

Krisenresilienz und  
Zukunftsfähigkeit in  
der Diakonie



# „In Balance von Stabilität und Flexibilität“

Projekt-Dokumentation und  
Arbeitsbuch mit 99+ Impulsfragen

**Herausgeberin:**

Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.  
Diakonie Deutschland  
Caroline-Michaelis-Straße 1, 10115 Berlin  
www.diakonie.de

**Projektleitung:**

Anna Zimmermann, Referentin Sozialökologische Transformation  
Stabsreferat Digitalisierung CoLab DI, Diakonie Deutschland

**Strategische Beratung, Text und Gestaltung:**

Ingo Rütten, Zielwerk GmbH  
Strategieberatung Markenkommunikation Innovationsentwicklung  
Frankfurt  
www.Zielwerk.com

Entstanden im Projekt „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ gefördert durch das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

*Wir danken allen Teilnehmenden, die in den Workshops wertvolle Impulse für die Erstellung dieser Dokumentation gegeben und die Inhalte mit uns erarbeitet und vertieft haben:*

**Birgit Binte-Wingen**, Fachbereichsleitung Freiwilligen-Agentur;  
Diakonie an Sieg und Rhein

**Dr. Daniel Burchardt**, Referent Sozialrecht,  
Zentrum Recht und Wirtschaft, Diakonie Deutschland

**Linda Friedemann**, Stabsstelle Digitalisierung und Soziale  
Innovation, Diakonie Niedersachsen

**Tristan Emanuel Fürstenau**, Redakteur für Online-Kommunikation  
Medien, Marketing und Kommunikation, Diakonie Mitteldeutschland

**Katja Gast**, Leitung Stabsreferat Digitalisierung CoLab DI,  
Diakonie Deutschland

**Anna-Lena Guske**, „Referentin“ Sozialökologische Transformation,  
Zentrum Soziales und Beteiligung, Diakonie Deutschland

**Sabine Irmer**, Referat für Digitalisierung, Leitung Koordinierungsstelle  
„Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.

**David Kiefer**, Leitung Grundsatzthemen, Diakonisches Werk Pfalz

**Katrin Möller**, Arbeitsschutzkoordinatorin; St. Elisabeth-Verein Marburg

**Rainer Neugebauer**, Leitung Qualitätsmanagement, Diakonisches Werk Pfalz

**Helke Richter**, Stabsstelle Diakonische Profilbildung,  
Diakonie Niedersachsen

**Martin Schmidt**, Fachbereichsleitung Sozialpsychiatrisches Zentrum;  
Diakonie an Sieg und Rhein

**Claudia Vogel**, Studienleiterin Bundesakademie für Kirche  
und Diakonie

**Download des Handbuchs als PDF unter**

<https://easy.coyocloud.com/web/public-link/ef-831d6a-0d07-411d-9c77-e4d582cdc598/download>

Gemeinsamer Austausch in der EASY Community  
„Diakonie: Resilient und Zukunftsfähig“

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



## Vorwort

# Über dieses Projekt



Im Rahmen des Projektes „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“, Teilprojekt Sozialökologische Transformation gefördert mit den Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) haben wir uns dem Thema Krisenresilienz und Zukunftsfähigkeit von Mitarbeitenden der Diakonie gewidmet.

Neben der Literaturrecherche und vielfältigen Gesprächen zur Identifikation möglicher thematischer Anknüpfungspunkte in der Diakonie, wurden im Laufe des Jahres 2023 mehrere partizipative Workshops mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Organisationen der Diakonie durchgeführt.

Ziel war es dabei in einem Bewusstseins- und Befähigungsprozess das Thema in die Organisation zu bringen und exemplarisch relevante Themenfelder und Methoden vorzustellen, um anschließend Anknüpfungspunkte und Relevanz in der Arbeitswelt der Mitarbeitenden zu identifizieren und zu diskutieren.

Die Ergebnisse dieses Prozesses sind im Rahmen dieser Projekt-Dokumentation festgehalten und verdichtet worden: Wir beginnen mit einer Einführung, die unsere Erkenntnis dokumentiert, wie wichtig die Balance von Stabilität und Flexibilität für eine resiliente und zukunftsfähige Organisation ist. In den folgenden Kapiteln orientieren wir uns an den neun Erfolgsfaktoren für resiliente Organisationen nach Standard ISO 22316, die wir auf die Bedürfnisse der Diakonie angepasst haben. Außerdem bieten wir als Arbeitsbuch mit über 99 Impulsfragen einen praktischen

Mehrwert für alle, die sich mit dem Thema beschäftigen. Darüber hinaus werden in dieser Dokumentation, sowie über die Online-Plattform EASY Quellen und Links zu weiterführenden und vertiefenden Informationen gegeben.

Im Rahmen des Projektes hat sich gezeigt, wie wichtig der Aufbau von Kompetenzen für Krisenresilienz und Zukunftsfähigkeit für die Mitarbeitenden der Diakonie in nahezu allen Bereichen ist. Dieses Projekt und diese Dokumentation kann deshalb nur ein erster Baustein sein und es wird zukünftig wichtig, diese Themen kontinuierlich in der Diakonie zu diskutieren und bei allen Mitarbeitenden entsprechende Kenntnisse aufzubauen und zu vertiefen. Deshalb geben wir im letzten Kapitel dieser Dokumentation einen Ausblick und erste Anregungen, mit welchen Methoden und Maßnahmen dazu beigetragen werden kann.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine erkenntnisreiche Lektüre und freuen uns jederzeit über Ihre und Eure Rückmeldung.

Das entstandene Workbook steht allen Mitarbeitenden der Diakonie zur freien Verfügung. Wir möchten Sie ermutigen das Produkt für Ihre Zwecke nutzbar zu machen und entsprechend Ihrer Bedarfe Anpassungen vorzunehmen.

Ihr Team der Stabsstelle Digitalisierung  
Diakonie Deutschland

Leitung Katja Gast  
Kontakt: [katja.gast@diakonie.de](mailto:katja.gast@diakonie.de)



## Einführung

# Die Balance von Stabilität und Flexibilität als Basis für Resilienz und Zukunftsfähigkeit in der Diakonie

## Resilienz – die Kernkompetenz in einer sich rasant verändernden Welt

Gerade auch im Jahr dieses Projektes zeigte sich die Veränderungsgeschwindigkeit und Dynamik. Der vor Jahren etablierte Begriff der „VUCA-Welt“, also einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umwelt scheint dafür wie gemacht. Dabei betreffen die Herausforderungen nicht nur globale Dimensionen in Form von Klimawandel, Artensterben, rasanten technologischen Fortschritt und geopolitischen Krisen, sondern sie sind auch in Deutschland deutlich spürbar geworden. Um so wichtiger ist es, dass die Diakonie bei allen Veränderungen die Bedürfnisse derjenigen Menschen in den Mittelpunkt stellt, für und mit denen wir arbeiten. Wir möchten ihre Resilienz in der VUCA-Welt stärken, damit sie auch weiterhin starke Fürsprecher für eine soziale und gerechte Gesellschaft sein können.

Neben diesen äußeren Krisen erleben wir aber auch vielfältige persönliche Veränderungen: sei es durch die Änderung der persönlichen Lebenssituation durch Kinder, Heirat, Scheidung oder Umzug, oder durch gesundheitliche Herausforderungen bei Familie oder Freunden oder einem selbst.

