



# NICHT KLEIN- ZUKRISEN

Was die Zivilgesellschaft  
resilient macht



# Abstract

Das omnipräsente Schlagwort Resilienz gilt als Superkraft für einen gelingenden Umgang mit Krisen. In der Bewältigung gesellschaftlicher Krisen ist die Zivilgesellschaft eine wesentliche Akteurin. Zugleich ist sie aufgrund ihrer häufig finanziell prekären Bedingungen selbst krisenanfällig.

Ziel dieser Studie ist es daher, ein besseres Verständnis für die Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen zu gewinnen. Organisationen sind eine wesentliche Systemgröße für zivilgesellschaftliches Handeln und für die Entwicklung von Resilienz, denn in ihnen kommen Menschen zusammen, um Sicherheit, Selbstwirksamkeit und Sinn zu erleben.

Die Studie entwickelt literaturbasiert eine handhabbare Definition von organisationaler Resilienz und identifiziert ein umfassendes Set an Resilienzressourcen. Zudem schafft sie auf Grundlage einer empirischen Umfrage einen ersten Überblick über die Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland.

## Definition

Organisationale Resilienz ist die erlernbare Fähigkeit einer Organisation, einen Umgang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben. Sie speist sich aus verschiedenen Ressourcen auf den Ebenen der einzelnen Personen, deren Zusammenwirken sowie der Organisation selbst.

## Resilienzressourcen

Die 25 in dieser Studie identifizierten Resilienzressourcen werden in die übergeordnete Cluster „Sinn und Werte“, „Soziale Bindung“, „Führung und Struktur“, „Antizipation und Lernkultur“ sowie „Materielle Ressourcen“ zusammengefasst.

## Stärken & Schwächen

Die Umfrageergebnisse zeigen: Stärken der Zivilgesellschaft sind insbesondere ein ausgeprägtes Sinn- und Werteverständnis sowie belastbare soziale Beziehungen in Organisationen. Defizite bestehen tendenziell mit Blick auf die Verankerung dezentraler Führungskonzepte sowie einer Praxis des Lernens und Vorausschauens mit Blick auf zukünftige Entwicklungen. Die Studie offenbart eine Kluft hinsichtlich der materiellen Ressourcen: Je besser die Ausstattung einer Organisation, desto besser wird die Fähigkeit bewertet, Krisen zu bewältigen. Doch selbst Organisationen, die Krisen erfolgreich bewältigt haben, schätzen ihre Finanzlage als relativ schlecht ein.

## Unterschiede

Auffälligkeiten zeigen sich mit Blick auf die Organisationsgröße, wobei kleinere Organisationen aufgrund ihrer höheren Flexibilität besser abschneiden als größere. Tentativ offenbart sich zudem eine höhere Resilienz ehrenamtlich geführter Organisationen in Bezug auf eine agile Führung und aktive Lernkultur.

## Gesamtbewertung

Insgesamt ergibt sich gemäß Schulnotensystem ein sogenannter Resilienz-Score von 2,7 als Mittelwert aller Resilienzressourcen und befragten Organisationen. Die Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen kann damit als „voll befriedigend“ betrachtet werden, jedoch mit deutlichem Verbesserungspotenzial.

Aus der Studie lassen sich sowohl Empfehlungen zur Resilienzstärkung in der zivilgesellschaftlichen Praxis, die in einem Leitfadens festgehalten werden, als auch weitere Forschungsfragen ableiten, die u. a. die Unterschiede in der Resilienz einzelner Wirkungsbereiche sowie gelingende Resilienzroutinen fokussieren.

# Glossar

## Einige zentrale Begriffe dieser Studie im Überblick.

Sie fassen z.T. unsere Erkenntnisse zusammen oder sollen das Leseverständnis erleichtern.

### **Krise**

Eine Krise ist eine nicht-intendierte Abweichung von der Normalität. Durch Umweltveränderungen geraten bisherige Routinen und Regeln, gewohnte Handlungsformen, Denkweisen, Strukturmuster und Ordnungssysteme an die Grenzen ihrer Funktionalität. Es entsteht Veränderungsdruck für ein System (z. B. ein Individuum oder eine Organisation), Entscheidungen müssen gefällt werden. Da der Ausgang von Krisen oftmals offen und ihre Ursache meist vielschichtig ist (vgl. Polykrise, Metakrise, s. Kap. 1), produzieren Krisen Momente der Unsicherheit und Ungewissheit (Steg 2020).

### **Resilienz**

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems (z. B. einer Organisation), adäquat auf Rückschläge zu reagieren, indem es sich an neue Rahmenbedingungen anpassen kann (Block et al. 2021). Diese Anpassung kann ad hoc auf eine aktuelle Krise geschehen (Reaktion), aber auch in Antizipation kommender Krisen (Transformation) sowie zur Aufarbeitung vergangener Krisen (Heilung).

### **Organisationale Resilienz**

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 einzelnen 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 2020).

### **Resilienzressourcen**

Resilienzressourcen sind Fähigkeiten, Praktiken und Rahmenbedingungen, die im Zusammenspiel wesentlich die Resilienz einer Organisation bestimmen. Sie sind zu einem gewissen Grad erlern- oder erarbeitbar und besitzen sowohl eine individuelle als auch kollektive Dimension. Zu den Resilienzressourcen zählen beispielsweise Wir-Bewusstsein, Optimismus und adaptive Führung.

## **Resilienzressourcen-Cluster**

Die Resilienzressourcen lassen sich zu fünf unterschiedlichen inhaltlichen Clustern zusammenfassen und gliedern: Sinn und Werte, soziale Bindung, Führung und Struktur, Antizipation und Lernkultur sowie materielle Ressourcen.

## **Resilienz-Score**

Der Resilienz-Score ist eine für diese Studie entwickelte Kennzahl, die die durchschnittliche organisationale Resilienz quantifiziert. Pro Organisation ergibt sich ihr individueller Resilienz-Score als Abschneiden in den Resilienzressourcen-Clustern. Der Mittelwert aus allen individuellen Resilienz-Scores ergibt wiederum den Resilienz-Score des Samples und damit eine erste Orientierung für die Frage: Wie resilient sind zivilgesellschaftliche Organisationen?

## **Zivilgesellschaft**

Die Zivilgesellschaft umfasst die Gesamtheit des Engagements der Menschen – zum Beispiel in Vereinen, Verbänden und vielfältigen (unorganisierten und spontanen) Formen von Initiativen und sozialen Bewegungen (BMZ 2022). In Abgrenzung von Staat und Wirtschaft zeichnet sich die Zivilgesellschaft durch Freiwilligkeit und Gemeinwohlorientierung aus, sie übernimmt keine staatlichen Aufgaben und hat keine Gewinnabsichten. Sie erhöht das soziale Kapital in der Gesellschaft.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Glossar</b>	<b>1</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Krise – Paradigma unserer Zeit</b>	<b>5</b>
• Wann ist eine Krise eine Krise?	5
• Aus der Systemtheorie: Krisen als Information	7
• Krise, Polykrise, Permakrise oder Metakrise?	7
<b>3. Zivilgesellschaft in der Krise – eine Doppelrolle</b>	<b>10</b>
• Zivilgesellschaft als Krisendämpfer	10
• Zivilgesellschaft unter Druck	11
<b>4. Resilienz – Zukunftskompetenz statt Gummiwort</b>	<b>13</b>
• Resilienz als Frage der Macht	16
• Wer oder was kann resilient sein?	16
<b>5. Resilienz in Organisationen – mit vereinten Kräften gegen Krisen</b>	<b>18</b>
<b>6. Methodik und Stichprobe</b>	<b>2</b>
• Stichprobe	3
<b>7. Die Resilienz-Selbsteinschätzung</b>	<b>7</b>
<b>8. Die Resilienzressourcen</b>	<b>11</b>
• Organisationspsychologische und -kulturelle Resilienzressourcen	12
• Greifbare Resilienzressourcen	16
<b>8.1 Sinn und Werte</b>	<b>17</b>
<b>8.2 Soziale Bindung</b>	<b>21</b>
<b>8.3 Führung und Struktur</b>	<b>24</b>
<b>8.4 Antizipation und Lernkultur</b>	<b>29</b>
<b>8.5 Materielle Ressourcen</b>	<b>33</b>
<b>9. Der Resilienz-Score</b>	<b>36</b>
• Verteilung der Resilienzressourcen	38
• Resilienzunterschiede	40
<b>10. Fazit</b>	<b>44</b>

Eine Studie des betterplace lab

**Autor\*innen**

Stephan Peters  
Josefa Kny  
Franka Scheffel  
Angela Ullrich

**Redaktion**

Barbara Djassi,  
Christina Wegener

**Layout**

Rico Reinhold

**betterplace lab**

gut.org gGmbH  
betterplace lab  
Schlesische Str. 26  
10997 Berlin

[www.betterplace-lab.org](http://www.betterplace-lab.org)

betterplace

LAB



GEFÖRDERT DURCH  
Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

# 1. Einleitung

Mit Blick auf die letzten Jahre gab es in unserer Organisation vielfältige Umbrüche. Langjährige Mitarbeiter\*innen sind gegangen, Förderzusagen sind weggebrochen, die Corona-Pandemie hat uns ins Homeoffice gezwungen, der Angriffskrieg auf die Ukraine uns genauso neue inhaltliche Forschungsschwerpunkte abverlangt wie das demokratiegefährdende Phänomen der Desinformation. Nicht jede Veränderung führte zu einer Krise, aber immer dann, wenn weitreichende Entscheidungen unausweichlich wurden, um unsere Arbeit und Zweckerfüllung sicherzustellen. Das war herausfordernd und anstrengend. Und so wie dem betterplace lab ging es auch vielen anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen. Knapp über 200 von ihnen konnten wir in unserer Umfrage befragen:

**Wie gelingt Euch der Umgang mit Krisen?**

Wir setzen bei der **organisationalen Resilienz** an. Denn uns geht es mit dieser Studie nicht um die psychische Resilienz des Individuums, sondern um Organisationen als multidimensionale soziale Systeme. In sozialen Organisationen kommen Menschen zusammen, um sich für eine positive Gesellschaftsentwicklung einzusetzen – und dabei Sicherheit, Selbstwirksamkeit und Gemeinschaft zu erleben. Organisationen sind eine wesentliche Größe für die Frage, wie resilient unsere Zivilgesellschaft und damit letztlich auch unsere Gesellschaft ist.

Die Studie gliedert sich in zwei Teile: In den Kapiteln 2 bis 5 legen wir die theoretischen Grundlagen mit Erläuterungen und Definitionen zu den zentralen Konzepten Krise, Zivilgesellschaft, Resilienz und schließlich organisationale Resilienz. Darauf aufbauend analysieren wir in den Kapiteln 6 bis 10

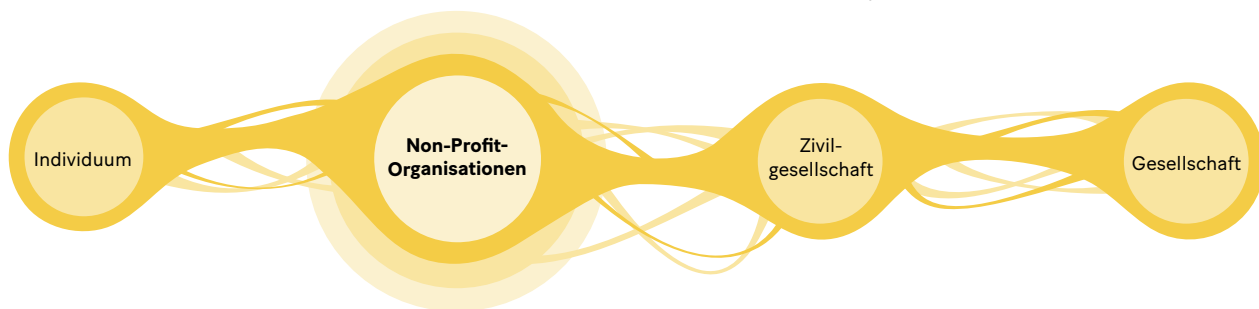


Abb. 1: Fokus dieser Studie – Resilienz von zivilgesellschaftlichen (Non-Profit-) Organisationen

Ziel dieser Studie ist ein besseres Verständnis über Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Was macht Resilienz aus? Wie lässt sie sich konkret fördern? Statt einem Buzzword wollen wir eine handhabbare Definition, statt allgemeiner Phrasen konkrete Ansätze für die Umsetzung, und nicht zuletzt Gewissheit: Wie ist die Zivilgesellschaft angesichts der zahlreichen Krisen unserer Zeit gewappnet? Ist sie im Krisenmodus oder im Krisenbewältigungsmodus? Wie sehr müssen sich die Organisationen um sich selbst kümmern und wie gut können sie sich auf ihre Arbeit fokussieren?

die Ergebnisse unserer Umfrage und präsentieren die **Resilienzressourcen und -Cluster**, aus denen zivilgesellschaftliche Organisationen schöpfen können, wenn sie sich den gegenwärtigen Krisen stellen. Den Stand zivilgesellschaftlicher Organisationen fassen wir am Ende in einem **Resilienz-Score** zusammen. Damit wollen wir einen ersten Einblick in und Überblick über das Thema organisationale Resilienz in der Zivilgesellschaft liefern sowie eine Grundlage für künftige Vergleichbarkeit schaffen. Denn auch unsere Befragung zeigt eines deutlich: Die Krisen werden nicht weniger, wir müssen einen (gesunden) Umgang mit ihnen lernen.

# 2. Krise – Paradigma unserer Zeit

Wir leben beständig in Krisenzeiten. Nach Prisching (1986) ist die Krise die **„Grundstimmung einer Epoche“** und nach Koselleck, Lutz und Rösen (1982) hat sich die Krise **„zur strukturellen Signatur der Neuzeit“** entwickelt.

Doch Krisen sind diskursive und gesellschaftlich konstruierte Phänomene, und das, was als krisenhaft gilt, ist „nicht ein für alle Mal definierbar, sondern abhängig von den jeweiligen Relevanzkriterien, und diese unterliegen historischem Wandel und sind kulturell unterschiedlich“ (Nünning 2013, 125). Entsprechend ist der Krisenbegriff schwer zu fassen – und erfreut sich frequenter Nutzung.

Medial sorgen Krisen schließlich für geschärfte Aufmerksamkeit, befriedigen die Sensationslust und steigern die Auflage. Politisch werden Krisen im Kampf der verschiedenen Deutungs- und Interpretationsmuster instrumentalisiert. In jeder Krisenkonstellation gibt es verschiedene gesellschaftliche Kräfte, die unterschiedliche Interessen in Bezug auf die Krisendiagnose und die daraus resultierenden „Therapien“ besitzen.

Ist die Krise deshalb das **„neue Normal“**? Für Reckwitz (2018) befinden sich moderne Gesellschaften strukturell **„im Modus der Dauerkrise“**, moderne Menschen lassen sich gar als **„Krisenwesen“** charakterisieren (Schulze 2011). Die Krise wird so normalisiert und verliert das Dramatische. Die Frage nach den kritischen Schwellenwerten und Maßstäben für Krisen


sowie nach der empirischen Messbarkeit und theoretischen Begründung von Krisen „ist eine der ungelösten, theoretisch abstrakt vielleicht auch nicht vollends lösbaren Fragen der Krisentheorie“ (Merkel 2015, 474). Dennoch sollten wir uns die Mühe eines Definitionsversuchs machen.

## Wann ist eine Krise eine Krise?

„In der griechischen Antike hat der Begriff die Bedeutung von Leben oder Tod (Medizin), Recht oder Unrecht (Jura) bzw. Heil oder Verdammnis (Theologie). In römischer Zeit fokussiert der lateinische Begriff crisis auf den Medizinbereich. Die Krise ist hier der Höhepunkt einer Erkrankung, die zu Heilung (Leben) oder Gefahr (Tod) führt“ (Bünder 2020, 1).

Krise bezeichnet also eine „(Ent-)Scheidung“, eine „entscheidende Wendung“ und bedeutet eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“ (Duden). Dass es sich hierbei um einen Wendepunkt handelt, kann jedoch oft erst konstatiert werden, nachdem die Krise abgewendet oder beendet wurde. Nimmt die Entwicklung einen dauerhaft negativen Verlauf,





so spricht man von einer Katastrophe. Im Begriff Krise ist der Ausgang allerdings offen. Insofern beinhaltet jede Krise tatsächlich eine Chance, ganz nach der Philosophie Churchills: „Never let a good crisis go to waste.“

Allerdings ist **nicht jede kritische Situation bereits eine Krise**. Krisen bestehen im Allgemeinen aber aus einer Ansammlung kritischer Situationen (Psyrembel 2002). Kritisch bedeutet hierbei, dass es sich um für den weiteren Verlauf des Gesamtprozesses entscheidende Phasen handelt. Kritische Situationen können dabei geplant sein, vorhersehbar sein oder völlig unerwartet eintreten.

Steg (2020) hat einige **Charakteristika von Krisen** zusammengetragen:

- Krise ist die **nicht-intendierte Abweichung von der Normalität**.
- Krisen lassen sich grundsätzlich als **sich zuspitzende Entscheidungsphasen** mit prinzipiell offenem Ausgang fassen. Als Resultat vorangegangener Ereignisse und als Vorstadium zukünftiger Entwicklungen sind sie sowohl Entwicklungsprodukt als auch Entwicklungsproduzent und determinieren den weiteren Verlauf des in die Krise geratenen Phänomens.

- Diese Phasen der Zuspitzung sind als Krise dramatisch, weil die Gesellschaft, ein gesellschaftlicher Zusammenhang oder ein Organismus **an die Grenzen der Funktionsfähigkeit**, der Identität oder gar des Bestandes gerät.
- Dabei wohnt Krisen eine spezifische Eigenlogik und Eigendynamik inne, sodass sie sich in gewissem Umfang der Kontrolle und Steuerung entziehen. Krisen und die Auswirkungen von Krisen lassen sich **niemals vollumfänglich beherrschen**, da es sich um Prozesse handelt, die nicht mehr im ursprünglichen Bearbeitungsmodus bewältigt werden können.
- Krisen offenbaren Fehlentwicklungen, sodass bisherige Routinen und Regeln, gewohnte Handlungsformen, Denkweisen, Strukturmuster und Ordnungssysteme zur Disposition stehen, und eröffnen **Kritik-, Interventions- und Gestaltungsoptionen**.
- Da ihr Ausgang prinzipiell offen ist, produzieren Krisen systematisch einen Moment der **Unklarheit, Unsicherheit und Ungewissheit** und verweisen auf eine kontingente Zukunft.

**Demzufolge ist eine Krise also ein Moment der Entscheidung, da bisherige Systeme, Abläufe und Routinen (aufgrund äußerer oder innerer Veränderungen) nicht länger funktionieren.**

Wie lassen sich diese Entscheidungen treffen? Gerade für eine einzelne Person ist das eine große Herausforderung, zeichnen sich individuelle Krisen gerade dadurch aus, dass der Mensch die Eigendynamik eines Geschehens erlebt, ohne selbst wirksam werden zu können – mit emotionaler Destabilisierung, Kontrollverlust und Lähmung als mögliche Folgen. In diesem Zustand sind klare Entscheidungen und Handlungen kaum möglich; es kommt zu negativen Rückkopplungseffekten, die Krise verschlimmert sich.

In Zeiten großer Unsicherheit steigt also die Wahrscheinlichkeit individueller Krisen – und damit verringert sich gewissermaßen gleichzeitig der Spielraum, die systemischen Krisen zu lösen. Auch deshalb lohnt sich ein Blick auf (nächst) größere soziale Systeme wie Familien und Organisationen, aus denen heraus Menschen sich (gegenseitig) stabilisieren und (gemeinsam) Entscheidungen treffen können. In dieser Studie untersuchen wir (soziale) Organisationen in ihrem Umgang mit Krisen, da wir sie als essentielle Größe für die Resilienz unserer Gesellschaft begreifen.

### **Aus der Systemtheorie: Krisen als Information**

Jede Organisation ist ein soziales und autopoietisches (d. h. sich selbst schaffendes) System (Luhmann 2000). Eine Organisation besteht aus den handelnden Personen (wie Mitarbeiter\*innen und Ehrenamtliche), ist in sich verbunden, durch Regeln und Prozesse strukturiert und durch einen inhärenten Zweck motiviert. Der Zweck (auch Sinn oder Purpose) wird bei sozialen Organisationen in der Satzung festgeschrieben.

Bei der Zweckerreichung leben Organisationen nicht in einem Vakuum. Sie sind in eine Umwelt eingebettet, mit der sie durch permanente Informationsflüsse in die und innerhalb der Organisation verbunden sind (Luhmann 1987). Die Qualität und Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung bestimmen, wie gut sich die Organisation neu orientieren und adaptieren kann. Offensichtlich werden diese permanenten Anpassungen erst sichtbar, wenn sie relativ drastische Veränderungen für die Organisation bedeuten. Gerade Krisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie weitreichende und tiefgreifende Anpassungen erfordern, um weiterhin die Funktionalität (die Zweckerfüllung) der Organisation zu gewährleisten.

Krisen sind systemtheoretisch also **Informationen über Veränderungen eines bestimmten (existenziellen) Ausmaßes**, die eine Auswirkung auf die Organisation haben und eine Anpassung erfordern.

## Krise, Polykrise, Permakrise oder Metakrise?

“In den vergangenen beiden Jahrzehnten sahen wir uns mit der so genannten Flüchtlings- und Migrationskrise, mit der Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise, der Staatsschulden- und Eurokrise, der Krise der Demokratie, der (Volks-)Parteien und der Repräsentation, der Krise des Sozialstaats, mit der Medienkrise, der Bildungskrise und der demographischen Krise konfrontiert. Hinzu kommen humanitäre Krisen sowie innergesellschaftliche bzw. zwischenstaatliche Konflikte und Kriege, die als Krisen wahrgenommen werden. Nicht zu vergessen schließlich Beziehungs-, Ehe- oder Familienkrisen und individuelle Krisen wie Depression, Burnout oder

Midlife-Crisis. Beständig befinden sich einzelne Wirtschaftsbranchen oder Unternehmen in einer Krise, Sportler\*innen und Sportvereine wiederum wissen von Form- oder Ergebniskrisen zu berichten.“ (Steg 2020, 424).

**Der Krisennavigator (2023)**, veröffentlicht vom Institut für Krisenforschung der Universität Kiel, erfasst alle Ereignisse, durch die akute Gefahren für Lebewesen, die Umwelt, Vermögenswerte oder die Reputation eines Unternehmens bzw. einer Institution drohen. Er kommt auf einen Wert von über **40.000 Krisen pro Jahr**. Auch wenn das breite Spektrum der „Krisen“ bereits darauf hindeutet, dass einige krisenhafter (da für ihr jeweiliges System existenzgefährdender) als andere sind, fällt allein die schiere Menge auf. Wir leben in Zeiten der Umbrüche.

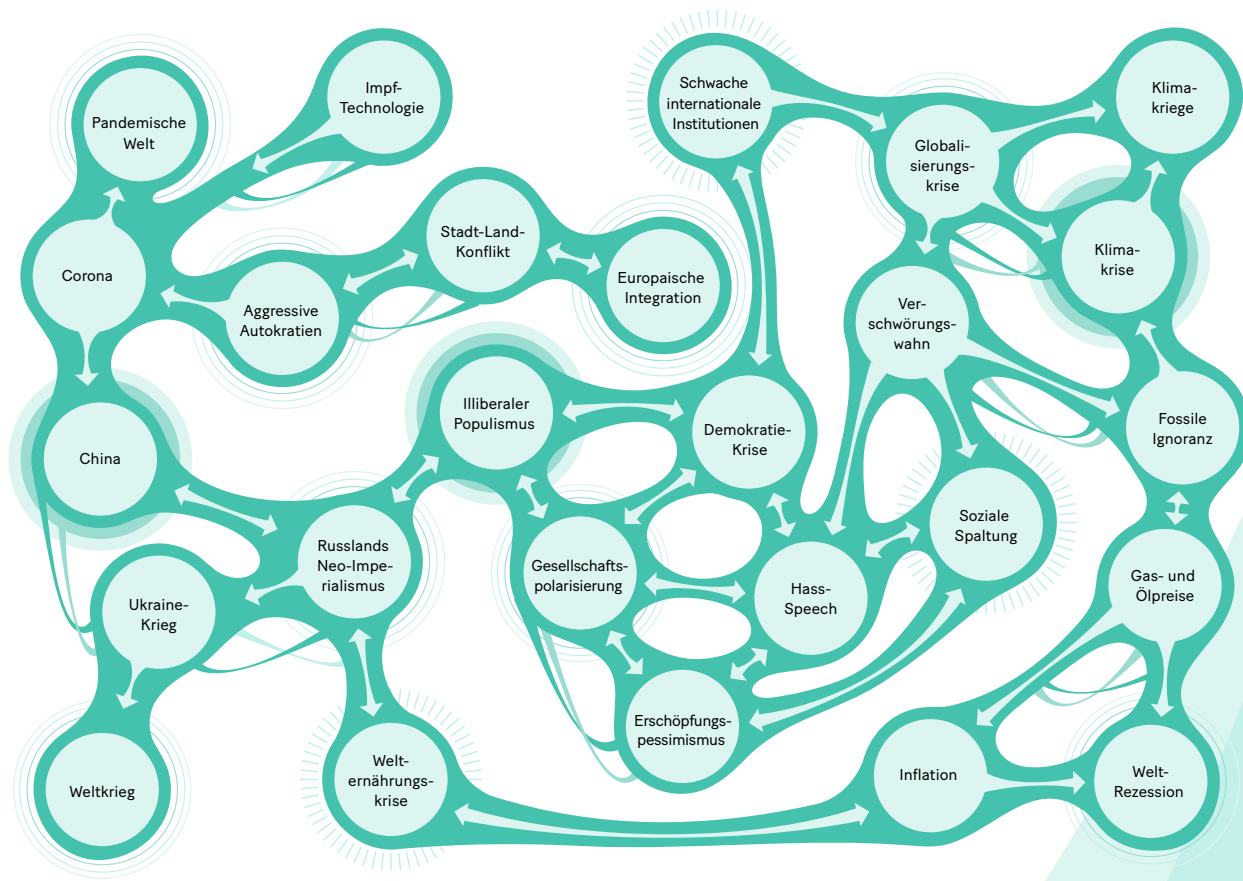


Abb. 2: Das Beziehungsgeflecht der Krisen (© Zukunftsinstitut 2022)

„Wir sind in eine Zeit beispielloser und destabilisierender Veränderungen eingetreten: eine völlig neue Ära der menschlichen Gesellschaft und Wirtschaftsorganisation – was ich das exponentielle Zeitalter nenne“ (Azhar 2021). Die Welt verändert sich durch die Digitalisierung in einem enormen Tempo. Der Entscheidungs- und Gestaltungsdruck ist entsprechend hoch. Der Anspruch, den Wandel zu gestalten, stößt laut Azhar (2021) in der Realität jedoch auf eine **exponentielle Lücke** (**“exponential gap“**) **zwischen rapider technologischer Entwicklung auf der einen und alten Institutionen, Werkzeugen und Denkmustern auf der anderen Seite**. Hinzu kommt, so seine These, dass wir zum jetzigen Zeitpunkt kaum in der Lage sind, zukünftige technologische Entwicklungen einzuschätzen oder gar zu prognostizieren.

So werden auch in absehbarer Zeit eine ganze Reihe neuer Krisen entstehen, die jedoch nicht mehr singulär betrachtet und gelöst werden können. Der französische Philosoph und Komplexitätstheoretiker Edgar Morin (1999) schuf dafür den Begriff der Polykrise (heute manchmal auch: Stapelkrise).

