

Auf dem Weg zu einer resilienten Organisationskultur

Ein Zwischenbericht von Bernd Fechner

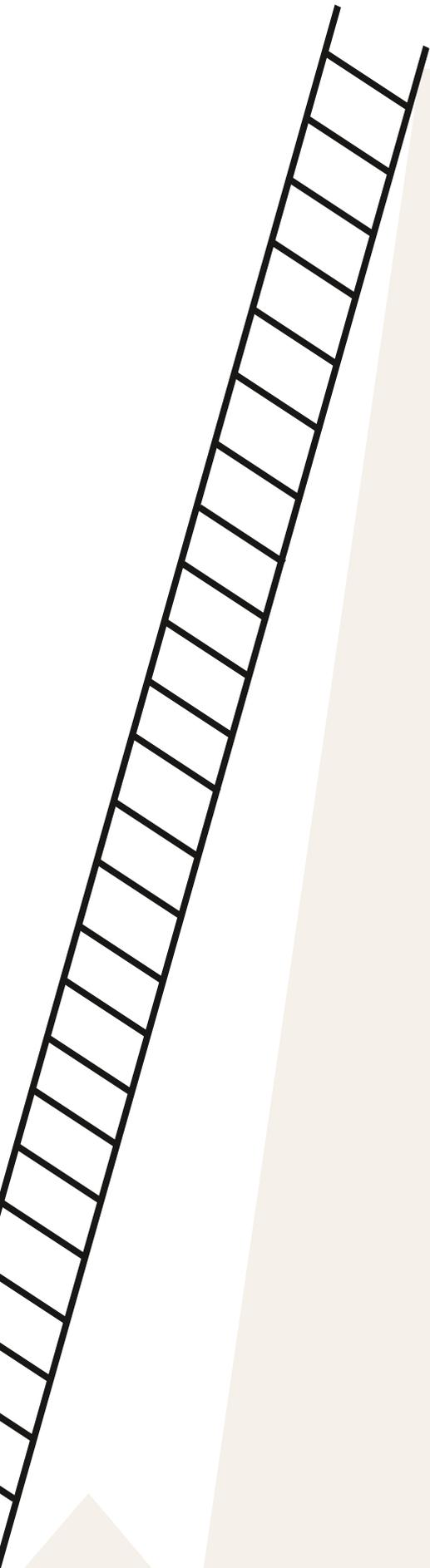
Als sich die *Graf Recke Erziehung & Bildung 2017* auf den Weg in eine umfassende Organisationsentwicklung machte, war von einem Virus namens Corona noch überhaupt keine Rede. Und dass das Thema »Resilienz«, das sich im Laufe der nächsten Monate als übergreifendes Thema des Prozesses herauschälte, im März 2020 eine ganz besondere Bedeutung vor dem Hintergrund der Pandemie haben würde, war kurz zuvor noch niemandem klar – und noch weniger, dass diese »Coronakrise« wie ein einziges großes Pilotprojekt im Organisationsentwicklungsprozess wirken könnte, wie *Bernd Fechner* in seinem Zwischenbericht beschreibt.

Wir staunen nur, wer auf einmal Stärken zeigt, wer die Nerven behält und anpackt oder einfach für andere da ist. Bei manchen war es abzusehen. Andere überraschen uns total. Das gilt für unsere Kinder und Jugendlichen ebenso wie für manche Kolleginnen und Kollegen. Die vermeintlich Schwachen, Dünnhäutigen rocken das gerade.«

Ein sonniger Apriltag. Die ersten beiden Wochen Lock-down liegen hinter uns, das Coronavirus hat das Land im Griff. Nach drei Treffen, Boxenstopps nennen wir sie, im November, Januar und Februar, an denen sich Sprecherinnen und Sprecher der Arbeitsgruppen zum Resilienzprojekt noch um einen großen Tisch versammelt hatten, tauschen wir uns zum ersten Mal online aus. Online statt Face to Face, das neue Normal. Nicht ganz so hip wie andernorts, wo sich Mitarbeitende auf Zoom, Skype, MS Teams

»There's a crack in everything. That's how the light gets in.«

Leonard Cohen



Bernd Fechler ist Mediator und Berater bei der Beratungsfirma »Synchronize-Consult«, die den Organisationsentwicklungsprozess der *Graf Recke Erziehung & Bildung* begleitet.

oder Jitsi zu Videokonferenzen zusammenschalten, sondern oldschool als Telko.

