DEMOCRACY INTERNATIONAL
LERNENDE DEMOKRATIE

ReformAgentur
Dr. Raban Daniel Fuhrmann
..... es gibt immer einen Weg

Einführung in die Krisengovernance +

Mind-Map-Dokumentation zum Webinars an der ev. Akademie Loccum von Dr. Raban Daniel Fuhrmann

Einstieg / Boarding 2

Von Government zu (Krisen)Governance 5

Aufbau der Krisengovernance 6

1. Reaktives Hochfahren in den Krisenmodus 9

2. Proaktive Kommunikation zur Aktivierung 9

3. Kreative Koordination von Maßnahmen 11

4. Kokreative Kollaboration beim Anpacken 12

5. Konsultative Dezision der weitreichenden Maßnahmen 13

6. Vitalisierende Rekalibrierung des Wertekompasses 14

7. Reflexive Aufarbeitung der Krise nach der Krise 15

8. Regenerative Entwicklung einer heilenden Vision 17

9. Rehabilitierendes Feiern 18

10. Nachhaltiges Institutionalisieren 19

Durchspielen: Fälle prozeduralisieren 20

Ausblick / Transfer 21

Einstieg / Boarding

Intention

- Krisen gemeinsam meistern ... Wie?
  - Krisengovernance-Werkstatt
  - für Verantwortliche in Verwaltung, Politik, Kultur und Kirche
- Krise (besser) können?
  - Kann Krisenmeistern gelernt werden?
  - Ja! -> Krise prozeduralisieren
  - Wie?
    - agil
    - partizipativ
    - Innovativ
    - ....
      - co-creativ
- Krisengovernance als ...
  - Haltung
    - Komplexität umarmen
  - Ansatz
    - Modi der KG
  - Werkzeuge
    - co-kreative Prozeduren

Nutzen

- Entlasten von Führung
  - Denn Krise verschärft tendenzielle Überforderung noch mehr
- Durch Aktivieren des Krisenbewältigungspotentials
  - Wecken was zwischen uns steckt!
- -> schneller und besser durch Krisen navigieren
  - Effizienz
  - Akzeptanz
  - Resilienz
- Was erwartet Sie?
  - Weder Blaupause noch Wundermittel, sondern ...
  - ... Orientierungskarte
    - Überblick
    - "Gallop" / "Tiefflug"
    - Weiße Flecken
  - ... Kompass
    - Ausrichten und Kurshalten
    - Werte- und zweckorientiertes Führen

- ... Radar
  - Navigieren im Nebel der Unsicherheiten
  - Was kommt (voraussichtlich) auf uns zu?

Wie kam es dazu?

- Seit Anfang Februar 2020
  - Was können wir lernen aus bisherigen Krisen?
  - Über Krisenmanagement und -kommunikation hinaus
- Toolshop 9.-11.März 2020
  - Experten aus Luftfahrt, Sicherheit, Beratung ...
- Seit März ausgearbeitet
  - Trainings
    - Vorträge
  - Beratung
    - Coaching
  - Kollegialer Austausch
    - Projektkurse
- Fokus zunehmend auf das Danach
  - Post-Corona-Politik ...

Profil

- 25 Jahre Projekt-, und Organisationsentwicklung - Konzeption, Moderation, Coaching von Veränderungsprozessen - transsektoral und international - Konstanz
  - 20 Jahre F+E Verbund für prozedurale Innovationen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche
- seit 14 Jahren Loccumer Werkstatt-Tagung
  - Partizipations-Innovations-Camp 2021 » Procedere Siehe Dokument: procedere.org
    - Nächste 24.-26. März 2021: Partizipation in der Krise
  - ZiF Bielefeld, TU Berlin, Loccum ...
- 10 Jahre Lehre und Forschung partizipative Leadership und transektoraler Governance
  - Tübingen, CVJM Kassel ...
    - Projektkurs Krisengovernance
- 5 Jahre Programm- und Agendaentwicklung für Demokratieentwicklung und öffentliche Personalentwicklung
  - " We can do it better - together !"
  - u. a. Enquetekommission III "Demokratie stärken" NRW-Landtag ...

Ablauf

- Boarding
  - Einstimmung
- Input
  - Einblick in zwei 2 Runden

- Erörterungsfragen
- Transfer
  - Vertiefen von einzelnen Modi
  - Durchspielen am (eigenen) Fall
  - Ausblick auf weiteres Vorgehen

Krisen gemeinsam meistern ... Wie?

