

# EIN FRUCHTBARER BODEN FÜR INNOVATION

## RESILIENZ ALS GRUNDLAGE FÜR DIE ENTWICKLUNG EINER AGILEN UND ERFOLGREICHEN ORGANISATION AM BEISPIEL VON DIAKONIE LAHN DILL UND SIEMENS ENERGY

WOLFGANG MUY, SYLVIA KÉRÉ WELLENSIEK

**Die HBT Human Balance Training-Akademie steht seit 15 Jahren für fundierte Entwicklung von persönlicher und organisationaler Resilienz. In einer herausfordernden Arbeitswelt ist Resilienz die Kernkompetenz, die bei den Mitarbeitenden, Führenden, den Teams und der Organisation als Ganzes eine nachhaltige Basis schafft, um agiles Management, Innovationsfähigkeit, Engagement und Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken. Diese Wirkung wird in diesem Artikel beispielhaft an einem Transformationsprozess der Diakonie Lahn Dill und an einem Erfahrungsbericht über Online-Trainings zur Resilienz bei Siemens Energy vermittelt.**

Schon seit 25 Jahren hat sich die Diakonie Lahn Dill (DLD) mit ihren 125 Beschäftigten der Innovation verschrieben und ist für ihre deutschlandweiten Modellprojekte bekannt. Innovation in der eigenen Organisation war allerdings nur sporadisch im Visier. Das änderte sich eindrucksvoll, als das Unternehmen vor vier Jahren den Blick auf sich selbst richtete und sich auf den Weg zu einer resilienten Organisation machte. Auslöser war eine Erhebung im Frühjahr 2016 zu den Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz, die deutlich machte, dass in allen Unternehmensbereichen gravierende Probleme bestanden. Der Krankenstand lag mit 21,60 Tagen über dem bundesweiten Durchschnitt, auf Stellenausschreibungen bewarben sich unterdurchschnittlich wenig qualifizierte Bewerber. Nur 10 % der Mitarbeitenden nutzten die angebotenen Informations- und Kommunikationskanäle im Intranet. Eine Art Silodenken in den verschiedenen Abteilungen der schnell gewachsenen Organisation hemmte die Innovationskraft und die Identifikation mit der Gesamtorganisation.

Es wurde klar, die Organisation musste Zugang zu eigenen Stärken und Ressourcen finden, flexiblere Strukturen schaffen, die Kommunikation verbessern und die Führungskultur einer kritischen Bestandsaufnahme unterziehen. Den unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten in verschiedenen Lebensphasen musste neu Rechnung getragen werden.

Wolfgang Muy, der die Fachstelle für Innovation, Entwicklung und Inklusion innehat, erhielt die Aufgabe das Gesundheitsmanagement in der DLD neu aufzubauen. Durch eingehende Recherche wurde ihm klar, wie wichtig in diesem Bereich die Resilienzbildung ist. Er absolvierte deshalb eine Ausbildung zum Resilienzcoach bei der HBT-Akademie und lernte das dort vermittelte hocharbeitende und differenzierte Resilienzmodell kennen, das ganzheitlich, mehrperspektivisch und praxisorientiert auf verschiedenen Ebenen ansetzt:

1. Die Trainings zur **persönlichen Resilienz** widmen sich intensiv der Einzelperson mit ihren speziellen Herausforderungen. Ob Vorstand bzw. Geschäftsführer, Führungskraft oder Mitarbeiter – jeder wird in seiner individuellen Rolle und Verantwortung gestärkt und zu einer eigenen Balance in Leistung und Gesundheit befähigt.
2. Die **soziale Resilienz** setzt an der Interaktion der einzelnen Akteure und Teams an. Ein Zeichen von unternehmerischer Resilienz sind vielfältige, funktionierende, tragende Netzwerke, die unter starker Belastung nicht handlungsunfähig werden oder gar reißen. Ein lebendiges, Komplexität integrierendes Beziehungssystem spielt täglich auf der reichen Klaviatur von gemeinsamer Reflektion, emotionalem Verstehen, kluger, schneller Abstimmung, klarer Priorisierung und entschiedenem Handeln.

