



HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

- FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften
- STUDIENGANG ➤ M.A. Systemische Beratung
- MASTERARBEIT ➤

Nachhaltige Widerstandsfähigkeit in Non-Profit Organisationen:

- Systemische Implementierung organisationaler Resilienzförderung.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1. EINLEITUNG	- 1 -
1.1. Methode	- 3 -
2. ORGANISATIONALE RESILIENZ	- 3 -
2.1. Systemtheoretische Grundlagen der Organisation	- 3 -
2.2. Resilienz	- 6 -
2.2.1. Resilienz eines Individuums	- 6 -
2.2.2. Resilienz einer Organisation.....	- 8 -
2.3. Resilienzförderung	- 10 -
2.3.1. Implementierung von Resilienzförderung.....	- 13 -
2.3.2. Nachhaltigkeit der Implementierung	- 15 -
2.3.3. Die „dunkle Seite“ der Resilienz	- 16 -
2.4. Zwischenfazit.....	- 18 -
3. NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	- 19 -
3.1. Merkmale und Besonderheiten	- 19 -
3.2. Resilienzbedarfe	- 23 -
3.3. Herangehensweisen der Resilienzförderung	- 27 -
3.4. Zwischenfazit.....	- 32 -
4. SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG	- 33 -
4.1. Systemische Ansätze der Resilienzförderung	- 34 -
4.1.1. Lernende Organisation	- 34 -

4.1.2.	Lernender Mensch	- 40 -
4.2.	Systemische Veränderung	- 43 -
4.3.	Systemische Implementierung	- 47 -
4.4.	Zwischenfazit.....	- 50 -
5.	HANDLUNGSEMPFEHLUNG RESILIENZFÖRDERUNG IN NON-PROFIT ORGANISATIONEN	- 52 -
5.1.	Non-Profit Organisation	- 54 -
5.2.	Beteiligte Menschen	- 60 -
5.3.	Nachhaltige Implementierung	- 62 -
6.	SCHLUSSÜBERLEGUNGEN	- 66 -
6.1.	Zusammenfassung	- 66 -
6.2.	Fazit.....	- 68 -
6.3.	Ausblick	- 70 -
ANHANG.....		XII
Anhänge Kapitel 2.....		XII
Anhang 1:	Systemtypen und ihre selbsterhaltenden Prozesse	XII
Anhang 2:	Organisationen und ihre Mitglieder	XIII
Anhang 3:	Rollenbeziehung von Mensch und Organisation	XIII
Anhang 4:	Systemisches Zusammenspiel von Mensch und Organisation	XIV
Anhang 5:	Organisationen als Paradoxielösung.....	XIV
Anhang 6:	Beispiele für Faktoren der Resilienz.....	XV
Anhang 7:	Resilienzmodelle im Vergleich	XVI
Anhang 8:	Schlüssel der Resilienz.....	XVII
Anhang 9:	Individuelle Resilienz	XVIII
Anhang 10:	Definitionen der Resilienz	XIX
Anhang 11:	Entwicklungsszenarien nach Krisen in Organisationen.....	XX
Anhang 12:	(Nicht) resiliente Verhaltensweisen	XXI
Anhang 13:	Organisationale Resilienz	XXII

Anhang 14: Ebenen der Resilienz	XXII
Anhang 15: Rollenbeziehung als Schlüsselement	XXIII
Anhang 16: ISO-Norm gelingender Resilienzförderung	XXIII
Anhang 17: Lernfelder der Resilienzförderung	XXIV
Anhang 18: Dimensionen resilienter Organisationen	XXVII
Anhang 19: Erhebung der Resilienz	XXVII
Anhang 20: Phasengerechte Veränderungsförderung und Krisenverlauf.....	XXVIII
Anhang 21: Zwei Seiten der Resilienz	XXIX
Anhänge Kapitel 3.....	XXX
Anhang 22: Organisationssektoren im Überblick.....	XXX
Anhang 23: Kategorien der Non-Profit Organisationen.....	XXXI
Anhang 24: Thematische Kategorien der Non-Profit Organisationen	XXXI
Anhang 25: Erfolgsfaktoren von Non-Profit Organisationen	XXXII
Anhang 26: Variationen der Mischung von Haupt- und Ehrenamt	XXXII
Anhang 27: Non-Profit Organisationen und ihre Stakeholder	XXXIII
Anhang 28: Entwicklungsphasen einer Non-Profit Organisation	XXXIV
Anhang 29: Zyklus der Unterversorgung in Non-Profit Organisationen	XXXV
Anhang 30: Varianten des Risikos in Non-Profit Organisationen	XXXV
Anhang 31: Engagementfelder und ihre Resilienz während und nach der Coronakrise .	XXXVI
Anhang 32: Resilienzformel für Non-Profit Organisationen	XXXVII
Anhang 33: Fragen der Resilienzformel.....	XXXVII
Anhang 34: Effizienz im Sinne einer Non-Profit Organisation	XXXVIII
Anhang 35: Nonprofit Resilience Management	XXXIX
Anhang 36: Aspekte der Non-Profit Resilienz	XXXIX
Anhang 37: Resilienzbedarfe in Non-Profit Organisationen.....	XL
Anhang 38: Risiko- und Schutzfaktoren im Non-Profit Sektor.....	XLI
Anhang 39: Leitprinzipien und Werte des Non-Profit Sektors	XLIII
Anhänge Kapitel 4.....	XLIV
Anhang 40: Systemische Professionalität als Balanceakt der Paradoxie	XLIV
Anhang 41: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation.....	XLIV
Anhang 42: Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit der Visionsteilhabe.....	XLV
Anhang 43: Engagement im Zusammenhang mit der Vision	XLV
Anhang 44: Varianten des Lernens eines Systems	XLVI
Anhang 45: Lernen der Organisation anhand der Wissensspirale	XLVII
Anhang 46: Vier Quadranten einer Situation	XLVII
Anhang 47: Paradoxie als Grundlage des Menschseins	XLVIII
Anhang 48: Leiter zur Reflexivität	XLVIII
Anhang 49: Geschwindigkeit der Kulturveränderung.....	XLIX

Anhang 50: Systemische Spirale als Interventionsbasis.....	L
Anhang 51: Kurve der Veränderung	LI
Anhang 52: Verlauf von Krisen	LI
Anhang 53: Kurve der Innovationseinführung.....	LI
Anhänge Kapitel 5.....	LII
Anhang 54: Zehn Empfehlungen zur Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen.....	LII
Anhang 55: Lernfelder der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen	LIII
Anhang 56: Zwischenschritt der Erarbeitung: Lernfelder der Resilienz	LIV
Anhang 57: Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen.....	LV
Anhang 58: Das Rad der Resilienz	LVI
Anhang 59: Mögliche Interventionsformate der Resilienzförderung	LVII
LITERATURVERZEICHNIS	LVIII
EIGENSTÄNDIGE ERKLÄRUNG	LXVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel eines Thumbnails.....	- 2 -
Abbildung 2: Systemtypen und deren selbsterhaltende Prozesse	- 3 -
Abbildung 3: Organisationen und ihre Mitglieder.....	- 4 -
Abbildung 4: Rollenbeziehung von Organisation und Mensch.....	- 4 -
Abbildung 5: Organisationen als Paradoxielösung	- 6 -
Abbildung 6: Beispiele für Faktoren der Resilienz	- 7 -
Abbildung 7: Individuelle Resilienz - aus Krisen lernen, stabiler stehen	- 7 -
Abbildung 8: Drei plus sieben Schlüssel individueller Resilienz.....	- 7 -
Abbildung 9: Erholungsverläufe nach Krisen.....	- 8 -
Abbildung 10: Ebenen der Resilienz	- 9 -
Abbildung 11: Organisationale Resilienz.....	- 9 -
Abbildung 12: Grundspannung der Rollen- beziehung	- 10 -
Abbildung 13: ISO-Norm gelingender Resilienzförderung	- 11 -

Abbildung 14: Lernfelder der Resilienzförderung	- 11 -
Abbildung 15: Dimensionen resilienter Organisationen	- 12 -
Abbildung 16: Förderliche Interventionen organisationaler Entwicklungsphase.....	- 15 -
Abbildung 17: Dimensionen des Wandels für erfolgreiche Implementierung	- 15 -
Abbildung 18: Zwei Seiten der Resilienz	- 17 -
Abbildung 19: Sektoren der Gesellschaft	- 19 -
Abbildung 20: Strukturelle Kategorien von NPOs	- 20 -
Abbildung 21: Thematische Kategorien von NPOs.....	- 20 -
Abbildung 22: Erfolgsfaktoren von NPOs	- 20 -
Abbildung 23: Varianten der Haupt- und Ehrenamtsstruktur in NPOs	- 21 -
Abbildung 24: Lebenszyklus und Entwicklungsphasen einer NPO	- 21 -
Abbildung 25: Motive zentraler NPO-Beteiligter [1] und Stakeholder [2]	- 21 -
Abbildung 26: Zyklus der Unterversorgung in Non-Profit Organisationen	- 23 -
Abbildung 27: Risikovarianten in Non-Profit Organisationen	- 24 -
Abbildung 28: Resilienz in und nach der Pandemie	- 26 -
Abbildung 29: Non-Profit-Resilienzformel.....	- 27 -
Abbildung 30: Effizienzfaktoren einer NPO	- 28 -
Abbildung 31: Nonprofit Resilience Management.....	- 29 -
Abbildung 32: Aspekte der Non-Profit-Resilienz.....	- 29 -
Abbildung 33: NPO-Resilienzbedarfe.....	- 32 -
Abbildung 34: Risiko- und Schutzfaktoren einer NPO	- 32 -
Abbildung 35: Systemische Professionalität als Paradoxiebalance	- 34 -
Abbildung 36: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation	- 35 -
Abbildung 37: Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit der Visionsteilhabe	- 37 -
Abbildung 38: Varianten des Lernens eines Systems	- 38 -
Abbildung 39: Vier Quadranten einer Situation	- 39 -
Abbildung 40: Lernen durch die Wissensspirale.....	- 39 -

Abbildung 41: Erwachsen - oder Überwachsen.....	- 41 -
Abbildung 42: Paradoxie als Grundlage des Menschseins.....	- 42 -
Abbildung 43: Leiter zur Reflexivität.....	- 43 -
Abbildung 44: Geschwindigkeit eines Kulturwandels.....	- 44 -
Abbildung 45: Systemische Schleife in Spiralfortsetzung	- 45 -
Abbildung 46: Kurve der Veränderung	- 46 -
Abbildung 47: Verlauf von Krisen und Ansatzpunkte.....	- 49 -
Abbildung 48: Verbreitung von Neuerungen in Organisationen	- 49 -
Abbildung 49: Die überwachsene Organisation.....	- 52 -
Abbildung 50: Der überwachsene Mensch	- 52 -
Abbildung 51: Lernfelder der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen	- 56 -
Abbildung 52: Kreislauf resilienter Krisenreaktion in NPOs	- 57 -
Abbildung 53: Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen.....	- 58 -
Abbildung 54: Kreislauf der Krisenbewältigung eines Menschen.....	- 62 -
Abbildung 55: Das Fahrrad der Resilienz.....	- 63 -
Abbildung 56: Interventionsformate der Resilienzförderung	- 65 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Resilienzmodelle im Vergleich.....	XVI
Tabelle 2: Resilienzfaktoren und ihre Verteilung	XVI
Tabelle 3: Übersicht einiger Fragebögen zu Ebenen der Resilienz	XXVII
Tabelle 4: Resilienzbedarfe in Non-Profit Organisationen	XL
Tabelle 5: Risiko- und Schutzfaktoren im Non-Profitsektor.....	XLI
Tabelle 6: Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen	LV

Abkürzungsverzeichnis

NPOsNon-Profit Organisationen bzw. zivilgesellschaftliche Organisationen

Hinweis zur Sprachnutzung: In dieser Thesis werden überwiegend geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet, die alle Geschlechter gleichermaßen einschließen. Wo dies nicht möglich ist, wird der Gender-Doppelpunkt (:) eingesetzt um, um eine inklusive Ansprache sicherzustellen.

***Danke** – lieber Ben, Lennart und Emmeli, dass ihr mir den Raum gegeben habt diese Arbeit schreiben zu können und immer daran geglaubt habt, dass es gut wird. Danke liebe Jana für deine geduldige Stärkung und Motivation. Danke Omi&Opi fürs Kinder hüten und Rücken freihalten. Danke Lisa fürs systemisch mitfiebern. Danke meiner Familie, meinen Freundinnen und Freunden, sowie insbesondere Sarah und Mathilde fürs Mut machen. Danke dem DISC-Team für die stärkende Begleitung im gesamten Studium, besonders durch Frau Robbert und Frau Ohliger, die mich hierher gebracht hat.*

Der Ballonmann

„Ein Vater nahm seinen kleinen Sohn mit in ein Spielwarengeschäft. Während der Vater nach dem suchte, was er kaufen wollte, sah sich der Junge auf eigene Faust um. In einer Ecke fand er eine Figur aus Luftballons. Der große Luftballonmann faszinierte den Jungen, darum blieb er eine Weile davorstehen. Nach einer Weile konnte es der Junge nicht bleiben lassen, ein wenig gegen die Figur zu tippen, einfach nur, um zu sehen, was dann passieren würde. Die Luftballonfigur kippte leicht nach hinten, kippelte dann aber wieder nach vorne zurück und stand wieder aufrecht.

Das machte den Jungen nur noch neugieriger, sodass er nun dem Luftballonmann einen tüchtigen Stoß versetzte, diesmal mit voller Kraft. Aber auch diesmal passierte dasselbe: Der Luftballonmann kippte zwar zunächst nach hinten, wippte dann aber wieder nach vorne und blieb aufrecht stehen.

In dem Augenblick kam der Vater des Jungen hinzu und sah, wie sein Sohn fasziniert den Luftballonmann anschaute. ‚Woher, glaubst du, kommt es, dass er jedes Mal wieder aufsteht, wenn du ihn niedergeschlagen hast?‘, fragte der Vater.

Der Junge dachte eine Weile nach und sagte dann: ‚Vielleicht kommt das daher, dass er innerlich aufrecht steht?‘ “

(Reftel 2015, 8f)



„Resiliente Organisationen sind in der Lage, sich immer wieder wie Phönix aus der Asche neu zu erheben, neu zu erfinden und selbst aus schwersten Krisen gestärkt hervorzugehen.“ (Arnold 2021, 20)

1. Einleitung

„Eine Organisation, die schnell lernt, ist der vielleicht einzige Garant für nachhaltiges Bestehen.“ (Miedlich und Ben Larbi 2022, 1)

Non-Profit Organisationen (NPO) bearbeiten gesellschaftliche Themen, die weder gesetzlich verordnet noch marktfähig sind, und füllen damit als Puffer und Pioniere gesellschaftliche Vakuumstellen (vgl. Meyer 2013, 12). So agieren sie an Brandherden gesellschaftlicher Entwicklungen, an denen Lösungskonzepte fehlen, etwa bei der Ressourcenverteilung (vgl. Schubert et al. 2023, 1). Als „Akteurin des Wandels“ (ebd.), ermöglichen sie bürgerschaftliches Engagement und treiben Transformation voran (vgl. ebd.).

Auch Non-Profit Organisationen sind zunehmend mit globalen Wandel, technologischen Entwicklungen, Krisen und wachsender Komplexität konfrontiert, die sie und ihre Beteiligten belasten können (vgl. Young und Searing 2022, xiiiff). Ihre besonderen Strukturen und die hohe Emotionalität der Themen stärken die Motivation, bergen jedoch Risiken von Überlastung und Frustration (vgl. Kreutter 2024, 17). Ihr Bestehen hängt meist von Menschen ab, die Zeit und Geld ohne Gewinnabsicht investieren (vgl. Meyer 2013, 12). Um attraktiv zu bleiben, lenken Organisationen möglichst viele Mittel direkt in die Projektarbeit, was zu chronisch unterfinanzierten Strukturen führt (vgl. Schubert und Boenigk 2019, 467f). So arbeiten viele Non-Profit Organisationen bereits in guten Zeiten an ihrer Belastungsgrenze (vgl. Kreutter 2024, 16ff). Etwa zwei Drittel der rund 650.000 Non-Profit Organisationen in Deutschland sind rein ehrenamtlich organisiert (vgl. Schubert et al. 2023, 1f). Die ideellen Vorstellungen der Mitglieder prägen die Arbeit maßgeblich (vgl. Wippermann 2016, 55). Zudem müssen Non-Profit Organisationen staatliche Vorgaben und Marktstandards erfüllen. Dies führt zu widersprüchlichen Zielen und hohen Anforderungen an Beteiligte (vgl. Meyer 2013, 12), die häufig in Überforderung, Überregulierung und dysfunktionale Strukturen münden (vgl. Wöhler 2015, 4f).

Die Corona-Krise rückte die Resilienz von Non-Profit Organisationen in den Fokus, da viele existenzbedrohende Herausforderungen erlebten (vgl. Schubert et al. 2023, 52ff). Eine Förderung organisationaler Resilienz ermöglicht, zukunftsfähig und souverän mit Ungewissheiten umzugehen, erfordert jedoch tiefgreifende Veränderungsprozesse. Isolierte Schulungen ohne Verknüpfung zu organisationalen Lernprozessen entfalten wenig Wirkung (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 1f). Das Schaffen eines Umfeldes das resilientes Handeln innerhalb der Ressourcen ermöglicht, etwa durch Entscheidungsspielräume, passende Arbeitsaufträge und fördernde Führung ist zentral (vgl. Schellinger et al. 2022, 7). Umsetzungen scheitern jedoch häufig an fehlenden Qualifikationen bei Verantwortlichen, weshalb die Implementierung bereits in der Planung umfassend bedacht werden muss (vgl. Tarlatt 2001, 2).

Im komplexen Feld der Non-Profit Organisationen besteht hoher Bedarf an Resilienzförderung, um ihre Rolle als öffentliches Gut langfristig wirksam wahrnehmen zu können (vgl. Young und Searing 2022, 8f): So gaben 2023 nur 41 Prozent der Organisationen an, seit der Pandemie besser auf Krisen vorbereitet zu sein (vgl. Schubert et al. 2023, 52ff). Der Forschungsbedarf ist groß, da kaum Literatur zu Resilienzförderung speziell für Non-Profit Organisationen in Deutschland zu finden ist (vgl. ebd. 52ff). Die Systemtheorie bietet durch ihr umfassendes Verständnis systemimmanenter Logiken und des Zusammenspiels zwischen Menschen und Organisationen wertvolle Ansätze, um dieses dynamische Forschungsfeld zu bearbeiten. Hierbei ist die Lernfähigkeit der beteiligten Systeme, wie eingangs zitiert, ein zentraler Ansatzpunkt der Resilienzförderung (vgl. Arnold 2021, 14)

Ziel dieser Arbeit ist es, nach systemischen Ansätzen, Erkenntnisse über Merkmale langfristig wirksamer Implementierung resilienzfördernder Maßnahmen in Non-Profit Organisationen zu gewinnen. Im Fokus stehen zivilgesellschaftliche Organisationen, die synonym zu Non-Profit Organisationen verwendet werden (vgl. Schubert et al. 2023, 7). Hierbei ist die Rede von „Vereinen, Stiftungen, gemeinnützigen Kapitalgesellschaften und [...] Genossenschaften, in denen sich ein Großteil des zivilgesellschaftlichen Engagements organisiert“ (ebd.).

Die systemischen Logiken der Organisationen werden zu Beginn des zweiten Kapitels erläutert. Darauf folgt eine vertiefte Betrachtung des Resilienzkonzepts hinsichtlich der Widerständigkeit von Individuen und Organisationen, sowie der Fördermöglichkeiten. Das Kapitel schließt mit Ansätzen der Resilienzförderung, sowie der nachhaltiger Implementierung. Das dritte Kapitel widmet sich Besonderheiten, Merkmalen und Resilienzbedarfen in Non-Profit Organisationen und erarbeitet bestehende Wege der Resilienzförderung. Da Resilienzförderung organisationalen Wandel erfordert, behandelt das vierte Kapitel systemische Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt der Resilienzförderung, beleuchtet Veränderungsprozesse aus systemischer Perspektive und identifiziert Elemente systemischer Implementierungsprozesse. Im fünften Kapitel werden zehn systemische Handlungsempfehlungen für Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen, sowie zentrale Lernfelder der Resilienz abgeleitet, die Resilienzförderung Beteiligter betrachtet und Merkmale einer nachhaltigen Implementierung abgeleitet. Das sechste Kapitel fasst die Arbeit zusammen, zieht ein Fazit und gibt einen Ausblick.

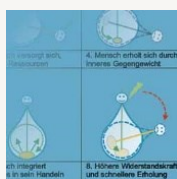


Abbildung 1: Beispiel eines Thumbnails
Quelle: Vollständige Abbildung jeweils im angegebenen Anhang; eigene Darstellung

Aufgrund des begrenzten, zulässigen Seitenvolumens sind begleitende Abbildungen im Text als Thumbnail (vgl. Abbildung 1) angedeutet und mit Verweis in den Anhang verknüpft.

1.1. Methode

Diese Masterarbeit wird theoriebasiert in Form einer Literaturliteraturarbeit erstellt. Die Forschungsfrage wird mithilfe der wissenschaftlichen Methodik einer systematischen Literaturliteraturanalyse bearbeitet. Die Methodik ist ein qualitativer Forschungsansatz, in welcher Literatur zum erforschten Fachbereich systematisch erforscht wird, um übergreifende Rückschlüsse ziehen zu können und Wissensübertragung zwischen Forschungsbereichen zu ermöglichen (vgl. Brocke et al. 2009, 4). Die Literaturliteraturanalyse wird in den Katalogen deutschsprachiger Bibliotheken (etwa Schweizerische Nationalbibliothek, Universitätsbibliothek RPTU Kaiserslautern), sowie auf internationalen Datenbanken (Google Scholar, EBSCO, JSTOR) in Deutsch und Englisch durchgeführt. Mit Suchparametern werden Publikationen recherchiert, aus deren Quellen weitere Literatur ergänzt wird.

2. Organisationale Resilienz

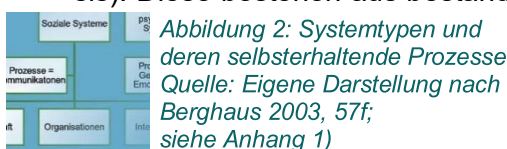
„Ein Steinhäufen hört in dem Moment auf, ein Steinhäufen zu sein, in dem einer, der die Steine betrachtet, das Bild einer Kathedrale vor sich sieht.“ (Saint-Exupéry in Reftel 2009, 37)

In diesem Kapitel wird zunächst das dieser Arbeit zugrundeliegende systemische Verständnis von Organisationen und ihren immanenten Logiken erarbeitet. Anschließend werden Facetten der organisationalen Resilienz, Methoden der Resilienzförderung, Besonderheiten der Implementierung, sowie einer Sicherung der langfristigen Nachhaltigkeit der Maßnahmen theoretisch erarbeitet. Hierbei werden zunächst klassische Verständnisweisen vorgestellt und anschließend eine Unterscheidung zur systemischen Herangehensweise beschrieben, die im Kapitel vier ausführlich beschrieben wird.

2.1. Systemtheoretische Grundlagen der Organisation

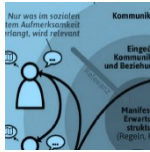
„Wenn man Organisationen als Problemlösemittel betrachtet, so sind es vagabundierende Lösungen, auf der Suche nach passenden Problemen ...“ (Simon 2007, 28)

Organisationen werden aus systemtheoretischer Sicht nach Luhmann als soziale Systeme kategorisiert, wie in Abbildung 2 dargestellt. Diese unterscheiden sich aktiv zwischen sich und ihrer Umwelt und produzieren selbst die Prozesse, die sie erhalten (Autopoiesis). Diese bestehen aus beständigen Kommunikationen (vgl. Berghaus 2003, 56f), die



konstant umgesetzt werden müssen um sich zu erhalten. Ihre Veränderung und auch ihr Bestehen sind erklärungsbedürftig (Simon 2007, 16). Das

primäre Ziel sozialer Systeme ist ihr Überleben durch Erhalt ihrer Autopoiesis, während weitere Ziele sekundär sind, wie im einleitenden Zitat dargestellt (vgl. ebd. 27f).



*Abbildung 3: Organisationen und ihre Mitglieder
Quelle: Oestereich 2017, 35; siehe Anhang 2*

Menschen hingegen gehören nicht zu sozialen Systemen, sondern bilden deren Umwelt. Sie agieren als psychische Systeme, mit eigenen inneren Prozessen, die nicht direkt an

die Kommunikation sozialer Systeme anschlussfähig sind (vgl. Berghaus 2003, 57ff). Mensch und Organisation entwickeln sich strukturgekoppelt und co-evolutionär, bedingen sich wechselseitig und sind sich gegenseitige Grundlage ihres Handelns (vgl. Abbildung 3; ebd. S. 62f). Aus Sicht der Organisation sind Mitglieder austauschbar und deren Individualität nachrangig, was deren Überleben über den Ausfall Einzelner hinaus sichert (vgl. Maturana und Varela 1987, 213). „Für die Bestandteile als Lebewesen ist Individualität jedoch gerade die Bedingung für ihre Existenz. Es ist wichtig, diese beiden phänomenologischen Ebenen nicht zu verwechseln, wenn wir soziale Phänomene richtig verstehen wollen“ (ebd.).



*Abbildung 4: Rollenbeziehung von Organisation und Mensch
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 3*

*Abbildung 4: Rollenbeziehung von Organisation und Mensch
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 3*

Abbildung 4 illustriert diese Rollenbeziehung aus systemischer Perspektive, wobei Menschen an Rollen der Organisation

in Form bestehender Rezeptoren koppeln und somit austauschbar für diese sind. Eine Verbindung besteht durch einen Leistungsaustausch in Form von Lebenszeit gegen Honorierung. Individuen treten dabei mit für die organisationale Funktion relevanten Aspekten auf und handeln in der Indifferenzzone oft ohne persönliche Bewertung der Sinnhaftigkeit (vgl. Schweitzer und Schlippe 2016, 137). Die Positionierung des „Rezeptors“ bestimmt Blickwinkel, Handlungsmöglichkeiten und Kommunikationskanäle. Formale Strukturen regeln, gegenüber welchen Personen und Themen Aufmerksamkeit nötig ist, wobei begrenzte Kapazitäten höherer Ebenen die Relevanz von Themen zentral bestimmen. Über Rollenbeziehungen erhalten Personen gegenseitige Relevanz, die sonst kein Interesse aneinander hätten, womit deren Handlungen koordiniert werden.

Neben formalen Strukturen entstehen selbstorganisierte informelle Kommunikationen, die eine eigene Organisationskultur außerhalb formaler Entscheidungen bilden. All dies erfolgt durch Kommunikationsprozesse (vgl. Simon 2007, 96–116). Diese formen Organisation als reale aber variable kollektive Konstruktion: „Grenzen, Sinn, Identität, Spielregeln, Strukturen, Kultur, Effektivität sind Konstrukte, die erst in und durch Organisationskommunikation zum gemeinsamen Bild und damit zur gemeinsamen Wirklichkeit werden“ (Seliger 2011, 32). Veränderungen der Kommunikation sind somit Schlüssel organisationalen Wandels (vgl. Seliger 2011, 29).

Organisationen als Systeme erleben, fortwährend Störungen und Impulse aus ihrer Umwelt, die sie irritieren und interne Reaktion erfordern. Sie befinden sich daher in einem kontinuierlichen Lernprozess der Aushandlung und Anpassung mit ihren Umwelten um ihr Fortbestehen zu sichern (vgl. Simon 2007, 34; Maturana und Varela 1987, 111). Dieser kontinuierliche Wandlungsprozess des strukturellen Driftens strukturgekoppelter Systeme, führt zu co-evolutionären Anpassungen durch Selbstorganisation an veränderte Bedingungen, sowie wechselseitige Begrenzung der Handlungsspielräume (vgl. Maturana und Varela 1987, 112f). Bereits kleine Veränderungen in einzelnen Systemen können so einen unvorhersehbaren Drift eines gesamten Milieus, etwa mehrerer Systeme und ihrer Umwelten zur Folge haben (vgl. Simon 2007, 41).

Mensch und Organisation sind eigenständige Systeme mit jeweils eigenen „Sprachen“ und Wahrnehmungsfiltern. Sie nehmen die Welt durch ihre Erfahrungen wahr und suchen nach Bestätigung ihrer Annahmen, um Komplexität zu reduzieren (vgl. Simon 2007, 96–116). Die Welt erkennen sie nur zu eigenen Bedingungen und nicht so, wie sie objektiv wäre (Maturana und Varela 1987, 249). So konstruieren diese ihre Wirklichkeit subjektiv, indem sie äußeren Reizen selektiv Bedeutung zuschreiben (vgl. Schweitzer und Schlippe 2016, 151). Wahrnehmung ist überwiegend selbstbezogen und nicht objektiv, was sich auch im biologischen Aufbau des Gehirns zeigt (vgl. Arnold 2023, 42). Eine systemtheoretische Perspektive beobachtet, wie ein System seine Realitätswahrnehmung (Beobachtung erster Ordnung) konstruiert, etwa durch Prägungen, Vorannahmen, Sinnzuschreibungen und gewählte Bezeichnungen, mit denen Wahrnehmungen psychischer Systeme in Kommunikation umgewandelt werden. Diese Reflexion einer Beobachtung wird als Beobachtung zweiter Ordnung bezeichnet (vgl. Simon 2007, 53ff).

Soziale Systeme können nicht selbst wahrnehmen, da sie aus Kommunikationsprozessen bestehen, daher benötigen sie die Bereitschaft beteiligter Menschen ihre Wahrnehmungen als Kommunikation einzubringen (vgl. Simon 2007, 55). „Was nicht in die Kommunikation kommt, gewinnt keine soziale Existenz oder Bedeutung“ (ebd. 38). Der Vorteil hieraus ist eine Komplexitätsreduktion der Organisation, da sie weniger Themen bearbeiten muss. Nachteilig ist jedoch, dass somit für sie (überlebens-) wichtige Wahrnehmungen der Beteiligten fehlen und ihre Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird (vgl. ebd.). „Wenn alle Mitarbeiter persönlich wahrnehmen, dass Veränderung notwendig ist, aber keiner dies thematisiert, wird es zu keiner Veränderung kommen“ (ebd. 39).

Organisationen basieren auf Paradoxien, also sich gegenseitig widersprechenden Entscheidungen und können somit im Gegensatz zu Individuen, durch die Kopplung der

Führung: entscheide	
Abteilung 1: Option A, die Option B ausschließt	Abteilung 2: Option I, Option J ausschließt

Abbildung 5: Organisationen als Paradoxielösung
Quelle: eigene Darstellung nach Simon 2007, 120; siehe Anhang 5)

Aktionen verschiedener Personen, Handlungen zeitgleich und an verschiedenen Orten ausführen. Sie sind somit ein Lösungsansatz der limitierten Möglichkeiten

eines Menschen unter paradoxen Anforderungen (vgl. Abbildung 5). Die Abteilungen sind durch Unentscheidbarkeit verbunden, da eine Organisation nur überlebt, wenn sie alle erforderlichen Funktionen erfüllt (ebd. 117ff). Hierdurch werden jedoch „logisch *unentscheidbare Dauerkonflikte* geschaffen“ (ebd. 121).

Da „*nur* unentscheidbare Fragen entschieden werden [können]“ (ebd.), entfällt eine Entscheidung, wenn eine kausal-lineare, eindeutige Handlungsoption vorliegt, da kein Konflikt besteht. Unentscheidbare Entscheidungen können durch Hierarchien, Führungsrollen oder Prinzipien zur Entscheidungsfindung gelöst werden. Hierarchien beschleunigen meist Entscheidungen, können jedoch komplexe Themen zu stark reduzieren und das System hierdurch gefährden. Um den Paradoxien der Unentscheidbarkeit der Gesamtorganisation angesichts in sich logisch agierender Bereiche zu begegnen, ist ein konstanter Entscheidungsprozess nötig, für ein reziprokes Gleichgewicht der Bedürfnisse der Untergliederungen. Im Bewusstsein um lebenswichtige Paradoxien einer Organisation (vgl. ebd. 121f), können dabei „rationale Entscheidungen irrational sein“ (ebd. 122). Diese müssen nicht perfekt, sondern viabel sein, um das Überleben der Organisation zu sichern (vgl. ebd. 58).

2.2. Resilienz

„Resilience is ordinary, not extraordinary“ (APA 2020)

Die Forschung zu Resilienz begann mit Emmy Werners Studien ab 1955 zu Schutzfaktoren, die Kindern und Jugendlichen trotz Widrigkeiten ein gesundes Leben ermöglichen (vgl. Drath 2018, 46f). Trotz vielfältiger Untersuchungen zur individuellen Resilienz weist Höfler 2017 auf die Uneinheitlichkeit der Studien, sowie ein Defizit systematisierender Forschung hin, was wissenschaftlich fundierte Resilienzförderung erschwert (Höfler 2017, 7).

Im Fokus der Arbeit steht die organisationale Resilienz, die aus personaler und organisationaler Ebene besteht, wobei die individuelle Resilienz als Hauptquelle gilt (vgl. Unkrig 2021, 67f). Daher wird zunächst die individuelle Resilienz erläutert, bevor organisationale Resilienz, Resilienzförderung, sowie nachhaltige Implementierung betrachtet werden.

2.2.1. Resilienz eines Individuums

Der Begriff der Resilienz stammt aus der Physik und bezeichnet Materialregeneration nach einer Belastung. Übertragen auf Menschen ist Resilienz die Fähigkeit, nach Krisen ins Gleichgewicht zurückzukehren oder gestärkt daraus hervorzugehen (vgl. Kreutter 2024, 14). Wie eingangs zitiert, ist jeder Mensch bereits resilient und kann hierin gestärkt werden (vgl. Chary

und Breen 2021, 3). Resilienz beschreibt eine Relation der Ausprägungen, wobei sie stets die positivere Form, etwa eine höhere Lebenszufriedenheit bezeichnet (vgl. Brasser 2022, 124f). Vulnerabilität stellt das Gegenteil dar (vgl. Henniger 2016, 158). Die Forschung basiert auf der „ego-resiliency“ der 1950er Jahre, die Selbststeuerung bei Impulshandlungen be-

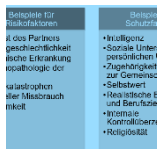


Abbildung 6: Beispiele für Faktoren der Resilienz
Quelle: Höfler 2017, 8; siehe Anhang 6)

schreibt (vgl. Unkrig 2021, 10). Werner identifizierte in Folge Schutz- und Risikofaktoren der Krisenbewältigung (vgl. Henniger 2016, 159), wie in Abbildung 6 dargestellt.

Schutzfaktoren bilden dabei Ressourcen, deren Zusammenspiel individuelle Resilienz ausmacht. Diese ist dynamisch, sowie situationsabhängig und kann aktiv beeinflusst werden (vgl. Kreutter 2024, 14). Resilienz wird synonym zu Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit verwendet (vgl. Bertelsmann Stiftung 2013, 6, 9; Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse 2019, 10; Meissner et al. 2023, 165). Höfler fasst drei zentrale Faktoren individueller Resilienz zusammen: Stressoren als Risikofaktoren für gesundes psychisches Wachstum, Schutzfaktoren, die Lernprozesse ermöglichen und hierdurch als Ergebnisindikatoren positive Entwicklungen fördern (vgl. Höfler 2017, 7). Resilienz umfasst Stressresistenz im Erleben von Krisen, Regeneration, sowie Anpassung und Lernen daraus, was als post-traumatische Reifung bezeichnet wird (vgl. Meissner et al. 2023, 165).

Die Vielfalt der Resilienzmodelle ist groß (vgl. Tabelle 1 in Anhang 7). Gemeinsam sind ihnen menschliche Nähe und Rückhalt als interaktionale Fähigkeiten, sowie Zukunftsorientierung, Optimismus und Selbstwirksamkeit. Eine Übersicht (vgl. ebd.) illustriert, dass Eigenverantwortung und Selbstregulation ebenfalls essentiell sind (vgl. Mauritz 2024) und hebt Schlüs-



Abbildung 8: Drei plus sieben Schlüsselschlüssel individueller Resilienz
Quelle: eigene Darstellung nach Heller et al. 2019, 9; siehe Anhang 8

selelemente hervor (vgl. Anhang 7.1. & 7.2). Die Resilienzschlüssel in Abbildung 8 fassen zentrale Faktoren zusammen, wobei weiße Steine klassischen Schlüs-

seln entsprechen und grüne individuelles Erleben von Krisen einer Organisation illustrieren (vgl. Heller 2019, 9). Resilienzfaktoren wirken kontextspezifisch (vgl. Höfler 2017, 8) und sind im Lebenslauf oder allen Lebensbereichen nicht stabil. Da Resilienz zunehmend differenziert als situations- und bereichsspezifisch verstanden wird, sollten Kriterien kontextsensitiv und adaptiv definiert werden (vgl. Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse 2019, 11).

