocal, balanced relationships described in agile concepts is pushed into the background. This phenomenon, by the way, also becomes visible in the external relationships to the stakeholders. Users in the psychosocial care system can tell you a thing or two about missing reciprocal relationships and missing eye level (see also WISO Diskurs 2019). This is also reflected in the crisis of our postmodern society and adds to the complexity of the acting of an organisation’s protagonists (Vogelsang 2020).

Additionally, organisations have subcultures in which the three characteristics (market/hierarchy/reciprocity) may be given different priorities. Such subcultures are abundant in expert organisations like our organisation. This, in turn, represents a special challenge during the crisis. More on this later.

When the above-mentioned triangle is interpreted and applied to agile organisations, the distribution of information and resources is to be transferred to the operating teams. The purpose of hierarchy is to facilitate reciprocity (Förster; Wendler 2012). In short, if hierarchy cannot dissolve itself, it must ensure that the exchange takes place at eye level and that human interaction is promoted. The hierarch renders himself superfluous but stays on the field!

Message from the outside: This is the hour of the executive

Let's get back to the COVID-19 crisis. As described, the concept of an agile basic structure aiming at reciprocity did not seem to work because the threat did not come from our world, it came from the outside; and the answers to be given did not belong to the repertory of the teams and the management (Fabian; Junghans; Kramer 2020).

By the way, the crisis management outside the organisation was also organised in a tightly hierarchical way and the Robert Koch Institute as the supreme hygiene authority became the all-dominant information and power factor, the hub for redistributing knowledge and information. Other government agencies reacted similarly. A new bureaucracy, the COVID-19 bureaucracy (Bomke 2020), had an impact on the organisation, issued extensive standards, kept the management busy on all levels due to a strong need for documentation, supervision and information and sometimes contradicted itself because different rules were issued in different sectors. Consequently, ambiguity increased. Good times for agility – under normal conditions.

What was sought after, however, was THE crisis manager, the captain who keeps the vessel on course, who does not abandon it and withdraw into working from home. A clear message was needed in the crisis and the sentence „This is the moment of the executive power“ also affected the organisation.

Division of labour between the management and the task force

We did not and do not rely on a central distribution of knowledge and resource, but it is reciprocity and the division of work we rely on during the crisis. For three months, the so-called hygiene taskforce under the dual leadership of the nursing director and the medical director replaced the classical management bodies such as the upper management board and regional conferences. Internally, it assumed the tasks of the “captain”. The access was limited deliberately, and all executives were obliged to pass on the pieces of information, to translate them and talk about them with their employees. Sending an email is silver, making a phone call is golden and direct personal communication – at an appropriate distance, of course, - is platinum.

Between the management and the task force a further form of work division developed. The task force had full internal decision-making authority whereas contact to the outside was the task of the Chief Executive. The financial management with its great commitment safeguarded the financial resources. During this period, the task force was a hybrid, agile team. It was hybrid because hierarchy still existed though it did not come into the picture and because the (distribution) power was replaced by knowledge and newly acquired (hygiene) competence for the duration of the crisis. In a spirit of mutual trust, decisions were prepared and made.

Digitalisation of leadership communication

Then the idea of digital leadership came up. Video conferences should establish the contact with the employees. Those should organise themselves. During this process we realized how much we had neglected the topic „digitalisation of leadership communication“. However, successes came in. In many departments, not only in the so-called „administration“, the employees gained sovereignty due to the new communication possibilities. They produced successes and could show them to their own teams and other users.

It also became evident that digital leadership means a new form of support and „empowerment“ for the employees and the clients, that the rules for it, however, have to be clearly defined. Usually such negotiation processes take a long time and it is necessary to compromise, to convince or neutralize deniers. During the crisis, the hierarchy had a positive impact. A temporary instruction was issued obliging all executives to conclude a digital leadership agreement with the employees. Priorities were shifted in favour of digital investments, other investments were postponed by order. At this stage, the hierarchy attached great importance to a comprehensive and early participation of the employee representatives and to co-management – on the one hand this is typical of a co-determined institution, on the other hand, it was part of a participation culture newly acquired already prior to the crisis in the context of the organisation's upcoming innovation projects.

Important presence of the executives

It was and still is vitally important that in an expert organisation with presence culture the presence of the executives and the administration must be lived and encouraged. This constitutes also a reciprocal promise that all parts of the organisation belong together. It was certainly thanks to the cancellation of many external appointments, but also due to a conscious decision, that the top executives and the management were visible, perceptible, and approachable. Here, the picture of the captain not abandoning his vessel had a lasting symbolic effect.

There is no homogeneous culture in the organisation

The idea of a homogeneous culture, slipping in more or less implicitly in case of such descriptions, is incorrect in this form. There is a great number of subcultures or of socio-occupational peculiarities affecting the organisation. Service departments, for example, are rather trained on marked-based performance relationships, they developed their own structures in the past and deliberately dissociated themselves from the hierarchy of the expert organization. This was reinforced by the spin-off into an own subsidiary 10 years ago.

Suddenly all these rules were no longer valid. The catering driver became a „super-spreader“ and had to be included in the daily hygiene routines of the departments as well as the stand-in in the cleaning department. Craftspeople working in the departments had to deal with (new) hygiene subjects. Everything was new and different.

And once more, new thoughts and a new leadership were required. Orders in the Intranet written for the ward or the administration were not read and implemented as fast as necessary. Postings were outdated the following day. Therefore the responsible persons decided to choose a dual strategy: Presence of the management (see above) and fostering of „reciprocity“ by a team of organisational developers keeping „emotional contact“ to the service staff and reporting on non-arrival or ambiguous interpretation of information. In retrospect, this was the first step towards the self-organisation of the teams under the terms of the pandemic in the service area.

