betterplace LAB

Mit Kollaboration auf dem Weg zur resilienten und lernenden Organisation

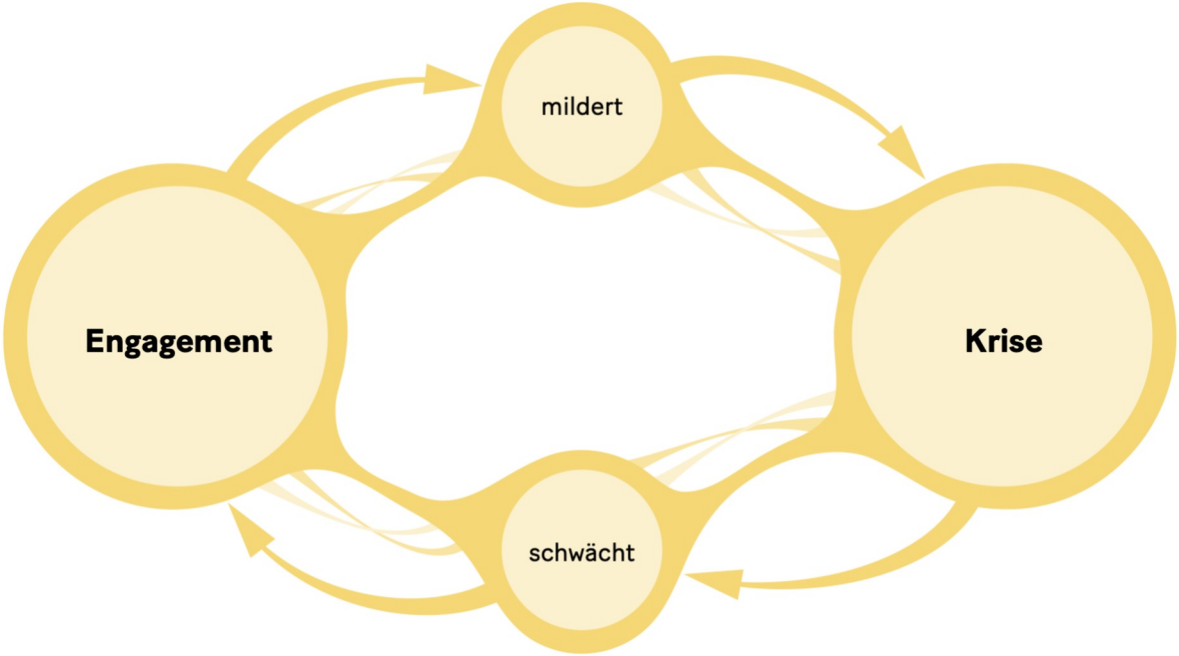
bagfa-Arbeitsforum
17. November 2025

Dr. Josefa Kny

Die Rollen der Zivilgesellschaft

Zivilgesellschaft ist eine wertvolle *Krisenreaktionsressource* und Wissensträgerin für eine soziale Transformation.

Gleichzeitig ist die Zivilgesellschaft selbst *von Krisen betroffen*.



