

Resilienz am Arbeitsplatz

—

Soziale Organisationen in der Corona Pandemie

Inhalt

Was ist Resilienz?.....	3
Wofür braucht man Resilienz im Unternehmen?.....	3
Organisationale Resilienz.....	3
Teamresilienz.....	4
Die individuelle Resilienz.....	4
Best Practice – Organisationale Resilienz:.....	6
Organisation (extern / Umfeld):.....	6
Externe Kommunikation.....	6
Netzwerke und Kooperation.....	7
Nachhaltigkeit.....	8
Organisation (intern):.....	9
Ausstattung, Räume, Nutzung.....	9
Nachhaltigkeit.....	10
Digitalisierung.....	11
Interne Kommunikation.....	12
Best Practice – Teamresilienz:.....	13
Arbeitsform.....	13
Interne Kommunikation.....	14
Best Practice – Individuelle Resilienz:.....	15
Gesundheit.....	15
Fazit.....	17
Quellenangaben.....	18

Was ist Resilienz?

Durch häufig wechselnde Anforderungen und psychische Herausforderungen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts sehen sich soziale Institutionen und ihre Beschäftigten zunehmend starken Belastungen ausgesetzt – bestes und jüngstes Beispiel ist die Corona-Krise. Diese Ereignisse bedeuten in der Praxis, tagtäglich auf neue Situationen zu reagieren, Arbeitsgewohnheiten zu verändern und schnelle Entscheidungen zu treffen.

Warum gelingt es einigen Institutionen besser als anderen solchen Ereignissen besser zu begegnen? Woran liegt es, dass diese Institutionen und ihre Mitarbeiter*innen in Krisen eine Chance sehen und sie nicht als existenziell bedrohlich wahrnehmen? In schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben, lösungsorientiert zu arbeiten und sich ohne bleibende Schäden daraus zu erholen, nennt man „Resilienz“. Im Deutschen wird häufig der Begriff Widerstandsfähigkeit verwendet. Sie können zukünftige Herausforderungen und Krisen besser bewältigen, dies bringt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich. Der große Vorteil ist: Resilienz ist lernbar – wenn in der Organisation die nötige Grundhaltung und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen besteht. Denn Resilienzförderung in Organisationen ist ein langer, ausdauernder und ganzheitlicher Prozess, der sich am Ende auszahlt. Er sichert nicht nur den Fortbestand der Organisation, sondern stärkt auch jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in.

Wofür braucht man Resilienz im Unternehmen?

Die Resilienz in Organisationen untergliedert sich in drei Ebenen, die organisationale Resilienz, die Teamresilienz sowie die individuelle Resilienz. Nur wenn alle Ebenen interagieren, können Organisationen Misserfolge, Rückschläge und Bedrohungen meistern und gehen aus Krisensituationen gestärkt hervor.

Sie können zukünftige Herausforderungen und Krisen besser bewältigen, dies bringt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich. Der große Vorteil ist: Resilienz ist lernbar – wenn in der Organisation die nötige Grundhaltung und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen besteht. Denn Resilienzförderung in Organisationen ist ein langer, ausdauernder und ganzheitlicher Prozess, der sich am Ende auszahlt. Er sichert nicht nur den Fortbestand der Organisation, sondern stärkt auch jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in.

Organisationale Resilienz

Die erste Ebene von Resilienz in Organisationen ist die organisationale Resilienz. Sie ist mehr als die Summe ihrer Teams und Mitarbeiter*innen. Vielmehr schafft sie durch bestimmte Ressourcen, Strukturen und Prozesse einen Rahmen, um sich als Organisation an Veränderungen dynamisch anzupassen und an ihnen zu wachsen. Dabei ist organisationale Resilienz auch immer ein präventives vorbeugendes Instrument, um Gefahren für das

Unternehmen frühzeitig zu erkennen und sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Es werden Netzwerke zu Partnern gebildet, Strategien entwickelt und Ressourcen aktiviert.

Teamresilienz

Die Teamresilienz ist ein neuer Zweig der organisationalen Resilienz, sie bildet in einer ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmen die zweite Ebene – neben der individuellen und organisationalen – ab. Mit Teamresilienz ist die Widerstandsfähigkeit in der kollektiven Handlung von Team- und/oder Projektarbeit gemeint. Besonders in sozialen Unternehmen ist sie von großer Bedeutung, denn Teams profitieren von gemeinsamen Lernprozessen, geteiltem Wissen, Feedback und Synergieeffekten, um krisenhaften Situationen besser zu bewältigen. Diese Resilienz lässt sich stetig trainieren und weiterentwickeln.

Die individuelle Resilienz

Die dritte Ebene ist die individuelle Resilienz. Damit Mitarbeiter*innen trotz Krisen stark, selbstwirksam und vertrauensvoll in die Zukunft schauen können, ist es nötig, sie in ihrer individuellen Widerstandsfähigkeit zu fördern. Ziel ist es, eine proaktive und positive Grundhaltung gegenüber potenziellen Krisen zu entwickeln. Dadurch meistern Mitarbeiter*innen Stress- und Belastungssituationen leichter und können sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen. Dies betrifft besonders Mitarbeiter*innen in sozialen Unternehmen, die häufig mit zwischenmenschlichen Problemstellungen konfrontiert werden und so belastenden Situationen positiv begegnen können. Dies ist ein langer Prozess, aber mit der richtigen Grundhaltung lässt sich individuelle Resilienz trainieren und legt den Grundstein für resiliente Unternehmen.

In einem weitgefassten Verständnis von organisationaler Resilienz ist eine Organisation dann resilient, wenn sie förderliche Rahmenbedingungen schafft und das resiliente Verhalten von Beschäftigten und Teams unterstützt.¹ Grundsätzlich sollten folgende sieben Faktoren von organisationaler Resilienz es der Institution ermöglichen, bei Krisen (ob intern oder extern) ihre Handlungsfähigkeit zu behalten:

- **Akzeptanz der aktuellen Situation:** Die Institution stellt sich auch Unangenehmem und findet sich mit Situationen ab, die sie nicht ändern kann.
- **Optimismus:** In der Institution herrscht eine positive Grundhaltung, Probleme werden als Herausforderung betrachtet, mit Niederlagen kann man souverän umgehen.
- **Chancenorientierung & Selbstwirksamkeit:** Die Institution geht davon aus, dass sie den Verlauf der aktuellen Situation aktiv beeinflussen kann und besinnt sich auf ihre Stärken.