Due to the high degree of decentralisation of the organisation with more than 15 sites, a great number of out-patient teams in different „infection zones“, a culture of self-organisation and an own self-conception developed in the middle of the crisis with the

hygiene task force in charge. Frequently the sentence „Let' settle this in the task force!“ was said, and the meetings of the task force were no longer characterized by top-down decisions but by reciprocal consultations. As said before, the hierarch kept to the sidelines.

The hierarch kept to the sidelines, the course, however, was clear

This was successful because the course of the vessel was well coordinated, particularly during the crisis. A small group comprising the management and top executives defined the comprehensive strategy of the organisation according to the motto „safety first“ and implemented it even against opposition and incomprehension. Here it was as wished for by many people. The navigating bridge dictated the course.

Importance of social media in the crisis communication

During the crisis, a special form of communication acquired new importance. Social media (e.g. Facebook, Instagram, LinkedIn), if professionally managed, are very suitable for mutual, reciprocal exchange relationships. They set a counterpoint to performance-related, hierarchical forms of supervision - if you let yourself in for it (see also Vogelsang 2020). Every day, messages and stories, later videos were produced, key information was disseminated, and interesting and important comment histories emerged not only in the Intranet, but at the beginning especially via Facebook.

An example completes the picture. In mid-August, Pfalzkllinikum was declared a hero of the crisis by the F.A.Z. Institute (the Institute belongs to a famous newspaper). This was a surprise for all of us. It was about a cooperation with Westpfalz-Klinikum in Kaiserslautern. The information was posted, and an employee commented the message as follows: „I believe we, as the entire organisation, can be proud of ourselves. We can cope with crises and we all contributed to it on a high level“. And promptly a colleague shortly replied: „True!“ and then a further „Like“ from another employee followed. Even if this is not representative, it paints a picture that raises hope!

Our conclusion

Even „venerable“ organisations such as Pfalzkllinikum can combine agility and hierarchy in a crisis, can unite elements of modern work with traditional leadership patterns and, thus, survive effectively. This, certainly, gives courage for the important and vital innovations in the context of psychosocial care – after or with COVID-19!

Bibliography:

Bomke, Paul 2020: In der Pandemie sind „normale Dinge nicht normal, unnormale sind normal“ - Viele Institutionen pflegen gern eine „Corona-Bürokratie“ – sie sollten ihre Einstellung uns gegenüber ändern, in: KU Gesundheitsmanagement 8/2020, p. 52 – 54 (english version on the site of Mental Health Europe (mhe-sme.org) – see also: <https://www.mhe-sme.org/blogs-pfalzkllinikum/> (downloaded Sept. 2020, 19, 7 p.m.))

Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Publ.) 2019: Organisationstheorien, 8., extended and updated ed.

Fabian, Meike; Junghans, Klaus; Kramer, Ina 2020: Aus der Krise Führen. Herausforderungen für Führungskräfte in Zeiten der Lockerungen nach dem Lockdown – Wie den Übergang und neue Uneindeutigkeiten managen? Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS) – FIS Newsletter Nr. 16, June 2020

Förster, Kerstin; Wendler, Roy 2012: Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Technische Universität Dresden. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 63/12 (Publishers: The professors of the faculty of Business Information Technology)

Larmour, Peter 1996: Models of Governance and Development Administration, in: State, Society and Governance in Melensia. Research School of Pacific and Asian Studies, Discussion Paper 96/2. The Australian National University

Polanyi, Karl 1957: The Economy as Instituted Process', in: Polanyi, K; Arensberg, C.; Pearson, H. (Publ.): Trade and market in Early Empires, Glencoe, pp. 243 - 270.

Törekí, Dorothee 2019: Agilität in einer Hierarchie ist wie Schwimmen in einer Zwangsjacke, published on LinkedIn on Aug. 05, 2019 (LinkedIn Top Voice DACH 2018 Digital Advisor Vom Zauber des Digitalen), downloaded Aug. 2020, 28, 03:00 p.m.