Dazwischen liegen die Veränderungen auf der organisationellen Ebene bei unserer Arbeitgeberin: politische Rahmenbedingungen, neue technologische Möglichkeiten, Marktbedingungen wie der Fachkräftemangel und komplexere Lebenslagen von Klientinnen und Klienten erfordern konstanten Change und immer neue Anpassungen von strategischem Planen und operativen Handeln.

Damit wir – als Organisation und als einzelner Mensch – bei all diesen Veränderungen nicht die Orientierung verlieren, weder in Schockstarre verfallen noch in blinden Aktionismus, braucht es Resilienz. Die Fähigkeit, mit dem Veränderungsstress umzugehen und sich eine proaktive und mitgestaltende Rolle zu versetzen.

## Stabilität und Flexibilität – auf die Balance kommt es an

Unsere Workshops waren geprägt von der Überzeugung, dass Zukunftsfähigkeit maßgeblich geprägt wird von einer Balance aus Stabilität und Flexibilität. Menschen, wie Organisationen, brauchen die Stabilität von funktionierenden Strukturen und Prozessen, gemeinsamen geteilten Werten und Zielen und zuverlässigen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Gleichzeitig ist es aber wichtig, dass diese nicht zur Erstarrung führen, sondern stetig fortentwickelt werden und manchmal auch ganz pragmatisch aktuellen Anforderungen angepasst werden. Nicht zuletzt die Coronakrise hat gezeigt, wie wichtig die Fähigkeit zu Flexibilität, Innovationskraft und Veränderung ist – und unvorhergesehene Ereignisse auch ungewöhnliche Lösungen erfordern. Andererseits darf Flexibilität aber auch nicht mit Beliebigkeit gleichgesetzt werden. Entsprechend ist die optimale Balance von Stabilität und Flexibilität immer wieder neu zu justieren.

## Persönliche versus organisationelle Resilienz

Wie jede Organisation besteht auch die Diakonie aus einer Vielzahl von Individuen. Menschen, die in all ihrer Diversität mit den oben genannten Herausforderungen und Veränderungen konfrontiert sind und Hoffnungen und Sorgen über ihre Zukunft mit sich tragen. Dafür sind die Ausbildungen von vielfältigen individuellen Fertigkeiten und Kompetenzen gefragt, um die Stressresilienz und physische und psychische Gesundheit jeder und jedes Einzelnen zu stärken – durch entsprechende Fortbildungen, Coachings und Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Eine resiliente und zukunftsfähige Organisation insgesamt wird aber dazu beitragen, dass viele Stressoren auf der individuellen Ebene erst gar nicht entstehen. Durch die Stärkung der Resi-

lienz der Gesamtorganisation haben wir einen großen und leistungsfähigen Hebel, von dem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter profitiert. Wenn wir als Organisation gemeinsam für die Zukunftsherausforderungen gerüstet sind, können wir diesen auch in unsicheren Zeiten mit Mut und Optimismus begegnen.

Auch in den Diskussionen und Workshops dieses Projektes hat sich gezeigt, dass sich die meisten Herausforderungen zu Resilienz und Zukunftsfähigkeit in der Diakonie durch die Stärkung der organisationalen Resilienz beantworten lassen werden.

## Neun Erfolgsfaktoren für eine resiliente und zukunftsfähige Diakonie

Insgesamt konnten wir 9 wesentliche Erfolgsfaktoren für organisationelle Resilienz definieren. Dabei orientieren wir uns an Aspekten des internationalen Standards ISO 22316, die wir für unsere Zwecke und die Diakonie überarbeitet haben. Diese sind untereinander nicht völlig trennscharf und gehen häufig ineinander über, hängen zusammen oder bedingen einander. Trotzdem kann diese Struktur bei der systematischen Betrachtung der vielfältigen Aspekte für mehr Resilienz in der Organisation helfen. Jeder Faktor vereint in sich auch wieder die Anforderungen nach Stabilität und Flexibilität, die in eine ausgewogene Balance gebracht werden müssen.

Diese neun Erfolgsfaktoren werden in den folgenden Kapiteln im Detail vorgestellt und vertieft.



## Workshop-Ergebnisse

# Was gibt uns *Stabilität* und stärkt so unsere Resilienz?



sicherer Arbeitsplatz

sichere Finanzierungen

längerfristig planbare Projekte

über den Tellerrand schauen – was machen andere, auch nicht soziale Unternehmen

Vision/Mission der Organisation

Klarheit über Ziele

unser Selbstverständnis

Klares Verständnis: wo wollen/sollen wir hin

Gefühl von Zusammengehörigkeit

Kollegialer Zusammenhalt

wertschätzender Umgang

Unterstützende Geschäftsführung

Ziel- und Projektplanung

Klarheit in Prozessen/Strukturen/ Rollen

Prioritäten festlegen

Stabile, eigene Arbeitsmethodik als Basis für Veränderungen

Gemeinsame Werte

Austausch und Vernetzung

Empathie

gemeinsame positive Erlebnisse

Glaube / Meditation

Innere Reflexion

Gesundheit

Gesellschaftlicher Zusammenhalt

Ausgewählte Brainstorming-Erkenntnisse aus dem Workshop vom 12.10.2023

# Wie trägt *Flexibilität* zu mehr Resilienz bei?



Umgang mit  
Veränderungen im  
Arbeitskontext

Arbeitszeiten

New work -  
Agilität

Schnelligkeit der  
Veränderungen –  
Schnelligkeit in  
Entscheidungen

Einsatz neuer  
Arbeitsmittel

Digitalisierung

Arbeitsweisen/  
Arbeitsmethoden

Umgang mit  
politischen  
Rahmenbedingungen

Erwerb neuer  
Kompetenzen

Routinen  
verändern

Überflüssiges  
weglassen

„Nein“ sagen  
lernen

durch  
Vielseitigkeit  
der Angebote

Zeitmanagement bis  
hin zu Ressourcen-  
management

Fachexpert\*innen  
einbinden

neue Wege der  
Mittelbeschaffung

Dialog

gegenseitige  
Inspiration

Beteiligung

fachbereichsüber-  
greifende Zusam-  
menarbeit

Immer neues  
Reflektieren

Auf Neues  
einlassen

Perspektiv-  
wechsel einüben

Selbstdarstellung

Erfolgsfaktor 1:

# Eine gemeinsame und transparente Vorstellung von Vision und Zielen



Die gemeinsame Vision und die Transparenz des Zwecks sind von entscheidender Bedeutung für die Resilienz und Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Sie schaffen Klarheit über die langfristigen Ziele und den Sinn der Organisation.

Die Vision erklärt den Grund für die Existenz einer Organisation, ihren Zweck (engl. Purpose). Sie ist die Antwort auf die Frage „Warum gibt es uns?“ oder auch „Wofür setzen wir uns ein?“. Die Transparenz des Zwecks fördert das Vertrauen innerhalb der Organisation und erhöht die Bereitschaft der Teammitglieder, sich für die gemeinsame Vision einzusetzen und auch Herausforderungen anzugehen. Sie sollte an alle kommuniziert sein, aber auch verstanden und gelebt werden.

Langfristige Ziele helfen dabei, sich auch jenseits des Tagesgeschäftes auf „das große Ganze“ zu konzentrieren. Sie helfen dabei, die Vision zu operationalisieren, also in Handlungen zu übersetzen. Das Ziel einer Bildungs-NGO könnte beispielsweise sein, bis 2030 die Zahl der eigenen Kita-Plätze zu verdoppeln.

