



PROJEKTDOKUMENTATION

# RESILIENZ FÖRDERN

Gestaltungskompetenz für eine nachhaltige Zukunft entwickeln



gefördert durch das

Ministerium für  
Kultur und Wissenschaft  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# INHALT

01	GESELLSCHAFTLICHE UND BILDUNGSPOLITISCHE AKTUALITÄT DES THEMAS RESILIENZ	5
02	PROJEKTZIEL UND PROJEKTAUFTRAG	7
03	DER WISSENSCHAFTLICHE DISKURS ZU RESILIENZ 3.1 Der Psychologische Resilienz begriff 3.2 Der Erziehungs- und bildungswissenschaftliche Resilienz begriff 3.3 Resilienz und Nachhaltigkeit - Verbindung der Konzepte 3.4 Resilienz im Qualitätsmanagement	9
04	RESILIENZ IN DER WEITERBILDUNG - EINE BESTANDSAUFNAHME 4.1 Resilienz als relevantes Thema in der Weiterbildung und Aspekte des Resilienz-Verständnisses 4.2 Thematische Verbindung von Nachhaltigkeit und Resilienz 4.3 Inhaltliche Bezüge von Resilienz in der Bildungsarbeit 4.4 Zielgruppen, Themen und Bildungsformate 4.5 Mit Resilienzangeboten angestrebte Ziele/ Kompetenzentwicklungen	21
05	RESILIENZ COACHING - KOMPETENZENTWICKLUNG FÜR MULTIPLIKATOR*INNEN 5.1 Resilienz-Coaching – ein Bildungskonzept für Qualitätsmanagementbeauftragte 5.2 Die sechs Resilienzfaktoren und ihre Bedeutung 5.3 Ergebnisse des Resilienz-Coaching, Zusammenhang von personaler und organisationaler Resilienz	32

06

MÖGLICHKEITEN DER KONZEPTIONELLEN  
WEITERENTWICKLUNG DES RESILIENZ-  
VERSTÄNDNISSES AUS SYSTEMISCHER PERSPEKTIVE

39

6.1 Schlüsselkompetenzen zu Resilienz und Nachhaltigkeit

07

RESILIENZ FÖRDERN –  
RESÜMEE UND IMPULSE FÜR DIE WEITERBILDUNG

41

08

LITERATURVERZEICHNIS

44

09

ANHANG

49

9.1 Themen von Resilienzangeboten  
der Weiterbildung (exemplarisch)

9.2 Interviewleitfaden



# 01 GESELLSCHAFTLICHE UND BILDUNGSPOLITISCHE AKTUALITÄT

Resilienz ist zu einem zunehmend gesellschaftlich relevanten Diskursthema geworden. In vielen gesellschaftlichen, gemeinschaftlichen und individuellen Handlungsfeldern wird in unterschiedlichen Praxiszusammenhängen diskutiert, wie Resilienz gefördert und unterstützt werden kann, um aktuelle und künftige Herausforderungen, Krisen und Entwicklungsblockaden besser zu bewältigen.

In einem erweiterten und systemisch orientierten Verständnis von Resilienz geht es darum, die Widerstandskräfte von Menschen, Institutionen/Organisationen sowie Gesellschaften mit ihren verschiedenen Funktionssystemen zu stärken, um mit Krisen, gravierenden Belastungen, Risiken und Gefährdungen, Störungen und Dysfunktionen und deren Folgen umzugehen und ressourcenorientiert widerstandsfähige und nachhaltige Bewältigungsformen zu entwickeln.

# 02 PROJEKTZIEL UND PROJEKTAUFTRAG

Im Rahmen einer Resilienzoffensive des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen und im Dialog mit dem Gütesiegelverbund Weiterbildung und den Landesorganisationen der Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen wurden verschiedene Projekte unterstützt und öffentlich gefördert.

Das vorliegende Projekt „Gestaltungskompetenz für eine nachhaltige Zukunft entwickeln“ wurde vom Gütesiegelverbund Weiterbildung e. V. durchgeführt. Dies geschah in einem produktiven Austausch mit den Kooperationspartner\*innen Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW), LAG Familien- und Weiterbildung der AWO NRW, Paritätische Akademie LV NRW e.V., Evangelisches Erwachsenenbildungswerk Nordrhein e.V., Evangelische Erwachsenen- und Familienbildung Westfalen und Lippe e.V.

Der Gütesiegelverbund Weiterbildung will mit diesem Projekt insbesondere die Resilienz und damit die Professionalität von Multiplikator\*innen der gemeinwohlorientierten Weiterbildung fördern, die Qualifizierung von

Multiplikator\*innen für verschiedene Handlungsfelder der Resilienz und Nachhaltigkeit stärken sowie Gestaltungskompetenzen für ein lösungsorientiertes und zukunftsfähiges Handeln entwickeln.

In einem breiten Verständnis von Resilienz sollen nicht nur die durch gesellschaftlichen Wandel, Umbrüche, Problem- und Fehlentwicklungen mitverursachten Belastungen, Unsicherheiten, Risiken oder Krisen einzeln bearbeitet werden, sondern die verschiedenen Aspekte und Ebenen zusammen gedacht werden.

## **Letztlich geht es darum, resilienzfördernde Kompetenzen zu stärken**

- auf der individuellen und Gruppenebene (Bürger\*innen, Teilnehmende, Selbsthilfegruppen, Ehrenamtliche)
- bei Multiplikator\*innen, Mitarbeiter\*innen, Lehrkräften, pädagogischen Schlüsselpersonen, Beratungskräften (Qualifizierung und Professionalisierung von Multiplikator\*innen)
- auf der Ebene von Organisationen und Institutionen (Organisationsentwicklung)

Die Verbindung von Resilienz und transformativer Bildung für nachhaltige Entwicklung ist von hoher bildungspraktischer und gesellschaftlicher Relevanz. Für die Ausgestaltung des Projekts nehmen wir explizit Bezug auf aktuelle bildungspolitische und Nachhaltigkeitsdiskurse.

Die Frage, welche Kompetenzen für lösungsorientiertes Handeln zur Stärkung von Resilienz und Nachhaltigkeit notwendig sind und in welchen Lernprozessen diese erworben bzw. gefördert werden können, soll ein wesentlicher Gegenstand des Projekts sein.

Die Orientierung an Kompetenzen bei der Planung und Gestaltung von Lernprozessen ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil es bei Kompetenzen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen immer zusammenhängend um Wissen und dessen Anwendung, um Fähigkeiten und Fertigkeiten, um Handeln und Verhalten sowie um die Entwicklung nachhaltiger Praktiken geht:

- Die aus unserer Sicht sinnvolle Kompetenzorientierung basiert auf einem ganzheitlichen und systemischen Bildungs- und Lernverständnis, das verschiedene Ebenen eines umfassenden Lernens einbezieht:- die kognitive Ebene (wahrnehmen, analysieren, verstehen, deuten und beurteilen)
- die emotionale Ebene
- die mentale Ebene (Denk- und Verhaltensmuster, Haltungen und Sinnbezüge, Werte Fragen)
- die Verhaltens- und Handlungsebene (Lösungsorientierung, Gestaltungsfähigkeit, individuelles und kooperatives Handeln)

Mit dem Transfer der Ergebnisse des Projekts soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass das Thema Resilienz in der Breite der Weiterbildung einen größeren Stellenwert bekommt, tragfähige Konzepte entwickelt bzw. weiterentwickelt werden und Resilienz fördernde Weiterbildungsangebote noch deutlicher zum fest verankerten Bestandteil der Einrichtungen werden und als solche auch sichtbar, wahr- und angenommen werden.







# 03 DER WISSENSCHAFTLICHE DISKURS ZU RESILIENZ

Resilienz - dieser Begriff beschreibt ein Konzept, das heute in vielen Bereichen einen festen Platz eingenommen hat und zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ausgehend von den Erfahrungen der Wirtschafts-, Finanz- und Fiskalkrise 2007/2008, der sich weiter verschärfenden Klimakrise sowie der Energie- und Inflationskrise infolge des Krieges in der Ukraine hat die Relevanz des Begriffs deutlich zugenommen. Diese multiplen Krisen wirken sich auf unsere Gesellschaft und Arbeitswelt aus, sie haben Folgen für Organisationen wie Bildungseinrichtungen, beeinflussen aber auch das Zusammenleben in Familien und nicht zuletzt die persönlichen Lebensumstände. Aus diesem Grund wird der Begriff mittlerweile in zahlreichen Disziplinen, Anwendungs- und Politikfeldern verwendet und beschreibt Mechanismen, wie den Herausforderungen einer immer komplexer werdenden Moderne und ihren vielfältigen Krisenphänomenen in den unterschiedlichen Kontexten begegnet und Veränderung erreicht werden kann.

Ökonomische Krisen, neue geopolitische Unsicherheiten und ökologische

Klimafolgen sowie beschleunigte technologische Entwicklungen machen es notwendig, flexibel auf neue Situationen und Unwägbarkeiten zu reagieren, mit Veränderungen umzugehen und die gesellschaftlichen Verhältnisse und die Umwelt aktiv zu gestalten. Diesen komplexen Aufgaben stehen wir einerseits als Individuen gegenüber, andererseits betreffen sie Familien, Organisationen und die gesamte Gesellschaft. Resilienz wird als ganzheitliches und übergreifendes Konzept verstanden, das das Ziel beschreibt, Individuen, Familien, Organisationen und Gesellschaften auf die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen einer komplexen Moderne vorzubereiten und Veränderungen zu bewirken. Je nach Bezugsrahmen, Disziplin und Handlungsfeld kann der Begriff Resilienz unterschiedliche Bedeutungen und Akzentuierungen haben.

Das Konzept der Resilienz wird in technischen Disziplinen ebenso behandelt wie in der Psychologie, Soziologie, Medizin und Ökologie. Es spielt in der Klimapolitik ebenso eine Rolle wie in der Außen- und Sicherheitspolitik oder in der Bildungspolitik.