- In der Krise zeigen wir unser wahres Gesicht ... auch Institutionen und Staaten
  - Flight oder Fight?
    - Defensive ... in Habacht gehen ... Rückzug ... Ruhe gewinnen/bewahren ...in Offensive gehen
  - systemische Selbstbezüglichkeit
    - Gebot und Verbot
    - Mündigkeit - Obrigkeit?
- Krise ... Stunde der Exekutive
  - Schnappreflex
    - Bühne für ...???
    - Slippering slope
  - Alle gucken auf die Führung?
  - Ist dies wirklich klug und angemessen?
- In der Krise zeigt sich aber auch, was in einem steckt
  - Was steckt also wirklich in unserer Gesellschaft, unseren Kirche, unseren Einrichtungen?
- Resilienz entwickeln
  - Was braucht es dazu?
  - Redundanz
  - Persistenz
  - Resistenz
  - Reminiszenz
  - Renitenz
- Wie werden wir in 5, 15, 50 Jahren auf 2020-21 zurückschauen?
  - Durch Krisen reifen und wachsen?
  - Mature ... erwachsen werden
  - Transformationsschub?
- Fokus auf das Danach
  - Post-Corona / New-Normal?
    - besser als davor?
  - Post-Corona-Democracy/Politik/Governance ...?
    - eigentliche Krise erst danach?
    - schneller und besser durch?
- Krisengovernance +

- Plus: Fokus auf das Rauskommen, Lehren-ziehen, Besser-werden/+bleiben
- Plus: Systematischer, erfahrungsgesättigter und umfassender

- Krisen als Dauerzustand?
  - Wir leben in Zeiten andauernder, hartnäckiger, sich überschneidender und hochschaukelnder ... kurz dynaxer Krisen
  - Krisengovernance darum als Kernkompetenz des Führens
- Krise ist Überforderung der Führung
  - KG darum besonders krisenangemessener Führungsansatz/-stil
    - für Teams, Projekte und Einrichtungen, aber auch für Werke, Kommunen und Gemeinwesen
  - Wie navigiere ich uns ... WIR UNS ... durch unsichere, gefährliche, umstrittene Zeiten/Umstände?
- Wie kann sich das Krisenbewältigungspotential eines Gemeinwesens entfalten und zur vollen Wirkung kommen?
  - Hochfahren + Ausrichten
  - Ausschöpfen + Bündeln

Von Government zu (Krisen)Governance

- Jahrtausendfache Krisenerfahrung
  - Stünden nicht hier, wenn wir nicht reichhaltige Krisenkultur entwickelt hätten
  - 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
- 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
- Auf Sicht fahren
  - im Nebel stochern

    - Radar?
- Mast- und Schotbruch
    - Gelassenheit
    - ...und immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel
- ...

Krise beginnt, wenn wir jenseits unserer Komfortzone navigieren / sind

- ... wenn es kritisch - ja bedrohlich wird
    - Was steht auf dem Spiel?
        - Wirklich?
        - Wirklich, wirklich?
    - Crisis (altgr. krino): Kritischer Scheide-/ Entscheidungsmoment
        - Hopp oder Topp
        - Leben oder Tod
- ... gewohnte Routinen, etablierte Instrumente und verfügbare Ressourcen nicht mehr ausreichen, sondern drohen überfordert zu werden
    - Wie fit (krisenresilient und -resistent) sind wir als Organisation?
- Krise ist nichts Gegebenes, sondern sie wird erst durch unsere (mangelnde) Tauglichkeit zu einer Krise.
    - Was dem Freizeitkapitän schon eine Krise, ist dem Regattasegler gerade recht

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 weiter helfen
- 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" ... einmal als Herausforderung, andermal als Antwort darauf.

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?

Aufbau der Krisengovernance

Grundlogik des (gemeinsamen) Meisterns einer Krise

- Wie kommen wir schnell , motiviert, fokussiert und richtig eingestellt rein?
    - Wie erkennen?

