

QE-BRIEFING NR. 3 (JUNI 2026)

Selbstführung & Resilienz

Sondervorhaben Fachstelle Qualität (FSQ)

im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



INHALT DES QE-BRIEFINGS NR. 3 (Juni 2026)

1.	Editorial	1
2.	Impulse.....	2
3.	Interview: „Unsicherheit ist Dauerzustand“	3
4.	Anregung aus der NPO-Praxis zu Selbstführung & Resilienz	6
5.	Hinweise & Ausblick auf die nächste Ausgabe	8
6.	Impressum	9

1. Editorial

Liebe Leser*innen,

in Zeiten des Umbruchs, der Neuverhandlung früherer Gewissheiten und der Gleichzeitigkeit teils widersprüchlicher Entwicklungen braucht es einen inneren Kompass. Im Arbeitskontext hört man hierzu manchmal den Begriff der „Selbstführung“. An anderen Stellen, gerade wenn es um die Bewältigung des aktuellen Jahrzehnts der *Polikrisen* geht, fällt der Begriff „Resilienz“. Wir glauben, dass beides zusammengehört und dass Selbstführung mehr als Management und Resilienz mehr als Abwehrbereitschaft ist.

Teams aus NPO in der Demokratiewerk sind dabei in dreifacher Weise gefordert: Ihre Projektvorhaben beschäftigen sich mit Anliegen der Bildung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention, die in krisenhaften Zeiten unsere Resilienz auf **persönlicher, organisationaler** und **gesellschaftlicher** Ebene betreffen. Nicht jedes Projekt kann und soll auf jeder dieser Ebenen gleichermaßen wirken und doch müssen alle drei stets mitbedacht werden. Für Projektverantwortliche ist das herausfordernd, manchmal bis an den Rand der Erschöpfung.

Wenn die wahrgenommene Selbstwirksamkeit schwindet oder sich Umfeldbedingungen ändern, kann es sinnvoll sein, sich auf bestimmte Einflussbereiche, Potenziale und Beziehungen zu besinnen. Unser Pool-Mitglied Oliver Schwenner erläutert dies anhand des Konzepts „Resilienzkompass“, über das Sie im Interview in Kapitel 3 mehr erfahren. Flankiert wird dieses wie immer von Impulsen aus dem Arbeitsfeld Demokratie sowie einem Beispiel gelungenen Praxistransfers.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen der dritten Ausgabe!

Herzliche Grüße

Ihre Fachstelle Qualität im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

2. Impulse

In der Demokratiewerkarbeit sind Selbstführung und Resilienz wichtige Grundlagen, um handlungsfähig zu bleiben. Sie unterstützen dabei, mit komplexen Anforderungen, Unsicherheiten und Belastungen bewusst umzugehen. Die folgenden Impulse greifen praxisnahe Methoden, Ansätze und Perspektiven auf.

UNSIHERHEITEN EINORDNEN

Selbstführung in der Demokratiewerkarbeit setzt voraus, eigene Reaktionen auf Ambivalenz, Konflikte und offene Zukunftsfragen wahrzunehmen. Die [Handreichung „Resilient!“](#) des Bundesausschusses Politische Bildung (bap) greift mit Ambiguitätstoleranz, Konfliktfähigkeit, Utopiekompetenz und Resilienz zentrale Fähigkeiten auf, um Unsicherheit nicht nur auszuhalten, sondern gestaltbar zu machen.

SELBSTFÜHRUNG GESTALTEN

Selbstführung meint, den Arbeitsalltag bewusst zu strukturieren, Prioritäten zu klären und Handlungsspielräume aktiv zu nutzen. Gerade in dynamischen Projektkontexten helfen kleine Routinen: Fokuszeiten, klare Kommunikationszeiten, Pausen, Grenzschnale und kurze Reflexionsfragen. Der [INQA-Leitfaden „New Work in systemrelevanten Bereichen“](#) zeigt, dass resiliente Arbeit durch Führung, Zusammenarbeit, Gesundheit und Sinnstiftung gestärkt wird.

RESILIENZ WEITERENTWICKELN

Resilienz ist mehr als persönliche Widerstandskraft, sie entsteht auch in Teams, Organisationen und Netzwerken. Die [DSEE-/betterplace-lab-Studie „Die resiliente Zivilgesellschaft“](#) beschreibt zentrale Ressourcen: Sinn und Werte, soziale Bindung, Führung und Struktur, Antizipation, Lernkultur und materielle Absicherung. Für die Demokratiewerkarbeit wird Belastbarkeit so als gemeinsame Entwicklungsaufgabe sichtbar.