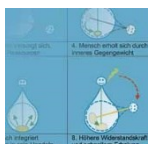


Abbildung 7: Individuelle Resilienz - aus Krisen lernen, stabiler stehen
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 9

Resiliente Menschen zeichnen sich durch Fokussierung unter Druck, schnelle Regeneration und Wachstum durch Herausforderungen aus, was zu höherer emotionaler Stabilität, Zufriedenheit, Engagement und Leistungsbereitschaft führen kann (vgl. Soucek et al. 2022, 2). Abbildung 7 illustriert zusammenfassend individuelle Resilienz.

2.2.2. Resilienz einer Organisation

Das Konzept der individuellen Resilienz wurde auf Organisationen übertragen, um deren Handlungs- und Erholungsfähigkeit in Krisen sowie bei strategischen Herausforderungen zu beschreiben (vgl. Kreutter 2024, 15). Auch Organisationen sind bereits mehr oder weniger resilient und können hierbei gestärkt werden (vgl. Chary und Breen 2021, 3f). Organisationale Resilienz entsteht nicht aus der Summe individueller Eigenschaften, sondern aus kommunikativen Interaktionen und Verhaltensweisen innerhalb der Gruppe (vgl. Unkrig 2021, 67f). Resiliente Organisation schaffen geeignete Bedingungen und fördern resilientes Verhalten ihrer Mitglieder (Schellinger und Tokarski 2022, 7).

Resilienz wird „als Ergebnis (Outcome), Fähigkeit oder Prozess bzw. eine Kombination aus diesen Faktoren“ (Kreutter 2024, 15) begriffen. Drath versteht Resilienz als Ergebnis, wodurch eine Diagnose nur retrospektiv erfolgen kann. Zudem sichert sie nicht das Bestehen kommender Herausforderungen (vgl. Drath 2018, 38). Die DIN ISO 22316 Norm von 2017 definiert organisationale Resilienz als Fähigkeit, Einflüsse zu puffern und sich in einem sich wandelnden Umfeld anzugleichen, um Ziele zu erreichen und ihr Überleben, sowie ihre Entfaltung zu ermöglichen. Resiliente Organisationen antizipieren Gefahren und Chancen, die intern oder im Umfeld spontan oder schleichend auftreten und können darauf reagieren (vgl. Drath 2018, 19). Unkrig beschreibt Resilienz als Fähigkeit, bei Störungen vitale Funktionen aufrechtzuerhalten und Ressourcen zu mobilisieren (Unkrig 2021, 67). Rolfe betont den adaptiven Prozess, bei dem Organisationen aus Fehlern lernen und ihre Handlungsspielräume erweitern (vgl. Rolfe 2019, 24ff). Di Bella interpretiert organisationale Resilienz präventiv, als Erfolgsfaktor in Krisen (vgl. Di Bella 2014, 142). Rühl definiert organisationale Resilienz als Kombination aus Vorsorge, Krisenbewältigung und Erholung, die Agilität und kontinuierliche Anpassung ermöglicht (vgl. Rühl 2020). Die Definitionen in der Literatur variieren teils erheblich, wie Anhang 10 zeigt. Dennoch herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Resilienz eine positive Anpassung an eine als krisenhaft erlebte Situation ist (vgl. Soucek et al. 2022, 2). Resilienz ist demnach stets mit Krisen verknüpft.



Abbildung 9: Erholungsverläufe nach Krisen
Quelle: Kreutter 2024, 16,
Markierungen S.A.;
siehe Anhang 11

Ähnlich den Individuen, sind auch Organisationen unterschiedlich fähig Krisen zu bewältigen, durch ihre spezifischen Schutz- und Risikofaktoren. Diese Unterschiede

zeigen sich im Grad des Leistungsverlustes und in der Zeit bis zur Erreichung eines stabilen Gleichgewichtszustands, ebenso wie in der Dauer der anschließenden Erholungsphase (vgl. Kreutter 2024, 15f). „Hohe Resilienz einer Organisation würde [...] bedeuten, dass die Organisation zügig die Leistungslücke wieder schließt und sich auf einem erhöhten Leistungsniveau wieder einpendelt“ (ebd. 16). Abbildung 9 illustriert drei

Entwicklungsszenarien in Organisationen, als Folge eines krisenhaften Ereignisses. Resilienz zeigt sich hierbei in der Erholung nach der Krise, mindestens bis zum Ursprungszustand (vgl. Soucek et al. 2022, 2). So stellen lediglich die grün markierten Kurven Verläufe resilienter Organisation dar. Der rot markierte Verlauf illustriert eine anhaltende Schädigung, da die Leistung unterhalb des Niveaus vor der Krise (blau) verbleibt.

Drath sieht die Ursache zunehmend belasteter Organisationen „in einem Unternehmensumfeld, das die Endlichkeit von Ressourcen und die Menschlichkeit im Umgang miteinander aus dem Blick verloren hat“ (Drath 2018, 29). Er betont die Relevanz struktureller Änderungen, da der Aufbau individueller Resilienz durch die äußeren Umstände begrenzt sei. Demnach ist organisationale Resilienz das Immunsystem einer Organisation, welches bei Belastung Selbstheilungskräfte aktiviert (vgl. ebd.). Er überträgt das Salutogenese-Modell auf Organisationen, die sich hiermit durch geeignete Bedingungen selbst gesund erhalten können (vgl. ebd. 32). Resilienz umfasst hierbei reaktive Aspekte, als Kompensationsreaktion einer erfahrenen Krise und proaktive Aspekte, die Krisen durch vorausschauendes Handeln zu vermeiden suchen (vgl. ebd. 38f). Dieses Verständnis beinhaltet einen aktiven Lernprozess, der Erfahrungen sammelt, Fehler akzeptiert und Rückmeldeprozesse integriert, um Fähigkeiten zu entwickeln, die negative Krisenfolgen schnell abfedern (vgl. Weick und Sutcliffe 2016 in Cronenberg 2020, 31). Eine Übersicht resilienter und nicht-resilienter Verhaltensweisen findet sich in Anhang 12.

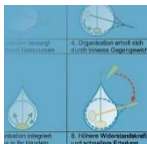


Abbildung 11: Organisationale Resilienz
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 13

Organisationale Resilienz steht im Gegensatz zu organisationalem Burnout, bei dem Organisationen handlungsunfähig werden (vgl. Rolfe 2019, 27). Resiliente Systeme zeichnen sich durch

„hohe Absorptions-, Selbstorganisations- und Lernfähigkeit“ (ebd. 28), sowie Innovationskraft (vgl. Di Bella 2014, 132) und Anpassungsfähigkeit aus. Sie erhalten zentrale Prozesse aufrecht, stärken kontinuierlich ihre Kapazitäten (vgl. Cronenberg 2020, 30), pflegen Diversität, Respekt und effektives organisationales Lernen. Auch sind sie gut vernetzt, um in Krisen selbst Unterstützung zu erhalten (vgl. Rolfe 2019, 44). Abbildung 11 stellt Resilienz in diesem Verständnis dar. Sukzessive richtet ein System sich nach einer Krise wieder auf (Schritte eins bis vier). Idealerweise lernt eine Organisation aus den Erfahrungen und verbessert anfällige Strukturen, Kommunikationen und Abläufe (Schritte fünf bis sieben). Dies kann fördern, dass weiteren Krisen kompetenter begegnet wird (Schritt acht).



Abbildung 10: Ebenen der Resilienz
Quelle: eigene Darstellung nach Schulte et al. 2016, 140; Unkrig 2021, 68; Cronenberg 2020, 28; Heller 2019, 134f; siehe Anhang 14

Die individuelle Resilienz bildet die Mikroebene, als Basis der Resilienz von Teams (Mesoebene) und einer Organisation (Makroebene), wie in Abbildung 10 dargestellt. Hierbei gibt es auf und zwischen allen Ebenen zahlreiche

Wechselwirkungen. Auch die Umwelt der Organisation wird in der Makroebene einbezogen, da diese nur vor dem Hintergrund ihrer formenden Umwelt gedacht werden kann (vgl. Schulte et al. 2016, 140; Unkrig 2021, 68; Cronenberg 2020, 28; Heller 2019, 134f).

Da die Menschen im systemischen Verständnis nie Teil der Organisation sind und stets austauschbar, gleichzeitig die Organisation jedoch auf diese angewiesen ist, um wahrnehmungsfähig zu sein, entsteht hierbei möglicherweise eine Grundspannung. Eine Annahme ist, dass Menschen, die in belastenden Rollen wiederholt aus dem Gleichgewicht geraten, potenziell ersetzt werden, während strukturelle Bedingungen fortbestehen.

Resiliente Individuen könnten solche Organisationen meiden oder verlassen, um passendere Umfelder zu finden (vgl. Abbildung 12). Daher ist ein Zusammenspiel nötig, das individuelle Resilienz fördert und Strukturen stärkt, die gesundes Arbeiten und Selbstorganisation auf allen Ebenen ermöglichen.



Abbildung 12: Grundspannung der Rollenbeziehung
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 15

Ein systemisches Modell hierfür ist die lernende Organisation, die im Kapitel 4.1 erläutert wird. Im Folgenden wird betrachtet, inwiefern sich Resilienz bei Individuen oder Organisationen fördern lässt. Insbesondere die Implementierung von Resilienzförderung und deren langfristiger Wirksamkeit innerhalb einer Organisation werden erarbeitet. Das Kapitel schließt mit unerwarteten Erkenntnissen über die Möglichkeiten und Gefahren eines „Zuviels“ an Resilienz, die in Konzepten der Resilienzförderung bedacht werden sollten.

2.3. Resilienzförderung

*„Freue dich darüber, dass du gestolpert bist – du hast es geschafft,
nicht hinzufallen!“ (Reftel 2009, 14)*

Wird Resilienz als Prozess, Ergebnis oder auch Kompetenz begriffen, handelt es sich jeweils um veränderbare Aspekte, die in Teilen förderlich beeinflusst werden können, etwa durch die Stärkung von Schutzfaktoren. So ist die Förderung der Resilienz ein Kerninteresse im Themenfeld der Förderung der Gesundheit. Die Forschung ist jedoch sehr heterogen und kontextabhängig (vgl. Höfler 2017, 7). Daher empfiehlt Höfler, dass die Praxis bei der Entwicklung evidenzbasierter Interventionen bewährte Resilienzprogramme als Orientierung nutzt. Zudem kann eine Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen die Wirksamkeit von Resilienz fördern und nachweisen (vgl. ebd. 10).

Interventionen erfolgen auf individueller, Team- und Organisationsebene. Eine Förderung auf der individuellen Ebene steigert Lebenszufriedenheit, Engagement und die Leistungsfähigkeit, während Teamresilienz vor negativen Stressoren schützt und ebenfalls Engagement, sowie die Handlungskompetenz erhöht. Organisationale Resilienz sichert das

Überleben und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen, steigert deren Kosteneffizienz und Innovationspotenzial (vgl. Schulte et al. 2016, 140f; Schmied 2013, 135).

Die Forschung zur organisationalen Resilienz ist jung, doch es existieren zahlreiche Ansätze, etwa von Normierungsorganisationen, wie den britischen Standard 65000:2014 (Rosenberg 2015) und die ISO-Norm 22316:2017. Letztere definiert neun Schlüssel ge-



*Abbildung 13: ISO-Norm gelingender Resilienzförderung
Quelle: eigene Darstellung nach Heller 2018, 46-76; siehe Anhang 16*

lingende Resilienzförderung, wie in Abbildung 13 dargestellt (vgl. Heller 2018, 46–76). Die Entwicklung von Resilienz wird hierbei durch Wechselwirkungen strate-

gischer und operativer Elemente, sowie das Zusammenspiel der Organisationseinheiten, der Begegnung von Ambiguität, den Entscheidungsstrategien, sowie dem zwischenmenschlichen Miteinander der Organisation beeinflusst (vgl. ebd. 19). Nach der ISO-Norm der Resilienzförderung existiert kein universeller Ansatz der Verbesserung der Widerstandskraft von Organisationen. Vielmehr sollte organisationale Resilienz innerhalb einer Organisation als strategisches Ziel umfassend integriert werden (vgl. Cronenberg 2020, 41). Im Arbeitsschutzgesetz von 2019 wurde psychische Gesundheit als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der betrieblichen Gesundheitsförderung gesetzlich verankert (vgl. Gerike 2022, 70f). „Jüngste Veröffentlichungen zeigen, dass jeder eingesetzte Euro sich dreifach rechnet“ (ebd. 71). Das betriebliche Resilienzmanagement ist integraler Bestandteil dieser Gesundheitsförderung (vgl. Rolfe 2019, 27).

Es gibt zahlreiche Modelle und Konzepte der Resilienzförderung, darunter das BRIAN-Modell, das Rapperswiler Resilienzmodell, der Resilienz-Kompass sowie systemische Ansätze wie das Enterprise Resilience Framework (vgl. Rühl 2020; Luban 2022; Bertelsmann Stiftung 2013; Woods und Hollnagel 2017; Dindarian 2024). In Abbildung 14 werden der viel-



*Abbildung 14: Lernfelder der Resilienzförderung
Quelle: eigene Darstellung nach Rolfe 2019, 48; Wellensiek 2011, 65; Bertelsmann Stiftung 2013 15ff; Niehaus 2019, 39 siehe Anhang 17*

zitierte Resilienzkompass nach Wellensiek (2011) (Cronenberg 2020; Schmied 2013; Rolfe 2019, 48ff), sowie ein unbe-

kannteres systemisches organisationales Resilienzmodell (vgl. Niehaus 2019, 39ff) vereint, um zentrale Aspekte der Resilienzförderung zu erkunden. Der Prozess des Zusammenführens findet sich in Anhang 17. Beide Autorinnen nannten vier Kernfaktoren der Resilienzförderung in Organisationen, ordneten jedoch Beziehungen und zwischenmenschliches Miteinander anderen Überthemen zu: Niehaus ordnet Teamresilienz, sowie Wertschätzung und Förderung in der Kategorie Strukturen ein, Wellensiek teilte Beziehungen der Führung zu. Somit entstand aus diesen eine fünfte Kategorie: das Miteinander.

Zentraler Faktor und verbindendes Element aller Lernfelder der Resilienzförderung ist der Gestaltungswille (vgl. Bertelsmann Stiftung 2013, 17). So kann bereits der größere Fokus,

wachsendes Bewusstsein für die Relevanz der Resilienz in allen Bereichen des Lebens und der Organisation zu resilienteren Organisationen führen (vgl. McManus et al. 2008, S. 81; Young und Searing 2022, 30). Cronenberg betont die Bedeutung von Bewusstsein für Verwundbarkeiten, Akzeptanz von Ambiguitäten und die Bereitstellung von Ressourcen, um Krisen zu begegnen. Speziell die Akzeptanz einer kontinuierlichen Dynamik, sowie Toleranz für Scheitern, Kompetenzförderung und organisationales Lernen sind demnach relevante Elemente der Resilienzförderung (vgl. Cronenberg 2020, 28f). Soucek et al. raten, dass Organisationen „förderliche Arbeitsbedingungen schaffen, wie etwa einen ausreichenden Handlungsspielraum, damit sich die personalen Ressourcen in Form resilienten Verhaltens entfalten und damit zur psychischen Gesundheit beitragen können“ (Soucek et al. 2022, 13). Dies erfordert Schutzräume für psychologische Sicherheit, um kreatives adaptives Verhalten, sowie eine geteilte Vision, die alles Handeln bündelt, ermöglichen (vgl. Rolfe 2019, 42f).

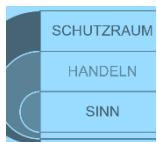


Abbildung 15: Dimensionen resilienter Organisationen
Quelle: eigene Darstellung nach Rolfe 2019, 42f; Heller 2019, 9; siehe Anhang 18

Resiliente Organisationen zeichnen sich durch die drei Dimensionen Sinn, Ressourcen und Schutzraum aus, die durch die Resilienzschlüssel nach Heller erweitert werden,

wie in Abbildung 15 illustriert. Somit wird der Schutzraum in dem resiliente Verhaltensweisen erarbeitet werden und stattfinden können, etwa durch Kooperation und Netzwerke auf Organisationaler Ebene möglich und ermöglicht diese ebenfalls auf individueller Ebene.

Innerhalb dieser Schutzblase eines förderlichen Kontexts sind eben diese resilienten Verhaltensweisen möglich, die aus einem Vertrauen heraus individuelles Risiko durch das Einbringen eigener Kreativität und Verantwortungsübernahme ermöglicht. Genährt wird dieses Verhalten aus dem Kern der Organisation, sowie dem Sinn, der in der kognitiven Dimension verortet ist. Dieser wird über Emotionen und Geschichten transportiert und ermöglicht eine optimistische, akzeptierende Grundstimmung, welche sich wiederum auf Chancen fokussiert und das Erleben von Selbstwirksamkeit ermöglicht (vgl. Rolfe 2019, 42f; Heller 2019, 9).

Einige Organisationen nutzen die aktuellen Herausforderungen, sowie die zunehmenden Resilienzanforderungen hieraus und denken mithilfe revolutionärer Ansätze ihre gesamte Organisation neu. So etwa nach Laloux, dessen evolutionäres Modell Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und evolutionären Zweck umfasst (vgl. Laloux 2024, 29–76). Oestereich und Schröder führen das Prinzip der kollegial geführten Organisation ein, das zahlreiche managementrevolutionierende Ansätze, etwa Soziokratie, Holokratie und Systemtheorie vereint und hiermit resiliente, agile Organisationen anstrebt. Kernelemente sind geteilte Verantwortung und eine dynamische Zusammenarbeit (vgl. Oestereich und Schröder 2017, 78ff). Greve beschreibt den Organizational Flow, als dynamisches Fließen der Prozesse, sowie des organisationalen Miteinanders, das allen obigen Kriterien der

Resilienzförderung entspricht (vgl. Greve 2016, 1–43). Kalisch betont die Relevanz der Offenheit für neue Zusammenhänge und warnt vor einer verfrühten Einengung der Perspektiven und Möglichkeiten, durch eine Festlegung auf wenige Aspekte der Resilienz (vgl. Kalisch 2017). Daher wurde die Resilienz ihre Förderung zunächst breitgefächert erörtert. Rolfe empfiehlt ein ganzheitliches Betriebliches Resilienzmanagement im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, das mit Ist-Analysen mittels Fragebögen oder Fokusgruppen gezielt die individuell größten Wirkhebel innerhalb des Einzelfalls der Organisation identifiziert (vgl. Rolfe 2019, 27). Eine Übersicht möglicher Zustandserhebungen auf verschiedenen Ebenen findet sich in Anhang 19, Tabelle 3. Eine Organisation kann somit stets die Punkte priorisieren, die sich aufgrund seiner betrieblichen Eigenheiten anbieten und bei denen kurzfristig sichtbare Erfolge erzielbar sind. Fragebögen sind jedoch umstritten, da befürchtet wird, dass unflexible Abfragen das dynamische Geschehen der Resilienz nicht abbilden oder prognostizieren könnten (vgl. Kalisch 2017, 85ff). Zur Förderung eignen sich auf selbstorganisiertem Lernen basierende Formate, mit Nachbesprechungen, sowie Prozessbegleitung durch kompetente Beratende (vgl. Rolfe 2019, 95). Zudem werden Coachings im Sinne professioneller Begleitung im Rahmen von individual, sowie Organisationskrisen und deren Vorbeugung empfohlen (vgl. Heller 2019, 10). Stärkungsprogramme und Einzelcoachings fördern die Resilienz von Teams, Schnittstellen, sowie Schlüsselpersonen, eine interne Stelle zur Resilienzförderung kann eingerichtet werden. Strukturen sollten in passenden Veranstaltungen verbessert werden. Auch das Feiern von Erfolgen, sowie die zugehörige Öffentlichkeitsarbeit sind relevant für den Verlauf (vgl. Bertelsmann Stiftung 2013, 41). Train-the-Trainer-Programme schulen Einzelne, etwa Führungskräfte, die ihr Wissen weitergeben. Meist werden aus Kostengründen Gruppenprozesse gewählt (vgl. Soucek et al. 2022, 7), wobei „die größte Resilienz steigernde Wirkung von Interventionen mit Einzelcoachings aus[geht]“ (ebd.).

2.3.1. Implementierung von Resilienzförderung

Laut Tarlatt scheitern 60 – 90 % der Implementierungsprojekte aufgrund von fehlender Implementierungskompetenz innerhalb der Organisationen, da die Durchführbarkeit bei der Strategieplanung ungenügend bedacht wird (vgl. Tarlatt 2001, 2). Daher ist die Implementierung die zumeist unterschätzte Kernaufgabe gelingenden Managements von Wandel in Organisationen. So ist Implementierung ein Prozess, der noch vor dem eigentlichen Projektbeginn einzusetzen hat und unabhängig von Umsetzungsphasen zu betrachten ist. Diese beinhaltet alle Interventionsformate und Methodiken, welche darauf hinarbeiten Ziele zu erreichen die im Zusammenhang mit dem Projekt stehen. Laut Krüger kommt es

insbesondere im Kontext von Restrukturierungsmaßnahmen häufig zu einem Scheitern, wenn die Implementierung lediglich als eine Phase innerhalb eines umfassenden Prozesses betrachtet wird. Diese Phase besteht oft aus einfachen Anweisungen, Mitteilungen und Schulungsmaßnahmen und wird synonym verwendet mit Begriffen wie Einführung, Durchsetzung, Durchführung oder Anwendung (vgl. Krüger 1997, 821f).

Nach Laloux bedeutet Implementierung einen Wandel innerhalb einer vorhandenen Organisation einzubringen (vgl. Laloux 2024, 336). So beschreibt er etwa im Rahmen der Einführung evolutionärer Prinzipien vier Möglichkeiten, die als Idee übertragen werden können: Erstens wird eine ausgewählte Methodik gleichzeitig in der gesamten Organisation eingeführt oder erneuert. Zweitens erfolgt die Umstellung auf eine neue Arbeitsform in einem Teil der Organisation, beispielsweise in einer Abteilung. Drittens werden innerhalb der Organisation zahlreiche Experimente durchgeführt, wobei die tragfähigen Lösungen anschließend allgemein implementiert werden. Viertens wird neben der bestehenden Organisation eine eigenständige Abteilung mit neuen Strukturen und Arbeitsweisen geschaffen, in der die Mitarbeitenden frei entscheiden können, ob und wann sie in das neue Modell wechseln möchten. Dadurch kann das bisherige Modell schrittweise zurückgehen, während das neue Modell an Bedeutung gewinnt (vgl. Laloux 2017, 142f).

Soucek et al. (2022) empfehlen für die Implementierung noch im Voraus zu möglichen Angeboten Resilienz als Thema in die Kommunikation der Organisation einfließen zu lassen. Dies ist etwa im Rahmen laufender Programme möglich, so etwa als Impuls und Kurzbefragung im Rahmen einer Betriebsversammlung oder im Newsletter an die Belegschaft. Zur Durchführung wird eine Kombination aus online-, sowie präsenzbasierten Angeboten empfohlen. Insbesondere Angebote zur Stärkung der Privatsituationen der Mitarbeitenden sollten ebenfalls berücksichtigt werden, um die langfristige individuelle Resilienz zu ermöglichen. Im Nachklang sollten stets Follow-up Sitzungen eingeplant werden, um den Erfahrungsaustausch und die wechselseitige Beratung konstant zu ermöglichen. Zur langfristigen Integration können interne Resilienz-manager:innen ausgebildet werden, die weitere Trainings und Beratungen anbieten und die Belegschaft gegenüber der Leitungsebene vertreten könnten (vgl. Soucek et al. 2022, 12).

Gesundheitszirkel und Fokusgruppen können als klassische partizipative Methodik herausfordernder Prozesse des betrieblichen Gesundheitsmanagements auch in der Resilienzförderung eine wichtige Rolle einnehmen. So können diese als Erhebungsmethode für latentes Wissen genutzt werden. Insbesondere die Institutionalisierung einer solchen Gruppierung innerhalb einer Organisation hat das Potential dauerhaft und in unmittelbarer Sprache der Organisation, also anschlussfähig, einen Transfer der Bedarfe aus der Praxis in der

organisationalen Ebene zu integrieren (vgl. Starystach et al. 2020, 2). Diese Formate der geschützten Räume bieten psychologische Sicherheit, die Menschen ermöglichen sich in ihrer Verletzlichkeit und Tiefe zu zeigen. Großgruppenprozesse ermöglichen einer Organisation Zugang zu den entfalteten Kompetenzen der Mitarbeitenden als den eigentlichen Organisationsexpert:innen. Diese können durch Teilhabe eine Anschlussfähigkeit an den Gesamtprozess erleben und somit eine Mitverantwortung, sowie emotionale Einbindung gewinnen (vgl. Laloux 2024). Somit kann im Sinne Krügers der Gefahr der ungenügenden Akzeptanz der Maßnahmen begegnet werden. Dieser empfiehlt sogar „eine hohe oder zumindest hinreichende [Wandlungs-] Akzeptanz als eigenständiges [...] Ziel in die Überlegungen aufzunehmen“ (Krüger 1997, 822). So können Herausforderungen frühzeitig erkannt werden und mit entsprechenden Maßnahmen des Implementierungsmanagements

Phasenentwicklung	Interventionen
1. Identifizierung der Entwicklungsphase	1. Identifizierung der Entwicklungsphase
2. Identifizierung der Entwicklungsphase	2. Identifizierung der Entwicklungsphase
3. Identifizierung der Entwicklungsphase	3. Identifizierung der Entwicklungsphase
4. Identifizierung der Entwicklungsphase	4. Identifizierung der Entwicklungsphase
5. Identifizierung der Entwicklungsphase	5. Identifizierung der Entwicklungsphase
6. Identifizierung der Entwicklungsphase	6. Identifizierung der Entwicklungsphase
7. Identifizierung der Entwicklungsphase	7. Identifizierung der Entwicklungsphase
8. Identifizierung der Entwicklungsphase	8. Identifizierung der Entwicklungsphase
9. Identifizierung der Entwicklungsphase	9. Identifizierung der Entwicklungsphase
10. Identifizierung der Entwicklungsphase	10. Identifizierung der Entwicklungsphase

Abbildung 16: Förderliche Interventionen organisationaler Entwicklungsphase
Quelle: Glasl und Lievegod 2021, 62; Kombination mit Krisenverlauf nach Boyssen 2021, 32; siehe Anhang 20

nachjustiert werden (vgl. ebd.). Vorschläge einer phasengerechten Förderung von Veränderungen finden sich in Abbildung 16.

Um Implementierungsmaßnahmen erfolgreich durchzuführen sind im Sinne der Organisationsentwicklung die Dimensionen des Wandels, wie in Abbildung 17 dargestellt, relevant. Wandlungsbereitschaft steht hierbei für eine bestehende Dringlichkeit für Veränderung. Dies muss zunächst wahrgenommen und auch anerkannt werden. Die Wandlungsbereitschaft basiert auf einer Akzeptanz und Anerkennung zum erforderlichen Wandel durch die Belegschaft und die Führungsebene, aus dem ein Mindset folgt, der für Wandel offen ist. Allerdings gibt es hierbei noch die dritte Dimension der Wandlungsfähigkeit (vgl. Schellinger et al. 2022, 9). Diese spiegelt die Kompetenz der Führung wider, Wandlungsprozesse methodisch (erfolgreich) zu begleiten und zu realisieren.



Abbildung 17: Dimensionen des Wandels für erfolgreiche Implementierung
Quelle: eigene Darstellung nach Tokarski et al. 2024, 9)

2.3.2. Nachhaltigkeit der Implementierung

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft und besagt, dass die Holzentnahme dem Regenerationspotential eines Waldes entsprechen muss. Auch wird Nachhaltigkeit als Wirkung verstanden, die fort dauern soll (vgl. Duden 2018). In dieser Arbeit wird Nachhaltigkeit als eine erfolgreiche Verankerung Resilienz fördernder Maßnahmen in einer Organisation, sowie derer konstanter Weiterentwicklung mit dem Ziel einer anhaltenden Stärkung der Widerstandskraft verstanden. Dieser Transformationsprozess vollzieht sich als Wandel „mit wiederkehrenden Neuorientierungen ohne Endziel“ (Tokarski

et al. 2024, V). Resilienz ist ein langfristiger Prozess, der Jahre konstanter Förderung benötigt (vgl. Schmied 2013, 127). Um die Nachhaltigkeit Resilienz fördernder Strategien zu ermöglichen, sollten diese nach Rolfe eng mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement verbunden sein und alle Organisationsebenen einbeziehen (vgl. Rolfe 2019, 95).

Als Grundlage aller Veränderung nennt Laloux die notwendige Voraussetzung, dass zum einen die oberste Leitungsebene, als auch die Eigentümerinnen und Eigentümer einer Organisation von dem umzusetzenden Konzept vollständig überzeugt sein müssen, damit in Herausforderungen neue Verhaltensmuster und Strukturen bestehen können und nicht durch alte Muster einer traditionell hierarchischen Organisationsführung verdrängt oder überlagert werden. Denn Führungskräfte neigen dazu die Organisationen in dem Stil aufzubauen und zu leiten, der ihrer Weltsicht und ihren inneren Konzepten entspricht (vgl. Laloux 2024, 134). „Das bedeutet, dass eine Organisation sich nicht weiter entwickeln kann als die Entwicklungsebene, auf der sich die Führung befindet“ (ebd.).

Daher spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Entwicklung organisationaler Resilienz, etwa indem sie aktiv eine wertschätzende und offene Organisationskultur fördern (vgl. Hoffmann 2017, 143). Auch haben sie hohe Verantwortung, da sie großen Anteil daran haben, dass Mitarbeitende Erfolge erzielen und ein gesundes Leben haben können (vgl. Moser und Häring 2023, 286). So beschreibt etwa der Trickle-down Effekt die Übertragung von Gefühlen aller Art der Führungskräfte auf Mitarbeitende, die deren Leistungsfähigkeit prägen. Somit sind die Selbst- und Mitarbeitendenführungskompetenzen der Führungskräfte ein zentraler Faktor im Aufbau langfristig nachhaltiger Resilienz (vgl. Rolfe 2019, 170). Ehrliche, authentische Kommunikation kann die Akzeptanz von Maßnahmen erhöhen (vgl. Kühl 2018, 61). Auch sollte Resilienz ganzheitlich förderliche Rahmenbedingungen schaffen, anstatt lediglich die Bewältigung höherer Arbeitsmengen in geringerer Zeit anzustreben. Somit können Selbstorganisationskräfte auf allen Ebenen eine Entfaltung resilienter Verhaltensweisen ermöglichen und die individuelle psychische Gesundheit hierdurch stärken (vgl. Soucek et al. 2022, 13).

2.3.3. Die „dunkle Seite“ der Resilienz

Etliche Verfasser beschreiben eine „dunkle Seite“ der Resilienz. So hemmen eine übermäßig positive Selbstauffassung, oder Verklärung von Situationen zur Meidung negativer Gefühle ehrliche Reflexion, da negative Emotionen essenziell sind, um Veränderungsdruck zu erkennen, und Lernprozesse anzustoßen (vgl. Williams et al. 2017, 756). Wird ein unerwartet positives Krisenergebnis als Resilienz interpretiert, kann dies zu Unterschätzung ähnlicher Situationen, geringerer Vorsorge und riskanterem Verhalten führen. Zudem kann die Fähigkeit Widrigkeiten zu ertragen, zu Fehlentscheidungen wie dem

Festhalten an misslungenen Maßnahmen führen. Fehlende Koordination resilienzfördernder Maßnahmen kann durch unbedachte Wechselwirkungen resiliente Reaktionen erschweren oder verhindern, etwa durch Informationsfluten oder unklare Zuständigkeiten. Resilienter eingeschätzte Menschen zeigen zudem oft narzisstische oder egozentrische Züge, die zwar ihre Resilienz stärken, jedoch das Umfeld belasten und kollektive Resilienz erschweren können. Zu diesen Aspekten besteht noch wenig Forschung (vgl. ebd. 757).

Auch kann Resilienz bestehende Machtstrukturen stabilisieren und Ausbeutung ermöglichen. So neigen etwa Frauen zur Selbstaussbeutung, um Organisationen zu erhalten, was prekäre Arbeitsbedingungen und Burnout fördert. Long et al. raten, Resilienzförderung aus drei Perspektiven zu prüfen, um patriarchale und neoliberale Werte kritisch zu hinterfragen: **Erstens**, die materielle Perspektive, die nötige Ressourcen für nachhaltiges Arbeiten in herausfordernden Situationen berücksichtigt; **zweitens** die Spannungsperspektive, die unrealistische und widersprüchliche Erwartungen aufzeigt, um innere Konflikte zu meiden, die Lernen und Wachstum hemmen; **drittens** die zeitliche Perspektive, die ungeschriebene Grundlagen „guter Resilienz“ im historischen Kontext analysiert um dominante Narrative und daraus resultierende Marginalisierungen zu erkennen (vgl. Long et al. 2024).

Widerstandsfähige, aber unnachhaltige Systeme, gefährden langfristig ihr eigenes Bestehen und das anderer. Die Förderung der Resilienz solcher Systeme kann zentrale Probleme verschärfen. Die voraussetzende Einstufung der Resilienz als „gut“ kann zu optimistischer Verzerrung führen, die Verständnis und Management systemübergreifender Risiken, insbesondere bei drängenden nachhaltigen Innovationen, erschwert. Auch ein krimineller Clan kann resilient und lernend sein. So fordern die Verfasserinnen eine Analyse der Systemnachhaltigkeit, bevor Resilienzmaßnahmen eingeführt werden. Voraussetzung sind Offenheit, Fairness und eine Kultur der Selbstreflexion, die kreativen Wandel und die Beseitigung schädlicher Praktiken ermöglichen (vgl. Lyytimäki et al. 2023, 4).



Abbildung 18: Zwei
Seiten der Resilienz
Quelle: eigene Darstellung;
siehe Anhang 21

Kritisch wird eine Verantwortungsverschiebung auf Individuen gesehen, da sie soziale Selektion und Selbstoptimierungsdruck verstärkt und Stress erhöht (vgl. Graefe 2017, 13ff). Vorschnelle Anpassung kann Wandel verhindern, da Verantwortliche so die Behebung belastender Missstände, wie kapitalistischer Ausbeutung und fördern individuelle Bewältigung umgehen.

Graefe fordert eine gesellschaftskritische Anpassung des Kapitalismus an menschliche Bedürfnisse und Kapazitäten (vgl. ebd. 16f). Weiteres zum systemischen Verständnis individueller Resilienz, basierend auf Individuation und Reflexibilität, das Autonomie als Basis eines Durchsetzens eigener Ansprüche in Gesellschaft und Organisationen stärkt in Kapitel 4.1.2. (Arnold 2022a; Arnold 2018a). Abbildung 18 illustriert beide Seiten der Resilienz wie erörtert.

2.4. Zwischenfazit

Aus systemischer Perspektive sind Organisationen soziale Systeme, die ihre Identität und Strukturen durch Kommunikation ständig neu konstruieren und an Umweltveränderung anpassen. Kontinuierliche Veränderung und ein viabler Umgang mit Widrigkeiten sichern ihr Überleben (vgl. Simon 2007, 16; Seliger 2011, 29). So ist jede Organisation bereits mehr oder weniger resilient. Organisationale Resilienz ist ein dynamischer, gemeinsamer Prozess des Lernens, der Selbstorganisation und Anpassung (vgl. Chary und Breen 2021, 3f; Kreutter 2024, 15; Rolfe 2019, 24ff). Individuelle Resilienz bezeichnet die Handlungs- und Erholungsfähigkeit eines Menschen bei Krisen, als Basis organisationaler Resilienz (vgl. Heller 2019, 134f).