## 3.1 Der psychologische Resilienzbe­griff

Ursprünglich leitet sich der Begriff Resilienz aus dem Lateinischen von „resilire“ (dt.: abprallen, zurückspringen) ab. In den 1950er Jahren fand der Resilienzbe­griff Eingang in die (entwicklungs-)psychologische Forschung. Gegenstand der frühen psychologischen Resilienzfor­schung war die Resilienz von Kleinkindern. Im deutschsprachigen Raum taucht der Begriff seit den 1970er Jahren auf, wenn es um die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungs- und Stressfaktoren geht. Die psychologische Perspektive fragt danach, wie es Menschen gelingt, Krisen zu bewältigen oder mit belastenden Lebensereig­nissen umzugehen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen, während andere daran zerbrechen. Sie befasst sich mit den Prozessen und Mechanismen, die dazu beitragen, dass Menschen ihre psychische Gesundheit aufrechterhalten oder wiederherstellen können, und mit den Erkenntnissen, die zur Prävention psychischer Erkrankungen genutzt werden können.

Resilienz wird als dynamisches Persönlichkeitsmerkmal verstanden, das in der Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt entsteht. Resilienz ist demnach die psychische Widerstandsfähigkeit eines Menschen, die es ihm ermöglicht, ernsthafte Bedro-

hungen, belastende Lebensumstände oder kritische Lebensereig­nisse zu bewältigen.

Auf der individuellen Ebene werden Schutzfaktoren identifiziert, die es Menschen ermöglichen, sich gesund zu entwickeln und Stressoren zu reduzieren. Dazu gehören sowohl personale als auch soziale Faktoren. Schutzfaktoren bzw. risikomindernde Faktoren existieren aus dieser Perspektive sowohl innerhalb als auch außerhalb der Person. (vgl. Rönnau-Böse et al. 2022) Personale Schutzfaktoren sind z.B. persönliche Fähigkeiten zur Lebensbewältigung und Lebensgestaltung, die wahrgenommene Selbstwirksamkeit und die Fähigkeit zur Selbstregulation sowie Merkmale der eigenen Persönlichkeit und Bewältigungsstrategien in herausfordernden Lebenssituationen. Nicht zuletzt spielen auch Aspekte der körperlichen Gesundheit und des Immunsystems eine wichtige Rolle. Neben diesen personalen Faktoren können sich auch soziale Rahmenbedingungen positiv auf die Resilienz auswirken, wie z.B. soziale Beziehungen und Unterstützungsnetzwerke, sichere und gute Lebens- und Arbeitsbedingungen (Bildungschancen, gute Arbeit, soziale Sicherheit etc.).



## 3.2 Der Erziehungs- und bildungswissenschaftliche Resilienzbegriff

Die individuellen Fähigkeiten, mit krisenhaften Ereignissen, belastenden Umständen und komplexen Veränderungen umzugehen, werden auch von den Erziehungs- und Bildungswissenschaften in den Blick genommen. Aus dieser Perspektive geht es darum, individuelle Ressourcen zu erhalten und zu entwickeln, um durch Lern- und Erfahrungsprozesse Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit zu stärken. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Menschen im Laufe ihrer Sozialisation Kompetenzen erworben haben und weiterentwickeln, um mit Belastungen umzugehen, aus ihnen zu lernen und tragfähige Veränderungen herbeizuführen.

Ziel des erziehungs- und bildungswissenschaftlichen Resilienzkonzeptes ist es, personale und soziale Risikofaktoren, die eine resiliente Entwicklung gefährden können, zu identifizieren und daraus präventive Maßnahmen abzuleiten. Vorhandene und notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen sollen erkannt und durch organisierte Lernprozesse gezielt gefördert werden.

Die Erziehungs- und Bildungswissenschaften nehmen dabei nicht nur das Individuum in den Blick, sondern fragen auch nach resilienzförderlichen institutionellen Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang sind zeitgemäße Lehr-/Lernumgebungen von Bedeutung, aber auch die operative Umsetzung von lebenslangem Lernen in Bildungseinrichtungen. Die soziale Dimension ist bei der Stärkung von Resilienz besonders wichtig, da stabile und gute Beziehungen und Kontakte im sozialen Umfeld (Familie, Freund\*innen, Peergroup, Lehrende, ...) einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, schwierige Zeiten gut zu überstehen. Eine Besonderheit dieses Resilienzkonzeptes ist die Förderung von Handlungskompetenzen.

Die Relevanz des Resilienzbegriffs im Bildungssystem erstreckt sich jedoch nicht allein auf die Bildungsangebote der Bildungseinrichtungen für Lernende, sondern nimmt auch die Resilienz der Lehrenden in den Blick. Resilienz der pädagogischen Mitarbeitenden kann beispielsweise die Förderung von Strategien für den Umgang mit Stressoren, die Förderung berufsbezogener Ressourcen

und Kompetenzen zur Prävention vor Burnout oder die Stärkung der Beziehungen in pädagogischen Teams umfassen. In diesem Zusammenhang behandelt Resilienz das Schaffen optimaler Rahmenbedingungen für gutes Lehren einerseits und selbstgesteuertes Lernen andererseits. Darüber hinaus kann Resilienz auch auf die Bildungseinrichtungen selbst und das Bildungssystem bezogen werden, die sich ebenfalls an veränderte Umweltbedingungen anpassen sowie mit Problemen und Risiken vorausschauend und präventiv umgehen müssen. (vgl. Anders et al. 2022)

Aus bildungs- und erziehungswissenschaftlicher Sicht weist das Resilienzkonzept eine Reihe möglicher und sinnvoller Handlungsbezüge für die Weiterbildung auf und ist daher sowohl für unterschiedliche Akteur\*innen, Zielgruppen wie auch für sozia-

le Systeme (Familien, Organisationen und Institutionen) von besonderem Interesse.

Die Entwicklung von Resilienz kann in diesem Verständnis als dynamischer, multidimensionaler und lebenslanger Prozess verstanden werden. Lernen spielt dabei eine besondere Rolle. Dies bezieht sich sowohl auf Individuen, Gruppen als auch auf soziale Systeme, die zur Stärkung von Resilienz dynamische Anpassungsprozesse benötigen und Ressourcen entwickeln müssen, um sich nach Veränderungsprozessen neu zu organisieren und Stressresilienz insgesamt zu fördern. Eine gute Stressresilienz kann dabei als eine wichtige Schlüsselkompetenz angesehen werden, um sich aktiv anzupassen und handlungsfähig zu bleiben sowie sich neu zu orientieren und neu erlernte Handlungsmuster nachhaltig zu stabilisieren.

### 3.3 Resilienz im Diskurs der Nachhaltigkeitsforschung

In der Nachhaltigkeitswissenschaft, die interdisziplinär an verschiedene Wissenschaftsdisziplinen andockt, wird überwiegend ein systemtheoretischer und gesellschaftsbezogener Zugang zum Thema Resilienz verfolgt. Der Blick richtet sich insbesondere auf systemische Risiken, wo-

bei davon ausgegangen wird, dass „Krisen heute und in Zukunft keine Ausnahmezustände (sind), sondern ständige Begleiter in einer von disruptivem und permanentem Wandel geprägten Welt.“ (Felix Beer/Stephan Rammler 2021, S. 18).

Ursprünglich sind Resilienz und Nachhaltigkeit zwei unterschiedliche Diskussionsstränge, die sich unabhängig voneinander entwickelt haben. Die Nachhaltigkeitsdebatte ist eine Reaktion auf tiefgreifende Krisen und Fehlentwicklungen mit sich immer deutlicher abzeichnenden katastrophalen Folgen in globaler Dimension für das gesellschaftliche Leben und das zukünftige Zusammenleben der Menschen.

Es geht um eine umfassende gesellschaftliche Transformation hin zu einer nachhaltigen Entwicklung und eine grundlegende Neuorientierung. Angestrebt wird eine notwendige sozial-ökologische Transformation der Gesellschaft mit dem Ziel, mehr Nachhaltigkeit in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen zu implementieren, um eine ökologisch verantwortliche, sozial verträgliche und ökonomisch zukunftsfähige Gesellschaft zu entwickeln.

Inzwischen spielt Resilienz im Nachhaltigkeitsdiskurs eine immer wichtigere Rolle, der Umgang mit Störungen und Dissonanzen wird zusammen mit der Nachhaltigkeitstransformation als zentral für die Gestaltung von Zukunftsfähigkeit angesehen. Resilienz stellt eine Grundlage für die langfristige Widerstandsfähigkeit von gesellschaftlichen, sozialen und ökologi-

schen Systemen und für das Gelingen von Transformationsprozessen dar. Inhaltlich-thematisch weist das Thema Resilienz bereits Bezüge zu verschiedenen Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals) auf, die auch in den verschiedenen nationalen und länderspezifischen Nachhaltigkeitsstrategien aufgegriffen wurden und verbindliche Handlungsprogramme formulieren.

Beispiele sind resiliente Städte und nachhaltige Stadtentwicklung, Resilienz und Anpassungsfähigkeit gegenüber klimabedingten Gefahren, Extremereignissen und Katastrophen, nachhaltige und widerstandsfähige Infrastrukturen sowie nachhaltiges Management und ökologisch verträgliche Nutzung natürlicher Ressourcen.

Eine Einbindung von Resilienz in den Nachhaltigkeitsdiskurs ermöglicht aus systemtheoretischer Sicht neue Perspektiven und erweitert die jeweiligen Begriffsverständnisse wie auch deren Handlungsrelevanz für die Praxis:

- Sowohl Resilienz als auch Nachhaltigkeit beinhalten einen langfristigen Denkansatz für den Umgang mit und die Gestaltung von Veränderungen.
- Resilienz und Nachhaltigkeit beinhalten ein ganzheitliches, systemisches Denken. Berücksich-



tigt werden Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Aspekten eines Systems. Ziel ist es, dass Systeme Störungen bewältigen und neu ausbalanciert und zukunftsfähig werden.

- Resilienz und Nachhaltigkeit erfordern eine proaktive Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Lernfähigkeit. Dies beinhaltet die Fähigkeit, mit belastenden Veränderungen aktiv umzugehen und nachhaltige Praktiken zu entwickeln, die sich bewähren müssen.
- Zu den Faktoren, die Resilienz stärken, gehören auch die soziale Unterstützung, Kooperation und Solidarität. Gleiches gilt für eine erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Entwicklungen, für die die Beteiligung und Zusammenarbeit von Individuen, Gemeinschaften und sozialen Netzwerken eine unabdingbare Ressource darstellen.

