

# STARTHILFE

## Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen

**Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, einen Umgang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.** Um resilient zu handeln, müssen (1) die einzelnen Personen, (2) ihr Zusammenwirken im Team sowie (3) die Organisation selbst über bestimmte Ressourcen verfügen. Damit sind nicht nur materielle Ressourcen gemeint, sondern ebenso Fähigkeiten und Praktiken, die wir lernen und umsetzen können. Wir zeigen euch, auf welche Ressourcen es dabei ankommt und wie ihr sie in eurer Organisation stärken könnt.

### Sinn & Werte

In einer resilienten Organisation geben euch ein starkes Sinnverständnis und verankerte Werte Orientierung. Auch in Krisensituationen, wenn Verunsicherung herrscht, verliert ihr euer gemeinsames Ziel nicht aus den Augen. Raum für Optimismus und unkonventionelle Lösungen helfen euch, das Ziel zu erreichen.

### Starthilfe

Ob „Veränderung braucht Geduld“ oder „Wir suchen neue Lösungen“ – entwickelt gemeinsam ein eigenes positives Mantra, das euren Werten entspricht. Einen solchen Glaubenssatz vor Augen zu haben, schafft ein besseres Gefühl und stärkt die Handlungsfähigkeit.

Das empfiehlt die Resilienzforscherin Donya Gilan in unserem Podcast [Wir kriegen die Krise](#).

**Lesetipp:** [Strategies for Building an Organisation with a Soul](#) von Hope und Rudo Chigudu zeigt Strategien, wie Organisationen ihre „soul songs“ finden können, um alle in einen gemeinsamen Rhythmus zu bringen.

## Soziale Bindung

In einer resilienten Organisation schafft ihr – innen wie außen – stabile und solidarische Netzwerke. Ein festes Zusammengehörigkeitsgefühl verbindet euch, lässt euch konstruktiv zusammenarbeiten und gegenseitig unterstützen. Ein steter, vertrauensvoller Austausch innerhalb eurer Organisation und in eurem Netzwerk schafft effektive Informations- und Unterstützungsstrukturen in Krisensituationen.

### Starthilfe

Trefft produktive Kommunikationsvereinbarungen in eurer Organisation: Über welche Kanäle könnt ihr Informationen am besten austauschen? Wann sollten alle erreichbar sein, wann darf mensch aber auch abschalten? Habt ihr Formate, die neben Informationsfluss auch Unterstützung, Motivation und Ideen-Pingpong ermöglichen? Unbedingt erst auf die Bedürfnisse schauen – und dann erst die passenden Tools auswählen. Das ist ein Tipp aus der vierteiligen Online-Seminarreihe [Gute Zusammenarbeit](#) der Deutschen Stiftung für Ehrenamt und Engagement.

**Lesetipp:** Das [betterplace co:lab Handbuch](#) vermittelt Kompetenzen für eine bessere Zusammenarbeit zwischen Menschen, Initiativen und Organisationen, garniert mit Reflexionsfragen und Übungen. Regelmäßig bietet das betterplace lab auch Workshops zum Thema Kollaboration an.

In einer resilienten Organisation gibt es Klarheit darüber, wie ihr auf Krisen reagiert und durch die neue Situation führt. Verteilte Entscheidungsmacht und geteilte Ressourcen erhöhen die Flexibilität; Eigenverantwortung und eine Diversität von Perspektiven ermöglichen eine verlässliche und sensible Lösungsfindung.

## Führung & Struktur

### Starthilfe

Transparenz schaffen und die eigene Organisation genau kennenlernen! Wie werden Entscheidungen normalerweise getroffen, und würde das so auch in Krisensituationen funktionieren? Was fehlt euch, um besser Verantwortung übernehmen und übergeben zu können? Eine solche Bestandsaufnahme ist zum Beispiel über Diskussionen oder Umfragen im Team möglich. Das empfiehlt Suthan Kethees (comdu.it) in unserem Podcast [Wir kriegen die Krise](#).

**Lesetipp:** In der Blogreihe [New Work braucht Inner Work](#) erzählen und erklären Gründerin Joana Breidenbach und Organisationsentwicklerin Bettina Rollow, wie das betterplace lab zu einer Organisation in Selbstführung wurde – mit besonderem Augenmerk auf die „inneren Dimensionen“ dieses Wandels. Kein Aufruf, es nachzumachen, sondern eine Inspiration für die eigene Entwicklung.