Die Forschung zur organisationalen Resilienz und deren Förderung ist vielfältig und noch jung (vgl. Höfler 2017, 7). Resilienzförderung ist ein dynamischer Prozess, der auf individueller, Team- und Organisationsebene aufgebaut werden kann (vgl. Schulte et al. 2016, 140f; Schmied 2013, 135). Resiliente Organisationen schaffen psychologische Sicherheit, ermöglichen resilientes Handeln basierend auf einer gemeinsamen Vision (vgl. Rolfe 2019, 42f; Soucek 2022, 13). Für eine nachhaltige Implementierung sind Strukturen nötig, die dynamisches Handeln, Anpassungsfähigkeit und das Lernen im Kontext von Krisen fördern. Eine frühzeitige Einbindung Beteiligter, transparente Kommunikation und Monitoring sind erforderlich (vgl. Schellinger et al. 2022, 7; Cronenberg 2020, 28f; Soucek 2022, 2).

Auch benötigt organisationale Resilienz zusätzlich zum Veränderungsbedarf, die Bereitschaft, sowie die Kompetenz für Wandel, um diesen methodisch und kulturell erfolgreich umzusetzen (vgl. Schellinger et al. 2022, 9; Tarlatt 2001, 2). Hierbei spielen insbesondere Führungskräfte eine zentrale Rolle, indem sie eine offene, wertschätzende Organisationskultur fördern, ihrer Wirkungen auf Beteiligte bewusst sind und als Vorbilder resilienten Umgang mit Herausforderungen vorleben (vgl. Hoffmann 2017, 143; Moser und Häring 2023, 286; Rolfe 2019, 170). Für nachhaltige Wirkung muss Resilienzförderung als strategisches Ziel der Organisation eingebettet und auf allen Ebenen integriert sein (vgl. Cronenberg 2020, 41; Heller 2018, 46–76).

Unreflektierte Resilienz kann zu Fehlentscheidungen, Überlastung, Verantwortungsverschiebung und Stabilisierung schädlicher Strukturen führen. Kritische Reflexion, die einen Prozess der Implementierung konstant auf negative Effekte der Resilienz prüft, sowie systemische Nachhaltigkeit sind notwendig (vgl. Williams et al. 2017, 756f; Graefe 2017, 13ff; Lyytimäki et al. 2023).

3. Non-Profit-Organisationen

„Manchmal glauben wir, dass das, was wir tun, nur ein Wassertropfen im Meer ist. Aber das Meer wäre kleiner ohne diesen Tropfen.“

(Mutter Theresa in Reftel 2009, 24)

Dieses Kapitel widmet sich dem Berufsfeld der Non-Profit Organisationen, mit Fokus auf Deutschland. Es werden definierende Merkmale und Besonderheiten erarbeitet. Anschließend werden Resilienzbedarfe abgeleitet und bestehende Ansätze der Resilienzförderung untersucht. Ziel ist es, einen fundierten Überblick über das Berufsfeld zu gewinnen, um passgenaue Resilienzförderung erarbeiten zu können.

3.1. Merkmale und Besonderheiten

„In marktdominierten Gesellschaften sind NPOs etwas Untypisches, Buntes, nicht einfach zu Erklärendes. Diese Buntheit und das partielle Herausfallen aus vorherrschenden gesellschaftlichen Strukturen sind [...] wohl auch der Grund für die hohe Emotionalität, die diese Organisationen in aller Regel begleitet und umgibt.“ (vgl. Simsa und Krainz 2005, 205)

Non-Profit Organisationen sind rechtlich eigenständige, nichtstaatliche Organisationen, mit zumindest grundlegenden formalisierten Strukturen für Entscheidungen und Verantwortung. Staatliche Finanzierung ist möglich, jedoch muss stets eine Basis von Eigenverantwortung und Unabhängigkeit in Entscheidungen bestehen. Non-Profit Organisationen können wirtschaftlich tätig sein, dürfen Gewinne jedoch nur für ihren definierten Zweck nutzen. Ausschüttungen an Mitglieder oder Eigner sind ausgeschlossen. Zudem verfügen sie häufig über ehrenamtliche Strukturen, auch in Leitungspositionen (vgl. Gössler und Schweinschwaller 2008, 49). Non-Profit Organisationen gelten als „Risikomanager der Gesellschaft“ (ebd.), da sie benachteiligte Gruppen unterstützen und gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel und Armut adressieren. Nach Gössler und Schweinschwaller wäre ohne sie eine reibungslose Wirtschaft schwer möglich. Ihre gesellschaftliche Bedeutung wächst kontinuierlich, etwa durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Versorgung von Kranken und Pflegebedürftigen sowie durch notwendige Hilfsdienste, wie den Feuerwehren (vgl. ebd. 48f).

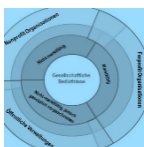


Abbildung 19: Sektoren der Gesellschaft
Quelle: Meyer 2013, 12; siehe Anhang 22

Non-Profit Organisationen werden als „dritter Sektor“ bezeichnet, da sie weder Wirtschaft noch Staat angehören. Sie erfüllen gesellschaftliche Bedürfnisse, die nicht marktfähig und nicht gesetz-

lich verordnet sind, etwa in Kultur, Umweltengagement oder Sport. Ihr Bestehen hängt davon ab, dass genügend Menschen durch Geld und Engagement ihre Aufgaben ermöglichen,

ohne monetär zu profitieren. Die Unterscheidung der Sektoren nach gesellschaftlichen Aufgaben und Marktfähigkeit sind in Abbildung 19 illustriert. In Ausnahmen bieten Non-Profit Organisationen auch marktfähige Leistungen wie häusliche Pflege an (vgl. Meyer 2013, 12).



Abbildung 20: Strukturelle Kategorien von NPOs
 Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn und Herbst 2016, 606; siehe Anhang 23)

Die Organisationen im dritten Sektor sind sehr divers, von großen globalen Hilfsorganisationen wie Greenpeace oder dem technischen Hilfswerk bis zu lokalen

Initiativen wie den freiwilligen Feuerwehren. Sie bieten soziale, politische und kulturelle Dienste an, arbeiten oft ehrenamtlich und sammeln Spenden. Auch Sportvereine, Lobbyverbände und kulturelle Zusammenschlüsse zählen dazu (vgl. ebd. 205). Non-Profit Organisationen entstanden meist aus dem informellen Sektor, also bürgerlichen thematischen Bewegungen (vgl. Theuvsen et al. 2017, 5). Sie lassen sich nach ihrem rechtlichen Status, der Bedeutung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben, sowie dem Grad des Engagements unterscheiden, wie in Abbildung 20 dargestellt (vgl. Bruhn und Herbst 2016, 606).



Abbildung 21: Thematische Kategorien von NPOs
 Quelle: eigene Darstellung nach Wöhler 2015, 2; siehe Anhang 24

Im Jahr 2022 waren 94 Prozent der etwa 650.000 zivilgesellschaftlichen Non-Profit Organisationen in Deutschland eingetragene Vereine. Allerdings wird bei Neugründungen

derzeit ein Rückgang beobachtet und gemeinnützige Genossenschaften oder auch Kapitalgesellschaften nehmen deutlich zu (vgl. Schubert et al. 2023, 2). Diese können nach der Internationalen Klassifizierung der Non-Profit Organisationen aus dem Jahr 1992 in zwölf Gruppen eingeteilt werden, welche die große Vielfalt dieses Sektors darstellen, wie in Abbildung 21 dargestellt. Hierbei ist zu beachten, dass einige Non-Profit Organisationen mehreren Kategorien zugeordnet werden können (vgl. Wöhler 2015, 2).



Abbildung 22: Erfolgsfaktoren von NPOs
 Quelle: eigene Darstellung nach Wöhler 2015, 6; siehe Anhang 25

Der Erfolg von Non-Profit-Organisationen bemisst sich nicht an ökonomischen Maßstäben wie dem Umsatz, da sie keinen materiellen Gewinn erzielen. Stattdessen besteht ein in der

Satzung festgelegter Zweck, aus dem sich Erfolgskriterien in Abhängigkeit der gesellschaftlichen oder sozialen Ziele ableiten. Wöhler definiert Erfolgsfaktoren, die für die Mehrzahl der Non-Profit-Organisationen gelten (vgl. Wöhler 2015, 5f.; vgl. Abbildung 22). Non-Profit Organisationen arbeiten auch in stabilen Phasen meist mit begrenzten Mitteln, die sie etwa über Spendengelder, Projektmittel oder seltene Erbschaften erhalten. Da Finanzen und Personal knappe Ressourcen sind, handeln Organisationen und Beteiligte bereits unter günstigen Bedingungen an Belastungsgrenzen, um Mittel möglichst effektiv einzusetzen (vgl. Kreutter 2024, 16). Non-Profit Organisationen verfügen über diverse Finanzierungsoptionen wie Spendenakquise, Projektförderung, Verkäufe, Kapitalerträge oder Unternehmenskooperationen, (vgl. Young und Searing 2022, 73). In Deutschland

konkurrieren die zahlreichen Non-Profit Organisationen zunehmend um begrenzte Ressourcen wie spendenwillige Personen. Im Vergleich zu den USA erhalten sie häufiger staatliche Unterstützung. Dabei sind die Erwartungen an niedrige Verwaltungskosten oft höher als bei Spenden, während gleichzeitig hohe Anforderungen an Projektmittelverwaltung und Berichtspflichten bestehen. Dies erfordert häufig eine Professionalisierung der Organisation (vgl. Schubert und Boenigk 2019, 471).

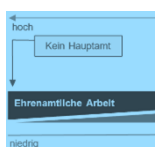


Abbildung 23: Varianten der Haupt- und Ehrenamtsstruktur in NPOs
 Quelle: eigene Darstellung nach Schubert und Boenigk 2019, 473; Feiler 2016, 87ff; siehe Anhang 26

Non-Profit Organisationen unterscheiden sich stark darin, wie viele Aufgaben ehrenamtlich oder hauptamtlich übernommen werden, wie in Abbil-

dung 23 illustriert. Im Jahr 2023 hatten in Deutschland nur 27 Prozent der Non-Profit Organisationen Mitarbeitende, wobei in größeren, professionalisierten Organisationen zuletzt ein Stellenzuwachs zu beobachten war. Ehrenamtsbasierte Organisationen haben zunehmend Schwierigkeiten, Engagierte für ehrenamtliche Führungspositionen zu gewinnen, was einerseits auf eine stagnierende Bindungsbereitschaft der Bevölkerung und andererseits auf abschreckende, bürokratische Aufgaben zurückzuführen ist. Trotz steigender gesellschaftlicher Diversifizierung sind Non-Profit Organisationen überwiegend homogen, da sie ein freiwilliger Zusammenschluss Gleichgesinnter mit gemeinsamen Zielen und Werten sind (vgl. Schubert et al. 2023, 2f).



Abbildung 25: Motive zentraler NPO-Beteiligter [1] und Stakeholder [2]
 Quelle: eigene Darstellung nach [1] Wippermann 2016, 55; [2] nach Wöhler 2015, 7; siehe Anhang 27

Der öffentliche Sektor fördert zunehmend das Engagement in Non-Profit Organisationen, etwa durch kommunale Kontaktstellen, da ihr gesell-

schaftlicher Mehrwert zunehmend anerkannt wird (vgl. ebd. 2ff). Basis fast aller Non-Profit Organisationen sind Mitglieder ohne eigene wirtschaftliche Interessen, die in Gremien an grundlegenden Strategieprozessen und teils auch an der Umsetzung beteiligt sind. In diesem Verständnis sind sämtliche Managementaufgaben von den ideellen Vorstellungen der Mitglieder geprägt, was besondere Anforderungen an die Führung stellt. Anders als in Profit-Organisationen umfasst Führung hier neben Gestaltung und Fortentwicklung vor allem die Berücksichtigung der Mitgliederinteressen und Zusammenspiel der Stakeholder (vgl. Wippermann 2016, 55), wie in Abbildung 25 vereinfacht dargestellt. Kernakteure befinden sich innerhalb des Kreises, dunkelgrün gerahmte Stakeholder stehen der Organisation als relevante Ressource näher.



Abbildung 24: Lebenszyklus und Entwicklungsphasen einer NPO
 Quelle: eigene Darstellung nach Greenlee und Tuckham 2007 in Young und Searing, 2022, 66; Glasl und Lievegoed 2021, 54ff; siehe Anhang 28

Non-Profit Organisationen durchlaufen nach Greenlee und Tuckham (2007) einen Lebenszyklus, in denen

sie unterschiedlichen Möglichkeiten begegnen. In Abbildung 24 wurde dieser mit den

Entwicklungsphasen der Organisation nach Glasl und Lievegoed (2021) vereint, welche den Phasen Entwicklungsziele und Herausforderungen zuordnet. Non-Profit Organisationen durchlaufen in den ersten Jahren eine kritische Pionierphase, in der sie stark von den Gründern abhängen. Danach folgen Phasen der Stabilisierung, des Wachstums, der Integration und Diversifizierung, in denen externe Partner zur Unterstützung gesucht und Synergien genutzt werden. Bei drohender Schließung bemühen sich Non-Profit Organisationen meist um Neustrukturierung. Hier unterscheiden sich die Modelle: Greenlee und Tuckham sehen den Lebenszyklus mit Schließung oder Neuaufbau enden, während Glasl und Lievegoed einen weiteren Entwicklungsschritt für flexibles Arbeiten ansprechen (vgl. Greenlee und Tuckham 2007 in Young und Searing, 2022, 66; Glasl und Lievegoed 2021, 54ff), was der lernenden Organisation (vgl. Kapitel 4.1.1.) entsprechen könnte.

Mitarbeitende in Non-Profit-Organisationen sind oft hohen emotionalen Belastungen ausgesetzt und zeigen eine stärkere intrinsische Motivation als Beschäftigte im Profit-Sektor. Da Non-Profit-Organisationen meist über begrenzte finanzielle Mittel verfügen, sind immaterielle Anreize wie Anerkennung entscheidend, um diese Motivation zu erhalten. Trotz vergleichbarer physischer und psychischer Belastungen erhalten Mitarbeitende meist geringere finanzielle Vergütungen, die durch andere Motivationsfaktoren ausgeglichen werden müssen. Dies ist zentral für den Erfolg einer Organisation (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 337f). Bei extrinsischen Anreizen ist in Non-Profit Organisationen hohes Feingefühl nötig, da eine Förderung der extrinsischen Motivation die intrinsische Motivation schwächen kann (Crowding-Out-Effekt). Dies geschieht vor allem dann, wenn extrinsische Anreize als Kontrollversuch empfunden werden und somit eigene Verantwortungsgefühle verdrängen. Werden sie jedoch als variable Feedback-Methode eingesetzt, bleibt die intrinsische Motivation erhalten oder steigt sogar (vgl. Jensen 2022, 100ff).

Mitarbeitende müssen ihre Aufgabe als relevant erleben, Verantwortung für ihre Tätigkeit haben und die Ergebnisse ihres Handelns erkennen, um intrinsische Motivation zu erhalten und Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft, sowie Anwesenheit und Bindung zu fördern. Der Wunsch nach persönlicher Entfaltung (Individuation) ist in Non-Profit Organisationen oft die Grundlage der Berufswahl und bildet den Antrieb für gesellschaftliche Verbesserungen (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 333f). Rolfe unterscheidet hierbei psychologische Verträge in transaktionale und relationale Verträge. Transaktionale Verträge basieren auf dem Austausch von Lebenszeit gegen Geld, also extrinsischen Anreizen, wobei Mitarbeitende vor allem messbare Aufgaben bevorzugen, und weniger Risiken eingehen. Nicht quantifizierbare Leistungen wie Wissensaustausch oder Teamgeist, bleiben nachrangig. Relationale Verträge beruhen auf dauerhaften,

informellen Beziehungen, die auf gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung basieren und intrinsische Motivation fördern. Mitarbeitende mit relationalen Verträgen engagieren sich stärker in der Organisationskultur und bei schwer messbaren Zielen wie der Entwicklung von Organisationszielen, einem guten Miteinander oder Innovationsförderung (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 335; Rolfe 2019, 56). In Non-Profit Organisationen ist demnach der Anteil von Mitarbeitenden mit als relational empfundenen Verträgen höher als im Profit-Bereich und erfordert einen anderen Umgang. Auch Engagement im Ehrenamt basiert zumeist auf intrinsischer Motivation im Streben nach Individualisation durch gesellschaftlichen Beitrag. Hierbei ist ein bewusster Umgang mit der Führung Ehrenamtlicher und deren wirksamer Einbindung erforderlich, wobei Kontrollempfinden hemmend wirken kann (vgl. Hilgers-Sekowsky et al. 2023, 65ff).

3.2. Resilienzbedarfe

„Könntet ihr, die ihr sagt, »Das ist unmöglich«, uns, die wir es tun, einfach in Frieden lassen?“ (Reftel 2009, 41)

Da Organisationen und ihre Beteiligten bereits in guten Zeiten an ihren Belastungsgrenzen arbeiten, um Ressourcen so effektiv wie möglich einzusetzen, besteht ein großes Risiko, dass auftretende Krisen sie aufgrund fehlender Pufferkapazitäten stärker treffen können (vgl. Kreutter 2024, 16f). Dieses Phänomen wird als „Nonprofit Starvation Cycle“ (Schubert und Boenigk 2019, 467) bezeichnet, was als „Zyklus der Unterversorgung“ übersetzt werden kann. Hierbei investieren Non-Profit-Organisationen konstant weniger in interne Strukturen, wie Schulungen, IT oder auch Fundraising, zumeist aufgrund externer Erwartungen Spendender und fördernder Institutionen, etwa Stiftungen. Diese erwarten, dass Gelder möglichst vollständig und wirksam zur Umsetzung der beworbenen Projekte genutzt werden und die Verwaltungskosten einer Organisation nur einen kleinstmöglichen Anteil ausmachen.

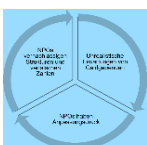


Abbildung 26: Zyklus der Unterversorgung in Non-Profit Organisationen
Quelle: eigene Darstellung nach Gregory & Howard 2009, 51 in Schubert und Boenigk 2019, 470; siehe Anhang 29

Durch die Konkurrenz zu anderen Organisationen im Ringen um Ressourcen, erleben Non-Profit Organisationen einen Anpassungsdruck

und senken ihre Kosten weitestgehend, oder stellen die Zahlen verfälscht dar. Dies senkt die Standards für diese Ausgaben organisationsübergreifend und erhöht die Erwartungen an zu niedrige Ausgaben (vgl. Schubert und Boenigk 2019, 470f). Dieser Zyklus ist in Abbildung 26 illustriert. Young und Searing unterscheiden selbstauferlegte von externen Einschränkungen: Erstere beruhen auf der Überzeugung, Non-Profit-Organisationen müssten sich ständig als wertvoll erweisen, um Unterstützung zu erhalten. Letztere entstehen aus gesellschaftlichen Erwartungen, die ohne bestimmte Praktiken und Richtlinien Verschwendung und Ineffizienz unterstellen (vgl. Young und Searing 2022, 2).

In Deutschland müssen erhaltene Gelder meist innerhalb von zwei Jahren ausgegeben werden, während etwa US-Organisationen flexibler Rücklagen bilden können. Die Fähigkeit, Betriebsreserven aufzubauen, ist hierbei entscheidend für Investitionen in die Infrastruktur. Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen Reserven und Verwaltungskosten, während soziale Normen die finanzielle Steuerung einschränken (vgl. Schubert und Boenigk 2019, 467ff). Finanziell erschwerend wirkt sich bei Non-Profit Organisationen die Zweckbindung bei einigen Mitteln aus, was die Flexibilität stark einschränkt. Dadurch kann es vorkommen, dass Organisationen trotz vorhandenem Bankguthaben insolvent sind, da reguläre Ausgaben nicht aus zweckgebundenen Geldern finanziert werden dürfen (vgl. Young und Searing 2022, 48). Auch kann es zu einer Verdopplung von Krisenauswirkungen kommen, in dem die Nachfrage nach den Leistungen einer Organisation steigt, etwa verstärkte Unterstützung für benachteiligte Menschen und die Organisation für die Krisenbewältigung intern selbst mehr Ressourcen benötigt (vgl. Kreutter 2024, 16f).

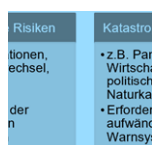


Abbildung 27: Risikovarianten in Non-Profit Organisationen
 Quelle: eigene Darstellung nach Young und Searing 2022, 16f, 31; siehe Anhang 30

Young und Searing unterscheiden vier Varianten der Risiken in Non-Profit Organisationen, die jeweils eigene Herangehensweisen benötigen, wie in Abbildung 27 dargestellt. Resilienzbedarfe entstehen meist durch schleichende und katastrophale Risiken.

Zudem stehen Non-Profit Organisationen vor der Herausforderung, multiple Rationalitäten aus verschiedenen Sektoren zu integrieren, was als Assoziationslogik bezeichnet wird. Dies kann zu widersprüchlichen Zielsetzungen innerhalb der Organisation führen, wodurch häufig ein einheitliches Verständnis der strategischen Ausrichtung fehlt (Kaltenbrunner 2017, 214). Auch sind die Zielsetzungen oft sehr ambitioniert oder nahezu utopisch, was das Risiko für Frustration bei den Beteiligten erhöht (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 333). Zugleich übernehmen Non-Profit Organisationen zunehmend Aufgaben, die der Staat nicht ausreichend erfüllt, was angesichts derer begrenzter Ressourcen zu Überlastung führen kann (vgl. Schubert et al. 2023, 63). Paradoxe Weise ist das Lückenfüllen meist Teil ihrer Existenzberechtigung und Bedeutung (vgl. Meyer 2013, 12).

Aufgrund der kritischen Erlebenszustände von Mitarbeitenden und Engagierten in Non-Profit Organisationen, nämlich Bedeutsamkeit der Arbeit, Verantwortlichkeit, sowie das Wissen um die eigenen Ergebnisse der Arbeit, entstehen ebenfalls Resilienzbedarfe. So fällt es im Non-Profit Bereich schwer, eigene Beiträge und Arbeitsergebnisse klar zu erkennen, was eine Bewertung eigener Leistungen erschwert. Zudem beinhaltet das förderliche Element des Erlebens von Verantwortlichkeit die Gefahr, dass negative Entwicklungen persönlich genommen werden, was zu übermäßiger Selbstkritik führen kann (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 349).

Somit ist der Umgang mit Emotionen in Non-Profit Organisationen besonders wichtig, vor allem wenn Fortschritte nicht den eigenen Erwartungen oder dem empfundenen Druck entsprechen. Im Bereich der Klimabewegung bedeutet dies beispielsweise den Umgang mit Existenzängsten, Mitleid mit Betroffenen, Ohnmachtsgefühle angesichts der zunehmenden Dramatik, sowie Trauer um den empfundenen Verlust der bisherigen Welt. Fehlende Kenntnisse zu gesellschaftlichen und globalen Transformationsprozessen verstärken diese Belastungen. In Extremfällen führt dies zu Activist Burn-out und Resignation, was erhebliche Kapazitäts- und Wissensverluste in Organisationen verursacht (vgl. van Bronswijk et al. 2024, 175ff). Die hohe intrinsische Motivation und Identifikation mit der Organisation kann so selbst zum Resilienzbedarf werden. Zudem steigt in Krisenzeiten oft der Bedarf an den Leistungen der Organisation, während diese gleichzeitig durch Spendenrückgänge wirtschaftlich belastet ist (vgl. Kreutter 2024, 17). „Die Mitarbeitenden bzw. die Organisationen reagieren darauf in aller Regel mit verstärktem persönlichem Einsatz und teils einer „Über-Identifikation“ mit der Mission, die dann zu Lasten von Gesundheit und Privatleben geht“ (ebd.). Diese kurzfristige Überbrückungsleistung kann jedoch zu Burnout bei Einzelnen, Teams oder sogar der gesamten Organisation führen (vgl. ebd.).

Non-Profit Organisationen benötigen nicht nur eine hohe Veränderungsfähigkeit, sondern sind auch stark vom Ruf des gesamten Sektors abhängig (vgl. Wöhler 2015, 3). So kann „das Fehlverhalten von Haupt- oder Ehrenamt in einer großen NPO zu erheblichen Einbußen an Glaubwürdigkeit von anderen NPO“ (ebd.) führen. Zudem beeinflusst der Umgang mit Krisen, etwa nach Terrorakten, maßgeblich die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation. Besonders nach internen Krisen ist die Stärkung des Vertrauens in eine Organisation elementar für deren Bestehen (vgl. Young und Searing 2022, 29).

Um in der Vielzahl der Non-Profit Organisationen, den Stakeholderbedürfnissen, der komplexen Medienlandschaft sowie den politischen und gesellschaftlichen Strukturen wahrgenommen zu werden, müssen Mitarbeitende und Führungskräfte kreativ und proaktiv handeln. Auch gilt es, Erwartungen der Mitglieder und Engagierten zu erfüllen und langfristige Bindung zu fördern. Für Zukunftsfähigkeit und Erfolg muss eine Non-Profit Organisation verlässlich auftreten, zahlreiche Mitglieder haben, finanziell stabil sein, engagierte und kompetente Mitarbeitende beschäftigen sowie qualifizierte Leitende haben. Diese hohen Anforderungen führen häufig zu Führungsversagen, die sich in Überregulierung, Dogmatismus und Starrheit zeigen, was veraltete Strukturen und Angebote zur Folge haben kann (vgl. Wöhler 2015, 4f), die organisationalem Burnout ähnlich sind (vgl. Rolfe 2019, 50).

Non-Profit Organisationen wurden Anfang der 2000-Jahre gedrängt Managementweisen von Profit-Organisationen zu übernehmen. Dies brachte etwa in der Strategieplanung

Fortschritte, überlagerte jedoch relevante Aspekte des Sektors und führte so zu neuen Herausforderungen. So arbeiten etliche Non-Profit Organisationen nach den vier Finanzgrundsätzen: Gesamtkosten minimieren, Einnahmen diversifizieren, Kosten sparen und Schulden meiden, mit dem Ziel Vertrauen und Effizienz in Non-Profit Organisationen zu fördern und so mehr Geldgebende zu gewinnen. In der Folge halten diese etwa Gehälter der Mitarbeitenden niedrig, legen wenig Rücklagen an, setzen knappe Budgets und sind stark von Ehrenamtlichen abhängig. Der Fokus auf wirtschaftliche Effizienz mindert somit häufig ihre soziale Wirksamkeit stark und destabilisiert diese tiefgreifend (vgl. Young und Searing 2022, 6).

Die Coronakrise rückte die Resilienz von Non-Profit Organisationen verstärkt in den Fokus. Wie Profit-Organisationen mussten sie meist auf digitale Formate umstellen, hatten jedoch oft veraltete Strukturen. Auch mussten sie neue Wege der Auftragslösung finden, da etwa Sportangebote oder Veranstaltungsformate nicht möglich waren und Kontakt zu Ehrenamtlichen erschwerte. Auch das Fundraising veränderte sich stark, was insbesondere größere Organisationen mit vielen Hauptamtlichen in Schwierigkeiten brachte. Zwar passten sich 60 Prozent der Non-Profit Organisationen intern erfolgreich an, doch nur 34 Prozent konnten ihre Beiträge umstellen. Noch im Jahr 2023 sahen sich lediglich 41 Prozent gut für kommende Krisen vorbereitet (vgl. Schubert et al. 2023, 52ff; Abbildung 28). Die Auswirkungen variierten je nach Finanzierungsquelle. Organisationen, die auf die Vor-Ort Präsenz, etwa durch Eintrittsgelder

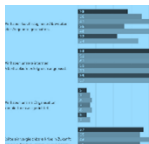


Abbildung 28: Resilienz in und nach der Pandemie
Quelle: Schubert et al 2023, 56; siehe Anhang 31

angewiesen waren, litten stärker, während Umwelt- oder Menschenrechtsgruppen mit Mitgliedsbeiträgen weniger finanzielle Probleme hatten (vgl. Young und Searing 2022, 28).

Bereits vor der Pandemie schwand die Bereitschaft der Bevölkerung sich langfristig, etwa durch Mitgliedschaften, an Non-Profit Organisationen zu binden. Dies führt zu weniger ehrenamtlichen Engagement und finanziellen Schwierigkeiten für Organisationen, die auf Mitgliedsbeiträge angewiesen sind (vgl. ebd. 61f). Dies wird als „Resource Scarcity“ (Kreutter 2024, 17) bezeichnet. Gründe hierfür sind, „dass gemeinnützige Organisationen häufig Leistungen für die Gesellschaft bereitstellen, die entweder „vom Kunden“ überhaupt nicht bezahlt werden oder die erbrachten Leistungen zwar Einkünfte aber keine Überschüsse erwirtschaften“ (ebd.). So sind diese stets abhängig von externen Ressourcen, die ohne wirtschaftliche Gegenleistung erfolgen (vgl. ebd.). Rückläufige Zahlen an Mitgliedern und Ehrenamtlichen, sowie Überalterung sind Warnzeichen dafür, dass Non-Profit Organisationen ihre Kultur, geltende Normen und Abläufe einer eingehenden Analyse unterziehen und Veränderung initiieren sollten (vgl. Matuschek et al. 2020, 3).

Herausfordernd ist in Non-Profit Organisationen zudem häufig die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, besonders in Führungsposition oder leitenden Gremien.

Hierbei gibt es zwischen den Gruppen erhebliche Differenzen, etwa zwischen Wissen, verfügbaren Zeitbudgets und dem Verständnis der Organisation. Ehrenamtliche Führungskräfte führen hierbei zumeist fachfremd und neben einem eigenen Job professionelle Hauptamtliche. Diese sind aufgrund der Strukturen von den Entscheidungen ehrenamtlicher Gremien abhängig, haben jedoch oft einen Wissensvorsprung, auch da sie mehr Zeit für die Organisation haben (vgl. Rauschenbach und Zimmer 2005, 57ff; Habeck 2015, 155–201; Feiler 2016, 87ff). Hierbei etablieren sich rasch starke informelle Strukturen, die für zahlreiche Spannungen in der Organisation sorgen können, wie etwa die gängige Einstellung von Hauptamtlichen, dass die Ehrenamtlichen Hilfsarbeiten leisten sollen, sowie die häufige Einstellung der Engagierten, dass diese verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen, in denen sie Selbstwirksam und auf Augenhöhe sein können (vgl. Matuschek und Niesyto 2010, 13f).

Im Folgenden werden sektorspezifische Herangehensweisen der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen, sowie deren Besonderheiten untersucht.

3.3. Herangehensweisen der Resilienzförderung

„Non-Profits must appreciate that failure to manage for resilience on an ongoing basis is in itself a risky course of action.“

(Young und Searing 2022, 6)

Resilienz in Non-Profit Organisationen bedeutet, Krisen so zu bewältigen, dass sie ihre Mission weiterhin erfüllen und aus Erfahrungen lernen, um zukünftigen Herausforderungen gestärkt zu begegnen. Dabei können sie nicht einfach Konzepte von Profit-Organisationen oder dem öffentlichen Sektor übernehmen, sondern müssen eigene Leitprinzipien und Werte entwickeln (vgl. Young und Searing 2022, 14). Resilienz sichert nicht nur das Überleben, sondern auch die Erfüllung der Mission durch stetige Weiterentwicklung.



Abbildung 29: Non-Profit-Resilienzformel
Quelle: eigene Darstellung nach Chary und Breen 2021, 4; siehe Anhang 32

Organisationale Resilienz in Non-Profit Organisationen ist bislang wenig erforscht, erhielt aber durch die Coronakrise verstärkt Aufmerksamkeit (vgl. Herrero und Kraemer 2022, 1; Witmer und Mellinger 2016). Chary und Breen betonen, dass alle Non-Profit Organisationen in der Lage sind Krisen zu meistern und gestärkt daraus hervorgehen können. Sie schlagen die Formel wie in Abbildung 29 illustriert, vor, die zeitumfassende Planung, besondere Merkmale der Organisation und eine veränderte Krisenwahrnehmung kombiniert, um eine resilienzfördernde Haltung zu etablieren (vgl. Chary und Breen 2021, 4). Speziell das Reframing von Krisen als Einladung zum Wachsen und Lernen als Individuum und als Organisation sehen die Verfassenden hierbei als zentral an (vgl. ebd). In Anhang 33 finden sich alle der vorgeschlagenen Fragen in eigener deutscher Übersetzung zur Erörterung der drei Aspekte der Resilienzformel von Non-Profit Organisationen.

Als wichtigsten Schlüssel bezeichnen Young und Searing das Konzept des „organizational slack“. Dies kann ins Deutsche als "organisatorische Spielräume" übersetzt werden. Diese über das Minimum hinausgehenden Ressourcen ermöglichen Flexibilität, fördern Innovationen und dienen in Krisen als Puffer. Im Zuge der Effizienzdebatte der letzten Jahrzehnte wurden diese Spielräume, das „Slack“ zunehmend wegrationalisiert, da sie als Verschwendung angesehen wurden. Die Verfassenden betonen hingegen, die Bedeutung einer passenden Menge „Slack“ als Grundlage gesunder, wirksamer und vor allem resilienterer Non-Profit Organisationen (vgl. Young und Searing 2022, 15). Studien zeigen, dass Organisationen mit einem höheren Verhältnis von Verwaltungskosten zu Gesamteinnahmen resilienter in Krisensituationen sind. Dies stellt einen Gegensatz zum zuvor beschriebenen „Zyklus der Unterversorgung“ dar. Im Gegenteil stellen niedriges Nettovermögen, und eine geringe Zahl an Einnahmequellen erhebliche Risiken dar (vgl. ebd. 46).

Als zweite Säule resilienter Non-Profit Organisationen beschreiben Young und Searing das Modell der lernenden Organisation. Dieser konstante Prozess der Selbsterneuerung fördert durch Zwei-Schleifen-Lernen die Wissensgenerierung, Lernen aus Erfahrungen und Fehlern sowie die Identifikation von „Slack“ für organisationale Spielräume (vgl. Young und Searing 2022, 39f; Chary und Breen 2021, 3; Kapitel 4.1.2.). Organisationale Resilienz gilt als Kernelement einer Organisation, um das strategische Entscheidungen und sämtliche Prozesse aufgebaut sind. Ziele sind langfristige Nachhaltigkeit durch Antizipation, Bewältigung und Lernen aus Krisen und Wandel, sowie die Entfaltung der Organisation in guten Zeiten. Resilienz strebt dauerhafte Viabilität, Beweglichkeit und Wirksamkeit an, die ein Überleben durch reduzierte Ausgaben, Personal- oder Programmkürzungen übersteigt. Die Überlebensrate ist bei Non-Profit Organisationen nur wenig aussagekräftig für die Resilienz erfassung, da diese lange inaktiv sein oder erst verzögert an Folgeschäden zerbrechen können. Intern, etwa durch Führungskrisen geschwächte Organisationen können nach einem schleichenden Prozess abrupt in eine starke Krise geraten (vgl. Young und Searing 2022, 39f).

Die Verfassenden sehen Non-Profit Organisationen als schutzwürdiges öffentliches Gut, das Erhalten und gefördert werden sollte. Nicht nur Non-Profit Organisationen sind gefordert, ihre Resilienz zu stärken, sondern vor auch die Gesellschaft, die den Umgang mit diesen, sowie ihre Erwartungen und Regularien überdenken muss, um Freiheitsgrade zur erhöhten Resilienz für einen dauerhaften gesellschaftlichen Beitrag zu ermöglichen (vgl. ebd. 6).



Abbildung 30: Effizienzfaktoren einer NPO
Quelle: eigene Darstellung nach Young und Searing 2022, 8f; siehe Anhang 34

Young und Searing empfehlen den Effizienzbegriff im Kontext von Non-Profit Organisationen neu zu denken. Effizienz beschreibt die optimale Nutzung begrenzter Ressourcen zur maximalen Wirksamkeit. Es gibt drei relevante Unterschiede im Vergleich

des Effizienzverständnisses zu Profit-Organisationen (vgl. Abbildung 30): **Erstens** die Ausrichtung an Wirkung: Effizienz misst sich an der wirksamen Zielerreichung und dem gesellschaftlichen Nutzen im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln, nicht an zufälligen Sparmaßnahmen. **Zweitens** die Dauerhaftigkeit: Langfristiger Nutzen der Ressourcen ist entscheidend um zukunftsfähig mit Risiken und Wandel umzugehen. Kurzfristiges Denken hingegen vernachlässigt die Bedürfnisse zukünftige Entwicklungen. **Drittens** die Rolle als öffentliches Gut: Langfristige Leistungen von Non-Profit Organisationen sind öffentliche Güter, die bei Bedarf verfügbar sein müssen, etwa Rettungsdienste („option goods“). Diese Bereitschaft bedarf hoher Planbarkeit. Bereiche wie Bildung und Kultur, die nicht marktwertbezogen sind („merit goods“), haben große gesellschaftliche Bedeutung, deren Verfügbarkeit gesichert sein muss (vgl. ebd. 8f).