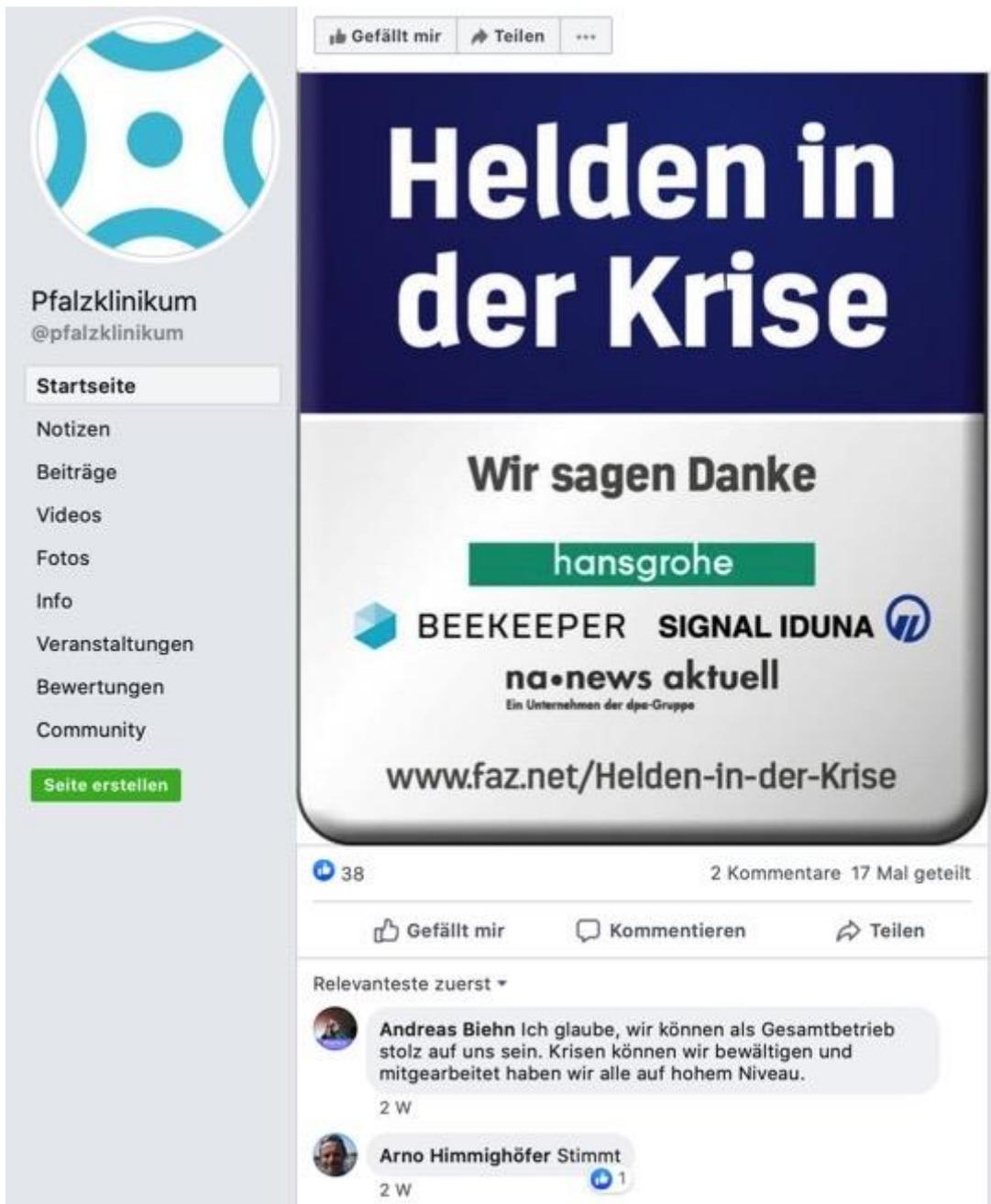
Vogelsang, Frank (2020): Soziale Verbundenheit - Das Ringen um Gemeinschaft und Solidarität in der Spätmoderne, 1. ed.

Weber, Max 1922: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1922 (VA: 5. ed., publ. by Johannes Winckelmann, Tübingen 1980)

Williamson, Oliver, E 1973: Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations, in: The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, pp. 316 - 325

WISO Diskurs 2019: Es ist Zeit für einen neuen Aufbruch! Handlungsbedarfe zur Reform der psychosozialen Versorgung - 44 Jahre nach der Psychiatrie-Enquete (Position paper) WISO DISKURS 07/2019

Anlage (intern)



The image shows a Facebook post from the profile 'Pfalzlinikum' (@pfalzlinikum). The post features a large graphic with a dark blue header containing the text 'Helden in der Krise' in white. Below this, on a light grey background, is the text 'Wir sagen Danke' followed by the 'hansgrohe' logo. Underneath are logos for 'BEEKEEPER', 'SIGNAL IDUNA', and 'na•news aktuell' (with the subtext 'Ein Unternehmen der dpa-Gruppe'). At the bottom of the graphic is the URL 'www.faz.net/Helden-in-der-Krise'. The post has 38 likes, 2 comments, and 17 shares. Two comments are visible: one from Andreas Biehn and another from Arno Himmighöfer.

Pfalzlinikum
@pfalzlinikum

Startseite

- Notizen
- Beiträge
- Videos
- Fotos
- Info
- Veranstaltungen
- Bewertungen
- Community

Seite erstellen

Helden in der Krise

Wir sagen Danke

hansgrohe

BEEKEEPER SIGNAL IDUNA

na•news aktuell
Ein Unternehmen der dpa-Gruppe

www.faz.net/Helden-in-der-Krise

38 2 Kommentare 17 Mal geteilt

Gefällt mir Kommentieren Teilen

Relevanteste zuerst ▾

Andreas Biehn Ich glaube, wir können als Gesamtbetrieb stolz auf uns sein. Krisen können wir bewältigen und mitgearbeitet haben wir alle auf hohem Niveau.
2 W

Arno Himmighöfer Stimmt
2 W 1

(Agil) Führen in der Krise

ES GING NICHT UM AGILITÄT ODER HIERARCHIE,
SONDERN DARUM, BEIDES ZU VERBINDEN



Autor

Paul Bomke

Mitglied des Vorstands der Fachgruppe
psychiatrische Einrichtungen des VKD
Geschäftsführer des Pfalzkrankenhauses für Psychiatrie
und Neurologie, Klingenmünster

In der Krise verändern sich Führungsmuster: Das Pfalzkrankenhaus – auf gutem Weg zu einem agilen Unternehmen – musste seine Organisationskultur in der Pandemiekrise noch einmal neu ordnen. Das Ziel war, Agilität und Hierarchie zu verbinden. Das gelang – und es wurden dabei erstaunliche Erfahrungen gemacht, die auch in die Zukunft hinein, in die Zeit nach Corona, wirken werden.

Im Januar dieses Jahres waren wir im Pfalzkrankenhaus zufrieden und stolz: Wir hatten mit den Prinzipien von Eigenverantwortung, flachen Hierarchien und einem hohen Maß an Spielräumen für die Mitarbeitenden und Führungskräfte die Grundlagen für unser Modellvorhaben nach § 64 b SGB V in der

Psychiatrie gelegt. Und wir hatten die Basis für das sogenannte Trägerbudget in der Eingliederungshilfe geschaffen. Für den Maßregelvollzug konnte ein Zukunftskonzept auf den Weg gebracht werden.