Im Kontext von Resilienz und Nachhaltigkeit spielen Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Transformationsfähigkeit zusammen eine besondere Rolle. Während sich Resilienz auf die Fähigkeit eines Systems bezieht, angemessen auf Veränderungen zu reagieren, die sowohl mit Krisen als auch mit Transformationen einhergehen, ist Nachhaltigkeit ein Konzept, „das durch das Zusammendenken ökonomischer, sozialer und

ökologischer Dimensionen eine höhere Widerstandsfähigkeit verspricht“ (Beer/Rammler 2021). In einer krisenhaften Welt wird Resilienz zu einer Grundvoraussetzung für den Erfolg der Nachhaltigkeitsziele (ebd.).

Auf der Ebene des Individuums beschreibt Resilienz die Fähigkeit, krisenhafte und belastende Ereignisse zu verarbeiten und sich von ihnen zu regenerieren sowie sich an eine veränderte Umwelt und deren Anforderungen anzupassen. Die ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen der Klimakrise auf die Lebensweise sowie die physische und psychische Gesundheit der Menschen erfordern besondere Handlungskompetenzen, Veränderungsfähigkeit und Widerstandskraft.

Auf der Ebene der Familie umfasst Resilienz die Handlungsmöglichkeiten der Familie, mit Belastungen und Krisen umzugehen, sich an veränderte Umwelten anzupassen und die soziale Integrationsfähigkeit zu erhalten. Eine nachhaltige Familienpraxis erhält langfristig die sozialen Beziehungen zwischen den Generationen. Eine resiliente Familie kann sich durch eine nachhaltige Praxis besser an Veränderungen anpassen, die vorhandenen Ressourcen sinnvoll nutzen und die Bindungen zwischen den einzelnen Familienmitgliedern aufrechterhalten.

Resiliente Organisationen können besser auf Veränderungen reagieren, wenn sie nicht nur ihre Strukturen und Prozesse überprüfen und anpassen, sondern auch ihr Leistungsangebot weiterentwickeln und flexibel auf neue Bedürfnisse und veränderte Nachfrage reagieren. Krisenintervention und Prävention ermöglichen Organisationen schließlich auch eine strategische Neuausrichtung, um Transformationsprozesse mitzugestalten.

Resiliente und nachhaltige Gesellschaften sind in der Lage, die planetaren Grenzen zu respektieren und gleichzeitig die sozialen Grundlagen zu erhalten und weiterzuentwickeln, indem sie elementare Güter, soziale Bedürfnisse, Freiheiten und Grundrechte respektieren. Sie entwickeln widerstandsfähige Infrastrukturen und fördern eine nachhaltige Wirt-

schaftsweise, die auf ein dauerhaftes und gutes Leben der Menschen ausgerichtet ist. Eine handlungsfähige Demokratie befähigt Gesellschaften, Krisen zu bewältigen und den Bedürfnissen und Interessen heutiger und zukünftiger Generationen an einer sozialen und gerechten, ökologisch und ökonomisch nachhaltigen Gesellschaft gerecht zu werden.

Im Nachhaltigkeitsdiskurs finden die Bemühungen um eine Verknüpfung von Resilienz und Nachhaltigkeit inzwischen auch konzeptionell ihren Niederschlag. Im Kontext der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung wird die Stärkung einer „transformativen Resilienz“ zu einer wichtigen Aufgabe, bei der Aspekte der Widerstandsfähigkeit gegenüber krisenhaften Ereignissen und der Zukunftsentwicklung miteinander verknüpft werden. (Beer/Rammler 2021).

## 3.4 Resilienz im Qualitätsmanagement

In Zeiten von Unsicherheit, unkalkulierbaren Veränderungen und Krisen gewinnt das Thema Resilienz und die Entwicklung von Praktiken zur Stärkung der eigenen Zukunftsfähigkeit als Organisation für Weiterbildungseinrichtungen zunehmend an Bedeutung.

Ein wirksames Qualitätsmanagement ist dabei ein wichtiges Instrument der Organisationsentwicklung. Es dient der systematischen Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen der Organisation und fördert grundsätzlich die Qualitätsfähigkeit, qualitativ hochwertige Bildung und Bildungsangebote be-

reitzustellen, die sowohl individuelle als auch gesellschaftliche Bedarfe berücksichtigen.

Darüber hinaus stärkt Qualitätsmanagement die Fähigkeit einer Organisation, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu managen, sich besser und resilienter an die an sie gestellten komplexen Umfeldveränderungen anzupassen und die eigene Handlungs- und Zukunftsfähigkeit zu stärken.

Um dies zu erreichen, benötigen Organisationen nicht nur flexible Strategien, gut organisierte Abläufe und Prozesse, sondern auch Mitarbeiter\*innen, agile Führungsstrukturen

sowie eine gute Kooperation und Kommunikation (intern und mit dem externen Umfeld). Resiliente Mitarbeiter\*innen sind eine entscheidende Ressource für eine resiliente Organisation und für die wirksame Umsetzung von Qualitätsmanagement.

Der Stärkung der Resilienz der Mitarbeiter\*innen ist daher besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Hierzu gibt es eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B. ein Resilienz-Coaching, das im Rahmen des Projekts für Multiplikator\*innen speziell für Qualitätsmanagementbeauftragte durchgeführt wurde.

## **Resilienzförderung kann somit einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsentwicklung leisten:**

- Resilienz fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.
- Eine resiliente Organisation verfügt über Systeme zur Bewertung von Risiken sowie zur Implementierung geeigneter Vorkehrungen, um Qualität sicher zu stellen.
- Resilienz im Qualitätsmanagement wird durch Engagement und die Beteiligung der Mitarbeitenden gefördert.
- Eine resiliente Organisation schafft eine Kultur der Verantwortung, in der Mitarbeitende aktiv an der Qualitätssicherung und -verbesserung beteiligt sind.
- Resilienz unterstützt Mitarbeitende in ihrer Widerstandsfähigkeit und dabei, Handlungsfähigkeit für notwendige Veränderungen und nachhaltige Zukunftsfähigkeit zu entwickeln.



# 04 RESILIENZ IN DER WEITERBILDUNG - EINE BESTANDSAUFNAHME

Mittels einer qualitativen Erhebung (Interviews mit Expert\*innen aus Weiterbildungseinrichtungen) sollten Informationen über die gegenwärtige praktische Bedeutung des Themas „Resilienz“ in Weiterbildungseinrichtungen erhoben werden, um eine Standortbestimmung vorzunehmen und Möglichkeiten und Potenziale des Themas für die Zukunft zu erschließen.

Es sollte ermittelt werden, welche konzeptionellen Vorannahmen und Bedeutungszuschreibungen damit verbunden sind und auf welche Handlungsfelder bzw. Ebenen sich die Aktivitäten der jeweiligen Einrichtungen beziehen.

Dabei wurde auch der Frage nachgegangen, welche Kompetenzen zur Stärkung von Resilienz und transformativer Bildung für lösungsorientiertes und zukunftsfähiges Handeln beitragen.

## **Ermittelt wurde:**

- inwieweit Resilienz ein Thema in der Einrichtung ist

- was die wichtigsten Aspekte von Resilienz sind
- welche Verbindungen zwischen Nachhaltigkeitsaspekten und dem Resilienzkonzept bestehen
- in welchen Handlungsfeldern der Institution das Thema Resilienz relevant ist
- In welchen Bildungsbereichen / Fachbereichen / inhaltlichen Schwerpunkten sind die Angebote zum Thema Resilienz schwerpunktmäßig angesiedelt?
- worauf sich die Resilienzangebote inhaltlich beziehen
- welche Zielgruppen mit den Bildungsinhalten zum Thema Resilienz angesprochen werden
- welche Bildungsformate zum Thema Resilienz genutzt werden
- welche Ziele/Kompetenzentwicklungen mit den Resilienzangeboten angestrebt werden
- Welche Unterstützungsangebote für Aktivitäten zur Stärkung von Resilienz benötigen die Einrichtungen?

Um die non-formale Weiterbildung abzubilden, wurde für das Evaluationsdesign eine Stichprobe entwickelt, die die plurale Weiterbildungslandschaft mit ihren unterschiedlichen thematischen Schwerpunktsetzungen angemessen berücksichtigt.

Bei der Auswahl wurden Einrichtungen der Allgemeinen Weiterbildung, der Familienbildung, der Politischen Bildung sowie der Beruflichen Bildung einbezogen. Aus den Trägerbereichen der Weiterbildung waren

neben Volkshochschulen auch Weiterbildungseinrichtungen in anderer Trägerschaft beteiligt.

Es wurden leitfadengestützte Interviews mit Leitungen oder hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden (HPM) von 13 Bildungseinrichtungen, 12 davon aus NRW als anerkannte Einrichtungen der Erwachsenenbildung, sowie eine bundesweit tätige Bildungseinrichtung, die 9 Bildungszentren unterhält, geführt.

## 4.1 Resilienz als relevantes Thema in der Weiterbildung und Aspekte des Resilienz-Verständnisses

Resilienz ist seit langem ein Thema in Weiterbildungsprogrammen mit einem besonderen Fokus auf Gesundheitsbildung als Teil der Persönlichkeitsbildung.

Dabei wurde Resilienz eher implizit mit den verschiedenen inhaltlichen Aspekten und Facetten im Zusammenhang mit Stress und Krisen verwendet und weniger explizit.

Durch die gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre und die damit verbundenen vielfältigen

Krisenerscheinungen und deren Auswirkungen auf nahezu alle Lebensbereiche hat das Thema an Aufmerksamkeit gewonnen und auch in der Weiterbildung einen neuen Schub erhalten. Die Nachfrage nach Angeboten zur Stärkung der Resilienz ist spürbar gestiegen.

In den geführten Interviews wurde zunehmend deutlich, dass bei den Expert\*innen der Weiterbildung im Laufe der Zeit ein Wandel in der Wahrnehmung, in der Verwendung und im Verständnis sowie in der Be-



deutung des Begriffs Resilienz stattgefunden hat.

