
Leitfaden für „gute Praxis

Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitsmethoden an die
Gesundheitskrise und Austausch von innovativen Erfahrungen

Table des matières

Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitsmethoden an die Gesundheitskrise und Austausch von innovativen Erfahrungen.....	1
Einleitung.....	4
Ein Leitfaden für „gute Praxis“.....	5
Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitsmethoden an die Gesundheitskrise und Austausch von innovativen Erfahrungen.....	5
Psychosoziale Beratung und gesundheitsorientierte soziale Arbeit	6
Beratungsangebote.....	6
Online-Unterstützungsangebot.....	6
Diskussionsgruppen:.....	8
Kommunikation	11
Informationen	11
Qualität der Informationen und Transparenz der internen Entscheidungen:.....	11
Qualität und Zugang zu Informationen für die Öffentlichkeit:.....	12
Das Wohlbefinden	13
Förderung des Wohlbefindens von Angestellten und Freiwilligen: ein alternatives Angebot zur Begegnung.....	13
Sicherstellung der Kontinuität der Bildungsarbeit und der Sozialen Dienste in einer Pandemie.....	14
Resilienz am Arbeitsplatz – Soziale Organisationen in der Corona Pandemie.....	17
Was ist Resilienz?.....	17
Wofür braucht man Resilienz im Unternehmen?.....	17
Organisationale Resilienz	18
Teamresilienz.....	18
Die individuelle Resilienz	18
Best Practice – Organisationale Resilienz:.....	21
Organisation (extern / Umfeld):.....	21
Externe Kommunikation.....	21
Netzwerke und Kooperation	22
Nachhaltigkeit.....	23
Organisation (intern):	24
Ausstattung, Räume, Nutzung.....	24
Nachhaltigkeit.....	25
Digitalisierung.....	26

Interne Kommunikation.....27
 Best Practice – Teamresilienz:28
 Arbeitsform28
 Interne Kommunikation.....29
 Best Practice – Individuelle Resilienz:..... 31
 Gesundheit..... 31
 Fazit32
 Quellenangaben.....33
 Die Partner34

Einleitung

CORESIL, steht für das "COVID- Crossborder- Resilience Project, das durch das Interreg V Euregio Maas-Rhein Programm von 2020 - 2021 gefördert wurde. Das Projekt entstand aus dem Wunsch und der Absicht der beteiligten Partner aus Deutschland und Belgien, die vorhandenen Ressourcen auf beiden Seiten der Grenze zu bündeln, um eine angemessene Reaktion auf die Corona-Krise zu ermöglichen.

Die COVID 19 Pandemie und die darauffolgenden Beschränkungen hatten erhebliche Auswirkungen auf das Wohlergehen der Bürger. Für Personenkreise, die bereits vor der Pandemie besondere Herausforderungen zu meistern hatten oder deren gesellschaftliche Teilhabe erschwert ist, wie z.B. Menschen mit Behinderungen, ihre Familien und die Fachkräfte, die sie unterstützen, potenzierten sich diese Auswirkungen umso mehr. Darüber hinaus wurde auch die übliche Arbeitsweise der für die Unterstützung und Inklusion dieser Gruppen zuständigen Organisationen gestört. Die beschlossenen Maßnahmen haben die systemischen Schwächen vieler sozialer Akteure und Dienste in Bezug auf die Kontinuität ihrer Dienstleistungen und die Anpassung der angebotenen Unterstützung aufgedeckt.

Im CORESIL Projekt wurden vor dem oben beschriebenen Hintergrund die durchgeführten Maßnahmen in zwei Bereiche unterteilt:

- **Unterstützung betroffener Menschen** durch Beratung und Hilfestellung zur Förderung der Resilienz sowie durch Beratung im psychosozialen und gesundheitlichen Bereich. Emotionen wie Angst, Unsicherheit, körperliche Distanzierung und Isolation sollte eine ressourcenorientierte Unterstützung entgegengesetzt werden.
- **Unterstützung der organisatorischen Widerstandsfähigkeit** von öffentlichen und sozialen Diensten, um die Kontinuität ihres inklusiven Auftrags zu gewährleisten. Von den Projektpartnern wurden Konzepte und Instrumente entwickelt, um jederzeit und überall einsatzfähig und zugänglich zu bleiben und eine neue Dynamik für die Organisation der Arbeit zu schaffen, die den künftigen Herausforderungen gerecht wird.

Das Projekt startete am 1. September 2020 für eine Laufzeit von einem Jahr und wurde durch die Unterstützung des Programms Interreg V - Euregio-Maas-Rhein ermöglicht.

Ein Leitfaden für „gute Praxis“

Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitsmethoden an die Gesundheitskrise und Austausch von innovativen Erfahrungen

Neben den beiden Hauptarbeitsbereichen war es den Partnern wichtig, sich im gegenseitigen Austausch „guter Praxis“ zu bereichern, indem sie sich die im Projektzeitraum auf grenzüberschreitender Ebene entwickelten Vorgehensweisen zunutze machten.

Dieser Leitfaden soll die positiven Auswirkungen der verschiedenen durchgeführten Maßnahmen verdeutlichen und es anderen Organisationen ermöglichen, sich diese zu eigen zu machen.

Im Mittelpunkt des Austauschs standen die folgenden Themen:

- Kommunikations- und Unterstützungsinstrumente, die für die breite Öffentlichkeit und die Nutzer sozialer Dienste, aber auch für die Mitarbeiter und Freiwilligen der verschiedenen Organisationen im Kontext der Pandemie entwickelt wurden;
- Psychosoziale Unterstützung und Gesundheitsmanagement in der Pandemie;
- Anpassung der Arbeitsmodalitäten und der Arbeitsorganisation.

Der Austausch ermöglichte allen Projektpartnern, von den Rückmeldungen über die als Reaktion auf die Krise durchgeführten Pilotaktionen und die dadurch bewirkten Änderungen der Arbeitsmethoden und -gewohnheiten zu profitieren.

Psychosoziale Beratung und gesundheitsorientierte soziale Arbeit

Beratungsangebote

Die Pandemie bedeutet für viele Menschen eine hohe Belastung, u.a. durch den Wegfall sozialer Strukturen und Kontakte, die Schließung von Einrichtungen und Freizeitstätten, räumlicher Enge im eigenen Haushalt, Sorgen um die Gesundheit oder die Zukunft.

Gerade Menschen, die schon vorher besondere Herausforderungen in ihrem Alltag meistern mussten, z.B. durch eine Erkrankung oder Behinderung, sowie Kinder und Jugendliche sind durch die Pandemie besonders betroffen¹. Der Wegfall von Tagesstruktur, notwendigen Unterstützungsleistungen sowie von Angeboten zur sozialen Teilhabe sorgten häufig für eine hohe psychische Belastung oder eine Verschlechterung des Gesundheitszustandes von Menschen mit chronischen Erkrankungen und Behinderungen.

Um besonders betroffene bzw. belastete Personen zu unterstützen, wurde im Projekt CORESIL Wert auf ein psychosoziales Beratungsangebot gelegt, das sowohl psychosoziale als auch gesundheitliche Fragen in den Blick nimmt, leicht erreichbar ist und Menschen entsprechend ihrem Anliegen unterstützt.

Gleichzeitig sind auch Menschen in sozialen und Gesundheitsberufen durch die Pandemie deutlich höheren Belastungen ausgesetzt, bedingt durch die Umsetzung von Maßnahmen im Arbeitsbereich, einen erhöhten Bedarf der Klientel, eigene private Belastungen durch die Pandemie, Sorge von Ansteckung u.a. Auch den Fachkräften sollte im Projekt CORESIL daher das Angebot einer psychosozialen Unterstützung zuteilwerden.

Im Rahmen dieser Unterstützung wurden zwei Arten von Diensten angeboten: ein Online-Unterstützungsangebot, das per Telefon oder über eine angepasste Software verfügbar war, und die Organisation von Diskussionsgruppen, die von Angesicht zu Angesicht oder per Videokonferenz stattfanden.

Online-Unterstützungsangebot

Folgende Rahmenbedingungen haben sich als förderlich für die Psychosoziale Beratung in Pandemiezeiten erwiesen

- Gute Erreichbarkeit via Telefon und über Videokonsultation (mit einer leicht zu nutzenden Software, die Datenschutzerfordernungen entspricht)
- Anbindung des Psychosozialen Beratungsangebotes an bereits bekannte Anlaufstellen (z.B. bestehende Hotlines)

¹ vgl. z.B. Universitätsklinik Hamburg-Eppendorf: Copsy Studie; Deutscher Verein für Rehabilitation: Abschlussbericht Sicherung der Teilhabe während und nach der Pandemie: Problemlagen, Herausforderungen, Handlungsoptionen; EUROPEAN HUMAN RIGHTS REPORT ISSUE 5 – 2021 Impact of COVID-19 on persons with disabilities

- Möglichkeit, anonym beraten zu werden
- Gut auffindbare Internetpräsenz mit einer attraktiven Darstellung des Angebotes und der Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme

An die Fachkräfte, die die Beratung durchführen gibt es ein breites Anforderungsprofil

- Beraterische Qualifikation
- Kenntnisse im Sozialrecht, Wissen um Ansprüche und Zugänge zu Unterstützungsmöglichkeiten
- Einnahme einer Lotsenfunktion, um die Ratsuchenden in weiterführende Hilfen zu begleiten
- Geschult in Krisenintervention sowie in Methoden zur Stärkung von Ressourcen der Ratsuchenden (z.B. Traumapädagogik, Resilienztraining)
- Kompetenz zu einer gesundheitsorientierten sozialen Arbeit (Kenntnisse des sozialen und Gesundheitssektors), um Ratsuchende ganzheitlich zu unterstützen
- Eine Haltung, aus der heraus der ratsuchenden Person mit Transparenz und Wertschätzung begegnet wird und die einen „guten Grund“ hinter jedem Verhalten oder Symptom sieht
- Ein ganzheitliches Verständnis für die bio-psycho-sozialen Zusammenhänge von Symptomen und Beschwerden.