Grundlagen

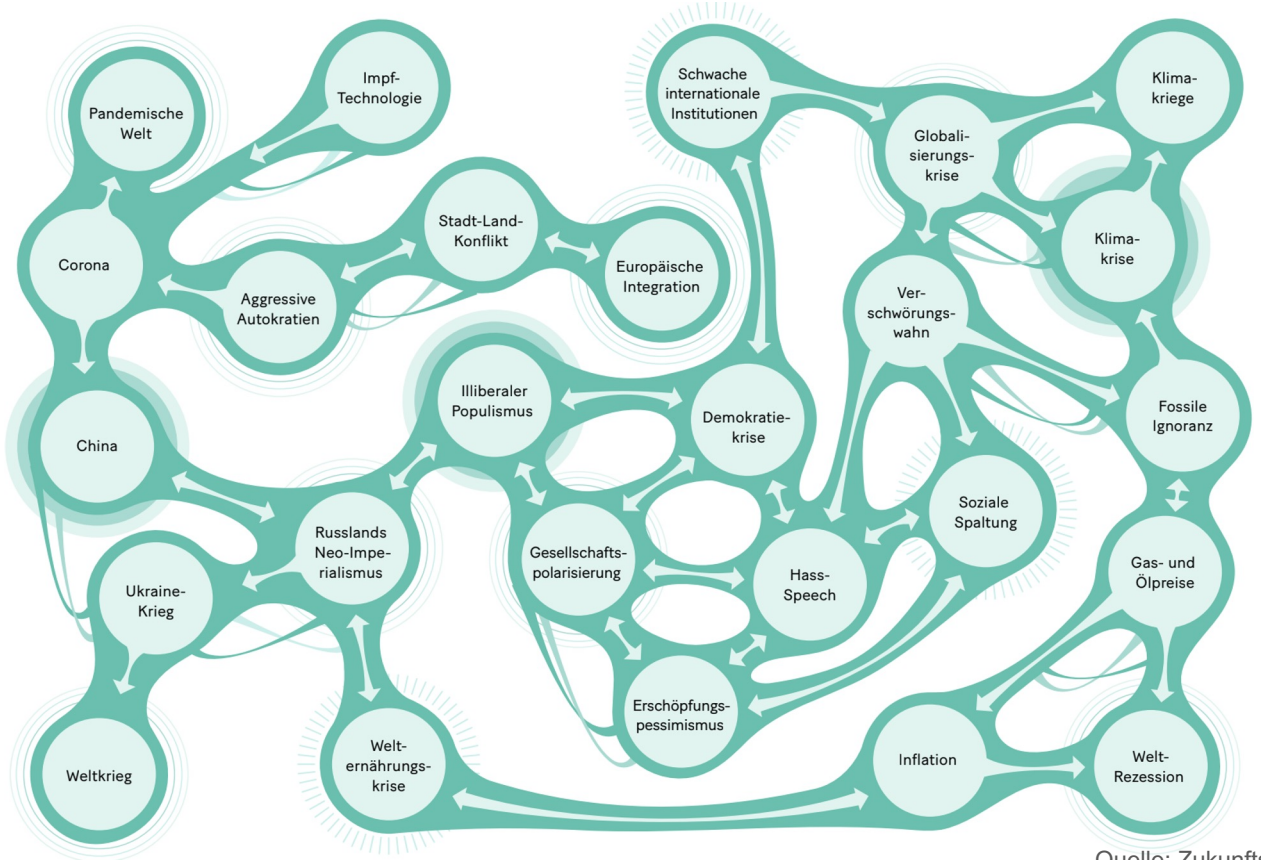
NICHT
KLEIN-
ZUKRISEN
Was die Zivilgesellschaft
resilient macht

Resilienzkulturen
Was Non-Profit- und For-Profit-Organisationen im
Umgang mit Krisen voneinander lernen können
Autor*innen: Dr. Josefa Kny, Franka Scheffel, Stephan Peters
betterplace lab
Redaktion: Barbara Djassi
randstad stiftung
impulse für unsere
arbeitskultur

DIE
META-
KRISE
Wie die Zivilgesellschaft zur
gesellschaftlichen Resilienz beiträgt

betterplace
LAB
GEMEINSAM
WIRKSAM
Ein Reflexionsleitfaden für
gelingende Kollaboration

Welt der verflochtenen Krisen



Quelle: Zukunftsinstitut (2022)

Welt der verflochtenen Krisen

Persönliche Krisen
(wie ein schwerer Unfall oder Burn-out-Syndrom)

führen zu

organisationalen Krisen
(wie ein Ausfall von Schlüsselpersonen)

führen zu

gesellschaftlichen Krisen
(wie eine überlastete soziale Infrastruktur)

