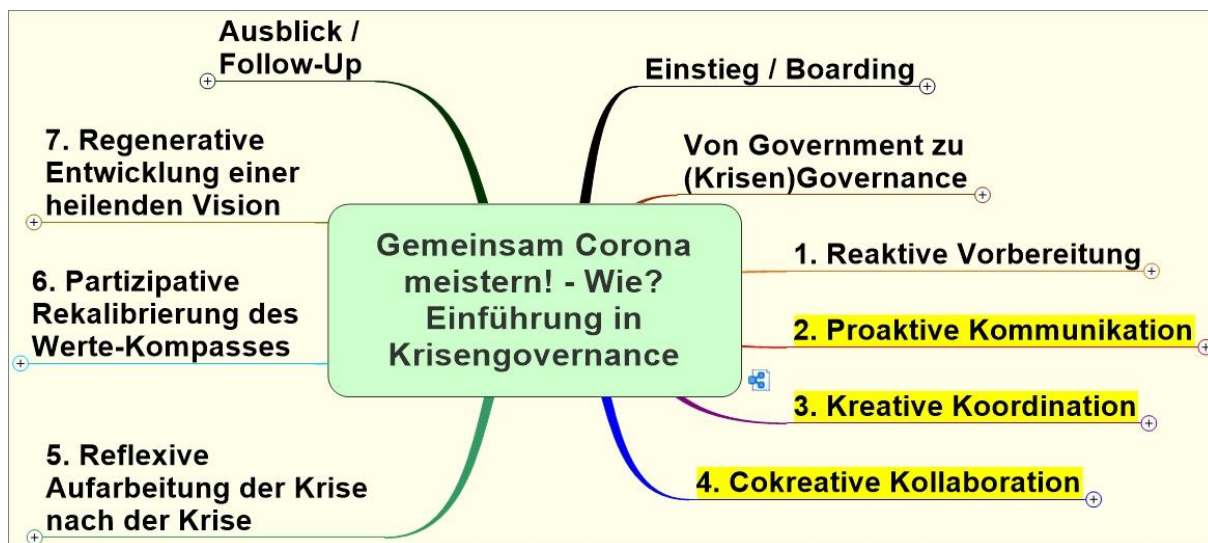


# Gemeinsam Corona meistern! Wie?

## Einführung in Krisengovernance

Webinar-Dokumentation für Verantwortliche aus Politik+Verwaltung,  
Wirtschaft+Verbänden, Bildung+Wissenschaft, Kultur+Sport + Kirchen



### Inhalt

Einstieg / Boarding .....	2
Krisen gemeinsam meistern ... Wie? .....	3
Von Government zu (Krisen)Governance .....	3
1. Reaktive Vorbereitung .....	4
2. Proaktive Kommunikation .....	5
3. Kreative Koordination .....	6
4. Cokreative Kollaboration .....	7
5. Reflexive Aufarbeitung der Krise nach der Krise .....	8
6. Partizipative Rekalibrierung des Werte-Kompasses .....	9
7. Regenerative Entwicklung einer heilenden Vision .....	9
Ausblick / Follow-Up .....	10

## Einstieg / Boarding

### Intention der Veranstaltung:

- Krisen gemeinsam meistern ... Wie?
  - Loccumer Krisengovernance-Werkstatt (light) für Verantwortliche in Verwaltung, Politik, Kultur und Kirche
- Krise (besser) können
  - Wie?
  - Agil und Partizipativ!
  - Krisenbewältigungspotential ausschöpfen

### Fokus der Veranstaltung

- Krisengovernance als:
  - Ansatz
  - Haltung
  - Werkzeugkasten
- 7 Modi der Krisengovernance
  - 1. Vorher
  - 2.-4. in der Krise
  - 5.-7. Nachher
  - Gehen aber ineinander über
  - Zeitgleich und Jederzeit grundsätzlich mit bedenken
- Komplexität umarmen
  - Dynaxität bearbeitbar machen: Ganze System in einen (realen) Raum holen → Wie unter Corona-Restriktionen?
  - Face-to-face Interaktion: Digital - Sozial Distant - nur partiell möglich
- Darum 3-faches Angebot
  - Grundlagen-Webinar
  - Fokussierte Toolshops
  - Individuelles Coaching/Beratung

