

Ungewissheit

Eine dauernde Herausforderung in der Organisation sozialer Arbeit

Uwe Reeske im Gespräch mit Martin Johnsson

Martin Johnsson: Das Thema Ungewissheit nimmt in vielen Beratungen Raum ein, häufig läuft es nur mit, wirkt quasi im Hintergrund. Sind die Augen dafür geöffnet, bemerkt man das Bestreben der Organisationen, aus der Ungewissheit Gewissheit zu machen, den häufig begrenzten Planungshorizonten eine dauerhaftere Perspektive abzurufen. Ich freue mich sehr, dass Sie bereit sind, dieses Thema aus Ihrer Sicht zu beleuchten und zu berichten, wie Sie es mit der Ungewissheit halten. In den vielen Jahren, die ich als Berater für Sie und die GfS arbeiten durfte, ist mir das Thema Ungewissheit in vielen Facetten begegnet. Der Umgang mit der kurzen zeitlichen Befristung der Finanzierung von Angeboten, die Arbeit mit Menschen in ungewissen Lebensumständen, die wiederum betreut werden von Mitarbeitenden in teilweise prekären Arbeitsverhältnissen, von einem Träger angestellt, der nur über einen überschaubaren Zeitraum Gewissheit herstellen kann. Weitere Stichworte sind die Krise öffentlicher Haushalte und die gesellschaftliche Abwertung der sozialen Arbeit. Ich unterstelle, dass im operativen Alltag aber selten ein Gedanke daran verschwendet wird. Die Ungewissheit wirkt, wird aber wohl nicht jeden Tag auf der Agenda stehen, sonst wär's ja kaum zu ertragen.

Wie steuern Sie als Geschäftsführer verantwortungsvoll, wenn Sie nur auf Sicht fahren können? Wie halten Sie das aus? Was sagen Sie Ihren Leuten, die sich mit dieser Ungewissheit täglich auseinandersetzen müssen und natürlich ganz andere Begehrlichkeiten haben, wie sichere, angemessen bezahlte Anstellungsverhältnisse, um wenigstens der materiellen Ungewissheit im Privaten zu entgehen?

Uwe Reeske: In erster Linie ist das eine Frage der persönlichen Haltung. Ich bin der Überzeugung, dass es im Leben keine grundsätzliche Sicherheit gibt. Das Leben ist lebensgefährlich. Man kann in kürzester Zeit in Situationen kommen, die all das, was man als Sicherheit

wähnte, infrage stellen. Sicherheit muss man sich durch die Kompetenz schaffen, auf Veränderungen und unsichere Situationen angemessen reagieren zu können. Je kompetenter ich mich da fühle, umso mehr Sicherheit habe ich, auch in Krisen handeln zu können. Also nicht wie das Kaninchen vor der Schlange zu erstarren. Genau das darf in Organisationen nicht passieren. Das Aushalten von und das Handeln in unsicheren Situationen sind eine der wesentlichen Aufgaben von Organisationen. Führungsaufgabe dabei ist, die Strukturen und Transparenz innerhalb des Betriebes zu schaffen, die eine veränderungsfreundliche Haltung im Betrieb implementiert. Mitarbeitende vor Ort können durch die Art, wie sie ihre Arbeit machen, ihren Beitrag leisten. Wir befinden uns als soziale Einrichtung, als sozialer Dienstleister, genauso am Markt wie alle anderen wirtschaftlich Tätigen auch. Entscheidend ist, ob die Dienstleistung engagiert und fachlich gut ausgeführt wird oder eher lustlos. Das entscheidet darüber, ob sie nachgefragt wird oder nicht.

Und wie klappt das in der betrieblichen Wirklichkeit? Strukturen schaffen hört sich ja eher starr an, und Sie meinen doch eher, möglichst beweglich auf die Anforderungen des Umfeldes zu reagieren?