Aktuell entwickelt sich ein erweitertes Verständnis von Resilienz, das deutlich über den Individuenbezug und die überwiegende Verortung in der Gesundheitsbildung hinausgeht (diese aber mit einschließt) und weitere Handlungsbezüge und gesellschaftliche Teilsysteme mit einbezieht.

Dabei geht es sowohl um die Bewältigung vielfältiger Anforderungen bei der Gestaltung des Lebensalltags, um Stressbewältigung und Gesundheit, um Belastungen und Lebenskrisen, aber auch um Fragen der Resilienz von Organisationen, von Mitarbeitenden in der Arbeitswelt, von Familien und die Stärkung von Resilienz in der Erziehung sowie um Resilienz gegen Ausgrenzungserfahrungen, gegen

Diskriminierung und Rassismus und generell gegen demokratiegefährdenden Extremismus.

Gemeinsam ist den Beteiligten die Auffassung, dass Weiterbildung durch die Gestaltung und Organisation von Lernprozessen, die die Gestaltungskompetenz der Lernenden nachhaltig unterstützen, in der Lage ist, Resilienz in unterschiedlichen biografischen Lebensphasen zu stärken und zu entwickeln. Eine besondere Rolle spielt dabei die Förderung von Selbstkompetenz und Selbstwirksamkeit sowie von Sozialkompetenz. Darüber hinaus wird der Lösungsorientierung und der Förderung von Handlungskompetenz große Bedeutung beigemessen. Insgesamt lässt sich das Thema Resilienz breit im Kontext des Lebenslangen Lernens verorten.

## 4.2 Thematische Verbindung von Nachhaltigkeit und Resilienz

Die Antworten auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Resilienz und Nachhaltigkeit sind sehr heterogen. Weit verbreitet ist die Haltung, dass die Frage nach Resilienz in einem erweiterten Kontext von Nachhaltigkeit neu zu denken sei. Es wird

auch die Notwendigkeit gesehen, sich konzeptionell und mit den Konsequenzen der aktuellen multiplen Krisen für die praktische Bildungsarbeit intensiver und vertiefter auseinanderzusetzen.

Einige Einrichtungen sehen eher „leichte Berührungspunkte“, während andere einen deutlichen Zusammenhang postulieren, insbesondere wenn sich individuelle und gesellschaftliche Entwicklungen aufeinander beziehen und somit Resilienz und Nachhaltigkeit zusammen gedacht werden müssen.

Der thematische Schwerpunkt Nachhaltigkeit ist häufig als eigener Bereich und relativ eigenständig organisiert, ein Brückenschlag zum Thema Resilienz ist im Bewusstsein der jeweiligen Einrichtungen und ihrer Angebote noch nicht besonders ausgeprägt.

Als innerlich-thematisch verbindender Aspekt wird genannt, dass gesellschaftliche Krisen, Schocks, katastrophale Entwicklungen (einschließlich der Klimakrise) sich auf viele gesellschaftliche, individuelle und gemeinschaftliche Bereiche auswirken und nach Lösungen gesucht werden muss. Dies erfordert nicht nur individuelle, sondern auch gesellschaftliche Handlungs- und Lösungskompetenzen.

Voraussetzung dafür ist die Förderung von Handlungs- und Gestaltungskompetenz, um Menschen, Gemeinschaften und Gesellschaften resilienter und die Zukunft nachhaltiger zu machen.

Beispiele für die Verknüpfung von Resilienzkonzepten mit Aspekten der Nachhaltigkeit wurden von den Institutionen benannt:

- Wenn wir Selbstwirksamkeit fördern, dann geht das nicht ohne Zukunft, dann geht das nicht ohne Ziele, dann geht das nicht ohne Strategie. Dann geht es auch nicht ohne Vision. Nachhaltigkeit bedeutet gegenwärtiges und zukünftiges Leben in einer lebenswerten und auch gesunden Umwelt zu fördern.
- Sich mit Resilienz zu beschäftigen, heißt nicht immer nur auf die konkrete Krise oder Situation reagieren zu können, sondern Menschen langfristig und nachhaltig so zu stärken, dass sie sowohl in ihrem beruflichen als auch in ihrem familiären Umfeld gewappnet sind.
- Wir erkennen an den Bedarfen, die an uns herangetragen werden, dass gerade das Thema Nachhaltigkeit in Bezug auf Klimakatastrophen, Klimaveränderungen dazu führt, dass Menschen zusätzlich verunsichert sind. Deshalb setzt das Resilienzkonzept auch dort an und knüpft auch an nachhaltige Bildung an.
- Nachhaltigkeit ist auch ein wichtiger Aspekt von Resilienz und Zukunftsfähigkeit. Zukunftsfähigkeit in Bezug auf Bildungsangebote,



aber auch in Bezug auf die eigene Organisation. Wer nach BNE-Aspekten arbeitet und auch die eigene Arbeit danach bewertet, ist auch besser gegen Krisen gewappnet. Wer ökologisch, ökonomisch unter Einbeziehung sozialer und kultureller Aspekte arbeitet, ist gut aufgestellt und damit resilient gegenüber möglichen Krisen und Einflüssen. Ein wichtiger Baustein heißt Zukunft gestalten und Verantwortung übernehmen. Und genau an dieser Schnittstelle treffen sich BNE und Resilienz. Wenn

es um Zukunftsgestaltung und Zukunftsfähigkeit geht, geht es auch darum, nachhaltige Entwicklung zu fördern und Bildungsprozesse in Gang zu setzen, so dass sich Resilienz und BNE ergänzen oder vielleicht sogar bedingen.

Insgesamt wurde in den Interviews deutlich, dass die Verbindung von Resilienz und Nachhaltigkeit noch nicht flächendeckend im Fokus der Weiterbildung verankert ist und erst in Ansätzen mitgedacht wird.

## 4.3 Inhaltliche Bezüge von Resilienz in der Bildungsarbeit

Ein klarer inhaltlicher Bezugspunkt der Resilienzangebote liegt für die Einrichtungen in der Förderung des Individuums. Fragen der Gesunderhaltung, Stressbewältigung, Burnout-Prophylaxe und Fragen der psychischen Belastung sowie der Gestaltung des Alltags zwischen Beruf und Familie stehen im Mittelpunkt. Einzelne Einrichtungen bieten individuelle Formate wie Coaching, Supervision, Beratung an, in denen auch Fragen der Gesunderhaltung thematisiert werden. Die Stärkung der gruppenbezogenen Resilienz wird von

den Einrichtungen häufig im System Familie und Erziehung gesehen.

Die organisationale Ausrichtung der Resilienzangebote fragt nach zukunftsfähigen Arbeitsmodellen wie New Work, flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Homeoffice, Nutzung digitaler Möglichkeiten. Der Umgang mit Wandel und Veränderung sowie die Bedeutung und Rolle von Führungskräften sind weitere Bezugspunkte organisationaler Resilienz für die Einrichtungen.

Die Bedeutung von Empowerment sowohl für die Organisation als auch für den Einzelnen wird von einigen Einrichtungen für Resilienzangebote betont, um sich der eigenen Fähigkeiten und Stärken bewusst zu werden und Ressourcen für eine selbstbestimmte Gestaltung der Lebenswirklichkeit nutzen zu lernen.

Größere Einrichtungen bieten Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Fragen der Resilienz an.

Bildungsangebote zum Thema Resilienz finden sich auch in der beruflichen Bildung. In diesem Zusammenhang sind auch die Fort- und Weiterbildung von Personal, die Qualifizierung von pädagogischen Fachkräften sowie Angebote für Kindertagesstätten und den Pflegebereich zu sehen. Die berufliche Bildung spielt eine wichtige Rolle bei der Angebotsentwicklung der Einrichtungen. Weitere wichtige Bezugspunkte für Bildungsangebote sind die Gesundheitsbildung, die Persönlichkeitsbildung und die Familienbildung.

Die Relevanz von Gesundheitsbildung für die Förderung von Resilienz scheint in der öffentlichen Wahrnehmung hoch. Dies mag damit zu erklären sein, dass die Übergänge zur

Persönlichkeitsbildung fließend sind, wobei Themen der Gesundheitsbildung auch bei der beruflichen Bildung zu verorten sind, wie die Recherche in Bildungsprogrammen der Einrichtungen ergeben hat.

Als inhaltliche Bezugspunkte wurden von den Einrichtungen u.a. benannt:

- Es geht immer zuerst um das Individuum und dann wird der Rahmen von da aus größer. Es geht auch um die Stärkung von gruppenbezogener Resilienz, um das System Familie, um die Erziehung, aber auch um das Personal in einer Einrichtung. Und es geht um die gesellschaftliche Ebene, in dem wir uns anschauen, wie nachhaltig unsere Einrichtung aufgestellt ist.
- Bei der politischen Bildung geht es um Befähigung zur Teilhabe in unterschiedlichster Form. Es geht um individuelles Empowerment und Stärkung von Gemeinwesen orientierten Institutionsstrukturen.
- Digitalisierung von Arbeitsprozessen, Stärkung der Organisation zur Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit im Umgang mit Veränderungen stehen im Vordergrund. Damit eng verknüpft sind das Personal, die Gesundheitsvorsorge und der Arbeitsschutz.
- Wenn man auf das Thema Nachhaltigkeit schaut, nimmt Resilienz-För-

derung einen wesentlichen Aspekt ein, um die Frage vom Zusammenleben zu gestalten. Und Resilienz ist dann sicherlich ein gefragtes Thema, wenn die Lösungsorientierung und der Optimismus und auch die Akzeptanz zusammen-

kommen, um unser Zusammenleben zu gestalten.

- Ein großer Schwerpunkt ist darin zu sehen, soziale Beziehungen aufrecht zu erhalten und zu stärken im Bereich der Kinder und Familien und tragfähige soziale Netzwerke aufbauen zu können.

## 4.4 Zielgruppen, Themen und Bildungsformate

Auf der Ebene des Individuums werden Bildungsangebote zur Förderung der psychischen und physischen Gesundheit und Gesunderhaltung adressiert und ein verhaltensorientierter Umgang mit übermäßigen Belastungen, Kontrollverlusten, Krisen, Stress und Überforderung gefördert.