### Kontext der Veranstaltung

- Seit Februar Thema hochgefahren → Seitdem vielfältige Anwendung, Vertiefung und Vermittlung (International, Intersektoral)
- Nun Webinarreihe + vertiefende Toolshops und ggf. Community of Practice
- Im WS Uni-Kurs
- März 2021 Loccumer Innovation-Camp

### Profil von Raban D. Fuhrmann

- 25 Jahre Projekt-, und Organisationsentwicklung - Konzeption, Moderation, Coaching von Veränderungsprozessen - transsektoral und international
- 20 Jahre F+E Verbund für prozedurale Innovationen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche
  - seit 14 Jahren Loccumer Werkstatt-Tagung
  - **Nächste 24.-26. März 2021: Partizipation in der Krise**  
(<http://procedere.org/?event=participations-innovations-camp-2021>)
- 15 Jahre Lehre und Forschung partizipative Leadership und transektoraler Governance
  - Programmentwickler und Dozent u.a. für Digital Leadership / Governance
  - Praxisdozent für Projektgovernance und Organisationsentwicklung

- 10 Jahre Programm- und Agendaentwicklung für Demokratieentwicklung und öffentliche Personalentwicklung
  - "We can do it better - together!"
  - u. a. Mitglied Enquete NRW-Landtag - Düsseldorf

## Krisen gemeinsam meistern ... Wie?

- In der Krise zeigen wir unser wahres Gesicht ... auch Institutionen und Staaten
  - Gebot und Verbot
  - systemische Selbstbezüglichkeit
  - Wie ist mein System kodiert?
- In der Krise zeigt sich aber auch, was in einem steckt: Was steckt also wirklich in unserer Gesellschaft, unserem Sektor / Branche, unseren Organisationen und Einrichtungen?
- Wie kann sich das Krisenbewältigungspotential eines Gemeinwesens entfalten und zur vollen Wirkung kommen?
- Post-Corona / New-Normal?
  - schneller und besser durch?
  - eigentliche Krise erst danach?
  - besser als davor?
- Wie werden wir in 5, 15, 50 Jahren auf 2020-21 zurückschauen?
  - Durch Krisen reifen und wachsen?
  - Jakobus 1,2: "Achtet es für eitel Freude, wenn ihr in Anfechtung fallet ..."
- Krisen als Dauerzustand?
  - Wir leben in Zeiten andauernder, hartnäckiger, sich überschneidender und hochschaukelnder ... kurz dynaxer Krisen
  - Krisengovernance darum als Kernkompetenz des Führens
- Was ist die Rolle meiner Institution / Sektors zum Überkommen und Aufarbeiten von Corona?

## Von Government zu (Krisen)Governance

### Jahrtausendfache Krisenerfahrung

- Stünden nicht hier, wenn wir nicht reichhaltige Krisenkultur entwickelt hätten → sollten diesen reichen Schatz heben

### Gubernare (lat.): steuern, führen eines Schiffes

- 3000 Jahre Leadership-Erfahrung mit Krisen → Manövrieren, navigieren durch stürmische, unbekannte Gewässer
- Wie packen wir gemeinsam Krisen an? → Mobilisieren der Mannschaft und Konzentration auf das Überlebenswichtige, um durchzukommen
- Seemannssprache
  - Alle Mann an Deck → Aktivieren
  - Klar Schiff machen → Vorbereiten
  - Alle Mann auf ihren Posten → Einstellen
  - Eine Hand für's Boot eine Hand für's Leben → Achthaben
  - Kurswechsel → Wenn der Wind dreht muss man den Kurs ändern, um zum Ziel zu kommen
  - Mast- und Schotbruch → Gelassenheit

**Krise beginnt, wenn wir jenseits unserer Komfortzone navigieren / sind**

- ... wenn es kritisch - ja bedrohlich wird → Was steht auf dem Spiel?
- ... gewohnte Routinen, etablierte Instrumente und verfügbare Ressourcen nicht mehr ausreichen, sondern drohen überfordert zu werden
- Krise ist nichts Gegebenes, sondern sie wird erst durch unsere (mangelnde) Tauglichkeit zu einer Krise. → Was dem Freizeitkaptän schon eine Krise, ist dem Regattasegler gerade recht
- Wie fit (krisenresilient und -resistent) sind wir als Organisation?
  - Wie sehr ist meine Organisationale DNA betroffen von Corona-DNA?
  - Bsp. Kirche: Ecclesia / Communio - Zusammenkunft / Gemeinschaft leben vs. Corona: Social Distanzing, Super-Spreader-Events - Angst voreinander