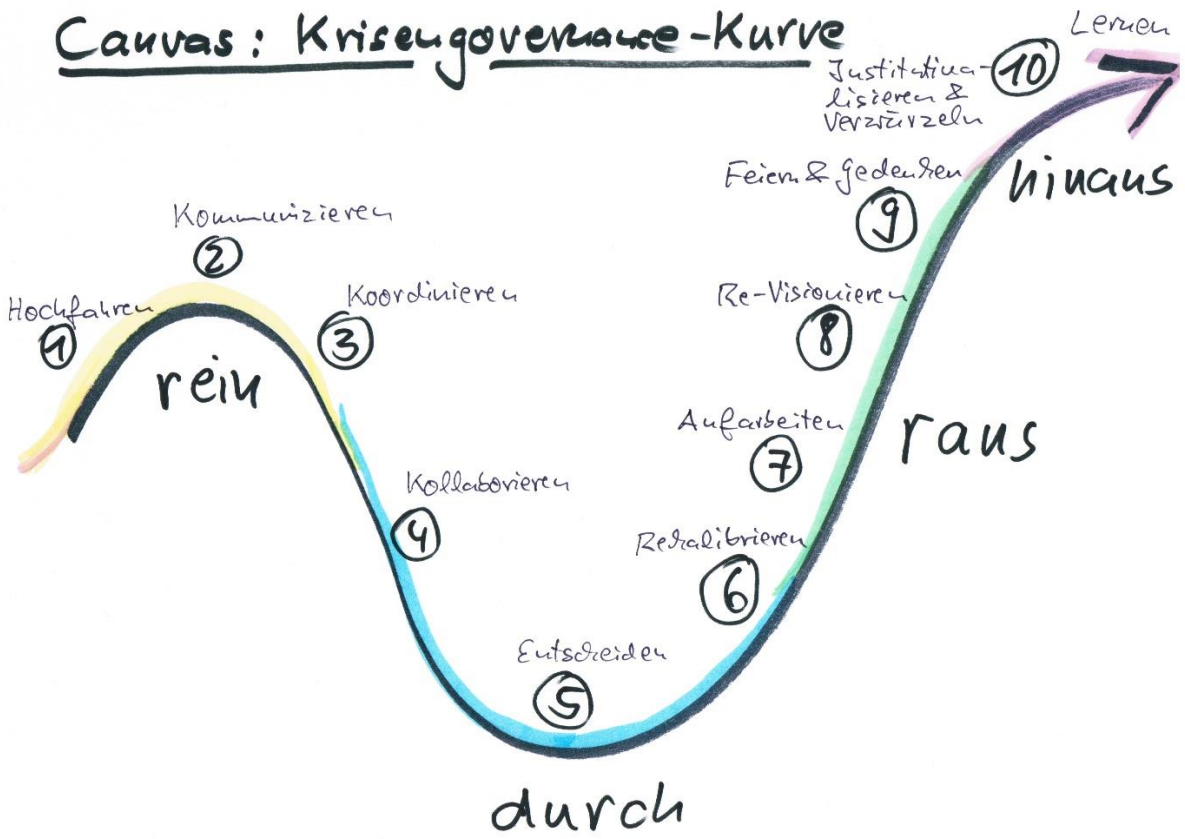
    - Wie framen?
    - Wie hochfahren?
    - Wie einbinden?
    - Wie ermutigen?
- Wie kommen wir zügig, mit-menschlich und angemessen (effektiv und effizient) durch?
    - Wie besinnen?
    - Wie ersinnen?
    - Wie abwägen?
    - Wie entscheiden?
    - Wie umsetzen?
    - Wie dranbleiben?
    - Wie nicht ermüden und aufgeben?
    - Wie Krise in der Krise durchstehen?
- Wie kommen wir nachhaltig und achtsam raus?
    - Wie heilen?
    - Wie Lehren ziehen?
    - Wie lernen?
    - Wie darüber hinwegkommen?
    - Wie besser dastehen als ohne Krisenerfahrung?

3x3 +1 Modi der Krisengovernance

- Gestärkt rein, durch, raus aus der Krise
    - Wie kommen wir gemeinsam, schnell und gut ...
    - Die Kurve gemeinsam kriegen
    - Besser als davor
- 1-3: Rein in die Krise
    - 1. Reaktives Vorbereiten
    - 2. Proaktives Kommunizieren
    - 3. Kreatives Koordinieren
- 4-6: Durch die Krise
    - 4. Kokreative Kollaboration
    - 5.Konsultative Co-Dezision
    - 6.Vitalisierendes Rekalibrieren
- 7-9: Raus aus der Krise?
    - 7. Reflexive Aufarbeitung
    - 8. Regeneratives Revisionieren
    - 9. Rehabilitierendes Feiern und Gedenken
- 10: Und wie stellen wir sicher, daß wir dauerhaft krisenresilient werden+bleiben?
    - 10. Nachhaltiges Institutionalisieren

Krisendramaturgie: Die Kurve gemeinsam kriegen

Siehe Dokument: Canvas KG-Kurve-2g.jpg



- Nur idealtypisches Bild
  - In Echt viel turbulenter
    - Auf und Ab und Ab-Auf und Ab-Ab ...
  - Ermüdet und frustriert
  - Krise in/an der Krise
- Wellen brechen über einen hinweg
  - Wie dazwischen Luftholen?
  - Wie sich Pausen schaffen / nehmen, nutzen?
  - Die Spannung halten
- Selbstwirksamkeit leben
  - Handlungsfähigkeit zurückgewinnen
    - selbstermächtigend
  - Achtsam vorgehen
    - Mindful Leadership
  - erwachsen entscheiden
    - Transaktionsanalyse
- Die Vertikale erschließen
  - Führen von zwei- zu dreidimensional
    - Ed. Schein: Eisberg
  - Das Auf und Ab bewußt aufnehmen und mitgestalten

        - Otto Schamer: Theory U
    - Das Unterbewußte, Affektive, Haptische, Intangible, Sinnfragende, Transzendente etc. in den Prozeß einladen
        - ganzheitliches Art of Hosting

1. Reaktives Hochfahren in den Krisenmodus

- Die Krise beginnt mit ihrer Ausrufung
    - Umstellung auf Krisenmodus
- Wie schnell mitbekommen, daß und was sich da zusammenbraut
    - Sensorium
    - Seismograph
    - Whistleblower
- Erklärung des Krisenzustandes
    - In / aus dem Krisenmodus kommen
- Die Krise framen
    - Das professionelle Ethos wecken
- Foresight: Sich auf den "Sturm, Aufprall ..." vorbereitet haben
    - Krisenpläne und -Stellen
    - Krisenübungen
- Engpässe und Tipping Points identifizieren
    - Szenarien durchgehen
    - entlang des Flowcharts durchspielen
    - Wo könnte es kritisch werden?
    - Simulationen
- Worauf müssen wir uns vorbereiten?
    - Wann gerät das Kritische außer Kontrolle? Warum? Welche Faktoren spielen eine Rolle?