Genau. Mit Strukturen meine ich zum Beispiel, wie effektiv Fachbereiche zusammenarbeiten. Wie es gelingt, unterschiedliche Angebote so aufeinander abzustimmen, dass sie in bestimmten Stadtteilen ein gutes Gesamtangebot bilden. Gelingt es zum Beispiel, in Jöllenbeck¹ auf den plötzlichen Zuzug kurdischer Familien mit Kinderbetreuungsangeboten in kürzester Zeit zu reagieren und

¹ Jöllenbeck ist ein Stadtteil von Bielefeld mit einem großen sozialen Brennpunkt.

in Mietwohnungen innerhalb von vier Wochen einen Kindergarten aus dem Boden zu stampfen, so wird das mit unseren betrieblichen Kompetenzen verbunden. Wenn Politik und Verwaltung der Stadt der Meinung sind, die schaffen das, die können das, die haben engagierte Leute, das kann man denen in Auftrag geben, sind wir attraktiv am Markt. Und das kann man nicht aus dem Ärmel schüttern, ohne dass bestimmte Formen der Zusammenarbeit über alle Hierarchie- und Fachbereichsebenen hinweg eingeübt sind.

Jöllencebeck ist ein gutes Stichwort. In diesem Stadtteil und Leistungsbereich der GfS gibt es schon seit mehr als 30 Jahren soziale Projekte, deren Finanzierung durch die Stadt immer zeitlich befristet wird. Also Gewissheit immer nur für zwei, drei Jahre und das seit 30 Jahren. Welche Auswirkungen hat das auf das Angebot? Sowohl auf die Qualität der Arbeit als auch auf die Mitarbeitenden, die ja zum Teil schon seit 30 Jahren unter diesen Bedingungen diese Arbeit machen.

Bei uns sind die Mitarbeitenden auch in der Gefahr, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, wenn soziale Projekte politisch nicht mehr gewünscht oder nicht mehr wirtschaftlich zu erbringen sind. Das ist eine „Grundgefahr“, die nicht zu leugnen ist. Die Erfahrung innerhalb des Betriebes, so wie wir das in den letzten 30 Jahren erleben, ist aber eine andere. Wir sind als Organisation in dieser Zeit immer gewachsen. Die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen ist stetig gestiegen. Unsicherheit würde entstehen, wenn Projekte nicht mehr nachgefragt werden. Aber diese Gefahr sehe ich zurzeit nicht.

Die Frage aktuell ist eher, wie gestalten sich die Verträge mit den Kostenträgern? Und da erleben wir, dass die Stadt als Kostenträger keine Tarifsteigerungen mehr übernimmt. Das ist für uns ein riesiges Problem. Man sagt, wir wollen eure Leistung, aber wir wollen diese Leistung nicht mehr voll bezahlen. Und dann steht die Organisation vor der Entscheidung, entweder die Personalkosten zu reduzieren oder die Differenz aus Eigenmitteln zu finanzieren ...

... oder, Sie sprechen ja von Markt, Sie reduzieren das Angebot.

Genau, oder wir reduzieren das Angebot und treffen die Menschen, die eigentlich im Versorgungsauftrag genannt sind. Das sind die drei Möglichkeiten.

Und wie machen Sie's?

Unterschiedlich. Wir haben dieses Jahr die Tarifsteigerungen ausgesetzt. Wir mussten unseren Mitarbeitenden sagen, wenn die Tarifsteigerungen nicht übernommen werden, können wir sie auch nicht weitergeben. Grundsätzlich wollen wir die Mitarbeitenden nicht schlechter stellen. 2012 haben wir es aber gemacht, weil uns keine andere Wahl blieb. Die Stadt Bielefeld als Kostenträger hat die Tarifsteigerungen seit 2009 eingefroren und bringt damit unsere Wirtschaftlichkeit in eine Schieflage. Die Differenzen lassen sich nicht mehr innerhalb der Organisation auffangen. Wir haben in unserem Haustarif eine solche Öffnungsklausel. Viele andere Organisationen haben das nicht. Die können praktisch nur über Angebotseinschränkungen Einsparungen vornehmen oder müssen Defizite mit Eigenkapital finanzieren. An dieser Stelle bekommen sozialen Organisationen immer größere Schwierigkeiten.

Können Sie das beispielhaft konkretisieren?

Eigenkapital steht nur begrenzt zur Verfügung. Jeder Prozentpunkt Tarifsteigerung sind für die GfS 100.000,- € Mehrkosten. Und das lässt sich sicherlich nicht aus dem Eigenkapital generieren.

Was sagt der Kostenträger, wenn er mit dieser Rechnung konfrontiert wird?

Schränkt doch die Leistung ein, wir befinden uns in der Haushaltssicherung, uns sind die Hände gebunden. Durch Arbeitszeitverkürzung und Angebotseinschränkungen werden natürlich innere Spannungen geschaffen, die mit unseren Werten gar nicht vereinbar sind. Wir wollen eine vernünftige, gerechte Bezahlung für unsere Mitarbeiter und werden in Konflikte hineinmanövriert, die für die Organisation eindeutig schädlich sind.