¹ Vgl. Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2018). Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz: Inhaltliche Erschließung und Förderung der Resilienz von Beschäftigten, Teams und Organisationen. In M. Janneck & a. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten* (S. 27-37). Berlin: Springer.

- **Aktivitätsniveau & Lösungsorientierung:** Die Institution bringt die nötige Energie auf, um die nächsten nötigen Schritte in Angriff zu nehmen und sie umzusetzen
- **Verantwortung:** Die Institution kennt ihre Verantwortungen und kommuniziert diese nach innen wie nach außen.
- **Netzwerkorientierung & Kooperation:** Kontaktpflege und Zusammenarbeit mit internen und externen Einflusspartnern wird aktiv betrieben und gewünscht
- **Zukunftsorientierung:** Es gibt für die Institution eine langfristige, durchdachte Zukunftsplanung und gute Vorbereitung. Diese Zukunftsplanung sollte jedoch nicht statisch sein, sondern bei Bedarf flexibel angepasst werden können.

Diese sieben Säulen sind in allen drei Ebenen organisationaler Resilienz vertreten und können nicht in ihrem Wirken einer Ebene allein zugeordnet werden. Zusammengenommen muss Resilienz in allen Ebenen und Säulen implementiert sein, ehe die Institution als resilient gilt.

Im Verlauf des Interreg Euregio Maas-Rhein Projekts CORESIL (Covid-Crossborder-Resilience-Project), welches unter anderem zum Ziel hat, die Unterstützung der organisatorischen Belastbarkeit zu sichern und die Kontinuität der Unterstützung für gefährdete Gruppen zu gewährleisten, wurden von den Projektpartnern grenzüberschreitend verschiedene Konzepte und Werkzeuge entwickelt. Diese haben zum Ziel, Resilienz in sozialen Institutionen zu stärken und zu fördern. Viele der Konzepte und Werkzeuge lassen sich den drei Ebenen und den sieben Säulen von organisationaler Resilienz zuordnen und können für andere soziale Institutionen Anregung und Leitfaden sein, um selber künftig resilienter in Krisensituationen agieren zu können.

Best Practice – Organisationale Resilienz:

Organisation (extern / Umfeld):

Externe Kommunikation

Externe Kommunikation meint den Kontakt und Austausch von Nachrichten, Inhalten, Informationen zu Klient*innen, zu Auftraggebern, anderen sozialen Institutionen und Personen, die nicht zur eigenen Institution gehören. Dieser Austausch von Informationen kann auch auf der eigenen Homepage und mithilfe weiterer Medien, die für die Aufrechterhaltung des Kontakts hilfreich sind erfolgen. Eine resiliente Institution akzeptiert im ersten Schritt die Kontaktbeschränkungen die aufgrund der Covid Pandemie zum Alltag wurden und findet Alternativen.

Hierbei war es in den einzelnen sozialen Institutionen besonders wichtig, den vulnerablen Klient*innen nicht irgendwelche Möglichkeiten der Kontakterhaltung anzubieten, sondern auf die bestimmten Bedürfnisse angepasste Kommunikationstools. Die Notwendigkeit dieser Anpassung, nicht nur an die Situation, sondern auch an die Klient*innen Bedürfnisse wirken einer möglichen Isolation der Klient*innen entgegen, die für viele Klient*innen aller sozialen Institutionen wichtige tägliche Routine kann so aufrecht erhalten werden. Um in einem ersten Schritt das Tagesgeschäft weiter laufen zu lassen, ist es sinnvoll sich zuerst die externe Kommunikation zu den Klient*innen sicher zu stellen. Neben der Sicherstellung des Kontakts zu den Klient*innen ist es ebenfalls wichtig, den Klient*innen einen Platz für ihre Stimme und ihren Umgang mit Corona zu bieten, um immer über die Belange der Klient*innen als Institution informiert zu sein.

Klient*innen werden beispielsweise gefragt: Was bedeutet es für mich, in einer Zeit wie der Corona-Pandemie zu leben? Dadurch werden die Meinungen und Impressionen der Klient*innen verbalisiert und können weitergetragen werden.

- Beispiel der Diakonie Michaelshoven: Veröffentlichung eines Artikels zum „World Autism Day“ im Diakonie-Newsletter, um die Erfahrungen der einzelnen Kund*innen mit der Öffentlichkeit zu teilen

Trotz der Pandemie war es im externen Kontakt zu den Klient*innen wichtig die Alltagsstrukturierung als soziale Institution zu gewährleisten und somit eine tägliche Routine aufrecht zu erhalten. Dieses Vorgehen ließ die Institutionen handlungsfähig bleiben. Die Bedürfnisse nach Kontakt seitens der Klient*innen waren um ein Vielfaches erhöht. Diesen Bedarfen wurde bei allen Institutionen in einem ersten Schritt mithilfe von Telefon- und/oder Messenger-Diensten nachgekommen. Weiter Maßnahmen wurden eingeleitet, um den Alltag von Klient*innen auch während Corona zu strukturieren und um Klient*innen ein positives Gegengewicht zu den Corona-Einschränkungen zu geben, da diese für die Klient*innen mit spezifischen Bedürfnissen eine potenzielle Bedrohung darstellen können.