Neben den Individuen richten sich die Bildungseinrichtungen verstärkt an Familien, um die Resilienzentwicklung des gesamten Familiensystems zu unterstützen. Diese Angebote richten sich neben Eltern an Alleinerziehende, Kinder und auch Großeltern. Die Bildungsinhalte für Familien thematisieren die Stärkung gruppenbezogener Kompetenzen des Familiensystems wie Empathie, Geduld und Offenheit in der Kindererziehung, Gleichwertigkeit, Verlässlichkeit und Integrität, resilienzfördernde Erziehung.

Die Zielgruppe der Senior\*innen auf der individuellen Ebene zur Förderung von Resilienz im Blick zu haben, kann für die Zukunft in einer alternierenden Gesellschaft durchaus an Bedeutung gewinnen.

Die Einrichtungen bieten auch berufliche Fort- und Weiterbildung für Mitarbeitende, Führungskräfte der Sozialen Arbeit und Führungskräfte an, um Resilienz aus der Perspektive von Arbeitnehmer\*innen zu thematisieren und zu entwickeln.

Angesprochen sind pädagogische Fachkräfte, Führungskräfte, Mitarbeitende und Verwaltungspersonal, die gleichermaßen von Krisen betroffen sind. Dabei geht es auch um Fragen, wie Beschäftigte Veränderungen in ihrer Arbeitswelt anstoßen können, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern.



Die Bildungsinhalte für Organisationen konzentrieren sich auf Fragen der Zukunftsfähigkeit und nachhaltigen Entwicklung, des Umgangs mit Krisen und disruptiven Störungen und Entwicklungen, des gesellschaftlichen Wandels und Umbruchs, der Nachhaltigkeitswende, des Managements von Transformationsprozessen.

Der Bezug zur Arbeitswelt lenkt den Blick auf Resilienz aus der Perspektive von Arbeitnehmer\*innen und Unternehmen und fragt nach gesunden und guten Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz.

Eine gezielte Ansprache von Organisationen ist eher unterrepräsentiert, auch wenn die Bedeutung von Resilienz für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation durchaus im Bewusstsein von Bildungseinrichtungen verankert ist.

In den Weiterbildungsangeboten zum Thema Resilienz kommen verschiedene Bildungsformate zum Einsatz, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Am weitesten verbreitet sind Bildungsurlaube, Kompaktworkshops und fortlaufende Kursangebote. Bei der impliziten Resilienzförderung, z.B. durch Yoga oder andere Entspannungstechniken, spielen fortlaufende Kursangebote eine größere Rolle. Informationsveranstaltungen sowie Vorträge werden zum Teil als „Türöffner“ für andere Veranstaltungsformate wie längerfristige berufliche Qualifizierungen genutzt.

Als weitere Formate wurden Online-Angebote als Reihe, Demokratiewerkstätten als aufsuchendes Angebot, Vorträge, offene Angebote in der Familienbildung im Rahmen der Entwicklungspauschale sowie ein Coaching-Projekt genannt.

## 4.5 Mit Resilienzangeboten angestrebte Ziele/Kompetenzentwicklungen

Resilienzangebote werden bei den beteiligten Einrichtungen als wichtiger Teil der Persönlichkeitsbildung angesehen. Zu den überwiegend subjektbezogenen Zielen, die mit den Bildungsangeboten angestrebt werden, gehören insbesondere:

- die Stärkung der Persönlichkeit, um mit großen Herausforderungen klarzukommen und sowohl im Lebensalltag als auch in der Arbeitswelt und im beruflichen Kontext gut zu bestehen und Belastungen ohne schwerwiegende Krisen bewältigen zu können
- Die Stärkung von Menschen, um sie individuell und in ihrem gesamten gesellschaftlichen Umfeld resilienter zu machen
- Das Individuum handlungsfähiger zu machen in einer komplexen und komplexer werdenden gesellschaftlichen Umwelt und sie auch im Blick auf Krisen resilienter zu machen
- Die Stärkung von Selbstwirksamkeit, Selbstverantwortung und Empowerment zur gesellschaftlichen Teilhabe
- Die Förderung der psychischen und physischen Gesundheit und Belastbarkeit (Stress-Resilienz)

### **Gruppen- und organisationsbezogene Ziele:**

- Stärkung des Systems Familie und Stärkung von Eltern in ihrem Erziehungshandeln
- Stärkung der Organisation zur Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit im Umgang mit Veränderungen
- Verankerung von Resilienz in den Prozessen der Organisation durch organisationales Lernen und die Verankerung in den Kulturen
- Bildung und persönliche Entwicklung der Entscheidungsträger und Führungskräfte zum gesundheitsbewussten Führen, zur Förderung von Resilienz von Mitarbeitenden, zur Personalförderung und Teamentwicklung

Insgesamt ist es den Einrichtungen ein Anliegen, schon vorhandene Kompetenzen aufzunehmen, weiter auszubauen und zu stärken. Ziel einer Resilienz fördernden Kompetenzentwicklung ist nicht eine Selbstoptimierung, sondern eine Kompetenz, individuelle und gesellschaftliche Veränderungsprozesse anzustoßen, Handlungsfähigkeit zu entwickeln und resiliente Verhaltensmuster in Verbindung von individuellen, gemeinschaftlichen und gesellschaftlichen Bezügen zu stabilisieren.



# 05 RESILIENZ COACHING

## Kompetenzentwicklung für Multiplikator\*innen

Ein wesentliches Anliegen dieses Projektes ist es, die Professionalität von Multiplikator\*innen der gemeinwohlorientierten Weiterbildung NRW durch Qualifizierung für verschiedene Handlungsfelder der Resilienz und Nachhaltigkeit zu fördern. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Zielgruppe der Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) gelegt, die vor vielfältigen, herausfordernden und anspruchsvollen Aufgaben stehen.

QMBs benötigen ein hohes Maß an persönlicher Kompetenz, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Augenmaß für die aktive Mitarbeit zu gewinnen und schließlich selbst motiviert zu bleiben.

Es unterstützt QMB in ihrer Tätigkeit, wenn sie flexibel, situationsangemessen und unter Rückgriff auf innere und äußere Ressourcen Prozesse steuern können, aus Herausforderungen und Krisen in ihrer Kompetenz gestärkt hervorgehen und diese als Anlass für Wachstum und Weiterentwicklung nutzen können - also resilient sind. Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene.

Resilienz-Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen darin unterstützt werden, ihre Widerstandsfähigkeit (Resilienz) und Flexibilität zu stärken, um mit belastenden Situationen besser umgehen zu können. In einem Resilienz-Coaching lernen die Teilnehmenden individuelle Strategien kennen, um besser auf Anforderungen vorbereitet zu sein. Dazu gehören beispielsweise Techniken zur Stressbewältigung, zum Selbstmanagement und zur Selbstreflexion. Individuelle Begleitung und Unterstützung sind weitere wichtige Aspekte eines Resilienz-Coachings.

Wesentliche Elemente für ein effektives Resilienzcoaching sind:

- Entwicklung eines tieferen Verständnisses in die eigenen Stärken, Ressourcen und Fähigkeiten
- Identifizierung und Bewältigung von persönlichen Stressoren
- Förderung von Anpassungsfähigkeit und Flexibilität: Entwicklung von Strategien, um sich an Veränderungen anzupassen und alternative Perspektiven zu entwickeln
- Entwicklung von Problemlösungskompetenzen

- Identifizierung, Aufbau und Ausbau von sozialen Unterstützungssystemen
- Förderung der Selbstfürsorge für

das eigene körperliche und emotionale Wohlbefinden

- Förderung positiver und konstruktiver Denkmuster

## 5.1 Resilienz-Coaching – ein Bildungskonzept für Qualitätsmanagementbeauftragte

Im Resilienz-Coaching „Flexibel und stabil mit Freude Qualität gestalten“ hatten die teilnehmenden Qualitätsmanagement-Beauftragten die Möglichkeit, sich mit der eigenen Resilienz auseinanderzusetzen, Resilienzfaktoren kennenzulernen und ein eigenes Resilienzprofil zu erstellen. Auf der Grundlage dieses Profils und der daraus resultierenden individuellen Zielformulierung entwickelte jeder Teilnehmende seinen eigenen „Fahrplan“ zur Steigerung und Festigung der eigenen Resilienz. Ziel war es, durch das Erleben von Gelassenheit, Sicherheit und Stärke in herausfordernden Situationen die Selbstwirksamkeit nachhaltig zu stärken und durch die eigene Resilienz einen Beitrag zur

Steigerung der Resilienz der gesamten Organisation zu leisten. Das Resilienzcoaching wurde in vier Modulen konzipiert:

- Modul I: Die sechs Resilienzfaktoren und was sie für mich und meine Einrichtung bedeuten
- Modul II: Erstellung eines individuellen Resilienz-Profiles und daraus abgeleitete Zielformulierungen
- Modul III: Maßnahmen und Unterstützung zur individuellen Zielumsetzung in zwei individuellen Coachingsitzungen
- Modul IV: Persönliche Standortbestimmung und Zielformulierung, individuelle Verstetigungsstrategien

## 5.2 Die sechs Resilienzfaktoren und ihre Bedeutung

„Resiliente Menschen sind in der Lage, flexibel, situationsangemessen und durch den Rückgriff auf innere und äußere Ressourcen und Schutzfaktoren auf Stressoren zu reagieren, sich zu wandeln und zu verändern. Sie können Krisen als Anlass für das persönliche Wachstum und die individuelle Weiterentwicklung nutzen“ (Reichart und Pusch 2023, S. 15).

Aufschluss, sich der eigenen Resilienz bzw. des eigenen Resilienzprofils klar zu werden, können die sechs Resilienzfaktoren nach Reichart/Pusch bieten:

1. Selbstregulationsfähigkeit (inkl. positiver Emotionen, kognitiver Flexibilität, Akzeptanz negativer Situationen und Emotionen)
2. Optimismus (inkl. positiver Attributionsstil, Hoffnung und Humor)

3. Soziale Unterstützung bzw. soziales Netz und Beziehungen (inkl. Altruismus)
4. Selbstwirksamkeit(-serwartung) inkl. Kontrollüberzeugung
5. Lösungs- und Zukunftsorientierung (im Sinne des aktiven Copings und der Coping Flexibilität)
6. Sinn- und Werteorientierung (inkl. Spiritualität bzw. Religiosität)

Resilienzfaktoren beschreiben Bedingungen, die dazu beitragen können, Belastungen möglichst gut zu überstehen. Die mit den einzelnen Resilienzfaktoren verbundenen Fähigkeiten sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in Wechselwirkung zueinander. Resilienzfaktoren können trainiert und entwickelt werden, um die eigene Resilienz zu stärken.