Resilienz

Quelle: Kny et al. 2024

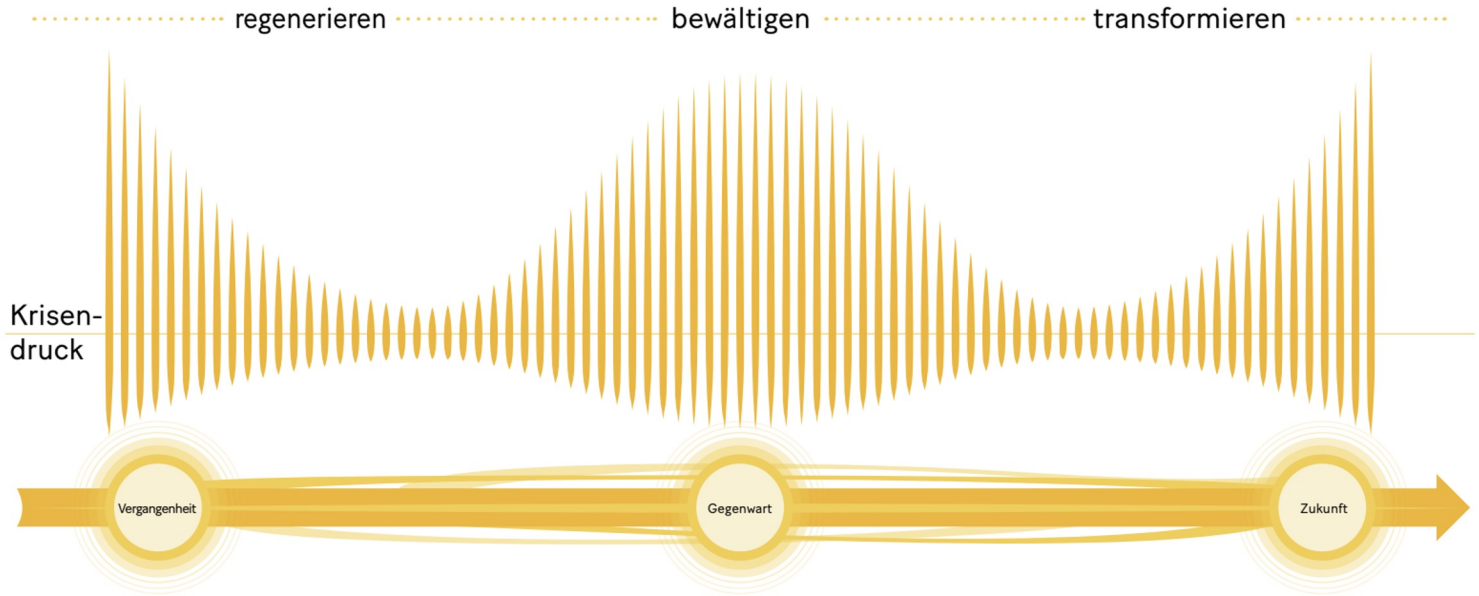
Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen

(Organisationale) Resilienz ist die **erlernbare Fähigkeit** einer Organisation, einen Umgang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.
Dabei spielen verschiedene Elemente zusammen: Auf Grundlage ihrer **jeweiligen Ressourcen** auf den Ebenen der e**inzelnen Personen (individuell)**, deren **Zusammenwirken (intersubjektiv)** sowie der **Organisation selbst (strukturell)** ist die Organisation imstande, kontextspezifische Handlungsstrategien auszuwählen, um mit der jeweiligen Krise umzugehen.