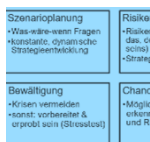


Abbildung 31: Nonprofit Resilience Management
 Quelle: eigene Darstellung nach Young und Searing 2022, 9; siehe Anhang 35

Orientiert sich das Handeln einer Non-Profit Organisation an diesem Effizienzverständnis, entsteht resilientes Handeln. Dieses „Nonprofit resilience management“ (ebd. 9)

umfasst sechs Elemente, die Krisen, deren Bewältigung und das Lernen systematisch integrieren (vgl. Abbildung 31). Resilienz als Kernelement einer Non-Profit Organisation zu verstehen, ermöglicht Führungskräften, sich stärker auf die Ziele der Organisation und die Bedürfnisse der Zielgruppen zu konzentrieren, da sie auf Krisen vorbereitet sind. In guten Zeiten fördern organisationale Spielräume „Slack“ Innovation und sichern in Krisen die Handlungsfähigkeit. Wird das Konzept flächig angewandt kann ein resilienter, zukunftsfähiger Sektor entstehen (vgl. ebd. 10f). Voraussetzung ist jedoch, dass „Slack“ nach Nutzung in Krisenzeiten wieder aufgebaut wird, etwa durch finanzielle Rücklagen (vgl. ebd. 38).

Eine bewusste Risikovorsorge verhindert Überreaktionen und eine Fixierung auf extreme Szenarien. Dabei ist zu beachten, dass ernsthafte, ungünstige Ereignisse unvorhersehbar eintreten können, weshalb entsprechende Ressourcen bereitgehalten werden sollten. Obwohl katastrophale Ereignisse als unwahrscheinlich gelten, weisen Wahrscheinlichkeitsanalysen innerhalb von fünf Jahren eine signifikante Eintrittswahrscheinlichkeit auf, die zudem das Risiko von Kettenreaktionen erhöht (vgl. ebd. 29ff).



Abbildung 32: Aspekte der Non-Profit-Resilienz
 Quelle: eigene Darstellung siehe Anhang 36

In Abbildung 32 sind Kategorien und Maßnahmenoptionen einer Non-Profit Organisation dargestellt, um ihr langfristiges Bestehen zu sichern. Young und Searing entwickeln zu allen

Optionen der Krisenbewältigung umfassende Vorschläge zur Stärkung der Resilienz und Förderung des „Slack“ (innerer Kreis, sowie Auflistung rechts). Diese sind mit den fünf Kompetenzfeldern stärkenden Managements in Verbänden nach Wöhler (2015) kombiniert, die sich stark überschneiden und nur in kleinen Aspekten voneinander abweichen.

„Werden diese fünf Kompetenzfelder mit Leben gefüllt und konsequent in die Arbeit einer NPO übersetzt und auf allen Hierarchieebenen gelebt, wird ein Verband dauerhaft im Wettbewerb der NPO bestehen können und durch Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Qualität und Finanzspielräume bei seinen Shareholdern und Stakeholdern gewinnen“ (Wöhler 2015, 4).

Ergänzt wurden sechs Aspekte erfolgreicher Anpassung nach Witmer und Mellinger (äußerer Ring): ein starkes Bekenntnis zur Zielsetzung der Organisation, die Fähigkeit zu flexiblem und spontanem Handeln, wechselseitige Unterstützung im Netzwerk, dienende und wandelorientierte Führung, Zuversicht sowie transparente Finanzen. Resilienz als andauernder Prozess befähigt Non-Profit Organisationen somit, Herausforderungen zu bewältigen und ihre gesellschaftlichen Aufgaben nachhaltig zu erfüllen (vgl. Witmer und Mellinger 2016, 255). All diese können Aspekte der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen sein.

Um dem „Zyklus der Unterversorgung“ in Non-Profit Organisationen in Deutschland zu begegnen, ist eine verbesserte und anerkannte Unterstützung organisatorischer Infrastruktur notwendig. Schubert und Boenigk empfehlen hierfür einen dreistufigen Ansatz: Leitende in Non-Profit Organisationen sollten Muster der Ausgaben besser verstehen, um strukturelle Unterinvestitionen frühzeitig zu erkennen, deren Auswirkungen zu reflektieren und Anpassungen vornehmen zu können. Geldgebende sollten darauf achten, dass in geförderten Organisationen reflektiert in Strukturen investiert wird. Zudem sollten Behörden ihre Standards und Evaluationsmethoden kritisch prüfen und deren Einfluss auf Finanzentscheidungen in Non-Profit Organisationen zu bewerten (vgl. Schubert und Boenigk 2019, 469).

In Krisen- und Erholungszeiten gewinnt die sektorübergreifende Kooperation an Bedeutung. Non-Profit Organisationen haben häufig sinkende Ressourcen, während Leistungsanforderungen steigen. Ihre Resilienz hängt entscheidend von der Fähigkeit ab, Mittel zu akquirieren, die ihre Handlungsfähigkeit sichern. Die Zusammenarbeit mit Profit-Organisationen oder dem öffentlichen Sektor eröffnet Zugang zu zusätzlichen Ressourcen und Expertise, welche die Krisenbewältigung erleichtern. Beispiele sind die temporäre Bereitstellung qualifizierter Mitarbeitender oder Mentoring-Programme, etwa während der Flüchtlingskrise 2015, womit viele Non-Profit Organisationen ihre Leistungen sogar ausweiten und effektiver helfen konnten. Diese Kooperation erhöhte die resiliente Krisenbewältigung, während finanzielle Rücklagen und Informationsaustausch die Auswirkungen schwerer Ereignisse abfederten und die Erholung förderten (vgl. Waerder et al. 2022, 673f).

Organisationale Resilienz ist nur durch die Resilienz der Beteiligten möglich und gilt als anspruchsvollster Bereich organisationaler Resilienzförderung (vgl. Young und Searing 2022, 97f). Die Resilienz der Belegschaft spiegelt sich besonders in der Organisationskultur wider,

die als „Persönlichkeit“ einer Organisation verstanden wird (Matuschek et al. 2020, 3). Die Bereitschaft und das Ausmaß, in dem sich Beteiligte einbringen, sind zentral von dieser Kultur abhängig. Sie beeinflusst die externe Wahrnehmung, das interne Zusammenwirken, zeigt sich im erfolgreichen Generationenwechsel, sowie der Akzeptanz neuer Technologien und prägt zentral die Fähigkeit der Organisation, Herausforderungen zu meistern (vgl. ebd.).

Die Organisationskultur ist als kontinuierliches Entwicklungsfeld zu betrachten, um das Wohl der Belegschaft und der gesamten Organisation zu stärken. Führungskräfte sollten Veränderungsprozesse umsichtig, vorausschauend und beharrlich in engem Austausch mit Beteiligten begleiten. Besonders in Non-Profit Organisationen mit starken informellen Strukturen sollten diese, sowie formale Strukturen offen kommuniziert werden. Um Betriebsblindheit vorzubeugen, bei der nach langen Jahren intensiver Teilhabe an einer Organisation der Blick für die Gesamtheit verloren geht, empfiehlt es sich Perspektivenvielfalt, auch durch Begünstigte oder Externe zu schaffen (vgl. ebd. 9-32, 42f). Van Bronswijk et al. raten, Ängste, Trauer und Frustrationen bewusst einzubeziehen und Raum für Verarbeitung und Neupositionierung zu schaffen. Dabei ist die Reflexion individueller Erwartungen und ein Bewusstsein gesellschaftlicher Wandelprozesse wichtig. Gerade in emotional belastenden Themenfeldern trägt das Anerkennen und Feiern kleiner Erfolge wesentlich zur seelischen Gesundheit der Beteiligten bei (vgl. van Bronswijk et al. 2024, 182ff).

Mitarbeitende in Non-Profit Organisationen benötigen drei Erlebenszustände, um ihre besondere intrinsische Motivation für die herausfordernde Arbeit in Non-Profit Organisationen zu erhalten: Bedeutsamkeit ihrer Arbeit, Verantwortlichkeit, sowie das Wissen um die Wirkung. Führungskräften wird geraten, diese Bedeutsamkeit und Wirkung effektiv zu kommunizieren. Sie müssen ihre eigene Rolle in gesellschaftlichen Entwicklungen erkennen und ihre Teams dafür sensibilisieren. Dieses interne Marketing verdeutlicht Mitarbeitenden, wie ihr Beitrag trotz großer Problemfelder Wirkung entfaltet und erfordert von Führungskräften hohe kognitive und persönliche Kompetenzen (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 333).

Die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten hängen wesentlich vom Bewusstsein über ihre Arbeitsergebnisse ab. Um Erfolge zu spüren, können Etappenziele gesetzt werden, die Mitarbeitenden Fortschritte sichtbar machen. Vertrauensvolles Feedback und Teamreflektion sowie Supervision für Teams und Einzelpersonen, etwa durch kollegiale Beratung fördern die Einschätzung eigener Beiträge (vgl. ebd. 333). Auch Projektdokumentationen, die Erreichtes und Fehlentwicklungen, im Wissen kollektiver Ergebnisverantwortung transparent machen, fördern die Selbstwahrnehmung (vgl. ebd. 350f).

3.4. Zwischenfazit

Non-Profit Organisationen unterscheiden sich wesentlich von anderen Sektoren, da sie Aufgaben übernehmen, die (noch) nicht durch Gesetze verordnet oder marktfähig sind. So erfüllen sie eine Pionier- und Lückenbüßerrolle, was ihre Existenzberechtigung bildet. Durch Vorgaben des öffentlichen Sektors und Standards der Wirtschaft müssen Non-Profit Organisationen jedoch den Logiken aller Sektoren gerecht werden, woraus sich widersprüchliche Ziele ergeben (vgl. Meyer 2013, 12f). Dies wird durch die thematische Emotionalität verstärkt, und belastet Beteiligte zusätzlich (vgl. Simsa und Krainz 2005, 205). In einer Organisation entsteht so eine hohe Grundspannung, die in Haupt- und Ehrenamt zusätzlich zu knappen Ressourcen und vernachlässigten inneren Strukturen, sowie folglich fehlenden Qualifikationen, balanciert werden muss. Die Abhängigkeit vom Wohlwollen Geldgebender prägt Non-Profit Organisationen maßgeblich (vgl. Gössler und Schweinschwaller 2008, 49ff; Kreutter 2024, 16ff).

Zentraler Erfolgsfaktor ist die Wirkung, die als Antrieb und Ergebnis aller weiteren Faktoren wie finanzielle Ressourcen, Motivation der Beteiligten und Bekanntheit fungiert (vgl. Anhang 34). Die ideellen Interessen von Mitgliedern und Geldgebern müssen in Führungsentscheidungen zentral berücksichtigt werden, was hohe Anforderungen an Führende stellt (vgl. Wippermann 2016, 55f; Young und Searing 2022, 8f). Mitarbeitende und Engagierte in Non-Profit Organisationen zeichnen sich häufig durch außergewöhnliche intrinsische Motivation aus, die durch passende Anreize gestärkt, durch Kontrollversuche jedoch geschwächt wird. Ein höher Anteil relationaler Verträge, basierend auf gegenseitiger Wertschätzung fördert die Resilienz (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 333f; Jensen 2022, 100ff; Rolfe 2019, 56). Die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt kann die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation erhöhen und Kosten senken, jedoch auch Spannungen und somit Resilienzbedarfe mit sich bringen (vgl. Rauschenbach und Zimmer 2005, 57ff; Feiler 2016, 87ff)

Abbildung 33: NPO-Resilienzbedarfe
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 37

Die Resilienzbedarfe der Non-Profit Organisationen lassen sich drei Kategorien zuordnen: konzeptionellen, ressourcenseitigen, sowie emotionalen Belastungen (vgl. Waerder et al. 2022, 678). Diesen wurden in Abbildung 33 die erarbeiteten Resilienzbedarfe zugeordnet, die sich wechselseitig beeinflussen und verstärken können (vgl. Young und Searing 2022, 29). Abbildung 34 sammelt mögliche Risiko- und Schutzfaktoren des gesamten Sektors.

Non-Profit Resilienz sollte als kontinuierlicher Prozess betrieben werden, der auf eigen-

Abbildung 34: Risiko- und Schutzfaktoren einer NPO
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 38

nen, sektorspezifischen Leitprinzipien, sowie Werten basiert und somit den Besonderheiten des Sektors gerecht wird. Vorschläge wurden in Anhang 39 erstellt.

Effizienz wird als nachhaltige Wirkung einer Organisation verstanden (vgl. Young und Searing 2022, 8f, 14). Organisational Slack dient als Puffer, fördert Flexibilität und Innovation. Kurz- und langfristige Planung, Kenntnis der Ressourcen, ein Umdenken im Krisenverständnis, gezielte Krisenvorbereitung und sektorübergreifende Zusammenarbeit sichern die Handlungsfähigkeit (ebd. 9, 15, 38; Waerder et al. 2022, 673f; vgl. Anhang 32). Die Beteiligten liegen im Fokus der Resilienzförderung, da auf deren Handlungen, Wahrnehmungen und Motivation die Wirkung sowie Resilienz der Organisation basieren. Fördernde Führung, sanfter Kulturwandel und Räume für emotionale Verarbeitung stärken dies (vgl. Matuschek et al. 2020, 9–32; vgl. van Bronswijk et al. 2024, 182ff; Nienaber und Tietmeyer 2010, 349ff).

Das Modell der Lernenden Organisation wird als Basis organisationaler Resilienz in Non-Profit Organisationen vorgeschlagen (vgl. Young und Searing 2022, 39f) und dient im Weiteren als Ausgangspunkt für die systemische Gestaltung von Resilienzförderung, als einer Veränderung bisheriger Prozesse und Muster einer Organisation. Im nächsten Kapitel werden zudem Aspekte systemischer Veränderung sowie Implementierung erarbeitet.

4. Systemische Organisationsentwicklung

„»Systemisch« bezeichnet [...] eine Form des Beobachtens und Denkens sowie eines selbsteinschließenden Spürens, Reflektierens und Handelns, das um die durchschaubaren hirnhysiologischen Mechanismen und die Selbstgebundenheit der eigenen Identitätsbalance und Gewissheit sowie um die Risiken und die Unmöglichkeit einer wirksamen intentionalen Intervention in Gegenübersystemen »weiß«.“ (Arnold 2021, 9)

Systemische Organisationsentwicklung basiert auf einem Beobachtungs- und Theoriemodell, das Selbstreflexion und neurophysiologische Grundlagen menschlichen Erlebens in den Fokus stellt. Sie berücksichtigt die Unmöglichkeit gezielter Steuerung anderer Systeme, sowie die Unvorhersehbarkeit der Interventionsergebnisse. Diese systemische Haltung, ist Basis aller systemischen Ansätze. Sie anerkennt die Komplexität und Vernetztheit sozialer Systeme, betont die Reflexion der Beobachterposition und die Subjektivität von Wahrnehmungen. Offenheit für multiple Perspektiven und die kritische Prüfung etablierter Denk- und Handlungsmuster werden gefördert, während Widersprüche und Konflikte als konstruktive Entwicklungsressourcen gelten. Der Fokus liegt auf dem Erkennen und Verändern von Strukturen, Beziehungs- und Kommunikationsmustern, unter Berücksichtigung dynamischer Wechselwirkungen. Eine entdramatisierende Sichtweise ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von Defiziten und Idealisierungen, wobei die Verantwortung aller Beteiligten für den jeweiligen Systemzustand bedacht wird (vgl. ebd. 9ff; Senge 2017, 233).

Eine systemische Haltung zeichne sich durch Respekt, Zuversicht in Selbstregulation und Lernfähigkeit, sowie Allparteilichkeit aus. Sie bezieht alle relevanten Gruppen ein und akzeptiert Ambivalenzen. Bewusstsein für Interventionsgrenzen, Selbstreflexion und Demut fördern die Achtung autopoietischer Selbstorganisation. Anschlussfähiges Feedback gilt als Kernressource für Lernen und Selbstregulation. Der Fokus liegt auf Ressourcen, Potenzialen und positiven Zukunftsbildern, um Optionen zu erweitern. Die Haltung sucht Blockaden, um deren Lösung und die Entwicklung des Gesamtsystems zu fördern. Dies zeigt



Abbildung 35: Systemische Professionalität als Paradoxiebalance
Quelle: eigene Darstellung nach Königswieser und Hillebrand 2023, 41; siehe Anhang 40

sich in einer systemischen Professionalität, die hieraus entstehende Paradoxien balanciert (vgl. Königswieser und Hillebrand 2023, 38ff; Abbildung 35)

Im Folgenden wird die lernende Organisation als mögliche Grundlage des organisationalen Verständnisses systemischer Resilienzförderung, erarbeitet.

4.1. Systemische Ansätze der Resilienzförderung

„Das intervenierte System gibt selbst die Kriterien vor, unter denen es bereit ist, sich beeindrucken zu lassen.“ (Willke 1987, 334)

Die zentrale Herausforderung systemischer Ansätze, liegt in der Unmöglichkeit der direkte Veränderung eines Systems. Dennoch erfordert die Förderung von Resilienz bei Organisation und Individuum eine Veränderung, da Resilienz und deren Förderung auf der Lernfähigkeit eines Systems beruhen, das Risikobewusstsein, erfolgreiche Krisenbewältigung und das Ziehen von Konsequenzen ermöglicht (vgl. Kapitel 2.2.; Arnold 2021, 8ff).

Im Folgenden werden zunächst die Beziehungen zwischen Menschen und Organisationen aus systemischer Perspektive betrachtet. Anschließend wird die Lernfähigkeit von Organisationen und Individuen als Basis der Resilienz aus systemischer Sicht erarbeitet.

4.1.1. Lernende Organisation

„Wenn sich die Kommunikation der Organisation verändert, verändert sich die Organisation als Ganzes.“ (Seliger 2011, 29)

Aus systemischer Sicht sind Organisationen selbstständige Wesen, die nach eigenen Logiken agieren und sich gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen. Dieses Eigenleben ermöglicht ihre Lernfähigkeit (vgl. Argyris und Schön 2006, 12ff). Mitglieder werden dabei als Teilnehmende an der organisationalen Kommunikation verstanden. Vor diesem Hintergrund lässt sich Rohlks Definition der lernenden Organisation präzisieren:

„Eine Lernende Organisation ist eine abgrenzbare Einheit mit mehreren [Mitgliedern] [an ihrer Kommunikation teilhabenden relevanten Umwelten (Menschen und andere

Systeme) – Einfügung S.A.], die sich anpasst und zielgerichtet verändert, um zu überleben und ein eigenes Idealbild zu verwirklichen“ (Rohlik 2024, 53).

Im Kern geht es darum, Menschen in den Austausch zu bringen, damit sie erkennen können, wie die Organisation aufgebaut ist, an der sie teilhaben. Aufgrund der strukturellen Kopplung führt organisationale Veränderung stets zu individuellen Veränderungsimpulsen, etwa im Element „Personal Mastery“. Die Entwicklung zur lernenden Organisation ist ein kontinuierlicher, offener Grundprozess, der individuelle Weiterentwicklung und innovative Ansätze fördert, während die zugrundeliegende Komplexität erhalten (vgl. Senge 2017, 8).

Eine lernende Organisation strebt ein vernetztes Denken an, das die lebendige Dynamik von Verbindungen und Einflüssen berücksichtigt (vgl. ebd. 13). Dieses erlaubt etwa das Erkennen unsichtbarer Grundannahmen (vgl. ebd. 222). Nach Senge bildet dieses Systemdenken als **fünfte Disziplin** die Basis der Lernenden Organisation und erfordert eine grundlegende



Abbildung 36: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation
Quelle: eigene Darstellung nach Senge, 2017; siehe Anhang 41

Neuorientierung der Denkweisen. Im Fokus stehen komplexe Zusammenhänge und Wirkungskreisläufe, statt linearer Kausalität, sowie die Betrachtung von

Mustern und Entwicklungsverläufen statt statischer Situationsbetrachtungen (vgl. ebd. 91). Auf dieser Basis bauen die weiteren vier Kerndisziplinen auf: Personal Mastery, Mentale Modelle, die gemeinsame Vision und das Team-Lernen, wie in Abbildung 36 illustriert.

Die erste Disziplin einer lernenden Organisation ist die Personal Mastery. Diese bezeichnet eine Haltung des lebenslangen Lernens und der persönlichen Entwicklung, die Senge als Voraussetzung für organisationales Lernen hervorhebt. Dies erfordert ein tiefgreifendes Umdenken grundlegender Organisationsprinzipien. Nach Personal Mastery strebende Menschen erweitern konstant ihre Kompetenzen, um Wirkung zu erzielen, die sie selbst aus der Tiefe heraus anstreben. Sie gehen verantwortungsvoll mit ihren Ressourcen um, was Fehlzeiten und Krankheiten reduzieren kann (vgl. ebd. 153ff). Der Prozess fördert die Selbstentfaltung und Leistungsfähigkeit, was Organisationen stärkt (vgl. ebd. 157). Wenn alle Beteiligten diesen Weg beschreiten, entfaltet eine lernende Organisation ihr volles Potenzial (vgl. ebd. 156). Personal Mastery fördert organisationale Resilienz, indem sie eine Kultur schafft, in der Mitarbeitende frei Visionen entwickeln, den Status quo kritisch reflektieren und Diskrepanzen zwischen Ideal und Realität offen benennen. So wachsen Anpassungsfähigkeit und Widerstandskraft der Organisation. Dieser Weg ist freiwillig und kann nicht verordnet werden (vgl. ebd. 191f).

Die zweite Disziplin, Mentale Modelle, befasst sich mit dem Erkennen, Überprüfen und Anpassen tief verwurzelter inneren Vorstellungen, die Denken und Handeln prägen.

Diese umfassen etwa Glaubenssätze, verinnerlichte Bilder und Erzählungen, welche die Wahrnehmung und Bewertung der Welt prägen. Da mentale Modelle der Komplexitätsreduktion dienen und oft festgefahren sind, behindern sie häufig neue Erkenntnisse, sowie eine Stärkung des Systemdenkens (vgl. ebd. 193ff). Veränderung ist möglich durch Stärkung individueller Kenntnisse, institutionalisierte Infrastrukturen zur konstanten Reflexion und eine Organisationskultur, die sichere Räume hierfür schafft (vgl. ebd. 202). Werden Diskrepanzen zwischen Worten und Taten als Erkenntnisimpuls erkannt, kann Lernen zu transformierten Handeln führen (vgl. ebd. 209). Die Disziplin Mentaler Modelle fördert den Mut, Situationen aus neuen Perspektiven zu betrachten und ehrliche Begegnung zu ermöglichen. Hierdurch können etwa durch das Systemdenken erkannte Muster und Grundannahmen förderlich umstrukturiert werden. Mentale Modelle tragen entscheidend zur Etablierung resilienter Organisation bei, indem sie grundlegende Änderungen von Handlungs- und Reaktionsweisen in dynamischen Umfeldern ermöglichen (vgl. ebd. 222).

Die dritte Disziplin der lernenden Organisation ist die gemeinsame Vision, die Senge als „Kraft im Herzen der Menschen“ (ebd. 225) beschreibt. Sie entsteht aus dem intensiven Wunsch vieler Individuen, Teil etwas Größerem zu sein und bildet die Ausrichtung sowie den Antrieb für schöpferisches Lernen. Dies ist ein Lernen aus intrinsischer Motivation heraus zur Verwirklichung einer Vision. Im Gegensatz dazu steht das adaptive Lernen, das meist extrinsisch motiviert ist (vgl. ebd. 225f). Eine gemeinsame Vision spiegelt persönliche Visionen wider und schafft eine geteilte Identität, die Beteiligte begeistert und antreibt. Besonders in Krisen fördert sie resilientes Handeln, indem sie den Blick auf das eigentliche Ziel bewahrt, Kompetenzaufbau und Risikobereitschaft fördert sowie Zuversicht stärkt (vgl. ebd. 227ff). Eine Miteinbeziehen langfristiger Zielen erfolgt stets aus einem inneren Antrieb heraus und kann nicht verordnet werden (vgl. ebd. 230). Die individuelle Visionsentwicklung, basierend auf Personal Mastery und Mentalen Modellen, ist Grundlage für echtes Engagement. Fehlt diese, entsteht nur formale Zustimmung mit geringerem Antrieb. Freiwilligkeit ist dabei zentral. Führungspersonen mit starken Visionen spielen eine wichtige Rolle, indem sie begeistern und zur Auseinandersetzung anregen. Die gemeinsame Vision ist ein fortlaufender Erkundungsprozess, der Teil des Führungshandelns sein sollte und Zuhören sowie Anerkennung eines „Sowohl-als-auch“ erfordert (vgl. ebd. 231ff).

Diese Disziplin ist besonders relevant für Non-Profit-Organisationen, da Menschen in diesen meist im Wunsch einer Besserung gesellschaftlicher Herausforderungen Mitglied werden. Sie beteiligen sich mit Geldbeiträgen, Engagement oder Arbeitszeit. Senge unterscheidet

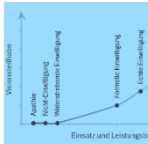


Abbildung 37: *Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit der Visionsteilhabe*
Quelle: eigene Darstellung nach Senge 2017, 238f; siehe Anhang 42

verschiedene Formen des Engagements und der Leistungsbereitschaft, die vom Grad der Teilhabe an der Vision abhängen: „»Engagement« bedeutet,

dass man nicht nur ein eingeschriebenes Mitglied ist, sondern sich voll und ganz dafür verantwortlich fühlt, dass die Vision verwirklicht wird“ (ebd. 238). Viele Beteiligte zeigen lediglich eine Form der Einwilligung und erfüllen Erwartungen innerhalb vorgegebener Regeln. Innovationsgeist, Verantwortungsübernahme und Risikobereitschaft entstehen erst mit echter Teilnehmerschaft an der Vision (vgl. ebd. 238f; Abbildung 37; Anhang 43). Die größte Herausforderung für Organisationen besteht hierbei darin, echte Einwilligung von Teilnehmerschaft zu unterscheiden, da erstere oft nur den Wunsch haben, Teil des Teams zu sein, ohne die Vision zu teilen. Diese Personen agieren meist innerhalb der bestehenden Regeln, ohne diese verändern zu können, sollten diese zielverhindernd wirken (vgl. ebd. 240):

„Wer wahrhaft engagiert ist, bringt eine Energie, Leidenschaft und Begeisterung auf, die durch keine noch so aufrichtige Einwilligung zu erreichen ist. Wer engagiert ist, tut mehr, als sich nur an die »Spielregeln« zu halten. Er ist verantwortlich für das Spiel. Wenn die Spielregeln dem Erreichen der Vision abträglich sind, wird er Mittel und Wege finden, um die Regeln zu ändern“ (ebd. 240).

Aus Angst vor Kontrollverlust über engagierte Personen, geben sich viele klassische Organisationsmodelle mit den Stufen der Einwilligung zufrieden. Dies mindert jedoch die Strahlkraft der Beteiligten, auch da aus einer einwilligenden Haltung heraus keine echten Teilnehmenden oder Engagierten gewonnen werden können; Dies kann sogar kontraproduktiv wirken. Engagement ist zudem stets freiwillig und nicht anweisbar (vgl. ebd. 242). Der Einfluss dieses Faktors sollte in Non-Profit Organisationen, etwa bei der Werbung großzügiger Spendender, leidenschaftlich Engagierter oder Mitarbeitender berücksichtigt werden.

Insbesondere in Non-Profit Organisationen ist, wie in Kapitel drei beschrieben die übergeordnete Vision meist groß. Misserfolge und Herausforderungen können jedoch Zuversicht und Fokussierung schwächen und Unsicherheit oder zynische Verbitterung fördern (vgl. ebd. 249). Diese Ermüdung kann etwa aktuell in der Klimabewegung beobachtet werden, da Vorhersagen zunehmend eintreffen und politische und gesellschaftliche Akteure zumeist in Bewegungslosigkeit oder Scheinhandlungen verharren (Knopp 2021; vgl. van Bronswijk et al. 2024, 179). Zudem blockiert eventuell die hohe Resilienz klassischer Organisationen nötige Transformationen (vgl. Lyytimäki et al. 2023).

Die vierte Disziplin ist das Team-Lernen, das ein Miteinander beschreibt, bei dem individuelle Ansichten in den Hintergrund treten und eine Gruppe an mit gemeinsamen Auftrag

kollektive Erkenntnisse ermöglicht, die ein Wissen Einzelner übersteigen. Dies erfordert einen reflektierten Umgang mit hinderlichen Strukturen wie Abwehrreaktionen (vgl. Senge 2017, 21). Senge betrachtet Teams als „elementare Lerneinheit“ (ebd.) lernender Organisationen. Im Team-Lernen verbinden sich deren individuelle und kollektive Disziplinen. Das Team fungiert als Schnittstelle zwischen dem Individuum und der Organisation, in Form eines Mikrokosmos, und befähigt die Organisation somit zum Lernen. Wissen wird vom Einzelnen der Gruppe zugänglich gemacht und weitergegeben (vgl. ebd.). Eine Teamkultur der Personal Mastery, ein achtsamer Umgang mit Mentalen Modellen, eine gemeinsame Vision und vernetztes Systemdenken, fördern eine hohe Leistungsfähigkeit und Resilienz. Senge vergleicht Team-Lernen mit dem gemeinsamen Musizieren einer Jazz-Band, bei dem kompetente Musizierende aufeinander hören und harmonisch fließen. Hieraus kann hervorragende Musik entstehen – vorausgesetzt diese üben regelmäßig miteinander oder beherrschen diese Form des Miteinanders bereits aus anderem Kontext (vgl. ebd. 254ff).

Im Fokus des Team-Lernens steht die Fähigkeit zum Dialog, der im Gegensatz zur kämpferischen Diskussion, einen fließenden Austausch von Wahrnehmungen und Erkenntnissen ermöglicht und eine gemeinsame Sinnfindung fördert (vgl. ebd. 263). „Beim Dialog werden die Beteiligten zu Beobachtern ihres eigenen Denkens“ (ebd.). Voraussetzung ist die Bereitschaft aller, innere Vorannahmen zu klären, und alle Team-Mitglieder als gleichwertig anzuerkennen. Zu Beginn unterstützt eine moderierende Person, die Einhaltung der Disziplinen und der dialogischen Grundhaltungen. Eine ausgewogene Nutzung von Diskussionen ergänzt das Team-Lernen (vgl. ebd. 265ff). Entsteht etwa durch automatische Abwehrmuster ein Lernbedarf, erwächst eine Lernlücke. Ein lernendes Team erkennt den Innovationsbedarf und erarbeitet sich nötige Kompetenzen. Klassischere Herangehensweisen neigen dazu, Lernlücken aus Selbstschutz zu ignorieren (vgl. ebd. 276), was resilientes, lernbasiertes Handeln verhindert. Schlüssel des Team-Lernens ist eine gemeinsame Sprache, die Systemdenken, zirkuläre Wechselbezüge sowie einen bewussten Umgang mit Vorannahmen und Abwehrreaktionen übt und anwendet (vgl. ebd. 241ff).

Im Lernen einer Organisation bildet die Unterscheidung der Lernformen nach Argyris und Schön eine grundlegende Basis. Erstens, das Einschleifen-Lernen (Single-Loop-Learning), bei dem auf Basis von Auswertungen gezielte Aktionen entworfen und durchgeführt werden. Die beabsichtigten und unbeabsichtigten Ergebnisse werden anschließend meist mittels klassischer linearer Ursache-Wirkungs-Analysen bewertet (vgl. Argyris und Schön 2006,



Abbildung 38: Varianten des Lernens eines Systems
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 44

35f). Diese Form entspricht der systemischen Beobachtung erster Ordnung (vgl. Berghaus 2003, 43), wie in Abbildung 38 in grün dargestellt. Prüft ein System im Rahmen der

Auswertung zugrunde liegenden Absichten, Ziele und Werte, spricht man von Zwei-Schleifen-Lernen. Dabei können Widersprüche erkannt, ambivalente Aufträge korrigiert und paradoxe Organisationsgrundlagen berücksichtigt werden (vgl. Kaudela-Baum et al. 2022, 443).

Dies entspricht der systemischen Beobachtung zweiter Ordnung, in der Abbildung blau dargestellt. Als Beobachtung dritter Ordnung (vgl. Berghaus 2003, 43) und Meisterdisziplin der Lernenden Organisation gilt das Deutero-Lernen, nach Bateson auch als Zweitlernen bezeichnet. Hierbei betrachtet und verändert ein System sein eigenes Lernen, löst mögliche Widerstände auf und geht bewusst mit Paradoxien um, um effektives Zwei-Schleifen-Lernen zu ermöglichen. Dies ist in der Abbildung orange illustriert. Lernen steht dabei synonym für Veränderung bestehender Praktiken. Organisationales Lernen basiert stets auf dem individuellen Lernen der Menschen (vgl. Kaudela-Baum et al. 2022, 443; Argyris und Schön 2006, 44; Richter und Groth 2025, 16ff, 135-138).



*Abbildung 40: Lernen durch die Wissensspirale
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 45*

Damit eine Organisation lernen kann, muss Wissen vom Individuum auf die Organisation übertragen werden. Diesen Prozess wie implizites Wissen des Einzelnen, zu explizitem

Wissen einer Organisation wird beschreibt die Wissensspirale (vgl. Nonaka und Takeuchi 1997, 85f), wie in Abbildung 40 dargestellt. Hierbei bewegt sich nach Rolfe Wissen zwischen den ontologischen Ebenen der Organisation, also Einzelnen, Teams und der ganzen Organisation kontinuierlich zwischen den Dimensionen des impliziten und expliziten Wissens. Um im Sinne der Resilienz das Lernen einer Organisation zu ermöglichen, ist insbesondere die Zugänglichkeit von Erfahrungswissen Einzelner für Andere im selben Kontext relevant, etwa durch Videoaufnahmen oder direkte Schulungen. Rolfe rät daher Maßnahmen zur Förderung der Resilienz ganzheitlich zu gestalten, indem alle vorgestellten Ebenen systematisch einbezogen werden (vgl. Rolfe 2019, 67f). Für erfolgreiches Lernen empfiehlt Heinze so stressfrei wie möglich das 70/20/10-Modell anzuwenden, laut dem lediglich zehn Prozent des Lernens über Schulungsformate, zwanzig Prozent im Rahmen von sozialen Interaktionen und der größte Teil mit 70 Prozent über eigene praktische Anwendung erfolgen sollte, um wirkendes implizites Wissen aufzubauen, aus dem wiederum Wissen der Organisation erwachsen kann (vgl. Heinze 2024, 107f).



*Abbildung 39: Vier Quadranten einer Situation
Quelle: eigene Darstellung nach Miedlich und Ben Larbi 2022, 3; siehe Anhang 46*

Miedlich und Ben Larbi betonen, dass Situationen in Organisationen stets vier gleichwertige und sich wechselseitig beeinflussende Ebenen umfassen, wie in Abbildung 39

dargestellt. Das Innenleben eines Menschen prägt dessen Haltung, die sich im äußeren Handeln zeigt. Ebenso bestimmt die Kultur als kollektive Selbstorganisation das Innere

einer Organisation und manifestiert sich im Außen als Strukturen. Lernende Organisationen berücksichtigen diese Ebenen und ihre Dynamiken stets gleichrangig (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 3f), denn beständiges Lernen ist das einzig Kontrollierbare im Rahmen der aktuellen Umstände von Unsicherheit, Dynamik und Komplexität (vgl. ebd. 44).

Arnold zieht eine direkte Verbindung zwischen der Gestaltung einer lernenden Organisation und resilienten Organisationen, welche sich gegenseitig bedingen und sich in Form einer epistemologischen, also erkenntnisbasierten Organisation und deren Kultur vereinen:

„Es geht bei dieser epistemologischen Wende um einen wirklichen Paradigmenwechsel. Der Fokus der Betrachtung löst sich dabei von der Frage, was Betriebe oder Organisationen tatsächlich »sind« und wie sie funktionieren, und wendet sich im Kern der Frage zu, wie die verantwortlichen Akteure gewohnt sind, das Betriebliche zu deuten und zu denken, und welche Möglichkeiten sie dadurch sehen oder übersehen“ (Arnold 2021, 14).