- Beispiel der Diakonie Michaelshoven: soziales Kompetenztraining in Alltagssituationen (Comic Strip Conversation, Social Story nach Carol Gray)
- Beispiel des Sozialwerks: Konzept der „außerbetrieblichen Berufsausbildung“
 - Tagesroutine aufrechterhalten, indem Klient*innen sich täglich von 8.30-15.30 registrieren und Arbeitsergebnisse einreichen
- Beispiele von Nestwärme: Gute-Nacht- Geschichten werden von Freiwilligen vorgelesen und als Video jeden Abend über Facebook geteilt
- Kreative und humoristische Ideen für Familien, wie man die Zeit drinnen während des Lockdowns verbringen kann

Alle sozialen Institutionen boten entsprechend ihres Klientel Online-Angebote, um den Klient*innen Informationen über Corona zu bieten, sie zu beraten und Hilfestellungen anzubieten. Dieses zielgruppenangepasste Vorgehen, macht die einzelnen Institutionen resilient, da nur so die Angebote tatsächlich aufrechterhalten werden können, wenn die Klient*innen diese auch nutzen. Hier einige Beispiele der sozialen Institutionen:

Resilienz Online

- Beispiel von Nestwärme: Jede*r kann sich auf der Internetseite informieren, wie die eigene Resilienz gestärkt werden kann.

Online-Videoberatung

- Beispiel von Nestwärme: Einzelgespräche per Video, um bei verschiedenen Problemen Hilfestellung zu gewährleisten. Dafür wurden Tools entwickelt, die in den sozialen Medien verfügbar sind
- Beispiel von AVIQ: Konkrete Praxishinweise was jede/r zur eigenen psychosozialen Unterstützung tun kann und welche Möglichkeiten es gibt zum Arzt zu gehen oder sich beraten zu lassen.
- Beispiel des Sozialwerks und Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Implementierung von verschiedenen Videoberatungssoftwarelösungen um mit Klient*innen einfach in Kontakt zu bleiben.

Darüber hinaus informierten die einzelnen Institutionen in leichter Sprache über Corona sowie ihre Schließungen und alternative Durchführungen. Ziel ist hierbei, dass sich das Klientel abgeholt und informiert fühlt und nicht wichtige Strukturen, Beziehung über Nacht ohne Informationen wegbrechen. Nicht nur die externe Kommunikation zu den Klient*innen wurde so aufrecht erhalten, sondern ebenfalls zu wichtigen Partnern.

Netzwerke und Kooperation

In Krisensituationen sind starke Bindungen dazu da, um uns Sicherheit zu geben. Das gilt ebenso für Individuen als auch für Unternehmen und für soziale Institutionen im Speziellen. Eine soziale Institution ist auf ein soziales Netzwerk angewiesen, um sich im Krisenfall sozial, informationell und materiell gegenseitig unterstützen zu können. Doch nicht nur für den Krisenfall möchte man als soziale Institution in Zukunft vorbereitet sein. Es ist ebenso notwendig, dass sich soziale Institutionen grundsätzlich an ihrer Umwelt orientieren und je komplexer die Umwelt, je unvorhersehbarer und turbulenter, umso größer ist der Wunsch nach Sicherheit. Sicherheit in einer unvorhersehbaren Umwelt kann auf lange Sicht nur über

längerfristige Kooperationen und eine optimale Einbindung in ein starkes Kooperationsgeflecht geschehen. Um ein solches aufzubauen und somit als Institution resilienter zu werden, können verschiedene Maßnahmen getroffen werden.

Aktive Beziehungspflege

Eine soziale Institution sollte stets eigeninitiativ ihre bestehenden Beziehungen pflegen. Nicht nur innerhalb der Organisation sollte kooperativ gearbeitet werden, sondern insbesondere auch nach außen hin. Kontakte sollten gehalten und Kooperationen umgesetzt werden. Statt sich stets in Konkurrenz zueinander zu sehen, sollten Projekte und Abläufe vermehrt durch kooperative Zusammenschlüsse entwickelt werden. Dadurch bleibt die Umsetzung nicht an einer Institution hängen, sondern Projektpartner*innen können auf das Know-how von mehreren Partnern zurückgreifen und auch weitere Handlungsfelder und Zielgruppen bedienen.

Rückgang von Kontakten vorbeugen

In Zeiten, wo persönlicher Kontakt und Meetings erschwert werden, sollten Kommunikationsmöglichkeiten so ausgebaut werden, dass die Kooperationspartner auf ähnliche Kooperationstechnologien zurückgreifen und sie somit einem Rückgang von Kontakten vorbeugen können.

- Bsp.: Systemisch-technisch war das Team von CORESIL stetig über die gemeinsame Software MS Teams verbunden, sodass die Kooperationspartner sich länder- und institutionsübergreifend austauschen konnten

„Cloud-Wissen“

Durch die unterschiedlichen Ausrichtungen von sozialen Institutionen ist auch der Ausprägungsgrad von Fachwissen von Organisation zu Organisation sehr verschieden. Statt sich jedoch ausschließlich auf seine eigenen Fähigkeiten und „Inselbegabungen“ zu konzentrieren, können Kooperationen zwischen den sozialen Institutionen dazu führen, dass den Zielgruppen sehr viel spezifischer und integrativer geholfen werden kann. Der Zusammenschluss vieler fördert die beste Versorgung von vulnerablen Menschen, sodass das inhärente Ziel von sozialen Institutionen – der Hilfe von vulnerablen Menschen – deutlich besser erreicht werden kann.

- Bsp.: CORESIL: Durch den Zusammenschluss der Projektpartner von CORESIL konnte den Zielgruppen der einzelnen Institutionen besser geholfen werden, dadurch, dass man das Fachwissen der anderen Organisationen einholte und bei sich angepasst umsetzen konnte. In einem weiteren Schritt wäre die Adaption des Gelernten auf andere soziale Institutionen ebenfalls wünschenswert, sodass das gesammelte Fachwissen auch anderen sozialen Institutionen zu Gute kommt.