**Eine Polykrise lässt sich definieren als eine Situation, die gefährlicher ist als die Summe der einzelnen Krisen. Oder anders gesagt: Die einzelnen Krisen existieren nicht einfach nebeneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig.** Sie sind über vielfältige Wirkungskanäle miteinander verbunden. Die Komplexität steigt in einer globalisierten, vernetzten und interdependenten Welt. Denken wir beispielsweise an die Corona-Pandemie, als die Verflechtung zwischen Finanz-, Gesundheits- und Bildungssystemen schmerzlich deutlich wurde.

**Der Begriff Metakrise geht einen Schritt weiter und attestiert den Krisen nicht nur eine Verflechtung, sondern eine geteilte, grundlegende Ursache, die zu mannigfaltigen Krisen führt.**<sup>1</sup> Diese grundlegende Ursache liegt dabei nicht nur im unzureichenden Umgang mit zunehmender Komplexität, wie es Polykrise nahelegt, sondern in einem gestörten Verhältnis zwischen dem Menschen, seinen aktuellen Praktiken und Glaubenssätzen sowie dem gegenwärtigen Zeitalter mit dessen neuen Bedingtheiten und Herausforderungen für den Menschen. Rowson (2023) beschreibt es wie folgt:

**“The metacrisis is the crisis within and between all the world’s major crises, a root cause that is at once singular and plural, a multi-faceted delusion arising from the spiritual and material exhaustion of modernity that permeates the world’s interrelated challenges and manifests institutionally and culturally to the detriment of life on earth.”**

1) Im öffentlichen Diskurs wird zuweilen der Begriff Metakrise auch in Bezug auf die Klimakrise verwendet, um deren existenzielle Natur zu betonen. Um die Verwirrung perfekt zu machen: Ein anderer Begriff für das Phänomen Metakrise ist Omnikrise, wie ihn beispielsweise [Zukunftsforscher Matthias Horx verwendet](#).



Was liegt aber im Kern aller Krisen? Psychologe Jonathan Haidt (2022) spricht in einem Essay von der Wirklichkeitsverwirrung und beschreibt damit eine gegenwärtige Unfähigkeit, sich auf „eine geteilte Wirklichkeit“ beziehen zu können. Spaltungen und verhärtete Fronten ziehen sich durch sämtliche großen gesellschaftlichen Fragen und machen eine vollständige Krisenprävention unmöglich. Und so geraten wir aktuell von einer Krise in die nächste – womit wir zum letzten Begriff gelangen.

## Der Begriff Permakrise betont weder das Zusammenspiel noch die Ursache der Krisen, sondern deren Dauerhaftigkeit.

Als längere Periode der Instabilität und Unsicherheit, insbesondere als Folge einer Reihe von katastrophalen Ereignissen (Collins 2022), verweist der Begriff auf den Mangel an Erneuerung, um die Statik andauernder Krisen zu durchbrechen.

Verwobene Krisen, zugrunde liegende Krisen oder fortwährende Krisen<sup>2</sup> – als Gesellschaft müssen wir Antworten finden, als Organisationen einen guten Umgang, wenn wir eine lebenswerte Zukunft trotz und durch alle Umbrüche schaffen wollen. Ohne eine resiliente Zivilgesellschaft wird das kaum gelingen.

---

2) Die [Financial Times](#) wählte das Wort polycrisis aus, um das Jahr 2022 zu beschreiben. Für das [Collins Dictionary](#) war permacrisis das Wort des Jahres 2022.

# 3. Zivilgesellschaft in der Krise – eine Doppelrolle


“Der unverzichtbare Mehrwert einer aktiven Zivilgesellschaft für die Gesellschaft insgesamt liegt vor allem in ihren kreativen Beiträgen zum sozialen Wandel, aber auch zum sozialen Frieden in Form von Gelegenheiten zum Engagement, Inklusion und Partizipation sowie in der Herausbildung von sozialem Kapital und Gemeinschaft.“ (Strachwitz 2020, 14).

Jede Gesellschaft lebt davon, dass ihre Mitglieder ein positives Verhältnis zu ihr haben und sich an ihrer Gestaltung beteiligen. Dieses Mitwirken zu ermöglichen, ist die erste Aufgabe der Zivilgesellschaft. Der Begriff Zivilgesellschaft bezeichnet den Bereich innerhalb der Gesellschaft, der zwischen dem staatlichen, dem wirtschaftlichen und dem privaten Sektor angesiedelt ist. **Die Zivilgesellschaft umfasst die Gesamtheit des Engagements der Bürger\*innen – zum Beispiel in Vereinen, Verbänden und vielfältigen (unorganisierten und spontanen) Formen von Initiativen und sozialen Bewegungen** (Definition „Zivilgesellschaft“ des BMZ 2022).

In Deutschland sind über 615.000 Vereine, 25.000 Stiftungen und 15.000 gemeinnützige Kapitalgesellschaften (Schubert et al. 2023)

aktiv, die sich hinsichtlich Größe, Funktion und Ziel stark unterscheiden, aber immer eine Reihe distinktiver Merkmale teilen: **Freiwilligkeit, Gemeinwohlorientierung, keine Übernahme staatlicher Aufgaben, keine Gewinnabsichten, selbstermächtigt und selbstorganisiert.** Wesentlich ist die eigene Handlungslogik der Zivilgesellschaft. Während dem Markt das Prinzip des Tausches zugrunde liegt und der Staat mit Steuerungs-, Regulierungs- und Koordinierungsfunktionen betraut ist (auch verknüpft mit dem Monopol auf Durchsetzungsgewalt), ist die Zivilgesellschaft wesentlich durch das Attribut Solidarität (in Form von Empathie, Ideen, Reputation, materielle Ressourcen oder Zeit, die eingebracht werden) bestimmt.

Einerseits schafft die Zivilgesellschaft Sinn (Bolz 1997), andererseits kämpft sie um die Verteilung der Macht in einer Gesellschaft – als Gegengewicht zu Staat und Markt. Ihre Akteur\*innen verfügen über weniger materielle Ressourcen und keine speziellen Instrumente der Gewalt; doch kann sie die Aufmerksamkeit für und Reaktionen auf eine Herausforderung, eine Notsituation oder einen Mangel mobilisieren.



“Der unverzichtbare Mehrwert einer aktiven Zivilgesellschaft für die Gesellschaft insgesamt liegt vor allem in ihren kreativen Beiträgen zum **sozialen Wandel**, aber auch zum sozialen Frieden in Form von Gelegenheiten zum **Engagement, Inklusion und Partizipation** sowie in der Herausbildung von sozialem Kapital und Gemeinschaft.”

## Zivilgesellschaft als Krisendämpfer

Die Fähigkeit, **schnell Hilfe zu mobilisieren und Unterstützungsangebote zu schaffen**, hat die Zivilgesellschaft in den Krisen der vergangenen Jahre immer wieder unter Beweis gestellt. Sowohl im langen „Sommer der Migration“ im Jahr 2015 als auch nach Ausbruch des Angriffskrieges Russlands auf die Ukraine haben sich zahlreiche Freiwillige in der Geflüchtetenhilfe engagiert; nach Angaben des BMFSFJ (2018) waren es 2015 insgesamt 55 Prozent der Bevölkerung ab 16 Jahren, die Geflüchtete in Deutschland unterstützt haben. Sie organisierten Willkommenskomitees an Bahnhöfen, private Unterbringung und soziale Unterstützung beim Ankommen sowie psychologische Betreuung. Durch solche „Sternstunden der Zivilgesellschaft“ (Schiffauer et al. 2018) entstand ein Bild der deutschen Willkommenskultur und das Gefühl, das damals Angela Merkel mit dem Appell „Wir schaffen das!“ ausdrückte.

Auch während der Corona-Pandemie ab 2020 war **ein hohes Maß an Flexibilität und Umplanung** von der Zivilgesellschaft gefordert. Bisherige Leistungen, z. B. in der Obdachlosen- oder Geflüchtetenhilfe sowie im Bereich Freizeit und Kultur, konnten durch die

Kontaktbeschränkungen nicht mehr wie bisher angeboten werden. Gleichzeitig brachte die Pandemie eine deutliche zivilgesellschaftliche Aktivierung im Bereich der sozialen Dienste, neue und verstärkte Formate der politischen Beteiligung im digitalen Raum und viele neue Initiativen in der (Nachbarschafts-)Hilfe mit sich (Hutter et al. 2021). Insgesamt wurden 17 Prozent der zivilgesellschaftlichen Organisationen, meist im Bereich der Daseinsvorsorge, von staatlicher Seite gebeten, während der Corona-Pandemie (zusätzliche) Aufgaben zu übernehmen (Schrader 2021). In einer Studie des Instituts für Protest- und Bewegungsforschung (Hutter et al. 2021) gaben 40 Prozent der befragten Organisationen an, Krisenhilfe geleistet zu haben.

Der gesellschaftliche Mehrwert ist offensichtlich. **Die Zivilgesellschaft übernimmt selbstorganisiert und freiwillig mannigfaltige Aufgaben, um die Wirkung der Krisen abzufedern und insbesondere vulnerable Gruppen zu schützen.** Dabei schafft sie den Rahmen für bürgerschaftliches Engagement und gibt damit den Menschen eine aktive Rolle im Umgang mit der jeweiligen Krise, stärkt ihre Selbstwirksamkeit wie auch die Solidarität und den Zusammenhalt in der Gesellschaft. Die Zivilgesellschaft wird damit zur (unverzichtbaren) Krisenreaktionsressource.



## I Zivilgesellschaft unter Druck

Gleichzeitig ist die Zivilgesellschaft selbst massiv von Krisen betroffen. Am schwersten wiegt vermutlich der **Mitgliederverlust**. Je nach Organisationsform und -handlungsbereich machen Ehrenamtliche den Hauptanteil der aktiven Zivilgesellschaft aus. Vor allem Hilfsorganisationen und z. B. Sportvereine verlassen sich auf das ehrenamtliche Engagement und bestehen teilweise komplett aus Ehrenamtlichen. Die Zukunft der Zivilgesellschaft ist also darauf angewiesen, dass Menschen weiterhin das Bedürfnis haben, sich in ihrer Freizeit gemeinnützig zu engagieren. Die Betonung liegt dabei auf „Freizeit“. So prognostiziert die ZiviZ-Studie „Zivilgesellschaftliches Engagement im Jahr 2031“ (Benning et al. 2022), dass in Verbindung mit dem Arbeits- und Fachkräftemangel die Arbeitszeit der Menschen weiter steigt, wodurch vermutlich die Bereitschaft, die wenige Freizeit für eine ehrenamtliche Tätigkeit zu nutzen, sinken könnte.

Besonders eklatant wurde der Mitgliederschwund während der Corona-Pandemie. Zwar berichten vor allem Hilfsorganisationen, die während einer Krise aktiver und öffentlich präsenter werden, von steigendem Engagement; eine Vielzahl von Organisationen, v. a. Freizeit- und Sportvereine, erlebten jedoch zuletzt das Gegenteil. So hatten ca. 21 Prozent der zivilgesellschaftlichen Organisationen in der aktuellen Erhebungswelle rückläufige Mitgliederzahlen, ein höherer Wert als in den Jahren zuvor (Schubert et al. 2023).<sup>3</sup> Auch Protestbewegungen wie Fridays for Future kämpfen mit einer sinkenden Mobilisierbarkeit und mit der einhergehenden geringeren Sichtbarkeit und Schlagkraft (Schrader 2021).

Der Mitgliederschwund ist zudem eng verbunden mit der **finanziellen Absicherung** von zivilgesellschaftlichen Organisationen. Gerade kleine und mittelgroße Vereine existieren zu großen Teilen auf Basis von Mitgliedsbeiträgen, die mit einer sinkenden oder fluktuierenden Mitgliederstruktur einer (zum Teil gar existenziellen) Unsicherheit ausgesetzt sind.<sup>4</sup>

3) „Mehrheitlich waren die Zahlen an Mitgliedschaften und freiwillig Engagierten in den vergangenen fünf Jahren stabil. Dennoch berichten 21 Prozent der Organisationen in der aktuellen Erhebungswelle von rückläufigen Engagiertenzahlen. Das sind mehr als in 2012 (15 Prozent) und 2016 (17 Prozent). Auch wenn sich dadurch noch kein flächendeckender Rückgang im Engagement belegen lässt, zeigt sich, dass einzelne Segmente der Zivilgesellschaft durchaus vor großen Herausforderungen in der Bindung und Rückgewinnung von Engagierten stehen“ (Schubert et al. 2023, 4).

4) Als Unterstützung bezogen etwa 16 Prozent der Zivilgesellschaft staatliche Corona-Hilfsgelder in 2021 (Schubert et al. 2023).

Auch im Bereich der Spenden sind es kleinere Organisationen, die von einem Mangel an Spenden im Jahre 2020 berichten, während große Organisationen (jährliche Spendeneinnahmen über einer Million Euro) wiederum höhere Spendenzahlen verbuchten (ebd. 2021).

Doch gerade der Veränderungsdruck durch und in Krisen kostet Geld. Die **Digitalisierung** ermöglicht es Organisationen prinzipiell, Teile ihrer Arbeit dezentral fortzuführen, Angebote ins Virtuelle zu verlagern, kostengünstig anzubieten und mehr Menschen zu erreichen. Dafür braucht es aber sowohl Infrastruktur als auch Know-how, um diese Möglichkeiten zu erschließen und das bestehende Angebot sinnvoll zu erweitern. Hier gibt es noch Nachholbedarf, wie bspw. der Freiwilligensurvey 2019 nahelegt:

Zudem erfordern Krisen oftmals eine Positionierung von zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen, wie z. B. in Fragen der Migrationspolitik. Auch wenn sich per Definition die Zivilgesellschaft von der Politik, wie oben beschrieben, unterscheidet, wird ihre Arbeit dadurch gezwungenermaßen politisiert. Entsprechend sehen sich immer mehr Organisationen **Hass und Hetze** ausgesetzt. Laut der DeZIM Research Note „Bedrohte Zivilgesellschaft“ (Sommer/Ratzmann 2022) betrifft das vor allem jene, die sich in ihrer Arbeit gegen Rassismus und Antisemitismus stellen. Hier berichten Mitarbeitende von alltäglicher Bedrohung und Belästigung, insbesondere durch rechtsextreme Gruppen und Personen. Erschwert wird ihre Arbeit zusätzlich durch eine herrschende Verunsicherung, inwiefern ihr Engagement als politische Mitgestaltung ihren Gemeinnützigkeitsstatus gefährden könnte. „Fünf Prozent der Organisationen geben an, sich aus Sorge um ihren Gemeinnützigkeitsstatus nicht intensiver politisch zu engagieren“ (Schubert et al. 2023, 4).

„Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Internet vielfach eine bedeutsame Rolle im freiwilligen Engagement spielt, dass es aber auch Bereiche des freiwilligen Engagements gibt, in denen Chancen des Internets noch entdeckt und genutzt werden können.“

(Simonson et al. 2021, 38).

Die Zivilgesellschaft, von Protestbewegungen bis Wohlfahrtsverbänden, erlebt eine Situation, die sich durch die Migrationskrisen sowie die Corona-Pandemie spürbar zugespitzt hat. International ist der bürgerliche Raum und damit auch der Handlungsraum der Zivilgesellschaft umkämpft und von vielen Seiten bedroht. In diesem Zusammenhang wird vom **shrinking space for civil society** (Hummel 2019) gesprochen. Zunehmende Kontrollen, Gängelungen, Restriktionen, Verdächtigungen, Bedrängungen und Beschränkungen zivilgesellschaftlicher Organisationen, ihrer Mitarbeiter\*innen und freiwillig Engagierten erschweren oder verhindern ihre Arbeit. Zwar gilt in Deutschland der bürgerliche Raum weiterhin als „offen“, doch zeigt sich auch hierzulande in den letzten Jahren eine negative Tendenz: Bedenken über die Vereinbarkeit von Steuerbefreiung und politischer Tätigkeit sorgen für Unsicherheit; Aktivist\*innen der Letzten Generation, BDS oder der Free Palestine Bewegung erfahren vermehrt Einschränkungen und Sanktionen (Narsee et al. 2023).

Die Zivilgesellschaft ist in Krisen gefordert und durch Krisen herausgefordert, ihre Gemeinnützigkeit, Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit zu bewahren. Wie sich soziale Organisationen dafür aufstellen können, um positive gesellschaftliche Transformation auch in Krisenzeiten mitzugestalten (betterplace lab 2023), besprechen wir entlang des Konzeptes der (organisationalen) Resilienz.



# 4. Resilienz – Zukunftskompetenz statt Gummiwort

Im Moment ist er omnipräsent: der Begriff der Resilienz. Er hat Konjunktur in unserem Zeitalter, das von Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Konnektivität geprägt ist und in dem gesellschaftliche und ökologische Entwicklungsprozesse nur noch begrenzt steuer- und planbar sind (Schneider 2022).

Aus der Welt der Werkstoffkunde stammend über die Psychologie und Ökosystemforschung ist der Resilienzbezug nach und nach in die Organisationsforschung und sozial-ökologische Transformationsdebatte hineingewachsen (Hoffmann 2017, Genzsch et al. 2022). Damit einher ging auch eine inhaltliche Erweiterung vom reinen Widerstand gegen Krisen hin zu **flexibler Krisenanpassung und vorausschauender Krisenprävention**. Während resilient im Englischen alltagssprachlich analog zu flexibel und widerstandsfähig genutzt wird, findet Resilienz im Deutschen vor allem in verschiedenen fachlichen Kontexten und Forschungsgebieten Anwendung und zunehmend auch als Wundermittel-Buzzword in Ratgeberliteratur und Marketing. Ein einheitliches Verständnis fehlt; eine klare Definition ist daher nötig.

In unserer Arbeit definieren wir Resilienz zunächst allgemein als die **Fähigkeit eines Systems, adäquat auf Rückschläge zu reagieren, indem es sich an neue Rahmenbedingungen anpassen kann – sich also kontinuierlich fortentwickelt** (Block et al. 2021).

Es geht also nicht um ein bloßes „Zurückfedern“ in den Ausgangszustand (bounce back), sondern um Lern- und Entwicklungsschritte, die neue Perspektiven und Praktiken ermöglichen (bounce forward). So verstanden, weist Resilienz ein transformatives Potenzial auf. Das erscheint enorm wichtig in Zeiten, in denen Gesellschaften, Organisationen, Gruppen und Einzelne nicht nur zunehmend gefragt sind, auf diverse unerwartete, komplex wirkende Krisen zu reagieren, sondern auch eine gesamtgesellschaftliche sozial-ökologische Transformation notwendig ist, um in den planetaren Belastbarkeitsgrenzen zu verbleiben. Ansätze, die den Aspekt des bewussten und antizipierenden grundlegenden Wandels, d. h. der **Selbsterneuerung**, betonen und so Krisen eher als Katalysatoren denn als Einschnitte betrachten, sprechen daher auch von transformativer (bzw. im Englischen: transformational) Resilienz (Doppelt 2023, Großklaus 2022, Worschech 2023).

Zudem prägt insbesondere der Resilienzforscher Karim Fathi den Begriff der Multiresilienz als „Fähigkeit, mit vielfältigen, auch



unterschiedlichen Krisen souverän umzugehen und gestärkt aus der Krise hervorzugehen“ (Fathi 2020). Resilienz wird zugleich auch verstanden als „Gesamtheit differenzieller Resilienzen“ (Hoffmann 2017) oder als spezifische Resilienzen (Müller/Petzold 2003). Das weist darauf hin, dass bestimmte Systeme bezogen auf bestimmte Krisen und Kontexte resilienter sein können als in Bezug auf andere. Beide Aspekte – **Transformationspotenzial und Kontextabhängigkeit** – sind für unser Resilienzverständnis grundlegend:

- Resilienz kann Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft stärken und proaktive Veränderung (Transformation) bewirken.
- Individuen, Kollektive, Organisationen und Gesellschaften können unterschiedlich resilient mit Blick auf verschiedene Krisen sein.

Wir verstehen **Resilienz als eine Fähigkeit**, die entwickelt, trainiert und gestärkt werden kann. Diese Sicht betont die Veränderbarkeit:

- Resilienz kann situational variieren, erlernt oder auch wieder verloren werden, abhängig von der Art der Krise sowie von der Interaktion zwischen dem Individuum, dem Kollektiv oder der Organisation und deren Umwelt (Fletcher/Sarkar 2013).
- Resilienz greift auf verschiedene Ressourcen zurück (Soucek et al. 2016). Das können bestimmte Fähigkeiten, Merkmale und

Praktiken sein, die vorhanden sind oder erlernt und eingeübt werden müssen, und sich zur Resilienzfähigkeit zusammensetzen (Hoffmann 2017). In diesem Sinne „verbraucht“ der Aufbau von Resilienz Ressourcen, stellt aber zugleich auch Ressourcen für den Umgang mit Krisen her (ausführlich zu **Resilienzressourcen**, s. Kap. 8).

- Das Erlernen von Resilienz und das konkrete reaktive oder proaktive Anpassen an Widrigkeiten lässt sich deshalb auch als ein dynamischer und interaktiver (Lern- und Entwicklungs-)Prozess verstehen und der Status einer besseren psychischen Gesundheit oder besserer sozialer Infrastrukturen als Ergebnis (Fletcher/Sarkar 2013, Kalisch et al. 2017).

Beides – **Resilienz als Prozess (der Anpassung) und Ergebnis (durch die Anpassung)** – kann angesichts der Komplexität psychischer und sozialer Zusammenhänge nur teilweise beeinflusst werden. Diese Komplexität macht auch die Bewertung und Messung von Resilienz schwierig, denn hier fließen zwangsläufig meist implizite Normen und Normalitätsvorstellungen ein, die reflektiert werden müssen (Chehata et al. 2023). Um zu messen, wie resilient eine Person ist, würden zum Beispiel die individuellen Persönlichkeitsmerkmale untersucht; gleichsam würden jedoch die soziale Einbettung und Lebensumstände vernachlässigt und dadurch wichtige Faktoren außen vor gelassen. Auch deshalb definieren wir Resilienz als Fähigkeit, die durch Haltungen und Handlungen die notwendige Anpassung an eine Krise ermöglicht.

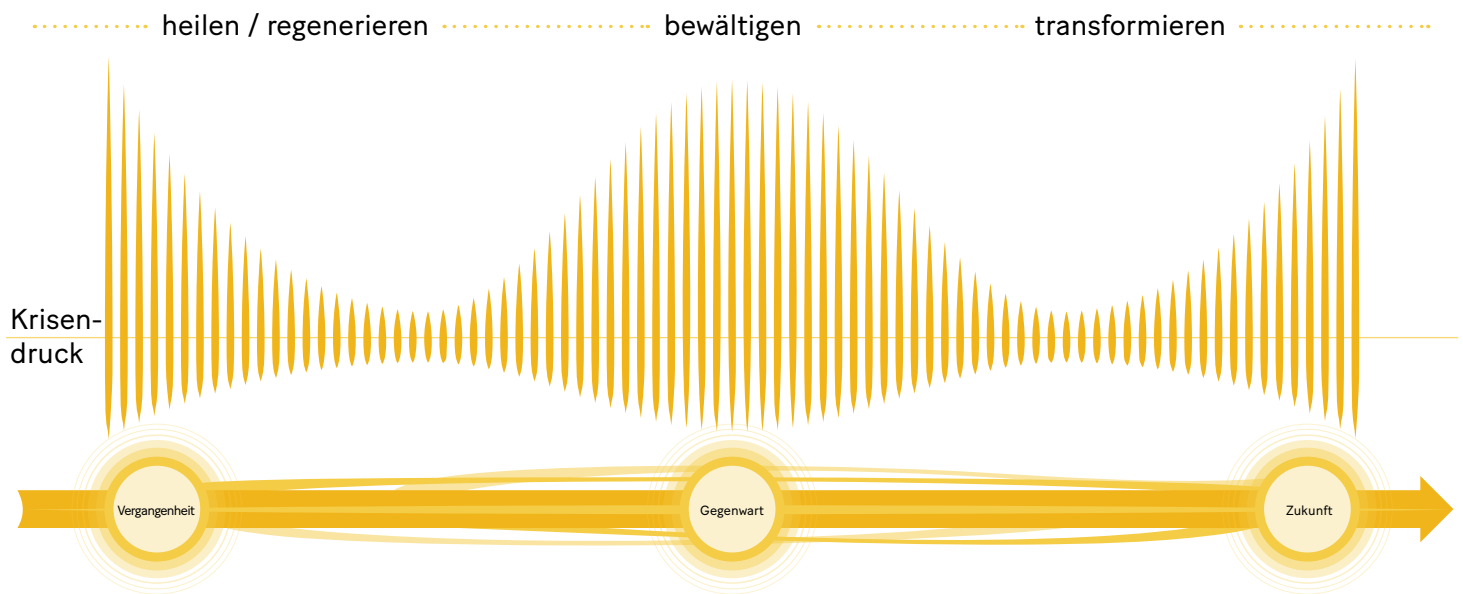


Abb. 3: Zeitpunkte der Krisenreaktion (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)

Der **Zeitpunkt der Anpassung** in Bezug auf eine Krise ist aus unserer Sicht entscheidend dafür, wie mit ihr umgegangen wird bzw. in bestimmten Phasen umgegangen werden kann. Damit erweitern wir das hierzulande vorherrschende Verständnis von Resilienz als Fähigkeit, in der Gegenwart akute Krisen zu bewältigen. Mit Blick auf vergangene Krisen ist die Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit dem Geschehenen, Aufarbeitung und Regeneration Teil von Resilienz. Nur wenn ein Mensch oder eine Gemeinschaft eine Heilung von einer Krise erfahren konnte, können Resilienzressourcen auch (wieder) aufgebaut werden. Ein Beispiel dafür sind indigene Gemeinschaften, die sich nach andauernder Unterdrückung ihre eigene Geschichte und Traditionen wieder aneignen

und gesellschaftlich sichtbar machen, um u. a. ihr Wir-Bewusstsein, ihre Selbstwirksamkeit und ihre gesellschaftliche Verankerung zu stärken (Thomas et al. 2015). Mit Blick auf die Zukunft sind insbesondere die Antizipation möglicher kommender Krisen als auch die Entwicklung entsprechender wünschbarer Zukunftsszenarien und die zielgerichtete Gestaltung des Organisationshandelns relevant. Auf dieser Basis lassen sich Entscheidungen treffen, die proaktives, transformatives Handeln ermöglichen. Daraus lässt sich schließen, dass sowohl das Lernen und Heilen von Krisen der Vergangenheit als auch die bewusste Auseinandersetzung mit kommenden Krisen für die Resilienz von Organisationen entscheidend sind.

## Resilienz als Frage der Macht

Deutlich wird: Der Resilienzbegriff ist dehnbar. Daher eignet er sich (leider) auch dazu, bestehende **Machtverhältnisse** zu verschleiern und zu manifestieren (Kuhlicke 2013, Chehata et al. 2023). So nutzt manche Ratgeber- und Businessliteratur ein rein auf Individualisierung, Selbstökonomisierung und Abhärtung (Robustheit) zielendes Konzept (Graefe/Becker 2021, Newhouse 2006). Ein solches Verständnis birgt Gefahren für den sozialen Zusammenhalt und die Solidarität, denn es zielt auf eine individuelle Anpassung an ein neoliberales Ideal ab, das Eigenverantwortung und Belastungsbewältigung im Alleingang betont sowie die Privatisierung gesellschaftlicher Risiken und eine Entpolitisierung mit sich bringt (Luthmann 2019, Ester 2022).