Eine gemeinsame Vision und langfristige Ziele geben **Stabilität**, denn sie geben Orientierung und bilden Leitplanken für kleine Alltagsentscheidungen, ebenso wie für große strategische Fragen. Gleichzeitig ist **Flexibilität** und Veränderungsbereitschaft wichtig, um Vision und Ziele an veränderte Umstände anzupassen und neue Chancen zu ergreifen. Und indem den handelnden Personen Handlungsfreiheit und Entscheidungsspielräume eingeräumt werden, auf welchem Weg sie diese Ziele erreichen.





## Impulsfragen

- Können wir unsere Vision klar und präzise aufschreiben/kommunizieren?
- Teilen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die langfristige Vision unserer Organisation?
- Welche individuelle Vorstellung haben die einzelnen Mitarbeitenden in Bezug auf unsere Ziele im nächsten Jahr?
- Welche Aspekte des christlichen Menschenbildes finden sich in Vision und Zielen wieder?
- Welche Identifikationsmöglichkeiten bieten sich zu den Visionen und Zielen der Organisation?
- Worin liegt der Mehrwert, bei der Diakonie zu arbeiten?
- Wie können wir neuen Mitarbeitenden unsere Vision vermitteln?
- Wie erfahren wir, welche Werte und Vorstellungen neue Mitarbeitende in die Organisation mitbringen?
- Wo gibt es Schnittmengen oder Diskrepanzen zwischen persönlichen und organisationellen Zielen? Und wie gehen wir mit Diskrepanzen um?
- Fühlen sich die Teammitglieder persönlich mit unserer Mission verbunden?
- Gibt es Hindernisse bei der Umsetzung der gemeinsamen Vision?
- Werden Fortschritte und Erfolge in Bezug auf die Vision regelmäßig vermittelt?
- Wie gut verstehen die Teammitglieder, wie ihre individuellen Aufgaben zur Vision beitragen?
- Können wir auf Veränderungen reagieren und die Vision entsprechend anpassen?



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**





## Weiterführende Informationen



Handbuch Digital Readiness (2023) der Diakonie Deutschland, Kapitel „Purpose“

<https://easy.coyocloud.com/workspaces/digital-readiness/apps/blog/timeline-aktuelles> oder als PDF über das Stabsreferat Digitalisierung erhältlich

New Social Work Canvas zur Analyse des Status Quo von Teams und Organisationen

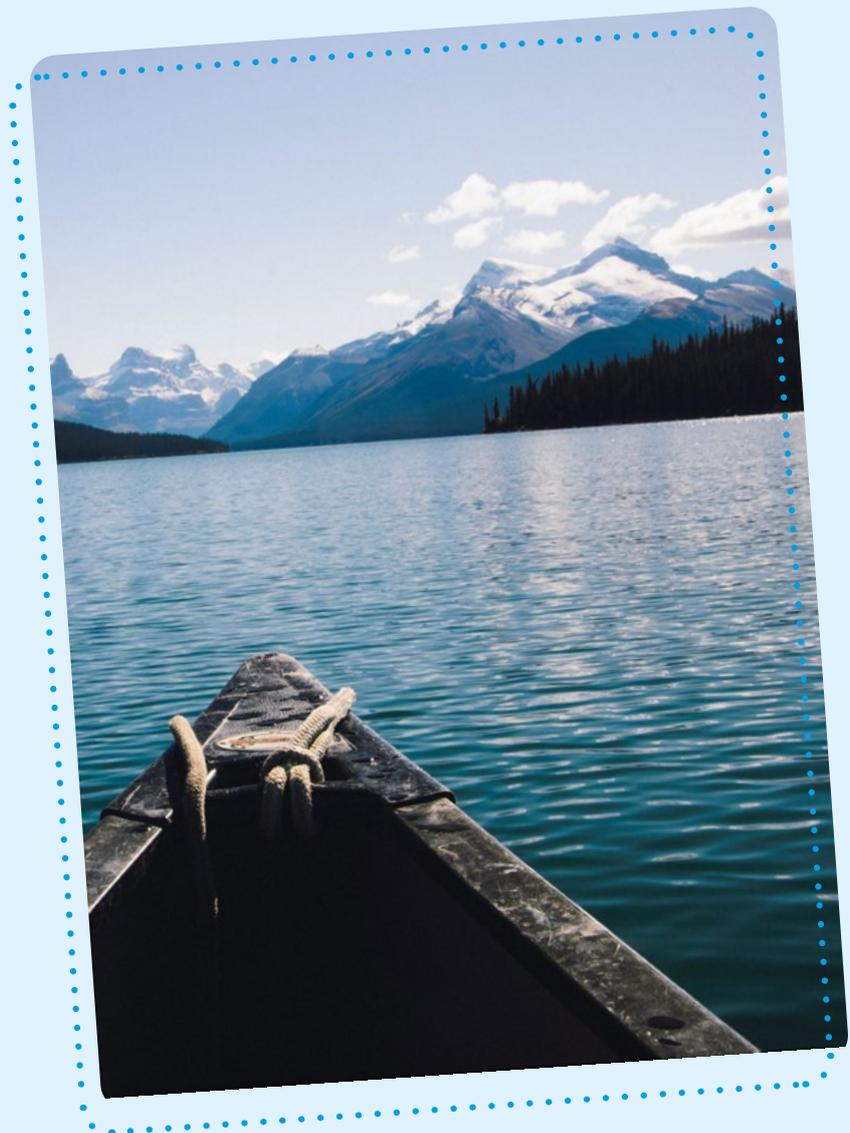
<https://www.ideequadrat.org/new-work-canvas/>

Schreibe eine Mail an dein zukünftiges Ich

<https://mailnudge.de/>

Erfolgsfaktor 2:

# Chancen, Risiken und Trends des Umfeldes erkennen



Ein tiefes Verständnis des Umfelds, in dem eine Organisation tätig ist, ist essenziell, um Resilienz und Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Der „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht es der Organisation, sich frühzeitig auf Veränderungen im Markt, in der Technologie und in der Gesellschaft einzustellen. Dafür ist es notwendig, dass Organisationen das Umfeld, in dem sie sich bewegen gut kennen und sich aktiv damit auseinandersetzen. Dies gelingt beispielsweise durch den regelmäßigen Austausch mit Stakeholdern und Multiplikatoren, sowie den Aufbau von stabilen Partnerschaften.

Auch wenn sich NGOs nicht in einem klassischen Wettbewerb wie in der freien Wirtschaft befinden, ist es auch hier wichtig, die Aktivitäten anderer Marktteilnehmenden zu beobachten und sein eigenes Leistungsportfolio und Kommunikationsverhalten entsprechend anzupassen.

Das Verständnis des Umfelds schafft **Stabilität**, indem es die Organisation auf potenzielle Veränderungen vorbereitet. Gleichzeitig ist **Flexibilität** notwendig, um auf sich schnell ändernde Umweltbedingungen einzugehen und die Organisation anpassungsfähig zu halten.

Organisationen, die ihr Umfeld kennen, können proaktiv auf Trends reagieren, Chancen nutzen und Risiken minimieren – und so Resilienz und Zukunftsfähigkeit steigern.