Hierbei prüft eine Organisation ihr Handeln konstant darauf, wie Wissen generiert und als gültig anerkannt wird. Dabei stehen insbesondere zwischenmenschliche Beziehungen und der Umgang innerhalb und zwischen den Ebenen und Einheiten im Fokus. Dies fördert eine suchende, hinterfragende Haltung, die Gewohntes, wie eigene Beobachtungsart und Muster kritisch hinterfragt. Diese Muster sind Kernpunkt allen organisationalen Wandels (vgl. ebd. 12). Die Resilienz einer Organisation besteht hierbei aus den Selbstorganisationskräften einer Organisation, die konstant trainiert und gefördert werden, etwa durch agiles Arbeiten (vgl. ebd. 20). Dieses basiert auf einer systemischen Haltung und den Prinzipien der lernenden Organisation (vgl. ebd. 9; Boysen 2021, 19). Grundlage lernender Organisationen sind Menschen mit systemischer Haltung, die die fünf Disziplinen der lernenden Organisation anstreben und sich reflektiert einbringen. Diese Reflexibilität fördert den individuellen Entwicklungsprozess und begleitet die persönliche Entfaltung (vgl. Arnold 2020, 349ff), wie nachfolgend betrachtet.

4.1.2. Lernender Mensch

„Menschen sind unverbesserliche Geschichtenerzähler und haben die Angewohnheit zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen.“

(Efran et al. 1992, 115)

Wenn also Menschen andere Geschichten erzählen lernen, können sie sich verändern. Zentraler Faktor aller im Kapitel zur Lernenden Organisation beschriebenen Elemente ist der Mensch. Dieser hat als Teilhabender der Kommunikation in Teams und der Organisation, etwa durch seine inneren Modelle, Denkweisen, Vorannahmen, Wahrnehmungen, Erwartungen und Kommunikationsbeiträge Einfluss auf das gemeinsame Spiel,

im Sinne der Improvisation in einer Jazzband (Arnold 2021; vgl. Arnold 2020; Senge 2017). Die eingangs zitierte Geschichte des Ballonmanns beschreibt die Grundhaltung, die erforderlich ist. Menschen, die in diesem Sinne in ihrem inneren Aufrecht stehen sind widerstandsfähig, da sie in sich selbst Sicherheit finden und sie nicht im Außen suchen müssen. So sind sie offen für Veränderung als Grundlage allen Lebens und machen sich nicht abhängig von Routinen oder Annahmen. Sie behalten hierbei die übergeordnete Vision im Blick und bleiben hierdurch auch in turbulenten Zeiten handlungsfähig. Sie wissen um die Zirkularität, die Wechselbezüge und Komplexität der Welt. Auch haben sie ein Verständnis für die Logiken von Systemen und können immer wieder aufs Neue unvoreingenommen und interessiert in eine Begegnung gehen, die Austausch ermöglicht und gegenseitiges Lernen (vgl. Arnold 2021, 21f). Daher gerät zunehmend die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit der beteiligten Menschen einer Organisation für deren langfristiges Bestehen und ihre organisationale Resilienz in den zentralen Fokus. So ist nach Arnold das Scheitern ehemals bedeutender Unternehmen zentral auf fehlerhaften Umgang mit ihrer Wahrnehmung, ihren Bewertungen und Mentalen Modellen zurückzuführen (vgl. ebd. 25).

Nach Arnold gibt es keine allgemein gültige Definition des Erwachsenen im Sinne eines erreichten inneren Entwicklungsstandes. Dennoch setzt der zwischenmenschliche

Umgang mit Menschen ab einem bestimmten Alter gewisse Reifungsgrade voraus. Somit stellen Menschen meist nach Außen etwas dar, das ihrem

inneren Empfinden häufig nicht entspricht. Daher wird das Erwachsensein auch als ein Prozess des „Überwachsens“ verstanden, wie in Abbildung 41

dargestellt. Hierbei werden die Prägungen und Erfahrungen der frühesten Lebensjahre im Verlauf eines Lebens innerlich erhalten und lediglich überwachsen im Verlauf des Lebens. So bleiben erlernte Muster und Prägungen als tiefe innere Orientierung zumeist bestehen und prägen

die individuelle Wahrnehmung, Verhaltens- und Erwartungsmuster. Ein Erwachsener als Mensch, der in seiner Biografie schon fortgeschritten ist, dennoch viele kindlich-jugendliche Anteile in sich trägt und die Welt

zumeist so sieht, wie er sie zu sehen und zu ertragen gelernt hat (vgl. Arnold 2013, 22f). Auch Führungsverhalten und Reaktionen auf diese werden häufig vor dem Hintergrund dieser Muster verarbeitet und führen oft zu unbewussten kindlichen Reaktionen und Lösungsversuchen in unpassenden Bereichen (vgl. Arnold 2020, 357).

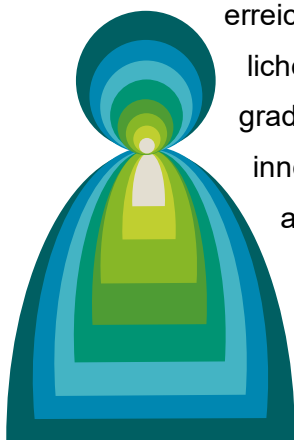


Abbildung 41: Er-
wachsen - oder
Überwachsen
Quelle: eigene
Darstellung

„Das Denken selbst muss disruptiv werden, um sich mit disruptiven Veränderungen überhaupt angemessen auseinandersetzen zu können und nicht im Neuen stets das Alte

zu sehen bzw. die Zukunft mit den Mitteln der Vergangenheit erschließen zu wollen (und dadurch zu verpassen)“ (ebd.).

Um diesem Dilemma anhaltender früher Muster zu begegnen, empfiehlt Maslow die Individuation, als Prozess kontinuierlicher innerer Reifung und Entfaltung entlang des eigenen Weges. Fehlt diese Entwicklung, ist die Stabilität der Psyche gefährdet. Menschen die sich verwirklichen können, zeichnen sich durch innere Stärke und freudiges Experimentieren



Abbildung 42: Paradoxie als Grundlage des Menschseins
Quelle: Hänsel und Kaz 2016, 293; siehe Anhang 47

aus. Sie vereinen oft kindliche und reife Merkmale in sich. Diese Paradoxie erfordert eine annehmende „Sowohl-als-Auch“-Haltung, wie in Abbildung 42 dargestellt (vgl.

Maslow 1985, 196 in Hänsel und Kaz 2016, 292). Auch Senge fordert ein ganzheitlicheres Menschenbild und beschreibt die Bisymmetrie als grundlegendes, viables Evolutionsprinzip, etwa in Form von Augen- und Armpaaren, deren Kombination signifikante Vorteile bringt. So empfiehlt Senge Vernunft und Intuition in diesem Sinne als gleichwertige Partner zu betrachten, was etwa durch das Systemdenkens möglich ist (vgl. Senge 2017, 186).

Ein zentrales Merkmal des Systemdenkens ist die Berücksichtigung der eigenen Einbindung in den Erklärungsprozess des Ganzen, ein Prinzip, das als Reflexivität bezeichnet wird (vgl. Königswieser und Hillebrand 2023, 21). Arnold erweitert diese mit der erforderlichen Flexibilität - im Sinne der Titelgeschichte des Ballonmanns – im Kunstwort der Reflexibilität, die sich im reflexiblen Menschen zeigt (vgl. Arnold 2022b, 35). Diesem gelingt es, sich seiner Prägungen und Überwachungen, wie in Abbildung 41 dargestellt, sukzessive bewusst zu werden, sowie sich darin zu üben seine eigenen Wahrnehmungen und Gewissheiten in Bezug auf diese zu prüfen (vgl. Arnold 2017, 14ff). „Er weiß, dass er seine Welt bloß verändern kann, wenn es ihm gelingt, sich selbst zu verändern“ (ebd.).

Nach Senge stellt diese umfassende emotionale Persönlichkeitsentwicklung den bedeutendsten Einflussfaktor dar, um das volle Potential der individuellen Leistungsfähigkeit zu erschließen. So fördert etwa ein hohes Maß an Personal Mastery das Engagement, die Eigeninitiative, sowie eine erhöhte Lernfähigkeit. Organisationen erkennen zunehmend, dass die Förderung der Beschäftigten und Engagierten somit einen zentralen Einfluss auf ihre eigene Resilienz hat (vgl. Senge 2017, 158). Das Lernen eines Einzelnen bedeutet hierbei Kompetenzen zu erwerben, die ermöglichen die eigenen Visionen zu verwirklichen, im Sinne der Individuation. Zeigen die Ziele einer Organisation und die Ziele eines Menschen wesentliche Überschneidungen auf, sind hier starke Synergien möglich (vgl. ebd. 153ff).

Arnold schlägt für individuelles Lernen zehn Schritte vor, die auf den Ebenen der kognitiven und emotionalen Entwicklung parallel verlaufen, wie in Abbildung 43 als zwei Seiten einer

Leiter visualisiert. Jeder kognitive Schritt ist dabei mit einer emotionalen Bewegung verbunden, die den Aufbau tiefgreifender Autonomie ermöglicht (vgl. Arnold 2022a, 92). Diese lässt



Abbildung 43: Leiter zur Reflexivität

Quelle: eigene Darstellung nach Arnold 2022a, 92; siehe Anhang 48

sich nicht abgeschwächt entwickeln, sondern ihre Förderung stärkt Menschen als selbstbestimmte Individuen mit dauerhaft sich weiterentwickelnden Potenzialen (vgl. Arnold 2015, 66).

Wie die Veränderung einer Organisation zu Resilienzförderung mit einer systemischen Herangehensweise gestaltet werden kann, wird im Folgenden zusammengestellt.

4.2. Systemische Veränderung

„Veränderungen von Organisationen brauchen geeignete Kommunikationsgefäße, in denen die Prozesse der Selbstorganisation von neuen Ordnungen erfolgen kann.“ (Seliger 2011, 34)

In der systemischen Perspektive sind Organisationen und ihre Abläufe mehr oder weniger festgeschriebene Kommunikationsprozesse, die aus kollektiven Konstruktionen entstehen. Diese manifestieren sich in formellen und informellen Regeln sowie Rollen und deren Handlungsspielräumen. Diese werden von Individuen entsprechend ihrer inneren Modelle, Weltbilder und Erwartungen ausgefüllt. Eine Veränderung der organisationalen Kommunikation bewirkt eine Veränderung der gesamten Organisation. Diese kollektiven Konstruktionen entstehen selbstorganisiert und entwickeln sich emergent weiter, ohne dass lineare Steuerung möglich ist. Wandel in Organisationen ist somit stets das Ergebnis erneuter Selbstorganisation, die passende Räume zur gemeinsamen Gestaltung frischer kollektiver Realitäten benötigt (vgl. Seliger 2011, 30ff).

Veränderung entsteht hierbei, wenn ein ausreichendes Potential an Veränderungsenergie etwa durch Schmerz oder Druck freigesetzt wird. Dies passiert im Sinne der Organisationspsychologie nach der „Energie-Formel“: $C = (abd) > x$. Die angestrebte Veränderungsenergie „C“ entsteht aus dem empfundenen Leidensdruck „a“, der Anziehungskraft des erhofften Zielzustands „b“ und den ersten unternommenen Schritten „c“. Diese müssen gemeinsam schwerer wiegen, als die empfundenen Kosten „x“ des nötigen Veränderungsschrittes (vgl. Beckhard 1998 in Tippelt et al. 2008, 34).

Wandel kann hierbei auf den Ebenen von Personen, etwa über den Austausch oder Weiterbildung Einzelner, anhand von Strukturen, etwa Richtlinien oder Programme, sowie via der Organisationskultur, etwa über Räume zur Schaffung neuer Wirklichkeiten und Geschichten erfolgen (vgl. Schweitzer und Schlippe 2016, 141). Letztere ist am schwersten zu gestalten. Je nach Art des kulturellen Typs, unterscheidet sich die Beeinflussbarkeit

und die Veränderungsgeschwindigkeit stark, abhängig von deren jeweiliger Kopplung an die Gefühle Beteiligter, sowie der Zielorientierung, wie in Abbildung 44 gezeigt. Nach Si-



Abbildung 44: Geschwindigkeit eines Kulturwandels
Quelle: eigene Darstellung nach Simon 2007, 100; siehe Anhang 49

mon werden „technische, informelle und grammatische Regeln“ der Kultur unterscheiden. Technische Regeln betreffen formale Strukturen, sind zielorientiert und wenig

emotional gebunden, weshalb sie sich am schnellsten verändern lassen. Informelle Strukturen ergänzen diese. Grammatische Regeln bestimmen das erwartete Verhalten durch Regeln und Verboten. Sie entscheiden wesentlich über die Zugehörigkeit zur Organisation. Werden diese gezielt missachtet, wird ausgeschlossen oder strebt dies an. (ebd. 99). Grammatische Regeln bilden somit die Grenze zwischen Innen- und Außenwelt (vgl. ebd.) (vgl. Simon 2007, 97ff) und drücken somit möglicherweise Denkblockaden, oder sogar -verbote einer Organisation aus. Lernende Organisationen nutzen hingegen andere Perspektiven als Impulse zum Lernen und zur Reflexion ihrer Grundannahmen.

Für die Organisationsentwicklung ist besonders relevant, dass die Teilhabe eines Menschen an bestimmten Systemen und deren Kultur an der Einhaltung dieser grammatischen Vorgaben bemisst, die stets eine konservative Kraft haben und auch der Erhaltung bestehender Machtverhältnisse dienen (Simon 2007, 101; Senge 2017, 109). Dies könnte insbesondere im meist emotionaler aufgeladenen Feld der Non-Profit Organisationen bedeutsam sein. Denn nach Simon ist die Zugehörigkeit zu einem System ein entscheidender Faktor der persönlichen Identität. „Individuelle Identitäten ändern sich nur langsam, daher binden sich Menschen emotional an für sie identitätsstiftende Organisationen. Ihre Versuche, deren kulturelle Regeln zu bewahren, sind für die Mitglieder ein Weg, die eigene Identität zu bewahren“ (ebd.). Veränderungsbestrebungen in der Organisationskultur werden daher häufig als Angriff auf die eigene Identität wahrgenommen und führen zu ablehnendem oder impulsivem Verhalten. Deshalb sollten Organisationskultur und ihre identitätsstiftenden Elemente trotz fehlender greifbarer Ziele bei allen Interventionen als essenzielle Grundlagen berücksichtigt werden (vgl. ebd. 97ff). Widerstand kann zudem als ein Zeichen für Interaktion und innere Beschäftigung mit dem Veränderungsimpuls verstanden werden oder unbedachte negative Folgen von Veränderungen signalisieren. So kann Widerstand sogar als eine stärkende Kraft der Veränderung betrachtet werden (vgl. Wheeler 1993, 90, 122), wenn es gelingt deren Ursachen zu erkennen (vgl. Senge 2017, 109).

Eine grundlegend systemische Methode zur Förderung von Veränderung in Organisationen ist die Aktionsforschung nach Lewin. Dieser empfiehlt auf Basis fundierter Theorien und Hypothesen passende Interventionen zu entwickeln, durchzuführen und anschließend den Prozess intensiv zu reflektieren. Dieser Zyklus wiederholt sich spiralförmig mit

dem Ziel, Wissen und Veränderung konstant zu generieren. Lewin prägte zudem die „Hockeyschlägerkurve“ organisationalen Wandels, mit den Phasen „Unfreezing“, „Changing“ und „Freezing“. Dabei lösen Organisationen zunächst bestehende Strukturen und schaffen Kapazitäten, um Veränderungen umzusetzen, die anschließend stabilisiert und verankert werden. Insbesondere die intensive Auswertungsphase zum Ende des Zyklus hebt die Aktionsforschung von anderen Ansätzen ab, da diese Feedbackschleifen passgenaue, zeitnahe Anpassungen ermöglichen (vgl. Wimmer 2012, 246ff).



Abbildung 45: Systemische Schleife in Spiralfortsetzung
Quelle: eigene Darstellung nach Königswieser und Hillebrand 2023, 43; siehe Anhang 50

Dieser Prozess wird auch als systemische Schleife bezeichnet. Auch ein Lernprozess kann entlang derer vier Schritten verlaufen. Zunächst erfolgt die Sammlung von Wissen, darauf aufbauend werden Thesen entwickelt. Im dritten Schritt werden Interventionen und Aktionen geplant, die im vierten Schritt umgesetzt werden. Anschließend werden erneut Daten erhoben, um Wirkung und Viabilität der Maßnahmen zu evaluieren. Der spiralförmige Prozess wiederholt sich konstant entlang der vier Phasen, wie in Abbildung 45 dargestellt. Innerhalb jedes Schrittes finden ebenfalls systemische Schleifen statt, in denen die vier Phasen durchlaufen werden. So beinhaltet der erste Schritt der Informationsgewinnung selbst wiederum die Unterschritte Wissenssammlung, Thesenbildung, Aktionsplanung und Handlungsausführung (vgl. Königswieser und Hillebrand 2023, 43ff).

Arnold orientiert sich ebenfalls an den Phasen der Organisationsentwicklung nach Lewin, legt jedoch den Fokus auf Führungskräfte. Für ihn ist das Lernen einer Organisation an einzelne Personen gebunden, die individuelle Lernprozesse interpretieren und auf strukturelle Konzepte übertragen. Führungskräfte tragen die zentrale Verantwortung, Bedingungen zu schaffen, die Veränderung ermöglichen. Insbesondere müssen sie Räume schaffen und schützen, in denen Selbstorganisation stattfinden kann, ohne dass traditionelle Konzepte den Prozess frühzeitig hemmen (vgl. Arnold 2018a, 30ff). Auch Senge sieht Führungspersonen als Schlüsselfiguren, die jedoch hauptsächlich die Rolle von Dienstleistenden, Lehrenden und Gestaltenden innehaben (vgl. Senge 2017, 371).

Die Aktionsforschung wird auch kritisch gesehen, da sie den Schwerpunkt auf Probleme und deren Lösung legt. Stattdessen empfehlen Schiersmann und Thiel, sich auf erwünschte Lösungen zu fokussieren (vgl. Schiersmann und Thiel 2018, 118). Dieses Anliegen greift Scharmer in seinem U-Prozess auf, der das Erspüren einer sich entfaltenden Zukunft beschreibt. Dabei integriert er zahlreiche Konzepte, darunter die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation nach Senge. Die U-förmige Lernkurve eröffnet zunächst einen Raum, in dem Beteiligte gemeinsam Themen entwickeln und Fragen, Impulse und Intentionen entstehen können. Im zweiten Schritt folgt ein kollektives

Hineinspüren, das emotionalen Prozessen Raum gibt. Darauf folgt die Bildung eines gemeinsamen Willens, der aus Stille und geteiltem Wissen erwächst. Im vierten Schritt werden neue Elemente verfeinert und in einem geschützten Rahmen erprobt. Abschließend werden diese Erfahrungen sukzessive ausgeweitet und im sich entwickelnden gemeinsamen Ganzen breit implementiert (vgl. Scharmer 2009, 46f).

Seliger beschreibt die Veränderung erster Ordnung als kontinuierliche Veränderung, die in Organisationen alltäglich Abläufen unreflektiert geschieht. Veränderung zweiter Ordnung bezeichnet eine tiefgreifende Transformation einer Organisation, welche die Muster ihres Lernens und ihrer Veränderung wandelt. Eine Plattform für dieses Lernen bieten Organisationskonferenzen, in denen etwa neue Kommunikationsweisen und Partizipation in geschütztem Rahmen erprobt werden können (vgl. Seliger 2011, 35f).

Organisationsentwicklung wird auch als ChangeManagement bezeichnet. Clement rät davon ab, Veränderungsprozesse als Managementprozess zu verstehen, da diese eine zielgerichtete Steuerung und Kontrolle versprechen, die in komplexen Systemen grundsätzlich nicht möglich sind. Auch Sprache sollte bewusst genutzt werden, da diese selbsterfüllende Prophezeiungen nähren kann (vgl. Clement 2018, 26f). Clement differenziert zwischen organisationalen Wandel und dem Wandel von Denkmodellen („Mindset-Change“): Ersterer beschreibt den Umbau von Strukturen und Abläufen, der Beteiligte befähigt, konstruktiv mit Veränderungen umzugehen. Der Wandel von Denkmodellen beschreibt Veränderungen der Organisationskultur, die durch verändertes Verhalten entstehen (vgl. ebd. 30f).



Abbildung 46: Kurve der Veränderung
Quelle: eigene Darstellung nach Kübler-Ross in Clement 2018, 52; siehe Anhang 51

Nach Clement entwickeln sich Emotionen im Verlauf eines Veränderungsprozesses entlang der sogenannten Change-Kurve, wie in Abbildung 46 illustriert. Diese

wurde ursprünglich zur Verarbeitung tiefgreifender Lebensereignisse entwickelt und auf organisationalen Wandel übertragen. Nach einem als krisenhaft bewerteten Ereignisses sinkt zunächst die Energie, gefolgt von einer Phase der Leugnung, in der Betroffene kurzfristig das Gefühl von Kontrolle zurückgewinnen. Dieses Hoch wird abgelöst von kognitiver Erkenntnis und intensiven Gefühlen wie Ärger. Nach dem Durchleben eines Tiefpunkts und Resignation, folgt eine emotionale Akzeptanz des Erlebten. An diesem Wendepunkt richtet sich der Blick von den Problemen hin zu Lösungswegen und einer möglichen Zukunft. Darauf folgen Selbstversuche der Veränderung, Sinngebung des Erlebten und schließlich die erfolgreiche Integration des Wandels in bestehende Organisationsprozesse. Beteiligte befinden sich oft an unterschiedlichen Punkten dieser Kurve, was zu Spannungen, Widerständen und Missverständnissen führen kann. Insbesondere Führungskräfte haben häufig einen Wissens- und somit oft einen emotionalen Bewältigungsvorsprung, gegenüber anderen

Mitarbeitenden. Hier empfiehlt sich eine sehr bewusste Vorgehensweise (vgl. ebd. 52). „In dem Moment, in dem die Energie nicht mehr durch das Alte gebunden ist, wird eine enorme Kraft frei, um sich auf die »Reise« in veränderte Umwelten zu machen“ (ebd. 87).

Im Folgenden werden die Grundlagen systemischer Implementierung von Veränderungsprozessen untersucht, sowie deren Dynamiken, Herausforderungen und Grenzen.

4.3. Systemische Implementierung

“Not everything that is faced can be changed, but nothing can be changed until it is faced.” (Chary und Breen 2021, 10)

Führungskräfte, sowie deren innerlicher Entwicklungsstand und Mentale Modelle sind der limitierende Faktor einer Organisation (vgl. Laloux 2024, 64; Königswieser und Hillebrand 2023, 78; Boysen 2021, 33). So schränken sogar Führungskräfte, die Veränderungen bewirken möchten ihre Handlungsspielräume häufig unbewusst ein. Dies resultiert aus unzureichender Tiefe der Reflexion zugrundeliegender Motive der Führungskraft, als auch des zentralen Antriebs der Organisation (vgl. Senge 2017, 353; Boysen 2021, 33). Daher ist nach Senge die persönliche Entwicklung der Führungskräfte zentral für den Erfolg von Implementierungen. Diese haben hierbei die Rolle Wandel in einer Organisation zu ermöglichen, indem sie diesen verantworten, vorleben und Hürden beseitigen (vgl. Senge 2017, 370; Arnold 2021). Hierbei ist die Akzeptanz, der Unkontrollierbarkeit von Organisationen ein zentraler Faktor einer gelingenden systemischen Implementierung. So ist es möglich unvoreingenommen und kontextsensibel Dynamiken der Systeme und ihrer Umwelten zu begegnen (vgl. Clement 2018, 26f). Denn in einer Organisation sind alle Beteiligten relevante Einflussfaktoren und mitverantwortlich für Veränderung, losgelöst von ihrer Rolle oder Aufgabe in einer Organisation (vgl. Scharmer 2009, 47; Senge 2017, 98).

Grundlegend für kollektive Verantwortungsübernahme sind systemisches Denken und zugehörige Feedbackschleifen, die etwa kompensatorische Rückkopplungseffekte frühzeitig identifizieren und bewusst adressieren. So zeigt sich nach Interventionen meist zunächst eine Besserung, die langfristig jedoch unerwartete Nebenwirkungen verursachen kann. Senge illustriert dies etwa am Beispiel von Wohnraumprojekten für Benachteiligte an, bei denen kurzfristige Erfolge durch Zuzug infolge attraktiver Förderprogramms langfristig die Lage verschärfen (vgl. Senge 2017, 74ff). Das Festhalten an vertrauten Lösungen trotz anhaltender oder sich verschlimmernder Probleme ist ein Zeichen unsystemischen Denkens. Nachhaltige Ansätze fördern die Systemkompetenz, um Herausforderungen eigenständig zu bewältigen. Hebelwirkungen dienen als gezielte Impulse, mit minimalem Aufwand weitreichende Verbesserungen zu erzielen. Daher empfiehlt eine systemische Perspektive die

größtmögliche Hebelwirkung zu identifizieren und den Fokus auf Veränderungsprozesse sowie deren zirkuläre Wechselbeziehungen, statt auf kurzfristige Momentaufnahmen zu legen (vgl. ebd. 77-94). Eine Einflussmatrix und deren grafische Auswertung ermöglichen ein schnelles Erkennen starker Ansatzpunkte. Boyson nennt als zentralen, nachhaltigen Veränderungshebel sowie Kernaufgabe modernen Managements die Förderung des Austauschs Beteiligter um im Diskurs kollektive Lösungen zu entwickeln (vgl. Boysen 2021, 10). Systemdynamiken lassen etwa mit System-Dynamics-Software modellieren (vgl. ebd. 62).

Jeder Impuls wirkt jeweils als Ursache und Wirkung, die häufig verzögert auftritt. Die dahinterliegende Absicht formt Strukturen, die Handlungen auslösen und Verstärkungs- sowie Kompensationsschleifen oder deren Gleichgewichtszustand (Wachstumsgrenze) erzeugen. Systeme streben stets einen homöostatischen Zustand an, in dem sie sich selbst regulieren und förderliche Bedingungen schaffen. Veränderung sollte daher durch bedachte, wohldosierte Impulse sowie Identifikation und Auflösung hemmender Gleichgewichtsprozesse gefördert werden, während aggressives Vorgehen meist Instabilität verursacht und Wandel hemmt (vgl. Senge 2017, 94–112; Boysen 2021, 29). Für nachhaltige Veränderungs- und Lernprozesse ist die Integration entscheidend: Erfolge und Misserfolge werden reflektiert und für zukünftige Prozesse nutzbar gemacht. Wird diese Phase vernachlässigt, scheitern Veränderungsprozesse häufig, trotz anfänglicher Erfolge, da fehlende Reflexion und Verarbeitungszeit zu Ermüdung der Beteiligten führt (vgl. Weißner 2024, 81; Wippermann 2016, 88; van Bronswijk et al. 2024, 182ff).

Um Nachhaltigkeit der Resilienzförderung zu ermöglichen ist eine Institutionalisierung erforderlich, die nach motivierten Anfängen, etwa auf Organisationskonferenzen (Seliger 2011, 29) die Option bietet, Resilienz konstant und zyklisch zu betrachten und Kompetenzen weiterzuentwickeln. Hierdurch entstehen Strukturen, die einen Aufmerksamkeitsfokus der Führung erfordern und hierdurch Wahrnehmungs- und Lernräume schafft (Senge 2017, 205). Der Gesundheitszirkel oder Fokusgruppen gehören hierbei zu partizipativen Methoden der Aktionsforschung, die durch Institutionalisierung (vgl. Starystach et al. 2020, 1) ermöglichen „die Arbeitswirklichkeit gemeinsam mit Beschäftigten in einem geschützten Raum diskursiv zu analysieren und [...] strukturell zu verändern“ (ebd.). Anhand der Wissensspirale (vgl. Anhang 45) wird implizites Wissen generiert und kann als explizites Wissen anschlussfähig ein Lernen der Organisation durch gemeinsame Erneuerungen von Realitätskonstruktionen und daraus folgenden strukturellen Anpassungen ermöglichen (vgl. Starystach et al. 2020, 2; Seliger 2011, 32ff; Nonaka und Takeuchi 1997, 85ff).



Abbildung 47: Verlauf von Krisen und Ansatzpunkte
Quelle: eigene Darstellung nach Boysen 2021, 32; siehe Anhang 52

Fehlentwicklungen sollten direkt an ihrem Entstehungsort behoben werden, da Einzelmaßnahmen nur kurzfristig Entlastung schaffen, den Gesamtverlauf jedoch nicht verändern. Zu Beginn eines solchen Krisenverlaufs (vgl. Abbildung 47) steht häufig eine mangelhafte Managementstruktur, aus der unbehandelt eine Leitungs-Krise entstehen kann. Diese führt zu unzureichenden Systemressourcen, was wiederum eine Krise der Strategie und Struktur nach sich zieht. In der Folge etablieren sich unzureichende Leistungen, die sich zunächst in einer Ergebniskrise zeigen und sich in einer Liquiditätskrise manifestieren. Werden die Ziele weiterhin nicht erreicht, droht die Insolvenz. Je später Interventionen erfolgen, desto geringer ist die Chance, die Krise zu bestehen (vgl. Boysen 2021, 32).

Um Veränderung nachhaltig zu verankern, rät Senge die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation zeitgleich zu fördern, da sie sich gegenseitig bedingen. Gehen Führungskräfte durch eigenes Vorbild voran, können Menschen für einen gemeinsamen Weg begeistert werden und Zuversicht in die Chancen einer Transformation erleben (vgl. Senge 2017, 191f).

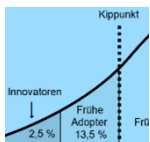


Abbildung 48: Verbreitung von Neuerungen in Organisationen
Quelle: Wolf 2022, 157 nach Rogers 2003, 281; Miedlich und Ben Larbi 2022, 30; siehe Anhang 53

Miedlich und Ben Larbi benennen für eine zukunfts-fähige und somit resiliente Aufstellung einer Organisation drei Kernfaktoren: den Start mit einer Gruppe

Interessierter, mindestens zwei Jahre tägliche Disziplin sowie das bewusste Verlernen hinderlicher Muster und Verabschieden überschüssiger Programme (Exnovation). Der Wandel zur lernenden Organisation kann nach dem Innovationsverbreitungsmodell erfolgen, wie in Anhang 48 illustriert. Hierbei werden zunächst innovative Kleinprojekte mit freiwilligen Interessierten initiiert, die meist rasch „frühe Adopter“ begeistern. Erreicht die freiwillige Beteiligung 16 Prozent, wird ein Kipp-Punkt überschritten, ab dem sich die Neuerung meist eigenständig verbreitet. Menschen, mit Widerstand werden zunächst nicht involviert und folgen freiwillig, sobald 80 Prozent der Organisation die Innovationen übernommen haben. Pflichtmaßnahmen sollten erst eingeführt werden, sobald die Mehrheit freiwillig teilnimmt. So verbreitet sich eine Innovation wie die Resilienzförderung wellenförmig in einer Organisation, was deren Stabilität im Wandel fördert (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 30). Widerstände sind zudem als relevante Veränderungskraft zu betrachten (vgl. Senge 2017, 109, 160ff).

Veränderung erfordert kontinuierliche Disziplin, die auch nach anfänglicher Begeisterung und dem meist folgenden Alltag Neuerungen konstant implementiert. Entscheidungen sollten hierbei stets Lernen ermöglichen, um neue Muster und Strukturen des Lernens tief in allen Ebenen einer Organisation zu verankern. Insbesondere Rückschläge und verminderte Leistungsfähigkeit aufgrund der Umbauprozesse, gilt es zu überbrücken, da diese häufig zu einem Abbruch angestrebter Veränderungen führen und doch Teil eines

Veränderungsprozesses sind. Damit Veränderungen in Organisationen wirksam werden können, ist es bei einer Einführung von Neuerungen wichtig, dass ähnlich umfangreiche Programme und Prozesse beendet werden (Exnovation), um die erforderlichen Kapazitäten bereit zu stellen. So scheitern relevante Veränderungen oft an fehlenden Ressourcen einer Organisation, da Beteiligte meist bereits mit aktuellem überlastet sind und eine Aufgabenverteilung keine Entlastung bringt. Auch müssen hinderliche Praktiken bewusst Verlernt werden um kontinuierliches Lernen in der Organisation zu ermöglichen (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 29–35). So etwa das „Konsens-Sabotage-Ritual“ (Heinze 2024, 73ff), das durch den von öffentlichen Behörden eingeforderten, meist basisdemokratischen Aufbau, sowie ehrenamtliche Gremien denen von hauptamtlichen Professionellen zugearbeitet wird, in Non-Profit Organisationen besonders gravierend wirken kann. So etwa in Form einer Entscheidungsblockade, die Neuerungen und Resilienz hemmt. Demnach führt ein Streben nach vollständigem Konsens häufig zu Entscheidungsvermeidung und Passivität:

„Es ist ein Kennzeichen organisatorischer Dysfunktionalität, dass inkompetente Menschen die Vorschläge der per Definition, da vom System beauftragten, kompetenteren Menschen, sehr leicht torpedieren können. Das Ergebnis ist Entscheidungsstarre und das Gegenteil von Agilität: eine schwerfällige Organisation, die sich ständig selbst daran hindert, sich zu entwickeln, Neues zu probieren oder notwendige Projekte umzusetzen. Die Organisation sabotiert sich selbst“ (ebd. 74).

4.4. Zwischenfazit

Systemische Organisationsentwicklung zur Resilienzförderung adressiert die vielschichtige Komplexität sozialer und psychischer Systeme und unterstützt so die Entwicklung ihrer Widerstandsfähigkeit. Im Zentrum steht die Förderung einer systemischen Haltung, die sowohl auf individueller Ebene als auch in der Organisationskultur verankert ist und die fünf Disziplinen der lernenden Organisation integriert. Die Haltung ermöglicht, sich selbst und eigenes Lernverhalten zu reflektieren. So können Wahrnehmung, Lernen und Handeln sich verändern, sodass sich Realität auf unerwartete Weise entfalten kann (vgl. Arnold 2020, 358).

Der Prozess schafft Freiräume für mutiges, kreatives Denken, indem er bewusste Reflexion eigener Positionen und die Akzeptanz von Widersprüchen fördert. Ambiguitätstoleranz wird so zum zentralen Resilienzfaktor (vgl. Richter und Groth 2025). Zudem aktiviert systemische Resilienzförderung vorhandene Potenziale und überwindet Denkblockaden, stärkt Selbstorganisation sowie die natürliche Fähigkeit von Systemen zur Selbstregulation und konstanten Anpassung. So wird gesunde Selbstfürsorge möglich, (vgl. Senge 2017) die Individuen und Organisationen befähigt, resilient und handlungsfähig zu bleiben.

Organisationale Veränderung ist ein langfristiger Prozess, der aus einer Veränderung der Kommunikation erwächst, die veränderte Strukturen und Kultur zur Folge haben kann (vgl. Seliger 2011, 30ff; Simon 2007, 97ff). Dies braucht sichere Räume in einem institutionalisierten Rahmen, um organisationale Wahrnehmung zu ermöglichen (vgl. Seliger 2011, 35f; Starystach et al. 2020, 1f). Veränderung benötigt einen ausreichend hohen Leidensdruck, in Verbindung mit einer attraktiven Alternative und ersten durchgeführten Schritten, die die empfundenen Kosten einer Veränderung übersteigen (vgl. Beckhard 1998 in Tippelt et al. 2008, 34). Hierbei spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle, etwa indem sie Räume für Selbstorganisation schaffen und die emotionalen Phasen der Veränderung bewusst gestalten (vgl. Arnold 2018a, 30ff; Senge 2017, 191f; Clement 2018, 52).