3. Interview: „Unsicherheit ist Dauerzustand“

Oliver Schwenner arbeitet als selbstständiger Berater, Supervisor und Coach in Köln. Ein besonderer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf Stressbewältigung, Resilienz und der Gestaltung tragfähiger Zusammenarbeit. Für die FSQ setzte er in diesem Jahr den Kompaktworkshop „Teamresilienz: Zusammenarbeit in unsicheren Zeiten“ für Mitarbeitende in Innovationsprojekten um.

Foto: © privat



FSQ: In vielen Projekten und Teams im Kontext der Demokratiearbeit spielt Unsicherheit inzwischen eine zentrale Rolle, etwa durch sich verändernde Rahmenbedingungen und damit weniger planbaren Zukunftsaussichten. Was macht diese Form von Unsicherheit aus deiner Sicht besonders herausfordernd für Zusammenarbeit?

Oliver Schwenner: Die besondere Herausforderung besteht darin, dass Unsicherheit für viele Teams vom Ausnahmezustand zum Dauerzustand geworden ist. Offene Fragen zu Finanzierung, politischen Entwicklungen oder Projektperspektiven erschweren langfristige Planung und Orientierung.

Aus systemischer Sicht wirkt Unsicherheit dabei nicht nur auf Einzelpersonen, sondern auf das gesamte Team. Menschen reagieren unterschiedlich: Manche suchen schnelle Entscheidungen, andere wünschen sich zunächst mehr Informationen. Diese unterschiedlichen Bewältigungsstrategien können zu Missverständnissen führen.

Hinzu kommt, dass Demokratiearbeit oft eng mit persönlichen Werten verbunden ist. Deshalb betreffen Unsicherheiten häufig nicht nur organisatorische Fragen, sondern auch Sinn, Wirkung und Motivation. Umso wichtiger sind Räume, in denen Unsicherheit gemeinsam reflektiert werden kann, statt sie individuell bewältigen zu müssen.

FSQ: In deinem Kompaktworkshop wurde deutlich, dass Teams in der Demokratiearbeit fachlich, organisatorisch und emotional unterschiedliche Anforderungen erleben und bestimmte Belastungen tendenziell als problematischer empfunden werden als andere. Woran liegt das?

Oliver Schwenner: Aus meiner Sicht spielen dabei drei Faktoren eine wichtige Rolle.

Erstens geht es um das Erleben von Einflussmöglichkeiten. Belastungen werden häufig besser bewältigt, wenn Menschen das Gefühl haben, selbst etwas gestalten oder verändern zu können. Schwieriger werden Situationen, die als wenig beeinflussbar wahrgenommen werden. Gerade im Kontext von Förderlogiken, politischen Entwicklungen oder gesellschaftlichen Konflikten erleben viele Teams Grenzen ihrer Steuerungsmöglichkeiten. Das kann das Belastungserleben verstärken.

Zweitens spielt die emotionale Dimension eine große Rolle. Demokratiearbeit findet häufig in gesellschaftlichen Spannungsfeldern statt. Mitarbeitende begegnen Polarisierung, Anfeindungen, Konflikten oder belastenden gesellschaftlichen Entwicklungen. Solche Erfahrungen berühren oft persönliche Werte und Überzeugungen. Dadurch entsteht eine andere Qualität von Belastung als beispielsweise bei rein organisatorischen Herausforderungen.

Drittens ist die soziale Verarbeitung entscheidend. Teams unterscheiden sich darin, wie offen über Belastungen gesprochen werden kann. Manche Gruppen verfügen über eine Kultur, in der Unsicherheiten, Fehler oder Überforderung thematisiert werden dürfen. Andere erleben eher den Anspruch, jederzeit leistungsfähig und handlungsorientiert zu bleiben. Dabei zeigt sich häufig, dass Belastungen weniger durch ihre Existenz problematisch werden als durch fehlende Möglichkeiten, gemeinsam darüber zu reflektieren.

FSQ: Resilienz wird häufig als individuelle Fähigkeit verstanden. Du arbeitest dagegen mit einem stärker teambezogenen Verständnis. Was bedeutet „Teamresilienz“ konkret?