Hierarchie wurde in diesen Kontexten als Ausdruck von „Optionenermöglichung“ verstanden und nicht als Flaschenhals für Innovationen. Vieles, was zum Thema Agilität und „New Work“ geschrieben wurde, hatten wir verinnerlicht oder dachten, wir hätten es verstanden. Wir meinten uns von der Enge einer Hierarchie befreien zu können. Und das war und ist ja für einen psychosozialen Komplexanbieter, der auf über 160 Jahre Geschichte zurückblickt, kein leichtes Unterfangen. Über- und Unterordnungsverhältnisse, der Umgang mit Information, Macht und Ressourcen, hoch elaborierte Genehmigungsprozesse und „was sagt die Cheftage?“ gehörten auch bei uns genauso zum Alltag wie die reservierten Parkplätze für die Leitungsebene, am besten direkt vor dem eigenen Büro, oder auch der berühmte Spruch: „Gehe nicht zu deinem Fürst, wenn Du nicht gerufen wirst ...“.

Vieles hatten wir überwunden und vieles wollten wir überwinden ... und dann kam Corona.

DER ALTE WUNSCH NACH HIERARCHIE
KAM MIT DER PANDEMIE ZURÜCK

Auf einmal war sie wieder da, die alte, schon überwunden gedachte Organisationskultur. Debatten zu Zuständigkeiten und „das kann ich nicht entscheiden“ oder „einer da oben möge doch sagen, was richtig und falsch ist“ oder „wie oft muss ich meine Hände desinfizieren und wo steht das?“ häuften sich.

Gegenentwürfe wie „entscheiden Sie bitte selbst“ oder „bitte suchen Sie nach Lösungen mit Ihren Kolleg*innen“ und „wie wird das in anderen Organisationen gehandhabt? Haben Sie sich schon mal umgehört?“ schienen zu verhallen. Der Wunsch nach einer starken Stimme, nach detaillierten Anweisungen und einer klaren Orientierung war wieder da. All die Ideen von Agilität schienen dahin, die

alte Hierarchie war wieder auferstanden. Und das süße Gift der Hierarchie („ich bin der Macher und kann alles entscheiden“) kam zurück – zumindest fühlte es sich so an.

KLARE ANWEISUNGEN UND SPIELRÄUME – BEIDES MUSS GEHEN

In dieser Phase fragten wir uns: Was können wir dafür tun, den Wunsch nach Klarheit und den Wunsch nach Führung mit Eigenverantwortung in einer Krise zu verbinden?

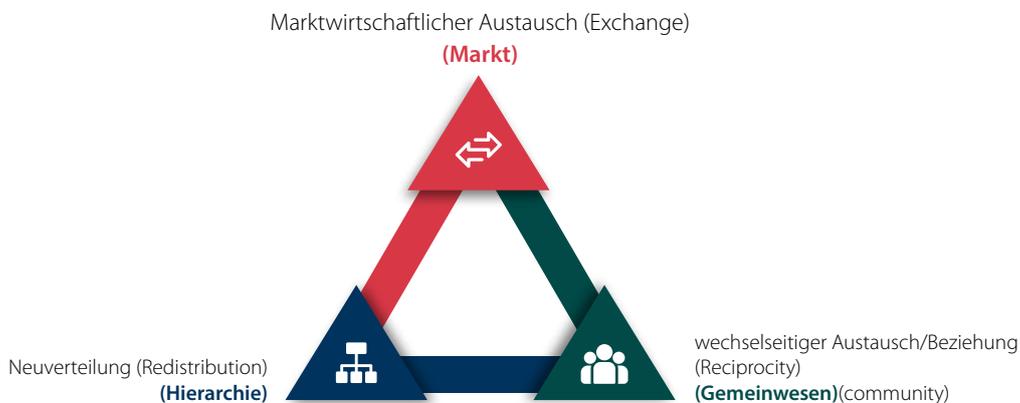
Mitunter hilft ein Blick in die Welt von (Organisations)Theorien, um Antworten zu finden. Faszinierend ist hierbei die Grundfrage vieler Organisationsexperten, warum es überhaupt Organisationen bzw. Hierarchien gibt. Kann nicht alles der Markt oder die „Community“ regeln? Was macht die Hierarchie und die damit verbundene Bürokratie denn so verlockend? Sind Hierarchien überhaupt geeignet, Krisen zu bewältigen? Sollte man das nicht besser den Akteuren überlassen, ohne ihnen hierarchi-

sche Fesseln anzulegen? Im Ohr war noch der Satz von Dorothee Töreki (2019): „Agilität in einer Hierarchie ist wie Schwimmen in einer Zwangsjacke“! (veröffentlicht bei LinkedIn am 05. 08. 2019, LinkedIn Top Voice DACH 2018 Digital Advisor. Vom Zauber des Digitalen)

Der gesunde Menschenverstand findet schnell einen Ausweg und postuliert: Beides muss gehen, klare Anweisungen auf der einen und Spielräume auf der anderen Seite. Aber wie soll das in der Krise funktionieren?

Wie gesagt, es hilft der Blick in die Wissenschaft. In den 1950iger bis 1970iger Jahren haben Wissenschaftler wie Polanyi (1957) oder Williamson (1973) das Zusammenspiel in Systemen klar und umfassend beschrieben. Diese Erkenntnisse waren für uns sehr hilfreich, auch wenn unsere Lösungen mitunter eher intuitiv als theoriegetrieben entwickelt wurden und die Klarheit erst in der Nachbetrachtung und vielen Feedback-Schleifen deutlich wird.