Vielmehr sind es nach unserem Verständnis **gesellschaftliche Bedingungen**, die das Individuum, das Kollektiv oder die Organisation und deren Voraussetzungen zu resilientem Handeln prägen (Amo-Agyemang 2021, Doppelt 2023). Sie sind nicht gegeben, sondern gestalt- und veränderbar. Entsprechend lohnt es sich auch im Sinne der individuellen, kollektiven und organisationalen Resilienz für bessere Bedingungen zu kämpfen, emanzipativ zu wirken und widerständig zu sein. Dabei ist auch eine aktiv-kritische Auseinandersetzung damit wichtig, welche Akteur\*innen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Position überhaupt von welchen Krisen und Risiken betroffen sind und über welche Ressourcen sie verfügen, um ihre Resilienz zu stärken (Ungar 2011, Luthmann 2019). Kurz: **Wo versteckt sich „Resilienzungleichheit“ (Brunnenmeier 2021)?** Im Fall der Coronapandemie beispielsweise wuchs der Druck auf den Gesundheitssektor enorm, seine Resilienz sank, während digitale Business-Zweige (v. a. Videotelefonie-Anbieter wie Zoom) enorm wachsen und Puffer bilden konnten.

## Wer oder was kann resilient sein?

Hier ermöglicht die systemtheoretische Betrachtungsweise hinein- und herauszuzoomen: Individuen können als psychologische Systeme verstanden werden, Kollektive als soziale Systeme und Organisationen als spezifische Formen sozialer Systeme. Während die Systemperspektive im Rahmen von Resilienzkonzepten insbesondere Funktionalitäten in den Blick nimmt, setzen andere sozialwissenschaftliche Perspektiven die Betonung auf Fähigkeiten und Kapazitäten einzelner oder kollektiver Akteur\*innen.

**Individuelle Resilienz:** Mit Blick auf das Individuum ist das Thema bereits recht gut und lange erforscht (Gilan et al. 2022). In der

Psychologie und der Gesundheitswissenschaft wird darunter eine positive adaption an ein einschneidendes Ereignis verstanden.<sup>5</sup> Positiv, weil eine resiliente Anpassung an die Krise immer eine Aufwärtsbewegung bedeutet: Entweder ich komme aus dem Tief der Krise wieder zurück in meinen vorherigen Alltag (bzw. habe diesen nie verloren) oder verändere ihn sogar, indem ich aus der Krise lerne und mich weiterentwickle. Daher lässt sich individuelle Resilienz beschreiben als „an individual’s stability or quick recovery (or even growth) under significant adverse conditions“ (Leipold/Greve 2009, 41). Zugleich spielt jedes soziale System, in das eine Person eingebettet ist – egal ob Familie, Arbeitsplatz, Ehrenamt oder Gesellschaft –, in die Ausprägung der Resilienzfähigkeit hinein.

5) Eine genauere Auseinandersetzung mit dem Konzept der individuellen Resilienz findet sich in unserem Blogpost (2023) [„Einfach positiv bleiben! Doch schon das Konzept der individuellen Resilienz ist kompliziert“](#) (Zugriff: 1.2.2024).

Deshalb kann ein resilientes Individuum nie getrennt von seiner Umwelt betrachtet werden. Das größte Potenzial, die individuelle Resilienz zu fördern, besteht dadurch im systematischen Aufbau von Resilienzressourcen auf gemeinschaftlicher Ebene (Doppelt 2023).

**Soziale oder kollektive Resilienz:** Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive bildet nicht der\*die Einzelne den Ausgangspunkt, sondern soziale Akteur\*innen und Systeme wie (lokale) Gemeinschaften, Familien oder Organisationen. Resilienz wird als soziales Phänomen entsprechend untersucht und beschrieben entlang der Fähigkeiten, Ressourcen und Praktiken der Akteur\*innen sowie den geografischen, ökologischen, sozialen und institutionellen Rahmenbedingungen, in die sie eingebettet sind – dies schließt Themen wie Macht, Politik und Partizipation ein (Hoffmann 2017, Luthmann 2019). Wie individuelle und kollektive Resilienzen genau zusammenhängen und gefördert werden können, ist bisher noch wenig erforscht. Jedoch: „Grundsätzlich kann angenommen werden, dass alle wirksamen Maßnahmen zur Förderung psychischer, d. h. individueller Resilienz das Potenzial aufweisen, letztlich auch positiv auf die Resilienz von Gesellschaften zu wirken“ (Gilan et al. 2022, 76; ähnlich: Fathi 2022, Schneider 2022, Schuster/Stork 2021).

In diesem Sinne wird auch diese Studie die Zusammenhänge verschiedener Ebenen innerhalb des spezifischen sozialen Systems der Organisation – Individuum, Team, Gesamtorganisation – in den Blick nehmen und dafür auf wissenschaftliche Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen zurückgreifen.



# 5. Resilienz in Organisationen – mit vereinten Kräften gegen Krisen

Bevor wir die Resilienz von Organisationen definieren können, braucht es eine Idee davon, was mit „Organisation“ eigentlich gemeint ist. Kieser und Walgenbach (2010) schlagen in ihrem Standardwerk zum Thema folgende Basisdefinition vor: Organisationen sind „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Walgenbach 2010, 6).

Für eine zivilgesellschaftliche Organisation kann das zum Beispiel bedeuten: eine Gruppe von Menschen, die bundesweit vernetzt über aktives Engagement und Mitgliedschaften in Lokalgruppen, thematischen Arbeitsgruppen und Gesamttreffen verbunden sind, um Kampagnen- und Vermittlungsarbeit zur Einhaltung der Klimaziele zu machen. Oder auch eine Gruppe von Nachbar\*innen, die sich wöchentlich zusammensetzen, um Feste und Konzerte zu planen, um ihr Dorf zu beleben. Jede Organisation hat also eine bestimmte Form der Strukturierung – etwa durch Menschen, Entscheidungen und Formate – und lässt sich daher als ein „**multidimensionales soziales System**“ (Hoffmann 2017, 95) fassen. Dabei kann sich die Art und Komplexität von Organisation zu Organisation stark unterscheiden – von losen, temporär aktiven und selbstorganisierten Gruppen bis zu großen, stark hierarchisierten Traditionsverbänden.

Die Resilienz von Organisationen wird in der wissenschaftlichen Forschung bislang vor allem in der Organisationsforschung thematisiert, wobei der Großteil der empirischen und theoretischen Arbeiten Unternehmen, also For-Profit-Organisationen, in den Blick nimmt. Der Non-Profit-Bereich, also die Zivilgesellschaft, wird zum Thema Resilienz explizit bisher kaum beforscht. Forschende schauen, wenn sie die Zivilgesellschaft fokussieren, weniger auf Organisationen und eher auf Gemeinschaften, Gruppen oder umfassendere Systeme. Insgesamt ist die organisationale Resilienz bisher auch deutlich weniger untersucht als die psychologische; behutsame Analogien zu Erkenntnissen aus der Forschung zu (lokalen) Gemeinschaften und Unternehmen könnten allerdings sinnvoll sein. Auch Erkenntnisse der Psychologie zu Individuen und damit „personalen Systemen“ sind entsprechend vergleichbar (Hoffmann 2017).

Diese Studie betritt mit ihrer praxisorientierten Perspektive auf zivilgesellschaftliche Organisationen daher Neuland und möchte für einen tiefergehenden analytischen Blick sensibilisieren. Zugleich steht sie nicht im luftleeren Raum. Unsere Definition von organisationaler Resilienz basiert auf einschlägiger Literatur (angelehnt an Hoffmann 2017 und Roth et al. 2021) sowie der zuvor dargestellten Grunddefinition von Resilienz (s. Kap. 4) und hat den Anspruch, mit vergleichsweise mehr Detailtiefe auch mehr Klarheit zu schaffen.

## | Definition (Teil 1):

Organisationale Resilienz ist die erlernbare Fähigkeit einer Organisation, einen Umgang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Dahinter stecken folgende Annahmen: Das akute oder antizipierte Eintreffen von Krisen verhindert ein Weiter-wie-bisher und erfordert eine aktive Anpassung an die Veränderungen. Darin sind Organisationen nicht gleich gut. Nach unserem Verständnis ist Resilienz allerdings keine Eigenschaft, die eine Organisation hat oder nicht hat, sondern sie kann entwickelt, trainiert und gestärkt werden, um das selbstgewählte Organisationsziel auch in sich verändernden und oftmals (zunächst) verschlechternden Bedingungen einer Krise weiterhin erfüllen zu können. Resilienz kann und sollte deshalb aktiv aufgebaut werden (Doppelt 2023). Zugleich kann die Entwicklung von Resilienz in Organisationen grundsätzlich nur begrenzt gesteuert werden; Grund dafür ist die Komplexität von Organisationen und ihrer strukturellen, prozessualen und kulturellen Zusammenhänge und Einbettungen (Hoffmann 2017). Zusätzlich

unterscheiden wir den Zeitpunkt der Anpassung: Eine resiliente Organisation ist in der Lage, von vergangenen Krisen zu lernen und zu heilen, aktuelle Krisen zu bewältigen und sich mit Blick auf zukünftige Krisen proaktiv zu transformieren.

## | Definition (Teil 2):

Eine resiliente Organisation ist auf Grundlage ihrer jeweiligen Ressourcen auf den Ebenen der einzelnen Personen (individuell), deren Zusammenwirken (intersubjektiv) sowie der Organisation selbst (strukturell) imstande, kontextspezifische Handlungsstrategien auszuwählen, um mit der jeweiligen Krise umzugehen.

Als (Resilienz-)Ressourcen verstehen wir dabei sowohl Greifbares, etwa finanzielle Puffer oder Infrastrukturen, als auch nicht greifbare organisationspsychologische und -kulturelle Aspekte. Darunter fallen zum Beispiel ein guter Informationsfluss innerhalb der Organisation oder ein stabiles Netzwerk zum Austausch mit anderen Organisationen. Wie ausgeprägt und verfügbar diese Ressourcen sind, bestimmt letztlich das Aktionspotenzial der Organisationen, um adäquat auf die jeweilige Krise reagieren zu können, also sich im Moment oder vorausschauend anpassen zu können. Die verfügbaren Handlungsstrategien, ob bewusst oder unbewusst, eröffnen den Organisationen letztlich den Raum zur Anpassung an die jeweilige Krise. Zivilgesellschaftliche Organisationen unterscheiden sich stark voneinander, Krisen ebenso. Daher ist jede Krise kontextabhängig zu bewerten.

Unsere Definition trifft grundsätzlich auch auf klassische Unternehmen zu. Vergleichen wir diese mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, interessiert uns allerdings weniger, wie sie ihr „blankes Überleben“ und ihre Wirtschaftlichkeit sichern, sondern eher, wie sie ihre **gemeinwohlorientierte Kernfunktion auch in Krisen bewahren** können. Doch schon auf dieser grundlegenden Definitionsebene hält die Trennschärfe nur begrenzt: Denn auch ein Sportverein will bestehen bleiben und die nötigen Mittel akquirieren, um bei Bedarf neue Trikots oder Hanteln für seine Mitglieder anzuschaffen.

Deshalb sind die Erkenntnisse zu resilienten (Wirtschafts-)Organisationen auch für unsere Forschung interessant. Die Herausforderung liegt in der Anpassung dieses Wissens an die ganz unterschiedlichen Akteur\*innen der Zivilgesellschaft und deren Ziele.

Aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen verschiedener Forschungsfelder haben wir die Merkmale destilliert, die uns mit Blick auf zivilgesellschaftliche Akteur\*innen passend erschienen. Genauer werden diese im 8. Kapitel vorgestellt.

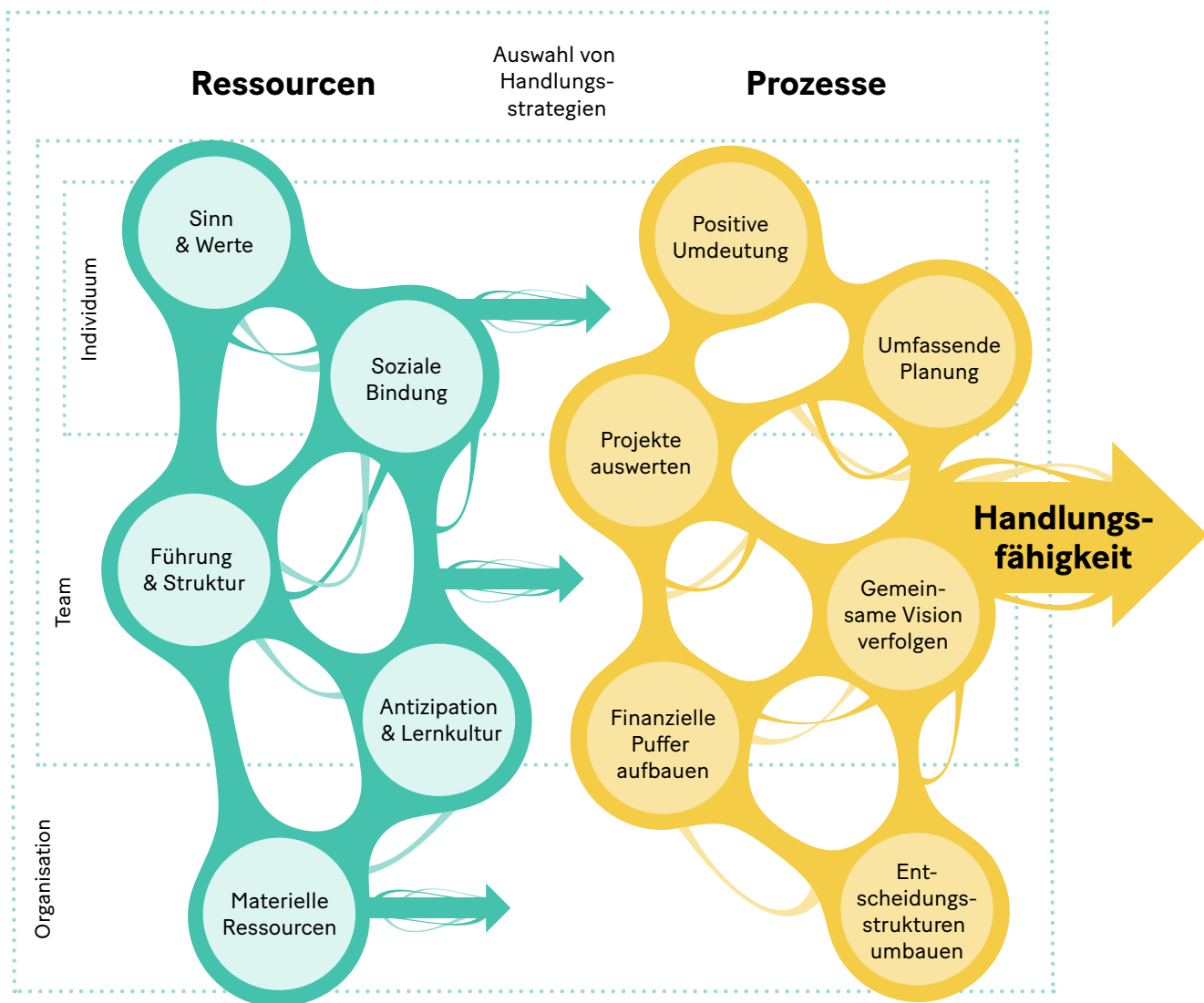


Abb. 4: Ressourcen und Prozesse organisationaler Resilienz (angelehnt an Soucek et al. 2016)

# 6. Methodik und Stichprobe

Grundlage unserer Studie bildet der **Forschungsstand zur organisationalen Resilienz**.

Im Kern konzentrierten wir uns auf **32 Quellen** aus verschiedenen Disziplinen (u. a. Psychologie, Soziologie, Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften) und mit Fokus auf unterschiedliche Ebenen der Resilienz (Individuum, Kollektiv, System).

Insgesamt haben wir rund **200 Begriffe** gefunden, die bestimmte Resilienzressourcen beschreiben. Dopplungen und enge Verwandtschaften wurden zusammengefasst und Begriffe nach thematischen Schwerpunkten und Anschlussfähigkeit für zivilgesellschaftliche Organisationen sortiert (s. Kapitel 8). Im Ergebnis stehen **25 Ressourcen**, die wir als resilienzfördernd für soziale Organisationen einstufen.

Um diese Ressourcen auf ihre Wirkung und Verteilung in der Zivilgesellschaft zu untersuchen, haben wir eine Befragung anhand eines digitalen Fragebogens durchgeführt.<sup>1</sup> Diese Umfrage besteht aus **52 Items**, kombiniert aus Skalenfragen, Auswahlfragen und offenen Fragen.

- **Skalenfragen** bilden den Hauptteil des Fragebogens. Sie beziehen sich größtenteils auf die Resilienzressourcen innerhalb der teilnehmenden Organisationen. Hierfür wurden pro Resilienzressource eine bis drei Aussagen formuliert, die ihren Soll-Zustand verdeutlichen (z. B. „Wir können schnell schwierige Entscheidungen treffen“). Die

Teilnehmenden konnten ihre Zustimmung anhand einer vorgegebenen Skala angeben: von 1 (Die Aussage trifft voll und ganz zu) bis 6 (Die Aussage trifft gar nicht zu). Damit gleicht die Skala dem deutschen Schulnotensystem (von sehr gut bis ungenügend). Um die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden hoch zu halten, wurden einzelne Aussagen negiert („In unserer Organisation sind wir kaum in der Lage, unerwartete Ereignisse und Entwicklungen zügig zu identifizieren“). Für die Auswertung mussten die Bewertungen entsprechend invertiert werden.<sup>2</sup>

- Ergänzend erlauben **offene Fragen** einen qualitativen Einblick in erlebte/kommende Krisen und entsprechende Reaktionen der Organisationen (z. B. „Die folgenden Krisen hat unsere Organisation in den letzten 5 Jahren überstanden:“).
- **Auswahlfragen** dienen dazu, die gesammelten Erkenntnisse mit Strukturmerkmalen der teilnehmenden Organisationen (z. B. Angaben über die Rechtsform und Mitgliederzahlen) zu korrelieren.

1) Der Fragebogen „Die resiliente Zivilgesellschaft“ ist in Anhang 2 beigelegt. Dem Fragebogen kann ebenfalls die Nummerierung entnommen werden, die im Folgenden beim Verweis auf bestimmte Items benutzt wird.

2) Die negierten Fragen bergen ein gewisses Risiko dafür, dass weniger aufmerksame Teilnehmende falsche Bewertungen abgeben. Daraus möglicherweise resultierende Verzerrungen wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt.



Den Teilnehmenden wurde freigestellt, einzelne Fragen zu überspringen, um die Abbruchquote gering zu halten. Im Ergebnis variieren daher die Fallzahlen pro Frage und Item, dafür konnte eine insgesamt höhere Anzahl an Datensätzen erreicht werden.

Ziel der empirischen Untersuchung sind belastbare Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, wie es um die Resilienz der zivilgesellschaftlichen Organisationen steht, was ihre Stärken und Schwächen sind (anhand der Resilienzressourcen) und welche Entwicklungspotenziale auszumachen sind. Entsprechende Ableitungen sollen aus der Zusammenführung von Theorie (s. Kap. 2-4) und Analyse (s. Kap. 5-9) getroffen werden.

Die Ergebnisse basieren auf insgesamt **202 Datensätzen**. Die Angaben stammen sehr ausgewogen von Akteur\*innen, die entweder hauptamtlich (49 %) oder ehrenamtlich (51 %)³ in einer zivilgesellschaftlichen Organisation tätig sind – in der Regel in leitenden Funktionen. Die Teilnehmenden wurden am Ende der Umfrage darum gebeten, weitere Informationen zu ihrer Organisation (Rechtsform, Anzahl Mitarbeitende und Ehrenamtliche etc.) bereitzustellen, um einen Überblick über die Gestaltung der Stichprobe gewinnen zu können.

Die repräsentierten **Organisationsformen** sind zum Großteil eingetragene Vereine (83,4 %). An zweiter Stelle stehen gemeinnützige GmbHs (gGmbHs) und Aktiengesellschaften (gAGs) mit einem deut-

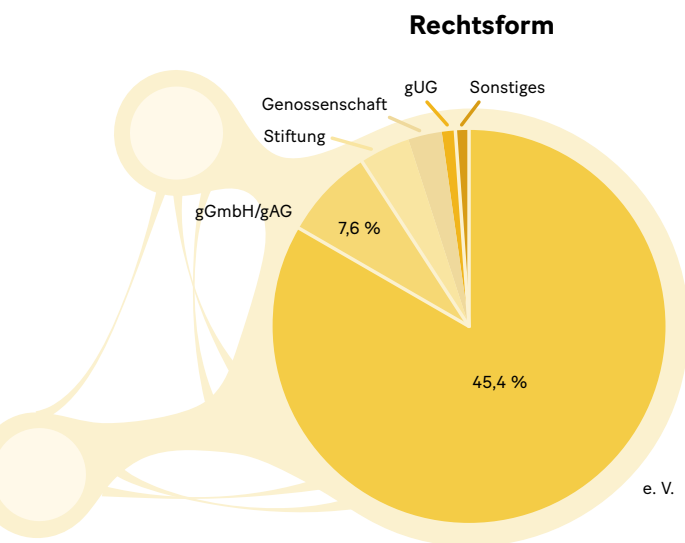


Abb. 5: Item 46 „Unsere Organisation hat folgende Rechtsform“ (n=145)

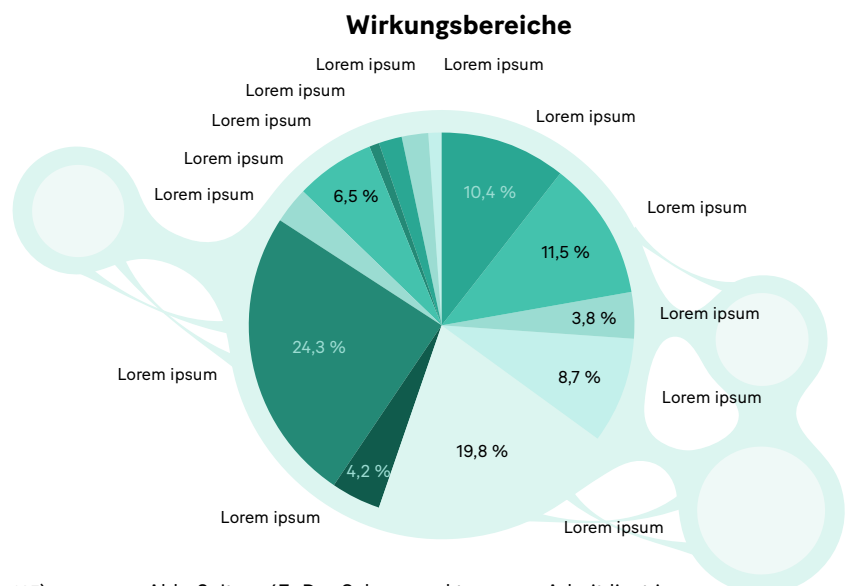


Abb. 6: Item 47 „Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt in folgenden Wirkungsbereichen“ (n=288, Mehrfachnennung möglich)

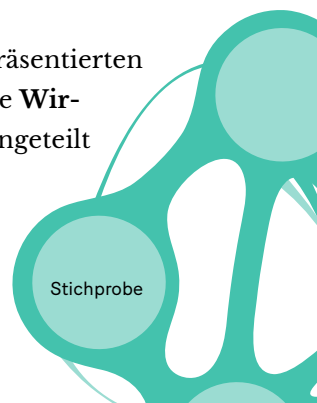
## Stichprobe

Die Umfrage richtete sich an **zivilgesellschaftliche Akteur\*innen in Deutschland**. Vor allem größere Vereine mit einer höheren Anzahl an ehrenamtlich Engagierten aus unterschiedlichen Wirkungsbereichen (u. a. Bildung, Umwelt, Kultur oder Wohlfahrt) konnten mit der Umfrage erreicht werden.

lich niedrigeren Anteil von 7,6 %. Die restlichen Teilnehmenden verteilen sich über Stiftungen (3,4 %), Genossenschaften (2,8 %) und gemeinnützige Unternehmensgesellschaften (1,4 %).

Insgesamt verteilen sich diese hier repräsentierten Organisationen breit über verschiedene **Wirkungsbereiche**, die in 13 Kategorien eingeteilt

3) Werte basieren auf Item 50 „In unserer Organisation arbeite ich...“ (n=145).



wurden.<sup>4</sup> Dominierend mit einem Anteil von 70 dort tätigen Organisationen ist der Bereich „Bildung und Erziehung“ (24,3 %). Etwa ein Fünftel der Teilnehmenden arbeitet in Organisationen des Bereichs „Wohlfahrt, soziale Dienste und Inklusion“ (19,8 %). Kaum vertreten sind dagegen Forschungseinrichtungen sowie Wirtschafts- und Berufsverbände (jeweils >1 %).

Die Finanzstärke der teilnehmenden Organisationen kann durch ihr **Jahresbudget** eingeordnet werden; abhängig von ihrem Jahresbudget wurden die Organisationen als kleine, mittlere und große Organisationen kategorisiert. Die Auswertung ergab, dass 25,5 % der Teilnehmenden in kleinen (0-20.000 Euro), 29,1 % in mittelgroßen (20.000-100.000 Euro) und 45,4 % in großen zivilgesellschaftlichen Organisation (über 100.000 Euro) tätig sind. Die Quellen dieser Finanzierung sind sehr divers, vor allem werden Spenden, öffentliche Fördermittel und Zuwendungen anderer Organisationen oder Stiftungen als Hauptquellen genannt.

Neben ihrer eigenen Position wurden die Teilnehmenden weiterhin gefragt, wie viele **Hauptamtliche und Ehrenamtliche** in ihrer Organisation tätig sind. Etwa ein Viertel der repräsentierten Organisationen arbeitet dabei komplett ehrenamtlich (26,2 %), die Mehrheit beschäftigt allerdings zwischen eine\*r und fünf hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen (33,1 %). Dagegen sind es nur 5,6 %, die gar keine Ehrenamtlichen beschäftigen, bzw. in denen sich keine Ehrenamtlichen aktiv einbringen. Die Mehrheit der teilnehmenden Organisationen gibt an, zwischen 11 und 50 aktive Ehrenamtliche zu haben (41,7 %).