2. Proaktive Kommunikation zur Aktivierung

- Zuvorkommende Kommunikation und Information
    - Aktivierung und Mobilisierung der Gemeinschaft
        - Die Herzen und Hände (nicht nur die Hirne) der Crew gewinnen
    - Proaktive Information bzgl. Maßnahmen und Planung!
        - Vertrauensbildung
        - Aufmerksamkeit auf die Aktion
- Man kann nicht, nicht kommunizieren
    - Gehirn kann nicht ruhen
        - Die Leute denken sich den Rest ... so oder so
    - Gerüchten entgegenwirken
        - Grübelspirale unterbinden

        - ansonsten Verschwörungsverdächtigungen
    - Zweite, zusätzliche Meile gehen
    - Gutes tun und darüber reden
        - Laufend berichten, wie Stand ist und auch uns gerade das Ermutigende
        - Best-Practice Portale
- Erklären, was auf dem Spiel steht!
    - Was sind die MUSS-Aufgaben?
        - Offenlegen was dringend wo wie gebraucht wird
        - Aufrufen sich an Lösungen zu beteiligen und dies Unterstützen (Modi 3)
    - Was sind die realen, entscheidenden (entscheidungsrelevanten), kritischen und existentiellen Herausforderungen?
        - Akut
        - Absehbar
    - Proaktive Information bzgl. Maßnahmen und Planung!
        - Vertrauensbildung
        - Aufmerksamkeit auf die Aktion
- Die Lösung ist da!
    - Ton macht die Musik
        - Gerade harte, eingriffige und überraschende Maßnahmen freundlich, wertschätzend und verständnisvoll erläutern
        - Akzeptanz und Legitimität ist fragil
    - Gemeinsame Storyline festlegen
        - Grundduktus
            - Givens
            - Spielraum und Leitplanken
    - Transparenz der Quellen und Interpretation
        - Kontext der Entscheidungsfindung erläutern
        - Offenlegen basierend auf welcher Expertise, wie abgewogen, warum so geschlußfolgert
    - Regelmäßiger Rhythmus und gleiches Format
        - Balance von Frequenz und Inhalt
        - Spekulationen vermeiden
- Krisenkommunikationsinfrastruktur schaffen
    - Kommunikation ist Chefsache
        - Jedoch zugleich Führungs(über-)forderung #1
    - Informieren und zudem noch dialogisch Kommunizieren ... wie soll dies gehen?
        - Wie unter all den ganzen sich informieren und auf dem Laufenden halten auch noch ausführlich und proaktiv nicht nur alle auf dem Laufenden halten
        - Sondern dazu auch noch sich besprechen, fragen ... zuhören, diskutieren, aushalten, ertragen ...
    - Wie kann Entlastung gelingen?

- Autonome, entlastende Informationskanäle und Puffer schaffen
- Delegieren an vor- nachgelagerte Redaktionsteams
    - Vor- und Aufbereiten von aktuellem Stand

3. Kreative Koordination von Maßnahmen

- Krise braucht Führung
    - strategische
        - Die Hauptstrategie definieren
            - (Auftragsgebundene Führung)
            - Ermächtigend, situativ, taktisch
            - Freisetzend zur selbständigen Handlung
    - normative
        - Grundwerte verfestigen
            - Immer und immer wieder!
            - Darum machen wir es ...so!
    - operative
        - Aber nicht im Klein-Klein ... sondern ermächtigend, delegierend
        - Prozeßmoderation und -Koordination der diversen Stränge, Projekte, Teams und Einheiten
- "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 - Siehe Dokument: wirvsvirushackathon.org
        - Preise, Gewinne und Anreize
    - "Aus der Blase"
        - Querdenker integrieren (Wild Card, Joker)
        - Mix-Max Entwicklungsteams
- Kollaborative Prozeßkoordination
    - Multiprojekt-Management
        - Zuviele Projekte, um Überblick zu haben
        - Welche Kritisch?
        - Matrix
    - Agiles Projektmanagement
        - How do I Know what to do?
            - I don't!
            - act, reflect, adapt
        - iterativ und inkrementell
            - visualisierend - Scrum-Board

        - User-Stories / Tickets
    - Wer moderiert /leitet Sitzungen?
        - distributive leadership
            - z.B. Scrum Masters
        - Professionell ... extern, unabhängig
            - Moderatorenpool im Haus bilden
- 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. Kokreative Kollaboration beim Anpacken

- Die verborgenen Potentiale lösen
    - Mitarbeitern und Menschen Stimme und Verantwortung geben
        - Co-Entscheiden und Co-Verantwortung
    - Jenseits von “Command and Control”
        - Komplexität und Dynaxität bejahen
- Gemeinsam rein - gemeinsam raus
    - Co-kreative Governance-Einstellung
        - „Wenn wir gemeinsam passiv rein sind, müssen wir gemeinsam aktiv wieder heraus.“
    - Wenn als Demokratie rein ... dann auch die Stärken der Demokratie voll ausspielen
        - Nicht nur vehement herunterfahren, sondern auch mit gleicher Vehemenz hochfahren
    - 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
    - Gemeinsames Meistern als Urmomentum von Demokratisierung
        - Athen - Salamis - Theten - Wahlrecht
- Deliberative Konsultation wagen und können
    - intersektoraler and transversal Konsultation, Reflektionsteams
        - in Richtung eines partizipativeren Entscheidungsprozesses
- Plan-Ahead Team
    - Plan-ahead teams Getting ahead of the next stage of the crisis McKinsey

      Siehe Dokument: 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."