In seinem berühmten Dreieck unterscheidet Polanyi (1957) zwischen:



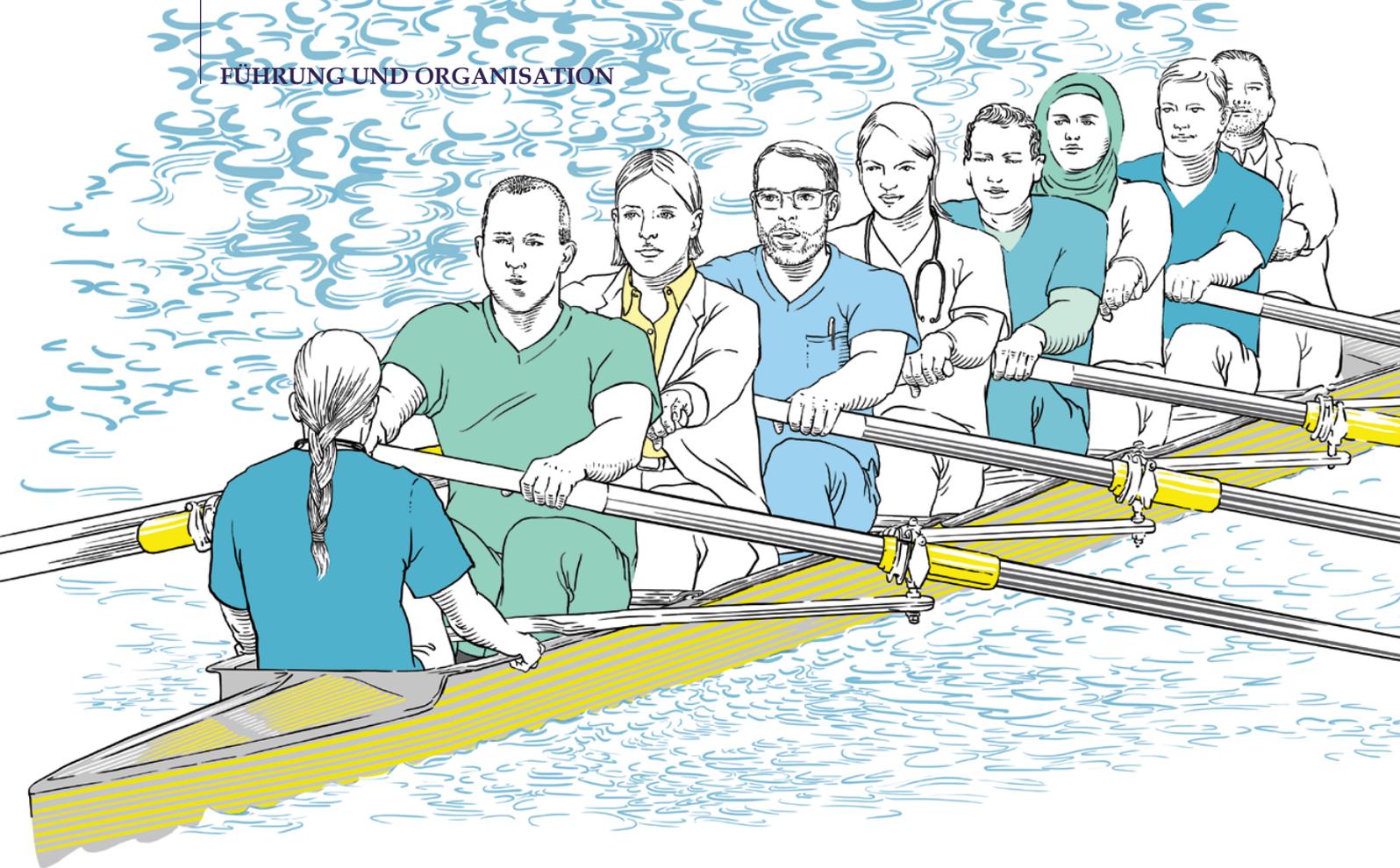
Polanyi's Formen der Integration (Übersetzung durch Verfasser)
 Polanyi, Karl 1957: 'The Economy as Instituted Process', in: Polanyi, K; Arensberg, C.; Pearson, H. (Hrsg.): *Trade and Market in Early Empires*, Glencoe, pp. 243 – 270. Williamson, Oliver, E 1973: *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*, in: *The American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 316 – 325

Im Prinzip findet man diese Formen des Austausches natürlich in jeder Organisation. Der Arbeitsvertrag ist z.B. ein Ausdruck von „Exchange“ zwischen Leistung und Gehalt, die Weitergabe/Neuverteilung von Informationen oder Ressourcen gehören zur Hierarchie und der wechselseitige Austausch von Wissen oder von Feedback und Kritik in Teams stellt einen reziproken Austausch dar. Frank Vogelsang (*Soziale Verbundenheit – Das Ringen um Gemeinschaft und Solidarität in der Spätmoderne*,

1. Aufl. 2020, Verlag Karl Alber) nennt diese Form der Beziehungsgestaltung „soziale Verbundenheit“. Im Übrigen, gerade in Krisenzeiten können Teams ein hohes Maß an sozialer Verbundenheit entwickeln.