Uwe Reeske (59 J.)

seit 1990 Geschäftsführer der GfS. Bankkaufmann, Dipl.-Sozialarbeiter. Tätigkeiten in der städtischen Beratungsstelle Wohnungslosenhilfe, im Psychiatrischen Krisennotdienst Bielefeld, im Amt für Soziale Dienste Bielefeld. Mitglied in Arbeitsgemeinschaft der Wohlfahrtsverbände in Bielefeld (AGW), im Behindertenbeirat und im Psychiatriebeirat der Stadt Bielefeld.



Der gesellschaftliche Konflikt wird in die Organisation verlagert, mit dem scheinbar vernünftigen Argument, dass kein Geld da ist. Dem kann man ja kaum widersprechen.

Kann man schon.

Ja, wenn es darum geht, wie die Gelder eingesetzt werden, die zur Verfügung stehen. Das ist natürlich richtig. Aber die Krise der öffentlichen Haushalte verschärft sich und mit ihr die Ökonomisierung der sozialen Arbeit und der Druck auf die Anbieter. Sich diesem Wettbewerb zu stellen, ist das nicht ein unauflöslicher Widerspruch? Soziale Leistungen immer ökonomischer zu erbringen, um die öffentlichen Kassen zu entlasten? Wozu sonst? Macht es irgendwas besser? Sicherer?

Nein, nur billiger, das ist klar und das Ziel der Kostenträger. Ich will nicht sagen, dass das nicht nachvollziehbar ist. Es braucht eine Transparenz der Kosten und auch soziale Unternehmen müssen wirtschaftlich handeln. Ein gerechtfertigter Anspruch. Schwierig nur, wenn er überzogen wird, wenn wir andere Rahmenbedingungen haben als andere Wirtschaftseinheiten in unserer Gesellschaft. Das finde ich unredlich. So werden von den Kostenträgern seit gut 15 Jahren keine Steigerungen der Sachkosten in unseren Kalkulationen mehr berücksichtigt. Spritkosten für die ambulanten Dienste, Energiekosten für unsere Gebäude, wie sehr die gestiegen sind, lässt sich schnell nachweisen, werden aber oft nicht anerkannt. Wenn eine Kalkulation wirtschaftlich kompetent und nachvollziehbar aufgestellt ist, ist der Kostenträger auch verpflichtet, das zu akzeptieren. Ich empfinde es als ungerecht, dass unsere Zuchtmeister beim Sparen es oft selbst gar nicht können. Wir fühlen uns den Menschen verpflichtet, die wir betreuen, beraten, pflegen, denen wir Assistenzleistungen

erbringen. Wir können nicht wie ein Wirtschaftsunternehmen ein Produkt so ohne Weiteres vom Markt nehmen, weil die Produktion nicht mehr rentabel ist. Da werden wir einem großen Konflikt ausgesetzt.

Man kann sich doch an drei Fingern abzählen, wie lange Ihre Organisation den Spagat aushält. Die Sachkosten werden weiter steigen, die Personalkosten werden weiter steigen, die Krise der öffentlichen Haushalte wird die Kostenträger weiter dazu zwingen, keine Kostensteigerung zuzulassen oder besser noch Kosten zu reduzieren. Und das kann ja nicht lange gut gehen.

Das kann nicht lange gut gehen, und deshalb sind auch alle Organisationen und Wohlfahrtsverbände aufgefordert, mit den Kostenträgern konsequenter zu verhandeln. Das ist unser Part, da dürfen wir nicht nachlassen. Als die Finanzkrise 2009 losbrach, waren wir alle geschockt. Kein Mensch konnte damals wissen, was gesamtgesellschaftlich auf uns zukommt. Unsere Bereitschaft war deshalb groß, Einsparungspotenziale zu liefern. Von dieser entgegenkommenden Haltung hätten wir uns damals viel schneller lösen und unsere angemessenen Forderungen gegenüber den Kostenträgern vertreten müssen. Da waren wir zu langsam. Künftig müssen wir noch klarer und härter verhandeln, müssen unsere Möglichkeiten der politischen Einflussnahme stärker ausbauen und mehr Aufklärung betreiben. Das Gebot der Stunde ist, zu verhandeln ohne Ende, hartnäckig und konsequent. Meine Hoffnung und meine Erfahrung sind, dass wir über diese Hartnäckigkeit und Konsequenz Erfolge erzielen.