Folgende Anliegen wollten ratsuchende Personen in der Beratung besprechen:

- Entlastung, mit jemandem reden bzw. jemanden haben, der zuhört
- Einsamkeit, Verlust von Strukturen und sozialen Kompetenzen
- Familienkonflikte, Reflexion des elterlichen Verhaltens, Schaffung von positiven Erfahrungen im Familienleben trotz Pandemie
- Medienkonsum
- Verschlechterung der gesundheitlichen Situation durch fehlende Termine, schlechtere therapeutische Versorgung
- Ernährung, Bewegung
- Fragen zu Gesundheitsmaßnahmen und Impfungen

Als besonders hilfreich wurden folgende Interventionen erlebt

- Motivation, sich positive Erfahrungen als Gegengewicht zu den Herausforderungen der Pandemie zu schaffen
- Gemeinsames Entdecken (neuer) Ressourcen und Integration in den Alltag
- Unterstützung des Klienten, trotz distanzierender Maßnahmen mit sich selbst und anderen in Kontakt zu bleiben
- Ermutigung zu Perspektivwechseln, Psychoedukation, Verständnis der eigenen Bewältigungsstrategien und Unterstützung bei der Entwicklung von Alternativen

- Beratung zu achtsamem Medienkonsum und achtsamem Essen
- Anleitung zu Bewegung-, Resilienz- und Achtsamkeitsübungen
- Empfehlung von Materialien/ Internetseiten

Um Menschen nachhaltig zu unterstützen, hat es sich als besonders positiv erwiesen, eine konstante bzw. wiederkehrende Beratung anzubieten, um Veränderungen im Alltag etablieren zu können und eine konstante Entlastungsmöglichkeit zu haben.

Diskussionsgruppen:

Im Projekt wurden Gesprächsgruppen für Menschen mit Behinderungen organisiert, die entweder selbstständig oder in Einrichtungen leben, sowie von Gesprächsgruppen für Angehörige.

Bedingungen für eine erfolgreiche psychosoziale Beratung im Rahmen von Gruppenangeboten:

- Informationen, die von bekannten repräsentativen Diensten und Verbänden übermittelt werden;
- Flexible Organisation der Sitzungen: vor Ort oder per Videokonferenz. Der Einsatz von Videokonferenzen ermöglichte es auch, Teilnehmende zusammenzubringen, die geografisch weiter voneinander entfernt waren;
- Die Organisation dieser Diskussionsgruppen in mehreren Sitzungen über einen längeren Zeitraum hinweg, um eine Kerngruppe von Teilnehmenden zu bilden und Vertrauen aufzubauen, einen „Spillover-Effekt“ zu vermeiden und den konstruktiven Teil, die gemeinsame Ausarbeitung, in Angriff zu nehmen und im Laufe der Sitzungen über die Pandemie "was wir erlebt haben, was wir jetzt erleben, wie wir uns der Zukunft zuwenden" hinauszugehen;

Kriterien, die auf professioneller Ebene für die Erbringung von Beratung im Rahmen von Gruppenangeboten erforderlich sind werden nachfolgend beschrieben. Die folgenden Punkte wurden im Projekt als hilfreich für Pädagogen erlebt, die eine Diskussionsgruppe leiten wollen und gleichzeitig ihre Methodik an die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen anpassen wollen:

- Erfahrung in der Moderation von Diskussionsgruppen: jedem die Zeit geben, zu sprechen und zuzuhören, auf diejenigen zugehen, die am Rande stehen, Vertrauen und Fürsorge innerhalb der Gruppe aufbauen, die zu diskutierenden Themen auf partizipative Weise festlegen, spielerische Mittel einsetzen, um den Austausch anzuregen;

- "Technische" Anpassungen wie die Möglichkeit, Gebärdensprachdolmetscher einzusetzen;
- Arbeit mit vereinfachten Informationsmitteln und angepasstem Lehrmaterial (größere Bilder, Verwendung von Abbildungen usw.)
- Erarbeitung sowie klare, deutliche Erläuterung von Gruppenregeln/ Gesprächsregeln;
- Angebot von Kommunikationsunterstützung (visuell, akustisch, etc.) für die Durchführung der Sitzung;
- Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von Menschen mit geistiger Behinderung, Menschen mit Doppeldiagnose oder Menschen mit Autismus
- Fähigkeit zur Anpassung der Arbeitsmethodik für einen Austausch per Videokonferenz.

Die Kriterien aus Perspektive der Teilnehmenden für eine zufriedenstellende Teilnahme. Das Ziel ist es, einen besonderen Moment, einen Ort der Begegnung zu bieten und den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben:

- Durchzuatmen und sich zu entspannen, sich eine Auszeit zu nehmen;
- Reden und zuhören, Erfahrungen austauschen, unterschiedliche Erfahrungen und Gefühle anerkennen
- Zu einem besseren Wohlbefinden zu gelangen, sich selbst und seine Erfahrungen besser zu verstehen und eine konstruktivere und positivere Vision zu haben.

Rahmenbedingungen

- Für jede Gruppe wurden zwischen 2 und 5 Sitzungen organisiert;
- Die Veranstaltungen wurden entweder für Menschen mit Behinderungen oder für deren Eltern organisiert;

Themen, die in diesen Sitzungen behandelt werden:

Die ersten Treffen konzentrierten sich auf die Pandemie und ihre Auswirkungen und gingen dann zu alltäglichen Themen und sozialen Beziehungen und zum Lernen aus dieser besonderen Zeit über:

- Die Pandemie und ihre Auswirkungen: Tragen von Masken, Einschränkung von Kontakten, Impfung, Verlust des Arbeitsplatzes, Fehlen von Aktivitäten, Tod und Krankheit von Angehörigen;
- Emotionen im Zusammenhang mit COVID 19 und seinen Auswirkungen: Isolation, Angst, Trennung, Missverständnisse, Erlebnisse während der Entbindung, Gefühle des Verlassen seins, Schuldgefühle, Erwartung und Angst vor einem erneuten Kontakt, Angst vor einer erneuten Entbindung;
- Tägliches Leben, soziale Beziehungen, Liebe, Freizeit, gemeinsame Erfahrungen

- Lehren aus der Krise, Wiederaufnahme von Kontakten mit anderen, Verlassen der Haft und Wiederaufnahme von Aktivitäten, Zukunftsvisionen und Pläne;

Der zusätzliche Nutzen dieser Fokusgruppensitzungen für die Teilnehmenden

Ihre Erfahrungen beschrieben sowohl für die Menschen mit Behinderungen als auch die Eltern als äußerst positiv. Sowohl die Teilnehmer als auch die Pädagogen sind von dieser Erfahrung begeistert. Sie benannten als positive Erfahrung konkret:

- Es war wohltuend, einen Ort zu haben, an dem man über das Leiden im Zusammenhang mit der COVID 19 Pandemie sprechen kann;
- Die Möglichkeit, auf COVID zurückzublicken, einen Schritt zurückzutreten, die eigenen Erfahrungen zu erkennen;
- Der Wille, über die erlebte Situation zu informieren, um aus der Einsamkeit herauszukommen;
- Das Positive aus der schwierigen Situation zu ziehen und die eigene Sichtweise zu ändern, indem man feststellt, dass man in der Lage ist, seinen Angehörigen und Fachleuten zu vertrauen

Außerdem führte die Nutzung des Internets - ein Format, das vor der Gesundheitskrise kaum im pädagogischen Kontext genutzt wurde - zu neuen Möglichkeiten in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen oder andere Gruppen im sozialen Bereich. Menschen, die sonst keine Gelegenheit gehabt hätten, sich zu treffen (aufgrund von Reisebeschränkungen, Alter usw.), hatten die Möglichkeit, Ideen auszutauschen und die Einsamkeit zu durchbrechen.

Kommunikation

Die Gesundheitskrise hat zu erheblichen Veränderungen in der Art und Weise geführt, wie wir kommunizieren.

Von heute auf morgen mussten klare, umfassende und regelmäßige Informationen über die Entwicklung der Gesundheitskrise, die angeordneten Maßnahmen und die verfügbare Hilfe bereitgestellt werden. Telearbeit war in kurzer Zeit weit verbreitet und persönliche Kontakte wurden stark eingeschränkt, was zu einer zunehmenden Digitalisierung des Austauschs führte. Die Informations- und Kommunikationsmittel mussten angepasst werden.

Zusätzlich zu dem Ziel, dass die Kommunikation qualitativ hochwertige, für alle zugängliche und einheitlich verbreitete Informationen gewährleisten soll, ging es auch darum, durch Kommunikationsaktivitäten das Wohlbefinden zu fördern, zu motivieren, zu beruhigen und gemeinsame Ziele in den Blick zu nehmen. Um diese Bedürfnisse zu befriedigen, haben die Partner die folgenden Maßnahmen durchgeführt:

Informationen

Qualität der Informationen und Transparenz der internen Entscheidungen:

Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle: regelmäßige Treffen, Newsletter und Nachrichten, die im Intranet oder per E-Mail verteilt werden, aber schlagen Sie auch eine alternative Lösung für Personen vor, die keine Affinität zu digitalen Werkzeugen haben (z.B. die Einführung einer Vorschlagsbox, die innerhalb der Struktur zur Verfügung steht; die Box könnte als Kommunikationsband genutzt werden)

Das Intranet: ein multifunktionales Instrument; Alle Partnerorganisationen haben ihr Intranet im Rahmen der Pandemie genutzt und teilweise ausgebaut. Es dient als zentrales und multifunktionales Instrument für die interne Kommunikation und die Beteiligung der Mitarbeiter:

- Ein gut strukturiertes Intranet ermöglicht einen einfachen Zugang zu Informationen. Diese Informationen können kategorisiert werden, um verschiedenen Zielgruppen und deren spezifischeren Bedürfnissen gerecht zu werden.
- Außerdem ermöglicht es, Online-Foren einzurichten und Räume für den Austausch zwischen Mitarbeitern und Management zu schaffen.
- Gleichzeitig ist der persönliche Kontakt seit vielen Monaten weggefallen. Die Mitarbeiter und Ehrenamtlichen mussten außerdem eine andere Arbeitsbelastung bewältigen. Das Intranet wird hier zur

Förderung des Austauschs genutzt und der informellen Austausch gefördert werden kann.