Entscheidend ist, welche der Austauschbeziehungen, um im Modell zu bleiben, überwiegen bzw. eine Organisationskultur dominieren. Es gibt Organisationen, in denen die drei Schenkel des Dreiecks gleich groß sind, es also zu einer gesunden Balance





der drei Ausprägungen kommt. Normalerweise scheinen in Organisationen die beiden Prinzipien „Redistribution“ und „marktwirtschaftlicher Austausch“ stärker ausgeprägt zu sein bzw. gehen Hand in Hand, denn Hierarchie bestimmt die internen „marktlichen Beziehungen“ in einer Organisation; sie legt durch die (Re)Distributionsmacht von Ressourcen die Rahmenbedingungen der Verteilung fest. Die in agilen Konzepten beschriebene Idee wechselseitiger, ausgeglichener Beziehungen gerät in den Hintergrund.

Ergänzend finden sich in Organisationen Subkulturen, in denen es zu anderen Schwerpunkten der drei Ausprägungen (Markt/Hierarchie/Wechselseitigkeit) kommen kann. Und solche Subkulturen gibt es in Expertenorganisationen wie in unserem Haus reichlich. Was wiederum eine besondere Herausforderung in der Krise bedeutet, dazu später mehr.

Übersetzt man das o.e. Dreieck, so gilt für agile Organisationen, dass die Verteilung von Informationen und Ressourcen an die agierenden Teams zu verlagern ist, Hierarchie die Aufgabe hat, Wechselseitigkeit zu ermöglichen. Kurzum, Hierarchie muss sicherstellen, wenn sie sich nicht selbst auflösen kann, dass der Austausch auf Augenhöhe stattfindet und das Miteinander gefördert wird. Der Hierarch macht sich überflüssig, bleibt aber auf dem Spielfeld!

**“ In dieser Phase fragten wir uns:
Was können wir dafür tun, den Wunsch nach Klarheit und den Wunsch nach Führung mit Eigenverantwortung in einer Krise zu verbinden? “**

Dieses Phänomen zeigt sich im Übrigen dann auch in den Außenbeziehungen zu den Stakeholdern. Nutzer*innen im psychosozialen Versorgungssystem können ein Lied von fehlenden wechselseitigen Beziehungen und fehlender Augenhöhe singen. Das zeigt sich auch in der Krise unserer spätmodernen Gesellschaft und macht das Handeln der Akteure in einer Organisation noch komplexer (Vogelsang 2020).

**BOTSCHAFT VON AUSSEN:
DIES IST DIE STUNDE DER EXEKUTIVE**

Zurück zur Corona-Krise. Wie beschrieben, schien die Konzeption der agilen, auf Wechselseitigkeit ausgerichteten Grundstruktur nicht zu funktionieren. Denn die Bedrohung kam nicht aus unserer Welt, sie kam von außen. Und die zu gebenden Antworten gehörten nicht zum Repertoire der Teams und der Führung.

Im Übrigen wurde das Krisenmanagement außerhalb der Organisation ebenfalls straff hierarchisch organisiert, bzw. das Robert-Koch-Institut wurde als oberste Hygienestelle zum alles beherrschenden Informations- und Machtfaktor, zur Verteilscheibe, zur Redistribution von Wissen und Information. Andere staatliche Stellen reagierten ähnlich. Eine neue Bürokratie, die Corona-Bürokratie, wirkte in die Organisation hinein, erließ flächendeckende Vorgaben, beschäftigte das Management auf allen Ebenen mit einem schier nicht zu stillenden Dokumentations-, Kontroll- und Informationsbedürfnis und widersprach sich mitunter, weil in unterschiedlichen Sektoren unterschiedliche Vorschriften erlassen wurden. Die Mehrdeutigkeit erhöhte sich damit. Eigentlich gute Zeiten für Agilität.

ABER: Es war DER Krisenmanager gefragt. Der Kapitän, der das Schiff auf Kurs hält, es auch nicht verlässt und sich in sein Home-Office zurückzieht. Es ging um eine klare Botschaft in der Krise und der Satz „Das ist nun die Stunde der Exekutive“ wirkte auch ins Haus.

ARBEITSTEILUNG ZWISCHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TASK FORCE

Wir aber setzten und setzen nicht auf eine zentrale Verteilung von Wissen und Ressourcen, wir setzen auf Wechselseitigkeit und Arbeitsteilung in der Krise. Die sogenannte Task-Force Hygiene unter der dualen Leitung der Pflege- und der ärztlichen Direktion ersetzte für drei Monate die klassischen Managementorgane wie oberer Führungskreis und Gebietskonferenzen. Sie übernahm nach innen Aufgaben des „Kapitäns“. Der Zugang wurde bewusst limitiert und alle Führungskräfte verpflichtet, die Informationen weiterzugeben, zu übersetzen und mit den eigenen Mitarbeitern zu sprechen. Mails schreiben ist Silber, telefonieren ist Gold und direkte persönliche Kommunikation – selbstverständlich mit entsprechendem Abstand – ist Platin.

Zwischen Geschäftsführung und Task-Force bildete sich eine weitere Arbeitsteilung heraus; volle Entscheidungskompetenzen der Task-Force nach innen, Kontakt in die Umwelt nach außen durch die Geschäftsführung. Das kaufmännische Management sicherte mit viel Engagement die finanziellen Ressourcen. In dieser Phase war die Task-Force ein hybrides agiles Team. Hybrid, weil ja Hierarchie noch da war, aber nicht in Erscheinung trat, und weil die (Verteilungs)Macht durch Wissen und neu erlernte

(Hygiene)Kompetenz für die Dauer der Krise ersetzt wurde. Im wechselseitigen Vertrauen wurden Entscheidungen vorbereitet und getroffen.