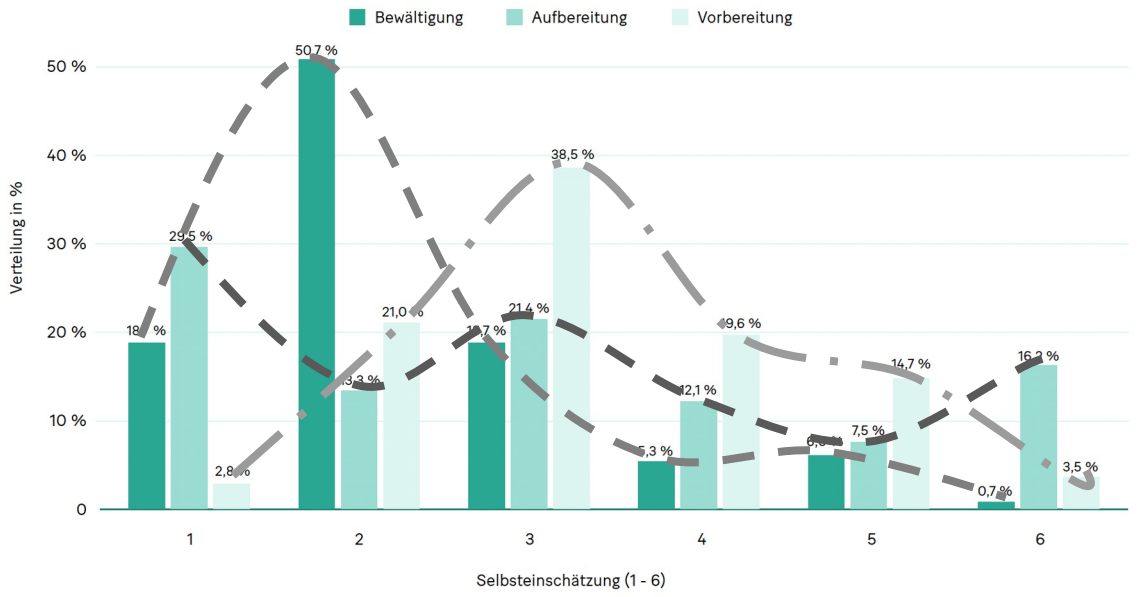
(Hoffmann 2017, Roth et al. 2021)

Die Resilienz einer Organisation ist NICHT die Summe der individuellen Resilienzen!