- (Kaffeepause, Gemeinsame Aktivitäten zum Spaß haben und Lachen, Spiele, die auch dem gegenseitigen Kennenlernen diesen, Scherzherausforderungen).

Die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche interne Kommunikation sind wie folgt:

- Positive Erfahrungen wurden mit der Nutzung des Intranet-Tools gemacht, wenn Personen als Verantwortliche für die Moderation und Pflege benannt wurden.
- Durch die Einrichtung von Bereichen für den informellen Austausch in einem Intranet kann ein größerer Teil der Mitarbeiter angesprochen werden, insbesondere diejenigen, die von digitalen Instrumenten weiter entfernt sind.
- Bei der Kommunikation geht es darum, sich der Größe der Organisation und ihrer Struktur sowie der Vielfalt der Bedürfnisse anzupassen: verschiedene Kommunikationskanäle, verschiedene Formate, von sehr detailliert bis synthetisch, und eine Alternative für Menschen ohne digitale Affinität.

Qualität und Zugang zu Informationen für die Öffentlichkeit:

Die Partner nutzten mehrere Kommunikationskanäle, um klare und umfassende Informationen zu gewährleisten.

- Es wurde eine Website eingerichtet, die umfassende Informationen zu allen Fragen im Zusammenhang mit dem COVID 19 bietet. Ziel war es, alle verfügbaren Informationen und Ressourcen zusammenzuführen und den Zugang zu ihnen zu organisieren. Sie ist nach Zielgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen gegliedert ("Einzelpersonen“ oder "Fachleute");
- Es wurden Inhalte aufgenommen, die für Menschen mit Behinderungen und Personen mit Migrationshintergrund zugänglich sind: Dokumente in leicht lesbarer und verständlicher Sprache, Erklärungsvideos in Gebärdensprache, Informationen in verschiedenen Sprachen. Themen waren z.B. das Tragen von Masken, Schutzmaßnahmen, Impfungen und deren Ablauf, soziale Interaktionen usw.
- Soziale Netzwerke sind ein weiteres wichtiges Instrument, das von den Partnern umfassend genutzt wurde. Hierdurch war es möglich, näher an den Nutzern zu sein, zu informieren, zu sensibilisieren und zu unterstützen.
- Telefonleitungen und Hotlines wurden als zusätzlicher Kanal für den Zugang zu Informationen und Unterstützung angeboten.

Schließlich wurden die Möglichkeiten der Videokonferenzen genutzt und es wurden verschiedene Formate durch die Partner organisiert. Unabhängig davon, ob sie sich

an die Öffentlichkeit oder speziell an Fachleute aus dem Sozial- und Gesundheitswesen richteten, ermöglichten sie die Auseinandersetzung mit spezifischen Inhalten in größerer Tiefe. Diese Webinare wurden dann im Anschluss auf der Website zur Verfügung gestellt. Durch die Optionen in einem großen Forum und auf Wunsch auch in kleinen Workshop-Räumen zu arbeiten wurde ein guter Austausch zwischen den Teilnehmenden ermöglicht.

Folgende Bedingungen wurden für den Erfolg identifiziert :

- Die Vielfalt der Verbreitungsinstrumente bei gleichzeitiger Gewährleistung der Globalisierung der Informationen an einem Ort;
- Es geht auch darum, die Zugänglichkeit der Inhalte für Menschen mit besonderen Bedürfnissen zu gewährleisten und auch hier eine Alternative für Menschen ohne digitale Affinität zu bieten;weiter entfernt sind.

Das Wohlbefinden

Förderung des Wohlbefindens von Angestellten und Freiwilligen: ein alternatives Angebot zur Begegnung

Eine neue Art von Veranstaltungen:

Um mit den Mitarbeitern und Freiwilligen in Kontakt zu bleiben und sie zu ermutigen und zu motivieren, hat ein Projektpartner alternative Veranstaltungen konzipiert. Eine Fokusgruppe entwickelte ein mittelfristiges Programm und kontaktierte langjährige Partner, um sie bei der Durchführung der Veranstaltungen zu unterstützen. . Konkret lautete das Thema des Programms "Selbstfürsorge: Wer sich um sich selbst kümmert, kümmert sich auch besser um andere".

Im Laufe des Jahres wurden ein Dutzend Aktivitäten organisiert, darunter

- Ein kleines Dankeschön-Geschenk mit dem Etikett "Es ist großartig, Sie bei uns zu haben" und mit einem Dankes- und Motivationsschreiben.
- Digitale Zusammenkünfte, die einen Live-Austausch ermöglichten, zum Beispiel am Abend.
- Virtuelle Treffen für Feiern, bei denen ein gemeinsamer Moment mit einer Verkostung eines zuvor verschickten Gourmet-Korbs kombiniert wurde. Auf die gleiche Weise wurde auch eine Wellness-Veranstaltung organisiert werden. Anwesende Moderatoren gewährleisteten die Animation.

Die Schlussfolgerung ist, dass Wohlbefinden nicht nur "nice to have" ist, sondern zunehmend wichtig für eine motivierte und gesunde Belegschaft.

Unterstützung der Mitarbeitenden/Freiwilligen

Neben der Organisation alternativer Veranstaltungsformate wurden in den Partnerorganisationen verschiedene Methoden zur Unterstützung, Entlastung und Ermutigung von Mitarbeitenden und Freiwilligen im Zusammenhang mit der

ungewissen Entwicklung der Gesundheitskrise und der Anpassung der Arbeitsorganisation vorgeschlagen:

- Neben der Übermittlung von Botschaften des Dankes und der Unterstützung für ihr Engagement in dieser besonderen Zeit, wurde eine "positive" Kommunikationskampagne ins Leben gerufen. Unter Mitwirkung lokaler Prominenter, aber auch anderer Teilnehmer/Mitarbeiter/Freiwilliger wurden Videos mit positiven Botschaften und Beispielen für erfolgreiche Aktionen (Balkonkonzert, Kinderaktivitäten usw.) gezeigt.
- Um die Mitarbeiter zu binden und ihr geistiges und körperliches Wohlbefinden zu fördern, wurden unter anderem wöchentliche Tipps zum Wohlbefinden veröffentlicht. Sie enthielten Hinweise zur Förderung der psychischen und körperlichen Gesundheit, umfassten Entspannungstechniken, Hinweise zur Ernährung und Anleitung zu körperlichen Aktivitäten. Die Tipps waren kurz gehalten und enthielten einen Link zu einer Anwendung oder einem Artikel, der den Leser in seinem täglichen Leben unterstützt. Die Beratung erfolgte auf der Grundlage von Fachartikeln und Ratschlägen eines externen Dienstes für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Die Ratschläge wurden über das Intranet oder die Website verbreitet.
- Es wurden psychosoziale Unterstützungsangebote für interne Ressourcen vorgeschlagen: Einzelcoaching, Online-Beratung usw., die es ihnen ermöglichen, sich zu entlasten, Rat einzuholen und sich Zeit für sich selbst zu nehmen.

Bedingungen für den Erfolg:

- Die alternativen Veranstaltungen boten den Mitarbeitenden und Freiwilligen die Möglichkeit, sich auf breiterer Basis und ohne Entfernungsbeschränkungen zu treffen und Kontakte zu knüpfen. Es entstand auch eine Gemeinschaft mit einem gemeinsamen Ziel;
- Die Unterstützung der Mitarbeitenden durch ein Angebot zum Gesundheitsmanagement, Online-Kurse, psychosoziale Unterstützung usw. wurde von den Mitarbeitern gut angenommen und genutzt;
- In dieser besonderen Zeit hat jede Organisation einen Weg gefunden, sich bei ihren Mitarbeitern zu bedanken und sie zu motivieren;
- Es ist wichtig, eine Anlaufstelle zu benennen, um den Schwung von Erfolgsgeschichten und Wellness-Tipps aufrechtzuerhalten.

Sicherstellung der Kontinuität der Bildungsarbeit und der Sozialen Dienste in einer Pandemie

In einem veränderten Kontext mussten wir in der Lage sein, die Unterstützung von Menschen mit Behinderungen sicherzustellen, die pädagogische Arbeit zu gewährleisten und den Kontakt und die tägliche Routine zu ermöglichen.

Zu diesem Zweck werden bei den Nutzern verschiedene Instrumente eingesetzt:

- « Social stories TM » : Speziell für Menschen mit Autismus ist dies ein soziales Lerntool, das einen sicheren und sinnvollen Informationsaustausch fördert und von Eltern und/oder Fachleuten mit Menschen mit Autismus, unabhängig vom Alter, genutzt werden kann. Die Social Stories TM wurden von Carol Gray entwickelt
 Diese Geschichten basieren auf einem Format mit 10 Kriterien und enthalten eine positive Botschaft. Der Pädagoge und die Person lesen die Geschichte und können anschließend darüber sprechen, um sicherzustellen, dass die Geschichte verstanden wurde. Schließlich wird die Geschichte der Person ausgehändigt.
 Eine „Social Story TM“ gibt es für viele gängige Szenarien, sie ist eine Beschreibung einer sozialen Situation, um einen Überblick über die sozialen Signale zu geben und anzugeben, was die angemessenen Reaktionen in dieser Situation sind. Die Geschichte sollte in direktem Zusammenhang mit der spezifischen Situation der Person mit Autismus stehen.
- Eine weitere Aktivität bestand in der Zusammenarbeit mit Menschen mit Autismus-Spektrum-Störungen, um ihre eigenen Eindrücke von den Corona-Beschränkungen zu veröffentlichen. Ziel war es, die Stimmen und Eindrücke der Menschen, die sich fragen: "Was bedeutet das Leben in der Corona-Ära für mich? Anlässlich des "Welt-Autismus-Tages" wurde auch ein Artikel im Newsletter veröffentlicht.
- Die Förderung von Tagesstruktur im Rahmen der pädagogischen Arbeit half betroffenen Menschen, die Auswirkungen der Pandemie besser zu bewältigen. Für manche Menschen wurden die Beschränkungen der Pandemie als traumatisch erlebt. Betroffene Menschen wurden darin unterstützt, sich positive Erlebnisse zu schaffen und diese als Gegengewicht zu nutzen. Positive Erfahrungen können in allen Bereichen gemacht werden: Schreiben, Zeichnen, Körperübungen, Atemübungen usw. Die pädagogische Arbeit zielt darauf ab, (neue) Ressourcen zu entdecken und den Alltag mit Aktivitäten außerhalb von Corona zu füllen, und der Pädagoge hilft dem Klienten, trotz der distanzierenden Maßnahmen mit sich selbst und mit anderen in Kontakt zu bleiben.