3. Resilienz-Management wird als strategisches Thema begriffen und aktiv im Unternehmen implementiert. Die Perspektive der bewussten Ressourcensteuerung wird als tragendes Fundament verstanden, um Ziele und Anliegen auf finanzieller, fachlicher, kultureller und menschlicher Ebene zu erreichen. Eine **resiliente Organisation** konfiguriert ihre Strukturen und Prozesse so, dass das System auch unter Druck und in Krisenzeiten flexibel Handlungsoptionen entwickelt und umsetzt.

5. **Multimediales Lernen** ermöglicht eine schnelle Durchdringung auch von großen Organisationsstrukturen. Die über viele Jahre gereifte HBT-Methode verzahnt Vorträge, Präsenzseminare, Teamtrainings und Einzelcoachings nahtlos mit digitalen Lernvideos, Web-Seminaren und Telefon-Sessions.

Während der einjährigen Ausbildungszeit reifte das Konzept für die Diakonie heran. Ein Antrag auf Zuschussung aus dem Programm **rückenwind+** des Europäischen Sozialfonds wurde im zweiten Anlauf bewilligt. Wissenschaftlich begleitet wurde das dreijährige Projekt durch das Institut für Psychologie, Arbeits- & Organisationspsychologie an der Goethe Universität Frankfurt.

### Verlauf des dreijährigen Prozesses

Zunächst fand sich eine Steuerungsgruppe aus acht Personen aus allen Ebenen der Mitarbeiterschaft zusammen. Bisher war das Motto der DLD „Stark für Andere“; diese Ausrichtung wurde nun erweitert: „Stark für Mich – Stark für Uns – Stark für Andere“. Allen Beteiligten war klar, dass es zum einen um einen Strukturwandel geht, vor allem aber um einen Kulturwandel hin zu einer ressourcenorientierten Organisation. Ein Prozess, in den möglichst alle Mitarbeiter – vom Azubi bis zur Geschäftsführung – mit einbezogen werden sollten. Extrem hilfreich war der strukturierte Aufbau und die klar formulierten Inhalte des Projektes, die bei einer Kickoff-Veranstaltung im Mai 2017 allen Mitarbeitern vorgestellt wurden.

Der Trainingsparcours zur persönlichen Resilienz fokussiert drei Themenfelder: Achtsame Selbststeuerung, Bewusste Beziehungsgestaltung sowie Konsequenz in Entscheidung und Umsetzung. Der Grundparcours für Mitarbeitende widmet sich in zehn Stufen dem persönlichen Energiehaushalt, der Klarheit in Rollen und Aufgaben, den bewussten Grenzverläufen, dem Geben und Nehmen im Gleichgewicht, der kompetente Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit, der gelungenen Kommunikation als Basis effizienter Interaktion, der Loslösung von einschränkenden Denk- und Handlungsmustern, dem Verständnis von Handlungsspielräumen und der Erschließung zuverlässiger Kraftquellen.



**Konsequenz in Entscheidung und Umsetzung**

- Veränderbare und unveränderbare Welt
- Werte-Netz
- Entscheidungssicherheit
- Raus aus der Box



**Achtsame Selbststeuerung**

- Persönlicher Energiehaushalt
- Rollenklarheit
- Innere Antreiber
- Achtsamer Tagesablauf

**Bewusste Beziehungsgestaltung**

- Blickpunktwechsel
- Grenzen setzen, achten, öffnen
- Gesprächsampel
- Persönliches Netz-Werk

Das zweitägige Training wurde allen Mitarbeitern angeboten, insgesamt nahmen 101 Beschäftigte daran teil. Diese Schulungen fanden bewusst bereichsübergreifend statt. Flankierend zur persönlichen Entwicklung wurde mit den gleichen Themen auch die soziale Resilienz in den Blick genommen.

**Konsequenz in Entscheidung und Umsetzung**

- Ausrichtung und Handlungsspielräume
- Werte-Netz
- Entscheidungsklarheit
- Konsequente Umsetzung



**Achtsame Teamführung**

- Sozialer Energiehaushalt
- Klarheit in Rollen, Zielen + Erwartungen
- Gemeinsame Antreiber
- Achtsame Zusammenarbeit

**Bewusste Beziehungsgestaltung**

- Aktive Konfliktklärung
- Klare Grenzverläufe
- Gesprächsampel im Team
- Bewusste Schnittstellen

Die parallel installierten Teamkultur-, Gesundheits- und Work-Life-Balance-Zirkel sowie Kommunikationsforen begleiten den Entwicklungsprozess.