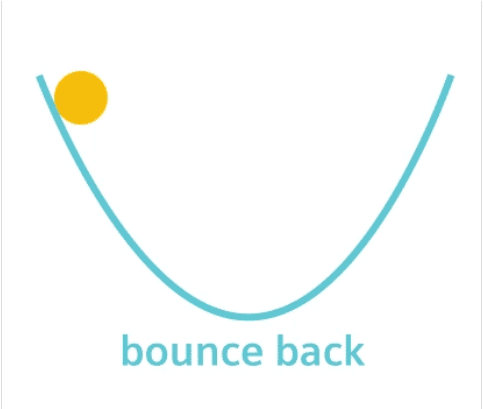
Zeitebenen der Resilienz

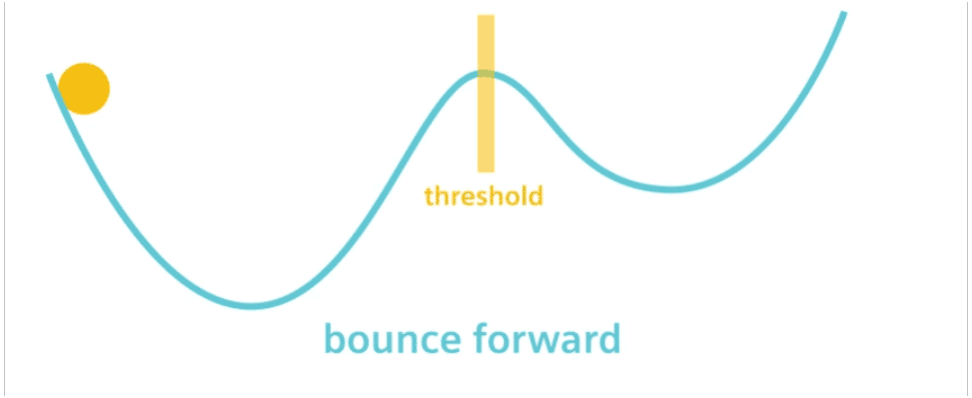


Resilienz-Selbsteinschätzung zivilgesellschaftlicher Organisationen



Zielrichtungen von Resilienz



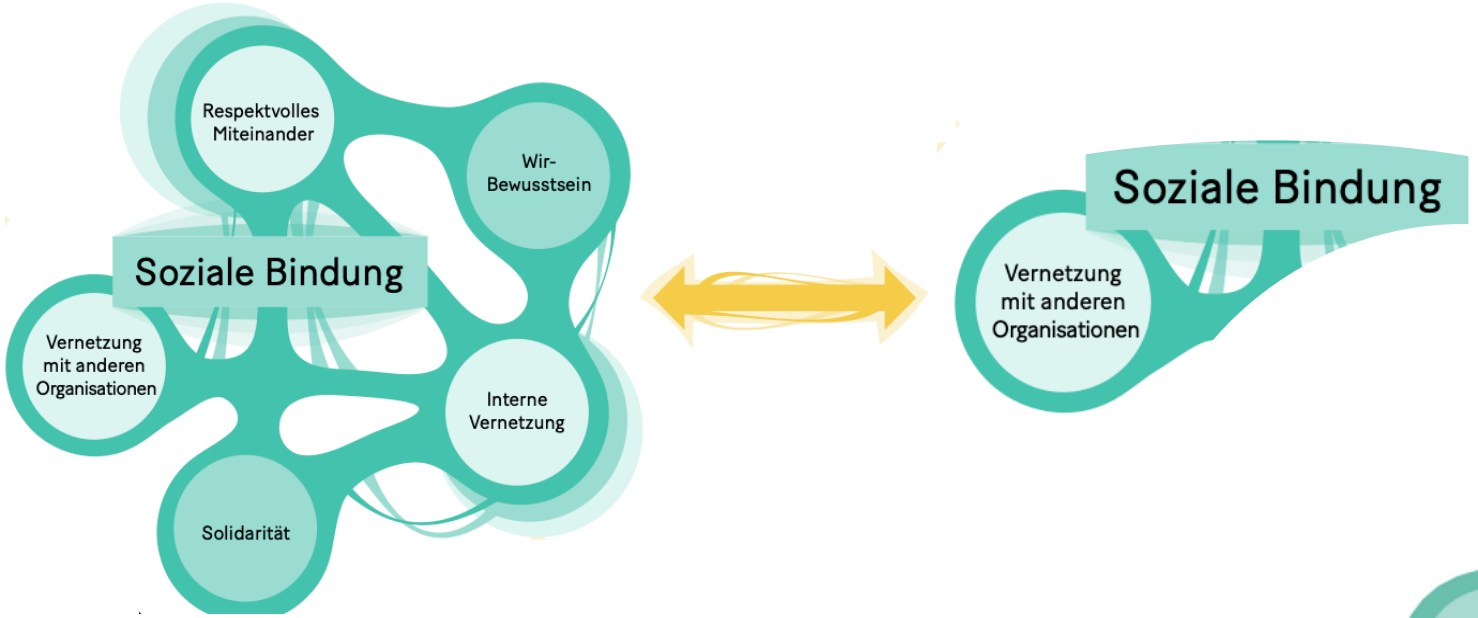


in der Krise Möglichkeiten zum *Selbsterhalt* finden

in der Krise *neue Antworten* auf die Krise finden

Resilienzressourcen-Cluster

Kollaboration als Resilienzressource



Fokus: Kollaboration

betterplace LAB

Was ist Kollaboration?

Kollaboration bezieht sich allgemein auf die **Zusammenarbeit** zwischen Organisationen, um in einem **ko-kreativen** Prozess **gemeinsame Ziele** zu erreichen. Dabei handelt es sich oft um eine flexible und nicht formal verankerte Zusammenarbeit, bei der die Beteiligten ihre **Ressourcen, Wissen oder Fähigkeiten teilen**, um ein bestimmtes Projekt oder eine Aufgabe zu bewältigen.

Kollaboration ist nicht nur eine Methode, sondern eine **Haltung** – etwas, das Räume eröffnet für geteilte Verantwortung, gemeinsame Lernprozesse und kollektive Wirksamkeit.

Warum Kollaboration?

- Wirksamkeit & Effizienz
- Nachhaltigkeit
- Legitimität und systemische Wirkung
- Risikostreuung
- Vielfalt & Innovation
- Gemeinsame Verantwortung
- Ressourcenmobilisierung & -verteilung

Wie gelingt Kollaboration?