Um den Menschen zu helfen, ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken, wurde ein digitales Kommunikationsprogramm entwickelt, das dieses Konzept aufgreift und die Familien in 4 Kategorien unterstützt und mit ihnen in Kontakt bleibt:

- Resilienz online: Jeder könnte maßgeschneiderte Ratschläge erhalten, wie er seine Resilienz trainieren kann;
- Gute-Nacht-Geschichten: Jeden Abend wird eine Geschichte von einem Freiwilligen vorgelesen und in den sozialen Medien veröffentlicht. Das hat sehr gut funktioniert, es ist unaufdringlich und leicht zugänglich für Zielgruppen, die isoliert sind, nicht in der Schule sind... es gab eine tägliche Struktur, da die Geschichten jeden Tag zur gleichen Zeit veröffentlicht wurden. Außerdem konnten die vielen Freiwilligen aktiv bleiben und mit den

unterstützten Menschen in Kontakt bleiben. Diese Aktivität wird fortgesetzt, ein- bis zweimal pro Woche wird eine neue Geschichte veröffentlicht;

- Tipps und Tricks für den Aufenthalt im Haus während der Eingewöhnungszeit.
- Für diejenigen, die dies wünschen, sind persönliche Videokonsultationen möglich. Es wurden Einzelgespräche anberaumt, und in den sozialen Medien waren Hilfsmittel verfügbar.

Im Rahmen des Projekts wurden auch verschiedene Instrumente zur Stärkung der Resilienz entwickelt. Sie richten sich zum einen an Fachleute und zum anderen an die breite Öffentlichkeit.

- Logbücher mit Übungen zur Stärkung der eigenen Widerstandsfähigkeit;
- Videos mit Ratschlägen und Übungen, mit denen die Bürgerinnen und Bürger ihre Resilienz im Alltag und/oder im beruflichen Kontext verbessern können.

Im Hinblick auf die Anpassung der Ausbildungspädagogik:

- Ein alternatives Lernformat wurde für Menschen mit Behinderungen in der Logistikausbildung angeboten, eine vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte Initiative "Außerbetriebliche Berufsausbildung". Der Bildungsinhalt wurde in mehreren Online-Modulen angeboten, die Struktur war leicht zu formalisieren;
- Dieses Programm trug dazu bei, eine tägliche Routine für die Auszubildenden aufrechtzuerhalten, da sie sich von 8.30 Uhr bis 15.30 Uhr anmelden mussten und die Sozialarbeiter einen Überblick über die Anwesenheit hatten. Da es sich nicht um eine persönliche Lernerfahrung handelte, erfolgte die Kommunikation über den Software-Chat oder über ein Mobiltelefon.

Rahmenbedingungen für den Erfolg:

- Die Bereitstellung von Beratung und Instrumenten zur Unterstützung der Entwicklung positiver Erfahrungen und zum Aufbau von Resilienz sowie zur Hervorhebung der Nutzer und ihrer Erfahrungen;
- Eine Pädagogik, die die Aufrechterhaltung einer Tagesstruktur fördert, damit die Menschen in dieser besonderen Zeit auf Kurs bleiben können;
- Direkte Unterstützung als Ergänzung anbieten.

Resilienz am Arbeitsplatz – Soziale Organisationen in der Corona Pandemie

Was ist Resilienz?

Durch häufig wechselnde Anforderungen und psychische Herausforderungen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts sehen sich soziale Institutionen und ihre Beschäftigten zunehmend starken Belastungen ausgesetzt – bestes und jüngstes Beispiel ist die Corona-Krise. Diese Ereignisse bedeuten in der Praxis, tagtäglich auf neue Situationen zu reagieren, Arbeitsgewohnheiten zu verändern und schnelle Entscheidungen zu treffen.

Warum gelingt es einigen Institutionen besser als anderen solchen Ereignissen besser zu begegnen? Woran liegt es, dass diese Institutionen und ihre Mitarbeiter*innen in Krisen eine Chance sehen und sie nicht als existenziell bedrohlich wahrnehmen?

In schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben, lösungsorientiert zu arbeiten und sich ohne bleibende Schäden daraus zu erholen, nennt man „Resilienz“. Im Deutschen wird häufig der Begriff Widerstandsfähigkeit verwendet. Sie können zukünftige Herausforderungen und Krisen besser bewältigen, dies bringt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich. Der große Vorteil ist: Resilienz ist lernbar – wenn in der Organisation die nötige Grundhaltung und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen besteht. Denn Resilienzförderung in Organisationen ist ein langer, ausdauernder und ganzheitlicher Prozess, der sich am Ende auszahlt. Er sichert nicht nur den Fortbestand der Organisation, sondern stärkt auch jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in.

Wofür braucht man Resilienz im Unternehmen?

Die Resilienz in Organisationen untergliedert sich in drei Ebenen, die organisationale Resilienz, die Teamresilienz sowie die individuelle Resilienz. Nur wenn alle Ebenen interagieren, können Organisationen Misserfolge, Rückschläge und Bedrohungen meistern und gehen aus Krisensituationen gestärkt hervor.

Sie können zukünftige Herausforderungen und Krisen besser bewältigen, dies bringt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich. Der große Vorteil ist: Resilienz ist lernbar – wenn in der Organisation die nötige Grundhaltung und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen besteht. Denn Resilienzförderung in Organisationen ist ein langer, ausdauernder und ganzheitlicher Prozess, der sich am

Ende auszahlt. Er sichert nicht nur den Fortbestand der Organisation, sondern stärkt auch jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in.

Organisationale Resilienz

Die erste Ebene von Resilienz in Organisationen ist die organisationale Resilienz. Sie ist mehr als die Summe ihrer Teams und Mitarbeiter*innen. Vielmehr schafft sie durch bestimmte Ressourcen, Strukturen und Prozesse einen Rahmen, um sich als Organisation an Veränderungen dynamisch anzupassen und an ihnen zu wachsen. Dabei ist organisationale Resilienz auch immer ein präventives vorbeugendes Instrument, um Gefahren für das Unternehmen frühzeitig zu erkennen und sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Es werden Netzwerke zu Partnern gebildet, Strategien entwickelt und Ressourcen aktiviert.

Teamresilienz

Die Teamresilienz ist ein neuer Zweig der organisationalen Resilienz, sie bildet in einer ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmen die zweite Ebene – neben der individuellen und organisationalen – ab. Mit Teamresilienz ist die Widerstandsfähigkeit in der kollektiven Handlung von Team- und/oder Projektarbeit gemeint. Besonders in sozialen Unternehmen ist sie von großer Bedeutung, denn Teams profitieren von gemeinsamen Lernprozessen, geteiltem Wissen, Feedback und Synergieeffekten, um krisenhaften Situationen besser zu bewältigen. Diese Resilienz lässt sich stetig trainieren und weiterentwickeln.

Die individuelle Resilienz

Die dritte Ebene ist die individuelle Resilienz. Damit Mitarbeiter*innen trotz Krisen stark, selbstwirksam und vertrauensvoll in die Zukunft schauen können, ist es nötig, sie in ihrer individuellen Widerstandsfähigkeit zu fördern. Ziel ist es, eine proaktive und positive Grundhaltung gegenüber potenziellen Krisen zu entwickeln. Dadurch meistern Mitarbeiter*innen Stress- und Belastungssituationen leichter und können sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen. Dies betrifft besonders Mitarbeiter*innen in sozialen Unternehmen, die häufig mit zwischenmenschlichen Problemstellungen konfrontiert werden und so belastenden Situationen positiv begegnen können. Dies ist ein langer Prozess, aber mit der richtigen Grundhaltung lässt sich individuelle Resilienz trainieren und legt den Grundstein für resiliente Unternehmen.

In einem weitgefassten Verständnis von organisationaler Resilienz ist eine Organisation dann resilient, wenn sie förderliche Rahmenbedingungen schafft und

das resiliente Verhalten von Beschäftigten und Teams unterstützt.² Grundsätzlich sollten folgende sieben Faktoren von organisationaler Resilienz es der Institution ermöglichen, bei Krisen (ob intern oder extern) ihre Handlungsfähigkeit zu behalten:

- **Akzeptanz der aktuellen Situation:** Die Institution stellt sich auch Unangenehmem und findet sich mit Situationen ab, die sie nicht ändern kann.
- **Optimismus:** In der Institution herrscht eine positive Grundhaltung, Probleme werden als Herausforderung betrachtet, mit Niederlagen kann man souverän umgehen.
- **Chancenorientierung & Selbstwirksamkeit:** Die Institution geht davon aus, dass sie den Verlauf der aktuellen Situation aktiv beeinflussen kann und besinnt sich auf ihre Stärken.
- **Aktivitätsniveau & Lösungsorientierung:** Die Institution bringt die nötige Energie auf, um die nächsten nötigen Schritte in Angriff zu nehmen und sie umzusetzen
- **Verantwortung:** Die Institution kennt ihre Verantwortungen und kommuniziert diese nach innen wie nach außen.
- **Netzwerkorientierung & Kooperation:** Kontaktpflege und Zusammenarbeit mit internen und externen Einflusspartnern wird aktiv betrieben und gewünscht
- **Zukunftsorientierung:** Es gibt für die Institution eine langfristige, durchdachte Zukunftsplanung und gute Vorbereitung. Diese Zukunftsplanung sollte jedoch nicht statisch sein, sondern bei Bedarf flexibel angepasst werden können.

Diese sieben Säulen sind in allen drei Ebenen organisationaler Resilienz vertreten und können nicht in ihrem Wirken einer Ebene allein zugeordnet werden. Zusammengenommen muss Resilienz in allen Ebenen und Säulen implementiert sein, ehe die Institution als resilient gilt.