Nachhaltigkeit

Resilienz und Nachhaltigkeit sind zwei große und vielfach interpretierte Begriffe, die nicht selten in einen direkten Zusammenhang gebracht werden. Und so viel ist richtig: Beiden Begriffen ist eine gemeinsame Entwicklungsgenese inhärent, denn die Resilienz nimmt in der Nachhaltigkeitsdebatte einen zunehmend größeren Raum ein. Angesichts der Zukunftserwartungen im Rahmen der Klimakrise ist dies nicht verwunderlich. Ebenso wichtig ist es aber, auch dafür Sorge zu tragen, dass das Umfeld, in dem die eigene Institution agiert, auch weiterhin Bestand hat und somit den eigenen Fortbestand sichert. Im Fall der

Klimakrise ist dies jedoch die Ökologie als Ganzes, der Fortbestand vieler ist derzeit bedroht. Dadurch ist das Engagement im Bereich der ökologisch-nachhaltigen Entwicklung für Organisationen besonders wichtig.

Hierbei sollte nicht vergessen werden, die anderen beiden Faktoren der Nachhaltigkeit – die sozialen und die ökonomischen – nicht zu vernachlässigen, denn auch dort müssen sich Organisationen neuen Gegebenheiten anpassen. Diese drei Aspekte – sozial, ökologisch und ökonomisch – vereinen sich zu einem ganzheitlichen Ansatz der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig bedeutet die Vorbereitung auf die sich verändernden Gegebenheiten in allen drei Bereichen, als Organisation resilienter zu werden. Die drei Aspekte der Nachhaltigkeit werden in Kapitel 1.2.2. näher erläutert, da sie in der Umsetzung vorrangig interne Organisationsprozesse betreffen. An dieser Stelle soll aber bewusst ihre Bedeutung für das externe Umfeld und die Umwelt betont sein, damit klar wird, dass das Engagement in diesem Bereich nicht nur ein Mehrwert für die Mitarbeiter*innen, sondern ebenso für die Überlebensfähigkeit und Resilienz des Umfeldes ist.

Organisation (intern):

Ausstattung, Räume, Nutzung

Arbeitsausstattung

Institutionen müssen flexibel auf die Bedarfe der Mitarbeiter*innen im Bereich Arbeitsausstattung reagieren, um einerseits die Weiterführung der Arbeit sicherzustellen und andererseits die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zu erhöhen, sich neuen Arbeitsformen gerne und schnell anzupassen.

- Beispiele hier sind.: Es wurden schnellstmöglich für ergonomische Bürostühle und eine gute Internetverbindung gesorgt, um die Arbeit im Home-Office angenehm und möglich zu machen

Konzeption der Büroräumlichkeiten

In Folge zunehmenden hybriden Arbeitens sollten sich auch soziale Institutionen die Frage nach der zukünftigen Rolle und Gestaltung der Büroräumlichkeiten stellen. Diese Gestaltung sollte sich nach den Bedarfen der Mitarbeiter*innen richten, also neben den Bedarfen auch eine Analyse der akustischen Rahmenbedingungen, der Raumtemperatur sowie der Lüftungssysteme beinhalten. Nur so kann erreicht werden, dass das Büro ein Wohlfühlort für alle Mitarbeiter*innen ist.

- Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben (DSL): Es wurde festgestellt, dass der Bedarf an Kollaborations- und Austauschflächen und Flächen für konzentriertes Arbeiten erhöht ist. Nachdem abzusehen ist, dass viele Mitarbeiter*innen auch nach der Corona-Pandemie weiterhin einige Arbeitstage im Home-Office verbringen werden, soll die Anzahl der Arbeitsplätze in Büros reduziert werden, um flexibler einsetzbare Flächen zu schaffen.

Nachhaltigkeit

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit für das Umfeld wurde in Kapitel 1.1.3. erläutert. Nachhaltige Entwicklung hat stets die Entwicklungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen im Blick, denn sie möchte erreichen, dass auch diese ihre eigenen Bedürfnisse ebenso befriedigen können, wie die jetzige. Eine resiliente Organisation möchte das Gleiche erreichen: Sie möchte sicherstellen, für die Arbeit der Zukunft so gewappnet zu sein, dass auch zukünftige Generationen noch eine „gesunde“ und arbeitsfähige Organisation vorfinden werden, in der sie gerne arbeiten möchten und können. Daher sollen an dieser Stelle nun einige Handlungsansätze gegeben werden, die intern zu einer nachhaltigeren Entwicklung beitragen können.

Nachhaltigkeit „von unten“:

Die Implementierung von Entwicklungsschritten im Sinne der Nachhaltigkeit kann nur umgesetzt werden, wenn auch die Mitarbeiterschaft dies möchte. Allerdings gestaltet sich der Umsetzungsprozess aufgrund mangelnder Akzeptanz in einer heterogenen Mitarbeiterschaft oft schwierig. Es ist daher sinnvoll, bei Einführung von nachhaltigen Entwicklungsschritten nicht auf Zwang, sondern auf Freiwilligkeit zu setzen und dies mithilfe von niedrigschwelligen Ansprachen umzusetzen.

- o Beispiel des Sozialwerks: Es wurde eine Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ gegründet, die niedrigschwellig die Mitarbeiterschaft ansprach und so auch andere Mitarbeiter*innen zur Einbringung weiteren Engagements motivierte. Für die Zukunft plant die Arbeitsgruppe regelmäßige Aktionen, um das Thema alltagsgebunden zu platzieren.

Ganzheitliche Betrachtung: Sozial, ökologisch und ökonomisch

Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur „Umweltschutz“. Heutzutage bedeutet Nachhaltigkeit die sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekte gleichwertig zu betrachten. Konkret heißt das, mit allen Ressourcen so schonend umzugehen, dass eine Institution nicht mehr nur kurzfristigen Profit macht, sondern auf langfristige Nachhaltigkeit setzt und so durch Verantwortungsübernahme in diesen drei essentiellen Bereichen unserer Gesellschaft zu einer Zukunft der Arbeit auch für die kommenden Generationen beitragen. Die Implementierung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie und ihrer Umsetzung stellt Führungskräfte oft vor große Herausforderungen. Nicht zuletzt müssen, neben oft finanziellen Hürden, auch die Mitarbeiter*innen von dieser Implementierung überzeugt werden. Daher lohnt es sich oft, neben auswärtigen Expertisen auch das Know-How der Mitarbeiterschaft in der Umsetzung einzubeziehen. Durch die Integration der Mitarbeiterschaft in den Prozess der Implementierung fühlt diese sich als Teil eines Teams und kann ihren Beitrag zu einer nachhaltigeren Entwicklung der Organisation beitragen. Durch den geleisteten Input erhöht sich auch die Identifikation der Mitarbeiterschaft mit der Organisation.