DIGITALISIERUNG VON FÜHRUNGS- KOMMUNIKATION

Und dann kam die Idee der digitalen Führung auf. Video-Konferenzen sollten den Bezug zu den Mitarbeitenden herstellen. Diese sollten sich selbst organisieren. Dabei stellten wir fest, wie stiefmütterlich wir das Themenfeld „Digitalisierung von Führungskommunikation“ bisher behandelt haben. Aber es zeigten sich Erfolge. Mitarbeitende in vielen Bereichen, nicht nur der sogenannten „Verwaltung“, gewannen mit den neuen Kommunikationsmöglichkeiten Souveränität. Sie konnten Erfolge vorweisen, gegenüber den eigenen Teams und den anderen Nutzer*innen.

Deutlich wurde auch, dass digitale Führung eine neue Form von Unterstützung und „Empowerment“ für die Mitarbeitenden und die Klient*innen bedeutet, dass hierfür aber die Regeln klar definiert werden müssen. Normalerweise dauern solche Aushandlungsprozesse lange, gilt es Kompromisse auszuhandeln, Verweigerer zu überzeugen oder zu neutralisieren. In der Krise wirkte der Hierarch nun positiv. Eine zeitlich befristete Dienstanweisung wurde erlassen, die alle Führungskräfte verpflichtete, eine Vereinbarung zum digitalen Führen mit den Mitarbeitenden zu schließen. Prioritäten wurden zugunsten digitaler Investitionen verschoben, andere Investitionen per Anordnung zurückgestellt. Die Hierarchie legte in dieser Phase großen Wert auf eine umfassende und frühe Beteiligung der Mitarbeitenden-Vertretung und auf Co-Management – auf der einen Seite typisch für eine mitbestimmte Institution, auf der anderen Seite aber bereits neu erlernte Beteiligungskultur schon vor der Krise im Rahmen der anstehenden Innovationsprojekte des Hauses.

WICHTIGE PRÄSENZ DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Aber es war und ist noch immer von großer Bedeutung, dass in einer Expertenorganisation mit Präsenzkultur auch Präsenz der Führungskräfte und der Administration gelebt und gefördert werden muss. Dies auch als wechselseitiges Versprechen, dass alle Teile der Organisation zusammengehören. Sicherlich auch dank der vielen Absagen externer Termine, aber auch als bewusste Entscheidung, waren die oberen Führungskräfte und die Geschäftsführung sichtbar, waren erlebbar und ansprechbar. Hier wirkte das Bild vom Kapitän, der sein Schiff nicht verlässt, symbolisch nach.



Das Pfalzkllinikum AdöR – Dienstleister für seelische Gesundheit

Das Pfalzkllinikum bietet vielfältige Möglichkeiten für erkrankte Menschen – stationäre, ambulante, Wohn- und Tagesangebote sowie gemeindepsychiatrische Angebote an 15 Standorten. Das Spektrum erstreckt sich von Psychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie (Erwachsene, Kinder und Jugendliche, Senioren) über Abhängigkeitserkrankungen bis hin zu Schlafmedizin, Neurologie und Forensischer Psychiatrie. Hinzu kommt ein breit verzweigtes gemeindepsychiatrisches Netz an Angeboten in vielen pfälzischen Kommunen. Institutsambulanzen, ambulante Betreuung und Pflege sowie berufliche Rehabilitation, Angebote in Tageskliniken oder Tagesstätten sowie tagesstrukturierende Maßnahmen kommen ergänzend hinzu. (im Bild der Standort Klingenmünster)

EINE HOMOGENE KULTUR GIBT ES IM UNTERNEHMEN NICHT

Die Vorstellung einer homogenen Kultur, die sich mehr oder minder bei solchen Beschreibungen implizit einschleicht, stimmt in dieser Form nicht. Es gibt eine Vielzahl von Subkulturen oder auch berufssoziologische Besonderheiten, die in die Organisation einwirken. So sind z.B. Servicebereiche

“ Wir stellten fest, wie stiefmütterlich wir das Themenfeld „Digitalisierung von Führungskommunikation“ bisher behandelt haben. “

eher auf marktwirtschaftliche Leistungsbeziehungen trainiert, entwickelten in der Vergangenheit ihre eigenen Strukturen, grenzten sich bewusst von der Hierarchie der Expertenorganisation ab – was durch die Ausgründung in eine eigene Tochtergesellschaft vor 10 Jahren noch verstärkt wurde.

Auf einmal galten diese Regeln nicht mehr. Der Küchenfahrer wurde zum „Super-Spreader“ und musste in die täglichen Hygiene-Routinen der Bereiche einbezogen werden, ebenso der Springerdienst in

der Reinigung. Handwerker*innen beschäftigten sich beim Aufenthalt in den Bereichen mit (neuen) Hygienethemen. Alles neu und anders.

Und wieder musste neu gedacht und geführt werden. Schriftliche Anordnungen im Intranet, gedacht für die Station oder die Verwaltung, wurden nicht so schnell wie notwendig gelesen und verarbeitet. Aushänge überholten sich täglich. Die Verantwortlichen entschieden sich daher für einen zweifachen Weg. Präsenz der Führung (siehe oben) und Förderung der „Wechselseitigkeit“ durch ein Team von Organisationsentwickler*innen, die „emotionalen Kontakt“ zu den Service-Mitarbeitenden hielten und rückmeldeten, wenn Informationen nicht ankamen oder missverständlich interpretiert wurden. Im Rückblick war dies der erste Schritt zur Selbstorganisation der Teams unter den Bedingungen der Pandemie im Servicebereich.

Durch die hohe Dezentralität des Hauses mit über 15 Standorten, einer Vielzahl von ambulanten Teams in unterschiedlichen „Infektionsgebieten“ entwickelte sich unter der Taskforce Hygiene, mitten in der Krise, eine Kultur der Selbstorganisation und eines eigenen Selbstverständnisses. Häufig fiel der Satz: „Lass uns das in der Taskforce regeln!“. Die Sitzungen der Taskforce waren nun nicht mehr von Top-Down-Entscheidungen, sondern von wechselseitigen Beratungen gekennzeichnet. Und wie gesagt, der Hierarch hielt sich zurück.