Im Verlauf des Interreg Euregio Maas-Rhein Projekts CORESIL (Covid-Crossborder-Resilience-Project), welches unter anderem zum Ziel hat, die Unterstützung der organisatorischen Belastbarkeit zu sichern und die Kontinuität der Unterstützung für gefährdete Gruppen zu gewährleisten, wurden von den Projektpartnern grenzüberschreitend verschiedene Konzepte und Werkzeuge entwickelt. Diese haben zum Ziel, Resilienz in sozialen Institutionen zu stärken und zu fördern. Viele der Konzepte und Werkzeuge lassen sich den drei Ebenen und den sieben Säulen von organisationaler Resilienz zuordnen und können für andere soziale Institutionen

² Vgl. Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2018). Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz: Inhaltliche Erschließung und Förderung der Resilienz von Beschäftigten, Teams und Organisationen. In M. Janneck & a. Hoppe (hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten* (.S. 27-37). Berlin: Springer.

Anregung und Leitfaden sein, um selber künftig resilienter in Krisensituationen agieren zu können.

Best Practice – Organisationale Resilienz:

Organisation (extern / Umfeld):

Externe Kommunikation

Externe Kommunikation meint den Kontakt und Austausch von Nachrichten, Inhalten, Informationen zu Klient*innen, zu Auftraggebern, anderen sozialen Institutionen und Personen, die nicht zur eigenen Institution gehören. Dieser Austausch von Informationen kann auch auf der eigenen Homepage und mithilfe weiterer Medien, die für die Aufrechterhaltung des Kontakts hilfreich sind erfolgen. Eine resiliente Institution akzeptiert im ersten Schritt die Kontaktbeschränkungen die aufgrund der Covid Pandemie zum Alltag wurden und findet Alternativen.

Hierbei war es in den einzelnen sozialen Institutionen besonders wichtig, den vulnerablen Klient*innen nicht irgendwelche Möglichkeiten der Kontakterhaltung anzubieten, sondern auf die bestimmten Bedürfnisse angepasste Kommunikationstools. Die Notwendigkeit dieser Anpassung, nicht nur an die Situation, sondern auch an die Klient*innen Bedürfnisse wirken einer möglichen Isolation der Klient*innen entgegen, die für viele Klient*innen aller sozialen Institutionen wichtige tägliche Routine kann so aufrecht erhalten werden. Um in einem ersten Schritt das Tagesgeschäft weiter laufen zu lassen, ist es sinnvoll sich zuerst die externe Kommunikation zu den Klient*innen sicher zu stellen. Neben der Sicherstellung des Kontakts zu den Klient*innen ist es ebenfalls wichtig, den Klient*innen einen Platz für ihre Stimme und ihren Umgang mit Corona zu bieten, um immer über die Belange der Klient*innen als Institution informiert zu sein.

Die Diakonie Michaelshoven zum Beispiel hat dies getan, indem sie die Erfahrungen von Menschen mit autistischen Störungen veröffentlicht hat (siehe den Abschnitt über das Wohlbefinden, S. 13-14).

Trotz der Pandemie war es im externen Kontakt zu den Klient*innen wichtig die Alltagsstrukturierung als soziale Institution zu gewährleisten und somit eine tägliche Routine aufrecht zu erhalten. Dieses Vorgehen ließ die Institutionen handlungsfähig bleiben. Die Bedürfnisse nach Kontakt seitens der Klient*innen waren um ein Vielfaches erhöht. Diesen Bedarfen wurde bei allen Institutionen in einem ersten Schritt mithilfe von Telefon- und/oder Messenger-Diensten nachgekommen. Weiter Maßnahmen wurden eingeleitet, um den Alltag von Klient*innen auch während Corona zu strukturieren und um Klient*innen ein positives Gegengewicht zu den Corona-Einschränkungen zu geben, da diese für die Klient*innen mit spezifischen Bedürfnissen eine potenzielle Bedrohung darstellen können.

Diese Maßnahmen werden im Abschnitt "Wohlbefinden" unseres Leitfadens ausführlich beschrieben (S. 15-16). Zum Beispiel:

- Beispiel der Diakonie Michaelshoven mit der Schaffung von positiven Erlebnissen (Comic Strip Conversation, Social Story nach Carol Gray)
- Beispiel des Sozialwerks: Konzept der „außerbetrieblichen Berufsausbildung“

- Tagesroutine aufrechterhalten, indem Klient*innen sich täglich von 8.30-15.30 registrieren und Arbeitsergebnisse einreichen
- Beispiele von Nestwärme: Gute-Nacht- Geschichten werden von Freiwilligen vorgelesen und als Video jeden Abend über Facebook geteilt
- Kreative und humoristische Ideen für Familien, wie man die Zeit drinnen während des Lockdowns verbringen kann

Alle sozialen Institutionen boten entsprechend ihres Klientel Online-Angebote, um den Klient*innen Informationen über Corona zu bieten, sie zu beraten und Hilfestellungen anzubieten. Dieses zielgruppenangepasste Vorgehen, macht die einzelnen Institutionen resilient, da nur so die Angebote tatsächlich aufrechterhalten werden können, wenn die Klient*innen diese auch nutzen. Hier einige Beispiele der sozialen Institutionen:

Resilienz Online

- Beispiel von Nestwärme: Jede*r kann sich auf der Internetseite informieren, wie die eigene Resilienz gestärkt werden kann.

Online-Videoberatung

- Beispiel von Nestwärme: Einzelgespräche per Video, um bei verschiedenen Problemen Hilfestellung zu gewährleisten. Dafür wurden Tools entwickelt, die in den sozialen Medien verfügbar sind
- Beispiel von AVIQ mit der Koordinierung konkreter praktischer Ratschläge und verfügbarer Ressourcen für psychosoziale Unterstützung.
- Beispiel des Sozialwerks und Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Implementierung von verschiedenen Videoberatungssoftwarelösungen um mit Klient*innen einfach in Kontakt zu bleiben.

Diese Praktiken werden im Abschnitt "Die Qualität des Zugangs der Öffentlichkeit zu Informationen" auf den Seiten 9-10 näher erläutert.

Darüber hinaus informierten die einzelnen Institutionen in leichter Sprache über Corona sowie ihre Schließungen und alternative Durchführungen. Ziel ist hierbei, dass sich das Klientel abgeholt und informiert fühlt und nicht wichtige Strukturen, Beziehung über Nacht ohne Informationen wegbrechen. Nicht nur die externe Kommunikation zu den Klient*innen wurde so aufrecht erhalten, sondern ebenfalls zu wichtigen Partnern.

Netzwerke und Kooperation

In Krisensituationen sind starke Bindungen dazu da, um uns Sicherheit zu geben. Das gilt ebenso für Individuen als auch für Unternehmen und für soziale Institutionen im Speziellen. Eine soziale Institution ist auf ein soziales Netzwerk angewiesen, um sich im Krisenfall sozial, informationell und materiell gegenseitig unterstützen zu können. Doch nicht nur für den Krisenfall möchte man als soziale Institution in Zukunft vorbereitet sein. Es ist ebenso notwendig, dass sich soziale Institutionen grundsätzlich an ihrer Umwelt orientieren und je komplexer die Umwelt, je unvorhersehbarer und turbulenter, umso größer ist der Wunsch nach Sicherheit. Sicherheit in einer unvorhersehbaren Umwelt kann auf lange Sicht nur über längerfristige Kooperationen und eine optimale Einbindung in ein starkes

Kooperationsgeflecht geschehen. Um ein solches aufzubauen und somit als Institution resilienter zu werden, können verschiedene Maßnahmen getroffen werden.

Aktive Beziehungspflege

Eine soziale Institution sollte stets eigeninitiativ ihre bestehenden Beziehungen pflegen. Nicht nur innerhalb der Organisation sollte kooperativ gearbeitet werden, sondern insbesondere auch nach außen hin. Kontakte sollten gehalten und Kooperationen umgesetzt werden. Statt sich stets in Konkurrenz zueinander zu sehen, sollten Projekte und Abläufe vermehrt durch kooperative Zusammenschlüsse entwickelt werden. Dadurch bleibt die Umsetzung nicht an einer Institution hängen, sondern Projektpartner*innen können auf das Know-how von mehreren Partnern zurückgreifen und auch weitere Handlungsfelder und Zielgruppen bedienen.

Rückgang von Kontakten vorbeugen

In Zeiten, wo persönlicher Kontakt und Meetings erschwert werden, sollten Kommunikationsmöglichkeiten so ausgebaut werden, dass die Kooperationspartner auf ähnliche Kooperationstechnologien zurückgreifen und sie somit einem Rückgang von Kontakten vorbeugen können.

- Bsp.: Systemisch-technisch war das Team von CORESIL stetig über die gemeinsame Software MS Teams verbunden, sodass die Kooperationspartner sich länder- und institutionsübergreifend austauschen konnten

„Cloud-Wissen“

Durch die unterschiedlichen Ausrichtungen von sozialen Institutionen ist auch der Ausprägungsgrad von Fachwissen von Organisation zu Organisation sehr verschieden. Statt sich jedoch ausschließlich auf seine eigenen Fähigkeiten und „Inselbegabungen“ zu konzentrieren, können Kooperationen zwischen den sozialen Institutionen dazu führen, dass den Zielgruppen sehr viel spezifischer und integrativer geholfen werden kann. Der Zusammenschluss vieler fördert die beste Versorgung von vulnerablen Menschen, sodass das inhärente Ziel von sozialen Institutionen – der Hilfe von vulnerablen Menschen – deutlich besser erreicht werden kann.

- Bsp.: CORESIL: Durch den Zusammenschluss der Projektpartner von CORESIL konnte den Zielgruppen der einzelnen Institutionen besser geholfen werden, dadurch, dass man das Fachwissen der anderen Organisationen einholte und bei sich angepasst umsetzen konnte. In einem weiteren Schritt wäre die Adaption des Gelernten auf andere soziale Institutionen ebenfalls wünschenswert, sodass das gesammelte Fachwissen auch anderen sozialen Institutionen zu Gute kommt.