Sind die Mitarbeitenden mit Ihnen über dieses Thema im Gespräch oder wird darüber hinweggegangen?

Doch, das ist ein großes Thema.

Verunsichert das Ihre Leute?

Teils ja, teils nein, ich glaube die innerbetriebliche Transparenz gibt Sicherheit.

GfS – Gesellschaft für Sozialarbeit

Die Gesellschaft für Sozialarbeit im Paritätischen Wohlfahrtsverband e. V. (GfS) ist Träger von Einrichtungen der Sozialarbeit, Sozialpädagogik sowie der psychologischen und psychosozialen Beratung und Begleitung, Pflege und ambulanten Dienste im Rahmen von betreutem Wohnen.

Die Einrichtungen der GfS verteilen sich auf 25 Standorte über die gesamte Stadt Bielefeld. Die GfS wurde 1983 gegründet. Heute beschäftigt sie über 700 Mitarbeitende und betreut über 4000 Menschen. Sie hat ihre Zentrale Am Zwinger 2-4 in 33602 Bielefeld (www.gfs-bielefeld.de).

Sie vermitteln Sicherheit. Aber was ist mit der gesellschaftlichen Situation? Ihre Mitarbeitenden gehen doch mit offenen Augen durch die Welt.

Ja, diese Verunsicherung merke ich auch. Es kommen immer mal wieder Anfragen, wie es zukünftig aussieht. Aber auf der anderen Seite steigen unsere Betreuungszahlen, das merken die Mitarbeiter natürlich auch, und das gibt auch eine Grundsicherheit. Wenn wir betrieblich abbauen müssten, wäre das sicherlich eine andere Situation.

Die GfS ist eine Organisation, die fast ausschließlich in prekären Feldern wächst. Jeder Zuwachs, der generiert wird, ist immer auch einer mit ungewissem Ausgang. Darauf antwortet die Organisation zwangsläufig mit befristeten Verträgen. Wie geht es den Mitarbeitenden mit dieser Unsicherheit?

Etwa ein Drittel unserer Dienstverträge ist befristet. Diese Befristungen führen nicht dazu, dass Arbeitsverhältnisse beendet werden. Im Gegenteil. Wir haben jetzt ungefähr 700 Mitarbeiter und sind kontinuierlich in den letz-

ten Jahren gewachsen. Aber die Befristungen bedeuten natürlich Sicherheit für die Organisation, die so darauf reagiert, dass auch die Aufträge nur befristet sind.

Verdrängen die Mitarbeitenden das? Was ist mit deren Lebensplanung, wie wollen die Familien gründen?

Jüngere Leute gehen nicht mehr so daran, dass sie sagen, ich bewerbe mich jetzt und habe dann eine unbefristete Stelle und Sicherheit für die nächsten 20, 30 Jahre.

Das ist doch ein heftiger Widerspruch in der Organisation. Sie und einige Fachbereichsleitungen sind seit vielen, vielen Jahren in der Organisation unbefristet beschäftigt, und alles, was von unten „nachwächst“, ist befristet engagiert. Dieses gesellschaftliche Phänomen bildet sich in Ihrer Organisation ganz lautlos ab.

Ja, das kann man so sagen. Aber die Organisation bietet im Moment die Sicherheit, dass die Leute, die engagiert arbeiten, auch Perspektiven haben. Und auch unbefristete Arbeitsverträge bieten keine uneingeschränkte Sicherheit.

Gibt es ein kollektives Verdrängen dieser permanenten Unsicherheit und Ungewissheit, weil sie sonst nicht zu ertragen wäre?

Nein, aber Handlungsstrategien, mit der Ungewissheit umzugehen. Wir haben ein gutes Gespür für die Entwicklungen im Sozialbereich, und wir können sehr gut unsere Organisation danach ausrichten. Das geben wir dann als Sicherheit in den Betrieb. Die Organisation ist entwicklungs- und wandlungsfähig und kann auf unterschiedliche Rahmenbedingungen reagieren. Aber auch wir können uns natürlich in den Einschätzungen von Zukunftsperspektiven vertun. Das ist das Risiko. Aber meine Sicherheit ist, eine starke Organisation zu haben, die etwas zu bieten hat und nachgefragt wird. Das schafft auch eine gute Verhandlungsposition gegenüber Kostenträgern und der Politik.