**Governance beginnt, wenn wir jenseits der eigenen Zuständigkeiten und Ressourcen ein Anliegen dennoch verfolgen wollen / müssen**

- ...wenn Government (Regieren) und Management (Verwalten) ans Ende kommen
- ... wenn Macht und Geld nicht weiterhelfen
- Für eine Krise (wie Corona) ist Governance darum der passendere Modus, als Management und Government
- Krisengovernance ein Pleonasmus? Denn sowohl Krise als auch Governance verweisen beide auf das "jenseits des eigenen Vermögens liegende.

**Krisengovernance beginnt, wenn ich also versuche das volle Krisenbewältigungspotential einer Organisation / Nation zu aktivieren, um eine neuartige Herausforderung gemeinsam zu meistern**

- Wie meistern wir Herausforderungen, die unsere Capabilities und Capacities (scheinbar) übersteigern?
- Wie kommen wir aus einem reaktiven in einen proaktiven Krisenmodus?
- Wie entfachen, entfalten und gestalten wir die Kraft transsektoraler Co-Kreativität?

**1. Reaktive Vorbereitung****Foresight: Sich auf den "Sturm, Aufprall ..." vorbereitet haben**

- Krisenpläne und -Stellen
- Krisenübungen

**Die Krise beginnt mit ihrer Ausrufung**

- Umstellung auf Krisenmodus

**Erklärung des Krisenzustandes**

- In / aus dem Krisenmodus kommen

**Die Krise framen**

- Das professionelle Ethos wecken

**Engpässe und Tipping Points identifizieren**

- Szenarien durchgehen
- entlang des Flowcharts durchspielen
- Simulation
- Wo könnte es kritisch werden?

**Worauf müssen wir uns vorbereiten?**

- Wann gerät das Kritische außer Kontrolle? Warum?
- Welche Faktoren spielen eine Rolle?

- Auf welche kann ich Einfluß nehmen?

## 2. Proaktive Kommunikation

### Zuvorkommende Kommunikation und Information

- Regelmäßiger Rhythmus und gleiches Format
- "Man kann nicht nicht Kommunizieren"
- Die Leute denken sich den Rest ... so oder so

### Balance von Frequenz und Inhalt

- Spekulationen vermeiden
- Gerüchten entgegenwirken
- Grübelspirale unterbinden
- führt ansonsten schnell zu Verschwörungsverdächtigungen

### Im Gespräch bleiben

- Reden um der Beziehung willen
- passive Kommunikation pflegen (zuhören, hineinfühlen, fragen, recherchieren)
- sehr sensibel auf emotionale Tonspur achten
- Pandemie der Angst- und Verdächtigungsspirale

### Die Herzen und Hände (nicht nur die Hirne) der Crew gewinnen

- Aktivierung und Mobilisierung der Gemeinschaft
- Nach innen und nach außen!
- Share- und Stakeholder einbinden

### Erklären, was auf dem Spiel steht!

- Was sind die MUSS-Aufgaben?
- Das eigene Geschäftsmodell (Value-Chain) kennen

### Was sind die realen, entscheidenden (entscheidungsrelevanten), kritischen und existentiellen Herausforderungen?

- Akut
- Absehbar

### Offenlegen was dringend, wo, wie gebraucht wird

- Aufrufen sich an Lösungen zu beteiligen und dies Unterstützen (Modi 3)

### Ton macht die Musik

- Gerade harte, eingriffige und überraschende Maßnahmen freundlich, wertschätzend und verständnisvoll erläutern
- Akzeptanz und Legitimität ist fragil

### Proaktive Information bzgl. Maßnahmen und Planung!

- Vertrauensbildung
- Aufmerksamkeit auf die Aktion

### Gemeinsame Storyline festlegen

- Grundduktus
- Givens
- Spielraum und Leitplanken

### Gutes tun und darüber reden

- Laufend berichten wie Stand ist und auch uns gerade das Ermutigende

- Best-Practice Portale

### Transparenz der Quellen und Interpretation

- Kontext der Entscheidungsfindung erläutern
- Offenlegen basierend auf welcher Expertise, wie abgewogen, warum so geschlußfolgert