## Impulsfragen

- Wer beobachtet bei uns kontinuierlich und systematisch neue rechtliche, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen und Trends?
- Wie frühzeitig erkennen wir Veränderungen und Entwicklungen in unserem Umfeld?
- Welche Veränderungen in unserem Umfeld könnten unsere Organisation beeinflussen?
- Gibt es regelmäßige Analysen unseres Umfelds, um Chancen und Risiken zu identifizieren?
- Haben wir Mechanismen, um Feedback von externen Partnern und Stakeholdern einzuholen?
- Welche gesellschaftlichen Herausforderungen können wir mit welchen Partnern gemeinsam besser lösen?
- Wie können wir unser Wissen und unsere Erfahrung auch über unsere Organisationsgrenzen hinaus teilen? Mit welchem Ziel?
- Wie können wir unsere Sichtbarkeit und unseren Einfluss in unserem Umfeld/bei definierten Stakeholdern erhöhen?
- Welchen einzigartigen Mehrwert bieten wir unseren Stakeholdern?
- Sprechen wir die Sprache unserer Zielgruppen?
- Sind unsere Entscheidungsprozesse flexibel genug, um auf sich ändernde Umweltbedingungen einzugehen?
- Welche Schritte unternehmen wir, um proaktiv auf Veränderungen zu reagieren und unser Umfeld zu beeinflussen?
- Verfügen wir über adäquate Methoden, um Entwicklungen und Trends wahrzunehmen?



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**

# 2



## Weiterführende Informationen



Fachbuch „Zukünfte gestalten“ von Benedikt Groß, Eileen Mandir.

Kostenlose Miro-Templates zum Download

Signale und Trends erkennen. Methode STEEP (Social, Technological, Economic, Environmental, Political)”

Direkte und indirekte Konsequenzen erkennen – Methode Future Wheel

[https://miro.com/app/board/uXjVO\\_qYSXE=?moveToWid-get=3458764522452300873&cot=14](https://miro.com/app/board/uXjVO_qYSXE=?moveToWid-get=3458764522452300873&cot=14)

Fachbuch “Future Skills Navigator” von Arndt Pechstein, Martin Schwemmler; darin u. a. Methoden: Muster finden in der Natur; Systemische Entscheidungsfindung – Ganzheitlicher Nutzen einer Entscheidung und Verringerung unbeabsichtigter Folgen, Zufallstag – zur Ermöglichung neuer Perspektiven

Erfolgsfaktor 3:

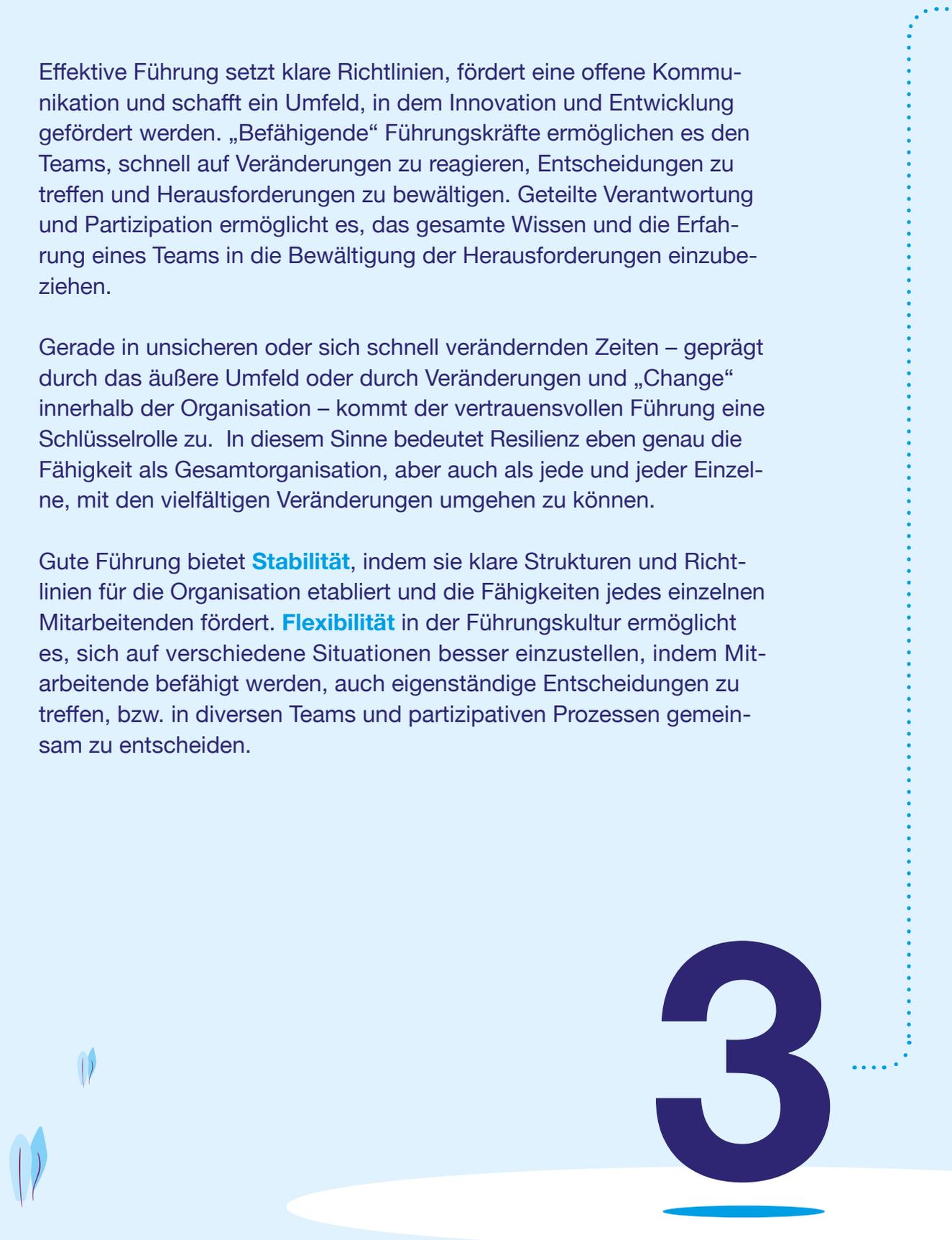
# Ermutigende, unterstützende und partizipative Führungskultur



Effektive Führung setzt klare Richtlinien, fördert eine offene Kommunikation und schafft ein Umfeld, in dem Innovation und Entwicklung gefördert werden. „Befähigende“ Führungskräfte ermöglichen es den Teams, schnell auf Veränderungen zu reagieren, Entscheidungen zu treffen und Herausforderungen zu bewältigen. Geteilte Verantwortung und Partizipation ermöglicht es, das gesamte Wissen und die Erfahrung eines Teams in die Bewältigung der Herausforderungen einzubeziehen.

Gerade in unsicheren oder sich schnell verändernden Zeiten – geprägt durch das äußere Umfeld oder durch Veränderungen und „Change“ innerhalb der Organisation – kommt der vertrauensvollen Führung eine Schlüsselrolle zu. In diesem Sinne bedeutet Resilienz eben genau die Fähigkeit als Gesamtorganisation, aber auch als jede und jeder Einzelne, mit den vielfältigen Veränderungen umgehen zu können.

Gute Führung bietet **Stabilität**, indem sie klare Strukturen und Richtlinien für die Organisation etabliert und die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeitenden fördert. **Flexibilität** in der Führungskultur ermöglicht es, sich auf verschiedene Situationen besser einzustellen, indem Mitarbeitende befähigt werden, auch eigenständige Entscheidungen zu treffen, bzw. in diversen Teams und partizipativen Prozessen gemeinsam zu entscheiden.