    - Spurgruppe
- e-Hausparlamente
    - Hausparlamente sind zu Hause stattfindende Konsultationsrunden zur schnellen und umfangreichen Einholung von Feedback für Parlamente für konkrete Fragen / Vorhaben.
        - 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
- Weitere prozedurale Innovation benötigt
    - etc ...
        - Bürgerräte
        - Design-Thinking
    - Dies nur einige Beispiele ... Innovationswelle erforderlich die Prototypen entwickelt und testet
    - Experimentierklausel anwenden
    - Eigene Krisengovernance-Stelle dazu einrichten

5. Konsultative Dezision der weitreichenden Maßnahmen

- Mehr Demokratie wagen?
    - Je tiefgehender und folgenschwerer Maßnahme, um so mehr einbinden und beteiligen
    - Kann in der Krise gemeinsam entschieden werden?
- Wie kommen gute Entscheidungen zustande?
    - Wie kommt Vernunft, Nachhaltigkeit ... das Gute ... in die Entscheidung?
        - Normieren?
        - Personalisieren?
        - Prozeduralisieren!
- Prozedurale Grundvoraussetzungen nachhaltigen Entscheidens
    - Informiertheit: Sachkundigkeit herstellen
    - Deliberation: gemeinsam erörtern
    - Unbefangenheit: repräsentatives Zufallsgremium
    - Moderation: Fachkundiges hosten des Prozesses
- Mehr Beteiligen!
    - Legislative
        - Parlamente
    - Experten
        - Breiter
    - Betroffene
        - nicht nur Verbände
    - Bürger

    - per Zufall
- Aber Wie?
    - Ist dies in Krise ...
        - möglich
        - sinnvoll
        - verantwortlich?
    - Auf das (gekonnte, maßgeschneiderte, behutsame) WIE kommt es an!
- Krisen(bei)räte
    - Beraten in allen wichtigen Entscheidungen, um Folgenabschätzung zu verbessern
        - Innert 4-6 Stunden
    - Verwaltungen / Exekutive beraten
        - Permanente, repräsentative Reflektions-Einheiten
        - Zufällig ausgewählte, repräsentative Mini-Öffentlichkeiten
        - Mit / ohne Abgeordnete / Verwaltung .. Experten
    - Resonanzkörper der Exekutive?
        - Prozedurale Dilemma
- Vielfältige Demokratie können!
    - Koppeln von
        - Parlamentarischer
        - Direkter
        - Deliberativer Demokratie
    - Irland
        - Citizen Assemblies
    - Bürgerräte
        - Bundestag: Deutschlands Rolle in der Welt
- Perspektive e-Voting?
    - Abstimmung 21

6. Vitalisierende Rekalibrierung des Wertekompasses

- Wertekompaß (nach-)schärfen, anpassen, aktualisieren
    - In der Krise zeigen (Institutionen) ihr wahres Gesicht
        - Welches zeigt die eigne Institution und die diversen Teilbereiche?
        - Welche Werte kommen dabei zutage?
        - Prozeßvalidierung durchführen
    - Gerechte und verantwortungsbewußte Entscheidungen nur möglich, wenn das Wertesystem intakt und robust ist
        - Was, wenn sie unwirksam sind - grob verletzt oder übergangen werden?
- Welche Maßstäbe und Grundwerte legen wir den Entscheidungen und Maßnahmen zugrunde?
    - Definieren von Minimalstandards wie Abwägungen vorbereitet / getroffen werden sollen

        - Müssen einfach und einsichtig sein, damit sich auch unter Druck und Streß beherzigt werden
    - Wie kann auch in der Krise der zugrundeliegende Wertekompaß...
        - ...weiter beherzigt werden?
        - ... laufend erneuert werden?
        - ... wo erforderlich abgemildert, aber auch nachgeschärft werden?
    - Je länger Krise dauert ... und je öfter Auf und Abs die Zuversicht dämpfen ...
        - Wie Motivation und Moral aufrechterhalten?
        - Shackletons Expedition
            - Endurance-Expedition – Wikipedia: Siehe Dokument: Endurance-Expedition
        - Für Beschäftigung sorgen ... bis zu Sport und Abwechslung
- Wozu sind wir eigentlich da?
    - Was sind Grundwerte / DNA der eigenen Organisation / Gemeinschaft?
        - Welche Prinzipien und Glaubenssätze begründen unser Land /Europa
        - Halten Sie dies im Bewußtsein bei schweren Entscheidungen
    - Reaktualisieren der Mission
        - Rekreative Besinnung auf den wahren Zweck
        - Anpassen der Prozesse (des Wie und Womit) an den Zweck (Wozu und Warum)
    - Kernaufgabe von Führung
        - Hüter der DNA sein:
            - Wozu sind wir da?
            - Und was ist die uns eigene Art dies (auch und gerade in der Krise) weiter und gut z erfüllen
- Auch und gerade in der Krise erforderlich ... aber wie?
    - Ist "mitten im Sturm" wirklich der passende Zeitpunkt?
        - Kann dies nicht auf Danach warten?
        - Auge im Sturm nutzen!
        - Ruhemomente im Sturm schaffen
    - Beständige gemeinsame und öffentliche Rekalibrierung und Revitalisierung des Wertekompasses!
        - Laufend erforderlich!
        - Wer moderiert, wie die ethischen und normativen Diskurse, die in / nach der Krise nötig sind?
    - Extra Zeit / Räume / Teams / Formate schaffen
        - Resonanzräume für das rekalibrieren und nachjustieren schaffen
        - “Art-of-hosting”, um post-corona Störungen und Gruppendynamiken aufzufangen