Die Führungskräfte schulten sich insgesamt sechs Trainingstage und erweiterten die Themen mit Stressmanagement, Führen durch Vorbild, gelebte Werte und Umgang mit Veränderungen. Im Kern ging es darum, die Resilienz von Mitarbeitenden und der Organisation zu fördern. Die Belastungen der Mitarbeitenden im Sozialbereich waren und sind hoch. So hoch, dass der Geschäftsführer am Anfang von *rückenwind+* die Segel

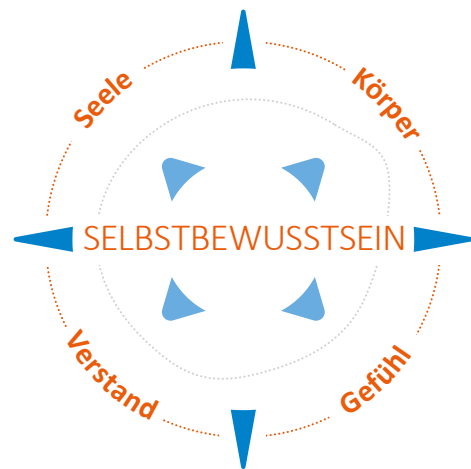
streichen musste: Er war leergelaufen und brauchte zwei Monate Auszeit. Er ging mit dieser Grenzerfahrung offen im Unternehmen um und ermutigte die Führungskräfte und Mitarbeitenden, sich bewusst dem Thema Burnout zu stellen. Solche eine Ehrlichkeit fördert schwierige Themen zutage und führt zu Diskussionen an der Tabuzone.

Am Modul organisationale Resilienz nahmen insgesamt 110 Beschäftigte teil. Als Grundlage diente der HBT-Kompass mit den vier Elementen Unternehmenskultur, Gesundheit und Work-Life-Balance, Kommunikation und Prozesse sowie Beziehung und Führung.

Dabei sollten diese Perspektiven in ihrer gegenseitigen

UNTERNEHMENS-KULTUR

GESUNDHEIT UND LIFE-BALANCE



KOMMUNIKATION UND PROZESSE

BEZIEHUNG UND FÜHRUNG

Abhängigkeit und Durchdringung erfasst werden. Die DLD wollte ihren Organisationsprozess in der Führungskultur, in der internen und externen Kommunikation, im Qualitäts- und Gesundheitsmanagement, in der innovativen Weiterentwicklung ihrer Angebote und den Arbeitsstrukturen verbessern.

Bei diesem Modul ging es um Aufgaben, Ziele und Visionen des gesamten Teams, um die persönliche und gemeinsame Belastungsfähigkeit und eine offene Stärken- und Schwächenanalyse, um „Energieräuber“ zu identifizieren und schrittweise aufzulösen. Weitere Themen waren ein aktiver Umgang mit Konflikten, die Rollenklärung und Optimierung der Besetzung und eine kreative Bewältigung von Stress, Druck und Überbelastung.

**Wirkfaktoren des Transformationsprozesses**

Durch die hohe Teilnehmeranzahl an den Resilienz-Schulungen war die Durchdringung der Wirkfaktoren in der Organisation sehr hoch. Dabei wurde deutlich, dass

man in einigen Teams Konflikten auswich und dass es auch bei den Führungskräften ein Konkurrenzdenken zwischen verschiedenen Einrichtungen gab.

Durch die Arbeit der vier Zirkel „Gesundheit“, „Work-Life-Balance“, „Kommunikation“ und „Teamkultur“ war in den Jahren 2018 und 2019 ein Viertel aller Mitarbeitenden und Führungskräfte aktiv an den innovativen Entwicklungen und Angeboten beteiligt. Die Zirkel erarbeiteten Vorschläge von Maßnahmen zur Stärkung des sozialen Netzwerkes und zur Unterstützung der lebenszyklusorientierten Personalarbeit. Es wurden neue Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erstellt und neue Ansätze in der Work-Life-Balance und in der Gestaltung des Arbeitsplatzes angeregt.