In der Implementierung begrenzen selbst wandlungsbereite Führungskräfte und deren mentale Modelle häufig unbewusst mögliche Veränderung (vgl. Laloux 2024, 64; Boysen 2021, 33). Daher ist deren persönliche Entwicklung zentral für erfolgreiche Implementierung (vgl. Senge 2017, 353f). Systemisches Denken und Feedbackschleifen ermöglichen umsichtige Interventionen, Monitoring von Nebenwirkungen und das Finden größtmöglicher Hebelwirkungen (vgl. Senge 2017, 74ff; Boysen 2021, 10, 29). Wandel kann gelingen, durch kontinuierliche wohldosierte Impulse, eine Auflösung hemmender Gleichgewichte und die Integration umfassender Reflexionen in Lernprozessen (vgl. Senge 2017, 74ff; Boysen 2021, 10, 29). Institutionalisierte Strukturen und partizipative Methoden schaffen kontinuierliche Lern- und Wahrnehmungsräume der Resilienzförderung (vgl. Starystach et al. 2020, 1f). Diese erfordert dauerhafte Disziplin, bewusste Exnovation, umsichtige Innovationseinführung und die Einbindung von Widerständen als konstruktive Veränderungskraft (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 29–35; Senge 2017, 109, 160ff).

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel zusammengetragen in Form von Handlungsempfehlungen der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen, sowie bei deren Beteiligten. Abschließend werden Möglichkeiten und Grenzen der Resilienzförderung, sowie deren Implementierung dargestellt.

5. Handlungsempfehlung Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen

„Kläre dein eigentliches Selbst, durchspüre dein historisches Selbst und integriere beide zu einem möglichen Selbst!“ (Arnold 2019, 18)

Eine zentrale Erkenntnis der vorangegangenen Kapitel ist, dass Organisationen ähnlich den Menschen „überwachsen“ statt erwachsen oder sich entwickeln. Wie ein Mensch, der geprägt ist von seinen Entwicklungen und früheren Erfahrungen (vgl. Arnold 2013, 23f), entsteht eine Organisation mit einer Absicht und entwickelt sich entsprechend den zeitgenössischen Vorstellungen (vgl. Abbildung 49; Abbildung 50). Erweiterungen wie neue Abteilungen oder Methoden orientieren sich meist an ursprünglichen Grundannahmen und Mustern, ohne Erkenntniswege zu reflektieren. Organisationale Entwicklungsphasen werden unbewusst durchlaufen. Somit werden Managementfehler oft nur oberflächlich überdeckt und lösen kaskadenartig weitere Probleme und Krisen aus (vgl. Boysen 2021, 32; Abbildung 42; Glasl und Lievegoed 2021, 54ff).

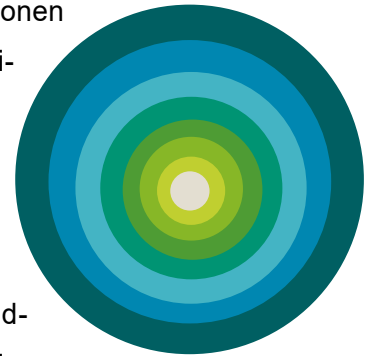


Abbildung 49: Die überwachsene Organisation
Quelle: eigene Darstellung

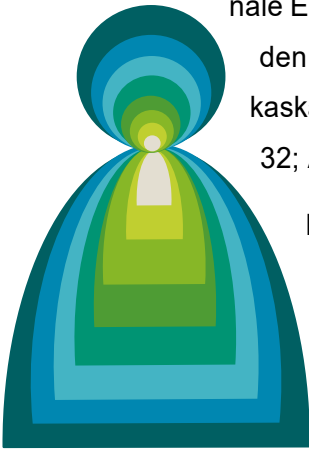


Abbildung 50: Der überwachsene Mensch
Quelle: eigene Darstellung

Das „Überwachsensein“ bewirkt, dass Organisationen unreflektiert auf aktuelle Anforderungen reagieren, indem sie alte Gewissheiten bestätigen und somit selbsterfüllende Prophezeiungen begünstigen. Reaktionen erfolgen unreflektiert auf Grundlage veralteten Wissens, was resilientes Handeln hemmt. Das Prinzip ähnelt dem Wachstum eines Baumstammes: Nur die äußere Schicht ist aktiv handlungs- und abwehrfähig, ähnlich einem System, das in der Gegenwart handelt. Die inneren Schichten lagern Nährstoffe und bieten Stabilität, entsprechend der Vergangenheit einer Organisation. Ist das Innere jedoch beschädigt, etwa durch einen Pilz, zerfällt der Baum von innen, obwohl die äußere Schicht vital erscheint (vgl. Schwedt 2021, 22ff; vgl. Moreno 1963, 122 in Hutter 2024, 286).

In diesem Sinne wird eine Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen gesucht, die sowohl die Individuation und Reflexibilität ihrer Beteiligten im Sinne einer gemeinsamen Vision fördert als auch die Selbstentfaltung der Organisation unterstützt. Das einleitende Zitat von Arnold gilt somit auch für Organisationen, die anhaltende Resilienz anstreben. Eine suchende, hinterfragende systemische Haltung fördert das Erkennen von Wahrnehmungs-, Deutungs- und Lernmustern. Sie bestimmt als Kern allen organisationalen

Wandels was von einer Organisation und deren Beteiligten gesehen oder auch übersehen wird (vgl. Arnold 2021, 14; Arnold 2013, 23f; Senge 2017). Eine tiefgreifende Reflexion ermöglicht eine Harmonisierung und Neugestaltung der Muster des Lernens einer Organisation, was zu einer Veränderung zweiter Ordnung bei der Organisation und ihren Beteiligten führen kann (vgl. Seliger 2011, 33ff) im Sinne eines gemeinsamen „Erwachsens“. Im Bild des Baumes kann eine Organisation oder ein Individuum förderliche Anteile der Vergangenheit als Nährstoff und innere Stärke nutzen, hinderliche durch Harz unschädlich machen und das Wachstum in gefährdeten Bereichen für mehr Stabilität stärken.

Zentrales Element systemischer Resilienzförderung ist die Stärkung der Reflexionsfähigkeit, um altes Erleben von neuem Geschehen zu trennen und so Raum für neue Wahrnehmungen zu schaffen. Alte Lösungen sind meist unpassend für neuen Anforderungen (vgl. Arnold 2013, 23; Arnold 2021, 24ff). Dafür ist eine gelungene Integration des Förderlichen und eine Exnovation, also das Verlernen des Hinderlichen nötig, um über das Bekannte hinaus wahrnehmen zu können (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 29–35). Dies ermöglicht disruptives Denken, insbesondere dann, wenn Verstand und Intuition erneut verknüpft werden und so Erfahrungshorizonte erweitern, auch durch das Zulassen unangenehmer Gefühle, wie Schmerz, Wut oder Trauer, die Veränderung anstoßen können (vgl. Beckhard 1998 in Tippelt et al. 2008, 34; Senge 2017, 186). Lernen als wirkungsvollste Basis allen Wandels wurde in allen Kapiteln ersichtlich.

Weiterhin wichtig sind Kenntnis und Wertschätzung der Stärken psychischer und sozialer Systeme sowie deren synergistische Ergänzung zu beidseitigem Nutzen. Menschen zeichnen sich durch Fühlen und Wahrnehmen aus, Organisationen durch die Fähigkeit, simultan an verschiedenen Orten zu handeln, indem sie das Wirken vieler Menschen bündelt (vgl. Simon 2007, 117ff). Da gekoppelte Systeme sich gegenseitig begrenzen, beschränken sie auch ihre Möglichkeiten der Resilienzförderung. So hemmen etwa organisationale Strukturen resilientes Handeln ihrer Beteiligten, etwa in der Erwartung, Beteiligte sollten durch eigene Resilienz mehr Arbeit in kürzerer Zeit leisten. Förderliche Strukturen müssen an individuelle Wandlungsbereitschaft anschlussfähig sein (vgl. Drath 2018, 29; Tokarski et al. 2024, 9ff; Soucek 2022, 13). Gleichzeitig schaffen Veränderungen in einem System, Bewegungsräume für andere (vgl. Simon 2007, 34; Maturana und Varela 1987, 111).

Ein Schlüssel zur Veränderung liegt hierbei in der Kommunikation, da Menschen und Systeme die Neigung haben, sich in der Richtung zu entwickeln, in die ihre Kommunikation, häufig in Form von Geschichten, verläuft (vgl. Efran et al. 1992, 115). *Im Folgenden werden aus den Erkenntnissen der Kapitel eins bis vier, Handlungsempfehlungen für die konkrete Resilienzförderung von Non-Profit Organisationen abgeleitet.*

5.1. Non-Profit Organisation

„Wenn man etwas Neues will, muss man aufhören, etwas Altes zu tun.“

(Peter Drucker in Miedlich und Ben Larbi 2022, 33)

Gelingt einer Non-Profit Organisation die Integration der Resilienzförderung kann diese sich auf ihre eigentlichen Ziele und ihre Zielgruppen fokussieren. Aufgrund ausreichenden Slack ist sie in guten Zeiten innovationsfähig und hat hierfür die nötige Kraft und Ressourcen. In schwierigen Zeiten ermöglicht ihr das Slack ihre Mission kontinuierlich weiterzuverfolgen und handlungsfähig zu bleiben, durch Selbstorganisation, Anpassungs- und eine tiefverankerte Lernfähigkeit der Beteiligten und des Systems. Respekt und Perspektivenvielfalt ermöglichen effektives organisationales Lernen, während Krisen als Lernfeld und Chance der Weiterentwicklung betrachtet werden (vgl. Rolfe 2019, 27f; Di Bella 2014, 132; Cronenberg 2020, 30). So rechnet sich jeder für die Resilienzförderung eingesetzte Euro um das Dreifache (vgl. Gerike 2022, 71). Dafür empfiehlt es sich die folgenden zehn Empfehlungen (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) zu bedenken:

Erstens sollten Non-Profit Organisationen Resilienz als zentrales Element in Form eines „Immunsystems“ verankern, das alle Prozesse und Entscheidungen strukturiert. Ziel ist die dauerhafte Viabilität, Beweglichkeit und Wirksamkeit der Organisation (vgl. Young und Searing 2022, 39f; Cronenberg 2020, 41; Drath 2018, 29). Dabei sind die drei zentralen handelnden Stakeholder (Hauptamtliche, Ehrenamtliche, Mitglieder) mit ihren spezifischen Bedürfnissen zu berücksichtigen (vgl. Anhang 27), da das Überleben der Organisation ihrer Motivation abhängt, die Mission zu erfüllen und Wirkung zu erzielen. Dauerhaft sinkende Einnahmen signalisieren dringenden Handlungsbedarf (vgl. Simon 2007, 33; Young und Searing 2022, 8f).

Zweitens sollte die Resilienzförderung vor allem auf ehren- und hauptamtliche Führungskräfte sowie die oberste Leitungsebene fokussieren, da sie Erfolgsentscheidend sind. Sie gelten als limitierende Faktoren der Organisationsentwicklung, beeinflussen das Erleben, die Resilienzentwicklung und Wirkung der Beteiligten und erleben selbst hohe sektorspezifische Anforderungen an ihre Führungs- und Persönlichkeitskompetenz (vgl. Rauschenbach und Zimmer 2005, 57ff; Simon 2007, 114ff; Nienaber und Tietmeyer 2010, 349f; Senge 2017, 191–378; Arnold 2018b, 30ff; Clement 2018, 52; Matuschek et al. 2020, 9–32; Boysen 2021, 33; Young und Searing 2022, 8–14; Laloux 2024, 64; van Bronswijk et al. 2024, 182ff). Aufgrund ihrer Relevanz besitzen sie großes Hebelpotential (vgl. Senge 2017, 77–94), dessen Wirkung sich mittels Einflussmatrix oder System-Dynamics Software analysieren lässt (vgl. Boysen 2021, 10). Kapitel 5.1.2. widmet sich dieser Schlüsselzielgruppe vertieft.

Drittens empfiehlt es sich, dass Non-Profit Organisationen eigene Werte und Leitprinzipien für die Resilienzförderung entwickeln, sektorspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen (vgl. Young und Searing 2022, 14). Anhang 39 enthält einen Vorschlag mit zehn Leitprinzipien und Werten, die Synergie- und Resilienzförderungspotentiale sektorweit entfalten und für einzelne Organisationen angepasst werden können. Eine verstärkte Zusammenarbeit im Sektor birgt großes Potentiale da dieses System als Paradoxielösung der Begrenzungen einzelner Organisationen dienen kann (vgl. Simon 2007, 117ff). Gemeinsame Lobbyarbeit auf politischer und gesellschaftlicher Ebene könnte den „Zyklus der Unterversorgung“ adressieren, etwa durch Anerkennung förderlicher Infrastrukturkosten und Abbau bürokratischer Hürden, um die Handlungsspielräume für Resilienzmaßnahmen zu erweitern.

Möglich sind gemeinsame Non-Profit Managementstandards, orientiert am Konzept der lernenden Organisation, die statt Kostenminimierung die Wirkungsmaximierung innerhalb verfügbarer Ressourcen anstreben und Themen der ökosozialen Gerechtigkeit wie faire Gehälter und Nachhaltigkeit integrieren (vgl. Young und Searing 2022, 6ff; Schubert und Boenigk 2019, 469). Als Pioniere und Puffer übernehmen Non-Profit Organisationen eine Sensorfunktion für den öffentlichen Sektor, indem sie blinde Flecken aufzeigen. Gemeinsame Lobbyarbeit könnte diese Rolle sichtbar machen und einen institutionalisierten Rezeptor des öffentlichen Sektors etablieren, um lernende Zusammenarbeit und gesellschaftliche Handlungs- und Wandlungsfähigkeit zu stärken (vgl. Waerder et al. 2022, 673f; Gössler und Schweinschwaller 2008, 48ff). Sektorweite Synergien sind zudem in der sektorspezifischen Weiterbildung von Führungskräften, Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen mit gemeinsamen Standards sowie durch zeitgleiche Investitionen in interne Strukturen möglich, was den gesamten Sektor stärkt und Vertrauen schafft. Synergien ermöglichen zudem einen effizienten Ressourceneinsatz, sofern die gesellschaftlichen und formellen Rahmenbedingungen verbessert werden (vgl. Young und Searing 2022, 6ff; Schubert und Boenigk 2019, 469).

Viertens gilt es die Risiko- und Schutzfaktoren einer Non-Profit Organisation und des ganzen Sektors zu erarbeiten. Vorschläge hierzu finden sich in Anhang 38. Ziel ist es, Schutzfaktoren konsequent zu fördern und Risikofaktoren bewusst zu handhaben.

Fünftens sollten alle Situationen in einer Organisation auf ihre vier Ebenen untersucht werden, bestehend aus den individuellen Anteilen der Haltung, die sich im Handeln zeigt, sowie den kollektiven Anteilen der Kultur, die in Strukturen der Organisation sichtbar wird (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 3; Abbildung 36). Auf dieser Basis kann wiederum nach dem größten Hebel einer gelingenden Resilienzförderung gesucht werden, die individuell an die jeweilige Non-Profit Organisation angepasst ist (vgl. Senge 2017, 77–94).

Sechstens ist es für Organisationen wichtig, die Entwicklungsphasen und deren Übergänge (vgl. Anhang 28) bewusst zu gestalten. Werden diese Phasen nicht aktiv durchlaufen und die jeweiligen Herausforderungen nicht erfolgreich bewältigt, können sich schleichende Krisen (vgl. Anhang 52; Boysen 2021, 32) entwickeln (in Anhang 28 mit den Entwicklungsphasen der Organisationen vereint), die resilientes Handeln zunehmend erschweren. Frühzeitiges ursachenspezifisches Eingreifen erhöht signifikant die Erholungswahrscheinlichkeit (vgl. ebd.). Die Abbildung in Anhang 28 zeigt thematische Vorschläge für phasenadäquate Interventionen: In drei von vier Phasenübergängen stehen Organisationsidentität sowie Programme und Strategien im Vordergrund, außer beim Übergang von der Pionier- zur Differenzierungsphase, wo der Fokus auf der Organisationsstruktur liegt. Prozesse und Abläufe sind in drei von vier Fällen zweitwichtig, lediglich im Übergang der Gründungs- zur Pionierphase liegt der Schwerpunkt auf Menschen, Gruppen und Klima. Interventionen zu Organen, Rollen und Aufgaben folgen stets an dritter Stelle. Diese Bearbeitungen führen im letzten Schritt zu Strukturanpassungen, basierend auf vorherigen Kommunikationen (vgl. farbliche Markierungen in Anhang 28; Glasl und Lievegoed 2021, 61ff).



Abbildung 51: Lernfelder der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen
 Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 55; Zwischenschritt in Anhang 56

Siebtens wurden sieben Lernfelder der Resilienzförderung für Non-Profit Organisationen (vgl. Abbildung 51) erarbeitet. Dazu wurden die Ergebnisse der Lernfelder der Resilienzförderung (vgl. Anhang 17), sowie die Aspekte der Non-Profit Resilienz (vgl. Anhang 36) kombiniert (zusammenfassende Darstellung in Anhang 56). Dabei zeigte sich, dass die Lernfelder aus Anhang 17 die für die Resilienz von Non-Profit Organisationen relevanten Bereiche der Finanzen, Medien- und Netzwerkarbeit sowie der Angebote und Leistungen nur undifferenziert abdeckten. Diese Bereiche werden in den Aspekten der Non-Profit-Resilienz (vgl. Anhang 36) ausführlich behandelt, während Bereiche Personal und Führung durch die Lernfelder der Resilienz (Anhang 17) gut ergänzt werden. Zudem werden ehren- und hauptamtliche Mitarbeitende differenziert benannt, um spezifische Besonderheiten von Non-Profit Organisationen zu berücksichtigen

(vgl. Rauschenbach und Zimmer 2005, 57ff; Habeck 2015, 155–201; Feiler 2016, 87ff). Über Slack- Potenziale auf allen Ebenen, kann Innovation in guten Zeiten gefördert und in Krisen gepuffert werden. Slack bezeichnet Ressourcen über dem Minimum, die sukzessive in allen Lernfeldern aufgebaut werden und Beweglichkeit ermöglichen (Vorschläge finden sich in Anhang 36, sowie Young und Searing 2022, vgl. Kreutter 2024, 39f).

Achtens wurde Lernen als zentrale Grundlage für Wandel und verankerte Resilienz in allen Kapiteln erarbeitet. Die fünf Disziplinen der lernenden Organisation (vgl. Anhang 41) bieten das Grundgerüst für diesen kontinuierlichen Prozess der Selbsterneuerung und des lebenslangen Lernens. Das Konzept der lernenden Organisation zur Resilienzstärkung in Non-Profit Organisationen umfasst die Identifikation von Slack, gezieltes Zweischleifen- und Deuterolernen (vgl. Anhang 44) insbesondere aus Erfahrungen und Fehlern, sowie den Aufbau tragfähiger Netzwerke (vgl. Young und Searing 2022, 39f, 55ff; Chary und Breen 2021, 3; Senge 2017). Dabei sollten alle Ebenen der Wissensspirale systematisch durchlaufen werden (vgl. Anhang 45; Nonaka und Takeuchi 1997, 85ff; Glasl und Lievegode 2021, 64; Rolfe 2019, 66ff). Resilienz basiert auf Erfahrungswissen und Lernen einzelner Menschen, die dies Prozesse interpretieren und auf die organisationale Strukturen übertragen wird (vgl. Arnold 2018a, 30ff). Resilienz-Dashboards und Stresstestvorlagen unterstützen das Entwicklungsmonitoring einer lernenden Organisation und bestehenden Slacks (vgl. Young und Searing 2022, 149f). Die Anwendung der fünf Disziplinen, die zeitgleich gefördert werden sollten, erfordert kontinuierliche Übung und sollte mindestens in der Anfangszeit durch kompetente Moderation begleitet werden, um hemmende Muster frühzeitig zu erkennen und ihnen zu begegnen (vgl. Senge 2017, 191ff).

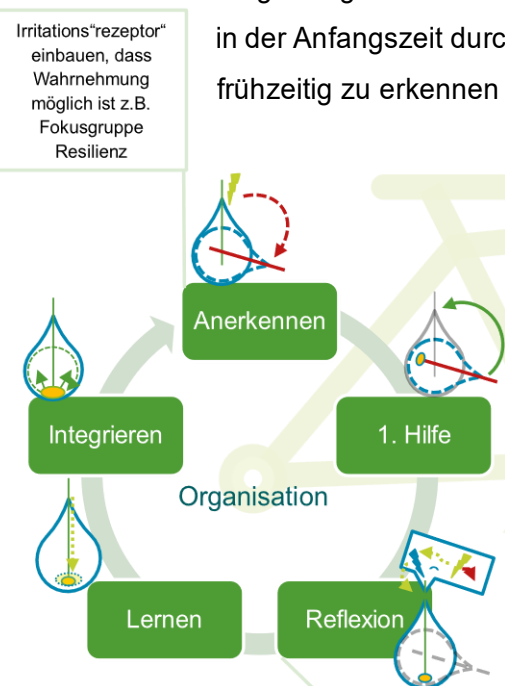


Abbildung 52: Kreislauf resilienter Krisenreaktion in NPOs
 Quelle: eigene Darstellung

Neben Planung und Antizipation fokussiert Resilienz auf Krisenbewältigung und lernförderliche Prozesse. Ein Kreislauf erfolgreicher Krisenreaktion und Lernens (vgl. Abbildung 52) umfasst: Im **Schritt eins**, eine Anerkennung der Krise oder deren Vorboten, durch bewusstes Wahrnehmen, etwa in institutionalisierten Schnittstellen wie Fokusgruppen. Dies verhindert Verdrängung und ermöglicht abgestimmte Reaktionen (vgl. Clement 2018, 52; Senge 2017, 336ff). Im **zweiten Schritt** der Erstversorgung gilt es, Betroffene und involvierte Bereiche zu stabilisieren, etwa durch sichere Verarbeitungsräume (vgl. van Bronswijk et al. 2024, 182ff; Heller 2019, 130, 274ff). Im **dritten Schritt** erfolgt die Reflexion zur gemeinsamen Analyse von Ursachen und Wechselbezügen sowie

Verbesserungspotentialen (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 333f; Heller 2019, 131). Im **vierten Schritt** folgt das Lernen durch Übertragung impliziten Erfahrungswissens in explizites organisationales Wissen zur Stärkung von Kompetenz und Anpassungsfähigkeit, inklusive negativem Lernen oder Exnovation (vgl. Anhang 45; Nonaka und Takeuchi 1997, 85ff; Glasl und Lievegoed 2021, 64; Rolfe 2019, 66ff; Miedlich und Ben Larbi 2022, 29–35). Im **fünften Schritt** werden Erfahrungen integriert, um neue Erkenntnisse und Verhaltensweisen zu verankern, die nachhaltige Resilienz und kontinuierlichen Wandel ermöglichen (vgl. Young und Searing 2022, 97f; Clement 2018, 52).

Neuntens lassen sich die Resilienzbedarfe (vgl. Anhang 37) den drei Kategorien Emotionen, Ressourcen und Konzept zuordnen (vgl. Waerder et al. 2022, 678). Abbildung 53



*Abbildung 53: Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen
Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 57*

ordnet diesen in einer tabellarischen Übersicht die Erkenntnisse der Kapitel zwei bis vier zu, die Resilienz in den jeweiligen Bereichen stärken können:

Emotionale Resilienz wird durch psychische Schutzräume in der kontextuellen Dimension gefördert, die Engagement und Risikobereitschaft erhöhen (vgl. Rolfe 2019, 47; Abbildung 15). In diesen Schutzräumen können Krisen als Chancen zu neu bewertet werden, wie im dritten Element der Resilienzformel dargestellt (vgl. Anhang 32). Dies unterstützt das Antizipieren von Risiken und experimentelles Handeln. Erfolgreiche Kleinprojekte aus diesen Schutzräumen ermöglichen das Erarbeiten von Strategien, die neue Handlungsspielräume schaffen auch in Krisen (vgl. Chary und Breen 2021, 4; Scharmer 2009, 46f). Dies entspricht den Aspekten „Chancen sehen“ und „Bewältigung“ des Non-Profit Resilience Managements (vgl. Young und Searing 2022, 9). Die Empfehlungen der ISO-Norm zu geteilter Vision, ermutigender Führung und resilienzfördernder Kultur stärken ebenfalls emotionale Resilienzbedarfe (vgl. Heller 2018, 46–76). Ambiguitätstoleranz und die Akzeptanz von Dynamik als Normalität, ergänzen die zu fördernden Fähigkeiten (vgl. Cronenberg 2020, 28f).

Die Resilienzbedarfe der Ressourcen beziehen sich auf die verhaltensbezogene Dimension und das Handeln, insbesondere die Fähigkeit, mit vorhandenen Ressourcen kreativ und agil Lösungen zu finden (vgl. Rolfe 2019, 47; Abbildung 15). Dies entspricht dem Aspekt der Resilienzformel „Superkraft kennen und nutzen“, also dem gezielten Einsatz von Stärken, Ressourcen und Kompetenzen, um gesellschaftliche Wirkung zu erzielen (vgl. Chary und Breen 2021, 4). Gestärkt wird dies durch „Puffer schaffen - Slack“ und „Passung“ des Non-Profit Resilience Managements. Slack schafft Handlungsspielräume und Resilienzmaßnahmen sollten die vorhandenen Ressourcen nicht überlasten (vgl. Young und Searing 2022, 9). Maßnahmen können gestaffelt über längere Zeit umgesetzt werden (Senge 2017). Die Empfehlungen der ISO-Norm zu

Informationsaustausch, Ressourcenverfügbarkeit und Koordination unterstützen die Resilienz im Ressourcenbereich (vgl. Heller 2018, 46–76). Ressourcenbereitstellung und gezielte Kompetenzförderung sind hierfür zentral (vgl. Cronenberg 2020, 28f).

Resilienzbedarfen des Konzepts werden auf der kognitiven Ebene des Sinns adressiert, durch klare Werte, Vision, Mission, offene Kommunikation und das Erzählen neuer Geschichten (vgl. Rolfe 2019, 47; Abbildung 15; Schweitzer und Schlippe 2016, 141). Dies entspricht dem Aspekt „Kurz- und langfristig planen“ der Resilienzformel, bei dem eine langfristige Vision die Basis für kurzfristige Pläne bildet und so das Handeln an der Gesamtmission ausrichtet (vgl. Chary und Breen 2021, 4). Die Aspekte „Bewältigung“ und „Szenarioplanung“ des Non-Profit Resilience Managements zielen darauf ab Krisen weitgehend zu vermeiden und durch Stresstests vorzubereiten. Risiken werden durch Befragungen und kontinuierliche Strategieentwicklung antizipiert (vgl. Young und Searing 2022, 9). Die Empfehlungen der ISO-Norm zu Umfeldanalyse, kontinuierlicher Verbesserung und Veränderungsbegleitung stärken diese Dimension (vgl. Heller 2018, 46–76). So kann Bewusstsein für Verwundbarkeiten und Toleranz für das Scheitern entstehen und organisationale Lernen gefördert werden (vgl. Cronenberg 2020, 28f).

Zehntens ist ein bewusster Umgang mit den dunklen Seiten der Resilienz bereits in der Planungsphase der Resilienzförderung ratsam. Dabei sollten materielle Ressourcen gesichert, widersprüchliche Erwartungen offengelegt und historische sowie kulturelle Grundlagen reflektiert werden, um dominante Narrative kritisch zu hinterfragen und inklusives Lernen zu ermöglichen (vgl. Long et al. 2024). Zur Vermeidung von Selbsttäuschung empfiehlt sich das Schaffen sicherer Räume für den Ausdruck negativer Emotionen, um Verarbeitungs- und Lernprozesse zu fördern und Veränderungsdruck zu erkennen (vgl. Williams et al. 2017, 756; Senge 2017, 193–205). Die Beschäftigung mit Mentalen Modellen, Personal Mastery, Zweischleifen- und Deutero-Lernen sowie ein bewusstes Durchlaufen von Veränderungsphasen unterstützen angemessene Risikovor-sorge und gesunde Selbsteinschätzung (vgl. Kaudela-Baum et al. 2022, 443; Argyris und Schön 2006, 44; Richter und Groth 2025, 16ff, 135-138; Senge 2017, 193ff; Clement 2018, 52). Systemisch sind wohldosierte Impulse mit großer Hebelwirkung, Feedbackschleifen und ein spiralförmiges Vorgehen unter klarer Zuständigkeit und Kommunikation zu empfehlen. Die Nachhaltigkeit organisationaler Tätigkeiten sollte stets aus ethisch-moralischer Perspektive bedacht werden (vgl. Lyytimäki et al. 2023).

5.2. Beteiligte Menschen

„Alle Veränderung beginnt immer bei mir.“

(Miedlich und Ben Larbi 2022, 44)

Führungskräfte: Da leitende Personen dazu neigen, nach ihren inneren Modellen zu führen, müssen diese im Kern ihre Erwartung an den Begriff der Effizienz in Non-Profit Organisationen klären und den Schlüsseleffekt der Wirkung für ihre Organisation erkunden (vgl. Rauschenbach und Zimmer 2005, 57ff; Young und Searing 2022, 8–14; vgl. Laloux 2024, 64). Führungskräfte in Non-Profitorganisationen benötigen Wissen um Logiken von Systemen und Besonderheiten ihres Sektors, etwa, dass viable Lösungen benötigt werden, Systeme nicht zielgerichtet steuerbar sind, ihre Rolle im Finden eines reziproken Gleichgewichts der Bedarfe der Untergliederungen im Rahmen unentscheidbarer Fragestellung der paradoxen Organisation liegt (vgl. Simon 2007, 114ff; Boysen 2021, 33; Clement 2018, 52; Richter und Groth 2025, 135ff). Insbesondere ein bewusster Umgang mit den hohen Anforderungen des Sektors an Führung ist ratsam, etwa durch die Besonderheit der Begleitung intrinsisch motivierter Menschen und Mitglieder.

Hierbei müssen sie internes Marketing betreiben, um die Bedeutsamkeit und Wirkung der Beiträge Einzelner, sowie der ganzen Organisation erkennbar zu machen (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 349f; van Bronswijk et al. 2024, 182ff). Auch haben sie die Aufgabe Wandel zu verantworten und voranzutreiben durch eigenes Vorleben, das Beseitigen von Hürden, vertrauensvolles Feedback, das sichtbar machen von Etappenzielen, sowie das Regulieren alter Muster und Konzepte, die insbesondere in Krisen wieder nach Dominanz streben (vgl. Senge 2017, 191–378; Arnold 2018a, 30ff; Matuschek et al. 2020, 9–32). Im Vertrauen darauf, dass Systeme stets nach der Homöostase als einem selbstregulierenden Gleichgewichtsprozess mit förderlichen Bedingungen streben, können sie durch wohl-dosierte Impulse Resilienz fördern, hemmende Prozesse erkennen und auflösen, sowie aggressives Vorgehen, das Systeme destabilisiert konsequent vermeiden (vgl. Senge 2017, 94–112; Boysen 2021, 29). Ursachen sollten frühzeitig bearbeitet werden, anstatt symptomatische, kosmetische Programme durchzuführen. Ein Bearbeiten der Kernursachen erhöht die Chance, Krisen zu bestehen (vgl. Boysen 2021, 32). Grundliegende Entwicklungsfelder sind dabei das Paradoxiemanagement, eine systemisch, agilen Führung, die organisationale Wahrnehmung, sowie das Erlernen der fünf Disziplinen einer lernenden Organisation, insbesondere der Personal Mastery (vgl. Simon 2007, 114ff; Senge 2017, 191–378; Boysen 2021, 33; Young und Searing 2022, 8–14; Arnold 2021).

Ehren- und hauptamtliche Mitarbeitende: Die Resilienz der Beteiligten haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden ist zentral für den Erfolg einer Organisation und ist zudem

der anspruchsvollste Bereich der Resilienzförderung (vgl. Young und Searing 2022, 97f). Mensch und Organisation können nicht gezielt beeinflusst werden, jedoch ist durch das gemeinsame Finden einer geteilten Vision einer besseren Zukunft und der daraus entstehenden Mission eine ideelle Koppelung von Menschen und ihren Handlungen möglich (vgl. Simon 2007, 114f). Hieraus entwickelt sich auch die Organisationskultur, als Persönlichkeit einer Organisation weiter (vgl. Matuschek et al. 2020, 3). Ist diese Resilienz fördernd hat sie das Potential die Entfaltung resilienter Verhaltensweisen zu ermöglichen, sowie das Engagement, die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Hierfür ist es grundlegend, dass Organisationen ihren Beteiligten förderliche Rahmen schaffen, in denen diese sich in Anschluss an die gemeinsame Vision in ihrer persönlichen Individuation entfalten können (vgl. van Bronswijk et al. 2024, 182ff).

In Anbetracht der strukturellen Kopplung und der Co-evolution ist es möglich, dass sich die Welt wandelt, durch Selbstveränderung, Verarbeitung und Integration von Vergangenen, sowie einem bewussten Wahrnehmen, im Wissen um eigene Muster (vgl. Arnold 2021, 11ff; Simon 2007, 114f; Senge 2017, 191–378). Beteiligte müssen die eigene Rolle, Aufgabe und Verantwortung vor einem größeren Kontext erkennen können (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 333f), durch erneutes Erlernen der Menschlichkeit im Miteinander (vgl. van Bronswijk et al. 2024, 182ff). Diese menschliche Nähe und der erfahrene Rückhalt stärken zentral die individuelle Resilienz und das Durchleben der Veränderungskurve, insbesondere der Integrationsphase des Erlebten (vgl. Senge 2017, 356ff; Clement 2018, 52; Anhang 2). Im Zuge der Resilienzförderung ist es Menschen möglich aus ihrem Überwachsen sein im Sinne ihrer Individuation zu erwachsen (vgl. Arnold 2013, 23f). Insbesondere die Beschäftigung mit den Themen der Personal Mastery und eigenen Mentalen Modellen bietet großes Reifungspotential, hin zu einer systemischen Sowohl-als-Auch-Haltung, welche Verstand und Intuition vereint, Paradoxien annimmt und kindlich-kreatives, sowie erwachsenes Verhalten in sich vereint (vgl. Maslow 1985, 196 in Hänsel und Kaz 2016, 292; Senge 2017, 186).

Strukturen einer Organisation beschränken die Verhaltensweisen der Individuen, daher muss parallel zu einer Resilienzförderung der Mitarbeitenden stets eine Verbesserung der Rahmenbedingungen und Strukturen erfolgen, die resilientes Handeln hemmen (vgl. Young und Searing 2022, 97f; Matuschek et al. 2020, 9–32). Eine umfassende emotionale Persönlichkeitsentwicklung ist der bedeutendste Einflussfaktor für die volle Leistungsfähigkeit und das Engagement in einer Organisation. Somit ist es für eine Non-Profit Organisation, die Wirkung in der Missionserfüllung anstrebt, unerlässlich, Beteiligte respektvoll und wertschätzend zu fördern (vgl. Senge 2017, 158). Dies kann etwa anhand der Leiter der individuellen Entwicklung erfolgen (vgl. Anhang 48), in der Verstand und

Intuition, durch eine Abfolge der kognitiven und emotionalen Entwicklung zu einer ganzheitlichen Reifung und Reflexibilität, sowie innerlicher Agilität befähigt werden (vgl. Arnold 2022a, 92). Zentral sind insbesondere Angebote zur Stärkung der Privatsituation ehren- und hauptamtlicher Mitarbeitender, um deren langfristige individuelle Resilienz sowie die Bindung an die Organisation zu fördern (vgl. Soucek 2022, 12). Wer die Entwicklung von Menschen stärkt, fördert reflexive Individuen, die sich kontinuierlich in Richtung ihrer Individuation entwickeln, mit unerschöpflichem Potenzial (vgl. Arnold 2015, 66).

Die Reaktion und Bewältigung von Krisen können bei Beteiligten synchron zu der, der Organisationen verlaufen (vgl. Abbildung 54). Hierbei gilt es im **ersten Schritt** für eine erfolgreiche Krisenreaktion zunächst die Krise anzuerkennen.