## Antizipation & Lernkultur

### Starthilfe

Beschäftigt euch spielerisch mit der Zukunft. Beginnt mit der Frage, welche Faktoren das Umfeld eurer Organisation in den nächsten Jahren beeinflussen und damit für euer Handeln besonders wichtig werden. Wählt die vier wichtigsten Faktoren aus, um dann gemeinsam im Team in eine Szenarientwicklung zu gehen. Nebeneffekt: Die Zukunftskompetenz der Teilnehmenden wird gestärkt. Das ist der erste Schritt des Zukunftsworkshops im ZiviZ-Werkzeugkasten [Zukunft gestalten](#).

In einer resilienten Organisation beschäftigt ihr euch mit vergangenen Problemen und künftigen Entwicklungen, könnt die damit verbundene Unsicherheit (aus-)halten und euch kontinuierlich verbessern. Ihr könnt die Resilienz eurer Organisation erhöhen, indem ihr vergangene und gegenwärtige Krisen nutzt, um daraus für den Umgang mit zukünftigen Krisen zu lernen.

**Lesetipp:** Im Handbuch [Zukünfte – offen für Vielfalt](#) (leider nicht kostenfrei) gibt Stefan Bergheim euch eine kurze Einführung ins Zukünfte Denken mit vielen konkreten Tipps zur Umsetzung der Zukunftsforschungsmethoden.

Eine resiliente Organisation verfügt über materielle Ausstattung und finanzielle Puffer, die ihr ermöglichen, in akuten Krisen kurzfristig die Umsetzung notwendiger Maßnahmen zu finanzieren und langfristig Investitionen tätigen zu können, die die Krisensicherheit der Organisation stärken.

### Starthilfe

Wenn immer möglich, versucht Puffer aufzubauen! Gemeinnützige Organisationen tendieren dazu, fast alles in das Hier und Jetzt ihres Kernzwecks zu investieren. Nachhaltiger ist es hingegen, bewusst und regelmäßig in den Blick zu nehmen, wo finanzielle und zeitliche Puffer geplant werden können, um Engagierte zu entlasten und im Ernstfall flexible Ausgaben tätigen zu können. Das schlägt Marina Beermann (cociety) in unserem Podcast [Wir kriegen die Krise](#) vor.

## Materielle Ressourcen

**Lesetipp:** Der [Finanzierungskompass für Non-Profits](#) von SKala-CAMPUS gibt einen schnellen Überblick über Finanzierungsmix und Verbesserungspotenziale – mit vielen praktischen Empfehlungen, Links und Tools zur Selbstanalyse.

## Was ist schon da? Wo geht noch mehr?

Fragt euch gemeinsam, welche Stärken ihr bereits besitzt, die ihr bislang noch gar nicht im Zusammenhang mit Resilienz betrachtet habt. Und widmet euch dann den Punkten, bei denen ihr euch noch verbessern möchtet. Nutzt für die Bestandsaufnahme bei Bedarf unseren Fragenkatalog oder schaut euch die Übersicht der Resilienzressourcen in unserer Studie an.

### Unsere Studie:

[Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht](#)

### Unser Fragebogen:

[Die resiliente Zivilgesellschaft](#)



## Nach der Krise ist vor der Krise

Oft denken wir, dass eine Krise vorbei ist, wenn der akute Notstand bewältigt und abgeklungen ist. Doch Fakt ist: Eigentlich kommt nie ein richtiger Ruhepunkt. Gerade deshalb ist es herausfordernd, aber notwendig, sich Zeit für das Lernen für die Zukunft zu nehmen: Was hat gut geklappt? Wo gab es Probleme in eurer Organisation? Vielleicht müsst ihr nur Details anpassen, vielleicht müsst ihr aber auch bestimmte Dinge grundlegend anders machen, also transformieren. Manchmal müssen Organisationen sich auch von Krisen erholen und heilen: Wo sind Verletzungen entstanden und wie können sie behandelt werden? Solche Reflexionsrunden sind wesentlich, um besser und sorgsamer durch zukünftige Krisen zu kommen. Mit diesem Leitfaden wollen wir euch dabei unterstützen!



GEFÖRDERT DURCH

Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