Nachhaltigkeit

Resilienz und Nachhaltigkeit sind zwei große und vielfach interpretierte Begriffe, die nicht selten in einen direkten Zusammenhang gebracht werden. Und so viel ist richtig: Beiden Begriffen ist eine gemeinsame Entwicklungsgenese inhärent, denn die Resilienz nimmt in der Nachhaltigkeitsdebatte einen zunehmend größeren Raum ein. Angesichts der Zukunftserwartungen im Rahmen der Klimakrise ist dies nicht verwunderlich. Ebenso wichtig ist es aber, auch dafür Sorge zu tragen, dass das Umfeld, in dem die eigene Institution agiert, auch weiterhin Bestand hat und somit den eigenen Fortbestand sichert. Im Fall der Klimakrise ist dies jedoch die Ökologie als Ganzes, der Fortbestand vieler ist derzeit bedroht.

Dadurch ist das Engagement im Bereich der ökologisch-nachhaltigen Entwicklung für Organisationen besonders wichtig.

Hierbei sollte nicht vergessen werden, die anderen beiden Faktoren der Nachhaltigkeit – die sozialen und die ökonomischen – nicht zu vernachlässigen, denn auch dort müssen sich Organisationen neuen Gegebenheiten anpassen. Diese drei Aspekte – sozial, ökologisch und ökonomisch – vereinen sich zu einem ganzheitlichen Ansatz der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig bedeutet die Vorbereitung auf die sich verändernden Gegebenheiten in allen drei Bereichen, als Organisation resilienter zu werden. Die drei Aspekte der Nachhaltigkeit werden im nächsten Kapitel näher erläutert, da sie in der Umsetzung vorrangig interne Organisationsprozesse betreffen. An dieser Stelle soll aber bewusst ihre Bedeutung für das externe Umfeld und die Umwelt betont sein, damit klar wird, dass das Engagement in diesem Bereich nicht nur ein Mehrwert für die Mitarbeiter*innen, sondern ebenso für die Überlebensfähigkeit und Resilienz des Umfeldes ist.

Organisation (intern):

Ausstattung, Räume, Nutzung

Arbeitsausstattung

Institutionen müssen flexibel auf die Bedarfe der Mitarbeiter*innen im Bereich Arbeitsausstattung reagieren, um einerseits die Weiterführung der Arbeit sicherzustellen und andererseits die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zu erhöhen, sich neuen Arbeitsformen gerne und schnell anzupassen.

- Beispiele hier sind.: Es wurden schnellstmöglich für ergonomische Bürostühle und eine gute Internetverbindung gesorgt, um die Arbeit im Home-Office angenehm und möglich zu machen

Konzeption der Büroräumlichkeiten

In Folge zunehmenden hybriden Arbeitens sollten sich auch soziale Institutionen die Frage nach der zukünftigen Rolle und Gestaltung der Büroräumlichkeiten stellen. Diese Gestaltung sollte sich nach den Bedarfen der Mitarbeiter*innen richten, also neben den Bedarfen auch eine Analyse der akustischen Rahmenbedingungen, der Raumtemperatur sowie der Lüftungssysteme beinhalten. Nur so kann erreicht werden, dass das Büro ein Wohlfühlort für alle Mitarbeiter*innen ist.

- Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben (DSL): Es wurde festgestellt, dass der Bedarf an Kollaborations- und Austauschflächen und Flächen für konzentriertes Arbeiten erhöht ist. Nachdem abzusehen ist, dass viele Mitarbeiter*innen auch nach der Corona-Pandemie weiterhin einige Arbeitstage im Home-Office verbringen werden, soll die Anzahl der Arbeitsplätze in Büros reduziert werden, um flexibler einsetzbare Flächen zu schaffen.

Nachhaltigkeit

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit für das Umfeld wurde s.23 erläutert. Nachhaltige Entwicklung hat stets die Entwicklungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen im Blick, denn sie möchte erreichen, dass auch diese ihre eigenen Bedürfnisse ebenso befriedigen können, wie die jetzige. Eine resiliente Organisation möchte das Gleiche erreichen: Sie möchte sicherstellen, für die Arbeit der Zukunft so gewappnet zu sein, dass auch zukünftige Generationen noch eine „gesunde“ und arbeitsfähige Organisation vorfinden werden, in der sie gerne arbeiten möchten und können. Daher sollen an dieser Stelle nun einige Handlungsansätze gegeben werden, die intern zu einer nachhaltigeren Entwicklung beitragen können.

Nachhaltigkeit „von unten“:

Die Implementierung von Entwicklungsschritten im Sinne der Nachhaltigkeit kann nur umgesetzt werden, wenn auch die Mitarbeiterschaft dies möchte. Allerdings gestaltet sich der Umsetzungsprozess aufgrund mangelnder Akzeptanz in einer heterogenen Mitarbeiterschaft oft schwierig. Es ist daher sinnvoll, bei Einführung von nachhaltigen Entwicklungsschritten nicht auf Zwang, sondern auf Freiwilligkeit zu setzen und dies mithilfe von niedrighschwelligem Ansprachen umzusetzen.

- o Beispiel des Sozialwerks: Es wurde eine Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ gegründet, die niedrighschwellig die Mitarbeiterschaft ansprach und so auch andere Mitarbeiter*innen zur Einbringung weiteren Engagements motivierte. Für die Zukunft plant die Arbeitsgruppe regelmäßige Aktionen, um das Thema alltagsgebunden zu platzieren.

Ganzheitliche Betrachtung: Sozial, ökologisch und ökonomisch

Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur „Umweltschutz“. Heutzutage bedeutet Nachhaltigkeit die sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekte gleichwertig zu betrachten. Konkret heißt das, mit allen Ressourcen so schonend umzugehen, dass eine Institution nicht mehr nur kurzfristigen Profit macht, sondern auf langfristige Nachhaltigkeit setzt und so durch Verantwortungsübernahme in diesen drei essentiellen Bereichen unserer Gesellschaft zu einer Zukunft der Arbeit auch für die kommenden Generationen beitragen. Die Implementierung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie und ihrer Umsetzung stellt Führungskräfte oft vor große Herausforderungen. Nicht zuletzt müssen, neben oft finanziellen Hürden, auch die Mitarbeiter*innen von dieser Implementierung überzeugt werden. Daher lohnt es sich oft, neben auswärtigen Expertisen auch das Know-How der Mitarbeiterschaft in der Umsetzung einzubeziehen. Durch die Integration der Mitarbeiterschaft in den Prozess der Implementierung fühlt diese sich als Teil eines Teams und kann ihren Beitrag zu einer nachhaltigeren Entwicklung der Organisation beitragen. Durch den geleisteten Input erhöht sich auch die Identifikation der Mitarbeiterschaft mit der Organisation.

Nachhaltigkeits- und Umsetzungsstrategie

Da nicht alle Ziele in der Nachhaltigkeitsstrategie gleichzeitig umgesetzt oder erfüllt werden können, ist es sinnvoll, eine zeitliche Umsetzungsstrategie zu entwickeln. Dazu bietet es sich an, die Ziele zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in kurz-, mittel- und langfristige Ziele, also eine vertikale Zeitachse, einzuteilen. Hier bietet sich ein Cluster als Dreistufenmodell an, um

eine Übersicht zu schaffen. Somit ergibt sich neben der horizontalen Achse (ökologisch, ökonomisch und sozial) ein Clustermodell, in dem jederzeit ersichtlich ist, welche Ziele als nächstes anstehen und welche Ziele langfristig verfolgt werden.

Digitalisierung

Digitalisierung und Resilienz stehen in einem direkten Zusammenhang. Digitale Unternehmen sind resilienter, das zeigt besonders die Corona-Pandemie. Dazu ist allerdings ein grundlegend neues Verständnis von der Bedeutung der Digitalisierung notwendig. Digitalisierung und die digitale Vernetzung schafft neue gesellschaftliche Strukturen. Dadurch erhöhen sich nicht nur die Chancen auf neue Kommunikations- und Arbeitskanäle, sondern auch die Komplexität der gesamten technologischen Transformation. Je früher eine Institution sich auf das digitale Zeitalter einstellt und je offener sie für technische Neuerungen ist, umso agiler kann sie auf die digitale Transformation reagieren.

Bedarfsermittlung und –abdeckung:

Im Hinblick auf die Vereinheitlichung von digitalen Strukturen in der sozialen Institution eignet sich eine Bedarfsermittlung in Form einer Evaluation zu Beginn der Einführung neuer digitaler Elemente. Im Anschluss sollte auf diese Bedarfe mit einer zielgruppengerechten Abdeckung reagiert werden.

- Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Diese erstellt Profile (Beginner*innen, Fortgeschrittene, Expert*innen), um so angepasst auf die Bedarfe der Mitarbeiter*innen eingehen zu können.

Arbeitsausstattung:

Neben der flexiblen Bedarfsausstattung ist die Sicherstellung der Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen mit dem technischen Equipment essentiell. Die technische Ausstattung sollte den Anforderungen des Arbeitsalltags entsprechen, damit sie den Arbeitsalltag beschleunigen und erleichtern kann.

Anwender*innenfreundliche Softwarelösungen sind sehr wichtig für die Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen, Projektpartner*innen und Klient*innen. Dies bedeutet, bereits bekannte Softwarelösungen und die Einführung neuer, der aktuellen Situation angemessenen Lösungen miteinander in Einklang zu bringen.

Eine Vereinfachung und Vereinheitlichung von IT-Strukturen ist außerdem besonders empfehlenswert, damit sie anwender*innenfreundlicher und niedrighschwelliger nutzbar sind.

- Beispiel des Sozialwerks: Eine einheitliche IT-Struktur im Sozialwerk sieht mittlerweile so aus, dass über den internen Server alle Arbeitsprozesse laufen können. Das beinhaltet Mailverkehr, Dateiablage, Raumbuchung, Terminanfrage und –vergabe, Kalendersystem sowie eine Verknüpfung mit MS Teams, um Meetings direkt über den Server abrufen und beitreten zu können.

Für neue Softwarelösungen ist es notwendig, zusätzliche Unterstützung anzubieten, um Frust bei den Anwender*innen vorzubeugen. Dazu braucht es ein breites Angebot an digitalen Schulungen und Trainingsformaten, um die Anwender*innen adäquat auf ihrem

individuellen Level abzuholen. Dadurch entgeht man einer Überforderung der Anwender*innen und sorgt für höhere Zufriedenheit.