Oliver Schwenner: Das stimmt, Resilienz wird oft als Eigenschaft einzelner Personen verstanden. In komplexen Arbeitsfeldern entsteht Widerstandskraft jedoch vor allem im Miteinander. Teamresilienz beschreibt die Fähigkeit eines Teams, auch unter schwierigen Bedingungen handlungs-, lern- und kooperationsfähig zu bleiben und sich immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Ich arbeite dabei gerne mit dem Resilienzkompass¹, der vier zentrale Dimensionen resilienter Teams beschreibt:

- **Spirit:** Resiliente Teams verfügen über eine gemeinsame Identität, ein verbindendes Ziel und ein Gefühl von Zusammenhalt, das auch in herausfordernden Zeiten Orientierung gibt.
- **Zusammenspiel:** Sie gestalten ihre Kommunikation, Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse bewusst, sodass Klarheit, Verlässlichkeit und Effizienz entstehen.
- **Beziehungen:** Sie pflegen tragfähige Beziehungen und schaffen einen konstruktiven Umgang mit Emotionen, Spannungen und Konflikten.
- **Persönliche Potenziale:** Sie fördern Eigenverantwortung, Motivation und die Bereitschaft jedes Einzelnen, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

¹ Rolfe, Mirjam. Positive Psychologie und organisationale Resilienz, 2019. S. 199-244.

Teamresilienz bedeutet, Belastungen in diesen vier Bereichen frühzeitig wahrzunehmen, offen anzusprechen und gemeinsam hilfreiche Antworten darauf zu finden. Resiliente Teams zeichnen sich durch Vertrauen, gegenseitige Unterstützung und die Fähigkeit aus, unterschiedliche Perspektiven produktiv zu nutzen.

Aus systemischer Sicht ist Teamresilienz keine feste Eigenschaft, die ein Team besitzt oder nicht besitzt. Sie entsteht fortlaufend durch Kommunikation, Reflexion und die Art und Weise, wie Menschen Herausforderungen gemeinsam bewältigen.

FSQ: Ein wichtiger Aspekt von Resilienz ist der Umgang mit Ressourcen wie kollegialer Unterstützung, Lösungsorientierung oder einer konstruktiven Haltung gegenüber Herausforderungen. Was hilft Teams dabei, solche Ressourcen im Alltag zu aktivieren?

Oliver Schwenner: Ressourcen sind meist bereits vorhanden. Die Herausforderung besteht darin, sie im Alltag bewusst wahrzunehmen und zu nutzen. Gerade unter Druck richtet sich die Aufmerksamkeit häufig auf Probleme, während Stärken und Erfolge in den Hintergrund treten.

Hilfreich sind regelmäßige Reflexionsräume mit Fragen wie: „Was hat uns zuletzt unterstützt?“, „Was funktioniert bereits gut?“ oder „Was brauchst du, um wirksam zu bleiben?“ Solche Gespräche fördern die Wahrnehmung vorhandener Kompetenzen.

Ebenso wichtig sind vertrauensvolle Beziehungen sowie eine achtsame und lösungsorientierte Gesprächskultur. Teams stärken ihre Resilienz, wenn sie neben Herausforderungen auch Handlungsmöglichkeiten und kleine Fortschritte in den Blick nehmen.

Ich empfehle Teams kurze Austauschrunden von 15 bis 20 Minuten, in denen über Belastungen, hilfreiche Strategien und gemeinsame Erfolge gesprochen wird. Ergänzend können kleine Rituale wirken, etwa ein Check-in zu Beginn von Meetings oder eine kurze Erfolgsrunde zum Abschluss. Auch ein bewusster Umgang mit Emotionen und Konflikten ist wichtig. Teams profitieren von einer Kultur, in der Spannungen frühzeitig angesprochen werden können, bevor sie sich verfestigen.

FSQ: Wenn Du auf deine Erfahrungen aus der Arbeit im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ schaust: Welche kleine Veränderung kann bereits einen spürbaren Unterschied für die Zusammenarbeit in unsicheren Zeiten machen?

Oliver Schwenner: Eine kleine Veränderung mit großer Wirkung besteht darin, regelmäßige Momente gemeinsamer Reflexion in den Arbeitsalltag zu integrieren.

In vielen Teams dominiert das operative Geschäft. Gerade in unsicheren Zeiten fehlt dadurch oft die Gelegenheit, innezuhalten und die Zusammenarbeit selbst in den Blick zu nehmen.