Vergleicht man diese Stichprobe mit den Erhebungen von ZiviZ in 2023 (Schubert et al. 2023a), fällt ins Auge, dass die hier befragten Organisationen im Vergleich zur Breite der Zivilgesellschaft deutlich größer sind. Laut ZiviZ arbeiten 76 % aller

### Größe nach Jahresbudget

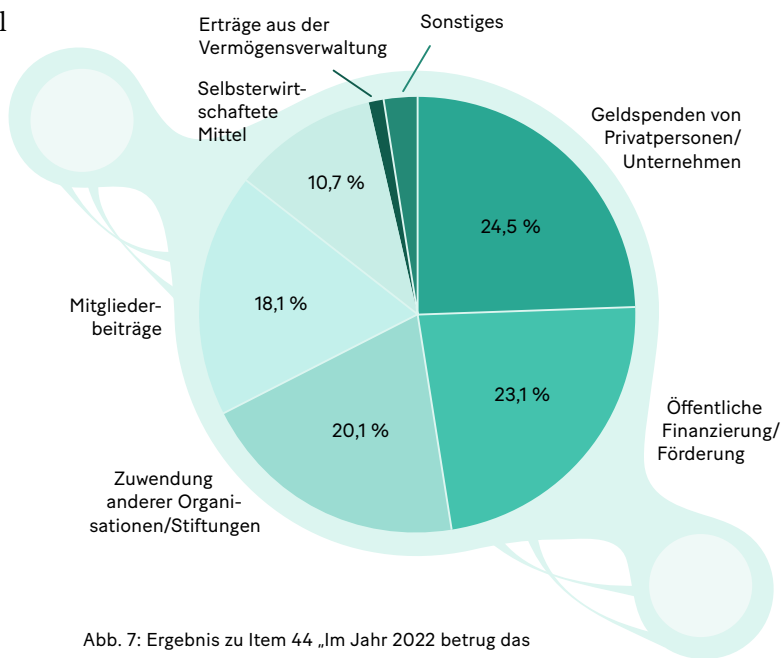


Abb. 7: Ergebnis zu Item 44 „Im Jahr 2022 betrug das Jahresbudget unserer Organisation“ (n=141)

### Finanzierungsquellen

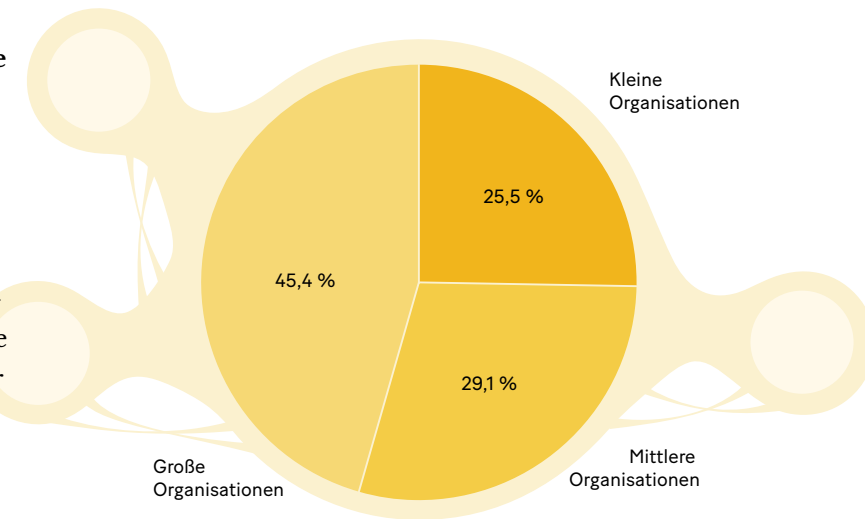


Abb. 8: Ergebnis zu Item 45 „Unsere Organisation finanziert sich hauptsächlich über“ (n=364, Mehrfachnennung möglich)

4) Die in der Umfrage angegebenen und hier ausgewerteten Kategorien können variieren, da Antworten, die unter „Sonstiges“ genannt wurden, wenn möglich bestehenden Kategorien zugeordnet oder bei Mehrfachnennung als neue Kategorien hinzugefügt wurden.

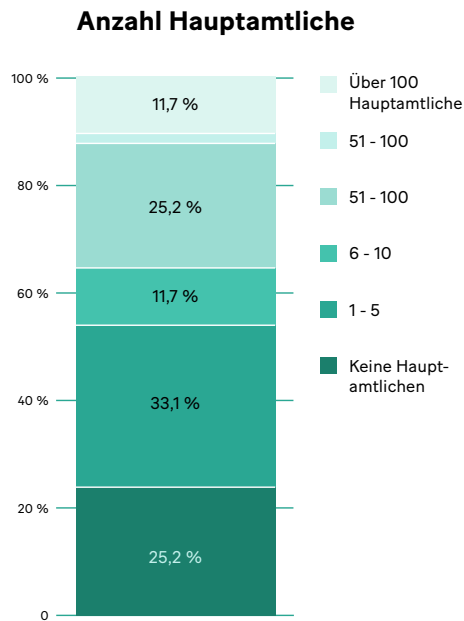


Abb. 9: Ergebnis zu Item 48 „Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter\*innen arbeiten für die Organisation (in Deutschland)?“ (n=145)

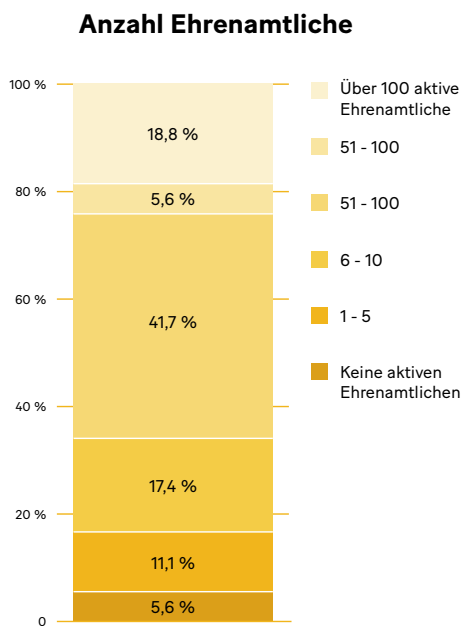


Abb. 10: Ergebnis zu Item 49 „Wie viele ehrenamtlich Engagierte bringen sich aktiv in der Organisation ein (in Deutschland)?“ (n=144)

zivilgesellschaftlicher Organisationen mit einem Budget unterhalb von 20.000 Euro. Diese Gruppe ist in der Stichprobe weniger als halb so oft (25,5 %) vertreten; große Organisationen mit über 100.000 Euro Jahresbudget jedoch mit 45,4 % deutlich überproportional zum Gesamtschnitt der Zivilgesellschaft (16 %). Gleiches lässt sich in Bezug auf die Anzahl der freiwillig Engagierten konstatieren. In dieser Umfrage bringen sich in 66,1 % aller Organisationen zehn Engagierte ein im Vergleich zu 55 % laut ZiviZ.

**Daher ist festzuhalten, dass die Erkenntnisse aus dieser Studie sich in erster Linie auf die Einschätzungen und Erfahrungen von größeren Organisationen mit einer im Durchschnitt höheren Anzahl ehrenamtlich Engagierter stützen.**

Möglicherweise ist das damit zu erklären, dass es ein gewisses Maß an Interesse, Know-how und Zeit braucht, um sich mit einem verhältnismäßig abstrakten Thema wie dem Umgang mit Krisen in seinem Arbeits- bzw. Engagementkontext auseinanderzusetzen und an dieser Umfrage teilzunehmen. Insofern ist davon auszugehen, dass wir mit unserer Umfrage eher Organisationen für die Teilnahme gewinnen konnten, die sich bereits mit ähnlichen Themen in der Organisationsführung und -entwicklung auseinandersetzen oder zumindest eine Offenheit dafür mitbringen. Damit würden wir in dieser Studie tendenziell eher die Organisationen repräsentieren, die eine höhere organisationale Resilienz haben als die Breite der Zivilgesellschaft.

Wie hoch die organisationale Resilienz aber nun ist und was dazu beiträgt, untersuchen wir in Folge. Dafür geben wir zunächst einen Überblick darüber, wie die Organisationen ihre Fähigkeit zur Krisenbewältigung selbst eingeschätzt haben. Anschließend widmen wir uns dann detailliert den identifizierten Resilienzressourcen und ihren Ausprägungen in der Zivilgesellschaft. Der Resilienz-Score und ein genauerer Blick auf die Verteilung der Resilienzressourcen sowie Unterschiede zwischen den Organisationen vervollständigen unsere Analyse.

# 7. Die Resilienz-Selbsteinschätzung

Wie haben die befragten Organisationen die Krisen in den letzten Jahren erlebt, wie sind sie damit umgegangen? Und was waren überhaupt die wahrgenommenen Krisen in der Zivilgesellschaft?

**Corona, fehlende Mittel und Fluktuation** – das sind die Krisen, die die befragten Organisationen am häufigsten nannten. Mit Blick auf die letzten fünf Jahre hat keine Krise die Arbeit der Organisationen so sehr herausgefordert wie die Covid-Pandemie (25,8 % der Nennungen), sowohl in Bezug auf die Zielerreichung als auch in der

Zusammenarbeit. Alle weiteren gesellschaftlichen Krisen (7,2 %) werden nur vereinzelt genannt, wie der Krieg gegen die Ukraine oder die Energiekrise.

Breiter sind die Nennungen bei den internen Krisen. An allererster Stelle fehlen die finanziellen Mittel (15,7 %), um die Arbeit zu leisten, Mitarbeiter\*innen

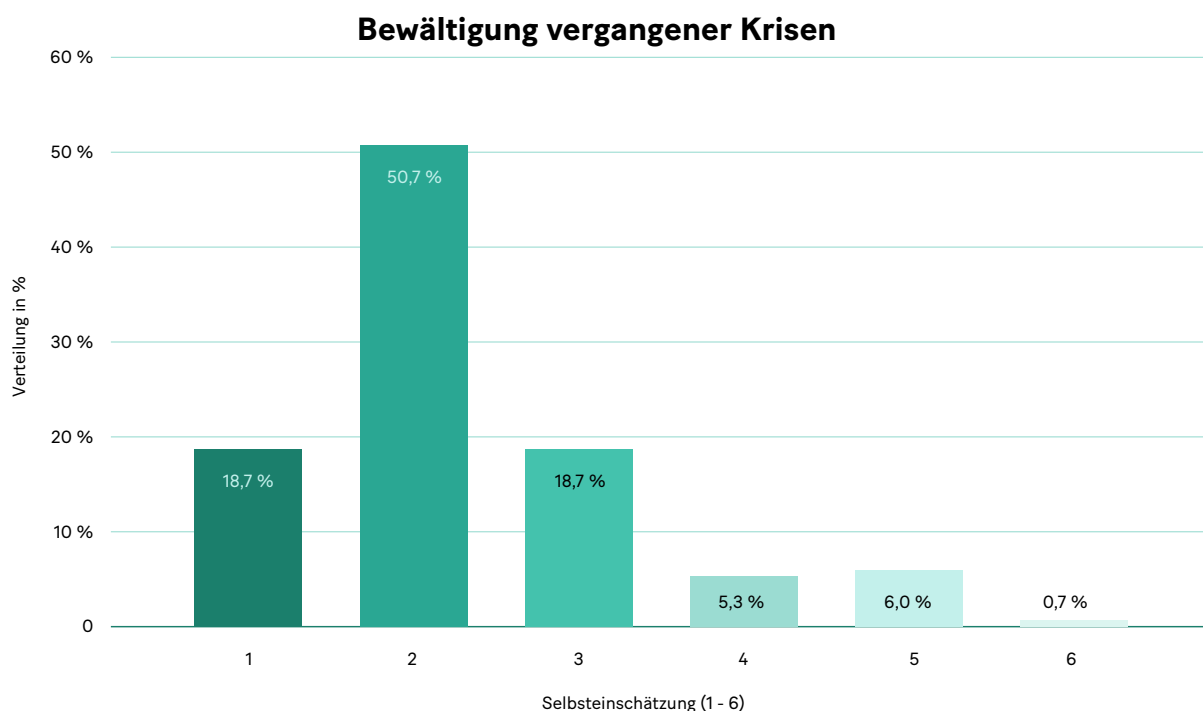


Abb. 10: Zustimmung zu Item 35 „Rückblickend haben wir diese Krisen durchschnittlich sehr gut bewältigt.“ (n=145)



## Bewältigung vs. Aufbereitung vs. Vorbereitung von bzw. auf Krisen

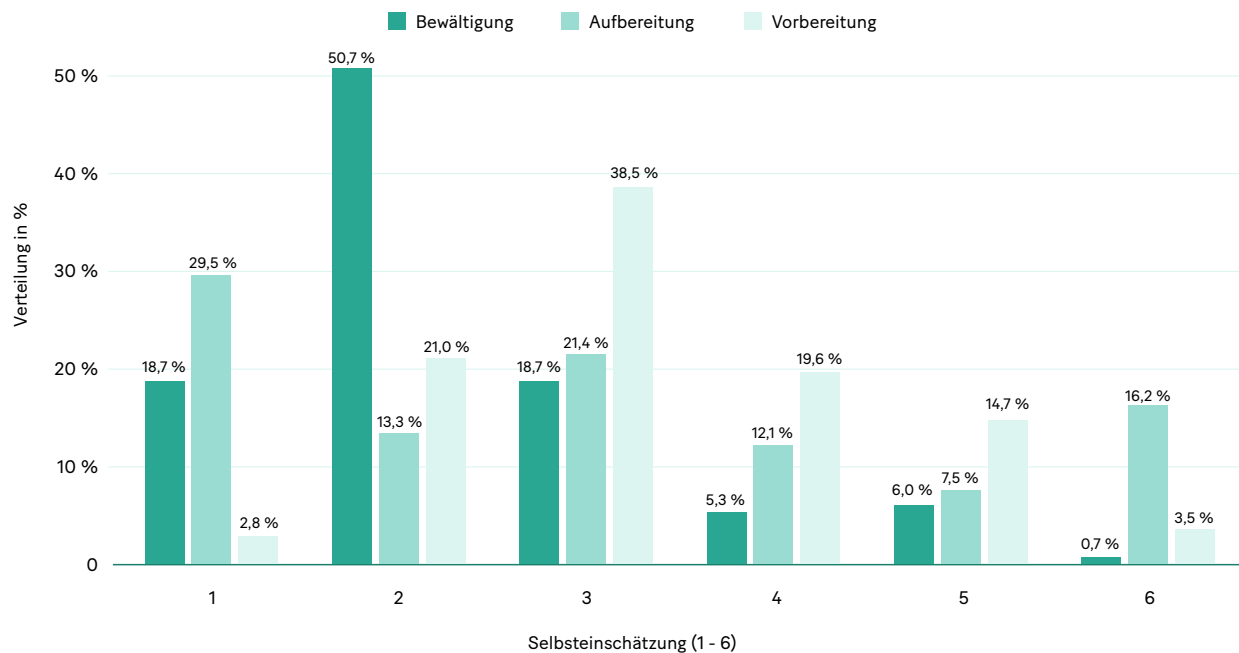


Abb. 11: Vergleich der Zustimmung zu Item 35 „Rückblickend haben wir diese Krisen durchschnittlich sehr gut bewältigt.“ (n=150), Item 32: „Wir konnten vergangene Krisen nur unzureichend aufarbeiten.“ (n=173) und Item 37: „Auf diese Veränderungen ist unsere Organisation sehr gut vorbereitet.“ (n=143).

zu halten und den Krisen zu begegnen. Fluktuation und Weggänge (11,8 %), insbesondere auch in Leitungspositionen, sind ein zentrales Thema sowie auch der Mitgliederschwund und Mitarbeiter\*innen- sowie Fachkräftemangel (8,5 %). Daraus resultieren möglicherweise auch eine Arbeitsüberlastung (7,5 %) und – allgemeiner – zwischenmenschliche Konflikte in der Organisation (6,2 %).

Viele Mehrfachnennungen machen deutlich: Die Krisen scheinen sich auch in der Wahrnehmung der Organisationen zu überlappen und zu verstärken (s. Kap. 2). Gerade fehlende Mittel und Mitarbeitende bzw. Engagierte werden als große Herausforderungen gesehen – und doch in aller Regel überwunden. Denn fragt man die Organisationen danach, wie gut sie Krisen bewältigen konnten, **überwiegt ein positives Selbstbild.**

**Der Mittelwert liegt bei 2,3, was sich als Schulnote in eine 2- (noch gut) übersetzen lässt.** Die Hälfte der Teilnehmenden (50,7 %) schätzt ihre

Resilienz also als gut ein, je knapp ein Fünftel (18,7 %) entweder sehr gut oder befriedigend. Nur wenige Organisationen haben sich schlechter eingeschätzt: als ausreichend (5,3 %), mangelhaft (6,0 %) und ungenügend (0,7 %).

Kritischer wird das Ergebnis, wenn wir die unterschiedlichen zeitlichen Dimensionen der Krisenbewältigung (s. Kap. 4) hinzunehmen. Auf die Frage nach der Aufbereitung vergangener Krisen liegt der Mittelwert nur noch bei 3,1, entsprechend der Schulnote 3 (befriedigend). Und mit Blick auf die kommenden Krisen und die Frage danach, wie gut sich die Organisationen darauf vorbereitet sehen, liegt der Mittelwert sogar nur bei 3,3, also der Schulnote 3- (noch befriedigend).

Als **kommende Krisen** erwarten die befragten Organisationen abermals am häufigsten – und das mit Abstand – die fehlenden finanziellen Mittel bzw. ein Rückgang der Mittel in Form von sinkenden Spenden oder Kürzungen öffentlicher

Förderungen (29,1 % der Nennungen). Ebenso werden erneut interne Herausforderungen, wie der Mangel an bzw. Schwund von (aktiven) Mitgliedern und Mitarbeitenden (16,4 %), die Fluktuation und Weggänge von Engagierten (7,9 %) sowie Krisen in der Organisationsentwicklung (8,9 %) als potenzielle Krisen vorhergesehen. Als größter Unterschied zu den genannten Krisen der letzten fünf Jahre wird nun eine Verschärfung gesellschaftlicher Krisen in den Bereichen Klima, Demokratie, Armut, Migration und Katastrophen und eine damit einhergehende geringere Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement antizipiert (17,8 %). Einige Organisationen fürchten zudem, mit der Digitalisierung nicht Schritt halten zu können (3,8 %) und dass „ihre“ Themen zukünftig weniger Anerkennung und Förderung erhalten werden (2,8 %).


In der Erwartung der befragten Organisationen werden sich die Krisen also weiter **zuspitzen**. Die Zivilgesellschaft antizipiert auch weitreichende Folgen für ihre Arbeit, wenn zusätzlich finanzielle Mittel gestrichen werden und ehrenamtliches Engagement zurückgeht. Insofern ist es nicht überraschend, dass die Organisationen ihre Resilienz hinsichtlich kommender Krisen schwächer einschätzen (Ø 3,3) als in Bezug auf die vergangenen (Ø 2,3). Bestens darauf vorbereitet fühlen sich nur 2,8 %, ein Großteil (38,5 %) schätzen sich als eher mittelmäßig (Skalenwert 3 von 6) **vorbereitet** ein. Mit knapp 18,2 % sieht sich fast jede fünfte Organisation sogar als schlecht vorbereitet (Skalenwert 5 oder 6).

Zusammenfassend schätzen sich die befragten Organisationen also durchaus als resilient ein, wenn auch mit deutlich Luft nach oben, insbesondere mit Blick auf die antizipierten Krisen der nächsten Jahre.

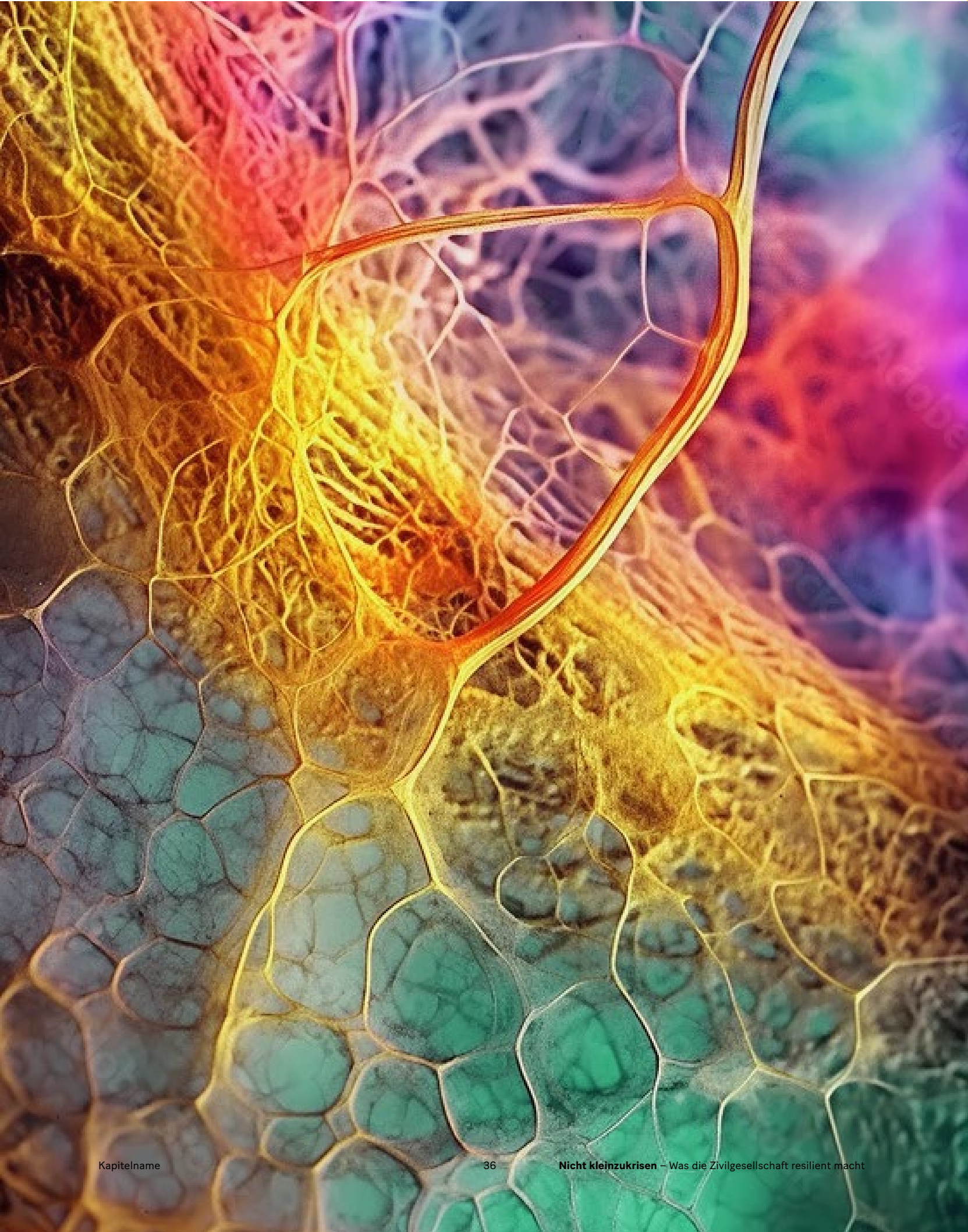
Kategorie	Zeitpunkt der Anpassung	Durchschnittsbewertung
Umgang mit Krisen	Gegenwart	2,3; gut (-)
Aufarbeitung von Krisen	Vergangenheit	3,1; befriedigend
Vorbereitung auf Krisen	Zukunft	3,3; befriedigend (-)
<b>Gesamt</b>		<b>2,9; befriedigend (+)</b>

Tab. 1: Krisenbewältigung zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Anpassung

In den nächsten Abschnitten wollen wir dem genauer nachgehen. Was macht soziale Organisationen resilient und wo können sie besser werden? Woher kommen die Unterschiede zwischen den Organisationen und was können wir über die Zivilgesellschaft insgesamt im Umgang mit Krisen lernen?



“Zusammenfassend schätzen sich die befragten Organisationen also durchaus als resilient ein, wenn auch mit deutlich Luft nach oben, insbesondere mit Blick auf die antizipierten Krisen der nächsten Jahre.“





# 8. Die Resilienzressourcen

Resilienz ist eine Fähigkeit, die sich aus verschiedenen Ressourcen zusammensetzt (s. Kap. 5). Mit Blick in die Fachliteratur wird dabei deutlich, dass bestehende Resilienzkonzepte unterschiedliche „Bauteile“ beinhalten, die sich je nach Fokus bzw. Bezugspunkt des jeweiligen Ansatzes unterscheiden. Auf dieser Basis haben wir ein Set an Ressourcen herausgearbeitet, das für die Resilienz insbesondere von zivilgesellschaftlichen Organisationen als zuträglich betrachtet werden kann. Diese Ressourcen setzen sich zusammen aus unterschiedlichen Fähigkeiten, Praktiken und Rahmenbedingungen.

Sie sind bis zu einem gewissen Grad erlern- oder erarbeitbar und haben sowohl eine individuelle als auch kollektive Dimension.

Fünf inhaltliche Resilienzressourcen-Cluster haben sich herausgeschält: Auf der nicht greifbaren, organisationspsychologischen bzw. -kulturellen Ebene sind das die Cluster „Sinn und Werte“, „Soziale Bindung“, „Führung und Struktur“ sowie „Antizipation und Lernkultur“. Greifbar sind hingegen die „Materiellen Ressourcen“. Die nachfolgende Tabelle listet die Cluster und ihre jeweiligen Resilienzressourcen im Detail auf und erklärt sie.



Abb. 12: Übersicht der Resilienzressourcen-Cluster

# Organisationspsychologische und -kulturelle Resilienzressourcen

Ressource	Definition	Was eine resiliente Organisation ausmacht
<b>Sinn &amp; Werte</b>		
Eine resiliente Organisation hat ein starkes Sinnverständnis sowie verankerte Werte zur Orientierung.		
Gemeinsame Vision	...dient als wertebasierter, leitender Kompass in unsicheren und unübersichtlichen Situationen. (Silbernagl 2021, Hoffmann 2017, Lengnick-Hall 2011)	Alle wissen, wofür sie arbeiten und was sie gemeinsam erreichen möchten.
Optimismus	...beschreibt positive Zukunftserwartungen. (Gilan et al. 2022, Fathi 2019)	Alle sind zuversichtlich, dass sie die Krise meistern werden.
Selbstwirksamkeit	...ist die Überzeugung, Herausforderungen aus eigener Kraft bewältigen und gestalten zu können. (Gilan et al. 2022, Zehrer/Raich 2022)	Alle teilen die Überzeugung, dass sie selbst Einfluss nehmen und Krisen bewältigen können.
Vertrauen in die Organisation	...basiert auf positiven Erfahrungen. Diese beziehen sich auf der organisationalen Ebene auf Funktionieren und auf der interpersonalen Ebene auf gegenseitiges Feedback. (Luhmann 1976, Schilcher et al. 2012)	Kritik und Verletzlichkeit können ohne Sorge gezeigt werden.
Experimentierfreudigkeit	...ist das Vertrauen in und die Förderung von explorativem Ausprobieren, um Unsicherheiten zu begegnen. (Zukunftsinsitut 2021, Hoffmann 2017)	„Weil wir das immer so gemacht haben“ ist keine Begründung, sondern eher eine Warnung.
Lösungsorientierung	...ist die Konzentration auf das Finden von Lösungen. Basis dafür ist, die Herausforderung zu akzeptieren, ohne den Anspruch, sie gänzlich durchschaut zu haben. (Zehrer/Raich 2022, Fathi 2019, Mauritz 2018)	Alle arbeiten aktiv an machbaren Ideen statt am perfekten Plan.
<b>Soziale Bindung</b>		
Eine resiliente Organisation schafft stabile und solidarische Netzwerke im Innen und Außen.		
Respektvolles Miteinander	...ist eine Art des unmittelbaren Umgangs von Organisationsmitgliedern <sup>1</sup> miteinander, die echtes Zuhören und die Integration verschiedener Perspektiven ermöglicht. (Hoffmann 2017, Silbernagl 2021)	Respektvolle Beziehungen dominieren, die auch in Krisenzeiten Bestand haben.
Wir-Bewusstsein	...umfasst die Identifikation mit einer Organisation und ihren Zielen und das Zusammengehörigkeitsgefühl ihrer Mitglieder, gerade angesichts gemeinsamer Herausforderungen. (Fathi 2022, Hoffmann 2017)	Alle ziehen an einem Strang und nehmen sich als Gemeinschaft mit geteilten Zielen wahr.
Solidarität	...ist das Zusammenhalten einer Gemeinschaft verbunden mit dem gegenseitigen Helfen und Unterstützen von Mitgliedern in Belastungssituation. (Schäfers/Kopp 2006, Hoffmann 2017)	Alle fühlen sich füreinander verantwortlich und stehen gerade in Krisensituationen füreinander ein.
Interne Vernetzung	...beschreibt ein dichtes und stabiles Netz an Informationsflüssen und Interaktionen innerhalb einer Organisation. (Silbernagl 2021, Hoffmann 2017)	Alle sind gut darüber informiert, was die anderen tun, und tauschen sich regelmäßig dazu aus.
Vernetzung mit anderen Organisationen	...beschreibt ein soziales Netzwerk auf Basis regelmäßigen Austauschs und interorganisationaler Kollaboration, auf das auch in Krisensituationen zurückgegriffen werden kann. (Roth 2021, Zehrer/Raich 2022)	Beziehungen mit anderen Organisationen werden durch regelmäßige Kontakte und Kooperationen gut gepflegt.