Aber immerhin, auch das geht – und die Stimmung in den Wohngruppen ist den Berichten nach erstaunlich gut. Trotz der neuen Bedingungen, trotz der zusätzlichen Belastungen. »Auf einmal hocken wir 24 Stunden aufeinander und müssen selbst für eine Tagesstruktur sorgen. Müssen schauen, dass keiner einen Lagerkoller kriegt. Da wird es schon manchmal haarig.« »Wir basteln und kochen, was das Zeug hält.« »Das ist ein bisschen so wie früher, als noch nicht so viel Papierkram zu erledigen war und wir richtig Zeit hatten für unsere Kinder.« »Aber wir bekommen auch Unterstützung von unseren Führungskräften. Die rufen an und fragen, wie es uns geht und was wir brauchen.« »Und die Fachaufsicht organisiert ›Online-Challenges‹, die unsere Wohngruppen verbinden: Kochrezepte und Bastelwettbewerbe, das schafft Gemein-

schaft.« »Wir bekommen das Signal, dass es okay ist, wenn wir etwas selbst entscheiden. Das macht Mut.«

Handeln in der Krise: aus eigenem Antrieb initiativ werden, Verantwortung übernehmen, sich vernetzen, improvisieren. Auf einmal ist das, womit wir uns seit Monaten theoretisch beschäftigen – Resilienz als »die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen« (Wikipedia) – unvermittelt Ernstfall geworden.

Rückblende. 4. November 2019, Michael Mertens, Leiter der *Graf Recke Erziehung & Bildung*, steht in der Aula vor über 100 Mitarbeitenden und spricht über seinen Traum von einer »resilienten Führungs- und Organisationskultur«, die den Geschäftsbereich durchdringen soll. Der Traum »von einer Organisation, die aus sich selbst kraftvoll steht und besteht«. Die nicht nur quirlig

ist, wie jetzt schon, sondern auch weniger von Verschleiß geprägt. Eine Organisation, in der alle aufeinander achten, und die Rezepte gefunden hat gegen die hohen Abbrecherquoten, die dieses Arbeitsfeld schon lange zeichnen. In seiner Ausbildung zum Resilienzcoach kam Michael Mertens der Gedanke – und im Rahmen des laufenden Organisationsentwicklungsprozesses, in dem die Berater von »Synchronize-Consult« seit anderthalb Jahren mit Führungskräften an neuen Strukturen und Abläufen arbeiten (siehe auch Interview auf Seite 24), sieht Mertens nun die Gelegenheit, Nägel mit Köpfen zu machen. Dabei liegt ihm eines ganz besonders am Herzen: der Einbezug der Mitarbeitenden. Sich direkt in die Augen schauen. »Wer Führungskultur entwickeln will, muss Führende und Geführte in einen Dialog bringen«, so Mertens. In einen Dialog, der »uns herausführt aus der Sprachlosigkeit. Der getragen ist von der Bereitschaft, auch schwierigen, ausgeklammerten Themen Raum zu geben.«

Um diesen Dialog in Gang zu bringen, werden an diesem Tag in der Aula Arbeitsgruppen ins Leben gerufen, die die vielen Anregungen der 100 Teilnehmenden auf bunten Post-its festhalten, aufgreifen und in den folgenden Monaten hinterfragen, diskutieren und zu Handlungsvorschlägen verdichten sollen. In vielen Sitzungen und den oben schon erwähnten Boxenstopps werden sie vor allem der Frage nachgehen, wie individuelle Resilienz und organisationale Resi-

lienz zusammenhängen. Wie müssen die Verhältnisse gestrickt sein, damit sich das Zusammenspiel und Verhalten der Einzelnen zum Wohle aller, der Belegschaft wie der Kinder und Jugendlichen, spürbar gesünder, verschleißärmer, eben krisenfester entwickelt?

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu. Er spiegelt sich in der Formel 8 + 1 wider, dem informellen Markenzeichen des Projekts: Neben acht definierten Resilienzskriterien soll der »religions- und kultursensible Ansatz«, wie er im Rauhen Haus in Hamburg entwickelt worden ist, dem Resilienzprojekt eine eigene Würde und Tiefe geben. Dabei geht es nicht um Verkündigung, sondern um ein Angebot, mit Kindern und Jugendlichen über die großen Fragen des Lebens ins Gespräch zu kommen. Was hält dich, wenn es hart auf hart kommt, was gibt dir Hoffnung? Mit einem weit gefassten Religions- und Kulturverständnis – jenseits von konfessionellen Festlegungen – kommen wir miteinander über Glaubensvorstellungen und kulturelle Prägungen ins Gespräch und entdecken diese als Ressourcen zur Stärkung unserer Widerstandskräfte in Krisen.