DER HIERARCH HIELT SICH ZURÜCK,
ABER DER KURS WAR KLAR

Dies gelang, weil gerade in der Krise der Kurs des Schiffes klar abgestimmt war. Die umfassende Strategie des Hauses wurde von einer kleinen Gruppe von Geschäftsführung und oberen Führungskräften unter dem Motto „Safety First“ definiert und umgesetzt, auch gegen Widerstand und Unverständnis. Hier war es so, wie es sich viele auch wünschten. Die Kommandobrücke bestimmte den Kurs.

BEDEUTUNG DER SOZIALEN MEDIEN
IN DER KRISENKOMMUNIKATION

In der Krise kam einer besonderen Form der Kommunikation eine neue Bedeutung zu. Die sozialen Medien (z.B. Facebook, Instagram, LinkedIn) eignen



Das Pfalzlinikum wurde Mitte August vom F.A.Z. Institut zu einem Helden der Krise ernannt. Es ging dabei um eine Kooperation mit dem Westpfalz-Klinikum in Kaiserslautern.

sich, professionell gemanagt, sehr gut für wechselseitige, reziproke Austauschbeziehungen. Sie setzen einen Kontrapunkt zu leistungsbezogenen, hierarchischen Formen der Steuerung – wenn man sich darauf einlässt (siehe auch Vogelsang 2020). Jeden Tag wurden nicht nur im Intranet, sondern zu Beginn vor allem über Facebook, Informationen und Geschichten, später Videos produziert, zentrale Informationen verbreitet und es entstanden interessante und wichtige Kommentarverläufe.

Ein Beispiel rundet das Bild ab. Das Pfalzlinikum wurde Mitte August vom F.A.Z. Institut zu einem Helden der Krise ernannt. Für uns alle überraschend. Es ging um eine Kooperation mit dem Westpfalz-Klinikum in Kaiserslautern. Die Nachricht wurde gepostet und ein Mitarbeiter kommentierte den Eintrag wie folgt: „Ich glaube, wir können als Gesamtbetrieb stolz auf uns sein. Krisen können wir bewältigen und mitgearbeitet haben wir alle auf hohem Niveau“. Und prompt kam eine knappe Antwort von einem Kollegen: „Stimmt“ und dann folgte ein weiteres „Like“ von einem weiteren Mitarbeitenden. Wenn auch nicht repräsentativ, so zeichnet das ein Bild, das Hoffnung macht!

UNSER FAZIT

Auch „alt-ehrwürdige“ Organisationen wie das Pfalzlinikum können Agilität und Hierarchie in einer Krise verbinden, können Elemente moderner Arbeit mit tradierten Führungsmustern vereinen und so gut überleben. Was sicherlich Mut macht für die wichtigen und unbedingt notwendigen Innovationen im Rahmen der psychosozialen Versorgung – nach oder mit Corona!

Ausführliche Literaturhinweise beim Verfasser



„Wir bleiben für Euch hier“ – versichern Verantwortliche der Klinik für Neurologie (links) und Verantwortliche des Teilhabezentrums Wörth, einer Einrichtung der Gemeindepsychiatrie des Pfalzlinikums (rechts)



Literatur zum Artikel

Bomke, Paul 2020: In der Pandemie sind „normale Dinge nicht normal, unnormale sind normal“ – Viele Institutionen pflegen gern eine „Corona-Bürokratie“ – sie sollten ihre Einstellung uns gegenüber ändern, in: KU Gesundheitsmanagement 8/2020, S. 52–54

Fabian, Meike; Junghans, Klaus; Kramer, Ina 2020: Aus der Krise führen. Herausforderungen für Führungskräfte in Zeiten der Lockerungen nach dem Lockdown – Wie den Übergang und neue Uneindeutigkeiten managen? Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS) – FIS Newsletter Nr. 16, Juni 2020

Förster, Kerstin; Wendler, Roy 2012: Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Technische Universität Dresden. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 63/12 (Herausgeber: Die Professorenschaft der Fachgruppe Wirtschaftsinformatik)

Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.) 2019: Organisationstheorien, 8., erweiterte und aktualisierte Aufl.

Larmour, Peter 1996: Models of Governance and Development Administration, in: State, Society and Governance in Melensia. Research School of Pacific and Asian Studies, Discussion Paper 96/2. The Australian National University

Polanyi, Karl 1957: The Economy as Instituted Process, in: Polanyi, K; Arensberg, C.; Pearson, H. (Hrsg.): Trade and market in Early Empires, Glencoe, pp. 243–270.

Töreki, Dorothee 2019: Agilität in einer Hierarchie ist wie Schwimmen in einer Zwangsjacke, veröffentlicht bei LinkedIn am 05.08.2019 (LinkedIn Top Voice DACH 2018 Digital Advisor Vom Zauber des Digitalen), heruntergeladen am 28.08.2020, 15:00 Uhr

Vogelsang, Frank (2020): Soziale Verbundenheit – Das Ringen um Gemeinschaft und Solidarität in der Spätmoderne, 1. Aufl.

Weber, Max 1922: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1922 (VA: 5. Aufl., hrsg. von Johannes Winckelmann, Tübingen 1980)

Williamson, Oliver, E 1973: Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations, in: The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, pp. 316–325

WISO Diskurs 2019: Es ist Zeit für einen neuen Aufbruch! Handlungsbedarfe zur Reform der psychosozialen Versorgung – 44 Jahre nach der Psychiatrie-Enquete (Positionspapier) WISO DISKURS 07/2019