1) Mit Mitgliedern meinen wir alle Menschen, die an einer Organisation auf unterschiedliche Weise beteiligt sind und deren Ziele teilen – sei es als ehrenamtliche oder hauptamtliche Mitarbeiter\*innen bzw. Engagierte, formale Mitglieder (z. B. von Vereinen) und Unterstützer\*innen. Als aktive Mitglieder fassen wir diejenigen Menschen, die haupt- oder ehrenamtlich in der Organisation mitarbeiten.

### Führung & Struktur

Eine resiliente Organisation gibt ihren aktiven Mitgliedern hohe Flexibilität und Entscheidungsmacht und verteilt ihre Ressourcen entsprechend.

Eigenverantwortung	...beschreibt die (Selbst-)Ermächtigung von Organisationsmitgliedern, ihren eigenen Beitrag selbst zu gestalten, zu planen und umzusetzen. Dazu gehört auch, Fehler zu machen und daraus zu lernen. (Hoffmann 2017)	Alle sind in der Lage, selbst Entscheidungen zu treffen, umzusetzen und auch Verantwortung dafür zu übernehmen, falls etwas schief läuft.
Adaptive Führung	...ist ein menschenorientierter Führungsansatz in unsicheren und dynamischen Umfeldern. Führungskräfte sind dabei in der Lage, Orientierung angesichts sich wandelnder Anforderungen zu geben und Prozesse an die Vielfalt und Möglichkeiten der Organisationsmitglieder anzupassen. (Heifetz et al. 2009)	Alle können sich nach ihren Fähigkeiten einbringen und fühlen sich dabei auch in turbulenten Zeiten gut orientiert.
Dezentrale Entscheidungsfindung	...ist die Aufteilung von Verantwortungen und Zuständigkeiten auf mehrere Bereiche oder Personen, um schnell und kompetenzbasiert Entscheidungen treffen zu können. (Van der Vegt 2015, Fathi 2022)	Entscheidungen werden flexibel dort getroffen, wo das jeweilige Wissen und die Fähigkeiten mit Blick auf die Umsetzung angesiedelt sind.
Diversität	...ist die Vielfalt von Gruppen hinsichtlich Faktoren wie Gender, Ethnie, Ausbildung oder familiärer Herkunft. Divers zusammengesetzte Gruppen vereinen unterschiedliche Perspektiven und entwickeln kreativere Ideen und Lösungen als homogene Gruppen. (Hoffmann 2017, Roth 2021)	In der Zusammenarbeit werden verschiedene Perspektiven einbezogen, die von verschiedenen Personen repräsentiert werden.
Ressourcenverteilung	...ist die Fähigkeit, mit jeglichen verfügbaren Ressourcen umzugehen, um sie sinnvoll und effektiv zu nutzen. (Roth et al. 2021)	Ressourcen aller Art sind gut verteilt und leicht zugänglich.
Sicherheit	...ist die Wahrnehmung einer gewissen Stabilität, Geborgenheit und Abwesenheit von Gefahren auch angesichts Unsicherheit im Umfeld. (Hoffmann 2017)	Alle fühlen sich relativ sicher und geschützt, auch in ungewissen Zeiten.

### Antizipation & Lernkultur

Eine resiliente Organisation beschäftigt sich mit vergangenen Problemen und künftigen Entwicklungen, kann die entsprechende Unsicherheit aushalten und sich kontinuierlich verbessern.

Unsicherheitstoleranz	...ist der souveräne Umgang mit Komplexität und Kontingenz. Voraussetzungen dafür sind eine klare strategische Ausrichtung und ein Überblick über größere Zusammenhänge. (Hoffmann 2017)	Niemand stützt sich auf vermeintliche Sicherheiten, sondern alle wissen, dass alles anders sein könnte.
Veränderungsoffenheit	...beschreibt die Bereitschaft, Veränderung als Teil des Lebens zu begreifen und sich mit organisationalen und gesellschaftlichen Veränderungen konstruktiv auseinanderzusetzen. (APA 2014, Heller 2019)	Alle haben Lust auf Wandel und keine Angst vor Neuem, z. B. in puncto Digitalisierung.
Zukunftsorientierung	...ist eine strategische Ausrichtung und Planung, die über die Bewältigung von Herausforderungen im Hier und Jetzt hinausgeht. So kommen mögliche Herausforderungen auch besser in den Blick. (Zehrer/Raich 2022, Benning et al. 2022)	Alle denken das Morgen mit, auch wenn das Heute bereits viel von ihnen fordert.
Fehlerfreundlichkeit & -analyse	...beschreiben die Grundhaltung, Fehler machen zu dürfen, und eine konstruktive Auseinandersetzung mit Fehlern und ihren Quellen. (Beermann 2013, Fathi 2019)	Fehler zu machen, offen darüber zu sprechen und Schlüsse daraus zu ziehen ist möglich.
Antwortfähigkeit	...ist die Fähigkeit, Anzeichen frühzeitig zu erkennen und auf Basis guter Vorbereitung situativ zu reagieren und Gelegenheiten zu nutzen. (Schneider 2022, Hollnagel et al. 2006)	Im Fall der Fälle stehen bereits Lösungsansätze parat, die schnell und souverän umgesetzt werden können.
Lernfähigkeit	...bezeichnet die Fähigkeit, Erfahrungen konstruktiv zu verarbeiten und so organisationales Wissen weiterzuentwickeln. (Beermann 2013)	Erfahrungen und Wissen werden gefördert, geschätzt und genutzt.

Tab. 2: Organisationspsychologische und -kulturelle Resilienzressourcen

## Greifbare Resilienzressourcen

Begriff	Definition	Was eine resiliente Organisation ausmacht
<b>Materielle Ressourcen</b>		
Eine resiliente Organisation verfügt über eine materielle Ausstattung und finanzielle Puffer, die ihr ermöglichen, sowohl vorausschauend als auch akut auf Krisen zu reagieren.		
Räumlich-sachliche Ausstattung	...meint die greifbare materielle Ausstattung, z. B. an Räumen oder technischer Infrastruktur, über die eine Organisation verfügen kann. (Patel et al. 2017)	Raum und Werkzeuge reichen aus, um gut arbeiten zu können.
Finanzielle Situation	...beschreibt die Klarheit über die immateriellen ökonomischen Ressourcen im Allgemeinen und Pufferkapazitäten im Speziellen, über die eine Organisation verfügen kann. (Silbernagl 2021)	Ein Überblick darüber besteht, mit wie viel Geld sie aktuell und in den kommenden Jahren wirtschaften kann.
Vorausschauende Investitionen	...verdeutlichen das Potenzial einer Organisation, proaktiv Investitionen zu tätigen bzw. tätigen zu können. (Patel et al. 2017)	Ausgaben, die sich erst mittelfristig rentieren, sind möglich und werden getätigt.

Tab. 3: Greifbare Resilienzressourcen

Während eine begriffliche Trennschärfe wichtig ist, will die **Übersicht der Ressourcen** keinen Anspruch auf Eindeutigkeit und Vollständigkeit erheben – dafür sind zivilgesellschaftliche Organisationen und ihre Umfeldler zu komplex und unterschiedlich. Vielmehr geht es darum, eine grundsätzliche Idee davon zu entwickeln, welche Ressourcen in und für zivilgesellschaftliche Akteur\*innen in den Blick genommen und gestärkt werden können. Im Rahmen dieser Studie können wir das Augenmerk nur auf übergeordnete Prinzipien bzw. Faktoren richten; die Konkretisierung

muss auf Ebene der bzw. mit Blick auf die einzelne(n) Organisation(en) erfolgen. Die lokale Expertise ist dafür entscheidend (Amo-Agyemang 2021). Dazu braucht es ein waches Bewusstsein und Analysefähigkeiten für die eigene bzw. spezifische Organisation sowie Maßnahmen, die auf diesen Kontext zugeschnitten sind.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Resilienzressourcen-Cluster vorgestellt und ihr tatsächlicher Stand in der Zivilgesellschaft anhand unserer Umfrage ermittelt.

# 8.1 Sinn und Werte

Eine resiliente Organisation hat ein starkes Sinnverständnis sowie verankerte Werte zur Orientierung.

Wofür arbeiten wir eigentlich? An der Grundfrage einer jeden Organisation beginnt auch unsere Forschung nach den Merkmalen, die die Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen ausmachen.

Das „Wofür“ einer Organisation, heutzutage oft als Purpose bezeichnet, ist ihre Daseinsberechtigung und formuliert das übergeordnete Ziel, das im Rahmen des organisationalen Handelns erreicht werden will (Wellmann 2022). Für die Zivilgesellschaft ist der Purpose als Beitrag zum Gemeinwohl bereits in ihrer einfachsten Definition eingebettet (Strachwitz 2020; s. Kap. 3). Es ist also davon auszugehen, dass **jede zivilgesellschaftliche Organisation mit einem gemeinnützigen Purpose verbunden ist**. Wie sehr diese **gemeinsame Vision** allerdings das Sinnerleben innerhalb einer Organisation bestimmt, ist nicht selbstverständlich.

Eine „sinn-volle“ Organisation (Fink/Möller 2018) beruht nämlich auf zwei Komponenten: Einerseits stiftet sie auf der Makroebene Sinn, indem sie zum Wohle der Gesellschaft beiträgt, andererseits muss sie den gleichen sinnstiftenden Effekt aber auch für ihre Mitglieder auf der Mikroebene erfüllen. Ein DFG-gefördertes Projekt zum Sinnerleben von Sozialunternehmer\*innen zeigt, dass die gesellschaftliche Relevanz ihrer Arbeit ihr persönliches Sinnerleben zwar stärkt, aber sie trotzdem „nur eine Sinnquelle unter vielen anderen darstellt“ (Hardering 2020). Sprich: Nur weil Mitarbeitende und Engagierte einer zivilgesellschaftlichen Organisation wissen, dass sie etwas Gutes, Gemeinnütziges tun, heißt das nicht,

dass sie automatisch ein Gefühl von Erfüllung und Bedeutung verspüren. Um das aktive Sinnempfinden eines jeden Mitglieds zu garantieren, geht es vielmehr um die Veralltäglichung des sonst nicht greifbaren übergeordneten Ziels. Jede Interaktion, Handlung und Entscheidung sollte als „sinnstiftendes Element“ gestaltet werden (Wellmann 2022, 70). Gerade während Krisen, die die Sicht auf das übergeordnete Ziel verdecken und die Mitglieder an der Wirkung ihres eigenen Beitrags zweifeln lassen, muss innerhalb der alltäglichen Organisationsarbeit Bedeutung erkannt werden können. Die damit einhergehende Motivation der Mitglieder bestimmt maßgeblich die organisationale Wirkungsfähigkeit (Zehrer/Raich 2022).

Doch wie lassen sich Purpose und damit Sinn in Organisationen vergegenwärtigen? Eine Antwort: durch **die Verwirklichung von Werten**. Werte sind „grundlegende bewusste oder unbewusste Vorstellungen vom Wünschenswerten“ (Schäfers/Kopp 2006, 352) und bilden damit einen Handlungsrahmen für alle internen und externen Organisationstätigkeiten. Verankert werden sie durch eine aktiv gestaltete und gepflegte Organisationskultur, die sich implizit auf den geteilten Überzeugungen, Annahmen und Regeln der Organisationsmitglieder aufbaut (Glauner 2016).

Für die Resilienz einer Organisation ist es von Bedeutung, hier ansetzend ein neues Krisenbewusstsein innerhalb der Organisation zu schaffen. Dabei können Werte Orientierung stiften, auf die sich alle Mitglieder auch dann noch berufen können, wenn durch Krisen verursachte Ungewissheit und



Hilflosigkeit den Blick nach vorne einschränken. Statt Schock und Lähmung als Reaktionen zuzulassen (s. Kap. 2), kann die Organisation hier eine Wertekultur bieten, die die Mitglieder in ihrem Können und ihren Zielen bestärkt und ihren Beitrag sichtbar werden lässt (**Selbstwirksamkeit**). Die Überzeugung, auch in Krisen Lösungen zu finden (**Optimismus**) und dabei neue Ansätze auszuprobieren (**Experimentierfreudigkeit**), sind Merkmale einer resilienten Organisationskultur. Als Resultat wird nicht nur die individuelle Wirkungsfähigkeit der Mitglieder, sondern damit verbunden auch die der Organisation gestärkt.

In unserer Umfrage ist das Resilienzressourcen-Cluster „Sinn und Werte“ das insgesamt **am besten bewertete Cluster**: Der Durchschnitt der Angaben zu den Resilienzressourcen, die in dieses Cluster fallen, entspricht der Note 2- (Ø 2,3).

Sinn & Werte	Ø 2,3
Gemeinsame Vision	Ø 1,9
Experimentierfreudigkeit	Ø 2,1
Optimismus	Ø 2,3
Selbstwirksamkeit	Ø 2,3
Lösungsorientierung	Ø 3,4

Tab. 4: Resilienzressourcen-Cluster „Sinn und Werte“

Mit Blick auf die einzelnen Resilienzressourcen dieses Clusters stimmen die Umfrageteilnehmenden dem Bestehen einer gemeinsamen Vision und wertebasierten Entscheidungen am meisten zu (beide Ø 1,9)<sup>1</sup>.

**Insgesamt gehören fünf der sechs Aussagen des Clusters zu den zehn Aussagen, die in der gesamten Umfrage am positivsten bewertet wurden** (s. Kap. 9). Die Ressource, die in der Bewertung deutlich abfällt, ist die Lösungsorientierung. Die meisten Vertreter\*innen der befragten Organisationen verneinen, dass sie sich schon mit Problemen beschäftigen, bevor sie sich zugespitzt haben. Sie bewerten diese Aussage durchschnittlich mit der Note 3- (Ø 3,4)<sup>2</sup>. Die Frage nach der Experimentierfreudigkeit fällt dagegen positiv auf (Ø 2,1). Vor allem Teilnehmende, die in der Vergangenheit Krisen sehr gut bewältigt haben, legen großen Wert auf kreatives Denken in ihrer Organisation (Ø 1,3).<sup>3</sup> Die bestehende Experimentierfreudigkeit schneidet in dieser Gruppe sogar besser ab als die geteilte Vision.

In Hinblick auf die **Größe der Organisationen** (s. Kap. 6) ist erkennbar, dass das Cluster „Sinn und Werte“ besser abschneidet, je kleiner die befragte Organisation ist. So bewerten kleine Organisationen das Cluster durchschnittlich mit der glatten Note 2 (Ø 2,0), liegen damit also über dem allgemeinen Durchschnitt einer 2- (Ø 2,3). Größere Organisationen sind im Durchschnitt durchgängig etwas schlechter, besonders in puncto Optimismus und Lösungsorientierung.

**Die positiven Ergebnisse des Clusters verwundern kaum.** Der gemeinwohlorientierte Zweck der sozialen Organisationen schafft Motivation und Orientierung auch in Krisen. Gemeinsame Werte leiten die Entscheidungen und machen den Sinn der Arbeit im Alltag erlebbar.

1) Item 2: „Wir verfolgen aktiv eine gemeinsame Vision.“ (n=202); Item 3: „Werte leiten die Entscheidungen in unserer Organisation.“ (n=202). Beide Items werden der Resilienzressource „Gemeinsame Vision“ zugeordnet.

2) Item 26: „Bei uns spitzen sich Probleme erst zu, bevor wir uns aktiv mit ihnen beschäftigen.“ (n=173).

3) Item 4: „Wir sind motiviert, kreativ („outside the box“) zu denken.“ (n=202); Korrelation mit Item 35: „Rückblickend haben wir diese Krisen durchschnittlich sehr gut bewältigt.“ (n=150).

	sehr gute Krisenbewältigung	gute Krisenbewältigung	befriedigende Krisenbewältigung	mangelhafte Krisenbewältigung
Experimentierfreudigkeit	Ø 1,3	Ø 2,0	Ø 2,4	Ø 2,6

Tab. 5: Experimentierfreudigkeit nach Krisenbewältigung im Durchschnitt aller Organisationen

	Kleine Organisation	Mittelgroße Organisation	Große Organisation
Sinn & Werte	Ø 2,0	Ø 2,1	Ø 2,4
Gemeinsame Vision	Ø 1,8	Ø 1,8	Ø 1,9
Experimentierfreudigkeit	Ø 1,9	Ø 1,7	Ø 2,2
Optimismus	Ø 2,0	Ø 2,1	Ø 2,4
Selbstwirksamkeit	Ø 2,1	Ø 2,1	Ø 2,4
Lösungsorientierung	Ø 3,0	Ø 3,2	Ø 3,5

Tab. 6: Resilienzressourcen-Cluster „Sinn und Werte“ nach Organisationsgrößen

Die Umfrage deutet entsprechend auf eine aktive und wirkungsgeleitete Organisationskultur bei den befragten Organisationen hin. Das gelingt den kleineren Organisationen im Durchschnitt noch etwas besser. Möglicherweise wird es mit wachsenden Teams schwieriger, dass sich jedes Mitglied im gleichen Maße auf die Werte beziehen kann, insbesondere wenn die Aufgaben ab einer bestimmten Organisationsgröße kleinteiliger und spezialisierter werden. Je kleiner das Team, desto

eher kommen verschiedene Mitglieder zu Wort und können ihre eigenen Ideen äußern (Yanai/Lercher 2024). Das bestätigt wiederum auch unser Ergebnis der besonderen Experimentierfreudigkeit in kleinen Organisationen: In einem vertrauten Team, in dem sich die Mitglieder auch auf persönlicher Ebene kennen, werden ausgefallene Ideen und Lösungsansätze vermutlich eher ausgesprochen und erprobt.

## 8.2 Soziale Bindung

Eine resiliente Organisation schafft stabile und solidarische Netzwerke im Innen und Außen.

Eine Organisation ist ein soziales Gebilde. Sie beruht grundlegend auf der Vernetzung einer Gruppe von Menschen, die gemeinsam etwas erreichen wollen (s. Kap 5; 8.1). Gemeinsam aus diesem Gefüge an Beziehungen und deren Verflechtung bilden sie ein soziales Netzwerk und binden die Mitglieder aneinander (Schäfers/Kopp 2006). Wie genau die Organisation ihr internes soziales Netzwerk gestaltet, bleibt variabel. So sind soziale Bewegungen oft lose Zusammenschlüsse, während gemeinnützige GmbHs auf eine formal geregelte Zusammenarbeit, z. B. in Form von klar definierter, langfristiger Rollenverteilung vertrauen.

Entsprechend können auf der Mikro-, Meso- und Makroebene Resilienzressourcen definiert werden, welche die soziale Bindung in einer Organisation krisenbewusst und resilienzfördernd gestalten. Auf der Mikroebene geht es um die Stärkung der individuellen Resilienz durch eine entsprechende Umgebung. Aus der Forschung zur Resilienz in Unternehmen wissen wir: „Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz können für die Beschäftigten eine wichtige Ressource darstellen, um das Wohlbefinden, die psychische Gesundheit und die arbeitsbezogene Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. positiv zu beeinflussen“ (Drössler et al. 2016, 12). Damit verbunden geht es auf der

“Gerade in krisenhaften Verläufen kann es passieren, dass sich komplexe soziale Systeme und ihr Rollengefüge auflösen – das, was erhalten bleibt, ist die unmittelbare Intersubjektivität von Individuen. Sind die Beziehungen zwischen den Individuen geprägt von wechselseitigem Respekt und Vertrauen, sind sie tragfähig und belastbar. Das soziale System bleibt auch in einer Krise bestehen. Gibt es diese Tragfähigkeit hingegen nicht, ist in einem Bedrohungsszenario jeder sich selbst der nächste, und das soziale System zerbröckelt.“

(Hoffmann 2017, 82).

Im Zusammenhang mit der organisationalen Resilienz ist die soziale Bindung ein wesentlicher Bestandteil. **Eine Krise wirkt sich nämlich auf die Organisation als soziales System aus**, nicht nur auf die jeweils einzelnen Mitglieder oder die Organisation als übergeordnete Instanz, sondern auf deren ebenenübergreifende Verbindung.

Mesoebene darum, ein Teamklima zu etablieren, in dem die Mitglieder nicht nur in ihrer Funktion und Position gesehen, sondern auch als emotional belastetes Individuum **respektiert** und im Bedarfsfall **solidarisch** unterstützt werden. Essenziell ist ebenso, dass der Informationsfluss auch unter Druck und Stress nicht abreißt, sondern dass

gerade während einer Krise Wissensstände ausgetauscht werden können (**interne Vernetzung**) (Silbernagl 2021). Zusammen entsteht so auf der Makroebene ein **Wir-Bewusstsein**. Als Kollektiv tritt die Organisation als soziale Einheit gegenüber außen liegenden Stressoren auf – je stärker der Zusammenhalt, umso stärker auch die Resilienz (Hoffmann 2017).

Die soziale Bindung ist nicht nur auf die Organisation beschränkt. Denn auch die Einbindung der Organisation in ihr externes Netzwerk spielt eine wesentliche Rolle. Interorganisationale Kollaborationen können gerade in Krisenzeiten die eigene Organisation stützen und die Wirksamkeit erhöhen. In Kollaborationen können Kräfte gebündelt, Perspektiven und Erfahrungen ausgetauscht und das Handeln aufeinander abgestimmt werden (betterplace lab 2022). Dafür braucht es eine aktive und stetige Pflege des externen Netzwerks (**Vernetzung mit anderen Organisationen**) (Heller et al. 2019).

In unserer Umfrage wird das Resilienzressourcen-Cluster „Soziale Bindung“ von den teilnehmenden zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen durchschnittlich als noch gut (Ø 2,5) bewertet. Insgesamt also etwas schlechter als das Cluster „Sinn und Werte“ (Ø 2,3).

Soziale Bindung	Ø 2,5
Wir-Bewusstsein	Ø 2,0
Kultur des respektvollen Miteinanders	Ø 2,1
Verbindung mit anderen Organisationen	Ø 2,4
Solidarität	Ø 3,0
Interne Vernetzung	Ø 3,1

Tab. 7: Resilienzressourcen-Cluster „Soziale Bindung“

Positiv stechen die Bewertungen des Wir-Bewusstseins (Ø 2,0) und das respektvolle Miteinander (Ø 2,1) hervor<sup>1</sup>. Externe Netzwerke werden hingegen lediglich als noch gut (Ø 2,4) bewertet. In der Umfrage fragten wir nach regelmäßigem Austausch bzw. Kollaboration mit anderen Organisationen sowie, ob sich die Organisationen in schwierigen Situationen auf das externe Netzwerk verlassen können.<sup>2</sup> Am schlechtesten fällt allerdings die interne Vernetzung (Ø 3,1) aus. Die teilnehmenden Organisationen nehmen also keinen ausgeprägten Austausch über Bereiche und Teams hinweg wahr.<sup>3</sup>

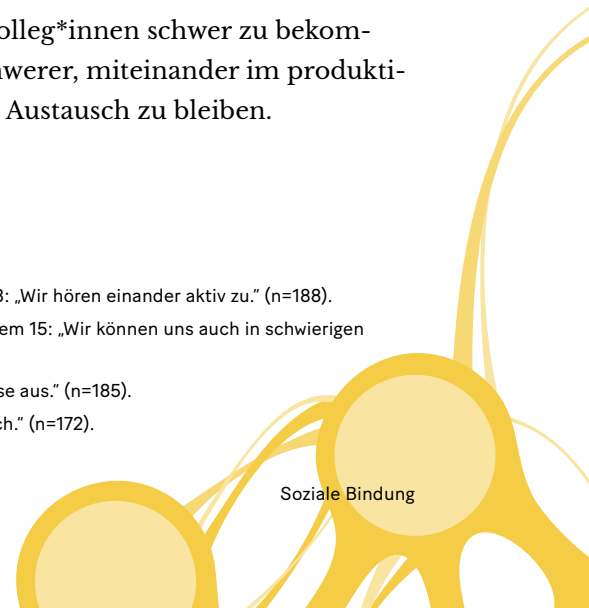
Das größte Fragezeichen in den Ergebnissen löst die **schwache Bewertung der Solidarität** (Ø 3,0) aus. Explizit war hier nach der Aufmerksamkeit für die Überlastung anderer im Team gefragt, die offenbar regelmäßig zu fehlen scheint (Ø 3,0).<sup>4</sup> Ein Erklärungsansatz wäre, dass gerade Solidarität ein hoher Anspruch von Mitgliedern sozialer Organisationen ist, dem insbesondere in Krisenzeiten schwer vollends gerecht zu werden ist. Eine qualitative Erhebung im sozialen Sektor ergab, dass die Befragten, die in ihrer Organisation ein solidarisches Klima wahrnehmen, größtenteils nur einem niedrigen Leistungsdruck ausgesetzt waren. Zudem konnte festgestellt werden, dass eine benötigte Entlastung von Einzelnen durch freie Arbeitskraft anderer aufgefangen werden konnte (Weggen 2016). In Krisen kann sich der Spielraum verkleinern, da der Druck steigt. Die Krisenbewältigung bindet sämtliche Kapazitäten, Unterstützung ist von ebenfalls überlasteten oder überforderten Kolleg\*innen schwer zu bekommen. Es wird schwerer, miteinander im produktiven Kontakt und Austausch zu bleiben.

1) Item 7: „In unserer Organisation gibt es einen Sinn für Teamwork und Zusammenhalt.“ (n=188) bzw. Item 8: „Wir hören einander aktiv zu.“ (n=188).

2) Item 14: „Wir stehen mit anderen Organisationen im Austausch und kollaborieren regelmäßig.“ (n=185); Item 15: „Wir können uns auch in schwierigen Situationen auf unser Netzwerk aus anderen Organisationen und Unterstützenden verlassen.“ (n=185).

3) Item 12: „Wir tauschen uns nur selten bereichs- und teamübergreifend über Erfahrungen und Erkenntnisse aus.“ (n=185).

4) Item 28: „In unserer Organisation erkennen wir die Überlastung Einzelner und entlasten diese bestmöglich.“ (n=172).



Krisen haben zudem das Potenzial, die bis dato etablierten Organisationsstrukturen und -abläufe auf den Kopf zu stellen. Insbesondere die Covid-Pandemie hat aufgrund von Kontaktbeschränkungen erhebliche Anpassungen in der Zusammenarbeit gefordert. Menschen waren gezwungen, ihre Arbeit und ihr Engagement von zu Hause auszuführen; es gab weder Treffen im selben Raum noch gemeinsame Kaffeepausen. Die Rahmenbedingungen der sozialen Beziehungen wurden grundlegend verändert.