Interne Kommunikation

Bei der gelingenden und resilienten externen Kommunikation ist es den sozialen Institutionen gelungen den Kontakt zu ihren Klient*innen sicherzustellen und ihren Dienstleistungen nachzukommen. Um eine Institution in der Krise zu sichern ist dies im ersten Schritt absolut notwendig. Nahezu gleichzeitig muss die Institution auch intern weiter funktionieren und die eigenen Mitarbeiter*innen werden zu einem wichtigen Resilienzfaktor für das Fortbestehen der eigenen Institution. Die gesamte Institution muss sich bei einer Krise an neue Bedingungen anpassen. Die gelingende Anpassung ist dabei wesentlich als Resilienzfaktor, daher ist es unabdingbar, dass die Mitarbeiter*innen weiterhin arbeitsfähig sind und bleiben. Die Anpassung gelingt jedoch nur, wenn Änderungen, Unvorhergesehenes und Adaptionen kommuniziert werden. Bei einer kontaktlosen Kommunikation ist es daher besonders wichtig auf organisationaler Ebene eine Kommunikationsstrategie zu haben und diese mit alternativen Durchführungsmethoden bei zu behalten um Sicherheit zu vermitteln.

Um die Anpassung im Sinne der Individualität einer Organisation zu erreichen, bietet sich eine Mitarbeiter*innenumfrage an. Diese haben beispielsweise die Dienststelle für selbstbestimmtes Leben und das Sozialwerk durchgeführt. So gelang es beiden Institutionen auf organisationaler Ebene die Kommunikationsstrategie an die Krisensituation im Sinne ihrer Einrichtung anzupassen und zu evaluieren.

Neben der flexiblen Anpassung auf struktureller Ebene als Resilienzfaktor ist bei der kontaktlosen internen Kommunikation die digitale Kommunikation und die Nutzung verschiedener Medien und Tool entscheidend.

Die verschiedenen Institutionen haben auf organisationaler Ebene als Führungsvorgabe schnell und flexibel die Anschaffung von verschiedenster Software zur Erhaltung und Stärkung der digitalen Kommunikation ermöglicht. Einige Schlüsselbeispiele sind Videosoftwarelösungen, Tutorials hierzu und oder Schulungen sowie die Ermöglichung von Plattformen oder Intranets. Auf organisationaler Ebene bot das Intranet in einzelnen Institutionen die Möglichkeit Vereinfachungen in Server Strukturen. Ein Intranet ist ein in sich geschlossener Server auf den nur Mitarbeiter*innen einer bestimmt Organisation Zugriff haben. Die wesentlichen Vorteile des Intranets sind beispielsweise, dass Informationen schnell, einheitlich und sicher Institutionsintern geteilt werden können. Weiter werden administrative Abläufe vereinfacht und können mit Links versehen werden, sodass eine Übersicht über Urlaubszeiten oder Reisekosten für jede/n Mitarbeiter*in einfach einsehbar sind und wichtige Abläufe ohne face to face Kontakt sichergestellt bleiben.

- Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Es werden nützliche Dokumente mit einer Liste von Mitarbeiter*innen, Dokumente über Sicherheit am Arbeitsplatz und Hinweise zu Ansprechpartner*innen (u.ä.) geteilt.

Das Intranet bietet so die Möglichkeit Informationen zu bündeln, zu kategorisieren und zu strukturieren, sodass die Mitarbeiter*innen formelle Informationen leicht und übersichtlich finden und weitergeben können. So wird vermieden, dass Mitarbeiter*innen in einer Informationsflut untergehen.

Einige Institutionen führten darüber hinaus eine Online Plattform zur Stärkung der internen Kommunikation ein und/oder stärkten die Mitarbeiter*innen in der Nutzung dieser.

- o Beispiel des Sozialwerks Aachener Christen und der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Die Einführung der Online-Plattform ermöglicht eine Partizipation der Mitarbeiter*innen, die sogenannte „Snips“ (Nachrichten) teilen oder liken können. Besonders für Mitarbeiter*innen im Außendienst oder an Außenstandorten ist das attraktiv und führt zu einer Bindung an die Institution.

Neben der Stärkung der internen Kommunikation auf organisationaler Ebene hinsichtlich Strukturen, Organisation und Gestaltung der leichten Informationsweitergabe ist die Stärkung der internen Kommunikation auf der Team Ebene, das heißt in kleineren internen Mitarbeiter*innen Gruppen besonders wichtig und hilft kontaktlose Krisenzeiten im Home-Office zu überstehen und sich dennoch zur Institution zugehörig zu fühlen.

Best Practice – Teamresilienz:

Arbeitsform

Zentraler Bestandteil einer resilienten Institution ist eine zukunftsweisende Arbeitsform, die die Mitarbeiter*innen zufriedenstellt und gleichzeitig die Effizienz in den Arbeitsabläufen steigert. Das klingt einfach, erfordert aber nicht selten ganz neue Unternehmensstrukturen, die bisherige Arbeits- und Prozessstrukturen in Frage stellen. Dies betrifft in erster Linie die Arbeit im Team, da dort die Arbeitsprozesse abgestimmt und umgesetzt werden. Wird die Arbeitsform eigenverantwortlicher und flexibler, müssen sich Teams immer wieder mit dieser Entwicklung auseinandersetzen. Das kann vor allem zu Beginn eine sehr große Umstellung im Arbeitsalltag bedeuten, da Grenzen verschoben und neu gesetzt werden. Beispiele, wie die Arbeit im Team dadurch resilienter werden kann, werden hier zusammengefasst.

Hybrides Arbeiten:

Hybrides Arbeiten ist eine Arbeitsform, die sich mittlerweile sehr viele Arbeitnehmer*innen vorstellen können. Sowohl die Möglichkeit, aus dem Home-Office zu arbeiten, als auch einen Arbeitsplatz in einem Büro zur Verfügung zu haben, sind von den Arbeitnehmer*innen gewünscht. Daher sollte die Wahl der Arbeitsform nach Möglichkeit flexibel gehandhabt werden, wobei natürlich allgemein geltende Regeln aufgesetzt werden können bzw. müssen. Da die Arbeitsform einzelner Mitarbeiter*innen in erster Linie das eigene Team betrifft, ist die Abstimmung innerhalb dessen von Nöten.

Vorbeugung von digitaler Müdigkeit:

Durch die ständige Arbeit mit digitalen Elementen, kommt es während der Corona-Pandemie vermehrt zu einer Art „digital fatigue“ (digitaler Müdigkeit) bei der Mitarbeiterschaft. Um die Mitarbeiter*innen motiviert zu halten und einer Übermüdung von Digitalisierung vorzubeugen, braucht es alternative Arbeitsformen, die dieser Übermüdung entgegenwirken.

- o Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben: Diese hat während der Corona-Pandemie die Mitarbeiterschaft dazu ermutigt, alle Arbeiten, die an der frischen Luft erledigt werden können, im Freien zu verrichten. Insbesondere wenn es sich um Besprechungen über Strategie oder Projektarbeit handelt, können diese im Freien effizient sein. Bei schwierigen Sachverhalten ist es oft gut, das Setting zu wechseln und Meetings persönlich, dafür aber im Freien abzuhalten.

Arbeitsform nach digitaler Kompetenz:

Nicht alle Mitarbeiter*innen im Team sind in ihrer digitalen Entwicklung auf dem gleichen Stand. Bei vielen Mitarbeiter*innen war der Einsatz von digitalen Elementen vor März 2020 nur auf das Nötigste reduziert. Daher lohnt es sich in der Teamarbeit nicht nur die Förderung von Digitalisierung zu unterstützen, sondern ebenso eine Strategie zu entwickeln, die digital weniger affine Mitarbeiter*innen mitnimmt und einbindet.

- o Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben: Diese hat verschiedene Möglichkeiten geschaffen, um jede*n Mitarbeiter*in in die digitale Arbeitsform einzubinden. Dazu wurden im Intranet Tools eingebunden, wie ein Adventskalender, Videos oder Spiele, die barrierefrei und spielerisch für jede*n zugänglich sind. Um die Mitarbeiter*innen in ihrer digitalen Kompetenzentwicklung zu unterstützen, wurde dahingehend verstärkt informiert. Gleichzeitig wurden informelle Informationen mehr und mehr digital geteilt. Zusätzlich wurde ein Kompetenzteam eingerichtet, das sich mit der Problematik der digitalen Nutzung, mit Schulungen und mit der Möglichkeit, schnelle Antworten auf digitale Probleme zu finden, beschäftigt. Dies förderte die Arbeit für alle im Team ungemein, weil so die Barrieren zur gemeinsamen Nutzung von digitalen Elementen überwunden wurden und die digitale Arbeitsform für viele im Team attraktiver gemacht werden konnte.

Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation ist nicht nur auf der organisationalen Ebene im Sinne der Sicherstellung der Kommunikationsstruktur und des reibungslosen Informationsflusses bedeutend, sondern ebenfalls auf der Teamebene. Insbesondere der Wissensaustausch und die Verbesserung von Kommunikationsprozessen kann in einem ersten Schritt nur auf der individuellen und Teamebene geschehen. Nur von innen heraus kann so ein resilientes Wissens- und Kommunikationsmanagement in einer Institution gelebt werden. Erst bedarf es einer soliden Kommunikationsinfrastruktur, die auf Vertrauen beruht und sich am besten in Kleingruppen aufbauen lässt, um im zweiten Schritt als Team und daher als Institution resilient mit Krisen umzugehen. Wenn sich die einzelnen Mitarbeiter*innen als wichtige Säule erleben, ernst genommen werden und eine Art Teamebene zum Vorstand hergestellt werden kann. Dieses Vorgehen bietet eine Ressourcenstärkung auf der Teamebene.