## 3. Kreative Koordination

### Krise braucht Führung

- Prozeßmoderation und -Koordination der diversen Stränge, Projekte, Teams und Einheiten

### Die Hauptstrategie definieren

- (Auftragsgebundene Führung)
- Ermächtigend, situativ, taktisch
- Freisetzend zur selbständigen Handlung

### “Out of the box” Lösungen

- Koordinieren und Fokussieren auf kritische Punkte
- Erfinder, Innovatoren und Firmen (Investoren) müssen zusammenkommen, Freiwillige und Experten, Autoritäten arbeiten zusammen an „Quick Fixes“

### Wettbewerbe für beste Ideen

- Hackathons (bspw. [wirvsvirushackathon.org](http://wirvsvirushackathon.org))
- Preise, Gewinne und Anreize

### “Aus der Blase”

- Querdenker integrieren (Wild Card, Joker)
- Mix-Max Entwicklungsteams

### Agiles Projektmanagement

- How do I Know what to do? → I don't!
- act, reflect, adapt
- iterativ und inkrementell
- visualisierend - Scrum-Board
- User-Stories / Tickets

### Kollaborative Prozeßkoordination

- distributive leadership
- z.B. Scrum Masters

### Extra Moderation

- intern vor extern
- Gewissenhafte und Sorgfältige dafür ideal

### Krisenstab-plus

- Begleiten, coachen, schulen, entwickeln der Krisenstäbe
- ggf. extra Stelle / Schleifen dafür vorsehen

### Krisen-Koordinations-Teams

- Auf allen Ebenen (local - international) und in allen Sektoren brauchen wir entsprechende Stellen (Institution und Teams) die ausgestattet / befähigt sind, kreative Projekte agil, partizipativ und ermächtigend zu koordinieren.

### Lernende Prozesse

- Innehalten und sich das WIE regelmäßig anschauen und entsprechend anpassen

## 4. Cokreative Kollaboration

### Die verborgenen Potentiale lösen

- Mitarbeitern und Menschen Stimme und Verantwortung geben
- Co-Entscheiden und Co-Verantwortung
- Jenseits von "Command and Control"
- Komplexität und Dynamität bejahen

### Gemeinsam rein - gemeinsam raus

- Co-kreative Governance-Einstellung → „Wenn wir gemeinsam passiv rein sind, müssen wir gemeinsam aktiv wieder heraus.“
- Starker Shut-Down - starkes Speak-Up
- Wenn wir in die Quarantäne gezwungen werden, müssen wir anschließend um so lauter um Partizipation bei der Überwindung der Post-Krisen-Krise (mit)sprechen

### Deliberative Konsultation

- inter-sectorale and transversal Konsultation, Reflektionsteams
- in Richtung eines partizipativeren Entscheidungsprozesses
- Die Effizienz, Akzeptanz und Resilienz unsere Demokratien

### Plan-Ahead Team

- Plan-ahead teams Getting ahead of the next stage of the crisis McKinsey (siehe [getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis](#))
- "Szenarien, Empfehlungen, Trigger Points für das Management-Team"
- "A plan-ahead team delivers scenarios, recommendations for actions, and trigger points to the CEO and the management team so that they can decide on the right course of action."

### Krisenräte

- Verwaltungen / Exekutive beraten
  - Permanente, repräsentative Reflektions-Einheiten
  - Zufällig ausgewählte, repräsentative Mini-Öffentlichkeiten
- Beraten in allen wichtigen Entscheidungen, um Folgenabschätzung zu verbessern

### e-Hausparlamente

- Hausparlamente sind zuhause stattfindende Konsultationsrunden zur schnellen und umfangreichen Einholung von Feedback für Parlamente für konkrete Fragen / Vorhaben.
  - [www.hausparlamente.de](http://www.hausparlamente.de)
- Dieses hybride Bürgerberatungsinstrumente kann ein stabiler und verlässlicher Link zwischen repräsentativer und direkter Demokratie sein
  - Unterstützt Parlamentarier bei ihrer Arbeit
  - Stärkt die Legislative gegen mehr exekutives Powerplay

### Digitalisierung ermöglichen

- Kommunikation ist anstrengend
  - Digital noch mehr
  - Auslaugend
- Was geht verloren durch 0-1 Codierung?
  - Zwischenmenschliches, all zu Menschliches
  - Sinn und Sinnlichkeit