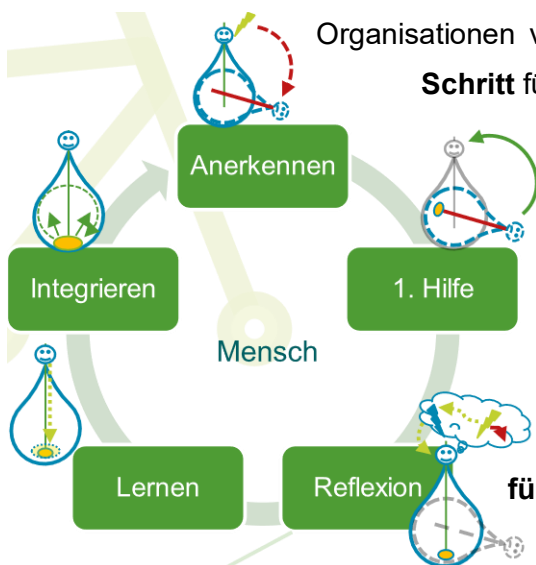


Abbildung 54: Kreislauf der Krisenbewältigung eines Menschen
Quelle: eigene Darstellung

Im **zweiten Schritt** erfolgt die Erstversorgung, etwa in Form von Aktivierung nötiger Kontakte in der Organisation, sowie des eigenen Netzwerkes, oder psychologischen Hilfsangeboten. Erst wenn ein Mensch sich hiervon erholt hat, beginnt im **dritten Schritt** die Reflexionsphase, in der das Erlebte verarbeitet wird. Im **vierten Schritt** erfolgt das eigene Lernen, sowie im **fünften Schritt** die Integration erkannter Verbesserungen und Erkenntnisse in das Alltagshandeln, um sich selbst kontinuierlich zu stärken und für kommende Krisen besser gerüstet zu sein.

Im Folgenden wird betrachtet, wie Veränderungen in Non-Profit Organisationen möglichst nachhaltig eingeführt und langfristig wirksam gehalten werden.

5.3. Nachhaltige Implementierung

„Es gibt vielleicht nur ein einziges unausweichliches Ordnungsgesetz: daß nicht alles auf einmal geändert werden kann.“ (Luhmann 1999, 140)

Die Einführung von Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen lässt sich mit dem Erlernen des Fahrradfahrens vergleichen (vgl. Laloux 2017, 118). Zunächst braucht es ein passendes „Fahrrad“, also Konzepte und Handlungsempfehlungen, die an die Bedürfnisse der Organisation angepasst und kontinuierlich optimiert werden (vgl. Abbildung 55, Kapitel zwei bis vier). Das Lernen erfolgt durch ständiges Üben. Organisation und Individuum, müssen sich dabei synchron entwickeln, um anhaltende Anpassung und Verbesserung zu ermöglichen. Der Rahmen, der beide verbindet, besteht aus den Disziplinen der lernenden Organisation, einer resilienzfördernden Kultur und gelebten agilen Arbeitsweisen.

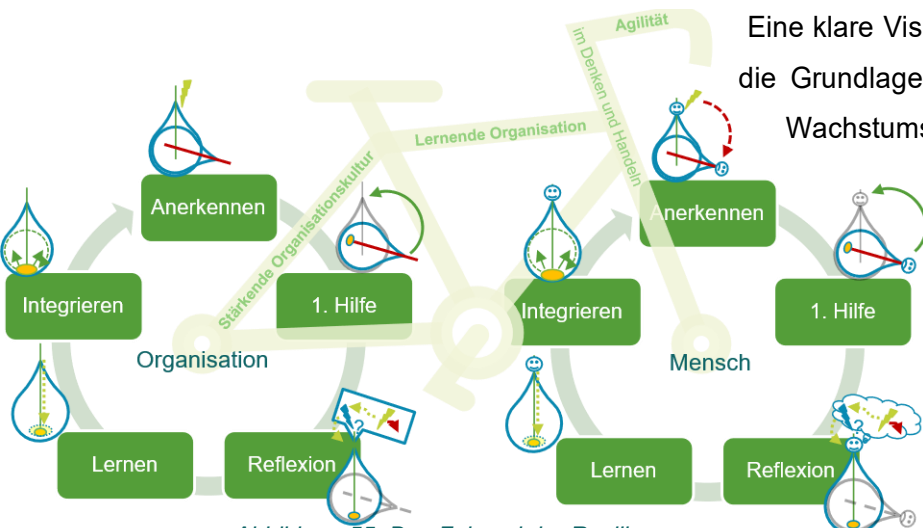


Abbildung 55: Das Fahrrad der Resilienz
Quelle: eigene Darstellung; Originalgröße siehe Anhang 58

Ziel systemischer Organisationsentwicklung ist die Förderung der Erreichung der Homöostase eines Systems, in der es sich selbst reguliert und förderliche Bedingungen schafft (vgl. Senge 2017, 94–112; Boysen 2021, 29). Veränderungen werden als dynamische Prozesse betrachtet, bei denen zirkuläre Wechselbezüge und Rückkopplungen berücksichtigt werden (vgl. Senge 2017, 191ff). Analog zum Fahrradfahren gilt es, Gleichgewichtsprozesse zu beachten und Impulse dosiert zu setzen, um fließende Bewegung zu ermöglichen und Risiken zu minimieren.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern einen Dreiklang aus anerkannten Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft der Beteiligten und Wandlungsfähigkeit. Letztere bezeichnet die Kompetenz der Beteiligten, Wandel durch ein erfolgreiches, sowie konsequentes Anwenden von Methoden zu ermöglichen. Das Anerkennen von Wandlungsbedarf und -bereitschaft löst als zentrales Element den Kreislauf des beidseitigen Lernens aus (vgl. Tokarski et al. 2024, 9). Schnittstellen zur Beobachtung dieser Faktoren, etwa ein Excellence-in-Change-Barometer, unterstützen die Steuerung (vgl. Krüger et al. 2006, 158).

Das Fahren des „Fahrrads der Resilienz“ ist eine kollektive Leistung, aus dem Zusammenspiel und den Kommunikationen aller Beteiligten. Zunächst muss gemeinsam der Umgang mit diesem ungewohnten Gefährt geübt werden. Die Größe, Ausstattung und Spezifizierung des „Fahrrads“ wird den Erfahrungsstufen des Menschen angepasst. Organisationen stets die finanziellen, personellen und emotionalen Ressourcen aller Beteiligten bedenken und passgenaue Maßnahmen gemeinschaftlich planen. Externe Unterstützung ist zu Beginn sinnvoll, bis Abläufe automatisiert sind und die Aufmerksamkeit auf neue Themen gelenkt werden kann. Die Aufgabe besteht vermehrt darin, „Gewohntes sehen“ zu erkennen, um Unfälle durch fehlende Aufmerksamkeit zu vermeiden (vgl. Senge 2017; Laloux 2017, 118).

Eine klare Vision und langfristige Planung bilden die Grundlage, während Herausforderungen als Wachstumschancen gesehen werden (vgl. Chary und Breen 2021, 4ff). Fahrende können auf dem Rad im Anstreben ihrer Vision dabei je nach Übungsgrad, äußerst agil auf Geschehnisse reagieren, wobei der Einfluss des inneren Gleichgewichts und Ausrichtung erkenntlich wird.

Dies unterscheidet sich stark vom häufigen Verständnis der Resilienzförderung durch Führungskräfte, dass Mitarbeitende mehr Arbeit in weniger Zeit mit einer höheren Zufriedenheit bewältigen sollen. Im Gegenteil ist eine Stärkung der Systemkompetenz nötig, dass Herausforderungen selbst bewältigt werden können durch Selbstorganisationskräfte, die wiederum zu einer Entfaltung resilienten Verhaltens führen können. Eine ehrliche und authentische Kommunikation erhöht die Akzeptanz der Maßnahmen (vgl. Senge 2017, 77–94; Soucek 2022, 13). Zudem müssen Veränderungsprozesse umsichtig, vorausschauend, beharrlich und in engem Austausch mit den Beteiligten erfolgen. Zunächst müssen individuelle Erwartungen und Grundannahmen geklärt werden. Eine Förderung der Perspektivenvielfalt und freiwilligen Beteiligung reduziert blinde Flecken der Veränderungsbestrebungen und erhöht ebenfalls die Akzeptanz (vgl. Matuschek et al. 2020, 9-32, 42f).

In jedem Wandel empfiehlt sich ein sukzessives Vorgehen entlang der Innovationseinführungskurve nach Rogers um Beteiligten zu ermöglichen der Veränderung freiwillig beizutreten in ihrer eigenen Geschwindigkeit (vgl. Anhang 53; Wolf 2022, 157 nach Rogers 2003, 281). Es sollte stets die emotionale Kurve der Veränderungsverarbeitung berücksichtigt werden und Widerstand auch als Verarbeitungsprozess, sowie positive Kraft angenommen werden (vgl. Senge 2017, 109, 160ff; Miedlich und Ben Larbi 2022, 30). Veränderungen können in Organisationen auf verschiedene Weisen etabliert werden, einerseits in Teilen einer Organisation, andererseits in Form vieler kleiner Experimente, wovon tragfähige weiterentwickelt werden, oder drittens durch Nebenstrukturen, auf die Mitarbeitende selbst umsteigen können (vgl. Laloux 2017, 142). Veränderungen können zunächst einen Einbruch der Leistungsfähigkeit von Einzelnen oder der Organisation zur Folge haben, da Ressourcen für den inneren Umbau benötigt werden, im Sinne der Hockeyschlägerkurve nach Lewin (vgl. Wimmer 2012, 246ff). Beteiligte müssen um die gemeinsame Verantwortung in einer Organisation wissen und Impulse in ihrer beiderseitigen Funktion als Ursache und Wirkung erkennen, die jeweils häufig verzögert eintreten können. Fehlt erwünschte Veränderung, kann dies etwa an Verstärkungs-, Kompensations-, sowie deren Gleichgewichtsprozessen liegen (vgl. Scharmer 2009, 47; Senge 2017, 98).

Resilienzförderung erfordert jahrelange, konstante Förderung, die den Entwicklungsphasen der Organisationen entspricht (vgl. Anhang 28; Schmied 2013, 127). Die informelle und grammatische Organisationskultur bestimmen stark Verhaltensweisen, sind meist eng mit Emotionen der Beteiligten und lassen sich nur langsam verändern (vgl. Anhang 49; Simon 2007, 97ff). Um die Wirksamkeit der Resilienzförderung zu validieren ist eine Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen möglich (vgl. Höfler 2017, 10). Die Durchführbarkeit und Implementierung sollte bereits vor Beginn der Strategieplanung erfolgen und

beinhaltet alle Interventionsformate und Methodiken, um die Projektziele zu erreichen (vgl. Krüger 1997, 821f). Das Thema Resilienz sollte frühzeitig in laufenden Kommunikationen, wie Newslettern oder Veranstaltungen integriert werden (vgl. Soucek et al. 2022, 12). Zu Beginn ist eine Zustandserhebung, etwa im Rahmen von Fragebögen oder Fokusgruppen möglich (vgl. Anhang 6). Diese sollte im systemischen Prinzip im Rahmen der systemischen Schleife zyklisch erfolgen und etwa in einem Resilienz-Dashboard fortlaufend evaluiert werden (vgl. Young und Searing 2022, 149f; Königswieser und Hillebrand 2023, 43ff). Eine enge Vernetzung mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und allen Organisationsebenen ist ratsam, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu steigern (vgl. Rolfe 2019, 95). In der Implementierung sollte stets die Angepasstheit der Maßnahmen an Größe und Ressourcen einer Non-Profit Organisation bedacht werden. Maßnahmen sollten in verträglicher zeitlicher Abfolge arrangiert werden um eine Überlastung finanzieller, zeitlicher oder emotionaler Ressourcen zu vermeiden (vgl. Young und Searing 2022, 9f).

Mögliche Elemente einer Implementierung (vgl. Abbildung 56) sind Organisationskonferenzen, etwa als Startimpuls oder Kernelemente. Sie ermöglichen Beteiligten die Teilhabe am Veränderungsprozess, eine emotionale Einbindung, sowie das Erproben neuer Kommuni-



Abbildung 56: Interventionsformate der Resilienzförderung
Quelle: eigene Darstellung aus den Ergebnissen der Kapitel zwei bis vier; siehe Anhang 59

kationsweisen. So steigt die allgemeine Maßnahmenakzeptanz und die Organisation erhält Zugang zu den entfalteten Kompetenzen der Beteiligten als den ei-

gentlichen Organisationsexpert:innen (vgl. Seliger 2011, 33ff). Wichtiges Element sind zudem ehren- und hauptamtliche Führungskräfte trainings, da deren individuelle Entwicklung, die der Organisation limitiert (vgl. Laloux 2024, 64; Königswieser und Hillebrand 2023, 78; Boysen 2021, 33). Um einen kontinuierlichen Zugang einer Organisation zu den Wahrnehmungen der Beteiligten zu ermöglichen, muss Resilienz und deren Förderung institutionalisiert werden, etwa in Form von zyklischen Fokusgruppen (vgl. Starystach et al. 2020, 3f). Einzelcoaching und Beratung zur Veränderungsbegleitung und -integration, empfiehlt sich aufgrund der hohen Wirksamkeit (vgl. Nienaber und Tietmeyer 2010, 349ff). Um Veränderungsprozesse langfristig zu stabilisieren sind Train-the-Trainer Programme förderlich, die kontinuierliche professionelle Begleitung ermöglichen (Bertelsmann Stiftung 2013, 41). Um Phasen der emotionalen Verarbeitung und tiefgreifenden Lernens zu ermöglichen, ist eine Institutionalisierung von Integrationsräumen und -phasen in Projekten und Prozessen erforderlich (vgl. Anhang 51; Weißner 2024, 81; Wippermann 2016, 88).

Im folgenden Kapitel werden Schlussüberlegungen getroffen, ein Fazit gezogen und ein Ausblick auf weitere erforderliche Forschung gegeben.

6. Schlussüberlegungen

„Hindernisse sind die furchteinflößenden Dinge, die du siehst, wenn du deinen Blick vom Ziel abwendest.“ (Hannah More in Reftel 2009, 57)

In dieser Arbeit wurde eine erfolgreiche Verankerung resilienzfördernder Maßnahmen in Non-Profit Organisationen durch eine konstante Weiterentwicklung mit dem Ziel einer anhaltenden Resilienzstärkung angestrebt. Da hierbei kein Endziel avisiert ist (vgl. Tokarski et al. 2024, 5), ist eine sich kontinuierlich verbessernde und selbsterneuernde Organisationsform, wie die der lernenden Organisation nötig. Das Etablieren einer solchen tiefgreifenden Resilienzförderung benötigt hierbei eine klare Vision. Im Bild des zuvor beschriebenen Fahrrads der Resilienz, sollte der Blick stets in Fahrtrichtung erfolgen, da dieser die Richtung des Rads bestimmt. Versperrt ein Hindernis den Weg, genügt das Besinnen auf das Ziel, um eine Neuorientierung der Routenplanung vorzunehmen und nicht gegen die sprichwörtliche Wand zu fahren, wie eingangs zitiert.

6.1. Zusammenfassung

*„Es genügt nicht, dass Menschen in Organisationen lernen. Sie benötigen auch die Ermächtigung, das Gelernte in die Umsetzung zu bringen. Sonst lernt nur der Mensch, nicht aber die Organisation.“
(Miedlich und Ben Larbi 2022, 45)*

Ziel dieser Arbeit war es, Erkenntnisse über Merkmale dauerhaft erfolgreicher Implementierung von institutionalisierten Maßnahmen zur langfristigen Förderung der Resilienz in Non-Profit Organisationen nach systemischen Arbeitsweisen zu gewinnen.

Dafür wurden im **ersten Schritt** die systemimmanenten Logiken von Menschen, Organisationen und ihrem Miteinander als Grundlage dieser Arbeit analysiert (vgl. Kapitel 2.1.). Anschließend wurde das Forschungsfeld der organisationalen Resilienzförderung erarbeitet (vgl. Kapitel 2.), in dem zunächst die Resilienz eines Individuums erarbeitet wurde (vgl. Kapitel 2.2.1.), auf der die Resilienz der Organisation theoretisch aufbaut (vgl. Kapitel 2.2.2.). Im Folgenden wurde die Resilienzförderung im Detail erkundet, sowie Besonderheiten erfolgreicher Implementierung und Nachhaltigkeit analysiert. Im Rahmen der Recherche tauchte eine unerwartete „dunkle Seite“ der Resilienz auf, die ebenfalls in die Arbeit aufgenommen wurde. Das Themenfeld stellte sich als komplexer, vielseitiger und noch junger Forschungsbereich heraus. Lernen stellt das zentrale Element anhaltender Resilienz dar. Im Ergebnis des zweiten Kapitels wurden Lernfelder der Resilienzförderung erarbeitet (vgl. Anhang 17), Methoden der Erhebung der Resilienz in einer Organisation (vgl. Anhang 19), sowie eine Übersicht der zwei Seiten der Resilienz (vgl. Anhang 21) zusammengestellt.

Im **zweiten Schritt** wurden die Besonderheiten, Resilienzbedarfe und bestehende Förderansätze von Non-Profit Organisationen erarbeitet (vgl. Kapitel 3.). Die große Vielfalt und Ausprägung der Organisationen erfordert individuell angepasste, bereichs- und kontextspezifische Resilienzkonzepte. Dabei sind insbesondere Ehrenamt und Mitglieder als sektorspezifische Akteure zu berücksichtigen. Non-Profit-Organisationen sind häufig durch hohe ideelle Ansprüche und Emotionalität geprägt, die einerseits ihre Daseinsberechtigung sichern, andererseits aber auch Überforderung verursachen können. Die Resilienzformel (vgl. Chary und Breen 2021) bietet praxisnahe Orientierung für individualisierte Förderungen (vgl. Anhang 33). Der Lebenszyklus von Non-Profit Organisation wurde mit den Phasen organisationaler Entwicklung verknüpft (vgl. Anhang 28) und bietet phasenspezifische Interventionsansätze zur Bewältigung typischer Herausforderungen (vgl. Anhang 20).

Im Ergebnis des Kapitels wurden Aspekte der Non-Profit Resilienz (vgl. Anhang 36) erarbeitet, zentrale Resilienzbedarfe kategorisiert (vgl. Anhang 37), sowie Risiko- und Schutzfaktoren des Non-Profit Sektors (vgl. Anhang 38) zusammengestellt. Trotz der Herausforderungen der sektorweiten Zusammenarbeit durch die Vielfalt des Sektors, birgt diese großes Potenzial zur Stärkung der Resilienz, insbesondere durch Verbesserung grundlegender Rahmenbedingungen, die den „Zyklus der Unterversorgung“ mindern. Zur Berücksichtigung der Besonderheiten des Non-Profit Sektors wurden Leitprinzipien und Werte als Grundlage der Resilienzförderung in diesem Bereich erarbeitet (vgl. Anhang 39). Kontinuierliche Lernfähigkeit und ausreichende organisationale Spielräume (Slack) wurden als zentrale Grundlagen resilienten Handelns identifiziert. Young und Searing (2022) empfehlen das auf dem Systemdenken beruhenden Modell der lernenden Organisation, als Basiskonzept langfristig wirksamer Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen.

Im **dritten Schritt** wurde die systemische Haltung als Grundlage der systemischen Herangehensweise erarbeitet und darauf aufbauend das Modell der lernenden Organisation als Kernelement einer Resilienzförderung untersucht (vgl. Kapitel 4.1.1.). Da die Persönlichkeitsentwicklung des Individuums eine Schlüsselrolle spielt, wurde das Lernen des Menschen explizit betrachtet (vgl. Kapitel 4.1.2). Anschließend wurden Besonderheiten systemischer Veränderungsprozess in der Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 4.2.) sowie Merkmale erfolgreicher systemischer Implementierung erarbeitet (vgl. Kapitel 4.3).

Die fünf Disziplinen der lernenden Organisation bieten zahlreiche Ansatzpunkte, zur Förderung von Menschen und Non-Profit Organisationen, etwa durch die Förderung transparenter mentaler Modelle und Personal Mastery. Diese können gängige Blockaden wie Konsens-Sabotage-Rituale offenlegen, bei denen kompetente Menschen, durch inkompetentere, hierarchisch höher gestellte Akteur:innen blockiert werden (ehren- und hauptamtlich).

Ein weiterer zentraler Schlüssel ist die gemeinsame Vision, die in Non-Profit Organisationen aus Sorge um Kontrollverlust, unbewusst geringere Leistungsbereitschaft und Resignation fördern kann (vgl. Anhang 42, Anhang 43). Der Wandel zu einer lernenden Organisation ermöglicht es Menschen, im Sinne der geteilten Vision relevante Treiber gesellschaftlicher Wirkung zu sein. Dieser gemeinsame Fokus schafft kollektive Ausrichtung und Zusammenhalt. Das einleitende Zitat fasst zusammen, warum Handlungsfähigkeit und Resilienz in Organisationen nur in einem abgestimmten Zusammenspiel gelingen.

Im **vierten Schritt** wurden die zentralen Ergebnisse der Kapitel zwei bis vier zusammengeführt (vgl. Kapitel 5). Dabei wurde ein direkter Bezug zwischen dem „überwachsenen“ Menschen und dem Verständnis von Organisationen als „überwachsene Systeme“ hergestellt, deren Aufgabe es ist, vergangene Prägungen zu bearbeiten, förderliche Elemente zu integrieren, hemmende Muster aktiv zu verlernen und sich zukunftsfähig aufzustellen. Aus den Erkenntnissen wurden zehn zentrale Handlungsempfehlungen für Non-Profit Organisationen zur Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Resilienzförderung abgeleitet (vgl. Kapitel 5.1; Anhang 54). Auf Basis zentraler Ergebnisgrafiken aus den Kapiteln drei und vier entstanden verfeinerte Lernfelder der Resilienzförderung für Non-Profit Organisationen (vgl. Anhang 55). Die Konzepte der Kapitel zwei bis vier wurden tabellarisch den Kategorien der Non-Profit-Resilienzbedarfe zugeordnet und in Beziehung gesetzt (vgl. Anhang 57), was Überschneidungen verdeutlicht und bedarfsspezifisches Handeln ermöglicht. Organisationales Lernen für resilientes Handeln wurde als Kreislauf der Krisenreaktion dargestellt (vgl. Fahrrad-Rückrad, Abbildung 52). Da Menschen zentrale Schlüsselemente organisationaler Resilienz sind, wurden Merkmale für ihre Resilienzförderung erarbeitet (vgl. Kapitel 5.2.). Die individuelle resiliente Krisenreaktion verläuft entsprechend der Organisationalen (vgl. Fahrrad-Vorderrad, Abbildung 54). Abschließend wurden relevante Aspekte der Implementierung der Resilienzförderung zusammengetragen (vgl. Kapitel 5.3.), wobei das „Fahrrad der Resilienz“ als Modell für das erforderliche Zusammenspiel von Mensch und Organisation vorgestellt wurde (vgl. Anhang 58). Zudem wurden mögliche Interventionsformate der Implementierung zusammengestellt (vgl. Anhang 59).

6.2. Fazit

„Agiles Denken, Fühlen und Handeln müssen selbst einer disruptiven Logik folgen.“ (Arnold 2021, 12)

Im Sinne der Fragestellung der Thesis konnten zentrale förderliche Aspekte und Empfehlungen zur langfristig wirksamen Implementierung von Resilienz in Non-Profit Organisationen auf Basis systemischer Ansätze erarbeitet werden. Eine explizite Ausarbeitung eines Implementierungsleitfadens widerspräche jedoch der systemischen Herangehensweise.

Aufgrund der Vielfalt des Sektors erfordert Resilienzförderung eine individualisierte Berücksichtigung der Spezifika und die Einbindung der jeweiligen Organisation sowie ihrer Stakeholder. Nur so können Konzepte unter Einbezug der Kernzielgruppen (Mitglieder, Haupt- und Ehrenamtliche) wirksam und tragfähig umgesetzt werden. Das Ziel der Arbeit wurde damit erreicht. Zahlreiche Aspekte konnten aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit nicht vertieft werden und werden im Ausblick als weitere Forschungsoptionen gesammelt.

Der Fokus dieser Arbeit lag primär darauf, Möglichkeiten zur Implementierung von Resilienzförderung zu erarbeiten. Nach Simon zeigt jedoch erst das Überleben eines Systems in einer Krise dessen Resilienz, sowie die Viabilität der Handlungen. Folglich lassen sich nur Faktoren des Scheiterns, nicht des Erfolgs bestimmen. Ein Überleben basiert stets auf dem feinen Zusammenspiel aller Beteiligten und ihrer Kommunikationen (vgl. Simon 2007, 105). „Wer bis heute überlebt hat, hat damit *bewiesen*, dass er *bislang* „*fit*“ war. Daraus auf die Zukunft zu schließen, ist ein logischer Fehlschluss. Denn die Überlebensstrategie von heute kann morgen schon zum Scheitern führen“ (ebd. 104). Ziel systemischer Resilienzförderung ist daher die Stärkung der Systemkompetenz, Herausforderungen eigenständig zu meistern, damit dieses sich selbst in seiner Homöostase förderliche Bedingungen schaffen und sich regulieren kann (vgl. Senge 2017, 94–112; Boysen 2021, 29). Dies wird durch die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation ermöglicht. In Non-Profit Organisationen ist die Befähigung ehren- und hauptamtlicher Führungskräfte zentral, da deren individueller Reflexionsgrad maßgeblich organisationale und individuelle Resilienz beeinflusst. Führende benötigen Mut zu dienender und transformierender Führung, indem sie Kontrollillusionen aufgeben und sich selbst weiterentwickeln. Für eine wirksame Förderung der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden sind Strukturen unerlässlich, die resiliente Verhaltensweisen, persönliche Entwicklung und Teilhabe ermöglichen. Erhalten diese die nötige Unterstützung können sie durch institutionalisierte Schnittstellen, als Expert:innen der Organisation aktiv deren Weiterentwicklung fördern.

Das „Fahrrad der Resilienz“ veranschaulicht das notwendige Zusammenspiel von Lernprozessen bei Organisationen und ihren Beteiligten, um gemeinsame Fortbewegung zu ermöglichen. Tiefgreifendes agiles Denken und Handeln auf allen Ebenen (vgl. Eingangszieltat), dient als Lenkung des Fahrrads, basierend auf innerer Agilität und Reifung der Beteiligten. Die Implementierung gleicht dem Erlernen des Fahrradfahrens, das mit Geduld und Übung flüssig und elegant gelingt. Das Fahrrad symbolisiert bewegliche, handlungsfähige Non-Profit Organisationen, die ihre Dynamik durch sorgfältige Pflege ihres „Fahrrads“ erhalten. Sektorweiter Zusammenhalt ermöglicht gegenseitige Unterstützung und das

Einfordern förderlicher Rahmenbedingungen. Zu Beginn könnte eine vernetzende Institution staatlich gefördert werden, um den Sektor insgesamt zu stärken.

Besteht ein Wille, kann ein langfristig wirksames Resilienzkonzept in Non-Profit Organisationen etabliert werden, dass deren gesellschaftliche Wirksamkeit erheblich steigern kann. Dauerhaftes Lernen ist die zentrale Kompetenz, die Menschen und Organisationen konstante Anpassung ermöglicht (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 44). Dies erfordert geeignete Räume für Austausch, Begegnung und inneres Wachstum. So kann es gelingen, vertraute Deutungsmuster zu verlassen, Neues wahrzunehmen und mutig sowie innovativ zu handeln (vgl. Arnold 2021, 26f). Dabei sind kleine, an die Organisation angepasste Schritte entscheidend, um Überforderung zu vermeiden. Resilienzförderung ist kein Allheilmittel, sondern muss kritisch reflektiert und verantwortungsvoll angewandt werden, stets unter Achtung von Würde, Freiheit und Nachhaltigkeit.

6.3. Ausblick

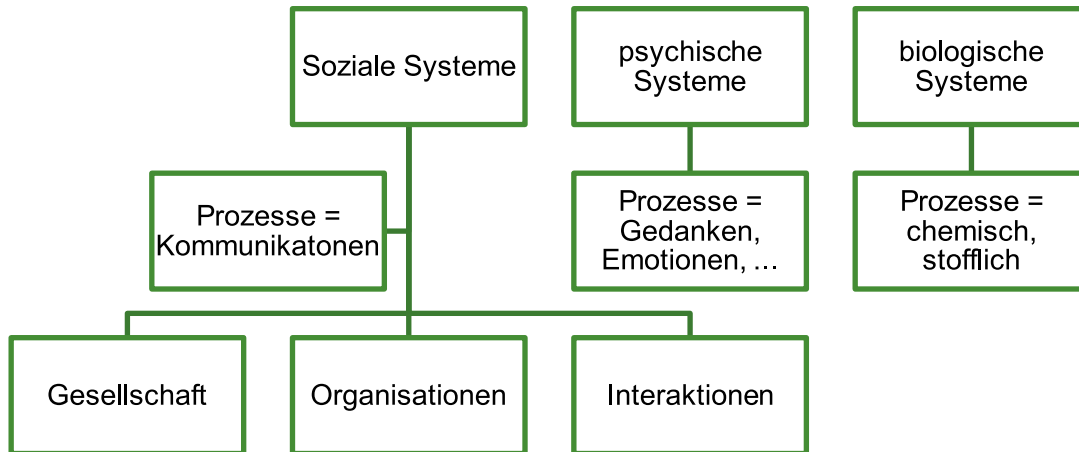
„Eine zentrale Zukunftskompetenz ist es, Vorhandenes zu dekonstruieren. Das setzt voraus, dass es überhaupt ein Konstrukt- Bewusstsein gibt.“ (Hofert 2020, X)

Für die zukünftige Forschung zur systemischen Implementierung in Non-Profit Organisationen ergeben sich vielfältige und dringliche Forschungsbedarfe. So gilt es, wirksame Methoden zur nachhaltigen Stärkung der Resilienz ehren- und hauptamtlicher Mitarbeitender zu entwickeln, um deren Handlungsfähigkeit in diesem gesellschaftlich relevanten Sektor dauerhaft zu erhalten. Dabei sollten differenzierte Ansätze zur Förderung der Resilienz von ehren- und hauptamtlichen Führungskräften vertieft untersucht werden. Auch die Rolle gesellschaftlicher Unterstützung für die Stärkung des Non-Profit Sektors sowie die Gestaltung effektiver Schnittstellen und Vernetzungen zwischen den Sektoren ist zu erforschen, um deren gegenseitige Resilienzentwicklung zu fördern und gesellschaftlich notwendige Transformation voranzutreiben. Weiterer Forschungsbedarf besteht in der praxisnahen Einführung und den Grenzen des Konzepts der lernenden Organisation im Kontext von Non-Profit Organisationen. Zudem besteht Bedarf an praxisnahen, belastbaren Evaluationsmethoden, um die Wirkung von Resilienzförderungsmaßnahmen messbar zu machen und deren Anschlussfähigkeit in der Praxis zu erhöhen. Ein Erforschen möglicher Maßnahmen von Politik und Gesellschaft zur Stärkung der Kompetenzen und Ressourcen des Non-Profit-Sektors, sowie kritische Prüfung behördlicher Vorgaben und Regularien geldgebender Stellen sind für weitere Forschung interessant. Ebenso sind sektorweite Kooperationen und institutionalisierte Unterstützungsstrukturen zu untersuchen, die das resiliente Handeln des gesamten Sektors fördern können.

Anhang

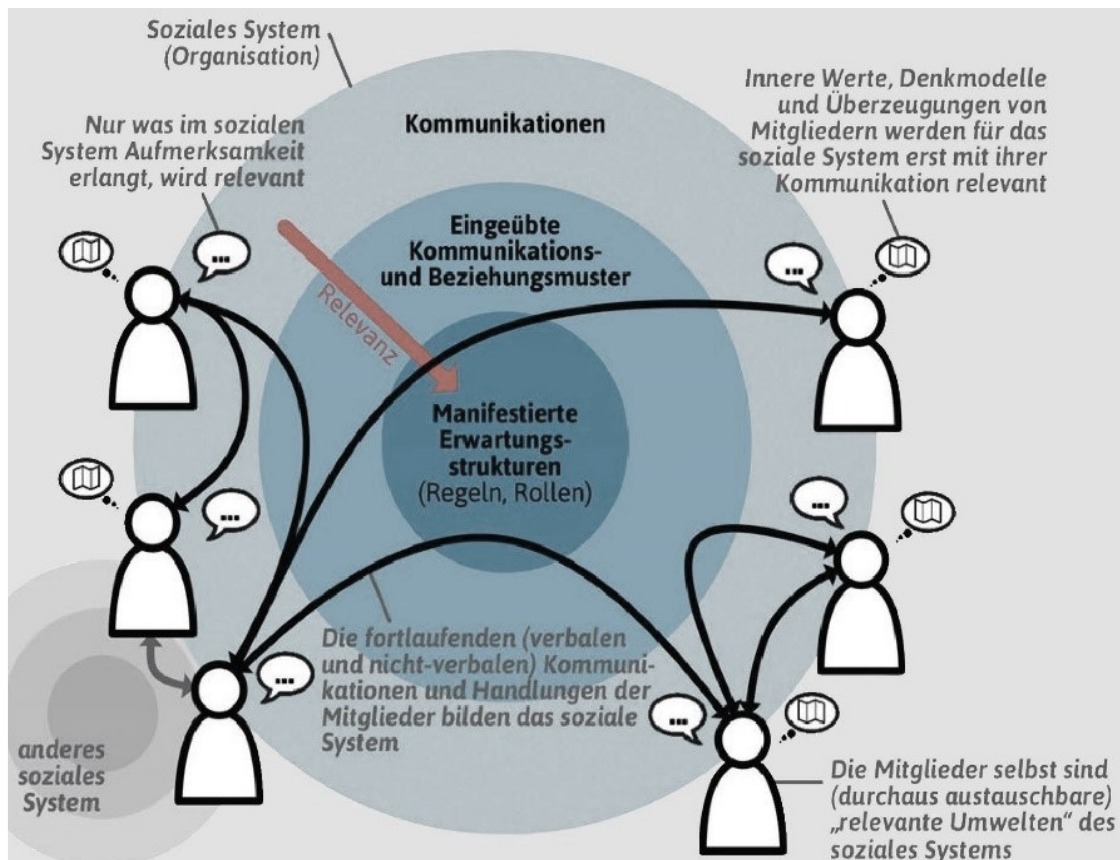
Anhänge Kapitel 2.

