

(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?

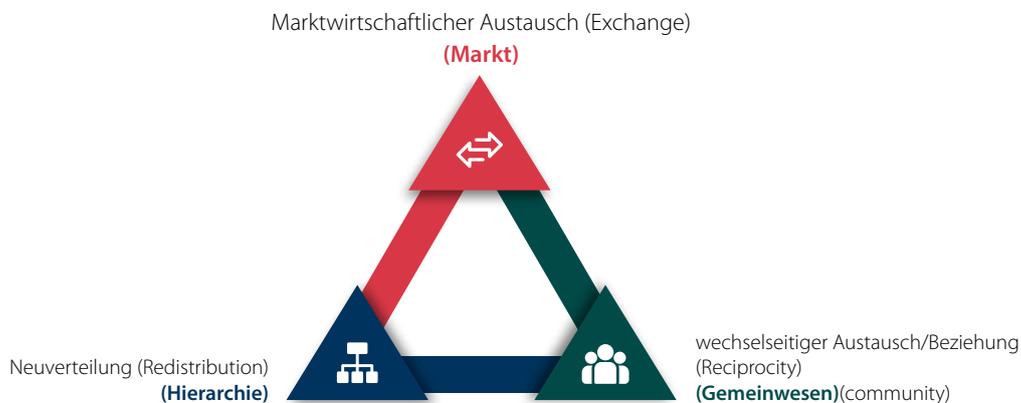
Mitunter hilft ein Blick in die Welt von (Organisations)Theorien, um Antworten zu finden. Faszinierend ist hierbei die Grundfrage vieler Organisationsexperten, warum es überhaupt Organisationen bzw. Hierarchien gibt. Kann nicht alles der Markt oder die „Community“ regeln? Was macht die Hierarchie und 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:



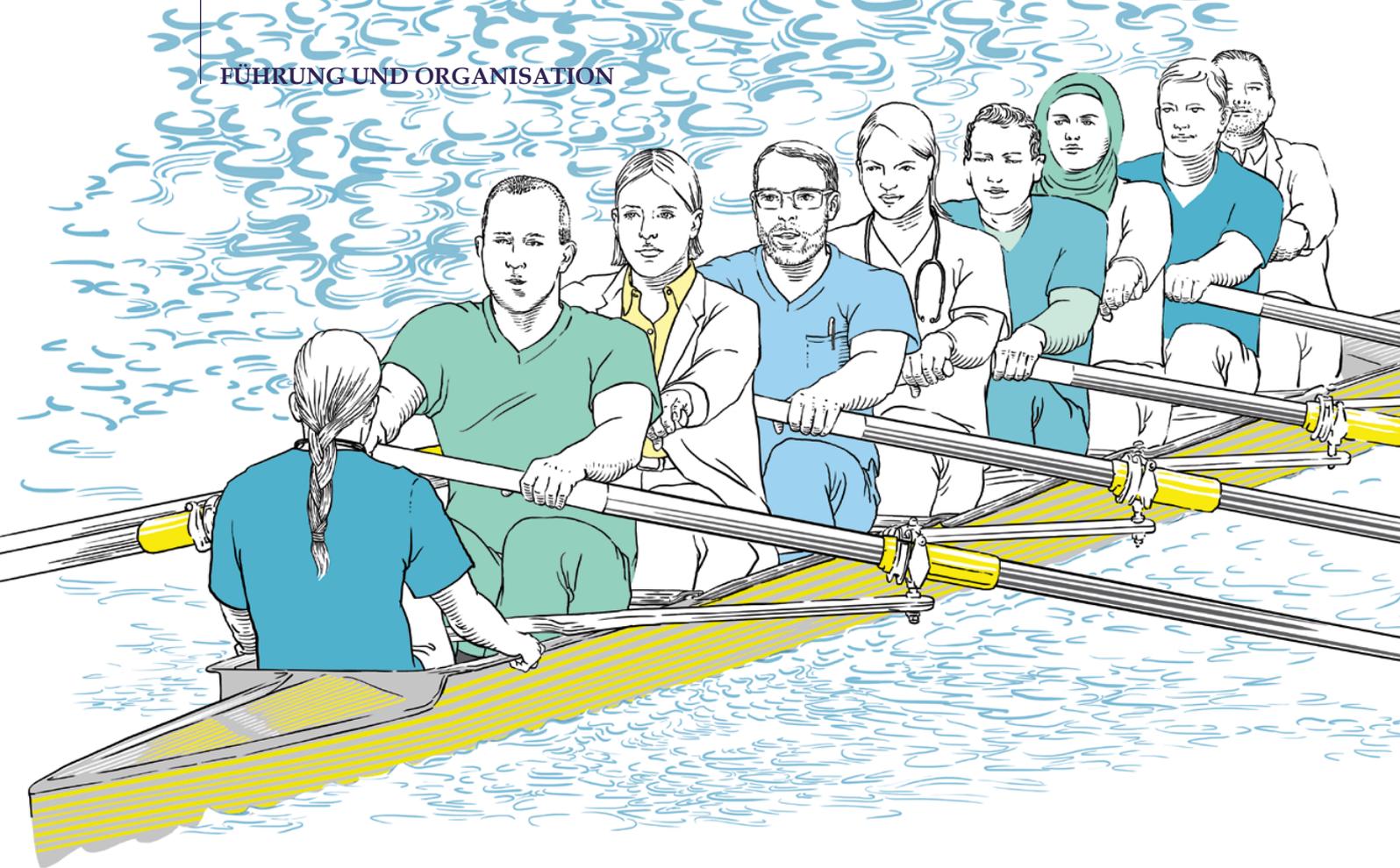
Polanyi's Formen der Integration (Übersetzung durch Verfasser)
 Polanyi, Karl 1957: 'The Economy as Instituted Process', in: Polanyi, K; Arensberg, C.; Pearson, H. (Hrsg.): Trade and Market in Early Empires, Glencoe, pp. 243 – 270. Williamson, Oliver, E 1973: Markets and Hierachies: Some Elementary Considerations, 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 setzten 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 Uneinigkeiten managen? Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS) – FIS Newsletter Nr. 16, Juni 2020

Förster, Kerstin; Wandler, 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 Hierachies: 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