Diese Veränderungen prägen auch aktuell das Arbeitsleben, da noch immer die Mehrheit der Beschäftigten zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten möchte und es die meisten Vorgesetzten nicht als wichtig empfinden, dass ihre Angestellten ins Büro kommen (Hans-Böckler-Stiftung 2023). Analog konnte mit Blick auf soziale Organisationen festgestellt werden, dass auch hier die internen Arbeitsabläufe mehrheitlich digitalisiert wurden, um sich den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Infolgedessen geben im aktuellen ZiviZ-Survey je nach Frage 10 bis 17 % der Organisationen an, dass mehr Engagierte nicht mehr vor Ort tätig sind und ein abnehmendes Gemeinschaftsgefühl klar wahrgenommen werden kann (Schubert et al. 2023b). Das könnte bei den Ressourcen Solidarität und interne Vernetzung die verhältnismäßig schwachen Ergebnisse erklären.



# 8.3 Führung und Struktur

Eine resiliente Organisation gibt ihren aktiven Mitgliedern hohe Flexibilität und Entscheidungsmacht und verteilt ihre Ressourcen entsprechend.

Organisationen agieren nicht im luftleeren Raum. Sie arbeiten und wirken in spezifischen Kontexten, beeinflusst durch ihre Umwelt. Zu der Umwelt der Organisationen zählen sowohl größere gesellschaftliche Teilbereiche (Politik-, Technologie-, Rechts- und Bildungssystem) wie auch spezifischere Umwelten, zu denen Organisationen direkte Tauschbeziehungen pflegen (Beschaffungs-, Arbeits- oder Absatzmärkte) (vgl. Hoffmann 2017, Pfeffer/Salancik 2013).

Es gilt die Grundregel: „Je größer der Umwelt- druck, umso eher wird die Organisation sich anpassen“ (Hoffmann 2017, 14). Dabei kann der Druck durch Umweltveränderungen entstehen, die sich allmählich vollziehen oder solche, die abrupt und disruptiv auftauchen und eine unmittelbare Adaption herausfordern (Luhmann 2000). Und jede Anpassung ist potenziell eine Herausforderung – umso kurzfristiger, tiefgehender und ungewollter, desto größer.

Ob, wann und wie eine Organisation darauf reagiert, ist eine (oder eher die Summe vieler) Entscheidung(en). **Wer diese Entscheidungen trifft und die Organisation steuert, ist eine Frage der Führung.** Führung wird also gerade im Angesicht von Krisen zur wesentlichen Resilienzressource.

“Für uns ist Führung der grundsätzliche Mechanismus, mit dem wir anstehende Aufgaben, Ziele und Herausforderungen beantworten

und umsetzen. Wir verstehen Führung als eine Funktion, innerhalb derer Ideen entwickelt und umgesetzt beziehungsweise Herausforderungen oder Aufgaben beantwortet und bewältigt werden“ (Breidenbach/Rollow 2022, 47).

1. Ferner unterscheiden Breidenbach und Rollow (2022) **Führung in fünf Unterfunktionen:**
2. Führung gibt Orientierung.
3. Führung entscheidet und sorgt für Umsetzung.
4. Führung sorgt für Reflexion, Austausch und Erkenntnis.
5. Führung bearbeitet Spannungen, Konflikte und zieht Konsequenzen.
6. Führung bietet Schutz und Sicherheit.

Übertragen auf organisationale Resilienz lässt sich das Resilienzressourcen-Cluster „Führung und Struktur“ wie folgt beschreiben: Führung erlaubt es Organisationen, auch in der Krise zu navigieren (z. B. durch Sinn und Werte, s. Kap. 8.1). Sie ermöglicht zudem, Spannungen zu bearbeiten und die notwendigen Entscheidungen zu treffen, welche Reaktion und Adaption an die veränderte Umwelt nun erfolgt. Da Krisen immer ein Moment der Unsicherheit darstellen (s. Kap. 2), ist Führung von enormer Wichtigkeit, um ein Gefühl der Sicherheit und Kontinuität herzustellen und einen Raum für Reflexion und Lernen aus der Krise sicherzustellen (s. Kap 8.4).

Führung als Funktion bedeutet dabei, dass sie nicht mehr länger mit einer klar identifizierbaren Führungsperson gleichzusetzen ist, die eisern als Kapitän\*in auf der Brücke den Sturmfluten entgegenblickt und das Kommando brüllt. Bei der modernen „post-heroischen Führung“ (Baecker 2015, Fletcher 2004) wird ganz im Gegenteil von einer geteilten Führungsverantwortung ausgegangen und einem **dynamischen Wechsel von Führungsfunktionen und Aufgabenteilung im Team**. Führung wird in diesem Sinne zu einem ko-kreativen Prozess, der Eigenständigkeit, Souveränität und Anpassung aller Akteur\*innen voraussetzt und permanent reflektiert werden muss (Petzold 2007).

In der Zivilgesellschaft trifft man heutzutage unterschiedliche Strukturen an: „Es gibt das gut strukturierte Management-Team ebenso wie Jede:r-macht-alles-Lösungen, in denen diejenigen zupacken, die gerade Zeit haben und quasi-behördliche Strukturen, in denen Entscheidungen nach umfangreichen Regeln in komplexer Mitbestimmung vieler Zirkel getroffen werden“ (Silberagl 2021, 21). Gerade in sozialen Bewegungen oder auch ehrenamtlich getragenen Organisationen lässt sich ein Wandel erkennen, dass immer häufiger Führungsverantwortung nicht mehr auf Einzelpersonen konzentriert wird, die dauerhaft als Geschäftsführung o. Ä. auftreten. Vielmehr geht es um die wiederkehrende Koordination und Anleitung von punktuellen Engagement. Führungsrollen entwickeln sich in der konkreten Verantwortungsübernahme der Engagierten. Diese dynamische Ausgestaltung stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität aller Beteiligten und das kritische Bewusstsein, „dass informelle Hierarchien eine permanente Bereitschaft zu kritischer Reflexion bedürfen, um eben nicht Gefahr zu laufen, Wachstumsbedingungen für breite soziale Ungleichheit innerhalb der ‘Organisation’ zu schaffen“ (Simsa/Patak 2008).


Voraussetzung für ein hohes Maß an Flexibilität in der Führung sind entsprechend die **Eigenverantwortung** der einzelnen Mitglieder, um **adaptive Führung** übernehmen zu können. **Dezentrale Entscheidungsfindung** wird zum Modus, wenn die Entscheidungsmacht nicht mehr bei der\*dem Einzelnen liegen soll; **Diversität** ist Ausdruck dessen, gerade vielfältige Perspektiven und Erfahrungen in der Organisation und deren Führung integrieren zu wollen. Voraussetzung dafür ist ein gewisses Maß an empfundener **Sicherheit** genauso wie ganz konkret der Zugriff auf die notwendigen Ressourcen (**Ressourcenverteilung**), seien es Informationen oder auch Arbeitskraft für die Umsetzung.

<b>Führung &amp; Struktur</b>	<b>Ø 2,8</b>
Eigenverantwortung	Ø 2,3
Adaptive Führung	Ø 2,4
Sicherheit	Ø 2,4
Ressourcenverteilung	Ø 2,8
Diversität	Ø 2,8
Dezentrale Entscheidungsfindung	Ø 3,8

Tab. 8: Resilienzressourcen-Cluster „Führung und Struktur“

In unserer Umfrage zeigt sich über alle Resilienzressourcen hinweg mit einer Gesamtbewertung von durchschnittlich 2,8 ein voll befriedigendes Niveau, wenn auch schwächer im Vergleich zu den Clustern „Sinn und Werte“ (Ø 2,3) und „Soziale Bindung“ (Ø 2,5). Soziale Organisationen (insbesondere kleinere, informelle und durch ehrenamtliches Engagement getragene) scheinen also tatsächlich ein gutes Maß an flexibler Führung aufzuweisen. Bei der Eigenverantwortung (Ø 2,3) und der adaptiven Führung (Ø 2,4) schätzen sich die Organisationen als (noch) gut ein.<sup>1</sup>

1) Item 27: „Mitarbeitende/Engagierte übernehmen Verantwortung für ein Problem, bis es gelöst ist.“ (n=173); Item 16: „Unsere Organisation setzt auf Selbstorganisation und Flexibilität.“ (n=181); Item 19: „Je nach Situation können Mitarbeitende/Engagierte auch ad hoc Führungsverantwortung übernehmen.“ (n=181). Item 16 und 19 werden der Resilienzressource „Adaptive Führung“ zugeordnet.



“Je größer der Umweltdruck,  
umso eher wird die Organisation  
sich anpassen. Und jede  
Anpassung ist potenziell eine  
Herausforderung – umso  
kurzfristiger, tiefgehender und  
ungewollter, desto größer.”

(Hoffmann 2017, 14)

Auffälligerweise fällt die Bewertung für die dezentrale Entscheidungsfindung mit einem Mittelwert von 3,8 aus diesem Muster. Unter Druck, wenn es schnell auf unerwartete Probleme zu reagieren gilt, bewerten die befragten Organisationen ihren **Entscheidungsspielraum** durchschnittlich mit 2,8 als zumindest befriedigend; gleichzeitig geben sie an, dass am Ende doch häufig die gleichen Personen die Entscheidungen treffen ( $\bar{x}$  4,9).<sup>2</sup> In einigen Fragen bleibt die Entscheidungsmacht offenbar auf einzelne Personen und Positionen beschränkt – und schränkt damit die Resilienz im Sinne einer Möglichkeit zur flexiblen Anpassung und Steuerung ein.

**Flexibilität und die spontane Übernahme von Führung sind anspruchsvoll und gerade unter Druck nur unter großer Anstrengung zu erhalten.**

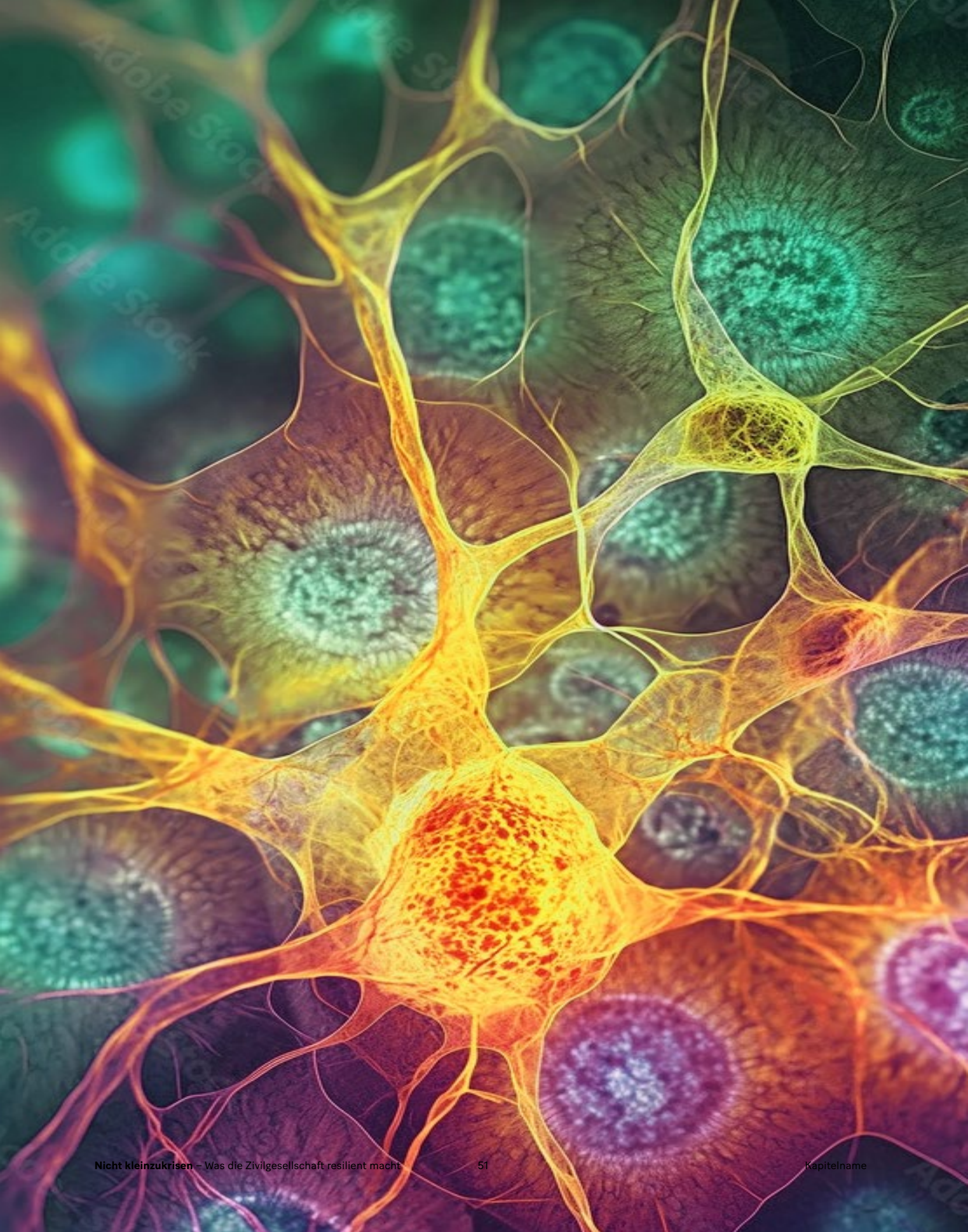
Vielmehr verlangen gerade Situationen mit hoher Unsicherheit nach Klarheit, Einfachheit und Orientierung. Das können definierte Strukturen und Prozesse leisten, die zu höherer Verlässlichkeit, Effizienz und reduzierter Komplexität führen können. Organisationsstrukturen legen zwar „zukünftige Entscheidungen nicht fest, aber schränken den Entscheidungsraum ein“ (Hoffmann 2017, 19). Entsprechend sind sie im Umgang mit unbekanntem Herausforderungen grundsätzlich fragil und bedürfen der konstanten Auseinandersetzung und Aushandlung. Die große Stärke der Regelmäßigkeit kann ansonsten zur größten Schwäche werden, weshalb eine „**dynamische Stabilität**“ (Wimmer 2009) notwendig wird. Das Ziel wäre entsprechend eine verlässliche Organisationsstruktur, die gleichzeitig genügend Flexibilität und verteilte Führung zulässt, um einerseits schnelles Handeln aller Beteiligten zu ermöglichen und andererseits genügend Stabilität und Sicherheit anzubieten.

---

2) Item 29: „Innerhalb unserer Organisation besteht kaum Entscheidungs- und Handlungsspielraum, um schnell auf unerwartete Probleme zu reagieren.“ (n=173); Item 17: „Häufig treffen die gleichen Personen bei uns die Entscheidungen.“ (n=181).

Item 17 wurde überproportional mit den schlechtesten Bewertungen (5 bzw. 6 von 6) bewertet, wodurch der insgesamt der sehr niedrige Score für dieses Item ( $\bar{x}$  4,9) zustande kommt. Möglicherweise wurde die Negation in der Aussage überlesen, sodass die Bewertung fehleranfällig ausfiel. Entsprechend wollen wir das Einzelergebnis nicht überinterpretieren.







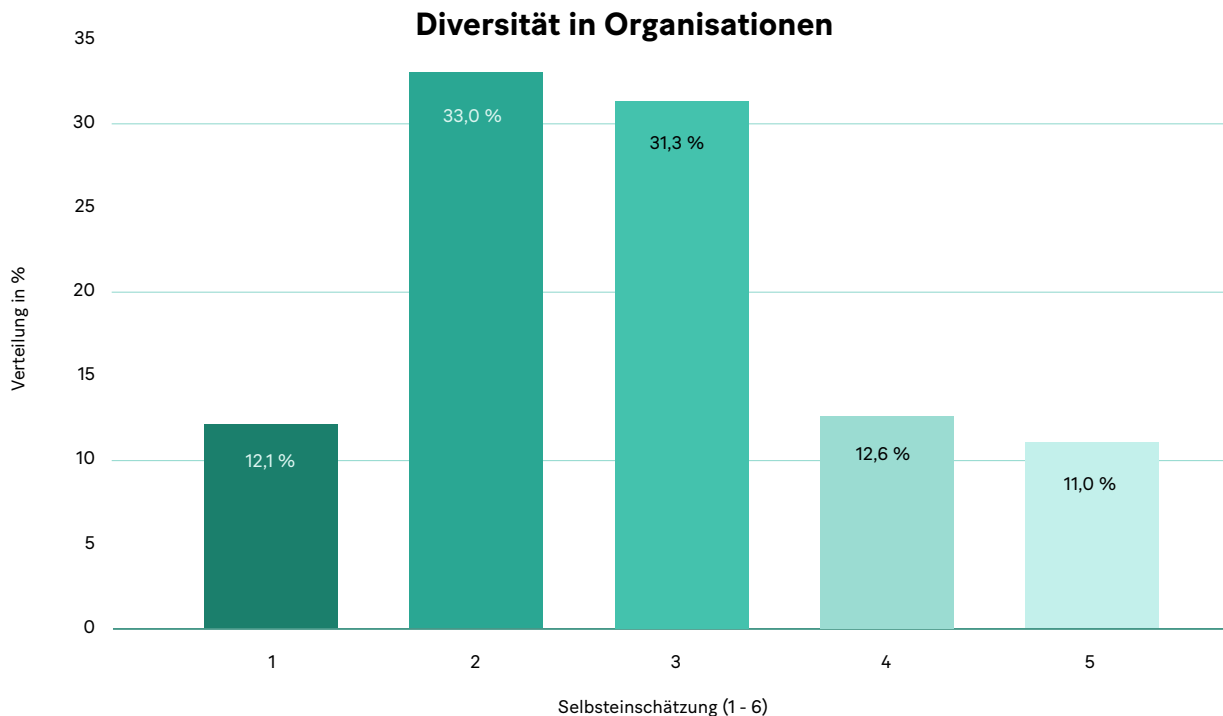


Abb. 13: Zustimmung zu Item 11 „Wir achten bei der Teamzusammenstellung auf eine Vielfalt verschiedener Lebensrealitäten.“ (n=182).

Nach unserer Umfrage gelingt das den befragten Organisationen noch gut ( $\bar{x}$  2,4), ein ausreichendes Maß an Sicherheit herzustellen.<sup>3</sup>

Für eine geteilte Führung braucht es auch einen geteilten Zugang zu den unterschiedlichen Ressourcen in einer Organisation: sowohl zu Informationen als auch zu den Kompetenzen und aktiven Mitgliedern. Erst wenn den Mitgliedern das nötige Wissen zur Verfügung steht (s. „Krise als Information“, Kap. 2), können sie

die notwendigen Entscheidungen treffen. Für die Umsetzung der Entscheidung braucht es wiederum weitere Kapazitäten und Ressourcen im Team und darüber hinaus.

Hier zeigt sich, dass die Ressourcenverteilung laut Umfrage sehr unterschiedlich ausfällt. Während die befragten Organisationen ihren Informationsfluss als gut ( $\bar{x}$  2,2) bewerten, fällt auf der anderen Seite die Schwierigkeit auf, im Bedarfsfall Mitarbeitende oder Engagierte zu mobilisieren ( $\bar{x}$  3,5).

Ressourcen-Verteilung		$\bar{x}$ 2,8
Information	Alle Mitarbeitende haben Zugriff auf die für ihre Arbeit relevanten Informationen.	$\bar{x}$ 2,2
Überblick	Wir haben einen guten Überblick über die Kompetenzen und Ressourcen in unserer Organisation.	$\bar{x}$ 2,6
Mitarbeit	Im Bedarfsfall kann unsere Organisation auch kurzfristig weitere Mitarbeiter*innen oder Engagierte aktivieren, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.	$\bar{x}$ 3,5

Tab. 9: Ressourcenverteilung

3) Item 1: „Unsere Organisation gibt mir ein Gefühl von Stabilität und Kontinuität.“ (n=202).

Diese Einschätzung passt insofern ins Bild, als dass die befragten Organisationen vermehrt von internen Krisen (insbesondere in Form von Mitarbeiter\*innenmangel und Mitgliederschwund) ausgehen als auch eine geringe finanzielle Ausstattung beklagen (s. Kap. 8.5). Daher wäre tiefergehend zu erforschen, ob es – in der Wahrnehmung der Organisationen – schlicht zu wenig „Arbeitskraft“ gibt oder ob diese nicht ausreichend verteilt wird. Prinzipiell besteht ein Überblick über die vorhandenen Ressourcen, dieser könnte jedoch weiter ausgebaut werden (aktuell: gut (-); Ø 2,6).

Ebenfalls schwer tun sich die befragten Organisationen mit dem Thema Diversität. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,5 (noch befriedigend) liegt der Wert am unteren Ende der abgefragten Merkmale. Fast ein Viertel (23,6 %) achtet bei ihrer Teamzusammenstellung gar nicht oder kaum auf Aspekte der Vielfalt.

öglicherweise ist das Thema Diversität in der Zivilgesellschaft noch nicht hoch genug in der Prioritätenliste oder wird als (zu) schwierig in der Umsetzung empfunden, wie eine aktuelle Studie nahelegt: „Diversität kostet Zeit, Wille und Geld, ist aber auch mit geringen Ressourcen machbar: Viele kleine Organisationen schrecken vor dem Thema Diversität zurück mit dem Hinweis, zu wenig Kapazitäten zu haben, um sich ‚auch darum‘ noch kümmern zu können“ (Hummel et al. 2023, 2). Dabei sind Gesellschaft und Zivilgesellschaft divers; das sollte sich auch in ihren

Organisationen widerspiegeln. Das **Potenzial von Diversität** für eine höhere (organisationale) Resilienz ist durchaus belegt. Unterschiedliche Erfahrungen und Blickwinkel machen kritische Veränderungen im Organisationsumfeld besser beobachtbar und identifizierbar. Ein Beispiel aus der Finanzkrise 2007: „Es gehörte ursprünglich zu den Aufgaben des IWF, Krisen zu antizipieren. Die Untersuchungen kamen letzten Endes zu dem Schluss, dass unter anderem die Homogenität des IWF dazu beigetragen hat, dass die Vorhersagen eben nicht so präzise ausfielen“ (Duchek et al. 2020, 2). Neben den verschiedenen Perspektiven und Erfahrungen können auch unterschiedliche Fähigkeiten dazu beitragen, kreative und innovative Lösungswege zu finden und immer gleiches „Gruppendenken“ zu vermeiden (Duchek et al. 2020, 12).

Diversität und Ressourcenverteilung zeigen ein Potenzial für soziale Organisationen auf, die in vielen Bereichen heute schon ein hohes Maß an Agilität und Eigenverantwortung aufweisen. Das liegt in Teilen in ihrer DNA: „Gerade die besondere Mischung aus gesellschaftlicher Verantwortung, hohem Vernetzungsgrad und demokratischem Fundament macht die Zivilgesellschaft zum idealen Lackmus-Testfeld für systemisch eingebettete, zukunftstaugliche Organisationsgestaltung und Führungskultur. Nicht umsonst sind viele Vorreiter:innen agiler, menschenzentrierter Führungsansätze in Deutschland und der Welt im Dritten Sektor beheimatet“ (Silbernagl 2021, 17 f.).

## 8.4 Antizipation und Lernkultur

Eine resiliente Organisation beschäftigt sich mit vergangenen Problemen und künftigen Entwicklungen, kann die entsprechende Unsicherheit aushalten und sich kontinuierlich verbessern.

Eine verankerte Praxis des Lernens und der Antizipation in Organisationen stärkt nicht nur die Bewältigung kommender Krisen; dadurch erhöht sie auch „die **Transformationsfähigkeit**, da ausgetretene Pfade und lineare Zukunftserwartungen systematisch aufgebrochen und neue Denk- und Reaktionsmuster eingeübt werden“ (Roth et al. 2021, 17). Organisationen können ihre Resilienz steigern, indem sie die Erfahrungen aus vergangenen und gegenwärtigen Krisen analysieren und daraus vorbereitende Maßnahmen für künftige Krisen ableiten. Eine strategische Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen ist allerdings facettenreich: Es geht darum, Annahmen über Zukunft explizit zu machen und zu hinterfragen, eine Sensibilität für Anzeichen von Veränderung zu entwickeln und die Vielfalt möglicher Zukünfte denken zu lernen. Die Zukunftsforschung hält dafür viele, auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen gut anwendbare Ansätze und Methoden bereit – von Futures Literacy (Sippl et al. 2023) bis Szenarienplanung (Meinert 2010). Sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen ist nicht nur wertvoll, wenn ein antizipiertes Zukunftsszenario tatsächlich eintritt, sondern auch eine **zentrale Zukunftskompetenz für Organisationen** und ihre Mitglieder (Benning et al. 2022).

Im Cluster „Antizipation und Lernkultur“ geht es um Fähigkeiten und Praktiken, die in

Organisationen verankert und eingeübt werden können. Unsicherheit ist eine Konstante in einer kontingenten und komplexen Welt. Eine grundlegende **Unsicherheitstoleranz** hilft Organisationen, sich von einem Masterplan-Denken zu verabschieden, auf verschiedene Zukunftsentwicklungen gefasst zu sein und so auch in unübersichtlichen Situationen die Fassung zu bewahren. Sie wird dann ermöglicht, wenn eine Organisation über „Orientierungsgrößen wie eine klare strategische Ausrichtung und Wissen über größere Zusammenhänge – ein ‚bigger picture‘“ (Hoffmann 2017, 84) verfügt. Grundlegend ist dabei eine **Veränderungsoffenheit** dafür, neue Wege und Methoden auszuprobieren, kombiniert mit einer **Zukunftsorientierung**, dank derer Ereignisse und Entwicklungen im Organisationsumfeld kontinuierlich im Blick behalten und strategisch mitgedacht werden. Treten auf dieser Basis akute Krisen ein, ist die **Antwortfähigkeit** einer Organisation entscheidend: Bestenfalls ist die Organisation dann vorbereitet und in der Lage, schnell und souverän zu reagieren, da die strukturellen und kulturellen Anpassungen – beispielsweise verkürzte Entscheidungswege – für solche Situationen gut vorbereitet sind. Vor allem nachdem eine akute Krise überstanden ist, aber auch regelmäßig in ruhigen Zeiten, ist die systematische Erfahrungs- und **Fehleranalyse** ein Baustein, um für kommende Herausforderungen

zu lernen: Wie gut haben unsere Abläufe funktioniert? Wo hat es gehakt? Was können wir besser machen? Organisationsstrukturen sind historisch gewachsen und können daher als „Erfolgsmuster der Vergangenheit“ (Wimmer 2009, 220) gefasst werden, die mit veränderten Umfeldbedingungen jedoch stetig hinterfragt werden müssen, um auch zukünftig erfolgreich sein zu können. Grundlage dafür ist wiederum eine in der Organisationskultur verankerte **Fehlerfreundlichkeit**, ein klares Bekenntnis zum kontinuierlichen **Lernen**, Evaluieren und das gemeinsame Offenlegen von Schwachpunkten, damit diese berücksichtigt und bearbeitet werden können.

Wie sieht es also mit Blick auf eine Verankerung von Lernkultur und Antizipation gegenwärtig in zivilgesellschaftlichen Organisationen aus? Mit einem Durchschnittswert von 2,7 (in Schulnoten: 3+) schneidet das Cluster „Antizipation und Lernkultur“ als **zweitschlechtestes Cluster** ab, gefolgt nur vom Cluster „Führung und Struktur“ (Ø 2,8). Die Tendenz bestätigt sich auch in der Einschätzung der Umfrageteilnehmer\*innen dahingehend, wie gut sie vergangene Krisen aufgearbeitet haben und sich auf kommende Krisen vorbereitet fühlen – nämlich gerade noch befriedigend (Ø 3,1 bzw. 3,3; s. Kap. 7). Die kontinuierliche und strukturierte Auseinandersetzung mit gemachten Erfahrungen und zukünftigen Entwicklungen scheint also ein Manko in sozialen Organisationen zu sein.