Perspektivwechsel. Ihre Klientel sind ja Menschen, die in prekären Lebensverhältnissen leben und von der gesellschaftlichen Entwicklung abgekoppelt sind, deren Lebensumstände sich eher noch kritischer entwickeln werden, insbesondere mit Blick auf unser Thema Ungewissheit. Gesellschaftlich gesehen scheint alles friedlich und ruhig, es fällt niemand nennenswert auf. Warum tut sich da nichts? Haben Sie eine Erklärung für dieses Phänomen?

Menschen mit psychischen Erkrankungen oder anderen Handicaps sind nicht diejenigen, die gesellschaftlich aufbegehren. Das ist auch nachvollziehbar. Diese Menschen sind oft mit ihrer Befindlichkeit und mit ihren Defiziten ausgelastet, dass sie, selbst wenn sie die Differenz zwischen sich und anderen Menschen, die mehr gesell-

schaftliche und wirtschaftliche Möglichkeiten haben, wahrnehmen, das nicht politisch oder öffentlich artikulieren können. Die Menschen in Lebenskrisen, die vom psychologischen Beratungsdienst betreut werden und die finanziell bessergestellt sind, sind auch mit sich beschäftigt. Da geht es um Überforderung im beruflichen oder familiären Alltag, Erziehungsprobleme oder ähnlich gelagerte Dinge. Die gehen damit nicht an die Öffentlichkeit, sondern erwarten, dass sie anonym beraten werden. Klienten in bestimmten Quartieren in Bielefeld, mit hohem Migrantenanteil und mit dem Bezug von Sozialleistungen, begehren auch wegen unserer sozialen Angebote „vor Ort“ nicht auf. Das Potenzial an Widerstand und Aufbegehren gegen die Gesellschaftsstrukturen wird so teils über soziale Dienstleistungen kanalisiert. Da hat unsere Arbeit auch eine Befriedungsfunktion.

Da schließt sich der Kreis zu einer Kernaussage unseres Leitartikels von Fritz Böhle, dass moderne Industriegeellschaften viele Strategien und auch Institutionen geschaffen haben, die Gewissheit herstellen. So trägt Ihre Arbeit dazu bei, das Gefühl zu vermitteln, Ungewissheit würde beseitigt. Wird sie aber nicht.

Nein, beseitigt wird sie nicht. Genauso wenig wie das Auseinanderdriften der gesellschaftlichen Teilhabe und der Wohlstandsverteilung. Die Situation wird befriedet und vielleicht ein kleiner Ausgleich geschaffen. Aber die gesellschaftliche Entwicklung an sich wird über die Politik gesteuert und nicht über soziale Maßnahmen. Die Politik hat für die Rahmenbedingungen zu sorgen, die eine gewisse Gleichheit innerhalb der Gesellschaft gewährleisten.

Es ist sicherlich unstrittig, dass es eine politische Aufgabe ist, Exklusion zu verhindern. Soziale Arbeit kann bestenfalls den Ausgeschlossenen den Weg zurück ermöglichen.

Genau. Oder Chancen eröffnen, an den Dingen teilzuhaben, die für ein menschenwürdiges Leben notwendig sind. Mehr kann eine soziale Organisation nicht leisten.

Das stützt Ihre Annahme, dass Ihnen die Arbeit nicht ausgehen wird. Wenn Sie fünf Jahre weiter blicken, dürfen Ihre Mitarbeitenden, ob befristet oder nicht, davon ausgehen, dass es ihnen noch so gut geht wie heute? Wird sich das Wachstum Ihrer Organisation fortsetzen? Welche Gewissheit haben Sie für sich und Ihre Organisation?

Ich hoffe natürlich, dass es uns weiterhin gut gehen wird, auch wenn wir die Wachstumsraten der vergangenen Jahre nicht mehr erreichen werden. Wir werden uns in vielen Bereichen wieder neu organisieren und auf neue Anforderungen einstellen müssen. Mich beschäftigt die Frage, wie die Ökonomisierung der sozialen Arbeit die sozialen Dienstleistungen verändert. Was bedeutet das für die Mitarbeitenden, was bedeutet das für deren Arbeitsbelastung? Das größte Problem wird sein, ob wir noch genügend fachlich qualifizierte und engagierte Mitarbeiter für unsere Aufgaben gewinnen können.

Schlafen Sie schlecht, wenn Sie an die Eurokrise denken?