- Mit allen Sinnen wahrnehmen
- Selbstnährende, gratifizierende Kommunikationssettings schaffen
  - Präsenz wo/wie möglich flankierend
  - Individuelle und persönliche Vor-/Nachgespräche
  - Zusätzliche Meile gehen
- Digital Divide → Digital Natives kümmern sich um Digital Dummies

#### Weitere prozedurale Innovation benötigt

- Dies nur einige Beispiele ... Innovationswelle erforderlich die Prototypen entwickelt und testet → Experimentierklausel anwenden
- Regelmäßig innehalten, auswerten, validieren und anpassen → Eigene Krisengovernance-Stelle dazu einrichten
- KG-Community/Network → Austauschen und Verbreiten von Verfahrensinnovationen der KG

## 5. Reflexive Aufarbeitung der Krise nach der Krise

### Nach der Krise kommt die nächste

- Was sollen wir aus der aktuellen Krise für die nächste Lernen?
- Welche Lehren können für die akute und nächste Krisengovernance gezogen werden?
- Doch bereits in der Krise gibt es einen Bedarf nach Gerechtigkeit

### In der Krise werden (unweigerlich) Fehler gemacht

- Je dynaxer die Krise um so mehr
- Zu viel - zu wenig, zu schnell - zu langsam, zu isoliert - zu abgestimmt ...
- Nach der Krise wird es darum vieles aufzuarbeiten zu geben

### Krisen emotionalisieren

- Angst und Bedrohung rufen teils Flucht-, teils Kampfrelexe hervor
- Disposition (Risiko affin - avers) und Betroffenheit (Risikogruppe) sehr unterschiedlich
- Lagerbildung - Schuldvorwürfe - Unterstellungen - Verschwörungstheorien
- Wie man es macht ... man wird teils heftige Emotionen hervorrufen

### Die Lasten und Chancen sind ungleich verteilt

- Gewinner und Verlierer
- Insolvenzwellen → Viele werden ihre Existenz / was sie aufgebaut haben verlieren
- "Krisengewinnler" Neid ist vergiftend

### "Wir werden uns viel zu vergeben haben"

- Jede Krisenmaßnahme hat ihre Nebenwirkungen
  - Unzulänglichkeiten
  - Unwuchten
  - Ungerechtigkeiten
- Wie gehen wir damit um? → Vergeben und/oder sanktionieren?

### Nach-Corona wird anders

- Je länger und tiefer der shut-down, um so unvorhersehbarer das Danach → Das Wiederhochfahren wird Überraschungen bringen (hang-over)
- Gefahr von Vertrauensentzug und Rückzug? → Was ist, wenn "es" ins Rutschen gerät?
- New-normal weckt Hoffnung und Ängste → Wie können wir in der Krise bereits die Weichen stellen, dass wir daraus besser hervorgehen?



### Aufarbeitungsinfrastruktur schaffen

- Sammeln, monitoren, und validieren von Maßnahmen, Beschwerden ...
  - Zum Auswerten und Evaluieren, aber auch zur rechtlichen und disziplinarischen Nachverfolgung
  - Monitoring und Validierungsprozess /-Stelle schaffen
- Community-Justice-Courts
  - Versöhnungskammern
  - z.B. in Anlehnung an die Gacaca als "grassroots community justice court system" zur Aufarbeitung des Rwandan Genocids

## 6. Partizipative Rekalibrierung des Werte-Kompasses

Erneute Einnordung, Neu-Ausrichtung des Werte-Konsens für Abwägung und Aufarbeitung

- z.B. Abwägung zwischen Gesundheit und Freiheit, Entscheiden und Beteiligen, Verantwortung und Solidarität

Welche Maßstäbe und Grundwerte legen wir den Entscheidungen und Maßnahmen zugrunde?

- Was, wenn sie unwirksam sind - grob verletzt oder übergangen werden?
- EntWERTungs- und Abstumpfungsgefahr

Gerechte und verantwortungsbewusste Entscheidungen nur möglich, wenn das Wertesystem intakt und robust ist

- Beständige Rekalibrierung und Revitalisierung des Wertekompasses!
- Müssen einfach und einsichtig sein, damit sich auch unter Druck und Streß beherzigt werden

Was sind Grundwerte / DNA der eigenen Organisation / Gemeinschaft?