<b>Antizipation &amp; Lernkultur</b>	<b>Ø 2,7</b>
Unsicherheitstoleranz	Ø 2,2
Veränderungsoffenheit	Ø 2,4
Antwortfähigkeit	Ø 2,5
Fehlerfreundlichkeit und -analyse	Ø 2,7
Zukunftsorientierung	Ø 2,9
Lernen	Ø 3,1

Tab. 10: Resilienzressourcen-Cluster „Antizipation und Lernkultur“

Fünf der zehn Aussagen, die in diesem Cluster bewertet wurden, zählen zu den zehn Aussagen, die in der Umfrage insgesamt am schlechtesten bewertet wurden (s. Tabelle in Kap. 9). Sie wurden im Durchschnitt mit Werten knapp rund um die Schulnote 3 bewertet – befriedigend, aber mit Verbesserungspotenzial. Am schlechtesten schneiden hierbei die Rolle des Lernens (z. B. in Form von Fort- und Weiterbildungen) und die als nicht ausreichend wahrgenommene Aufarbeitung vergangener Krisen zu Buche (beide  $\bar{x}$  3,1).<sup>1</sup> Eine „Kultur des kritischen Reflektierens [von Krisensituationen] mit dem Ziel einer geteilten Verantwortung und der Nutzung

Positiv hervor sticht hingegen das Merkmal **Unsicherheitstoleranz**: Auch in angespannten und unübersichtlichen Situationen sehen die Teilnehmenden ihre Organisationen gut in der Lage, fokussiert zu arbeiten ( $\bar{x}$  2,2).<sup>2</sup> Diese Aussage wird im Vergleich über die Cluster hinweg recht positiv bewertet. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass viele der teilnehmenden Organisationen zeitweise oder grundsätzlich mit einer unsicheren Finanzierungssituation umgehen müssen (s. Kap. 8.5) und deshalb ein gewisses Maß an Unsicherheit gewohnt sind. Zudem sind in der Zivilgesellschaft weniger klar hierarchisier-

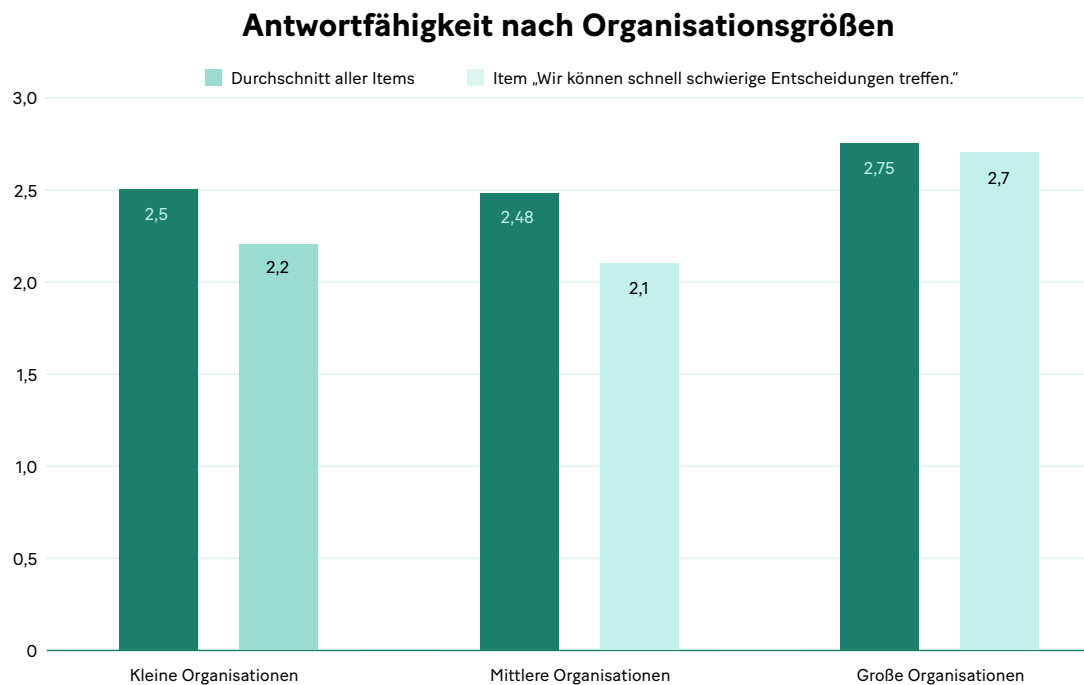


Abb. 14: Vergleich nach Organisationsgrößen, Zustimmung zu Item 18 „Wir können schnell schwierige Entscheidungen treffen.“ (n=181) und weitere Items im Cluster „Antizipation und Lernkultur“

des Potenzials der Mehrperspektivität“ (Hoffmann 2017, 138) ist damit in den teilnehmenden Organisationen eher wenig etabliert. Hier kann ein Bedarf für Feedback-Formate und -Praktiken ausgemacht werden, die auch in den häufig zeitlich und personell engen Korsetts zivilgesellschaftlicher Organisationen anwendbar sein müssen.

te und strukturierte Führungsformen und Organisationsstrukturen auf dem Vormarsch, sodass Verantwortung breiter verteilt und wahrgenommen wird (s. Kap. 8.3). Verteilte Führung und eine starke soziale Bindung (s. Kap. 8.2) können den Umgang mit Unsicherheit erleichtern.

1) Item 5: „Lernen (z. B. in Form von Fort- und Weiterbildungen) spielt in unserer Organisation eine untergeordnete Rolle.“ (n=202); Item 32: „Wir konnten vergangene Krisen nur unzureichend aufarbeiten.“ (n=173).

2) Item 25: „Wir sind auch in angespannten und unübersichtlichen Situationen in der Lage, fokussiert zu arbeiten.“ (n=173).



Auch eine generelle Offenheit attestieren die Teilnehmenden ihren Teams und Organisationen – sowohl mit Blick auf die Auseinandersetzung damit, was gut oder schlecht gelaufen ist, als auch mit Blick auf Innovationen wie digitale Tools, die in die Arbeit integriert werden können (beide Items Ø 2,4).<sup>3</sup> Daraus lässt sich schließen, dass der Wille vorhanden ist, die Zeit und Müße für entsprechende Aktivitäten allerdings häufig fehlt und möglicherweise auch das Wissen, wo bestimmte Informationen und Unterstützungsmöglichkeiten zu erlangen sind.

Insgesamt werden die kleinen und mittleren Organisationen in allen Aussagen des Clusters „Antizipation und Lernkultur“ durchweg etwas besser bewertet – beide erreichen im Durchschnitt eine knappe 2- (Ø 2,5) –, während die großen Organisationen mit einer 3+ (Ø 2,8) etwas schlechter abschneiden. Insbesondere sehen sich die kleinen und mittleren Organisationen eher in der Lage, schnell schwierige Entscheidungen zu treffen – hier zeigt sich der deutlichste Abstand (Ø klein: 2,2; mittel: 2,1; groß: 2,7). Daraus lässt sich eine gewisse Wendigkeit kleiner und mittelgroßer Organisationen ableiten, die insbesondere in brenzligen Situationen zu Tage tritt, da ihre Entscheidungswege kürzer sind als in großen Organisationen, die tendenziell von stärker hierarchischen Strukturen geprägt sind.

Wir können davon ausgehen, dass Menschen in zivilgesellschaftlichen Organisationen häufig stark motiviert sind, sich – größtenteils ehrenamtlich und unter prekären Bedingungen – für einen guten Zweck einzusetzen. Entsprechend legen unsere Ergebnisse nahe, dass sie tendenziell offen für Neues sowie lernwillig sind und auch in unsicherem Terrain gut manövrieren können, um ihr Anliegen voranzubringen. Zugleich setzen Krisen, wie Mitgliederschwund, Personalmangel oder Finanzierungsprobleme, zivilgesellschaftliche Akteur\*innen vielfach unter Druck (s. Kap. 7). Ist ein Problem bearbeitet, steht häufig schon das nächste vor der Tür. Dazu kommt ein externer Druck (u. a. durch zweckgebundene Mittel von Förder\*innen), teils auch interner Erwartungsdruck, verfügbare Ressourcen direkt in den Organisationszweck zu investieren statt in die Organisation selbst – sogar wenn es um die eigene Zukunftsfähigkeit geht (Benning et al. 2022). Die akute Bewältigung von Krisen auf Basis knapper Ressourcen (s. Kap. 8.5) kostet oft offenbar mindestens die Zeit, die es braucht, um sich gründlich und reflektiert mit den eigenen Erfahrungen oder neuen Ansätzen und Entwicklungen auseinanderzusetzen. Entsprechend fehlt auch die Müße dafür, Erkenntnisse daraus in vorausschauendes Handeln zu übersetzen, um sich auf kommende Krisen vorzubereiten. Für die Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen ist es daher wesentlich, den Druck im Jetzt zu verringern und ihre Lernkultur und Antizipationsfähigkeiten zu fördern.

---

3) Item 22: „Insgesamt ist der Veränderungswille der Mitarbeitenden in unserer Organisation mit Blick auf zukünftige Herausforderungen hoch.“ (n=181); Item 21: „Wir sind offen dafür, Innovationen (z. B. digitale Tools) in unsere Arbeit und Prozesse zu integrieren.“ (n=181).

# 8.5 Materielle Ressourcen

Eine resiliente Organisation verfügt über eine materielle Ausstattung und finanzielle Puffer, die ihr ermöglichen, sowohl vorausschauend als auch akut auf Krisen zu reagieren.

Neben den weitgehend ideellen Faktoren, die in den vorigen Abschnitten genauer betrachtet wurden, sind es auch mit den Händen greif- bzw. zählbare Ressourcen, die organisationale Resilienz ausmachen. Zentral sind hierbei zum einen die verfügbaren **finanziellen Mittel** zur Erfüllung des Organisationszwecks und die **längerfristige Planungssicherheit**. Sie ermöglichen Pufferkapazitäten, über die in akuten Krisen kurzfristig die Umsetzung notwendiger Maßnahmen, wie mehr Mitarbeitende oder Hilfsmittel, finanziert und langfristig Investitionen getätigt werden können, die die Krisensicherheit der Organisation stärken. Im Haushaltsjahr 2021 finanzierte sich die organisierte Zivilgesellschaft zu 42 % aus selbst erwirtschafteten Mitteln, zu 31 % aus öffentlichen Mitteln (wobei wenige große Organisationen dominieren), zu 11 % aus Mitgliedsbeiträgen und 7 % aus Spenden (Schubert et al. 2023a). Zum anderen gehört dazu die **räumlich-sachliche Ausstattung**, also Räume, ihre Lage und Gestaltung, aber auch die technische Ausstattung, z. B. mit digitalen Tools. Ob dafür ein paar Computer und Abos für digitale Kollaborationswerkzeuge ausreichen oder eine gut ausgestattete Werkstatt, Lager- und Veranstaltungsräume benötigt werden, unterscheidet sich von Organisation zu Organisation natürlich enorm.

Materielle Ressourcen	Ø 3,5
Räumlich-sachliche Ausstattung	Ø 3,0
Finanzielle Situation	Ø 3,7
Vorausschauende Investitionen	Ø 3,9

Tab. 11: Resilienzressourcen-Cluster „Materielle Ressourcen“

Ihre aktuelle finanzielle Lage und Planungssicherheit schätzen die Vertreter\*innen der befragten Organisationen durchschnittlich als ausreichend ein, wobei die Finanzsituation mit einer 4+ (Ø 3,7) leicht positiver bewertet wird, die Planungssicherheit für die nächsten fünf Jahre leicht negativer (Ø 3,9).<sup>1</sup> Dieses Ergebnis unserer Umfrage ist damit sogar etwas schlechter als der Durchschnitt der aktuellen Zahlen des repräsentativen ZiviZ-Surveys (Ø 2,8), nach dem 10 % der Vertreter\*innen ihre Finanzlage als sehr gut einschätzen, je ungefähr ein Drittel als gut oder befriedigend und 25 % als ausreichend oder mangelhaft (Schubert et al. 2023a).

Die räumlich-sachliche Ausstattung wird im Durchschnitt als befriedigend bewertet (Ø 3,0).<sup>2</sup> Auch verglichen mit den (Selbst-)Einschätzungen zu den immateriellen Resilienzressourcen in unserer Umfrage (vorgestellt anhand der Cluster „Sinn und Werte“, „Soziale Bindung“, „Führung und Struktur“ sowie „Antizipation und Lernkultur“) sind die Einschätzungen zu den materiellen Grundlagen merklich negativer (Ø 3,5 gegenüber Ø 2,6).

1) Item 41: „Die aktuelle finanzielle Situation unserer Organisationen ist sehr gut.“ (n=145); Item 42: „Die Planungssicherheit unserer Organisation für die nächsten fünf Jahre bewerte ich als sehr gut.“ (n=145).

2) Item 40: „Die materielle Ausstattung (z. B. Räume/Büro, technische Infrastruktur) beurteile ich als auf dem neuesten Stand.“ (n=145).

## Immaterielle und materielle Resilienzressourcen im Vergleich

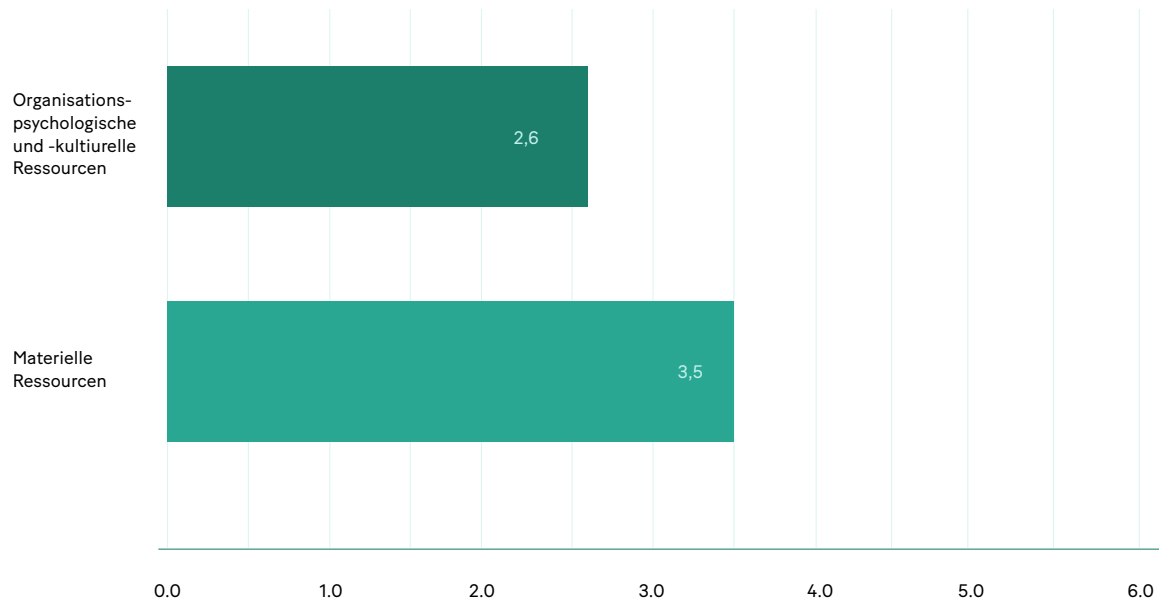


Abb. 15: Vergleich materieller und immaterieller Resilienzressourcen

Mit Blick auf resilientes Handeln zeigt unsere Auswertung, dass Organisationen, die angeben, gut mit Krisen umgehen zu können, eine bessere finanzielle Ausstattung und mehr Planungssicherheit haben als Organisationen, die nach eigener Einschätzung nur mittelgut oder schlecht mit Krisen zurechtkommen.<sup>3</sup> Im Zusammenhang mit den immateriellen Resilienzressourcen erreichen Organisationen mit einer besseren finanziellen Situation höhere Werte bei allen Resilienzressourcen-Clustern.

Finanzielle Situation	sehr gut bis gut	mittel	schlecht
Sinn & Werte	2,0	2,3	2,4
Soziale Bindung	2,3	2,5	2,5
Führung & Struktur	2,6	2,8	2,9
Antizipation & Lernkultur	2,4	2,8	2,7

Tab. 12: Resilienzressourcen-Cluster nach finanzieller Situation

3) Item 23: „Unsere Organisation ist dazu fähig, Krisen gut zu überwinden.“ (n=173).

4) Korrelation mit Item 35: „Rückblickend haben wir diese Krisen durchschnittlich sehr gut bewältigt.“ (n=150).

Das ändert jedoch nichts an der grundsätzlich vergleichsweise schlechten Einstufung der finanziellen Situation und Planungssicherheit von allen Organisationen. Denn selbst bei Organisationen, die ihre Krisenbewältigung in der Rückschau als sehr gut bewerten, war die Einschätzung mit Mittelwerten von 3,4 (finanzielle Ausstattung) und 3,5 (Planungssicherheit) relativ schlecht.<sup>4</sup>

Während die räumlich-sachliche Ausstattung bei den großen Organisationen am besten bewertet wird (Ø groß: 2,7; mittel: 3,2; klein: 3,2), wird die finanzielle Situation dort ähnlich schlecht angegeben wie bei den kleinen Organisationen (Ø groß: 3,7; mittel: 3,3; klein: 3,8) und die Planungssicherheit sogar schlechter als bei den kleinen und mittleren Organisationen (Ø groß: 4,0; mittel: 3,8; klein: 3,8).

Wie schon in Kapitel 7 gezeigt, lässt sich die Finanzierung von Organisationen und ihrer Arbeit zumindest in ihrer Selbstwahrnehmung als eine Art Dauerkrise betrachten: 15,7 % der genannten überwundenen Krisen standen im Zusammenhang mit einer generell unsicheren Finanzierung, Finanzierungslücken durch die Folgen der Covid-Pandemie und sinkenden Spenden sowie abgesagten oder beendeten Förderungen. Mit Blick auf kommende Krisen befürchten sogar 29,1 % der Umfrageteilnehmer\*innen Finanzierungskrisen.

Bereits gegenwärtig geht die Tendenz in diese Richtung: Weniger Organisationen berichten laut ZiviZ-Survey von steigenden Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und selbst erwirtschafteten Mitteln als in den vergangenen Umfragejahren (Schubert et al. 2023a). Möglicherweise ein Grund dafür, dass die Zivilgesellschaft in Anbetracht der angespannten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lage vermehrt eine finanzielle Unterstützung ihrer Arbeit durch den Staat einfordert:

Laut ZiviZ-Umfrage sehen 40 % der organisierten Zivilgesellschaft eine (anteilige) Finanzierung durch den Staat als nötig an (Schubert et al. 2023a). Auch das Thema der räumlich-sachlichen Ausstattung spielt für einige Organisationen eine wichtige Rolle als Krisenursache – etwa wenn einer Organisation der Verlust von Räumen droht oder keine geeigneten Räume gefunden werden bzw. finanzierbar sind.<sup>5</sup>

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Resilienz in jenen befragten zivilgesellschaftlichen Organisationen höher ist, die ihre materiellen Ressourcen vergleichsweise besser bewerten. Oder umgekehrt:

**Ist die materielle Ausstattung vergleichsweise gut, wird die Bewältigung von Krisen insgesamt besser bewertet.**

Ein klarer Zusammenhang scheint zu bestehen; Aussagen darüber, ob mehr finanzielle Puffer prinzipiell mehr Resilienz mit sich bringen, können wir auf Basis unserer Umfrage allerdings nicht tätigen. Zugleich sticht das generell schlechte Abschneiden der materiellen Ressourcen negativ hervor und stützt die verbreiteten Klagen über die Unterfinanzierung und Prekarität zivilgesellschaftlicher Organisationen. Entsprechend sehen zivilgesellschaftliche Organisationen Finanzierungskrisen als die häufigste Herausforderung der kommenden Jahre.

---

5) 2,9 % der Nennungen bei überwundenen Krisen bzw. 3,3 % mit Blick auf kommende Krisen.

# 9. Der Resilienz-Score

Resilienz ist ein qualitatives, multidimensionales und kontextsensitives Konzept (s. Kap. 3). Entsprechend eingeschränkt lässt sich die **Resilienz der Zivilgesellschaft** in einer einzigen Zahl ausdrücken. Wir möchten es dennoch versuchen, um den aktuellen Stand besser greifbar sowie mit künftigen Erhebungen vergleichbar zu gestalten.

Um möglichst viele Facetten von Resilienz und ihrer zugrundeliegenden Ressourcen zu berücksichtigen, haben wir insgesamt 34 Items (aus den fünf zuvor dargestellten Clustern) abgefragt. Pro teilnehmender Organisation wurde aus allen Umfragewerten der Mittelwert berechnet; dieser Mittelwert entspricht dem jeweiligen Resilienz-Score. Der Mittelwert aus allen individuellen Resilienz-Scores ergibt wiederum den durchschnittlichen Resilienz-Score der Stichprobe und damit eine erste Orientierung und Ausgangspunkt für die Frage: Wie resilient sind zivilgesellschaftliche Organisationen?

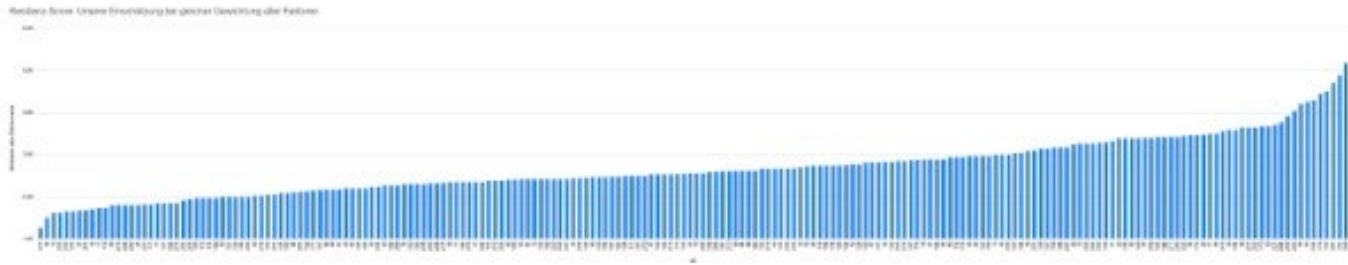
## **Resilienz-Score der Zivilgesellschaft: Ø 2,7 (voll befriedigend)**

Im Mittel erreichen die teilnehmenden Organisationen einen Wert von 2,7, wobei eine Streuung zwischen 1,3 als bestem und 5,2 als schwächstem individuellen Resilienz-Score auszumachen ist. 68 % der durchschnittlichen Antwortwerte liegen zwischen 2,0 und 3,4 und 95 % zwischen 1,4 und 4,0. Das weist bereits auf eine breitere Streuung

und demnach auf eine unterschiedliche Resilienz der teilnehmenden Organisationen hin, wobei knapp die Hälfte (48,5 %) im guten Bereich liegt, über ein Drittel im befriedigenden. Das ist das klare Gros der Organisationen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben (180 von 202).

Mit Vergleichsdaten kann am ehesten der ZiviZ-Survey 2023 dienen. Dort wurden Organisationen unter dem Schlagwort Resilienz zu ihrer Anpassungsfähigkeit auf die Covid-Pandemie befragt. Dabei haben 57 % erfolgreich ihre internen Abläufe angepasst, 34 % kurzfristig neue Angebote geschaffen und 7 % ihre Organisation neu ausgerichtet (Schubert et al. 2023b). Die 57 %, die sich laut ZiviZ-Survey zumindest intern auf die veränderten Gegebenheiten anpassen konnten, entsprechen in etwa der Prozentzahl an Organisationen, die laut unserer Stichprobe einen guten bis sehr guten Resilienz-Score erzielen konnten (48,5 %). Neue Angebote oder gar eine komplette Ausrichtung waren sicherlich nicht bei allen Organisationen notwendig, d. h. der Veränderungsdruck war nicht gleich hoch und damit nicht vergleichbar.





	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Resilienz-Score	1,0-1,5	1,6-2,5	2,6-3,5	3,6-4,5	4,6-6,0
Anzahl der Teilnehmenden	2 (1,0%)	96 (47,5%)	84 (41,6%)	17 (8,4%)	3 (1,5%)

Abb. 16: Verteilung des Resilienz-Scores

Stellt man den errechneten Resilienz-Score der Selbsteinschätzung (s. Kap. 7) gegenüber, so haben sich die Organisationen marginal kritischer eingeschätzt (Ø 2,7 zu Ø 2,9 – beides voll befriedigend).

Die geringe Abweichung scheint sowohl den errechneten Resilienz-Score zu bestätigen als auch den befragten Organisationen eine nachvollziehbare Selbsteinschätzung zu attestieren.

### Resilienz-Score vs. Selbsteinschätzung

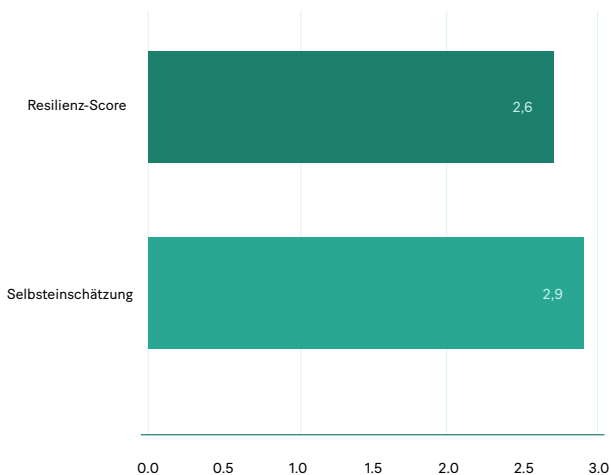


Abb. 17: Vergleich Resilienz-Score und Resilienz-Selbsteinschätzung

## Verteilung der Resilienzressourcen

Der Vorteil des Resilienz-Scores ist, dass er sich auf die unterschiedlichen Bestandteile, die Resilienzressourcen, herunterbrechen lässt und somit differenziert Auskunft darüber geben kann, was die organisationale Resilienz jeweils beeinflusst. In dieser Studie haben wir mit 25 Resilienzressourcen gearbeitet und diese in Form der fünf Cluster im vorherigen Kapitel vorgestellt. Die Cluster lassen sich in drei Gruppen entlang der Stärken und Schwächen der Zivilgesellschaft einteilen:

### Stärken:

Sinn und Werte (Ø 2,3)  
Soziale Bindung (Ø 2,5)

### Durchschnitt:

Antizipation und Lernkultur (Ø 2,7)  
Führung und Struktur (Ø 2,8)

### Schwächen:

Materielle Ressourcen (Ø 3,5)

## Resilienz-Score nach Cluster



Abb. 18: Vergleich Resilienzressourcen-Cluster und Resilienz-Score

In der Umfrage bestätigen sich die Stärken, die mit dem sozialen Sektor gemeinhin verbunden werden: eine starke Werteorientierung und ein hohes Maß an sozialer Bindung. Weniger ausgeprägt sind die Lernkultur und adaptive Führungsstrukturen, wenngleich sich beides noch auf einem ordentlichen (voll befriedigenden) Niveau bewegt. Negativ ist die materielle Ausstattung zu nennen, die deutlich abfällt und – wenn auch wenig überraschend – eine Schwachstelle der Zivilgesellschaft darstellt.

Die einzelnen Resilienzressourcen weisen eine Streuung zwischen durchschnittlich 1,9 und 3,9 auf. Zu den besten Fähigkeiten und Eigenschaften zählen eine gemeinsame Vision, ein ausgeprägtes Wir-Bewusstsein und ein respektvolles Miteinander; zu den schwächsten sind neben den

finanziellen Rahmenbedingungen die dezentrale Entscheidungsfindung, mangelnde Lösungsorientierung und schwache interne Vernetzung zu nennen.