# 3



## Impulsfragen

- Werden klare Verantwortlichkeiten und Befugnisse in unserer Organisation festgelegt – auf welchen Hierarchieebenen?
- Haben unsere Führungskräfte die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen, um wirksam zu führen?
- Wie oft und in welchem Format kommunizieren Führungskräfte ihre Vision und Ziele an die Teams?
- Inwieweit haben Führungskräfte die Fähigkeit, Teams zu motivieren und zu inspirieren?
- Gibt es eine Kultur, in der Mitarbeitende befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen?
- Wie schulen wir unsere Kommunikation in den Teams und durch die Führungskräfte?
- Wie sprechen wir miteinander?
- In welchen Bereichen ist uns Partizipation wichtig – und wo sind die Grenzen?
- Haben wir den Mut Fehler zuzulassen und aus Fehlern zu lernen?
- Haben wir Vertrauen zueinander?
- Wie stärken wir auch das Vertrauen mit neuen Mitarbeitenden?
- Unterstützen und fördern wir Innovationen und das Teilen von neuen Ideen? Welche Formate haben wir dafür?
- Wie wird Kommunikation und Feedback zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden gefördert?
- Wie wird das Vertrauen zwischen Führungsebenen und Mitarbeitenden gestärkt?
- Welche Feedback-Mechanismen gibt es für Mitarbeitende?
- Gibt es Mechanismen, um sicherzustellen, dass Führungskräfte auf Veränderungen reagieren können?

# 3



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**



## Weiterführende Informationen

Team-Stärken-Karten des Fachmagazins „Neue Narrative“

<https://www.neuenarrative.de/magazin/so-findet-ihr-die-individuellen-staerken-eurer-team-mitglieder-guide>

Delegationspoker – Werkzeug zur Implementierung bewusster und vielfältiger Entscheidungswege

<https://komfortzonen.de/delegation-poker-bessere-entscheidungen-im-team/>

Handbuch Digital Readiness (2023) der Diakonie Deutschland, Kapitel Fehlerkultur

<https://easy.coyocloud.com/workspaces/digital-readiness/apps/blog/timeline-aktuelles> oder als PDF über das Stabsreferat Digitalisierung erhältlich

Diakonie-Film zum Thema New Work

<https://vimeo.com/826783386/b3e6c4f3ae?share=copy>

Erfolgsfaktor 4:

# Ein Organisations- klima, das Mut, Kreativität und Kooperation fördert



Der vierte Faktor betont die Bedeutung eines Organisationsklimas, das auch in unsicheren Zeiten Mut macht und Kreativität und Kooperation fördert. Es spielt eine entscheidende Rolle für die organisationelle und persönliche Resilienz. Eine gute Kultur stärkt die Belastbarkeit und Fähigkeit der Organisation, mit Unsicherheiten umzugehen und sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Dazu gehört auch ein Klima der Fehlertoleranz, damit der Mut da ist, um sich mit neuen Situationen auseinanderzusetzen und aktiv zu werden, statt in eine passive Schockstarre zu fallen. In einem Umfeld in dem Teammitglieder offen über Fehler sprechen, können alle gemeinsam aus ihnen lernen und innovative Lösungen entwickeln.

So kann es beispielsweise in einer Beratungsstelle wichtig sein, den Mitarbeitenden zu ermöglichen, neue Beratungsansätze und -settings zu initiieren und unkonventionelle Ansätze auszuprobieren, ohne Angst vor Misserfolg.

Ein positives Organisationsklima schafft **Stabilität**, indem sie Mitarbeitende befähigt, auf Herausforderungen positiv zu reagieren und aus Rückschlägen zu lernen. Gleichzeitig ist **Flexibilität** erforderlich, um kulturelle Anpassungen vorzunehmen und innovative Ansätze zu fördern, um mit neuen Situationen umzugehen.





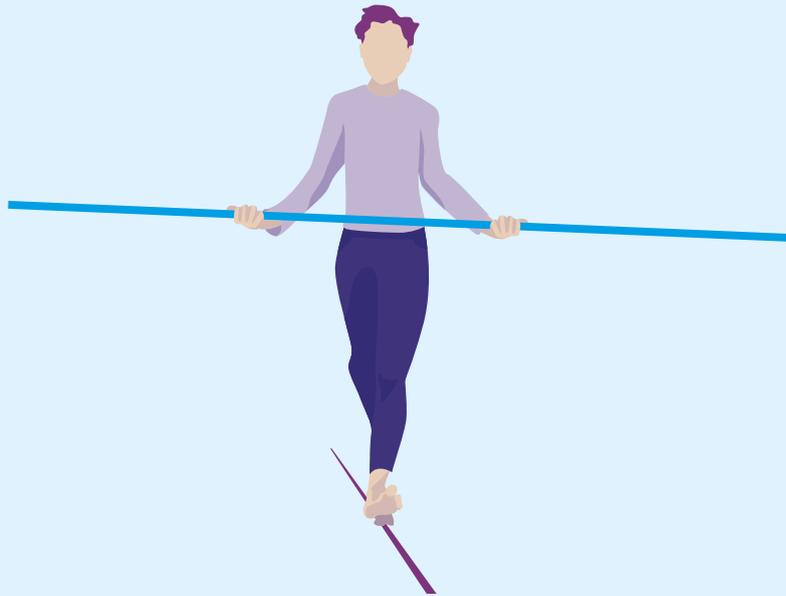
## Impulsfragen

- Wie gehen wir mit Fehlern um?
- Werden Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet?
- Wie dokumentieren, kommunizieren und teilen wir Fehler, um gemeinsam daraus zu lernen?
- Fördert unsere Organisation eine offene Kommunikation über Herausforderungen?
- Unterstützt unsere Kultur die Möglichkeit initiative zu sein, neue Ideen zu testen und Innovationen voranzutreiben?
- Wie werden Veränderungen und Unsicherheiten von Mitarbeitenden aufgenommen? Wie wird mit diesen Erkenntnissen weiter verfahren?
- Gibt es Mechanismen, um gemeinsame Erfolge und Bewältigungsstrategien zu feiern?
- Wie werden Führungskräfte ermutigt, eine Vorbildrolle in der Schaffung einer belastbaren Kultur einzunehmen?
- Werden Teammitglieder befähigt, ihre Sorgen und Bedenken zu äußern?
- Wird es belohnt, wenn Mitarbeitende neue kreative Wege gehen – auch wenn diese mit Risiken behaftet sind?
- Gelingt es uns, Veränderungen positiv zu besetzen und Mut zu machen?
- Wie fördern wir Zusammenarbeit und Kooperation?



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**

# 4



## Weiterführende Informationen

Fachbuch “Future Skills Navigator” von Arndt Pechstein, Martin Schwemmler; darin u. a. Mittagessensroulette: Wählen Sie nach Zufallsprinzip zwei Mitarbeitende aus, die in der kommenden Woche ihre Mittagspause gemeinsam verbringen

Unternehmenskultur gestalten, oder: 19 Culture Hacks für soziale Organisationen

<https://www.ideequadrat.org/unternehmenskultur-gestalten-culture-hacks/>

Im Rahmen des Digitalisierungsprojekts bietet der Dachverband regelmäßig eine Ausbildung zum\*r Innovationsgestalter\*in an. Der Fokus liegt darauf, für das Thema soziale Innovationen zu sensibilisieren und den entsprechenden Methodenkoffer für Gestaltungsprozesse zu befüllen und zu erproben. Fragen Sie bei Interesse bei uns nach, wann die nächste Fortbildung stattfindet.