## 5.3 Ergebnisse des Resilienz-Coachings, Zusammenhang von personaler und organisationaler Resilienz

Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen leisten einen wichtigen Beitrag zur Erreichung des Nachhaltigkeitsziels einer qualitativ hochwertigen Bildung (SDG 4), auch und ge-

rade im Hinblick auf die Förderung einer nachhaltigen Resilienz der Teilnehmenden und der gemeinwohlorientierten Weiterbildungsorganisationen als Ganzes. Zentrales Bindeglied zwischen der Entwicklung individu-





eller Resilienz als Bildungsauftrag im Sinne einer BNE einerseits und der Förderung organisationaler Resilienz andererseits sind die Qualitätsmanagement-Beauftragten, die einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Zukunfts- und Handlungsfähigkeit der Organisation nachhaltig und resilient zu gestalten und die Qualität zu sichern.

Die Begriffe „personale Resilienz“ und „organisationale Resilienz“ sind eng miteinander verknüpft, da sie sich auf die Fähigkeit von Individuen und Organisationen beziehen, sich an Veränderungen anzupassen, Krisen zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Individuen und Organisationen beeinflussen sich gegenseitig. Resiliente Individuen können zur Stärkung der organisationalen Resilienz beitragen, indem sie in Stresssituationen effektiv handeln. Gleichzeitig tragen resiliente handelnde Mitarbeitende zu einer resilienteren Organisationskultur bei. Ein implementiertes Qualitätsmanagementsystem leistet hierzu einen entscheidenden Beitrag. Beide Formen von Resilienz setzen einen kontinuierlichen Lernprozess voraus. Individuen lernen, mit persönlichen Herausforderungen umzugehen, während Organisationen aus Erfahrungen lernen und ihre Prozesse verbessern, um auf zukünftige Herausforderun-

gen besser vorbereitet zu sein. Insgesamt besteht also eine wechselseitige Beziehung zwischen persönlicher und organisationaler Resilienz. Die Stärkung der einen fördert die Entwicklung und Aufrechterhaltung der anderen, was wiederum zu einer insgesamt höheren Widerstandsfähigkeit und Flexibilität führt.

Die Zusammenhänge und Rückkopplungen zwischen personaler und organisationaler Resilienz wurden den Teilnehmenden im Verlauf des Resilienz-Coaching-Prozesses immer deutlicher und sind für QMB in Bezug auf ihre Funktion, Rolle und Aufgabenbereiche von hoher Relevanz.

Die Professionalität von QMB als Multiplikator\*innen konnte im Verlauf der Weiterbildung durch resilienzfördernde Faktoren gestärkt werden. Umgesetzt wurde von den Teilnehmenden durch das Coaching:

- verstärkte Zukunfts- und Lösungsorientierung
- soziale Vernetzung
- bewusste Ressourcenplanung
- Bewusstmachung der Selbstwirksamkeitserwartung
- bewusster Einsatz der Prinzipien der Selbstregulierungsfähigkeit
- Stärkung des Optimismus
- Erkennen bereits gut verankerter Resilienzfaktoren und Festigung eines positiven Selbstbildes

Die Methode des Resilienz-Coachings wurde als sehr praxisnah und gut umsetzbar bewertet. Die Teilnehmenden erkannten, dass sowohl die vermittelten Inhalte als auch die Ergebnisse der Übungen und Beratungen sehr gut persönlich und emotional umsetzbar sind. Der Transfer von persönlichen Themen in den beruflichen Kontext gelang gut. Die Einzelcoachings wurden als sehr gewinnbringend und konkret für die Umsetzung gesetzter Ziele mit Fokus auf die eigene Resilienz erlebt. Die Teilnehmenden hatten ähnliche Fragestellungen in Bezug auf ihre Rolle als Qualitätsmanagementbeauftragte. Der Austausch mit „Gleichgesinnten“ im Rahmen der kollegialen Beratung war eine wertvolle Erfahrung.

Die Teilnehmenden waren sich einig, dass von Mitarbeiter\*innen in agilen Organisationen zunehmend mehr Flexibilität und Verantwortungsübernahme erwartet wird - was eine Herausforderung für die Resilienz der Mitarbeiter\*innen bedeutet. Die Teilnehmenden stimmten überein, dass Resilienz ein Thema für die gesamte Organisation ist, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle spielen und dass Resilienz-Coaching für alle Mitarbeitenden zugänglich sein sollte.

Im Hinblick auf die Nutzung von Resilienzfaktoren konnten deutliche Lernfortschritte bei der Umsetzung und Einübung neuer Denk- und Verhaltensmuster erzielt werden. Eine regelmäßige Reflexion unterstützte die Teilnehmenden dabei, sich ihrer Resilienz bewusster zu werden, um im Krisenfall darauf zurückgreifen zu können.

Die Selbstwirksamkeit konnte durch verschiedene Strategien wie z.B. eine optimistische Grundhaltung gesteigert werden. Die Bedeutung von Klarheit und Struktur führte bei den Teilnehmenden zu mehr Motivation und Gelassenheit.

Qualitätsmanagementbeauftragten kommt als Bindeglied für die Implementierung organisationaler Resilienz eine besondere Rolle zu, denn sie sind Multiplikator\*innen der Qualitätsentwicklung. Auch aus diesen Gründen ist eine Verankerung von Resilienz im Qualitätsmanagement notwendig, um die Resilienz der Weiterbildungsorganisationen und ihrer Mitarbeitenden im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung und Organisationsentwicklung langfristig zu sichern.





# 06 RESILIENZVERSTÄNDNIS

## Möglichkeiten der konzeptionellen Weiterentwicklung aus systemischer Perspektive

In der Auseinandersetzung mit dem Resilienzbe­griff und Resilienzkonzeptionen hat sich gezeigt, dass ein systemisches, ganzheitliches und übergreifendes Resilienzkonzept neben dem physisch-psychischen System auf individueller Ebene auch soziale, ökologische und ökonomische Systeme in ihren wechselseitigen Abhängigkeiten in den Blick nimmt.

Ziel ist es, Individuen, Familien, Organisationen und Gesellschaften darauf vorzubereiten, mit schwerwiegenden Beeinträchtigungen, vielfältigen Krisen, Bedrohungen und komplexen persönlichen, gemeinschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen umzugehen und diese zu bewältigen.

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten für eine praktische Anwendung von Resilienz auch in der Weiterbildung.

Es wäre zu prüfen, ob das Zusammen­denken von Resilienz und Nachhaltigkeit, das Identifizieren von Schnittstellen für die eigene Institution und ihr Angebotsportfolio nicht neue Akzentuierungen ermöglicht. Derartige konzeptionelle Überlegungen wären für Weiterbildungseinrichtungen ein wichtiger Schritt, um nicht nur eine aktuelle Bestandsaufnahme zur Umsetzung des Themas Resilienz vorzunehmen, sondern auch zu beraten, was sich aus dem eigenen Angebotsspektrum zu Resilienz bewährt hat und welche Neuentwicklungen ggf. erforderlich sind.

Ein systemischer Ansatz bietet ein geeignetes Instrumentarium, um der Komplexität des Themas Resilienz gerecht zu werden und Zusammenhänge und Wirkfaktoren besser zu verstehen und entsprechend zu berücksichtigen.

## 6.1 Schlüsselkompetenzen zu Resilienz und Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund des Resilienz- und Nachhaltigkeitsdiskurses liegt ein besonderer Fokus auf der Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungskompetenzen, die insbesondere zur Problemlösung und Bewältigung individueller und gesellschaftlicher Krisen sowie zur Verstärkung und Stabilisierung nachhaltiger und resilienter Muster in der individuellen, sozialen und gesellschaftlichen Praxis erforderlich sind. Durch die Berücksichtigung der verschiedenen Kompetenzfacetten bei der Gestaltung von Lernprozessen wird ein ganzheitlicher Lernansatz vertreten, der Wissen/Sachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz miteinander verknüpft.

Dazu gehören unter anderem:

- Die Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungskompetenz (Offenheit für Veränderungen, Mitgestaltung, Partizipation, Verantwortung wahrnehmen und Entscheidungen treffen)
- Multiperspektivisches Denken (verschiedene Optionen abwägen, Chancen wahrnehmen, Offenheit für neue Denk- und Verhaltensweisen, Lernfähigkeit weiterentwickeln)
- Soziale Kompetenzen (Fähigkeit zur Kommunikation, zur Zusammenarbeit, zur Empathie, zum Umgang mit Konflikten)
- Wertekompetenz (handlungsleitende Sinngrundlagen reflektieren, Aufgeschlossenheit für Solidarität und Gerechtigkeit, Haltungen und Einstellungen für nachhaltige und zukunftsfähige Lebensweisen entwickeln, Gewaltfreiheit und Toleranz, Respekt im Zusammenleben)
- Demokratiekompetenz (sich mit gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen auseinandersetzen, Prozesse der Gefährdung und Bedrohung der Demokratie erkennen, Handlungsmöglichkeiten zur Stärkung einer resilienten Demokratie identifizieren und Beteiligungsmöglichkeiten erschließen bzw. wahrnehmen)
- Problemlösungskompetenz (Probleme wahrnehmen, analysieren, nachhaltige Lösungen finden, Handlungsoptionen prüfen und umsetzen)
- Personale Kompetenzen und Selbstkompetenz (Selbstbewusstsein und emotionale Stabilität entwickeln, mentale und psychische Ressourcen aufbauen und stärken, Selbstwirksamkeit erfahren, soziale

Unterstützung nutzen, neues Verhalten dauerhaft stabilisieren)

- Antizipatorische Kompetenz (Zukunftsorientierung, die Fähigkeit, langfristig zu denken und nachhaltige Ziele zu verfolgen, Auswirkungen und Folgen gegenwärtigen Handelns berücksichtigen, eigene und kollektive Schritte für Veränderungen erproben)

Die hier genannten Schlüsselkompetenzen können bei der konzeptionellen Ausrichtung auf Resilienz und Nachhaltigkeit Orientierung bieten für die Entwicklung, Planung und Organisation kompetenzorientierter Bildungsangebote.