Durch diese Prozesse, an denen verschiedene Einrichtungen beteiligt waren, konnten viele der Beschäftigten über den Tellerrand ihres eigenen Arbeitsbereichs schauen, was sich positiv auf die Verbundenheit im Gesamtunternehmen auswirkte. Die Ehrlichkeit bei der Suche nach den Schwachstellen in den Abteilungen und auch bei den Führungskräften führte zu einer erhöhten Authentizität des Prozesses. Die Resilienz-Trainings für die Mitarbeitenden wie für die Teams halfen dabei, Veränderungen mit mehr Gelassenheit anzugehen und offen neue Wege auszuprobieren.

### **Störfaktoren auf dem Weg**

Anfangs gab es kritische Stimmen: Wir führen gerade ein neues Softwaresystem ein und dann noch parallel das *rückenwind+*-Programm! Und dann haben wir noch den Systemwechsel in der Eingliederungshilfe durch das Bundesteilhabegesetztes, das enormen Aufwand und Neuland bedeutet. In der Umsetzung wurde aber erkannt, dass sich die Prozesse von *rückenwind+* keineswegs störend auf die weiteren Herausforderungen auswirkten. Sie führten im Gegenteil zu mehr Innovation und veranlassten Mitarbeitende dazu, neue Perspektiven auf ihre Arbeit und die Organisation zuzulassen. Das gestärkte Zusammengehörigkeitsgefühl erbrachte neuen Lösungen und erhöhte die Flexibilität auch bei anderen schwierigen Aufgaben.

Der Prozess führte zu vernetzten Angeboten in der DLD, speziell in der Arbeit mit psychisch erkrankten Menschen. Durch die intensivierten, übergreifenden und flexibilisierten Angebote erreichte die DLD im Umgang mit den Auswirkungen des Bundesteilhabegesetzes einen wichtigen synergetischen Marktvorteil, der sich durch die höhere Zufriedenheit und Stärkung der Beschäftigten ergab.

Mitten im Prozess von *rückenwind+* entschied der zuständige Kirchenkreis eine Kürzung des Etats der DLD um 160.000 € jährlich. Nach Entrüstung, Verärgerung und Wut folgte relativ bald ein konstruktiver Prozess unter Zuhilfenahme der Schulungstools des Resilienztrainings im Umgang mit Herausforderungen. Durch diese Konzentration auf die eigenen Anpassungsressourcen fand die Organisation zu einem konstruktiven Umgang mit den finanziellen Herausforderungen.

Die Corona-Krise brachte weitere Störfaktoren in der Zeit nach dem *rückenwind+*-Prozess. Auch hier wurde relativ schnell deutlich, dass die Früchte der Resilienz- und Teambildung zum Tragen kamen. Relativ offen und unkompliziert waren Beschäftigte und Führungskräfte in der Lage, sich mit den immensen Herausforderungen auseinanderzusetzen und bereichsübergreifend neue Lösungen zu finden. Das war durch eine neue Unternehmenskultur möglich, in der durch den beschriebenen Transformationsprozess nunmehr Ehrlichkeit, Transparenz, kollegiale Teamgeist und ein stärkerer Zusammenhalt zwischen den Unternehmensteilen die Kreativität und Einsatzbereitschaft aller förderte.

### **Ergebnisse für die Mitarbeitenden und die Organisation**

Nach zweieinhalb Jahren wurde in der DLD aus einzelnen Führungsmenschen eine Führungsmannschaft. Kolleginnen aus allen Ebenen wirkten am Prozess mit und waren beteiligt. Das Silodenken in konkurrierenden Einrichtungen wurde zum Schulterschluss der Einrichtungen, sodass man aktuelle Herausforderungen innovativ und agil begegnen konnte. Agiles Management ist letztendlich erst dann effizient umsetzbar, wenn zuvor die Resilienz der Mitarbeitenden, der Führenden und der Teams und somit der ganzen Organisation gestärkt wurde, inklusive der Implementierung von Praktiken und Prozessen, die diese Resilienz erhalten. Erst auf dieser Grundlage sind alle Beteiligten den neuen Anforderungen flacherer Hierarchien, höherer Eigenverantwortung und flexibler Arbeitsprozesse des agilen Managements wirklich gewachsen.