7. Reflexive Aufarbeitung der Krise nach der Krise

- Nach der Krise kommt die nächste
    - Was wenn Nebenwirkungen der Medizin folgenreicher als Krankheit selbst?

        - Was staut sich auf, verschiebt sich - kommt in Schieflage, gar ins Rutschen?
        - Wie frühzeitig auf diese Verwerfungen reagieren, vorweggreifen?
    - 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 ...
    - Da Krise ja mit der Überforderung beginnt!
        - Sich jenseits des Bekannten und Erprobten bewegen müssen!
        - Fehler wagen muß sein!
        - Experimentier- und Spielräume einräumen
    - Nach der Krise wird es darum vieles aufzuarbeiten zu geben
        - Jede Krisenmaßnahme hat ihre Nebenwirkungen
            - Unzulänglichkeiten
            - Unwuchten
            - Ungerechtigkeiten
    - "Wir werden uns viel zu vergeben haben"
        - Wie gehen wir damit um?
            - Vergeben und/oder sanktionieren?
        - Lernen, um Fehler nicht zu wiederholen
- Krisen emotionalisieren
    - Es geht nicht nur um Leben und Tod
        - Sondern auch um Einschränkungen, Bevormundungen, Verluste, Ohnmacht, Bankrott, Versagen ...
    - Angst und Bedrohung rufen teils Flucht-, teils Kampfreflexe 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 ungleich verteilt
        - Viele werden ihre Existenz / was sie aufgebaut haben verlieren
        - Insolvenzwelle
    - Gewinner und Verlierer
        - "Krisengewinnler" Neid ist vergiftend
- Nach-Corona wird anders sein
    - Je länger und tiefer der shut-down, um so unvorhersehbarer das Danach
        - Das Wiederhochfahren wird Überraschungen bringen
    - Wie wird es nach dem Auftauen sein?
        - Was hat "Frost" - Shutdown überlebt, und treibt wieder

        - was schafft es nicht mehr aus eigener Kraft
        - oder ist gar endgültig abgestorben / eingegangen?
    - Was ist, wenn "es" ins Rutschen gerät?
        - Gefahr von Vertrauensentzug und Rückzug?
            - oder harmloser Hang-over
        - Wie schnell erholen sich KMU, Kinder und Jugendliche, Kirchen ...
- Aufarbeitungsinfrastruktur schaffen
    - Wie können wir in der Krise bereits die Weichen stellen, daß wir daraus besser hervorgehen?
        - New-normal weckt Hoffnung und Ängste
        - Muß aufgefangen und kanalisiert werden
        - Gesellschaftstherapie?
            - Kollektive Trauma-Bewältigung?
    - 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

8. Regenerative Entwicklung einer heilenden Vision

- 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
    - Bester Modus eine Krise überwunden zu haben, ist bereits am Danach zu arbeiten
        - Vision für sich (intern)
        - Verbinden mit Vision für die Gesellschaft (extern)
- Lebensgeister wecken - Untätigkeitsfalle entkommen
    - Hauptsache nicht in Depression und Hoffnungslosigkeit verfallen
        - Zeit nutzen gerade für jenes was sonst zu kurz kommt
    - Verschnaufpause nutzen zur Regeneration und Rekreation
        - Ernest Shackletons gescheiterte Endurance Expedition in der Antarktis
- New-normal gemeinsam ausmalen, ausgestalten und angehen
    - 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?

- Das Böse durch das Gute bekämpfen
  - Nichts ist heilsamer, wie eine gemeinsame Vision
  - Auf den Prozeß kommt es an
- Gesellschaftlichen Visionsprozeß hosten
  - Welche Vision und Mission haben wir wirklich, wirklich in unserer Zeit für unsere Gesellschaft?
    - Rückbesinnen auf den eigentlichen Sinn (siehe 6.)
  - Rolle für meine Einrichtung / Branche?
    - Meine Organisation als Heilungs- und Hoffnungsort?
  - Corona als Chance von Organisationen und Sektoren sich auf ihr Eigentliches wieder zu besinnen
    - Bereits jetzt einen Visionsprozeß ankündigen ... gar anlaufen lassen (digital)
    - Es wird viel zu heilen, versöhnen, aufarbeiten geben

9. Rehabilitierendes Feiern

- Krise beginnt und endet mit Ausrufung
  - Aber wie?
    - Was ist angemessen und zugleich nachwirkend heilsam, lehrreich und versöhnend?
  - Sehr unterschiedliche Erwartungen der Aufarbeitung, von Vergeben und Vergessen zu Offenlegen und Bestrafen
  - Wunden und Verlust hinterlassen Narben und Vorwürfe
  - Vorherigen Modi fließen hier ein und sind notwendig dafür, das gefeiert werden kann

Innehalten und ...