Schnitt. »Herr Fechner, ehrlich gesagt, das ist nicht die erste Sau, die durchs Dorf getrieben wird.« Boxenstopp, die Erste, Rückblick auf den Auftakt in der Aula. Skepsis überwiegt. Die Veranstaltung hatte etwas holprig und mit vielen Fragezeichen geschlossen. Ist das mit dem Dialog und der Einbindung der Mitarbeitenden wirklich ernst gemeint? Aber der Lackmuestest

gelingt. Und die Fokussierung auf Versäumnisse der Führung weicht bald einer neugierigen Selbstbefragung: Wo stehen wir uns selbst im Weg?

Zum Beispiel die Sache mit den guten Ideen. »Das gab es alles schon einmal.« »An guten Ideen mangelt es uns nicht. Was uns fehlt, ist die Fähigkeit zur Umsetzung.« Etwa zum Thema Arbeitsbelastung und Erschöpfungsmanagement – was gibt es und was gab es da nicht schon alles: Springersystem, Holen aus dem Frei, Initiative 55+, Fähigkeitenbörse, Hospitationen, Mentorenprogramm ... Manches läuft, anderes ist versandet. Und was läuft, das läuft nicht richtig.

Erste Einsicht: Eigentlich geht es nicht darum, das Rad neu zu erfinden. Ideenrecycling ist erlaubt. Und statt noch mehr aufs Gaspedal zu treten, ginge es vielleicht nur darum, die Bremsen zu lösen? »Vielleicht ist es vor allem unsere Aufgabe, bereits erarbeitete Lösungen aus ihrem Dornröschenschlaf zu wecken?«

Zweite Einsicht: Es gibt keine Alleinverantwortlichen, vieles ist Coproduktion. Da lohnt es sich, genauer hinzuschauen: Wo behindern uns Führungskräfte, wo interne Routinen, wo widersprüchliche Ziele und gesetzliche Vorschriften? Und wo behindern wir uns selbst, wo ist da nur die eigene Trägheit?

Die Dinge bleiben widersprüchlich. Gerade organisationale Resilienz ist ein schillernder Begriff. Wie fördert man Optimismus und Selbstverantwortung an der Basis?

Die acht Handlungsfelder der Resilienz

Improvisation und Lernbereitschaft

- Spontaneität
- Flexibilität
- Schaffung von Experimentierräumen
- Kalkulierte Risiken eingehen
- Aus Niederlagen lernen



Optimismus

- Positive Selbst- und Fremdeinschätzung
- Gelassenheit und Zuversicht
- Rückschläge = Erfahrungen > Erfolg
- Reden über Erfolge + positive Ereignisse
- Aufmerksamkeit auf Chancen und Möglichkeiten richten

Akzeptanz

- Krisen = Chance zur Entwicklung
- Schwierigkeiten tolerieren
- Eigene Stärken und Schwächen anerkennen
- Offen für Kritik
- Realistische Erwartungshaltung



Lösungsorientierung

- Kreativität – Mut
- Kommunikationskompetenz
- Ressourcen und Potenziale nutzen
- Routinen hinterfragen
- Über den eigenen Tellerrand hinausdenken

Resilienz

meint die Fähigkeit, im Rückgriff auf persönliche und erworbene Ressourcen eine hohe psychische Widerstandskraft in Krisen zu entwickeln. Menschen gelten als resilient, wenn sie in der Lage sind, aus Krisensituationen und persönlichen Schicksalsschlägen gesund oder sogar deutlich gestärkt hervorzugehen. Dazu benötigt der Mensch nicht nur bestimmte resilienzfördernde Eigenschaften, sondern muss sie in schwierigen Phasen auch mobilisieren können. Offenheit und Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung gelten als gute Voraussetzungen, die eigene Resilienz zu trainieren. Die Forschung beschreibt mehrere Faktoren, die im Denken, Fühlen und Handeln resilienter Menschen häufig zu beobachten seien. Diese Kriterien sind Grundlagen für Konzepte, die im Resilienztraining zum Einsatz kommen. Eines davon ist die Unterteilung in die unten stehend beschriebenen acht Handlungsfelder der Resilienz.