Nachhaltigkeits- und Umsetzungsstrategie

Da nicht alle Ziele in der Nachhaltigkeitsstrategie gleichzeitig umgesetzt oder erfüllt werden können, ist es sinnvoll, eine zeitliche Umsetzungsstrategie zu entwickeln. Dazu bietet es sich an, die Ziele zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in kurz-, mittel- und langfristige Ziele, also eine vertikale Zeitachse, einzuteilen. Hier bietet sich ein Cluster als Dreistufenmodell an, um eine Übersicht zu schaffen. Somit ergibt sich neben der horizontalen Achse (ökologisch,

ökonomisch und sozial) ein Clustermodell, in dem jederzeit ersichtlich ist, welche Ziele als nächstes anstehen und welche Ziele langfristig verfolgt werden.

Digitalisierung

Digitalisierung und Resilienz stehen in einem direkten Zusammenhang. Digitale Unternehmen sind resilienter, das zeigt besonders die Corona-Pandemie. Dazu ist allerdings ein grundlegend neues Verständnis von der Bedeutung der Digitalisierung notwendig. Digitalisierung und die digitale Vernetzung schafft neue gesellschaftliche Strukturen. Dadurch erhöhen sich nicht nur die Chancen auf neue Kommunikations- und Arbeitskanäle, sondern auch die Komplexität der gesamten technologischen Transformation. Je früher eine Institution sich auf das digitale Zeitalter einstellt und je offener sie für technische Neuerungen ist, umso agiler kann sie auf die digitale Transformation reagieren.

Bedarfsermittlung und -abdeckung:

Im Hinblick auf die Vereinheitlichung von digitalen Strukturen in der sozialen Institution eignet sich eine Bedarfsermittlung in Form einer Evaluation zu Beginn der Einführung neuer digitaler Elemente. Im Anschluss sollte auf diese Bedarfe mit einer zielgruppengerechten Abdeckung reagiert werden.

- o Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Diese erstellt Profile (Beginner*innen, Fortgeschrittene, Expert*innen), um so angepasst auf die Bedarfe der Mitarbeiter*innen eingehen zu können.

Arbeitsausstattung (s. auch 1.2.1.):

Neben der flexiblen Bedarfsausstattung ist die Sicherstellung der Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen mit dem technischen Equipment essentiell. Die technische Ausstattung sollte den Anforderungen des Arbeitsalltags entsprechen, damit sie den Arbeitsalltag beschleunigen und erleichtern kann.

Anwender*innenfreundliche Softwarelösungen sind sehr wichtig für die Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen, Projektpartner*innen und Klient*innen. Dies bedeutet, bereits bekannte Softwarelösungen und die Einführung neuer, der aktuellen Situation angemessenen Lösungen miteinander in Einklang zu bringen.

Eine Vereinfachung und Vereinheitlichung von IT-Strukturen ist außerdem besonders empfehlenswert, damit sie anwender*innenfreundlicher und niedrigschwelliger nutzbar sind.

- o Beispiel des Sozialwerks: Eine einheitliche IT-Struktur im Sozialwerk sieht mittlerweile so aus, dass über den internen Server alle Arbeitsprozesse laufen können. Das beinhaltet Mailverkehr, Dateiablage, Raumbuchung, Terminanfrage und -vergabe, Kalendersystem sowie eine Verknüpfung mit MS Teams, um Meetings direkt über den Server abrufen und beitreten zu können.

Für neue Softwarelösungen ist es notwendig, zusätzliche Unterstützung anzubieten, um Frust bei den Anwender*innen vorzubeugen. Dazu braucht es ein breites Angebot an digitalen Schulungen und Trainingsformaten, um die Anwender*innen adäquat auf ihrem individuellen Level abzuholen. Dadurch entgeht man einer Überforderung der Anwender*innen und sorgt für höhere Zufriedenheit.

Interne Kommunikation

Bei der gelingenden und resilienten externen Kommunikation ist es den sozialen Institutionen gelungen den Kontakt zu ihren Klient*innen sicherzustellen und ihren Dienstleistungen nachzukommen. Um eine Institution in der Krise zu sichern ist dies im ersten Schritt absolut notwendig. Nahezu gleichzeitig muss die Institution auch intern weiter funktionieren und die eigenen Mitarbeiter*innen werden zu einem wichtigen Resilienzfaktor für das Fortbestehen der eigenen Institution. Die gesamte Institution muss sich bei einer Krise an neue Bedingungen anpassen. Die gelingende Anpassung ist dabei wesentlich als Resilienzfaktor, daher ist es unabdingbar, dass die Mitarbeiter*innen weiterhin arbeitsfähig sind und bleiben. Die Anpassung gelingt jedoch nur, wenn Änderungen, Unvorhergesehenes und Adaptionen kommuniziert werden. Bei einer kontaktlosen Kommunikation ist es daher besonders wichtig auf organisationaler Ebene eine Kommunikationsstrategie zu haben und diese mit alternativen Durchführungsmethoden bei zu behalten um Sicherheit zu vermitteln.

Um die Anpassung im Sinne der Individualität einer Organisation zu erreichen, bietet sich eine Mitarbeiter*innenumfrage an. Diese haben beispielsweise die Dienststelle für selbstbestimmtes Leben und das Sozialwerk durchgeführt. So gelang es beiden Institutionen auf organisationaler Ebene die Kommunikationsstrategie an die Krisensituation im Sinne ihrer Einrichtung anzupassen und zu evaluieren.

Neben der flexiblen Anpassung auf struktureller Ebene als Resilienzfaktor ist bei der kontaktlosen internen Kommunikation die digitale Kommunikation und die Nutzung verschiedener Medien und Tool entscheidend.