- Feiern
  - Innehalten und nicht direkt zur nächsten Krise übergehen à braucht Zeit sich zu freuen, zu trauern, zu gedenken und zu danken
  - (Passionsspiele)
- Gedenken
  - der Toten und Betroffenen
  - Wem noch?
  - (Buß & Bet-Tag)
- Danken
  - Was würde denen bes. guttun, die am meisten gefordert waren?
  - (Pestsäule)
- Belohnen
  - Reha für jene Leute, die in der Krise besonders viel geleistet haben -> Sonderurlaub
  - Freigeben
- Post-Corona-Feier-&Gedenktag
  - Woche zum Innehalten (auf allen Ebenen; kann sowohl in einzelnen Institutionen aber auch Gesamtgesellschaftlich stattfinden); Reha-Geschenke für besonders Betroffene

10. Nachhaltiges Institutionalisieren

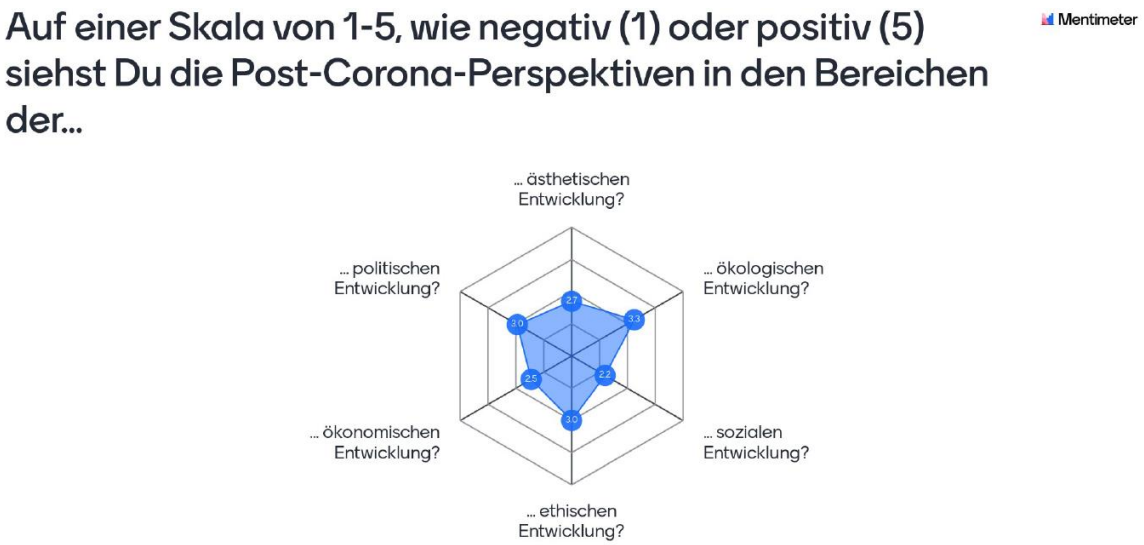
- Aus der Krise wirklich, wirklich, d.h. darüber hinauskommen (d.h. nachhaltig)
  - Abschließen und Beschließen
  - Heilen und Versöhnen
  - Lernen und Verstetigen
- Ins Reine kommen
  - Bereinigen, ins Reine kommen - mit sich und anderen - und gemeinsam die Lehren ziehen, anpacken und weiter-/losgehen/-legen, durch:
  - Auf- und Abarbeiten
    - Was ist schiefgelaufen?
    - Was schmerzt noch?
  - Rück-/ Besinnen
    - Wozu sind wir eigentlich da?
      - Zweck
    - Was ist die uns eigene Art und Weise?
      - Ethos + Habitus
  - Re-/Visionieren
    - Sind wir auf dem richtigen Weg?
      - Metanoia
    - "I have a Dream"
      - "Land wo Milch und Honig fließt"
  - Danken und Gedenken
    - Erntedank
    - Buß und Bettag
- Wie verstetigen, verwurzeln, verorten wir das Erlernte?
  - Codifizieren und Constitutionalisieren
  - Personalisieren und Professionalisieren
  - Prozeduralisieren und Institutionalisieren
- Das Lernen lernen
  - Lernende Organisation und Demokratie werden
  - Schneller lernen als Probleme wachsen?
    - Können wir dies auch als Gesellschaft?
- Demokratiepolitik etablieren
  - Kontinuierliches Kümmern, um die Voraussetzung Probleme schneller zu erkennen und besser anzugehen
  - Kümmern um ...
    - ... Menschen (öffentliche Personalentwicklung)
    - ...Prozesse (öffentliche Organisationsentwicklung)
  - Demokratiepolitik selbst auf die Agenda setzen