Nein, im Moment nicht. Wenn unser Land von ähnlichen Auseinandersetzungen wie Griechenland oder Spanien betroffen wäre, dann hätten unsere Probleme eine andere Qualität. Aber solange bei uns Geld zur Verfügung steht, müssen wir uns im Verteilungskampf bewähren, um unsere Aufgaben erfüllen zu können.

Ist die Ungewissheit in der Organisation eigentlich ein Beratungsthema?

Ja, weil das Thema unmittelbar die Bewältigung der Managementaufgabe betrifft, mit Veränderungen und den sich daraus ergebenden Unsicherheiten umzugehen. Ich persönlich merke: Je stärker die Entwicklungsschritte in der Organisation sind, je deutlicher sichtbar wird, dass man versucht, bestimmte Marktpositionen einzunehmen, umso besser gelingt es, Sicherheit herzustellen. Maßnahmen, wie befristete Arbeitsverträge zu entfristen, schaffen das nicht.

Was aber nicht heißt, dass ein unbefristeter Vertrag nicht gut wäre für die Bindung und Identifikation.

Aber wenn man das kollektiv für den ganzen Betrieb sieht, ist es viel wichtiger, den Mitarbeitenden zu signalisieren, dass wir tun, was wir können, um markt- und zukunftsfähig zu bleiben. Was ich gerade bei den qualifizierten Mitarbeitern beobachte, die als Einsatzleiter oder als Sozialarbeiter arbeiten, ist die Bereitschaft, sich eine Stelle tatsächlich zu erarbeiten. Das ist eine Grundhaltung bei denen, die viel Motivation mitbringen. Noch sind wir in der glücklichen Lage, uns die Mitarbeiter auszusuchen, die diese Motivation mitbringen. Nur solche Leute können das als Einsatzleitungen oder Führungskräfte auch auf die Mitarbeiter übertragen.

Bagatellisieren Sie damit nicht den Druck, den es auf Mitarbeiter ausüben muss, sich über diese Art von Leistungsangebot eine Existenzberechtigung in der Organisation zu erarbeiten?

Es gibt natürlich so etwas wie Wettbewerb. Aber da haben wir viele Kompetenzen entwickelt, damit und miteinander umzugehen. Und aus meiner Sicht gleicht es das wieder aus. Es ist nicht so, dass unsere Einsatzleitungen keine Chancen hätten, auch anderswo unbefristete Arbeitsverträge zu erhalten, bei der Kommune beispielsweise. Von der GfS bewirbt sich da niemand. Deswegen gehe ich davon aus, dass die Art, wie wir zusammenarbeiten, dazu beiträgt, dass jeder hier sein Zuhause finden kann, um langfristig bei uns zu bleiben.

Also spielen nicht nur die von Ihnen beschriebenen Handlungsstrategien im Umgang mit Unsicherheit eine Rolle, sondern auch die Qualität der Beziehungen?

Beziehungen spielen eine wesentliche Rolle. Ja, ganz bestimmt. Aber auch die Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung. Deshalb gibt es bei uns breite Handlungsspielräume. Diese Tradition stammt aus den alten Projekten innerhalb der GfS, die früher sehr selbstständig agierten. Der Entwicklungsprozess, daraus eine Organisation zu machen, brauchte eine bestimmte Kompetenz im Umgang mit den Menschen und ihren Entwicklungsfähigkeiten, die wir als „Graswurzelkompetenz“ bezeichnen. Solche Traditionen in den Betrieb einfließen zu lassen, darin sind wir schon ziemlich gut.

Die Ungewissheit gehört dazu, wie die Luft zum atmen?

Also die Unsicherheit brauchen wir nicht unbedingt wie die Luft zum Atmen. Sie ist ein Faktum, das wir nicht wirklich beeinflussen können, das wir bewältigen müssen und das man als Herausforderung sehen muss. Da ist wieder die Frage: Welche Haltung entwickeln wir dazu und wie wirkt unsere Haltung in die Organisation?

Sie gewinnen diesem Ausmaß an Ungewissheit auch etwas Positives ab, weil es die Mitarbeitenden und Sie motiviert und zwingt, die Organisation ständig zu verbessern?

Genau. Ich bin davon überzeugt, dass die Organisation, wenn sie denn bestehen bleiben will, gar keine andere Wahl hat, als sich so zur Ungewissheit zu verhalten.

Herr Reeske, vielen Dank für dieses Gespräch! 🍀