Erfolgsfaktor 5:

# Wissen teilen und gemeinsam dazulernen



Wissen zu teilen bedeutet, dass Informationen effektiv und systematisch in der Organisation verfügbar gemacht werden und somit alle davon profitieren können. Dazu gehört die Aufbereitung und das Management von generiertem Wissen, effiziente Methoden und Werkzeuge für die interne Kommunikation, sowie auch informelle Freiräume für den persönlichen Wissensaustausch. Gerade dadurch, dass viele Aufgabenfelder und Themen immer komplexer werden, kann das Wissen nicht bei einer Person allein liegen, sondern muss durch ein vielfältiges und diverses Expertennetzwerk generiert werden.

Wichtig ist dabei, dass der über Jahre aufgebaute Schatz an guten Beispielen, Erfahrungen, Informationen als gemeinsame Ressource der Organisation betrachtet wird, den es zu bewahren und stetig zu erweitern gilt. Dabei kommt auch der Übertragung des Wissens auf neue Mitarbeitende, sowie dem Teilen über Abteilungsgrenzen hinweg eine besondere Bedeutung zu.

Dies kann über klassische Fortbildungen, interne Kommunikationsmaßnahmen oder Wissensdatenbanken gelingen. Aber auch Kreativlabore oder Innovation-Labs können hier dabei helfen ganz neue und unterschiedliche Formate zu entwickeln und zu testen, um Wissen in einer Organisation zu teilen.

Geteilte Information und Wissen schaffen **Stabilität**, indem sie sicherstellen, dass Informationen konsistent und für alle zugänglich sind. Parallel ist aber auch **Flexibilität** notwendig, um den Informationsaustausch immer wieder dynamisch an neue Anforderungen, technische Möglichkeiten, das Arbeits- und Kommunikationsverhalten sowie an veränderte Personalsituationen anzupassen.





## Impulsfragen

- Ist den Führungskräften und allen Mitarbeitenden im Team bewusst, welcher Mehrwert durch das Teilen von Wissen entsteht?
- In welchen Kanälen und mit welchen Tools können wir heute schon Wissen teilen?
- Welche neuen technischen Tools oder Prozesse könnten unser Wissensmanagement verbessern?
- Wie gelingt es uns, dass Wissen teilen nicht zu einer Mehrbelastung sondern zu einer Entlastung führt?
- Wie können wir Wissen und Expertise in unserer Organisation besser auffindbar machen?
- Wie können wir Wissen und Erfahrung langfristig verfügbar machen – trotz Mitarbeiterfluktuation?
- Wie können auch interdisziplinäre Teams Wissen besser generieren und teilen?
- Wie können wir mit der steigenden Themen-Komplexität besser umgehen? Welche Antworten haben wir darauf?
- Brauchen wir ein neues Verständnis von Teams, Profession, Fachexpertentum?
- Brauchen wir veränderte Organisationsstrukturen (stärkerer Netzwerkcharakter)?
- Werden Best Practices und Lektionen aus vergangenen Projekten dokumentiert und geteilt?
- Haben wir ausreichend Zeit und die notwendigen Ressourcen, Wissen aus vergangenen Projekten zu dokumentieren?
- Werden regelmäßig Schulungen und Workshops angeboten, um Wissen und Fähigkeiten zu teilen?
- Gibt es eine Kultur, in der das Teilen von Wissen und Informationen gefördert wird?
- Wie können wir sicherstellen, dass alle Teammitglieder Zugang zu relevanten Informationen haben?
- Wie können wir sicherstellen, dass alle Teammitglieder bereit sind, ihr Wissen mit anderen zu teilen?

# 5



## Weiterführende Informationen

EASY – die Plattform für digitale Kommunikation und Zusammenarbeit in der Netzwerkdiakonie. Durch EASY entstehen digitale Infrastrukturen für lebendige Netzwerke und interaktive Communities in Ihrer Organisation und zwischen den diakonischen Verbänden und Einrichtungen. So entsteht eine Netzwerkdiakonie, die mittels EASY hierarchie- und bereichsübergreifende Kollaboration, unabhängig von Zeit und Ort ermöglicht und damit auf die Synergieeffekte der Gemeinschaft setzt, um die Zukunftsfähigkeit der Diakonie zu sichern.



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**



Erfolgsfaktor 6:

# Ressourcen bereitstellen und sichern



Die Verfügbarkeit von Ressourcen, sowohl finanziell als auch personell, ist ein weiterer Faktor für die Resilienz. Ausreichende Ressourcen ermöglichen es der Organisation nicht nur ihre Aktivitäten im Hier-und-jetzt aufrechtzuerhalten, sondern auch auf unerwartete Ereignisse zu reagieren und proaktiv Chancen zu ergreifen.

Eine strategische Allokation von Ressourcen unterstützt die Zukunftsfähigkeit und die Gestaltung der kontinuierlichen Organisationsentwicklung. Dabei ist es auch wichtig, die Ressourcen regelmäßig zu überprüfen, sie frühzeitig auf- und auszubauen und effizient zu nutzen. Dies gilt für bestehende Mitarbeitende und zukünftige Personalressourcen, die in ihrer Entwicklung unterstützt werden und gezielt dort eingesetzt werden, wo sie am dringendsten gebraucht werden. Aber auch technologische, finanzielle Mittel und Zeitressourcen müssen so geplant werden, dass sie nicht nur dazu dienen, die aktuelle Handlungsfähigkeit zu ermöglichen, sondern auch um bei unvorhergesehenen Ereignissen den Betrieb aufrecht zu erhalten.

Eine Gesundheits-NGO könnte beispielsweise eine Notfallreserve einrichten, um auf plötzliche Ausgaben bei Epidemien oder Naturkatastrophen reagieren zu können. Gleichzeitig legt sie einen Pool von qualifizierten Freiwilligen an, die in Krisenzeiten einspringen können.

Ressourcenverfügbarkeit schafft somit **Stabilität**, indem sie sicherstellt, dass die Organisation über die notwendigen Mittel verfügt, um ihre Ziele zu erreichen. **Flexibilität** ist wichtig, um Ressourcen dynamisch umzuleiten und auf veränderte Anforderungen oder Engpässe zu reagieren.





## Impulsfragen

- Wie sorgen wir frühzeitig für die Verfügbarkeit von ausreichenden personellen Ressourcen – sowohl was die Ausbildung und die Bindung bestehender Mitarbeitender betrifft als auch die Rekrutierung neuer Mitarbeitender?
- Haben wir einen klaren Überblick über unsere finanziellen und zeitlichen Ressourcen und deren Verteilung?
- Inwiefern können wir schnell zusätzliche Finanzmittel mobilisieren, wenn dies erforderlich ist?
- Gibt es einen effektiven Prozess zur Überwachung und Verwaltung unserer Ressourcen?
- Wie werden Ressourcen, einschließlich Arbeitskraft, priorisiert und auf verschiedene Projekte verteilt?
- Haben wir eine Strategie zur Diversifizierung unserer Ressourcenquellen, einschließlich Personal?
- Welche Mechanismen nutzen wir, um die Auswirkungen von Ressourcenengpässen zu minimieren?
- Haben wir Mechanismen, die greifen, wenn Ressourcen erschöpft sind?
- Inwiefern haben Teams die Befugnis, über Ressourcenverwendung zu entscheiden?
- Wie flexibel können wir auf Veränderungen in unseren Ressourcen reagieren?
- Wie wird die Effizienz der Ressourcennutzung, einschließlich Arbeitskraft, gemessen und bewertet?
- Welche Schritte unternehmen wir, um sicherzustellen, dass unsere Ressourcen, einschließlich Personal, zukunftsfähig sind?