Schon im Laufe 2019 konnte eine zunehmende Beteiligung an übergreifenden Veranstaltungen in allen Unternehmensbereichen festgestellt werden. Bei der Abschluss-Veranstaltung im November 2019 gab es ermutigende Rückmeldungen mit Blick auf die veränderte Unternehmenskultur: „positive Aufbruchsstimmung“, „Zirkel haben viel bewirkt!“, „Vorstand ist ‚greifbarer‘ geworden“, „Vernetzung der einzelnen Unternehmens-



teile zu einem großen Ganzen“, „gewachsenes Gemeinschaftsgefühl, stärkere Identifikation mit der DLD“, „Zeit & Mut für Veränderung/neue Projekte“, „80% schätzen die praktische Anwendbarkeit der Schulungen und 90 % möchten weitere Vertiefungen in den Folgejahren“ – dies sind nur einzelne Stimmen der anonymen internen Auswertung.

Eindrucksvoll sind die ersten Analysewerte der wissenschaftlichen Untersuchung der Goethe Universität, die im Spätherbst 2020 der Öffentlichkeit vorgestellt werden. 70% der 125 Mitarbeitenden und Führungskräfte der Diakonie Lahn Dill nahmen an der Erstanalyse im Frühjahr 2017 und der Endbefragung im November 2020 teil. Die umfangreiche Befragung zeigt substantielle positive Veränderungen im Hinblick auf das Erleben einer verbesserten Arbeitsatmosphäre. Die emotionale Erschöpfung wird als wesentlich niedriger erlebt, organisationale Ungerechtigkeit hat deutlich abgenommen, die Unsicherheit, Ziele zu erreichen, ist erheblich gesunken, Zeitdruck wird geringer erlebt, der Umgang miteinander hat sich erheblich verbessert und die Unterstützung durch Vorgesetzte wird sehr gut bewertet.

Bemerkenswert sind auch die aktuellen Veränderungen im Blick auf die Attraktivität als Arbeitgeber: statt fünf Bewerbungen auf eine neue Verwaltungsstelle sind es jetzt 90! Ein Hauptgrund dafür ist, dass die Bewerber die DLD durch das Angebot von effektiven Prozessen der persönlichen und organisationalen Resilienz als attraktiven Arbeitgeber einschätzen. Auch im Hinblick auf die Entwicklung des Krankstandes gab es spürbare Verbesserung. So nahmen die Krankheitstage im Vergleich zu Beginn des Prozesses um 20% ab.

Mit der gezielten Resilienz-Schulung wird also ein nachhaltiges Kompetenzsystem aufgebaut, das einen Strukturwandel hin zu einer agileren Arbeitsweise dadurch ermöglicht, dass ein Kulturwandel einsetzt. Wenn die Resilienz der Mitarbeitenden, der Führenden, der Teams und der Organisation wirksam gestärkt wird, sind alle Beteiligten in der Lage, in ihrer Zusammenarbeit eine neue Ebene der Zufriedenheit, des Engagements, der Kreativität und Innovationsbereitschaft zu erreichen. Hier zeigt sich, inwieweit Resilienz tatsächlich der Hebelpunkt ist, von dem aus eine Organisation neu aufgestellt werden kann.

### **Resilienz? ... Viel mehr als nur ein Trend!**

Diese positive Dynamik konnten auch die Führenden und Mitarbeitenden der Siemens Energy Ausbildung erleben. Hier zeigte sich, dass solche tiefgreifenden

Effekte auch durch Online-Trainings erzielt werden können, wie sie die HBT-Akademie seit einigen Jahren dem Team der Siemens AG zur Verfügung stellt. Der folgende Erfahrungsbericht von Christoph Kunz, Ausbildungsleiter von Siemens Energy, zeigt, wie umfassend Resilienz den Arbeitsalltag und die Unternehmenskultur verändert:

„Als ich im Frühjahr 2019 immer wieder Artikel über das Thema Resilienz las und gefühlt in jedem Weiterbildungskatalog das Wort Resilienz auftauchte, wollte ich mich tiefergehend damit beschäftigen. Eher durch Zufall stolperte ich über ein in meinem Unternehmen für Mitarbeiter angebotenes Online-Training zum Thema Resilienz von der Human Balance Training (HBT) Akademie. Durch eine klare Struktur bringt das HBT den Teilnehmenden die Grundlagen der Resilienz Schritt für Schritt näher. Für mich war schnell klar, dass die innere Widerstandskraft in der heutigen und in der zukünftigen Arbeitswelt für viele eine zentrale Schlüsselqualifikation ist. Wir sprechen von Agilität und spüren den Einfluss der VUCA-Welt auf unseren beruflichen und privaten Alltag. Wer aber kümmert sich dabei um sich selbst? Wer schaut darauf, die Ressourcen so bereitzustellen, damit Agilität nachhaltig gelebt werden kann? Methoden sind dabei das eine; Kultur und Denkweisen das andere. Denn wir erkennen mehr und mehr, dass nur ganzheitlich resiliente und nachhaltig energetische Menschen diesen künftigen Herausforderungen dauerhaft und erfolgreich gewachsen sind.“

Nach etwa drei Monaten hatte ich das HBT durchgearbeitet und parallel zahlreiche Übungen praktiziert. Mir wurde vieles über meinen Ressourcenhaushalt und meine Energiegeber und -nehmer klarer; genauso aber auch über Bereiche, an welchen ich noch arbeiten muss. Mit einem kleinen Werkzeugkasten an Resilienz-Tools begann gleichzeitig eine intensive Veränderungsphase in meinem Unternehmen. Dabei ging es um den Carve-out eines kompletten Geschäftsfeldes, ein Prozess, der im Sommer 2019 begann und sich bis zum Jahreswechsel hinzog. Durch die enorme Arbeitsbelastung, die sich sehr schnell ändernden Rahmenbedingungen, schwierige ethische Entscheidungen in der Mitarbeiterführung und die mit dieser komplexen Situation verbundenen emotionalen Reaktionen war dies ein vielschichtiger, schwieriger Prozess.

Ich spürte in dieser Phase, wie wichtig die Selbstachtsamkeit im beruflichen Alltag ist. Gleichzeitig galt es aber auch, die Balance zwischen Beruf und Privatleben nicht außer Acht zu lassen. Das gekonnte Jonglieren mit Ressourcen, das zyklische Hinterfragen und Re-

flektieren sowie die bewusste Beschäftigung mit dem persönlichen Energiehaushalt führte mich erfolgreich und vor allem gesund durch diese intensive Arbeitsphase. Diese Erfahrungen gaben den Ausschlag, einige Monate später ein zweistufiges Resilienz-Training für Führungskräfte zu beginnen. Bei diesem Präsenz-Seminar verstand ich, dass neben der Entwicklung von Achtsamkeit für sich selbst Resilienz auch in Teams und Organisationen gefördert werden kann.

Resilienz hat nichts mit dem Alter zu tun und da es zum Selbstverständnis der Ausbildung bei Siemens Energy gehört, junge Menschen bestmöglich auf die berufliche Zukunft in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt vorzubereiten, möchten wir unseren Lernenden diese Schlüsselqualifikation im Rahmen der Berufsausbildung/des dualen Studiums weitergeben. An einem Abend im Rahmen des Führungskräfte-Trainings erläuterte ich Sylvia Wellensiek meine Gedanken und Ideen zur Umsetzung. Wir fanden schnell zu einer krea-

tiven Lösung und arbeiteten diese Initiative gemeinsam aus. So werden demnächst Kolleginnen und Kollegen der Siemens Energy Ausbildung durch die HBT Akademie zu Resilienz-Coaches ausgebildet. Damit kann die Resilienz in unseren Teams und im gesamten Unternehmen wachsen, sodass wir gemeinsam kritische Situationen und herausfordernde Umstände erfolgreicher bewältigen können.“

An diesen beiden Beispielen der DLD und der Siemens Energy wird deutlich, welche Kernkompetenz Resilienz sowohl im sozialen Bereich als auch in der Wirtschaft heute ist. Dabei braucht es viel Erfahrung und Fingerfertigkeit, die für den jeweiligen Bereich wirksamen Methoden und Ansätze zu kennen. Erst auf der Basis einer verlässlichen Ausbildung von Widerstandsfähigkeit, effektiver Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit lassen sich agile Arbeitsmethoden etablieren, die wiederum einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.