Die Resilienzressourcen und -Cluster, die für diese Studie (auf Grundlage der Literaturlauswertung) ausgewählt wurden, haben sich allesamt als fruchtbar und nachvollziehbar erwiesen. So zeigen sich eindeutige Korrelationen zwischen den einzelnen Clustern und dem Gesamt-Score, d. h. Organisationen, die in einem Cluster gut oder schlecht abschneiden, schneiden auch insgesamt entsprechend ab. Ein Beispiel aus der folgenden Tabelle: Liegt der Score einer Organisation für das Cluster „Sinn und Werte“ im Bereich sehr gut, so erreicht die Organisation durchschnittlich einen Resilienz-Score von 1,9.

Ressource	Cluster	Score
Gemeinsame Vision	Sinn & Werte	Ø 1,9
Wir-Bewusstsein	Soziale Bindung	Ø 1,2
Respektvolles Miteinander	Soziale Bindung	Ø 2,1
Experimentierfreudigkeit	Sinn & Werte	Ø 2,2
Unsicherheitstoleranz	Antizipation & Lernkultur	Ø 2,2
Optimismus	Sinn & Werte	Ø 2,3
Selbstwirksamkeit	Sinn & Werte	Ø 2,3
Eigenverantwortung	Führung & Struktur	Ø 2,3
Adaptive Führung	Führung & Struktur	Ø 2,4
Vernetzung mit anderen Organisationen	Führung & Struktur	Ø 2,4
...	...	...
Ressourcenteilung	Führung & Struktur	Ø 2,8
Diversität	Führung & Struktur	Ø 2,8
Räumlich-sachliche Ausstattung	Materielle Ressourcen	Ø 3,0
Solidarität	Soziale Bindung	Ø 3,0
Lernfähigkeit	Antizipation & Lernkultur	Ø 3,1
Interne Vernetzung	Soziale Bindung	Ø 3,1
Lösungsorientierung	Sinn & Werte	Ø 3,4
Finanzielle Situation	Materielle Ressourcen	Ø 3,7
Dezentrale Entscheidungsfindung	Führung & Struktur	Ø 3,8
Vorausschauende Investitionen	Materielle Ressourcen	Ø 3,9

Tab. 13: Top 10 und Flop 10 aller Resilienzressourcen nach durchschnittlicher Bewertung

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Sinn & Werte	Ø 1,9	Ø 2,5	Ø 3,2	Ø 3,9	Ø 4,9
Soziale Bindung	Ø 1,9	Ø 2,4	Ø 3,0	Ø 3,6	Ø 4,7
Führung & Struktur	Ø 1,8	Ø 2,2	Ø 2,8	Ø 3,5	Ø 4,4
Antizipation & Lernkultur	Ø 1,9	Ø 2,2	Ø 2,9	Ø 3,6	Ø 4,9

Tab. 14: Resilienz-Score nach Cluster

## Resilienzunterschiede

Lassen sich die unterschiedlichen Resilienz-Scores unter den teilnehmenden Organisationen strukturell erklären? Ein signifikantes Merkmal für die organisationale Resilienz scheint die **Organisationsgröße** zu sein (s. auch Kap. 8). Beim Vergleich nach Organisationsgrößen (nach Jahresbudget) fällt auf, dass im Mittel kleinere Organisationen besser abschneiden als große. Am besten schneiden allerdings mittelgroße Organisationen (Jahresbudget von 20.000-100.000 Euro) ab.

Kategorie	Resilienz-Score
kleine Organisationen (0-20.000 Euro)	Ø 2,5
mittelgroße Organisationen (20.000-100.000 Euro)	Ø 2,4
große Organisationen (über 100.000 Euro)	Ø 2,7

Tab. 15: Resilienz-Score nach Organisationsgröße (Jahresbudget)

Mit Blick auf die Resilienzressourcen-Cluster lassen sich einige Hinweise ausmachen, wie die Unterschiede in der Resilienz zustande kommen:

- Kleinere und mittelgroße Organisationen haben eine deutlich stärkere Sinn- und Werteorientierung.
- Kleinere und mittelgroße Organisationen haben eine ausgeprägtere Lernkultur.
- Führung wird am stärksten in mittelgroßen Organisationen bewertet, am schlechtesten in großen Organisationen.
- Soziale Bindung unterscheidet mittelgroße von kleinen Organisationen am meisten und ist die große Stärke mittelgroßer Organisationen. Hier liegen große Organisationen sogar noch vor den kleinen Organisationen auf dem zweiten Platz.

### Durchschnittlicher Cluster-Score nach Organisationsgröße

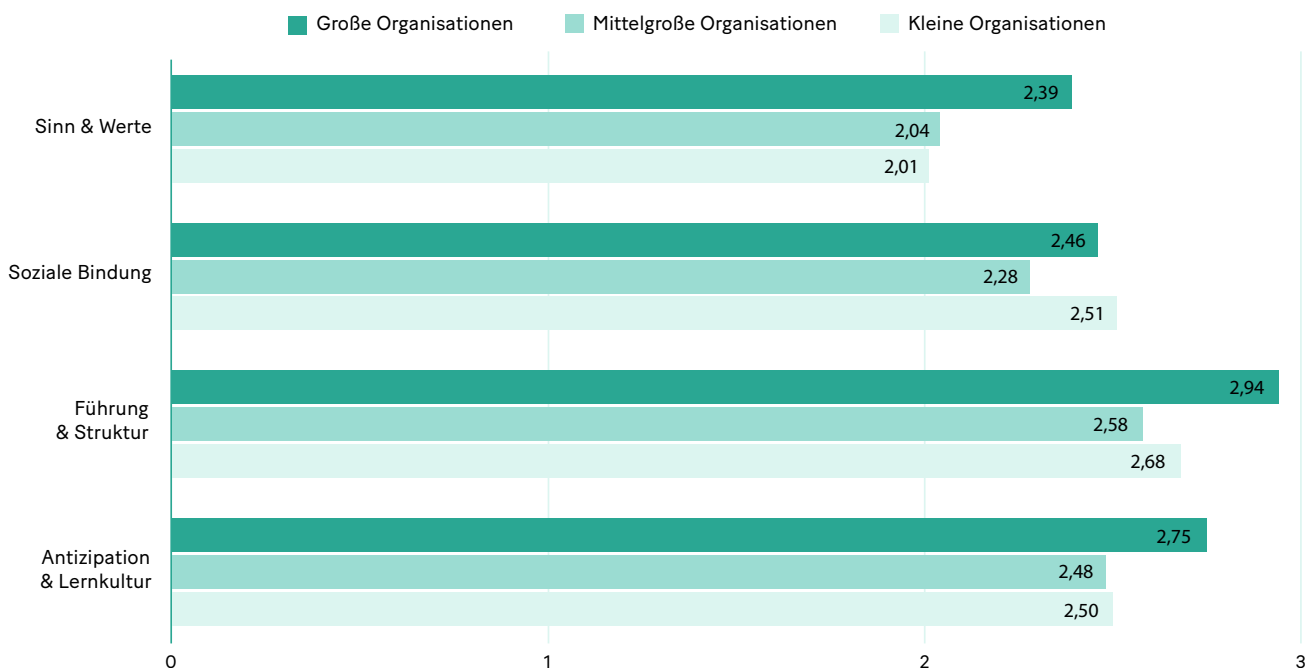


Abb. 19: Resilienzressourcencluster-Score nach Organisationsgröße

## Durchschnittliche Ausstattung und Planungssicherheit nach Organisationsgröße

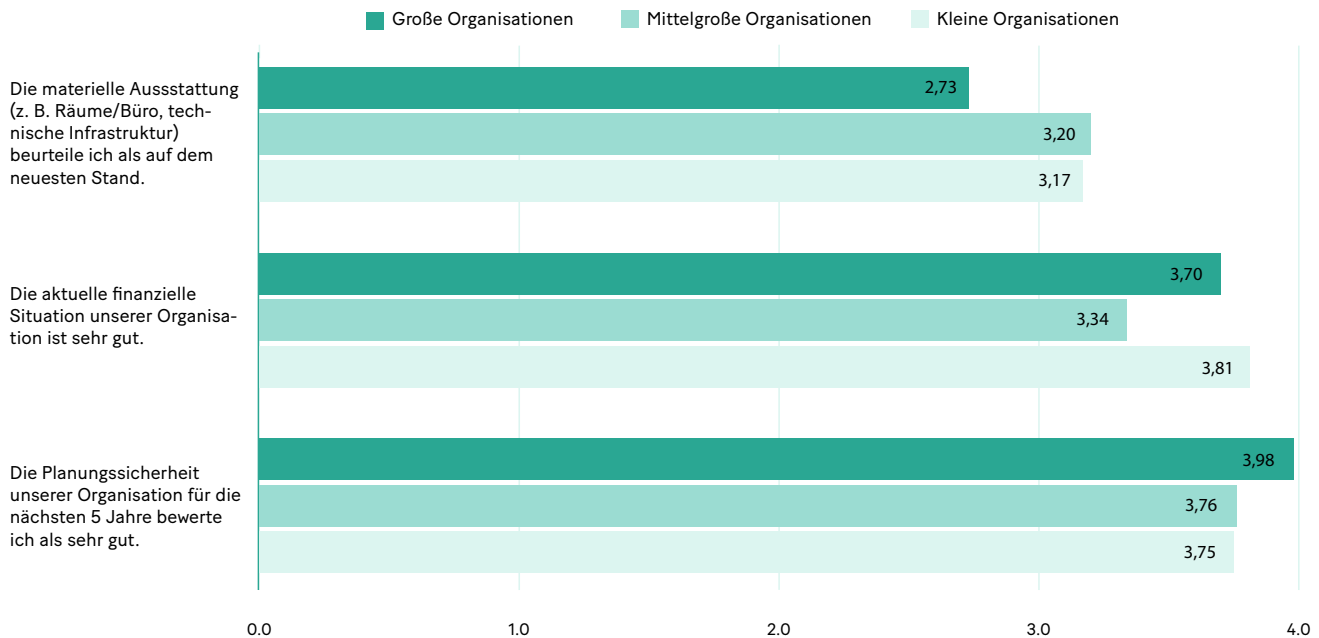


Abb. 20: Materielle Ausstattung nach Organisationsgröße

**Anscheinend gelingt mittelgroßen Organisationen am besten die Balance aus Flexibilität und Stabilität.** Dabei ist die materielle Ausstattung dort klar am besten bewertet. Die finanzielle Situation sehen ebenfalls die mittelgroßen Organisationen am besten, die kleinen Organisationen am schlechtesten. Interessanterweise empfinden die großen Organisationen dennoch die Planungssicherheit mit Blick auf die nächsten fünf Jahre am schlechtesten. Es entsteht also kein gesteigertes Sicherheitsgefühl aus den größeren materiellen Ressourcen, möglicherweise aufgrund der deutlich höheren Verbindlichkeiten und laufenden Kosten (z. B. höhere Kosten für Personal und Infrastruktur im Vergleich zu primär ehrenamtlich geführten Organisationen).

Zum Vergleich zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlich geführten Organisationen lassen sich aufgrund der Größe der Stichprobe nur bedingt Aussagen treffen (s. Kap. 6). **Auf Grundlage unserer Umfrage zeichnet sich jedoch ab, dass nur ehrenamtlich arbeitende Organisationen in puncto Resilienz insgesamt keineswegs schlechter dastehen im Vergleich zu Organisationen, die sowohl Ehren- als auch Hauptamtliche beschäftigen.** Bei den Resilienzressourcen-Clustern „Sinn & Werte“, „Führung und Struktur“ sowie „Antizipation und Lernkultur“ erreichen sie bessere Ergebnisse, nicht hingegen im Cluster „Soziale Bindung“.



## Durchschnittliche Cluster-Score nach Anteil der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden

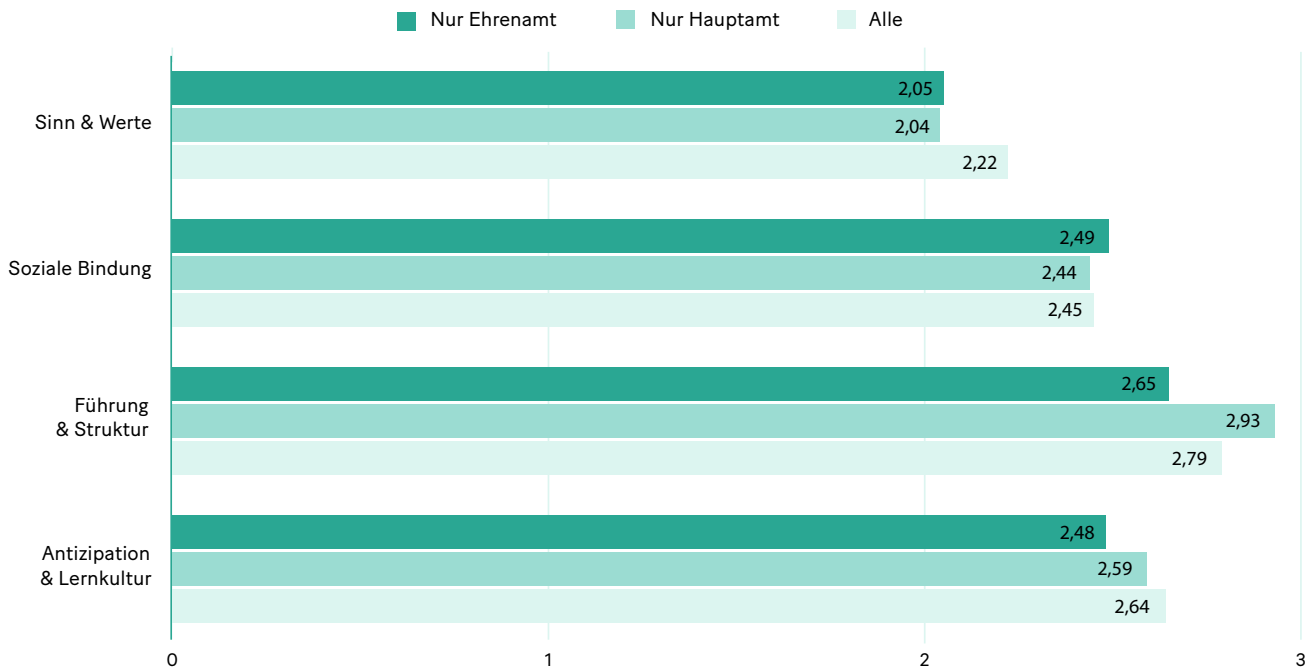


Abb. 21: Vergleich Resilienz-Score nach Hauptamt und Ehrenamt (n=144)

Zudem wird die finanzielle Situation und Planungssicherheit bei rein ehrenamtlich getragenen Organisationen ( $\bar{x}$  3,3 und 3,4) besser bewertet als bei Organisationen mit oder sogar ausschließlich mit hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen ( $\bar{x}$  3,8 und 3,9). Insofern lässt sich hier durchaus eine Parallele zu den Beobachtungen zur Organisationsgröße ziehen. Es ist zu vermuten, dass kleinere Organisationen oder flexiblere (ehrenamtliche) Strukturen durchaus einen Vorteil in puncto Resilienz besitzen. Die finanzielle Belastung wirkt möglicherweise weniger schwer, der Sinn ist etwas präsenter, die Führung etwas fluid.

Damit zeigt sich: Resilienz ist zwar auch, aber nicht ausschließlich von äußeren Faktoren abhängig. Organisationen haben verschiedene Möglichkeiten, sich im Umgang mit Krisen aufzustellen. Insgesamt gelingt das den zivilgesellschaftlichen Organisationen durchaus, vor allem gemessen an dem großen Druck durch eine oft unzureichend finanzielle Ausstattung.

# 10. Fazit

Krisen lassen sich nicht immer vermeiden. Auch in den kommenden Jahren werden wir uns als Gesellschaft mit vielfältigen Umbrüchen und Wendepunkten konfrontiert sehen. Umso wichtiger erscheint **eine lebendige und resiliente Zivilgesellschaft**. Sie übernimmt selbstorganisiert und freiwillig mannigfaltige Aufgaben, um die Wirkung der Krisen abzufedern und insbesondere vulnerable Gruppen zu schützen.

**In unserer Studie konnten wir zeigen, dass zivilgesellschaftliche Organisationen dazu in der Lage sind. Insgesamt schätzen wir ihre gegenwärtige Resilienz als voll befriedigend (Resilienz-Score: Ø 2,7) ein.** Ein ausgeprägtes Sinn- und Werteverständnis schafft Orientierung, insbesondere wenn Krisen für Unsicherheit und Ungewissheit sorgen. Belastbare soziale Beziehungen in Organisationen wie in ihren Netzwerken können für Entlastung und Vergewisserung sorgen. Darin liegen eindeutig Stärken sozialer Organisationen. In großen Teilen gelingt es ihnen ebenfalls, Führungsverantwortung zu verteilen, um flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Dabei zeigt sich allerdings, dass es durchaus voraussetzungsvoll erscheint, Entscheidungsmandate und Führungsrollen zu dezentralisieren. Ebenso gelingt es sozialen Organisationen bisher nicht flächendeckend, eine Lernkultur zu etablieren, die es ihnen ermöglicht, aus vergangenen Krisen zu lernen oder sich mit zukünftigen Krisen frühzeitig auseinanderzusetzen. Dafür sind zivilgesellschaftliche Organisationen zu stark mit den gegenwärtigen Herausforderungen ausgelastet.

Ein wesentlicher Grund dafür sind sicherlich die eingeschränkten finanziellen Mittel und die mangelnde Planungssicherheit. In der Studie hat

sich ein **Zusammenhang zwischen materieller Ausstattung und der Fähigkeit zur Krisenbewältigung** bestätigt. Umso besorgniserregender erscheint es, dass die ökonomischen und materiellen Ressourcen von fast allen befragten Organisationen als unzureichend eingeschätzt werden.

Für die Zukunft rechnen die Organisationen damit, dass Druck und Krisen eher zunehmen werden. Vor allem **sektorspezifische Herausforderungen** wie besagte mangelnde Finanzierung, fehlende Mitarbeiter\*innen und Mitgliederschwund führen dazu, dass sie sich mit Blick auf kommende Krisen schlechter vorbereitet sehen als auf die zurückliegenden. Unterstützende sektorstärkende Maßnahmen sind daher absolut anzuraten.

Gleichzeitig sollten **organisationspsychologische und -kulturelle Resilienzressourcen** nicht vernachlässigt werden. Sie nehmen ebenso entscheidenden Einfluss auf die Resilienz der Organisationen. Das zeigt sich nicht zuletzt daran, dass mittelgroße und kleine Organisationen im Durchschnitt besser abschnitten als größere; ihr Vorteil der höheren Flexibilität war genauso nachzuweisen wie die relative Stärke ehrenamtlich geführter Organisationen in Bezug auf eine agile Führung und aktive Lernkultur.

Die in dieser Studie identifizierten Ressourcen, aus denen sich Resilienz als erlernbare Fähigkeit speist, dienen nicht nur der Operationalisierung des Resilienzkonzepts. Vielmehr handelt es sich um konkrete **Fähigkeiten, Praktiken und Rahmenbedingungen**, die zivilgesellschaftliche Organisationen (weiter)entwickeln können. Die Einteilung in die fünf Cluster „Sinn und Werte“, „Soziale Bindung“, „Führung und Struktur“, „Antizipation und Lernkultur“ sowie „Materielle Ressourcen“ helfen, sich den Themen zu nähern und Schwerpunkte gemäß den eigenen Verbesserungspotenzialen zu setzen.

## **Resilienz kann gelernt werden!** Konkrete Handlungsempfehlungen und Tipps für erste Schritte finden zivilgesellschaftliche Organisationen in unserem Leitfaden.

Insgesamt hat sich das methodische Vorgehen in dieser Studie bewährt. Die Bewertung der einzelnen Ressourcen sowie der Abgleich mit der Selbsteinschätzung der teilnehmenden Organisationen in Bezug auf ihre Krisenbewältigung ergaben ein stimmiges Bild und einen soliden Ausgangspunkt für künftige wie vertiefende Forschung.

**Vertiefende Forschungsfragen**, die wir im Rahmen dieser Studie nicht untersuchen konnten, jedoch als fruchtbar erachten, betreffen zum

einen die Unterschiede der Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen in verschiedenen Wirkungsbereichen: Gibt es zivilgesellschaftliche Handlungsfelder, in denen Resilienz besonders ausgeprägt ist, und wenn ja, was können andere Bereiche von ihnen lernen? Zum anderen ist die handlungspraktische Dimension relevant: Welche konkreten Praktiken und Routinen entwickeln zivilgesellschaftliche Organisationen, um resilienter zu werden – insbesondere hinsichtlich der Resilienzressourcen, die bislang eher als defizitär betrachtet werden? Wie lassen sie sich übertragen und welche Unterstützungsstrukturen sind dafür nötig? Dabei erfordert auch die Gewichtung der einzelnen Resilienzressourcen und -Cluster eine vertiefte empirische Auseinandersetzung, um Aussagen über mögliche Schwerpunktsetzungen treffen zu können.

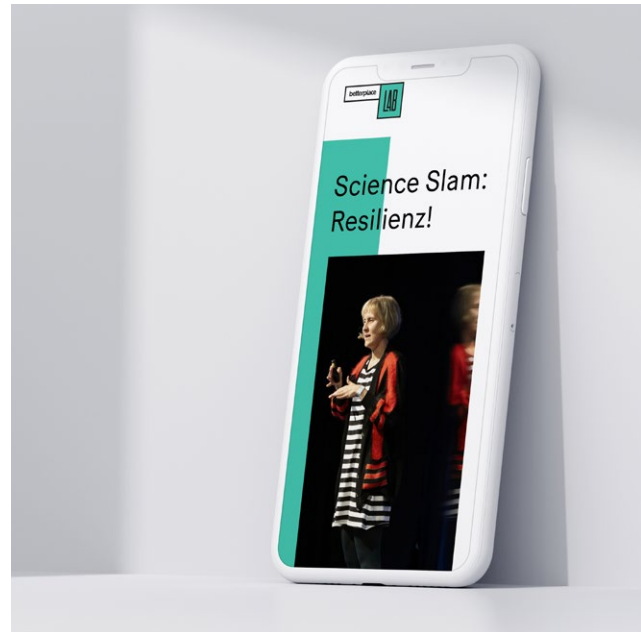
Diese Studie konnte zeigen, dass Resilienz ein vieldimensionales Konzept ist, das sich aus vielen Ressourcen speist. Sie zeigte auch, dass diese Resilienzressourcen in zivilgesellschaftlichen Organisationen bereits weitgehend befriedigend bis gut ausgeprägt sind. Das gilt selbst dann, wenn sie bislang nicht notwendigerweise unter diesem Begriff betrachtet wurden. Aus unserer Sicht ist das entscheidend, denn Resilienz ist keine Frage des Wordings, sondern eine Frage einer krisenbewussten und zukunftsgerichteten Haltung.  
**Die Zivilgesellschaft ist nicht kleinzukrisen!**



# Der Good Newsletter

Abonniere unseren Newsletter und wir schicken Dir einmal im Monat unsere neuesten Artikel.

 Newsletter abonnieren



# Wir kriegen die Krise – Unser Podcast zum Thema



Auf allen Streaming-Plattformen

**Podcast-Folge #1**

**Wir kriegen die Krise.**

Resilienz und Zivilgesellschaft – Wie gehört das zusammen?

mit Donya Gilan und Florian Roth



think.sense.do.

**Podcast-Folge #2**

**Wir kriegen die Krise.**

Resilienz geht nur zusammen. Soziale Bindung als Ressource.

mit Marina Beermann (cociety)



think.sense.do.

**Podcast-Folge #3**

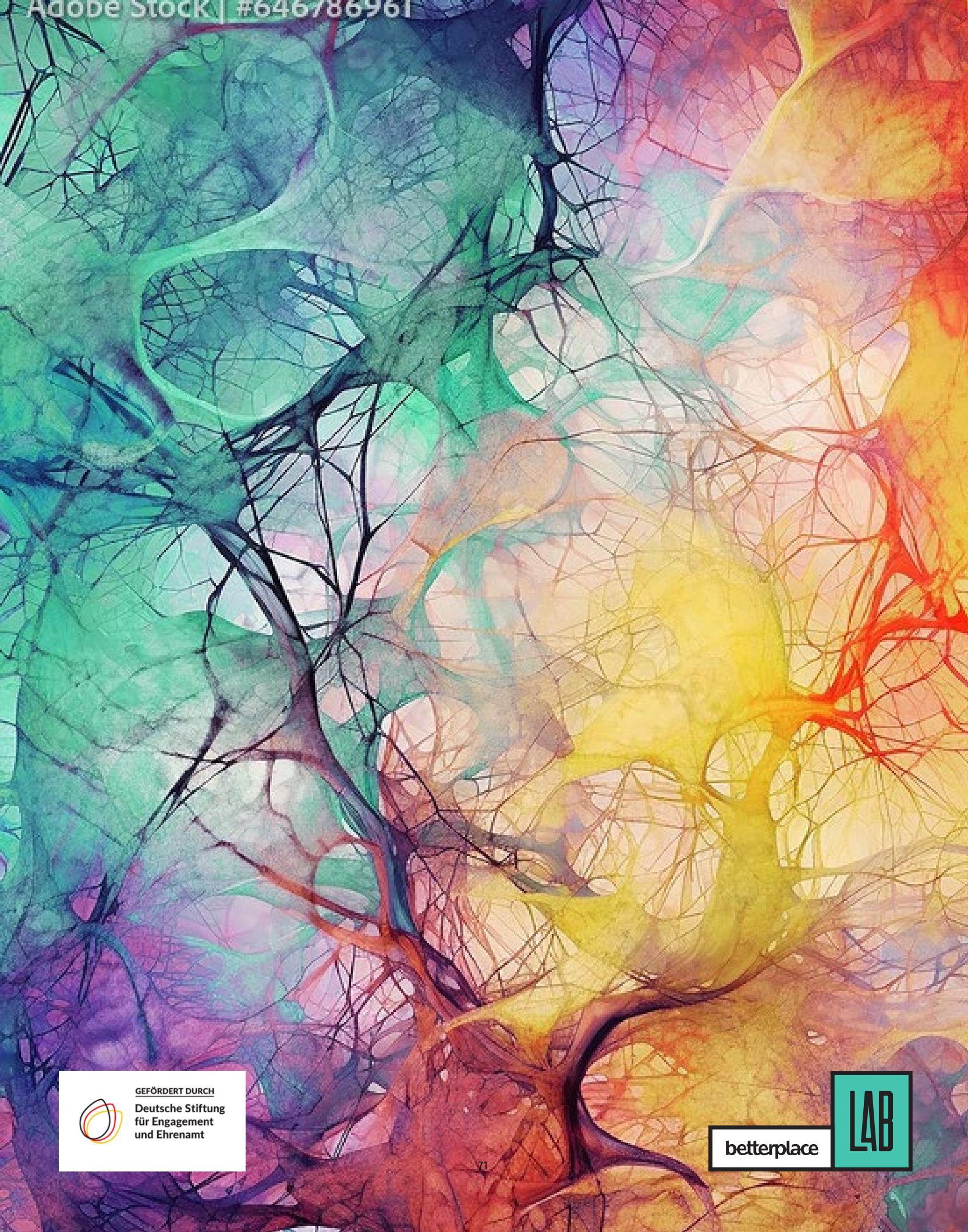
**Wir kriegen die Krise.**

Führung und Struktur als Resilienzressource.

Suthan Kethees (comdu.it)

think.sense.do.



GEFÖRDERT DURCH  
Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

betterplace

LAB