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**

# 6



## Weiterführende Informationen

Die Stabsstelle Digitalisierung der Diakonie Deutschland verfügt über Material, Methodenwissen, eLearnings zu unterschiedlichen Themen, welche allen diakonischen Einrichtungen und Verbänden zur Verfügung stehen. Sprechen Sie uns gerne dazu an und informieren Sie sich über das Angebot.

Erfolgsfaktor 7:

# Interdisziplinär koordinieren – gemeinsam steuern



Gemeinsam sind wir stärker! In resilienten Organisationen sind die Stärken einzelner Fachabteilungen stark miteinander verwoben. Interdisziplinäre Kooperation führt zu valideren Ergebnissen. Dafür ist es wichtig, Silodenken aufzubrechen und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, unabhängig von den einzelnen Disziplinen.

Dies erfordert aber auch eine klare Koordination der verschiedenen Akteure. Die Etablierung von geeigneten Steuerungselementen ermöglicht es der Organisation, ihre Aktivitäten effizient zu lenken. Dies umfasst die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten, Prozessen und Kontrollen. Ein gut koordiniertes Steuerungssystem stellt sicher, auf aktuelle Ereignisse, Veränderungen und zukünftige Herausforderungen flexibel und gut aufeinander abgestimmt zu reagieren. So entsteht ein organisationsübergreifendes Netzwerk, das die Resilienz der Organisation aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und unterstützt.

Interdisziplinäre Teams bringen **Flexibilität**, um verschiedene Perspektiven zu integrieren und sich so an sich verändernde Anforderungen anzupassen und Prozesse agil zu gestalten. Gemeinsame Steuerungsmechanismen bieten **Stabilität**, indem sie klare Strukturen für die Organisation schaffen und Abläufe optimieren, auch bei schnellen Veränderungen und neuen Herausforderungen.





## Impulsfragen

- Wo sind die Stärken der einzelnen Mitarbeitenden und sind diese an der richtigen Stelle eingesetzt?
- Wo besitzen einzelne Mitarbeitende Defizite oder Unterstützungsbedarf und wie können diese kompensiert bzw. eine gute Unterstützung realisiert werden?
- Wie bereit sind Mitarbeitende weitere Aufgaben oder andere Aufgaben zu übernehmen?
- Welche Fachrichtungen können interdisziplinär zusammengebracht werden, um bessere Gesamtergebnisse zu erzielen?
- Wie wird das Gesamtergebnis definiert und eine Verbesserung gemessen?
- Wie können wir Interdisziplinarität fördern – und welche neuen Produkt- und Dienstleistungsangebot oder Abrechnungsmodelle brauchen wir dafür?
- Welche Steuerungsinstrumente haben wir, um uns über Abteilungsgrenzen hinweg zu koordinieren?
- Welche Kommunikationskanäle und -protokolle haben wir, um reibungslos zu koordinieren?
- Inwiefern sind unsere Steuerungselemente an unsere Ziele und Strategien angepasst?
- Werden unsere Steuerungselemente regelmäßig überprüft und aktualisiert?
- Welche Hindernisse könnten den reibungslosen Ablauf unserer Steuerungselemente beeinträchtigen?
- Gibt es klare Leitlinien, um sicherzustellen, dass unsere Steuerungselemente flexibel genug für Veränderungen sind?
- Wie können wir unsere Steuerungselemente weiter optimieren, um effizienter zu sein?



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**





## Weiterführende Informationen

Reflektion: Welche Gruppen befinden sich in meiner Organisation? Welche Perspektiven sind vertreten? Bieten meine Angebote für unterschiedliche Zielgruppen einen Mehrwert?

Forschung, Impulse und Toolkit von „More in Common – Gesellschaft verstehen“

<https://www.moreincommon.de/unsere-arbeit/forschung/>

Erfolgsfaktor 8:

# Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung



Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung ermöglicht es der Organisation, aus Erfahrungen zu lernen, Prozesse zu optimieren und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dies führt zu erhöhter Effizienz und Anpassungsfähigkeit. Nur so können wir stetig gemeinsam besser werden. Jeden Tag!

Dazu gehört auch, dass eine resiliente Organisation ihre Maßnahmen und Ergebnisse evaluiert, um aus Erfahrungen zu lernen, Chancen und Hindernisse frühzeitig zu erkennen und neue Problemlösungsstrategien und -kompetenzen zu entwickeln. Gemeinsame Analyse von Prozessen gehört ebenso dazu, wie eine transparente, offene und ehrliche Feedbackkultur.

Auch braucht es die Offenheit für Veränderung, wenn Mitarbeitende mit neuen Ideen für altbekannte Lösungen kommen und sagen: „Das könnten wir doch zukünftig noch ein wenig besser machen!“. Dies gilt für Impulse von neuen oder jüngeren Kollegen, die häufig einen frischen Blick in die Organisation bringen. Aber ebenso muss die Erfahrung und Expertise von langjährigen Mitarbeitenden genutzt und integriert werden. Nur wenn auf allen Ebenen eine Innovationskultur herrscht, die Neues zulässt und nicht abblockt, gelingt der Wandel zu mehr Zukunftsfähigkeit der Gesamtorganisation.

Die Unterstützung kontinuierlicher Verbesserung schafft **Stabilität**, indem sie sicherstellt, dass die Organisation sich kontinuierlich weiterentwickelt und ihre Prozesse optimiert. **Flexibilität** ermöglicht es, neue Ideen und Ansätze zu integrieren und bestehende Praktiken zu aktualisieren.





## Impulsfragen

- Was machen wir heute besser als im letzten Jahr?
- Wie fördern wir eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in unserer Organisation?
- Werden regelmäßig Bewertungen und Evaluierungen unserer Projekte und Aktivitäten durchgeführt und an alle kommuniziert?
- Inwiefern werden die Ergebnisse von Evaluierungen genutzt, um Veränderungen umzusetzen?
- Haben wir Mechanismen zur Erfassung von Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Stakeholdern?
- Wie werden Lernerfahrungen aus Fehlern in unsere Praktiken integriert?
- Gibt es regelmäßige Schulungen, um Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeitenden zu verbessern?
- Wer ist für die Identifizierung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen verantwortlich?
- Inwiefern sind wir in der Lage, unsere Effizienz und Leistung objektiv zu messen?
- Wie werden neue Ideen und innovative Ansätze in unserer Organisation gefördert?
- Wie können wir sicherstellen, dass kontinuierliche Verbesserung fest in unserer Kultur verankert ist?
- Wie werden innovative Ideen honoriert – über alle Ebenen hinweg vom Team bis zu Geschäftsführung?



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**

# 8



## Weiterführende Informationen



Methode Fokus Reflektion, aus dem Toolkit des Verrocchio Instituts  
<https://easy.coyocloud.com/web/public-link/835bc5f1-00ee-4819-9638-07164aa9e4ef/download>

PHINEO gAG  
Kostenloses Material zum Thema Wirkungsmessung  
Das Kursbuch Wirkung  
<https://www.phineo.org/publikationen>

Blog Soziale Wirkung  
<https://blog.soziale-wirkung.de/>  
In diesem Blog geht es um die Themen Wirkungsorientierung, Wirkungsanalyse, Evaluation, Datenanalyse und Datenkompetenz in der Sozialen Arbeit. Die Beiträge schreibt Sebastian Ottmann.

Erfolgsfaktor 9:

# Veränderungen vorhersehen und proaktiv gestalten



Der Blick nach vorn: Die Fähigkeit, Veränderungen vorherzusehen und zu steuern, ist kritisch für die Zukunftsfähigkeit jeder Organisation. Eine Organisation, die in der Lage ist, Trends zu identifizieren, Szenarien zu analysieren und frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, kann sich besser auf Veränderungen einstellen und proaktiv agieren (engl. „Changemaking“).