Die verschiedenen Institutionen haben auf organisationaler Ebene als Führungsvorgabe schnell und flexibel die Anschaffung von verschiedenster Software zur Erhaltung und Stärkung der digitalen Kommunikation ermöglicht. Einige Schlüsselbeispiele sind Videosoftwarelösungen, Tutorials hierzu und oder Schulungen sowie die Ermöglichung von Plattformen oder Intranets. Auf organisationaler Ebene bot das Intranet in einzelnen Institutionen die Möglichkeit Vereinfachungen in Server Strukturen. Ein Intranet ist ein in sich geschlossener Server auf den nur Mitarbeiter*innen einer bestimmt Organisation Zugriff haben. Die wesentlichen Vorteile des Intranets sind beispielsweise, dass Informationen schnell, einheitlich und sicher Institutionsintern geteilt werden können. Weiter werden administrative Abläufe vereinfacht und können mit Links versehen werden, sodass eine Übersicht über Urlaubszeiten oder Reisekosten für jede/n Mitarbeiter*in einfach einsehbar sind und wichtige Abläufe ohne face to face Kontakt sichergestellt bleiben.

- Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Es werden nützliche Dokumente mit einer Liste von Mitarbeiter*innen, Dokumente über Sicherheit am Arbeitsplatz und Hinweise zu Ansprechpartner*innen (u.ä.) geteilt.

Das Intranet bietet so die Möglichkeit Informationen zu bündeln, zu kategorisieren und zu strukturieren, sodass die Mitarbeiter*innen formelle Informationen leicht und übersichtlich finden und weitergeben können. So wird vermieden, dass Mitarbeiter*innen in einer Informationsflut untergehen.

Einige Institutionen führten darüber hinaus eine Online Plattform zur Stärkung der internen Kommunikation ein und/oder stärkten die Mitarbeiter*innen in der Nutzung dieser.

- o Beispiel des Sozialwerks Aachener Christen und der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Die Einführung der Online-Plattform ermöglicht eine Partizipation der Mitarbeiter*innen, die sogenannte „Snips“ (Nachrichten) teilen oder liken können. Besonders für Mitarbeiter*innen im Außendienst oder an Außenstandorten ist das attraktiv und führt zu einer Bindung an die Institution.

Neben der Stärkung der internen Kommunikation auf organisationaler Ebene hinsichtlich Strukturen, Organisation und Gestaltung der leichten Informationsweitergabe ist die Stärkung der internen Kommunikation auf der Team Ebene, das heißt in kleineren internen Mitarbeiter*innen Gruppen besonders wichtig und hilft kontaktlose Krisenzeiten im Home-Office zu überstehen und sich dennoch zur Institution zugehörig zu fühlen.

Best Practice – Teamresilienz:

Arbeitsform

Zentraler Bestandteil einer resilienten Institution ist eine zukunftsweisende Arbeitsform, die die Mitarbeiter*innen zufriedenstellt und gleichzeitig die Effizienz in den Arbeitsabläufen steigert. Das klingt einfach, erfordert aber nicht selten ganz neue Unternehmensstrukturen, die bisherige Arbeits- und Prozessstrukturen in Frage stellen. Dies betrifft in erster Linie die Arbeit im Team, da dort die Arbeitsprozesse abgestimmt und umgesetzt werden. Wird die Arbeitsform eigenverantwortlicher und flexibler, müssen sich Teams immer wieder mit dieser Entwicklung auseinandersetzen. Das kann vor allem zu Beginn eine sehr große Umstellung im Arbeitsalltag bedeuten, da Grenzen verschoben und neu gesetzt werden. Beispiele, wie die Arbeit im Team dadurch resilienter werden kann, werden hier zusammengefasst.

Hybrides Arbeiten:

Hybrides Arbeiten ist eine Arbeitsform, die sich mittlerweile sehr viele Arbeitnehmer*innen vorstellen können. Sowohl die Möglichkeit, aus dem Home-Office zu arbeiten, als auch einen Arbeitsplatz in einem Büro zur Verfügung zu haben, sind von den Arbeitnehmer*innen gewünscht. Daher sollte die Wahl der Arbeitsform nach Möglichkeit flexibel gehandhabt werden, wobei natürlich allgemein geltende Regeln aufgesetzt werden können bzw. müssen. Da die Arbeitsform einzelner Mitarbeiter*innen in erster Linie das eigene Team betrifft, ist die Abstimmung innerhalb dessen von Nöten.

Vorbeugung von digitaler Müdigkeit:

Durch die ständige Arbeit mit digitalen Elementen, kommt es während der Corona-Pandemie vermehrt zu einer Art „digital fatigue“ (digitaler Müdigkeit) bei der Mitarbeiterschaft. Um die Mitarbeiter*innen motiviert zu halten und einer Übermüdung von Digitalisierung vorzubeugen, braucht es alternative Arbeitsformen, die dieser Übermüdung entgegenwirken.

- o Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben: Diese hat während der Corona-Pandemie die Mitarbeiterschaft dazu ermutigt, alle Arbeiten, die an der frischen Luft erledigt werden können, im Freien zu verrichten.

Insbesondere wenn es sich um Besprechungen über Strategie oder Projektarbeit handelt, können diese im Freien effizient sein. Bei schwierigen Sachverhalten ist es oft gut, das Setting zu wechseln und Meetings persönlich, dafür aber im Freien abzuhalten.

Arbeitsform nach digitaler Kompetenz:

Nicht alle Mitarbeiter*innen im Team sind in ihrer digitalen Entwicklung auf dem gleichen Stand. Bei vielen Mitarbeiter*innen war der Einsatz von digitalen Elementen vor März 2020 nur auf das Nötigste reduziert. Daher lohnt es sich in der Teamarbeit nicht nur die Förderung von Digitalisierung zu unterstützen, sondern ebenso eine Strategie zu entwickeln, die digital weniger affine Mitarbeiter*innen mitnimmt und einbindet.

- Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben: Diese hat verschiedene Möglichkeiten geschaffen, um jede*n Mitarbeiter*in in die digitale Arbeitsform einzubinden. Dazu wurden im Intranet Tools eingebunden, wie ein Adventskalender, Videos oder Spiele, die barrierefrei und spielerisch für jede*n zugänglich sind. Um die Mitarbeiter*innen in ihrer digitalen Kompetenzentwicklung zu unterstützen, wurde dahingehend verstärkt informiert. Gleichzeitig wurden informelle Informationen mehr und mehr digital geteilt. Zusätzlich wurde ein Kompetenzteam eingerichtet, das sich mit der Problematik der digitalen Nutzung, mit Schulungen und mit der Möglichkeit, schnelle Antworten auf digitale Probleme zu finden, beschäftigt. Dies förderte die Arbeit für alle im Team ungemein, weil so die Barrieren zur gemeinsamen Nutzung von digitalen Elementen überwunden wurden und die digitale Arbeitsform für viele im Team attraktiver gemacht werden konnte.

Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation ist nicht nur auf der organisationalen Ebene im Sinne der Sicherstellung der Kommunikationsstruktur und des reibungslosen Informationsflusses bedeutend, sondern ebenfalls auf der Teamebene. Insbesondere der Wissensaustausch und die Verbesserung von Kommunikationsprozessen kann in einem ersten Schritt nur auf der individuellen und Teamebene geschehen. Nur von innen heraus kann so ein resilientes Wissens- und Kommunikationsmanagement in einer Institution gelebt werden. Erst bedarf es einer soliden Kommunikationsinfrastruktur, die auf Vertrauen beruht und sich am Besten in Kleingruppen aufbauen lässt, um im zweiten Schritt als Team und daher als Institution resilient mit Krisen umzugehen. Wenn sich die einzelnen Mitarbeiter*innen als wichtige Säule erleben, ernst genommen werden und eine Art Teamebene zum Vorstand hergestellt werden kann. Dieses Vorgehen bietet eine Ressourcenstärkung auf der Teamebene.

Daher wurde der Austausch zum Vorstand erhöht, gestärkt und neue meist digitale Kontaktmöglichkeiten geschaffen. Die Möglichkeiten in den Dialog zu treten unterscheiden sich von Institution zu Institution. Es kann jedoch festgestellt werden, dass alle in Krisenzeiten die interne Kommunikation auch auf der persönlichen Ebene, wenn auch kontaktlos erhöhen bzw. stärken. Hier werden einige Beispiele genannt:

- Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Wöchentlicher Austausch des Vorstands zu den Mitarbeiter*innen im Umgang mit der Krise (Der Austausch, der sonst alle 2 Monate stattfand wurde aufgrund der Krise stark erhöht.)
- Beispiel von Nestwärme: Wöchentliches Treffen mit Kolleg*innen, die sich speziell mit dem Thema Corona befassen, Einführung von Treffen des Pandemieausschusses (ASA) an dem Sicherheitsbeauftragte, Betriebsärzte und Hygieneberater teilnehmen
- Beispiel Sozialwerk: Einführung des Kommunikationsforums mit zwei Untergruppen, die sich Themen, Sorgen und Nöten der Mitarbeiter*innen widmen und in einer Gruppe gemeinsam mit dem Vorstand die Kommunikation, die Identifizierung mit dem Sozialwerk und den Zusammenhalt innerhalb des Sozialwerks stärken

Der Austausch unter Kolleg*innen mit und ohne Vorstand schafft Gruppenstrukturen und kollektive Effizienz. Gruppen widmen sich aktuellen Krisenthemen und/ oder Themen, die in einer Institution angegangen werden sollen, wie beispielsweise das Schaffen einer Feedbackkultur oder die Kommunikation insgesamt zu stärken. Diese Kommunikationsstärkung erfolgt informell, das Gruppen und die gemeinsame Auseinandersetzung im Team stärkt die Kommunikation zusätzlich wird die Kommunikation als Verbesserungsansatz an sich besprochen und als Prozess verbessern. Diese Teamarbeiten ermöglichen neben Kommunikation, auch eine Verbesserung des Informationsflusses. Dieses Ermöglichen von Austausch ist für das Bestehen einer Krise bedeutend und so muss diesem auch eine hohe Priorität eingeräumt werden. Einige Institutionen sind für die Erhaltung des Austausches weitere alternativ Wege gegangen.

- Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Um den Austausch trotz Corona weiter zu ermöglichen, wurde empfohlen Besprechungen draußen durchzuführen.
- Beispiel Sozialwerk Aachener Christen: Wichtige Treffen durften mit Abstand und unter Einhaltung eines Mindestabstands im Freien stattfinden und/oder wurden im Einzelfalls vom Vorstand genehmigt.

So gelingt es den einzelnen Institutionen insgesamt auf der organisationalen, wie auf der Teamebene ihre interne Kommunikation entsprechend ihrer Bedarf zu stärken und nicht aus dem Blick zu verlieren, um so Krisen zu überwinden.

Best Practice – Individuelle Resilienz:

Gesundheit

Die Corona-Pandemie ist neben einer Kommunikationskrise nicht zuletzt und vordergründig eines: Eine Gesundheitskrise. Nicht nur in diesem Zusammenhang haben es sich viele Unternehmen zum Ziel gemacht, das Thema Gesundheit verstärkt in den unternehmerischen Kontext einzubinden. Auch für soziale Institutionen ist es wichtig, die

Gesundheit ihrer einzelnen Mitarbeiter*innen zu fördern. Gerade Mitarbeiter*innen in sozialen Institutionen arbeiten häufig mit vulnerablen Personengruppen und sind daher oft mit belastenden Situationen konfrontiert, weshalb sie wiederum auf eine starke Gesundheitsförderung angewiesen sind. Um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen trotz belastender Situationen zu erhalten, gehört zur Resilienzbildung in sozialen Institutionen daher auch eine gute Gesundheitsstrategie für ihre Mitarbeiter*innen zu entwickeln. Einige Anregungen zur Gesundheitsförderung von Mitarbeiter*innen sind hier aufgelistet.