Bereits kurze Fragen wie „Was hat uns zuletzt als Team unterstützt?“ oder „Was sollten wir beibehalten?“ können die Aufmerksamkeit auf Ressourcen und gemeinsame Stärken lenken.

Ebenso hilfreich ist es, Erfolge bewusst sichtbar zu machen. In vielen Projekten folgt auf einen erreichten Meilenstein direkt die nächste Aufgabe. Motivation entsteht jedoch häufig dort, wo Fortschritte wahrgenommen und gewürdigt werden. Das kann ein gemeinsames Erfolgsboard sein, ein „Erfolg des Monats“ oder eine kleine Anerkennung im Teammeeting.

Aus meiner Erfahrung stärkt dies das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Zusammenhalt. Die Unsicherheit verschwindet dadurch zwar nicht, aber Teams erleben sich stärker als aktive Gestalter ihrer Zusammenarbeit – und genau das kann in herausfordernden Zeiten einen entscheidenden Unterschied machen.

FSQ: Lieber Oliver, wir danken Dir für das Gespräch!

4. Anregung aus der NPO-Praxis zu Selbstführung & Resilienz

Resilienz und Selbstführung als Qualitätsdimension

Veränderungen, Unsicherheit und hohe Anforderungen prägen die Demokratiewerkarbeit. Innovationsprojekte und die Kooperationsverbände sowie Fachorganisationen bewegen sich in komplexen Konstellationen: Sie entwickeln neue Ansätze, arbeiten in Netzwerken und müssen zugleich Qualität, Wirkung und Transfer sicherstellen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Selbstführung und Resilienz dazu beitragen können, unter solchen Bedingungen handlungs-, lern- und beziehungsfähig zu bleiben.

Ein praxisnahes Beispiel bietet die Publikation [„Resilienz im Blick. Arbeitsmaterial für den pädagogischen Alltag“](#) der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS), die Teil des Kooperationsverbundes Demokratiebildung im Kindesalter ist. Das Material verbindet theoretische Grundlagen mit konkreten Reflexions- und Analyseimpulsen für Teams. Auch wenn es aus dem pädagogischen Kontext stammt, sind zentrale Perspektiven und Ansätze auf die Demokratiewerkarbeit übertragbar, insbesondere dort, wo Teamarbeit, Organisationsentwicklung und Selbststeuerung im Fokus stehen.

Im Kern versteht die Publikation Resilienz nicht als individuelle Eigenschaft, sondern als entwickelbare Fähigkeit im Zusammenspiel von Person, Team und Organisation. Dieser systemische Blick ist besonders relevant, denn Organisationen und Netzwerke können aktiv Bedingungen gestalten, die Stabilität, Selbstwirksamkeit und gemeinsames Lernen fördern.

Es werden verschiedene Dimensionen der Resilienzentwicklung, u. a. Sinn- und Werteorientierung, Wir-Kultur, Selbstwirksamkeit, Selbst- und Fremdwahrnehmung, Selbststeuerung sowie Stress- und Problembewältigung beschrieben. Für die Praxis in einem „Demokratie leben!“-Projekt lassen sich daraus zentrale Reflexionsfragen ableiten: Welche gemeinsamen Werte tragen unsere Zusammenarbeit? Wo erleben wir Wirksamkeit? Und wo benötigen wir mehr Klarheit oder Gestaltungsspielraum?

Besonders für Selbstführung sind Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung, Achtsamkeit und der Umgang mit Belastung relevant. Diese Aspekte eröffnen Zugänge zu Fragen, die im Projektalltag oft zu kurz kommen: Wie erkennen wir Überlastung frühzeitig? Wie gehen wir mit widersprüchlichen Anforderungen um? Welche Routinen helfen uns, handlungsfähig zu bleiben? Selbstführung wird damit nicht als individuelles Zeitmanagement verstanden, sondern als bewusste Gestaltung von Handlungsräumen unter Unsicherheit.

Selbstführung im Projektalltag

1. Selbstwahrnehmung als Steuerungsinstrument

Regelmäßige Reflexion von Belastung und Prioritäten ist Teil professioneller Steuerung. Leitfragen können sein: Woran merken wir aktuell Druck oder Überlastung? Wo handeln wir aus Klarheit, wo handeln wir eher reaktiv? Dies unterstützt eine frühzeitige Anpassung, bevor Überlastung strukturell wird.