# 07 RESILIENZ FÖRDERN

## Resümee und Impulse für die Weiterbildung

Die im Jahr 2023 gestartete Resilienzoffensive des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen „Resilienz der Zivilgesellschaft stärken - krisenfest und zukunftsorientiert durch gemeinwohlorientierte Weiterbildung“ verdeutlicht die Relevanz des Themenkomplexes für die gemeinwohlorientierte Weiterbildung in seinen verschiedenen Facetten. Die Beteiligung von Verbandsvertretungen unterschiedlicher Trägerschaft, die Beteiligung von Praktiker\*innen aus Weiterbildungseinrichtungen und Expert\*innen der Weiterbildung haben sich als hilfreich erwiesen. Das Projekt des Gütesiegelverbundes „Resilienz fördern - Gestaltungskompetenz für eine nachhaltige Zukunft entwickeln“ hat mit den hier vorgestellten Erkenntnissen einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass das Thema Resilienz in der pluralen Weiterbildungslandschaft zukünftig noch passgenauer platziert werden und einen höheren Stellenwert einnehmen kann.

Zusammenfassend lassen sich folgende Beobachtungen und Erkenntnisse festhalten:

### **1. RESILIENZVERSTÄNDNIS UND KONZEPTENTWICKLUNG**

Die Auseinandersetzung mit dem Resilienz-begriff und -konzepten hat sich für die Weiterbildungseinrichtungen als Möglichkeitsraum für die Anwendung von Resilienz in verschiedenen Handlungsfeldern und -bezügen gezeigt. Eine vertiefte konzeptionelle Reflexion stellt eine Grundlage dafür dar, um künftig Resilienzangebote zielgerichteter und bedarfsgerechter weiterzuentwickeln.

### **2. ANGEBOTSENTWICKLUNG UND PROFILBILDUNG**

Bei der Angebotsentwicklung zum Thema Resilienz können die Weiterbildungseinrichtungen gut auf bewährte Bildungsveranstaltungen aufbauen.

Neben den Fragen und Zielgruppen, Formaten, niedrigschwelligen oder vertiefenden Angeboten und Lernprozessen mit Blick auf nachhaltige Wirkungen ist auch zu prüfen, wie die jeweilige Bezugsebene individueller, organisationaler bzw. gesellschaftsbezogener Resilienzkonzepte für die Planung stärker Beachtung finden kann.

Für die Weiterbildungseinrichtungen bedarf es weiter der Klärung, aus welcher Perspektive jeweils das Thema Resilienz weiterentwickelt werden kann. Die einzelnen Schwerpunkte und Profile der Einrichtungen ermöglichen einen durchaus unterschiedlichen Blick auf Resilienz. So werden in der allgemeinen Weiterbildung, der Gesundheitsbildung, der politischen Bildung, der beruflichen Bildung oder der Familienbildung ganz spezifische und eigene Akzentuierungen vorgenommen.

### **3. QUALITÄTSENTWICKLUNG, PERSONALENTWICKLUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG INTEGRIERT BETRACHTEN**

In Zeiten von Risiken und unkalkulierbaren Veränderungen gewinnt das Thema Resilienz auch für Weiterbildungseinrichtungen an Bedeutung. Ein wichtiges Instrument zur Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen bietet ein wirksames Qualitätsmanagement. Durch die Förderung und Verbindung von personaler und organisationaler Resilienz ermöglicht das Qualitätsmanagement die Entwicklung von Praktiken, die die eigene Zukunftsfähigkeit und Resilienz der Organisation als Ganzes stärken.

Eine resiliente Organisation benötigt resiliente Mitarbeitende als unabdingbare Voraussetzung. Die Kooperation und das effektive Zusammenwirken

von Führungskräften und Mitarbeitenden bei der gemeinsam verantworteten Qualitätsentwicklung sind für ein erfolgreiches Agieren und Gestalten unverzichtbar.

### **4. VERBINDUNG VON RESILIENZ UND NACHHALTIGKEIT ZU EINER „TRANSFORMATIVEN BILDUNG“**

Das Thema Resilienz hat inzwischen verstärkt Eingang in den Nachhaltigkeitsdiskurs gefunden. Resilienz und Nachhaltigkeit können sich nicht nur ergänzen, sondern weisen auch Überschneidungen und Verbindungen auf. Gemeinsam geht es bei Resilienz und Nachhaltigkeit unter anderem darum, krisenbedingte Probleme zu bewältigen, um langfristig „krisenfester“ und „resilienter“ zu werden.

Krisenhafte Entwicklungen wirken sich sowohl auf gesellschaftliche als auch auf individuelle und gemeinschaftliche Bereiche aus und erfordern für nachhaltige Lösungen die Mobilisierung von Ressourcen, um die Widerstandsfähigkeit von Individuen und sozialen Systemen zu stärken sowie Selbstwirksamkeit und Veränderungsfähigkeit zu fördern.

Sowohl Resilienz als auch Nachhaltigkeit fokussieren auf Handlungs- und Gestaltungskompetenz, um Veränderungen sowie die Entwicklung und Verstetigung neuer nachhaltiger Lösungs-

muster zu ermöglichen. Nachhaltigkeit zielt dabei auf ein alle gesellschaftlichen Lebensbereiche umfassendes Handeln, das systemische Zusammenhänge, Beziehungen und Wechselwirkungen bei der Förderung eines nachhaltigen Entwicklungsprozesses und der Zukunftsgestaltung angemessen berücksichtigt und zur Stärkung einer „transformativen Resilienz“ beiträgt.

Das Konzept der „transformativen Resilienz“ bietet ein erweitertes Resilienzverständnis, das Resilienz und Nachhaltigkeit in neuen Ansätzen eines „transformativen Lernens“ in der Bildung für nachhaltige Entwicklung verbindet. Transformative Resilienz wird hier verstanden als die Fähigkeit gegenwärtiger und zukünftiger Gesellschaften, neben der sozial-ökologischen Transformation auch aktuelle und zukünftige Krisen zu bewältigen.“ (Beer und Rammler 2021, S. 20). Sowohl Resilienz als auch Nachhaltigkeit können in diesem Sinne als Querschnittsaufgabe verstanden werden, in der auch wichtige Zukunftsthemen wie Inklusion oder Digitalisierung berücksichtigt werden können.

Diese Gedanken weiter zu verfolgen ist sowohl für die Praxis der Weiterbildung als auch bildungspolitisch von Interesse. Einen Hinweis darauf geben auch die aktuellen Beratungen zur Fort-

schreibung der Landesstrategie BNE in NRW, bei der Resilienz auch im Kontext von BNE thematisiert wird.

Für die Weiterbildung bietet eine vertiefte Beschäftigung mit Resilienz Potenzial für die Zukunft. Die Förderung von Resilienz kann damit auch als wichtiger Bestandteil moderner Bildungsstrategien mit hoher gesellschaftlicher Relevanz angesehen werden.

# 08 LITERATURVERZEICHNIS

Anders, Y. et al.; 2022: Bildung und Resilienz. Gutachten. Münster: Waxmann

Beer, F. & S. Rammner, 2021: Transformative Resilienz als Leitbild der Zukunftsgestaltung. Zwischen den Zeitenwenden. In: Politische Ökologie 166: Resiliente Zukünfte. Mut zum Wandel, Berlin: 17-24.

Fraunhofer-Gesellschaft e.V., 2021: Resilienz. Ein Fraunhofer-Konzept für die Anwendung. URL: <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/presse-medien/2021/m%C3%A4rz/pi03-zv-resilienz-in-die-anwendung-bringen-fraunhofer-stellt-gesamtkonzept-vor.pdf>, aufgerufen am: 19.05.2023

Gilan, D., Helmreich, I. & Hahad, O., 2021: Resilienz - die Kunst der Widerstandskraft. Was die Wissenschaft dazu sagt.

Graefe, S., 2021: Systemrelevanzen. Zur Biopolitik der Resilienz in Coronazeiten. In: Graefe, S. & K. Becker (Hg.), Mit Resilienz durch die Krise? Anmerkungen zu einem gefragten Konzept. München: oekom-Verlag, S. 111-127.

Karidi, M., M. Schneider & R. Gutwald (Hg.), 2017: Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer

Reichart, T. & Pusch, C., 2023: Resilienz-Coaching. Ein Praxismanual zur Unterstützung von Menschen in herausfordernden Zeiten: Springer

Rönnau-Böse, M., K. Fröhlich-Gildhoff, J. Bengel & L. Lyssenko, 2022: Resilienz und Schutzfaktoren. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. URL: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/resilienz-und-schutzfaktoren>, zuletzt aufgerufen am 18.09.2023

Schaffer, A., 2014: Über die wechselseitige Beziehung von Resilienz und Nachhaltigkeit. In: Schaffer, A., E. Lang & S. Hartard (Hg.): Systeme in der Krise im Fokus von Resilienz und Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 51-67

Schaffer, A., E. Lang & S. Hartard (Hg.), 2014: Systeme in der Krise im Fokus von Resilienz und Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis-Verlag

Schemmann, M. (Hg.), 2021: Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung/International Yearbook of Adult Education. Optimierung in der Weiterbildung. Bielefeld: wbv Publikation

Tappeser, V. u.a.: Nachhaltigkeit 2.0 – Modernisierungsansätze zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung (Diskurs Vulnerabilität und Resilienz), Hg. Umweltbundesamt Texte 91/ 2017)

# 09 ANHANG

## Themen von Resilienzangeboten der Weiterbildung (exemplarisch)

Die Themen aus Bildungsprogrammen der beteiligten Weiterbildungseinrichtungen verdeutlichen die Breite und Vielfalt der Angebote und vermitteln, welche inhaltlichen Lernbezüge damit verbunden sind.