- Welche Prinzipien und Glaubenssätze begründen unser Land /Europa
- Halten Sie dies im Bewusstsein bei schweren Entscheidungen

Definieren Sie Minimalstandards wie Abwägungen vorbereitet / getroffen werden sollen

- Wer moderiert die ethischen und normativen Diskurse, die in / nach der Krise nötig sind?
- Resonanzräume
- "Art-of-hosting", um post-corona Störungen und Gruppendynamiken aufzufangen

Wie kann auch in der Krise der zugrundeliegende Wertekompass...

- ...weiter beherzigt werden?
- ... laufend erneuert werden?
- ... wo erforderlich abgemildert, aber auch nachgeschärft werden?

In der Krise zeigen (Institutionen) ihr wahres Gesicht

- Welches zeigt die eigne Institution und die diversen Teilbereiche?
- Welche Werte kommen dabei zutage?
- Prozeßvalidierung durchführen

## 7. Regenerative Entwicklung einer heilenden Vision

New-normal gemeinsam ausmalen, ausgestalten und angehen → Eine Krise ist erst überkommen, wenn man wieder gerne nach Vorne blickt

- Wunden und Verlust hinterlassen Narben und Vorwürfe

- Sehr unterschiedliche Erwartungen der Aufarbeitung, von Vergeben und Vergessen zu Offenlegen und Bestrafen

#### Wie kommen wir danach in ein gutes new-normal?

- Kann es überhaupt wieder Normal weitergehen?
- Wird nicht Krise zum Dauerzustand?
- Wie könnten wir damit leben?

#### Bester Modus eine Krise überwunden zu haben, ist bereits am Danach zu arbeiten

- Vision für sich (seine Organisation / Branche) → intern
- Verbinden mit Vision für die Gesellschaft (national, EU und global) → extern

#### Lebensgeister wecken – Untätigkeitsfalle entkommen

- Hauptsache nicht in Depression und Hoffnungslosigkeit verfallen → Zeit nutzen gerade für jenes was sonst zukurz kommt
- Verschnaufpause nutzen zur Regeneration und Rekreation → Ernest Shackletons gescheiterte Endurance Expedition in der Antarktis

#### Das Böse durch das Gute bekämpfen

- Nichts ist heilsamer, wie eine gemeinsame Vision
- Auf den Prozeß kommt es an

#### Gesellschaftlichen Visionsprozeß hosten

- Rolle für meine Organisation /Branche?
- Welche Vision und Mission hat meine Organisation, mein Sektor wirklich, wirklich in unserer Zeit für unsere Gesellschaft?
- Heilungs- und Hoffnungsort?

#### Corona als Chance sich auf das Eigentliche wieder zu besinnen

- Bereits jetzt einen Visionsprozeß ankündigen ... gar anlaufen lassen (digital)

## Ausblick / Follow-Up

### Informationen

- Krisen-Governance Akademie für Lernende Demokratie: <https://www.lernende-demokratie.de/de/krisen-governance>
- Weitere Texte: [https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisengovernance\\_fuhrmann-4.20\\_0.pdf](https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisengovernance_fuhrmann-4.20_0.pdf); [https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisengovernance\\_kurz\\_5.20.pdf](https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisengovernance_kurz_5.20.pdf); [https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisenraete\\_jetzt-5.20.pdf](https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisenraete_jetzt-5.20.pdf)

### Termine

- Case-Coaching / Community of Practice (geschlossen - offen / einmalig - bei Bedarf - regelmäßig / exklusiv und/oder kollegial)
- Fragen und Fälle der Krisengovernance vertiefen und auf eigene Prozesse herunterbrechen → Regelmäßig sich untereinander austauschen und unterstützen
- Toolshops für einzelne Modi der KG als extra (1 Tages) Workshop
  - Fokus auf Tools für eigenen Case/Kontext
  - Angeleitet und Unterlagenbasiert (Canvas)

### Kontakt

- **Dr. Raban Daniel Fuhrmann:** +49 179 4688 456 (Mobile); [rabandf@reformagentur.de](mailto:rabandf@reformagentur.de)
- [www.reformagentur.de](http://www.reformagentur.de) - [www.lernende-demokratie.de/de](http://www.lernende-demokratie.de/de) - [www.procedere.org](http://www.procedere.org)