2. Wir-Kultur als Qualitätsfaktor

Beziehung, Zugehörigkeit und gemeinsame Werte können Resilienz verstärken. Resilienz entsteht nicht isoliert, sondern in der Qualität der Zusammenarbeit. In Projekten mit Kooperationspartner*innen wird deutlich, wie stark gemeinsame Sprache, abgestimmte Erwartungen und verlässliche Kommunikation die Handlungsfähigkeit beeinflussen.

3. Selbststeuerung zwischen Flexibilität und Struktur

Ein zentrales Spannungsfeld der Demokratiearbeit liegt zwischen hoher Anpassungsfähigkeit und dem Bedarf an Verlässlichkeit. Die im Material enthaltenen Reflexionsimpulse zur Selbststeuerung lassen sich nutzen, um Teamroutinen zu überprüfen: Welche Strukturen stabilisieren? Welche Routinen unterstützen Entscheidungsfähigkeit, welche blockieren sie?

Transfer: übertragbare Erkenntnisse und Elemente

Für Innovationsprojekte und die Träger der Kooperationsverbünde lassen sich drei zentrale Grundsätze ableiten:

- **Resilienz als gemeinsame Gestaltungsaufgabe:** Resilienz ist keine individuelle Bringschuld. Sie entsteht dort, wo Organisationen Bedingungen schaffen, die Reflexion, Priorisierung und Lernen ermöglichen – in Strukturen, Kommunikation und Zusammenarbeit.
- **Reflexion systematisch verankern.** Die Impulse lassen sich niedrigschwellig in bestehende Formate integrieren, etwa in Jour fixes, Klausuren oder Retrospektiven. Entscheidend ist nicht die Einführung neuer Formate, sondern die kontinuierliche Verankerung von Reflexionsräumen.
- **Selbstführung als Teil nachhaltiger Projektsteuerung.** Neben Planung und Monitoring ist die Fähigkeit zur situativen Anpassung zentral. Selbstführung stärkt die nachhaltige Steuerung von Projekten, da sie Ressourcenbewusstsein, Priorisierung und Lernfähigkeit unterstützt.

Fazit

„Resilienz im Blick“ zeigt exemplarisch, wie Resilienz systematisch bearbeitbar wird – durch gemeinsame Begriffe, strukturierte Selbstanalyse und konkrete Handlungsschritte. Für die Demokratiewerkarbeit liegt darin ein wichtiger Impuls: Resilienz und Selbstführung sind keine individuellen Optimierungsaufgaben, sondern gemeinsame Gestaltungsaufgaben. Sie stärken nicht nur Einzelpersonen, sondern Teams, Organisationen und die Qualität demokratischer Projektarbeit.

5. Hinweise & Ausblick auf die nächste Ausgabe

In dieser Ausgabe möchten wir Ihnen drei Anregungen zu zum Einstieg ins Themenfeld Resilienz und Achtsamkeit mitgeben:

- **Podcast-Reihe zu Resilienz:** „Wir kriegen die Krise“, so heißt eine Staffel des betterplace lab-Podcasts. Folge 4 beschäftigt sich mit dem Thema „Zivilgesellschaft unter Druck: Wie bleibt sie resilient?“ ([kostenfrei hier anhören](#)).
- **Online-Seminar „Resilienz - Stark sein in stürmischen Zeiten“** von betterplace lab: Kennenlernen und Auseinandersetzung mit Resilienzfaktoren; für die Information zu den nächsten Terminen [hier anmelden](#).
- **Achtsamkeit unter Kolleg*innen:** Alltagskurs „Aufeinander Achten – Der Erste-Hilfe-Kurs für die Seele“ von AufeinanderAchten e. V. Der nächste Kurs findet am 23. und 24.09.2026 von 18-21 Uhr online statt. Sie können sich [hier anmelden](#).

Ausblick

Die nächste Ausgabe unseres QE-Briefings, die am Ende des III. Quartals 2026 erscheinen wird, widmet sich dem Thema KI & Wissensmanagement in NPO. Bleiben Sie also gespannt auf Impulse, Werkzeuge und Praxisstimmen!

6. Impressum

Herausgeberin: Sondervorhaben Fachstelle Qualität (FSQ) im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstraße 6

10117 Berlin

E-Mail: fachstellequalitaet@gsub.de

Autor*innen: Eva Bengert, Larissa Fiedler, Felix Schmitt

Stand der Informationen: 26. Juni 2026

Für inhaltliche Aussagen und Meinungsäußerungen tragen die Publizierenden dieser Veröffentlichung die Verantwortung.

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Demokratie **leben!**