Daher wurde der Austausch zum Vorstand erhöht, gestärkt und neue meist digitale Kontaktmöglichkeiten geschaffen. Die Möglichkeiten in den Dialog zu treten, unterscheiden sich von Institution zu Institution. Es kann jedoch festgestellt werden, dass alle in

Krisenzeiten die interne Kommunikation auch auf der persönlichen Ebene, wenn auch kontaktlos erhöhen bzw. stärken. Hier werden einige Beispiele genannt:

- Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Wöchentlicher Austausch des Vorstands zu den Mitarbeiter*innen im Umgang mit der Krise (Der Austausch, der sonst alle 2 Monate stattfand wurde aufgrund der Krise stark erhöht.)
- Beispiel von Nestwärme: Wöchentliches Treffen mit Kolleg*innen, die sich speziell mit dem Thema Corona befassen, Einführung von Treffen des Pandemieausschusses (ASA) an dem Sicherheitsbeauftragte, Betriebsärzte und Hygieneberater teilnahmen
- Beispiel Sozialwerk: Einführung des Kommunikationsforums mit zwei Untergruppen, die sich Themen, Sorgen und Nöten der Mitarbeiter*innen widmen und in einer Gruppe gemeinsam mit dem Vorstand die Kommunikation, die Identifizierung mit dem Sozialwerk und den Zusammenhalt innerhalb des Sozialwerks stärken

Der Austausch unter Kolleg*innen mit und ohne Vorstand schafft Gruppenstrukturen und kollektive Effizienz. Gruppen widmen sich aktuellen Krisenthemen und/ oder Themen, die in einer Institution angegangen werden sollen, wie beispielsweise das Schaffen einer Feedbackkultur oder die Kommunikation insgesamt zu stärken. Diese Kommunikationsstärkung erfolgt informell, das Gruppen und die gemeinsame Auseinandersetzung im Team stärkt die Kommunikation zusätzlich wird die Kommunikation als Verbesserungsansatz an sich besprochen und als Prozess verbessern. Diese Teamarbeiten ermöglichen neben Kommunikation, auch eine Verbesserung des Informationsflusses. Dieses Ermöglichen von Austausch ist für das Bestehen einer Krise bedeutend und so muss diesem auch eine hohe Priorität eingeräumt werden. Einige Institutionen sind für die Erhaltung des Austausches weitere alternativ Wege gegangen.

- Beispiel der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben: Um den Austausch trotz Corona weiter zu ermöglichen, wurde empfohlen Besprechungen draußen durchzuführen.
- Beispiel Sozialwerk Aachener Christen: Wichtige Treffen durften mit Abstand und unter Einhaltung eines Mindestabstands im Freien stattfinden und/oder wurden im Einzelfalls vom Vorstand genehmigt.

So gelingt es den einzelnen Institutionen insgesamt auf der organisationalen, wie auf der Teamebene ihre interne Kommunikation entsprechend ihrer Bedarf zu stärken und nicht aus dem Blick zu verlieren, um so Krisen zu überwinden.

Best Practice – Individuelle Resilienz:

Gesundheit

Die Corona-Pandemie ist neben einer Kommunikationskrise nicht zuletzt und vordergründig eines: Eine Gesundheitskrise. Nicht nur in diesem Zusammenhang haben es sich viele Unternehmen zum Ziel gemacht, das Thema Gesundheit verstärkt in den unternehmerischen Kontext einzubinden. Auch für soziale Institutionen ist es wichtig, die Gesundheit ihrer einzelnen Mitarbeiter*innen zu fördern. Gerade Mitarbeiter*innen in sozialen Institutionen arbeiten häufig mit vulnerablen Personengruppen und sind daher oft mit belastenden Situationen konfrontiert, weshalb sie wiederum auf eine starke Gesundheitsförderung angewiesen sind. Um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen trotz belastender Situationen zu erhalten, gehört zur Resilienzbildung in sozialen Institutionen daher auch eine gute Gesundheitsstrategie für ihre Mitarbeiter*innen zu entwickeln. Einige Anregungen zur Gesundheitsförderung von Mitarbeiter*innen sind hier aufgelistet.

Ganzheitliche Gesundheitsstrategie:

Im Gegensatz zu einer „einfachen Gesundheitsstrategie“ beinhaltet die ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit sowohl die Aufrechterhaltung der physischen Gesundheit als auch die Stärkung der psychischen Gesundheit.

Entwicklung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung:

Während der Corona-Pandemie limitierten sich die Möglichkeiten zur Förderung der eigenen Gesundheit. Sportkurse fielen beispielsweise aus und Bewegung war zeitweise nur in den privaten Räumlichkeiten möglich. Zeitgleich verlor man den Kontakt zu Mitmenschen, die man vorher durch Freizeitaktivitäten aufrechterhalten hatte. Daher setzten viele Organisationen auf die Entwicklung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die aber auch nach der Corona-Pandemie weiter erhalten bleiben sollen.

- Beispiel der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben: Diese richtete eine Arbeitsgruppe ein, die sich um die Entwicklung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung kümmerte. Die sechs Kolleg*innen treffen sich monatlich, um einen Plan für ein systematisches Angebot an Aktivitäten rund um körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden zu entwickeln. Die Idee ist ein sechsmonatiger Aktionsplan mit zehn Aktivitäten für die Mitarbeiter*innen. In diesem Zusammenhang organisierte die Gruppe tägliche Kaffeetreffen, Konzerte, Meditationssitzungen und vieles mehr. Die Gruppe berät gleichzeitig noch die Führung und die Koordinator*innen der Dienststelle für selbstbestimmtes Leben, um weitere Aktivitäten in den Teams zu implementieren. Dadurch werden die Motivation und das Engagement der einzelnen Mitarbeiter*innen aufrechterhalten – ebenso wie ihr gesundheitliches Wohlbefinden gefördert.
- Beispiel der AVIQ: Die AVIQ-Woche gibt Tipps zur Förderung des Wohlbefindens und der geistigen und körperlichen Gesundheit zu Themen wie "Bewegung und Sport", Atemübungen oder Tipps zur Förderung einer gesunden Ernährung.

- Beispiel von Nestwärme: Die Fürsorge für andere – das inhärente Ziel sozialer Institutionen – fängt im besten Fall bei einem selber an, denn wer für sich selber gut sorgen kann, kann sich auch besser um andere kümmern. Die Nestwärme hat ein Konzept entwickelt, welches den Namen „Selbstfürsorge“ trägt.

Diese Maßnahmen werden im Abschnitt "Wohlfahrt" (S. 14-15) näher erläutert.

Fazit

Organisationale Resilienz in sozialen Institutionen wird durch verschiedene Faktoren gefördert. Zusammenfassend ist zu sagen, dass es nicht den einen Faktor gibt, der organisationale Resilienz ausmacht, sondern es ein Zusammenspiel ist, das sich auf den drei Ebenen – individuell, team und organisational – abspielt.

Resilienz ist lernbar und jede Institution wird vor individuelle Herausforderungen gestellt, somit muss sie sich an ihre entsprechende Situation anpassen. Ein allgemeingültiges Patentrezept für organisationale Resilienz gibt es daher nicht.

Jede soziale Partnerinstitution in CORESIL ist im Verlauf der Corona Pandemie ihren individuellen Weg in Richtung einer resilienten Organisation gegangen. Dennoch gibt es, wie der Resilienzguide gezeigt hat, durchaus Gemeinsamkeiten und Leitlinien, an denen man sich als soziale Institution orientieren kann: Als wesentliches Element kann festgehalten werden, dass es hilft, die eigene Mitarbeiterschaft sowie ihre Bedarfe zu kennen und darauf einzugehen. Hilfreich kann hierbei die Bedarfsermittlung mittels einer Mitarbeiter*innenumfrage sein. Ebenso gibt es verschiedene Schlüsselemente, die auf den drei Ebenen zielführend zu Resilienz in sozialen Institutionen beitragen. Auf der organisationalen Ebene und im Bereich der externen Arbeitskontexte sind dies die externe Kommunikation, Netzwerke und Nachhaltigkeit. Parallel dazu müssen aber auch die internen Arbeitskontexte, wie interne Kommunikation, Digitalisierung, Arbeitsformen und Gesundheit angegangen werden.

Insgesamt wird festgehalten, dass der Weg zu einer resilienten Organisation ein langer Prozess ist, der durchaus auch durch Stagnation gekennzeichnet ist. Wenn man sich dieser aber reflektiert annimmt und sich mit ihr auseinandersetzt, kann man als Organisation aus diesen Erfahrungen lernen und sie als Chance nutzen. Dadurch wird man als soziale Institution letztendlich widerstandsfähiger und für den nächsten Krisenfall gut gerüstet sein.

Quellenangaben

Cronenberg, B. (2020). Organisationen digital und resilient transformieren. Ein Kompass zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer.

Christiane Flüter-Hoffmann / Andrea Hammermann / Christina König / Mona Muckel / Franka Niepmann / Pia Niessen / Nicole Ottersböck / Anna Peck / Stephan Sandrock / Nora Johanna Schüth / Oliver Stettes (o. J.): Resilienzkompass, Institut für angewandte Arbeitswissenschaften Publik.

Hoffmann, G. P. (2017). Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Wiesbaden: Springer.

Die Partner

Die **Partnerschaft** besteht aus den folgenden Organisationen :

- Für Belgien :

Das AVIQ (Wallonien) ist die wallonische Agentur, die für die Politik der Eingliederung von Menschen mit Behinderungen sowie für die Politik des Wohlbefindens, der Gesundheit, der Unterstützung älterer Menschen und der Familienzulagen zuständig ist (www.aviq.be)

Die Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben ist der Dienst, der Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen in den verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens unterstützt, führt und begleitet. (<https://selbstbestimmt.be/>).

- Für Deutschland

Die Diakonie Michaelshoven (Nordrhein-Westfalen) ist ein zentraler Akteur auf dem Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe, der sozialen Dienste für Familien, Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen (<https://www.diakonie-michaelshoven.de/>).

Nestwärme (Rheinland-Pfalz) verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Unterstützung von Angehörigen von Kindern mit Behinderungen in den Bereichen Gesundheit, mobile Pflege, Beratung, Inklusion und Krisenintervention. (<https://nestwaerme.de/>).

Das Sozialwerk (Nordrhein-Westfalen) bietet Menschen, die in diesem Bereich Schwierigkeiten haben, Beratung und Unterstützung im Bereich der sozialen und beruflichen Eingliederung an (<https://sozialwerk-aachen.de/>).

Alle im Rahmen des Projekts entwickelten Dokumente und Tools finden Sie auf der Website: [INTERREG Neu - nestwärme e. V. Deutschland \(nestwaerme.de\)](https://www.interreg-neu-nestwaerme.de/)