Richtig: Durch gute Strukturen und wertschätzende Führung, durch eine positive Vertrauens- und Fehlerkultur. Andererseits heißt es doch auch, Resilienz entstehe nicht durch gute Rahmenbedingungen, sondern in widrigen Verhältnissen?

Diese Fragen lassen sich nicht im Kopf entscheiden, es braucht das Experiment, die Erfahrung in der Praxis, und es braucht den produktiven Streit, einen offenen Dialog. Langsam wird klar, das sicherlich notwendige kritische Feedback an die Führungskräfte wird in ein gemeinsames Hinschauen münden: Was tragen wir alle dazu bei, dass es nicht so richtig vorangeht?

PILOTPROJEKT CORONA

Und jetzt plötzlich die Coronakrise. Für unser Thema ein einziges großes Pilotprojekt. Zwang und Freiraum zur Selbstverantwortung. Was vorher angeblich nicht ging, muss auf einmal gehen. Notgedrungen. Die Krise als Beschleuniger von Selbstorganisation und Professionalisierung der IT-Infrastruktur, als Katalysator für Solidarität und Achtsamkeit und als Antreiber von Vernetzung?

Kein Kitsch an dieser Stelle. Die Krise legt Kräfte frei – aber sie offenbart auch Schwachstellen. Nicht überall wird Führung als hilfreich und fördernd erlebt. »Wenigstens werden wir in Ruhe gelassen.« Manchmal scheint das Beste, was Mitarbeitende über ihre Führungskräfte sagen können, in deren Abwesenheit zu bestehen. Und über-

all erleben wir persönliche Dramen, sind selbst getrieben von existenziellen Ängsten, von der Sorge um nahe Angehörige. Wir stoßen an Grenzen. Da platzt das jahrelang herbeigesehnte Wiedersehen mit dem Vater. Da bleiben wir einem Kind die Antwort schuldig, wann es seine Mama wiedersehen kann. Und müssen seine Trauer und Aggression aushalten. Aber wenn uns das gelingt, ermöglichen wir Momente tiefen Verständnisses. Erlebnisse von Sinn trotz widriger Verhältnisse. Dichte Momente in Tür-und-Angel-Gesprächen, wo wir uns unerwartet tief begegnen, können zu biografisch prägenden Begegnungen werden. Das berichten uns Jugendliche oft noch nach Jahren.

Dasselbe kann passieren, wenn wir uns mutig in die Klärung der berüchtigten »Schnittstellenprobleme« begeben. Schnittstellen zwischen Kolleginnen und Kollegen, zwischen Teams und Teamleitungen, zwischen Wohngruppen und Fachaufsichten, zwischen Mitarbeitenden und Fachbereichsleitenden. Bislang gehemmt durch »Es geht nicht«, durch institutionelle, rechtliche und Denkblockaden, bekommen diese Blockaden in der Coronakrise Risse. Schnittstellen werden zu Bruchstellen, es eröffnen sich Freiräume, Denkräume, Dialogräume.

»In der Krise fallen wir immer wieder auf uns selbst zurück.« Die Telko schließt mit dem Fazit: Dieser Austausch hilft. Lasst uns in Verbindung bleiben. //

Selbstregulation

- Selbstfürsorge
- Vermeidung lang anhaltender Überlastung
- Ausgleich durch Belohnung und Wertschätzung
- Erholung und Regeneration
- Ausbau von Ressourcen
- Zeit!



Selbstverantwortung

- Gestaltungskraft
- Flexibilität und Entschlossenheit
- Nutzung eigener Einflussmöglichkeiten
- Bewusstsein über eigene Gestaltungskraft
- Klarheit und Transparenz
- Vermeidung von blindem Aktionismus
- Übernahme von Verantwortung für eigenes Handeln



Beziehungsgestaltung

- Kooperation und Teamarbeit
- Teamerfolg > Einzelleistung
- Bildung interner und externer Netzwerke
- Gegenseitige Unterstützung
- Vertrauensvolle Dialogkultur
- Führungskräfte = Vorbildfunktion
- Vermittlung bei Konflikten



Zukunftsgestaltung

- Entwicklung klarer, attraktiver Ziele und Visionen
- Sinnegebung
- Fokussierung von Aufmerksamkeit und Anstrengung
- Erhöhung der produktiven Energie