Ganzheitliche Gesundheitsstrategie:

Im Gegensatz zu einer „einfachen Gesundheitsstrategie“ beinhaltet die ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit sowohl die Aufrechterhaltung der physischen Gesundheit als auch die Stärkung der psychischen Gesundheit.

Entwicklung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung:

Während der Corona-Pandemie limitierten sich die Möglichkeiten zur Förderung der eigenen Gesundheit. Sportkurse fielen beispielsweise aus und Bewegung war zeitweise nur in den privaten Räumlichkeiten möglich. Zeitgleich verlor man den Kontakt zu Mitmenschen, die man vorher durch Freizeitaktivitäten aufrechterhalten hatte. Daher setzten viele Organisationen auf die Entwicklung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die aber auch nach der Corona-Pandemie weiter erhalten bleiben sollen.

- Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben: Diese richtete eine Arbeitsgruppe ein, die sich um die Entwicklung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung kümmerte. Die sechs Kolleg*innen treffen sich monatlich, um einen Plan für ein systematisches Angebot an Aktivitäten rund um körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden zu entwickeln. Die Idee ist ein sechsmonatiger Aktionsplan mit zehn Aktivitäten für die Mitarbeiter*innen. In diesem Zusammenhang organisierte die Gruppe tägliche Kaffeetreffen, Konzerte, Meditationssitzungen und vieles mehr. Die Gruppe berät gleichzeitig noch die Führung und die Koordinator*innen der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben, um weitere Aktivitäten in den Teams zu implementieren. Dadurch werden die Motivation und das Engagement der einzelnen Mitarbeiter*innen aufrechterhalten – ebenso wie ihr gesundheitliches Wohlbefinden gefördert.
- Beispiel der AVIQ: Die AVIQ richtete eine Beratung für ihre Mitarbeiter*innen ein, der sich „Rat der Woche“ nannte und in der Regel mittwochs stattfand. In diesem „Rat der Woche“, der über das Intranet (Sharepoint) verbreitet wurde, ging es um das Wohlbefinden im Allgemeinen oder um die geistige Gesundheit. So gab es beispielsweise Ratschläge zum „Bewegen und Trainieren“ während der Pandemie, um die Mitarbeiter*innen von ihrer statischen Arbeit am Schreibtisch zu Bewegung zu motivieren. Außerdem gab es auch Atemübungen oder Ratschläge zur Förderung einer gesunden Ernährung.
- Beispiel von Nestwärme: Die Fürsorge für andere – das inhärente Ziel sozialer Institutionen – fängt im besten Fall bei einem selber an, denn wer für sich selber gut sorgen kann, kann sich auch besser um andere kümmern. Die Nestwärme hat ein Konzept entwickelt, welches den Namen „Selbstfürsorge“

trägt. Eine Brainstorming-Gruppe analysierte, ob Partner der Nestwärme teilnehmen könnten und kontaktierte langjährige Partner, um Workshops für die Mitarbeiter*innen anbieten zu können. Daraufhin konnten kostenlose Workshops zur Selbstfürsorge für die Mitarbeiter*innen angeboten werden. Das Fazit war: Wohlbefinden ist nicht nur „nice-to-have“, sondern immer wichtiger für motivierte und gesunde Mitarbeiter*innen.

Fazit

Organisationale Resilienz in sozialen Institutionen wird durch verschiedene Faktoren gefördert. Zusammenfassend ist zu sagen, dass es nicht den einen Faktor gibt, der organisationale Resilienz ausmacht, sondern es ein Zusammenspiel ist, das sich auf den drei Ebenen – individuell, team und organisational – abspielt.

Resilienz ist lernbar und jede Institution wird vor individuelle Herausforderungen gestellt, somit muss sie sich an ihre entsprechende Situation anpassen. Ein allgemeingültiges Patentrezept für organisationale Resilienz gibt es daher nicht.

Jede soziale Partnerinstitution in CORESIL ist im Verlauf der Corona Pandemie ihren individuellen Weg in Richtung einer resilienten Organisation gegangen. Dennoch gibt es, wie der Resilienzguide gezeigt hat, durchaus Gemeinsamkeiten und Leitlinien, an denen man sich als soziale Institution orientieren kann: Als wesentliches Element kann festgehalten werden, dass es hilft, die eigene Mitarbeiterschaft sowie ihre Bedarfe zu kennen und darauf einzugehen. Hilfreich kann hierbei die Bedarfsermittlung mittels einer Mitarbeiter*innenumfrage sein. Ebenso gibt es verschiedene Schlüsselemente, die auf den drei Ebenen zielführend zu Resilienz in sozialen Institutionen beitragen. Auf der organisationalen Ebene und im Bereich der externen Arbeitskontexte sind dies die externe Kommunikation, Netzwerke und Nachhaltigkeit. Parallel dazu müssen aber auch die internen Arbeitskontexte, wie interne Kommunikation, Digitalisierung, Arbeitsformen und Gesundheit angegangen werden.

Insgesamt wird festgehalten, dass der Weg zu einer resilienten Organisation ein langer Prozess ist, der durchaus auch durch Stagnation gekennzeichnet ist. Wenn man sich dieser aber reflektiert annimmt und sich mit ihr auseinandersetzt, kann man als Organisation aus diesen Erfahrungen lernen und sie als Chance nutzen. Dadurch wird man als soziale Institution letztendlich widerstandsfähiger und für den nächsten Krisenfall gut gerüstet sein.

Quellenangaben

Cronenberg, B. (2020). Organisationen digital und resilient transformieren. Ein Kompass zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer.

Christiane Flüter-Hoffmann / Andrea Hammermann / Christina König / Mona Muckel / Franka Niepmann / Pia Niessen / Nicole Ottersböck / Anna Peck / Stephan Sandrock / Nora Johanna Schüth / Oliver Stettes (o. J.): Resilienzkompass, Institut für angewandte Arbeitswissenschaften Publik.

Hoffmann, G. P. (2017). Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Wiesbaden: Springer.