Die Themen der Angebote wurden verschiedenen Weiterbildungsbereiche zugeordnet, um eine inhaltliche Akzentuierung zu verdeutlichen:

### **Allgemeine Weiterbildung**

(unter Einbeziehung der Gesundheitsbildung und Persönlichkeitsbildung)

- Resilienz stärken mit Achtsamkeit und Meditation
- Achtsamkeitstraining und Stressmanagement
- Resilienztraining - Basis für die Entwicklung und Stärkung ihrer Resilienz
- Workshop zur gesunden Stressbewältigung, Reflexion und Erneuerung mentaler Denkmuster
- Resilienz statt Burnout - mentale Blockaden lösen
- Die eigenen Kraftquellen erschließen: Stressmanagement und Resilienztraining

- Pilger-Angebot zu Spiritualität und Resilienz (Umgang mit Stress, Lebenskrisen, eigene Kräfte stärken)
- Gelassen und sicher im Stress
- Mit sich selbst im Einklang - achtsamer Umgang mit meiner inneren Familie
- Workshop zur Sensibilisierung für und Stärkung von innerer Widerstandskraft

### **Berufliche Bildung**

- Widerstandskraft ist Lernbar (für Pflegekräfte im beruflichen Alltag)
- Resilienz stärken! (Fortbildung für berufliche und andere Herausforderungen)
- Resilienz im Arbeitsalltag - innere Stärke als Erfolgsfaktor auch in Krisen
- Ressourcen erkennen - Resilienz fördern - neue Perspektiven für die praktische Arbeit mit belasteten Zielgruppen
- Resilienz im Führungsalltag - was uns stark macht
- Die Kunst des gesunden Führens - pragmatische Lösungen für mehr Gesundheit und Zufriedenheit im Team

- Die Arbeitswelt von sozialen Organisationen - Gesundheit förderlich gestalten
- Einführung in die physische und psychische Gefährdungs-Beurteilung: als Leitungskraft Mitarbeitende wirkungsvoll schützen
- Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz fördern
- Ressourcen stärken für Beruf und Alltag - Mit Yoga und Achtsamkeit in die eigene Kraft
- Yoga und Coaching - Resilient in Beruf und Alltag
- Resilient in der Inklusionsarbeit

### **Eltern- und Familienbildung**

- Raus aus dem Hamsterrad - Wege zu mehr Gelassenheit im Job und zuhause (für Eltern)
- Stressige Familienphasen besser überstehen
- Resilienz als Fundament: wie wir unseren eigenen Kräften vertrauen und die Kinder stark machen! (Fortbildung für Mitarbeitende in Kitas und OGS)
- Zwischen allen Fronten - „Wo bleibe ich?“ (Selbstwirksamkeit und Stressmanagement im Leitungsalltag)
- Achtsamkeit und Stress, Grundlagen des Achtsamkeitstrainings mit Kindern
- Resilienztraining - mit innerer Gelassenheit und neuer Kraft schwere Zeiten und den Alltag meistern

- Löwen-Kids: Selbstbehauptungs- und Resilienztraining für Kinder
- Resilienz: Starke Kinder im Alltag

### **Politische Bildung**

- Stressabbau in der interkulturellen Gesellschaft (praktische Übungen für persönlichen und familiären Stressabbau)
- Demokratiewerkstatt im Viertel (Empowerment zur demokratischen Teilhabe, Fundamente der Demokratie stärken, Demokratie erfahrbar und resilienter machen)
- Leben in Deutschland - Politik, Gesellschaft und Kultur für Zugewanderte (Resilienz gegenüber Diskriminierung und Rassismus; Stärkung von Resilienz für das Leben im Alltag)
- Gelingende Erziehung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund (mit unterschiedlichen kulturellen Wertvorstellungen und Ambivalenzen umgehen können)
- Digitaler Stress - Auswirkungen neuer Arbeitsformen (Veränderungen der Arbeitswelt, neue Formen der psychischen Belastungen, neue Belastungsfaktoren und Auswirkungen auf die Gesundheit, Handlungsmöglichkeiten zum Gesundheits- und Arbeitsschutz)
- Arbeits- und Gesundheitsschutz: Burnout-Prophylaxe
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Betrieb umsetzen

# INTERVIEWLEITFADEN

## Qualitative Bedarfserhebung und Bestandsanalyse zu Resilienz und Nachhaltigkeit in Aktivitäten der Weiterbildungseinrichtungen

### 1. Ist Ihre Einrichtung eine Einrichtung (Mehrfachnennungen möglich)

- der Eltern- und Familienbildung
- der allgemeinen Weiterbildung
- der politischen Bildung
- der beruflichen Weiterbildung

### 2. Ist Resilienz ein Thema in Ihrer Einrichtung?

Wenn ja, seit wann? \_\_\_\_\_

Was hat Sie dazu veranlasst, das Thema aufzunehmen?

\_\_\_\_\_

### 3. Was sind für Sie die wichtigsten Aspekte von Resilienz?

\_\_\_\_\_

### 4. Welche Möglichkeiten sehen Sie, Aspekte der Nachhaltigkeit (nachhaltige Entwicklungen) mit dem Resilienz-Konzept zu verbinden?

\_\_\_\_\_

### 5. In welchen Handlungsbereichen Ihrer Einrichtung ist das Thema Resilienz relevant? (Mehrfachnennungen möglich)

- Bildungsangebote (Bildungsprogramm)
- Organisation (Arbeitsorganisation und -prozesse)
- Personal (Zusammenarbeit, Qualifizierung, inklusive Beratung, Coaching, Supervision)



## 6. In welchen Bildungsbereichen/Fachbereichen/inhaltlichen Schwerpunkt-bereichen sind die Angebote zum Thema Resilienz überwiegend verortet?

### 7. Worauf beziehen sich die Resilienzangebote inhaltlich?

#### *Bildungsangebote*

Individuum bezogene Bildungsmaßnahmen zur Förderung der psychischen und körperlichen Gesundheit und Gesunderhaltung, Stressbewältigung, Burnout -Prophylaxe

Stärkung gruppenbezogener Resilienz (System Familie, Erziehung)

Resilienzförderung von Gesellschaften und ihrer Teilbereiche im Kontext von Nachhaltigkeit (nachhaltige und resiliente Städte, nachhaltige Infrastrukturen, Verkehr und Mobilität, nachhaltige Landwirtschaft und Ernährung, nachhaltige Lebensstile, soziale Integration und Inklusion, soziale Gerechtigkeit, Krisenprävention und Vorsorge, Krisen- und Risikomanagement)

#### *Organisation*

Stärkung von Organisationen zur Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit (Umgang mit Veränderungen und Wandel, veränderten Umweltbedingungen, mit Krisen und Störungen)

#### *Personal*

Arbeitswelt und Beruf

Resilienz aus der Perspektive von Arbeitnehmer\*innen und Unternehmen (Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung, gesunde und gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz)

### 8. Welche Zielgruppen sprechen Sie mit dem Bildungsinhalt Resilienz an?

#### *Individuum*

Verhaltensbezogener Umgang mit übermäßigen Belastungen, Kontrollverlusten, Krisen, Stress und Überforderung (Stress-Management, Achtsamkeitstraining, körperliche und mentale Entspannungsübungen, Yoga, Meditation...), Bildungsmaßnahmen zur Förderung der psychischen und körperlichen Gesundheit und Gesunderhaltung

#### *Familien*

Stärkung von gruppenbezogenen Kompetenzen des Systems Familie (Familienaufstellungen etc.), Empathie, Geduld und Offenheit in der Kindererziehung, Gleichwürdigkeit, Verlässlichkeit und Integrität, Resilienz-fördernde Erziehung

*Organisationen*

Resiliente Organisation, Management von Zukunftsfähigkeit und nachhaltiger Entwicklung, Umgang mit Krisen und disruptiven Störungen und Entwicklungen, gesellschaftlicher Wandel und Umbrüche, Nachhaltigkeitswende, Management von Transformationsprozessen

*Arbeitswelt und Beruf*

Resilienz aus der Perspektive von Arbeitnehmer\*innen und Unternehmen (Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung, gesunde und gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz, Multiplikator\*innen in Bildung, Weiterbildung und Beratung)

**9. Welche Bildungsformate setzen Sie zum Thema Resilienz ein?**

- Bildungsurlaube
- Kompaktworkshops
- fortlaufende Kursangebote
- Informationsveranstaltungen
- Längerfristige berufliche Fortbildung/Qualifizierung
- sonstige

**10. Welche Ziele/Kompetenzentwicklungen werden mit Ihren Resilienzangeboten angestrebt?**

---

**11. Welche Unterstützungsangebote für Aktivitäten zur Stärkung von Resilienz benötigen Sie in Ihrer Einrichtung?**

---

**12. Was ist Ihnen sonst noch zum Thema Resilienz wichtig?**

---

## **Herausgebende Organisation**

Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V.  
Huckarder Straße 12  
44147 Dortmund  
Tel.: 0231 70064-04  
www.guetesiegelverbund.de  
E-Mail: info@guetesiegelverbund.de

Das Projekt wurde vom 01.03.2023 -  
29.02.2024 durchgeführt.

Stand: 02/2024

## **Gestaltung**

fyschdesign | Steffy Schüller

## **Autor\*innenteam des Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V.**

Boden, Günter |  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter

Klawe, Marita |  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin

## **Unter Mitwirkung von**

Christel Fissahn  
Martin Menacher  
Marina Scheffler

## **Bildnachweise**

Titel: Pixabay jessicakwok, S. 4: Pixabay HeungSoon, S. 8: bogdanchr Pixabay,  
S. 11: Taoyuetong Pixabay, S. 18: jaclynnbryan Pixabay, S. 23: 165106 Pixabay ,  
S. 29: klickblick Pixabay, S. 33: jhenning Pixabay, S. 36: Ralphps\_Fotos Pixabay



Weiternutzung als OER ausdrücklich erlaubt: Dieses Werk und dessen Inhalte sind - sofern nicht anders angegeben - lizenziert unter CC BY-SA 4.0. Nennung gemäß TULLU-Regel bitte wie folgt: „Resilienz fördern“ vom Gütesiegelverbund Weiterbildung, Lizenz: CC BY-SA 4.0. Die in der Broschüre genutzten Bilder sind von der CC-Lizenz ausgenommen.

Der Lizenzvertrag ist hier abrufbar:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Das Werk ist online verfügbar unter: [guetesiegelverbund.de](http://guetesiegelverbund.de)