Die Fähigkeit Veränderungen „kommen“ zu sehen ist dabei die Grundlage für angemessenes Handeln. Die Quellen für diesen Blick auf mögliche Zukünfte sind vielfältig und liegen sowohl in der Organisation selbst als auch bei externen Informationsquellen. Entscheidend ist auch hier, dass möglichst viele unterschiedliche Mitarbeitende und Experten ihre Vorstellungen der Zukunft in die Diskussion einbringen können. Nur so kann man sich einem realistischen und wahrscheinlichen Zukunftsbild annähern, das nicht geprägt ist von aktuellen Ereignissen, persönlichen Erwartungen und interessengeleiteten Narrativen.

Dieser Ausblick auf mögliche Veränderungen bildet die Basis dafür, um darüber nachzudenken, wie diese Veränderungen proaktiv mitgestaltet werden können. Dies ist dann auch eine Schlüsselkompetenz für Resilienz: man ist Veränderungen nicht mehr „machtlos“ ausgeliefert, sondern gestaltet diese, sowohl als Einzelperson wie auch als Organisation, aktiv und gemäß den eigenen Wünschen und Vorstellungen mit.

Die Fähigkeit, Veränderungen vorherzusehen und zu steuern, schafft **Stabilität**, indem sie die Organisation auf Veränderungen vorbereitet und Risiken minimiert. **Flexibilität** ist unerlässlich, um auf Veränderungen agil zu reagieren und die Organisation an veränderte Umstände anzupassen.





## Impulsfragen

- Welche Mechanismen (z.B. Frühwarnsysteme, Trendanalysen) nutzen wir, um Entwicklungen und potenzielle Veränderungen frühzeitig zu erkennen?
- Inwiefern sind wir in der Lage, potenzielle Veränderungen in unseren internen Prozessen zu identifizieren?
- Arbeiten wir mit Szenarien um uns unterschiedliche mögliche, wahrscheinliche und wünschenswerte „Zukünfte“ vorzustellen und deren Auswirkungen auf uns zu diskutieren?
- Wie frühzeitig können wir auf Änderungen in unserer Branche oder Gesellschaft reagieren? Welche Reaktionszeit ist notwendig?
- Gibt es einen klaren Plan zur Steuerung von Veränderungen, wenn sie auftreten?
- Inwiefern sind unsere Teams in der Lage, sich schnell auf neue Anforderungen einzustellen?
- Welche Rolle spielen Daten und Analysen bei der Vorhersage von Veränderungen?
- Gibt es eine Kultur, die das Bewusstsein für Veränderungen fördert?
- Welche Herausforderungen könnten die rechtzeitige Steuerung von Veränderungen behindern?
- Wie können wir unsere Fähigkeit zur Vorhersage und Steuerung von Veränderungen weiter ausbauen?
- Nutzen wir agile Arbeitsmethoden und -strukturen, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können und iterative Anpassungen zu ermöglichen?



**Stellen Sie sich diese Fragen in Ihrem Team, mit Kollegen oder allein, um sich tiefer mit dem Thema auseinanderzusetzen.**

# 9



## Weiterführende Informationen

Fachbuch „Bereit für die Zukunft: Das Unvorstellbare denken und kommende Krisen besser meistern“, Jane McGonigal, darin u. a. Denken in Alternativen, Geschichten und Zukunftsszenarien, neurologisches Hintergrundwissen

Fachbücher “Future Skills“ und “Future Skills Navigator“ von Arndt Pechstein, Martin Schwemmler; darin u. a. Gute Aufbereitung und Strukturierung relevanter Kompetenzen und Themenfelder, sowie Methoden zur direkten Anwendung.

<https://weq.institute/>

Fachbuch „Zukünfte gestalten“ von Benedikt Groß, Eileen Mandir, darin u. a. Vielzahl an Methoden kurz und verständlich aufbereitet, sowie Ideen und Vorlagen für Workshop-Konzepte

## Anregungen, um das Thema Resilienz und Zukunftsfähigkeit in der Diakonie weiter zu vertiefen

Wie bereits eingangs erwähnt, kann diese Dokumentation nur ein erster kleiner Schritt sein, hin zu einer resilienteren und zukunftsfähigeren Organisation. Deshalb möchten wir hier auch einige Ideen vorstellen, die im Rahmen des Prozesses entstanden sind und zeigen, wie Sie das Thema in Zukunft fortführen und vertiefen können.

# Ausblick

**Digitale Wissensplattform zum Thema Resilienz**

Fortführung und Ausbau der im Rahmen dieses Projektes aufgebauten Wissenssammlung. Internes und externes Wissen kann hier gebündelt werden, in Form von Texten, Dokumenten, Videos, Links und Ansprechpartnern mit besonderer Expertise.

**Resilienz-Email-Kurs**

In einer Serie von Emails können wesentliche Informationen, Tipps und Übungen zum Thema Resilienz an Interessierte vermittelt werden – beispielsweise orientiert an den hier vorgestellten 9 Erfolgsfaktoren. Eine wöchentliche Serie von Emails könnte jederzeit gestartet werden und die Texte können bedarfsorientiert gelesen werden (siehe Beispiel Fasten-Emailing „7 Woche ohne“)

**Resilienz-Newsletter**

Damit alle Personen, die sich in der Diakonie mit dem Thema Resilienz und Zukunftsfähigkeit beschäftigen besseren Austausch pflegen, können aktuelle Erkenntnisse zum Thema, „Gute Praxisbeispiele“, sowie organisationsweite Weiterbildungen und Veranstaltungen in einem regelmäßigen Email-Newsletter geteilt werden.

**Resilienz & Zukunfts-Workshop**

Bereits in unseren Workshops zeigte sich, wie vielfältig das Wissen zu diesem Themenkomplex in der Diakonie ist. Die Online-Workshops waren dafür zeitlich und strukturell leider oft zu begrenzt. Entsprechend könnte in einem größeren Resilienz- & Zukunftsworkshop in Präsenz das Thema deutlich umfassender behandelt und die vielfältigen Perspektiven umfassend integriert werden (bspw. im Format eines Barcamps).



Kurz mal die  
Füße hochlegen

4

Mit meinem  
Haustier (Hund,  
Katze) spielen

2

Aufstehen und  
aus dem Fenster  
blicken

1

Ein Duftöl riechen,  
das mich beruhigt  
(z.B. Orangenöl)

3

Exkurs

## 10 stärkende Tipps aus dem Arbeitsalltag der Workshopteilnehmenden.



Im Rahmen der Workshops wurden auch persönliche Strategien für den Umgang mit stressigen Situationen im Arbeitsalltag und für mehr Resilienz diskutiert. Zehn kleine Ideen stellen wir hier vor. Nachmachen erlaubt!

Sich mit einem Foto  
oder Muscheln an  
den letzten Urlaub  
erinnern

**5**

Ganz bewusst  
eine gute Tasse  
Tee genießen

**6**

Eine Minute für  
mich: die Augen  
schließen und  
bewusst atmen

**7**

Ein Tageskalender  
mit lustigen Bildern  
oder inspirierenden  
Sprüchen

**8**

Eine kleine Kaffee-  
pause mit Kollegen  
– real oder digital

**9**

Frischluff-Pause:  
am Fenster, auf  
dem Balkon, oder  
kurz im Park

**10**





# Resilienz – die Kernkompetenz in einer sich rasant verändernden Welt