    - Am Parlament selbst solche Demokratieentwicklungsstellen verorten
    - Sich verbindliche Beteiligungs- und Demokratieentwicklungssatzungen geben
    - Demokratieentwickler-Aus-+Fortbildung
- Re-Designing Post-Corona-Demokratie
    - Können wir so weitermachen?
        - Wo sehen wir die Hauptherausforderungen durch/nach Corona für unserer Demokratie?
        - Und welche Anpassungen, Innovationen unserer Demokratie würden daraus erwachsen?
- Post-Corona-Szenario von der 14. Loccumer Werkstatt-Tagung 24.-25.3.2021 ...
    - Siehe Dokumentation: procedere.org:

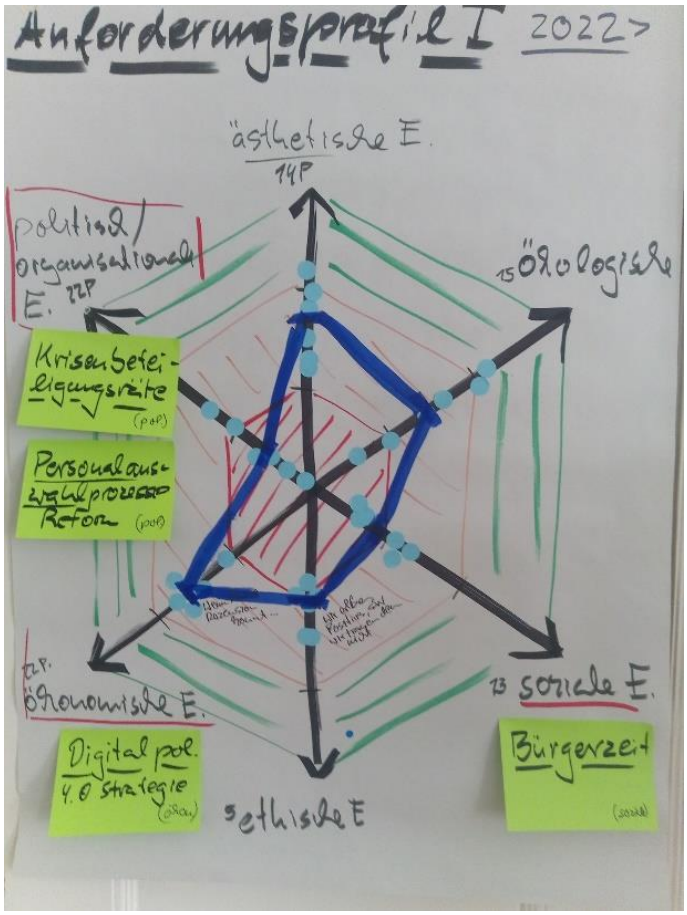
Durchspielen: Fälle prozeduralisieren

Post-Corona prozeduralisieren

- Partizipation-Innovations-Camp 2021 … Krisen gemeinsam meistern » Procedere
    - Demokratie in/der Krise - Fokus: Re-Designing Post-Corona
    - e-Jam und darauf aufbauendes Lab als Spurgruppe
        - erkunden mit Hilfe des 3-dimensionalen Nachhaltigkeitskompasses
        - Anforderungsprofil: Wie (rosig - düster) sehen wir die Post-Corona Entwicklungsperspektiven?
        - Leistungsdesign: Und was wären da erste Interventionsansätze?
- Dokumentation: Anforderungsprofil:
    - Post-Corona-Perspektiven 24. März 2021.pdf



- Post-Corona-Szenario nochmals von der Spurgruppe durchgespielt am 25. März



Ausblick / Transfer

Learnings

- Aha!
- Häh?

Weiteres Vorgehen?

- interne Vertiefung und Übertragung durch ...
  - Vertiefungsworkshop
  - Prozeßcoaching

Termine

- Webinare (über ev. Akademie Loccum)
  - WEBINAR Krisen-Governance Akademie für Lernende Demokratie

    Siehe Dokument: https://www.lernende-demokratie.de/de/loccumer-krisengovernance-werkstatt-krisen-gemeinsam-meistern
  - Grundlagen:
    - 17.5., 20.6. und weitere Termine auf anfrage
  - Vertiefung
    - Einzelne Modi der Krisengovernance vertiefen und auf eigene Prozesse herunterbrechen

        - Angeleitet und unterlagenbasiert (Canvas)
    - Termine erfragen: Albert.Drews@evlka.de
- Weitere
    - Case-Coaching / Community of Practice
        - Regelmäßig sich untereinander austauschen und unterstützen
    - Prozedurale Corona-Sprechstunde
        - Auf Anfrage: r.fuhrmann@procedere.org

Kontakt

- Dr. Raban Daniel Fuhrmann
    - ++49 179 4688 456 (Mobile)
    - rabandf@reformagentur.de
        - www.reformagentur.de
        - www.lernende-demokratie.org
        - www.procedere.org

Texte:

- Krisen-Governance Akademie für Lernende Demokratie
    - https://www.lernende-demokratie.de/de/krisen-governance
- krisengovernance_fuhrmann-4.20.pdf
    - https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisengovernance_fuhrmann-4.20_0.pdf
- krisengovernance_kurz_5.20.pdf
    - https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisengovernance_kurz_5.20.pdf
- krisenraete_jetzt-5.20.pdf
    - https://www.lernende-demokratie.de/sites/lernende-demokratie.de/files/PDF/krisenraete_jetzt-5.20.pdf