Wie gelingt Kollaboration?

Intention

- Kompass und Leitlinie
- mehr oder weniger konkret
- Wichtig: gemeinsam klären & regelmäßig überprüfen

Beteiligte Akteur*innen

- bewusste Vorabklärung
- betroffene Communities einbinden
- Wichtig: hinterfragen, welche Machtdynamiken wirken

Kongruenz

- gemeinsame Überzeugung und Commitment
- Wichtig: Übereinstimmung von Zielen, Prioritäten usw. kontinuierlich im Blick behalten

Wie gelingt Kollaboration?

Verantwortung

- Selbstverantwortung der Gruppe (nicht der Prozessbegleitung!)
- Selbstverortung: Wie geht es mir im Prozess?

Rollenklarheit & Schlüsselpersonen

- Rollen reflektieren und Transparenz herstellen
- Schlüsselrollen bewusst gestalten
- Empfehlung: Prozessbegleitung intern oder extern

Prioritäten & Kapazitäten

- klares Mandat & Ressourcen für Kollaboration
- Wichtig: explizite Vorabklärung und regelmäßige Überprüfung – auch in „Herkunftsorganisationen“

Kollaboationskultur- und kompetenzen

Vertrauen

- psychologische Sicherheit herstellen
- Formate: Check-ins, Feedback-Runden, Werte-Workshops

Haltung & Miteinander

- sich öffnen, gemeinsam reflektieren & lernen
- Konkurrenz erkennen, thematisieren und überwinden

Empathie & Multiperspek-tivität

- gegenseitiges und geteiltes Verständnis entwickeln
- echte Neugier und aktives Zuhören

Beziehungs-pflege

- viele kleine verlässliche Beziehungen und Handlungen
- Formate: informelle Austausch gemeinsam und in kleinen Gruppen

Kollaboration ist kein Selbstläufer…

Sie ist immer auch **Risiko**, im „Sich-Einlassen“ auf die anderen, im „Geben-und-Nehmen“.

Sie ist **energieaufwändig** und verlangt **Aufmerksamkeit**, geteilte Strategie und ein immer wieder neues **Einverständnis** über den gemeinsamen Weg.

Sie ist ein **Balanceakt** und ein **Prozessprinzip** – stetes Werden.

Sie muss **bewusster, langsamer und resilienter** gestaltet werden muss, um zu gelingen.

Warum (trotzdem) Kollaboration?

- Wirksamkeit & Effizienz
- Nachhaltigkeit
- Legitimität und systemische Wirkung
- Risikostreuung
- Vielfalt & Innovation
- Gemeinsame Verantwortung
- Ressourcenmobilisierung & -verteilung

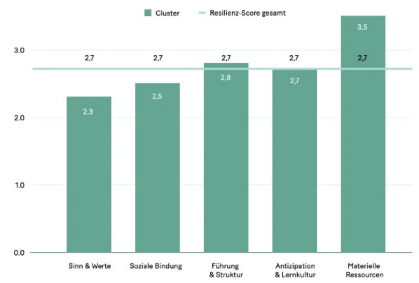
Kollaboration ist eine Zukunftskompetenz!

betterplace-lab.org/leitfaden_kollaboration

Ein guter Umgang mit Krisen ist nicht mit einem Impuls abgehakt.

Das betterplace lab unterstützt dabei, handlungsfähig zu bleiben.

- **Workshops & Begleitprogramme** für Teams und Netzwerke
- **Resilienz-Score:** erprobtes Umfrageformat zum Umgang mit Krisen
- **Beratung**: Entwicklung bedarfsorientierter Maßnahmen zur Resilienzstärkung für Führungskräfte, Teams und Organisationen



Durchschnittlicher Resilienz-Score bei 202 befragten Organisationen (Schulnote)

Danke! ❤️

Mach jetzt den Online-Test!

SCAN ME

Dr. Josefa Kny – josefa.kny@betterplace-lab.org