Anhang 1: Systemtypen und ihre selbsterhaltenden Prozesse



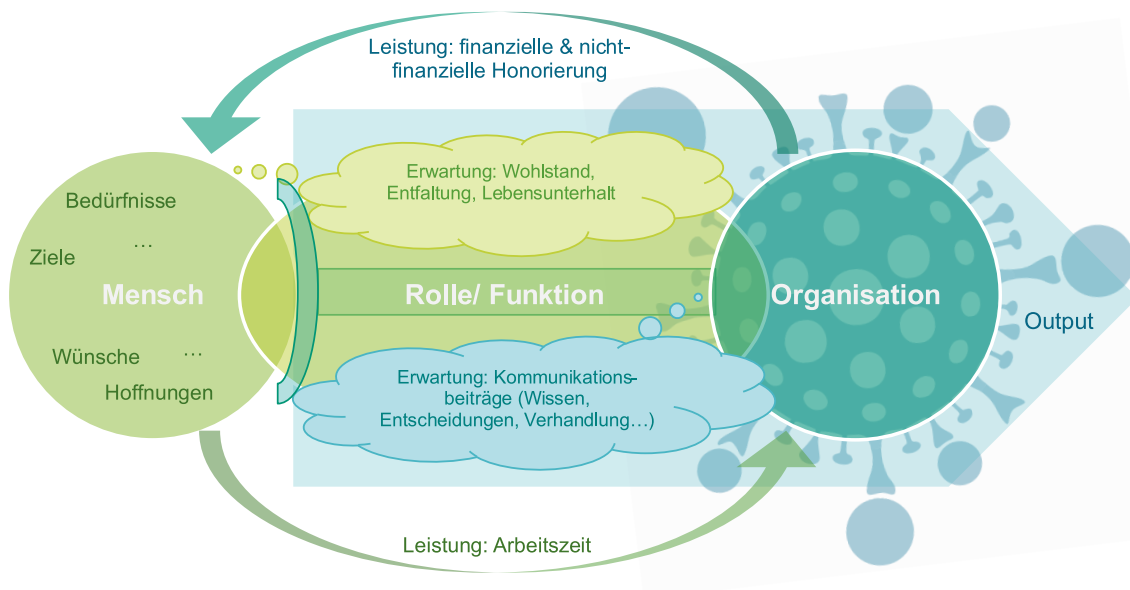
*Anhang 1: Systemtypen nach Luhmann und deren selbsterhaltende Prozesse
Quelle: eigene Darstellung nach Berghaus 2003, 57)*

Anhang 2: Organisationen und ihre Mitglieder



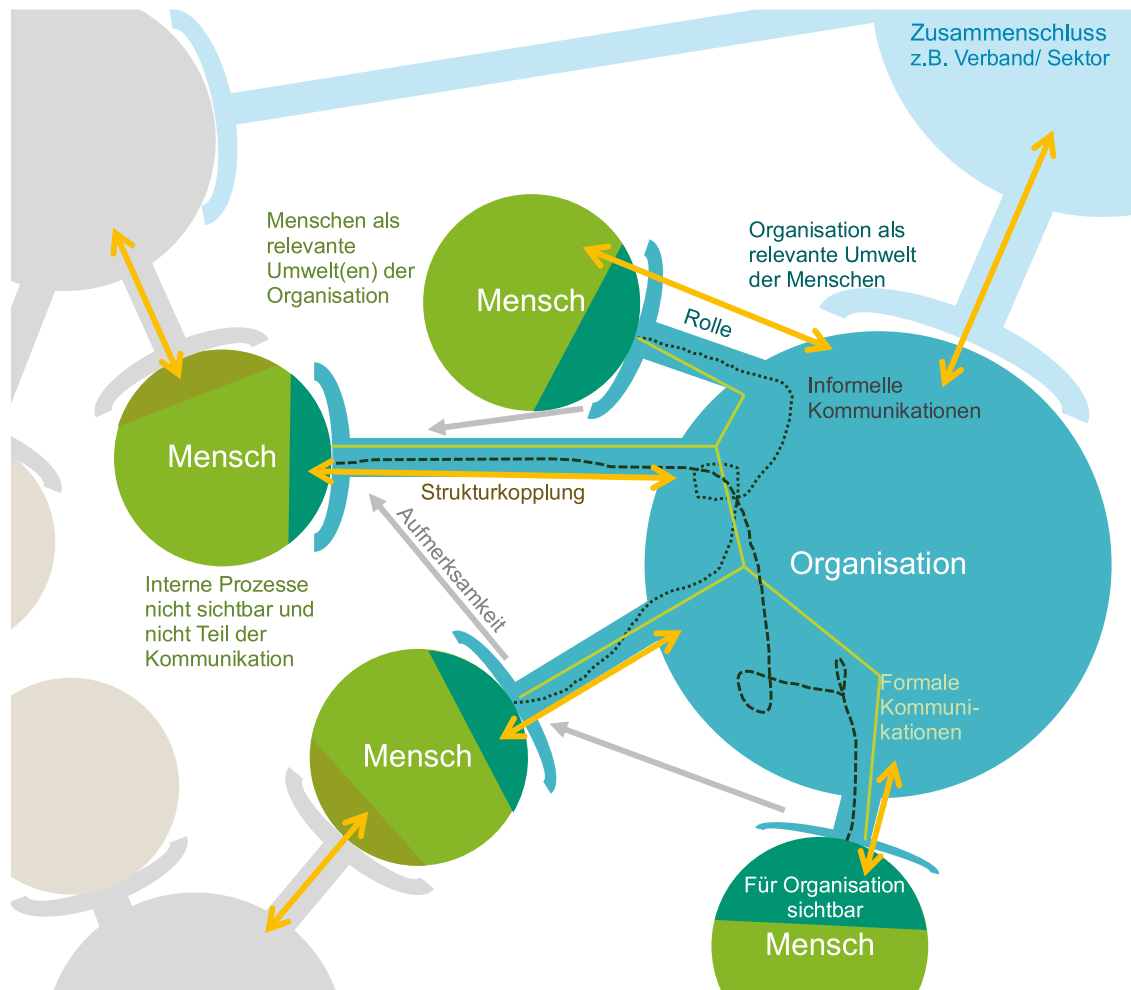
Anhang 2: Organisationen und ihre Mitglieder
 Quelle: Oestereich 2017, 35

Anhang 3: Rollenbeziehung von Mensch und Organisation



Anhang 3: Rollenbeziehung von Mensch und Organisation
 Quelle: eigene Darstellung nach Seliger 2011, 30

Anhang 4: Systemisches Zusammenspiel von Mensch und Organisation



Anhang 4: Systemisches Zusammenspiel von Mensch und Organisation
 Quelle: eigene, vereinfachte Darstellung nach Kapitel 2.1.

Anhang 5: Organisationen als Paradoxielösung

Führung: entscheidet Unentscheidbares		
Abteilung 1: Option A, die Option B ausschließt	Abteilung 2: Option B, die Option A ausschließt	Abteilung 3: Innovationsabteilung: Etwas ganz anderes (d.h. weder A noch B)

Anhang 5: Organisationen als Paradoxielösung
 Quelle: eigene Darstellung nach Simon 2007, 120

Anhang 6: Beispiele für Faktoren der Resilienz

Beispiele für Risikofaktoren	Beispiele für Schutzfaktoren	Beispiele für Outcomeindikatoren
• Verlust des Partners • Transgeschlechtlichkeit • Chronische Erkrankung • Psychopathologie der Eltern • Naturkatastrophen • Sexueller Missbrauch • Einsamkeit	• Intelligenz • Soziale Unterstützung im persönlichen Umfeld • Zugehörigkeitsempfinden zur Gemeinschaft • Selbstwert • Realistische Bildungs- und Berufsziele • Internale Kontrollüberzeugung • Religiosität	• Abwesenheit von Posttraumatischen Belastungsstörungen • Abwesenheit von Depressionen • Abwesenheit von Suchtproblematiken • Emotionale Stabilität • Geringes Maß an subjektivem Disstress • Leistungsfähigkeit bei der Arbeit • Gesetzestreue

Anhang 6: Beispiele für Faktoren der Resilienz
Quelle: eigener Nachbau nach Höfler 2017, 8

Anhang 7: Resilienzmodelle im Vergleich

Tabelle 1: Resilienzmodelle im Vergleich

Quelle: Übersicht übernommen und erweitert aus Mauritz, 2024

Modelle	Bindung und Beziehungsgestaltung	Zukunfts-gestaltung	Lösungs-orientierung	Akzeptanz	Positive Grund-einstellung	Selbst-wirksamkeits-erleben	Eigenver-antwortung und Selbst-regulation	Bewältigungs-mechanismen	Selbst-wahrnehmung	Kreatives Handeln/ Sonstiges	Sinnerleben/ Sonstiges	Sonstiges	Anzahl der Resilienz-faktoren
Faktoren bei Kindern (Werner)	Verlässliches Umfeld		Problemlöse-fähigkeit			Selbst-vertrauen	Kommunikations-stärke						4
Stufenmodell der Resilienz (Siebert)		Serendipitäts-prinzip und Glück finden	Problem-bewältigung verbessern	Synergien schaffen		Innere Torhüter stärken	Gesundheit und Wohlbefinden fördern						5
Resilienzkompetenzen (Fröhlich-Gildhoff, Rönnau-Böse)	Soziale Kompetenzen		Problemlöse-fähigkeit			Selbst-wirksamkeit	Selbstregulation	Aktive Bewältigungs-kompetenz	Selbst- und Fremd-wahrnehmung				6
Resilienz-faktoren bei Erwachsene n (Reivich, Shatté/ Mourlane)	Empathie	Ziel-orientierung	Kausal-analyse		Realistischer Optimismus	Selbst-wirksamkeits-überzeugung	Emotions-steuerung	Impulskontrolle					7
Säulen der Resilienz (Nuber)	Netzwerk-orientierung	Zukunfts-planung	Lösungs-orientierung	Akzeptanz	Optimismus	Opferrolle verlassen	Verantwortung übernehmen						7
Säulen der Resilienz (Wiebel)	Bindung		Ziel-/ Lösungs-orientierung	Akzeptanz	Gesunder Optimismus	Selbst-wirksamkeit	Selbstreflektion		Selbst-wahrnehmung				7
Schlüssel der Resilienz (Heller)	Netzwerk-orientierung	Zukunfts-orientierung	Lösungs-orientierung	Akzeptanz	Optimismus	Selbst-wirksamkeit	Eigen-verantwortung						7
FIRE Modell (Drath)	Authentische Beziehungen	Mentale Agilität			Innere Haltung	Biografie	Energie-Management	Geist-Körper-Achse	Persönlichkeit		Sinn		8
Resilienz Zirkel (Amann)	Beziehungen/ Netzwerke	Zukunfts-gestaltung/ Visions-entwicklung	Lösungs-orientierung/ Kreativität	Akzeptanz/ Realitäts-bezug	Optimismus/ Selbst-einschätzung	Selbstver-antwortung/ Selbst-wirksamkeit	Selbst-regulation/ Selbstfürsorge			Improvisations-vermögen/ Lern-bereitschaft			8
Resilienz-faktoren aus der Praxis (Pelz)		Vertrauen	Ziel-orientierung		Optimismus	Selbst-wirksamkeit	Stimmungs-management	Selbstdisziplin		Intelligenz		Innere Stärke	8
Zauberstäbe der Resilienz (Koslowski)	Netzwerke	Zukunfts-gestaltung	Lösungs-orientierung/ Kreativität	Akzeptanz/ Achtsamkeit	Optimismus	Selbstwert/ Selbst-wirksamkeit	Selbstfürsorge			Improvisations-vermögen/ Lern-bereitschaft			8
Life Skills (WHO)	Interpersonale Beziehungsfähigkeit	Effektive Kommunikationsfähigkeit	Problemlöse-fähigkeit				Gefühls-bewältigung	Stress-bewältigung	Selbst-wahrnehmung	Kreatives Denken	Kritisches Denken	Empathie	9
Bambus-strategie (Maehrlein)	Verbundenheit	Arbeitsumfeld gestalten	Spielräume und Lösungen	Akzeptanz	Positive innere Einstellung	Souverän durchsetzen	Selbstliebe	Selbst-bewusstsein	Selbst-sicherheit		Einem Leitstern folgen	Vitalität	11
Schutz-faktoren der Resilienz (Bengel, Lyssenko)	Soziale Unterstützung	Kontrollüberzeugungen	Hardiness		Optimismus	Selbstwirksamkeits-erwartung	Positive Emotionen	Coping	Selbstwert-gefühl	Religiösität/ Spiritualität	Hoffnung	Kohärenz-gefühl	11

Anhang 5.1 Häufigkeit der erwähnten Begriffe:

Tabelle 2: Resilienzfaktoren und ihre Verteilung

Quelle: Auswertung Tabelle 1 nach Mauritz 2024

- 9 x Optimismus, Selbstwirksamkeit, Ziel-/ Lösungsorientierung
- 7 x Akzeptanz, Selbstregulation
- 5 x Selbstwert, Netzwerk, Problemlösefähigkeit, soziale Unterstützung, Zukunftsorientierung
- 4 x Stimmungsmanagement, Selbstbewusstsein, Selbstwahrnehmung, Soziale Kompetenzen
- 3 x Kreativität, Selbstverantwortung
- 2 x Gesundheit und Glück, Biografiearbeit
- Je 1 x Arbeitsumfeld gestalten, Authentische Beziehungen, Empathie, Hardiness, Hoffnung, Kausalanalyse, Kritisches Denken, Lernbereitschaft, Mentale Agilität, Realitätsbezug, Religiösität/ Spiritualität, Selbstdisziplin, Selbstliebe, Sinn, Souverän durchsetzen

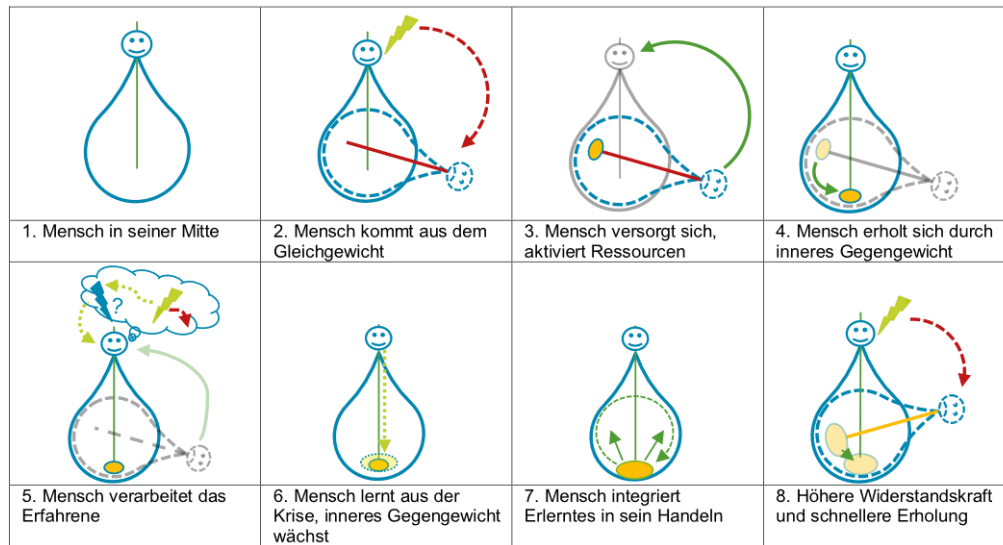
Quelle: eigene Darstellung nach Tabelle 1 & 2, Anhang 2 nach Mauritz 2024

Das Diagramm zeigt die 12 Faktoren der Resilienz nach Masten et al. (2009) in einer 3x3-Matrix-ähnlichen Anordnung. Die Faktoren sind:

- Akzeptanz**
- Optimismus**
- Selbstwirksamkeit**
- Netzwerkorientierung**
- Lösungsorientierung**
- Zukunftsorientierung**
- Verantwortung**
- Toleranz für Ungewissheit**
- Achtsamkeit**
- Veränderungsbereitschaft**

Seite XVII

Anhang 9: Individuelle Resilienz



Anhang 9: Individuelle Resilienz

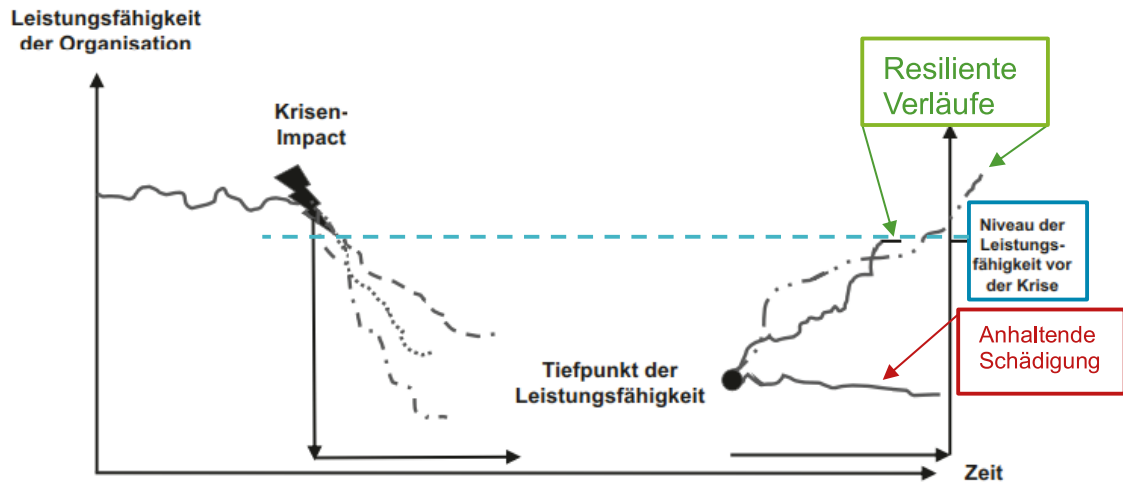
Quelle: eigene zusammenfassende Darstellung Kapitel 2.2.1

Anhang 10: Definitionen der Resilienz

Quelle	Definition
Frey (2016, S. 158)	„Resilienz umfasst die menschliche Widerstandsfähigkeit gegenüber belastenden Lebensumständen.“
Heller (2017, S. 50)	„Mit „Resilienz“ wird in der Regel eine Eigenschaft bezeichnet, die ein Individuum befähigt, auf eine Bedrohung erfolgreich zu reagieren.“
Schmidpeter (2016, S. IX)	„[...] Resilienz ist dabei die Fähigkeit, mit (negativen) Einflüssen (von außen) und somit auch mit krisenhaften Ereignissen umgehen zu können.“
Hildebrandt (2017, S. 166)	„Resilienz steht für die intelligente Nutzung begrenzter (eigener psychischer) Ressourcen.“
Walker et al. (2004) online o. S.	„Resilience is the capacity of a system to absorb disturbance and reorganize while undergoing change so as to still retain essentially the same function, structure, identity, and feedbacks.“
Ritz et al. (2016, S. 153)	„Mit individueller Resilienz ist die Widerstandsfähigkeit einer Person gemeint.“ Im Kontext von Arbeit wird damit das Entgegenwirken gegenüber „inadäquater arbeitsinduzierter Belastungen“ verstanden.
Näswall et al. (2013, S. 3)	„[...] employee resilience is conceptualized herein as the capacity of employees, facilitated and supported by the organization, to utilize resources to positively cope, adapt and thrive in response to changing work circumstances.“
West et al. (2009, S. 253)	„Conceptualized at the team level, team resilience serves to provide teams with the capacity to bounce back from failure, setbacks, conflicts, or any other threat to well-being that a team may experience.“
Morgan et al. (2013, S. 552)	„Team resilience was defined as a dynamic, psychosocial process which protects a group of individuals from the potential negative effect of the stressors they collectively encounter. It comprises of processes whereby team members use their individual and combined resources to positively adapt when experiencing adversity.“
Ritz et al. (2016, S. 153)	„ Organisational Resilienz ist die Widerstandsfähigkeit einer Organisation, die durch Anpassungsfähigkeit einzelner Mitglieder, Anpassungsfähigkeit innerhalb und zwischen Organisationseinheiten (Teams) und die organisationsweite Regulation organisationaler Standards (z. B. Strukturen, Prozesse, Regeln und Routinen), die der Organisation Stabilität geben.“
Weick und Sutcliffe (2016, S. 89)	„[...] eine Kombination aus einem frühzeitigen Einschreiten bei Fehlern und der Fähigkeit, das System durch improvisierte Zwischenlösungen am Laufen zu halten und auftretende Veränderungen zu absorbieren, während das System gewahrt bleibt.“
McManus (2008, S. 23)	„Organisational resilience is a function of an organizations overall situation awareness, keystone vulnerability and adaptive capacity in a complex, dynamic and interdependent system“

Anhang 10: Definitionen organisationaler Resilienz
 Quelle: Cronenberg 2020, 27

Anhang 11: Entwicklungsszenarien nach Krisen in Organisationen



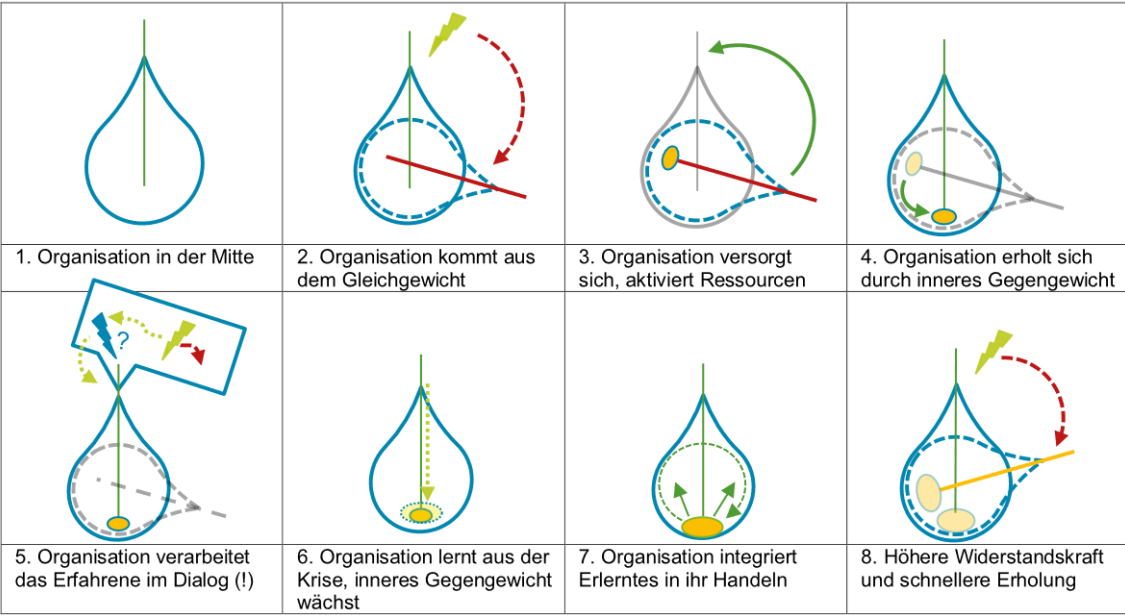
Anhang 11: Entwicklungsszenarien nach Krisen in Organisationen
Quelle: Kreutter 2024, 16, Markierungen S.A.

Anhang 12: (Nicht) resiliente Verhaltensweisen

Nicht resilientes Verhalten (destabilisierend, schwächend)	Resilientes Verhalten (stärkend)
Der Mitarbeiter – Ist gegenüber Veränderungen grundsätzlich ablehnend und skeptisch eingestellt – Hat wenig Gespür für konkrete persönliche Bedürfnisse, Grenzen, Anliegen, Gefühle – Übernimmt wenig Verantwortung für sich selbst, erwartet eher Fürsorge von anderen – Entspricht dem Typ „Flurfunk“ – Erstarrt angesichts von Veränderungsprozessen in abwartender Opferhaltung Die Führungskraft – Ist getrieben von operativen Aufgaben, sieht wenig Möglichkeiten bzw. hat geringe Fähigkeiten zu Delegieren und Priorisieren – Nimmt sich zu wenig Zeit für die Personalführung, entwickelt keine echte Beziehung zu den Mitarbeitern – Verhält sich häufig unklar und intransparent Die Geschäftsleitung – Bereitet sich nicht proaktiv auf Krisenzeiten vor. In Krisen fällt sie häufig durch überraschende, unangekündigte Strategiewechsel auf – Ihre Information und Kommunikation mit Beschäftigten und Führungsebenen weist Mängel auf – Fokussiert auf Zahlen, Daten, Fakten – der Mensch bleibt außen vor, wenn die Geschäftsleitung sich mit Veränderungen im Unternehmen beschäftigt	Der Mitarbeiter – Steht Veränderungen und persönlicher Entwicklung offen gegenüber – Hat Kenntnis über und Verständnis für die eigenen Belastungsgrenzen und Kraftquellen (Ressourcen) – Sorgt gut für sich selbst (Pausen, Ausgleich, Grenzen etc.) – Kommuniziert aktiv mit Kollegen und Vorgesetzten – Gestaltet Veränderungsprozesse konstruktiv mit Die Führungskraft – Achtet auf sich und ihre Ressourcen, weiß um ihre Leistungsgrenzen und Prioritäten – Lebt „begleitende Führung“, hat eine klare, vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern und fördert bzw. unterstützt deren Eigenverantwortung/Lösungsorientierung – Kommuniziert klar und transparent – auch unangenehme Veränderungen Die Geschäftsleitung – Denkt vorab mögliche Krisen und Veränderungen an – und entwickelt mögliche Strategien und Lösungswege – Weist eine fest verankerte, transparente Informations- und Kommunikationspolitik auf. Informiert zeitnah auch über unangenehme Tatsachen – Berücksichtigt neben der sachlichen auch die menschliche Ebene und die Kultur des Unternehmens

Anhang 12: Merkmale (nicht) resilienten Verhaltens bei Mitarbeitenden, Führungskräften und Geschäftsleitung
Quelle: Bertelsmann Stiftung 2013, 13

Anhang 13: Organisationale Resilienz



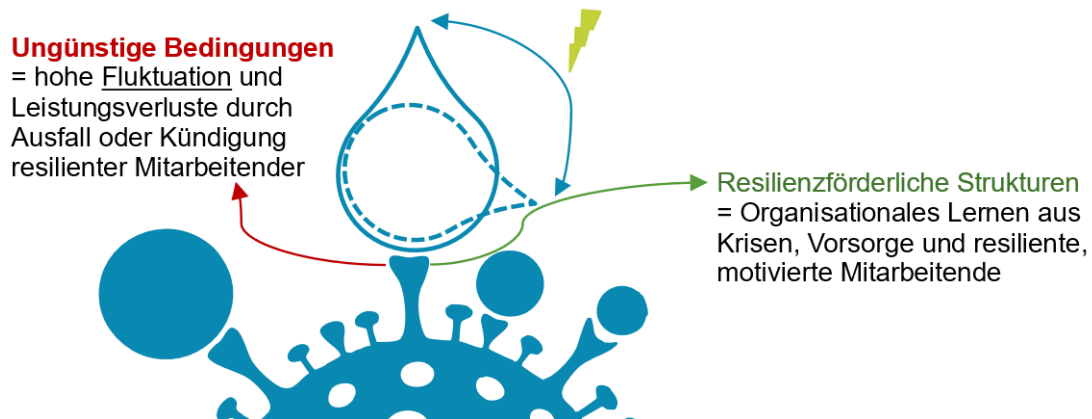
Anhang 13: Organisationale Resilienz
Quelle: eigene zusammenfassende Darstellung, Kapitel 2.2.2.

Anhang 14: Ebenen der Resilienz



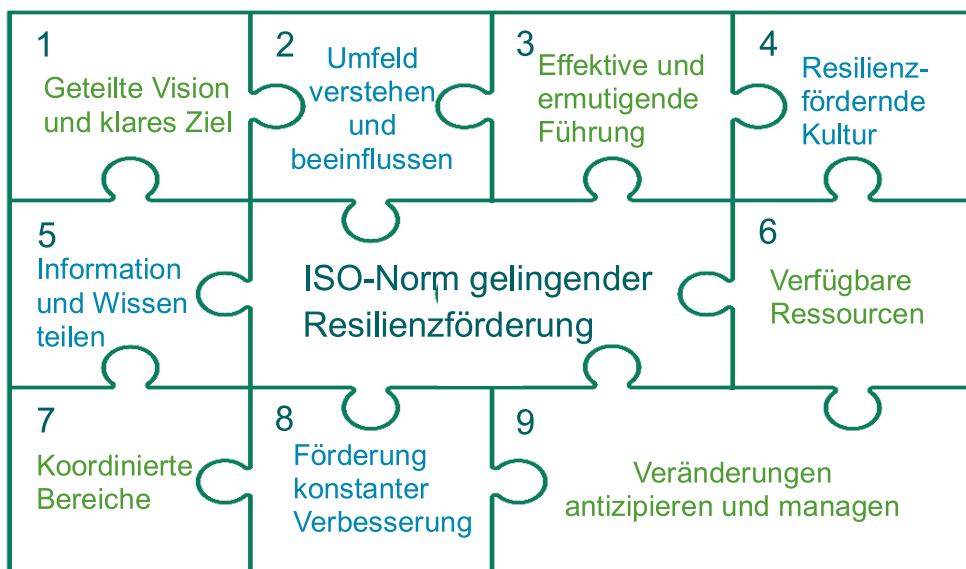
Anhang 14: Ebenen der Resilienz
Quelle: eigene Darstellung nach Schulte et al. 2016, 140; Unkrig 2021, 68; Cronenberg 2020, 28; Heller 2019, 134f

Anhang 15: Rollenbeziehung als Schlüsselement



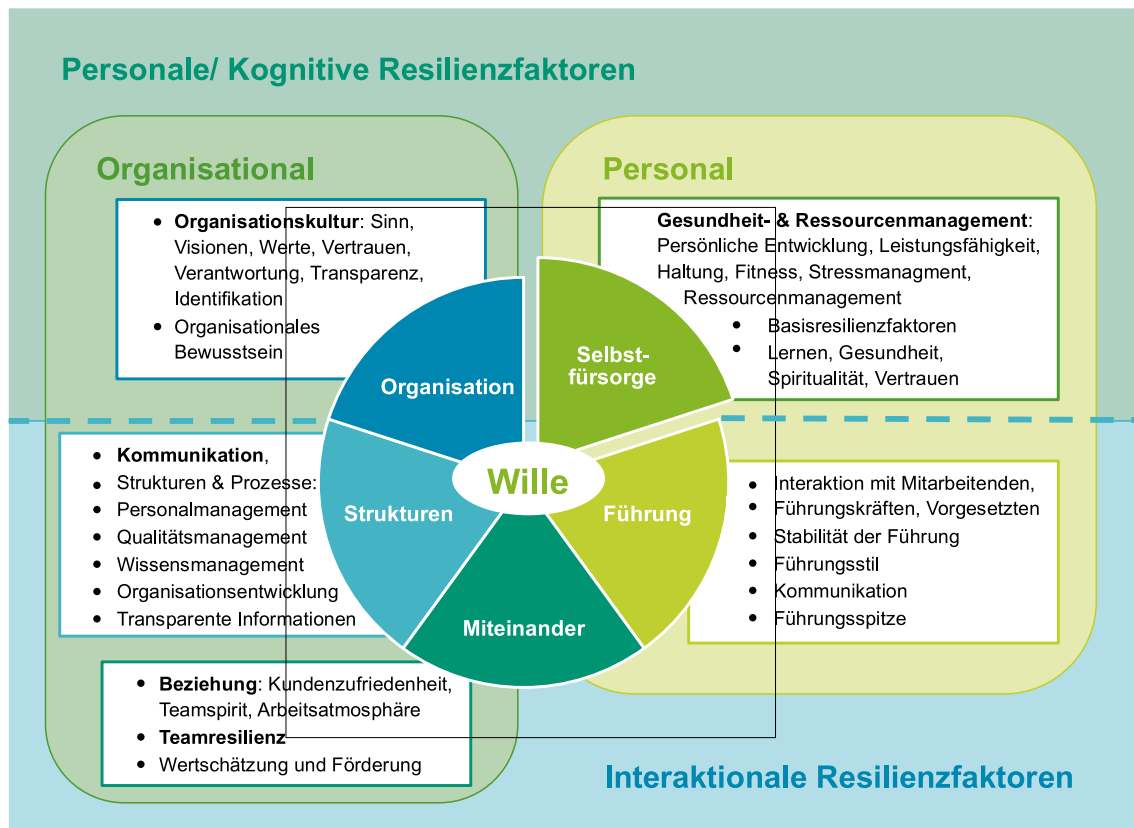
Anhang 15: Rollenbeziehung als Schlüsselement systemischer Resilienzförderung?
 Quelle: eigene Darstellung

Anhang 16: ISO-Norm gelingender Resilienzförderung



Anhang 16: ISO-Norm gelingender Resilienzförderung
 Quelle: eigene Darstellung nach Heller 2018, 46-76

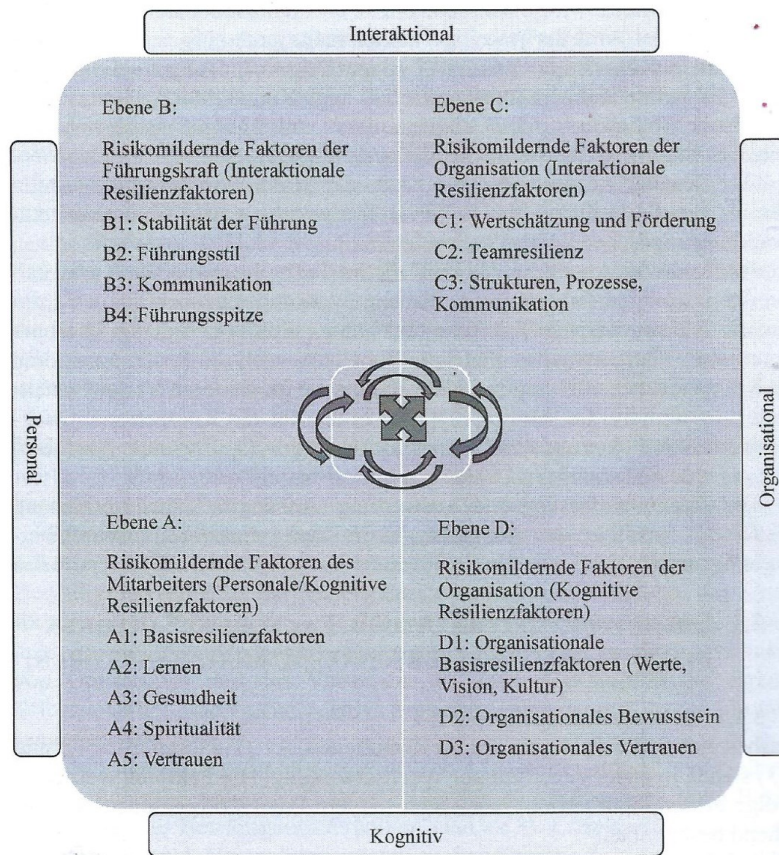
Anhang 17: Lernfelder der Resilienzförderung



Anhang 17: Lernfelder der Resilienzförderung

Quelle: eigene Darstellung nach Rolfe 2019, 48; Wellensiek 2011, 65; Bertelsmann Stiftung 2013 15ff; Niehaus 2019, 39

Anhang 11.1 Organisationales Resilienzmodell nach Niehaus (2019)



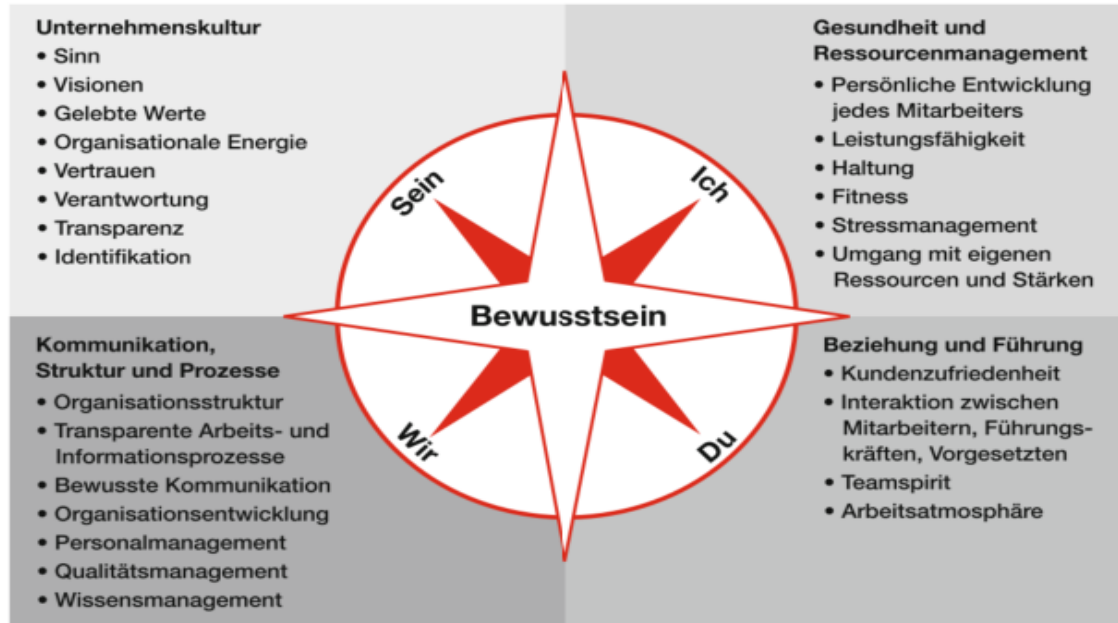
Anhang 11.1: Organisationales Resilienzmodell (Niehaus 2019, 39)

Anhang 11.2 Organisationales Resilienzmodell nach Wellensiek (2013)



Anhang 11.2: Resilienzfaktoren der arbeitsbezogenen Ressourcen (Bertelsmann Stiftung & Wellensiek 2013, 17)

Anhang 11.3. Vereinigung von Abb. 4-6 zu einer Übersicht relevanter Resilienzfaktoren:



Anhang 11.3: Dimensionen organisationaler Resilienz (Rolfe 2019, 48 nach Wellensiek 2011, 65)

Anhang 11.4. Vereinigung von Abb. 4-6 zu einer Übersicht relevanter Resilienzfaktoren:



Anhang 11.4: Faktoren der Resilienzförderung. Vereinigung der Darstellungen nach Niehaus 2019, 39 (blau), Wellensiek 2011, 65, sowie Rolfe 2019, 48 (grün), Unterstreichungen und Kategorienüberschriften S.A. Diese Abbildung ist die Grundlage der Übersicht der Resilienzfactoren in Anhang 17).

Anhang 18: Dimensionen resilienter Organisationen



Anhang 18: Dimensionen resilienter Organisationen
Quelle: eigene Darstellung nach Rolfe 2019, 42f; Heller 2019, 9

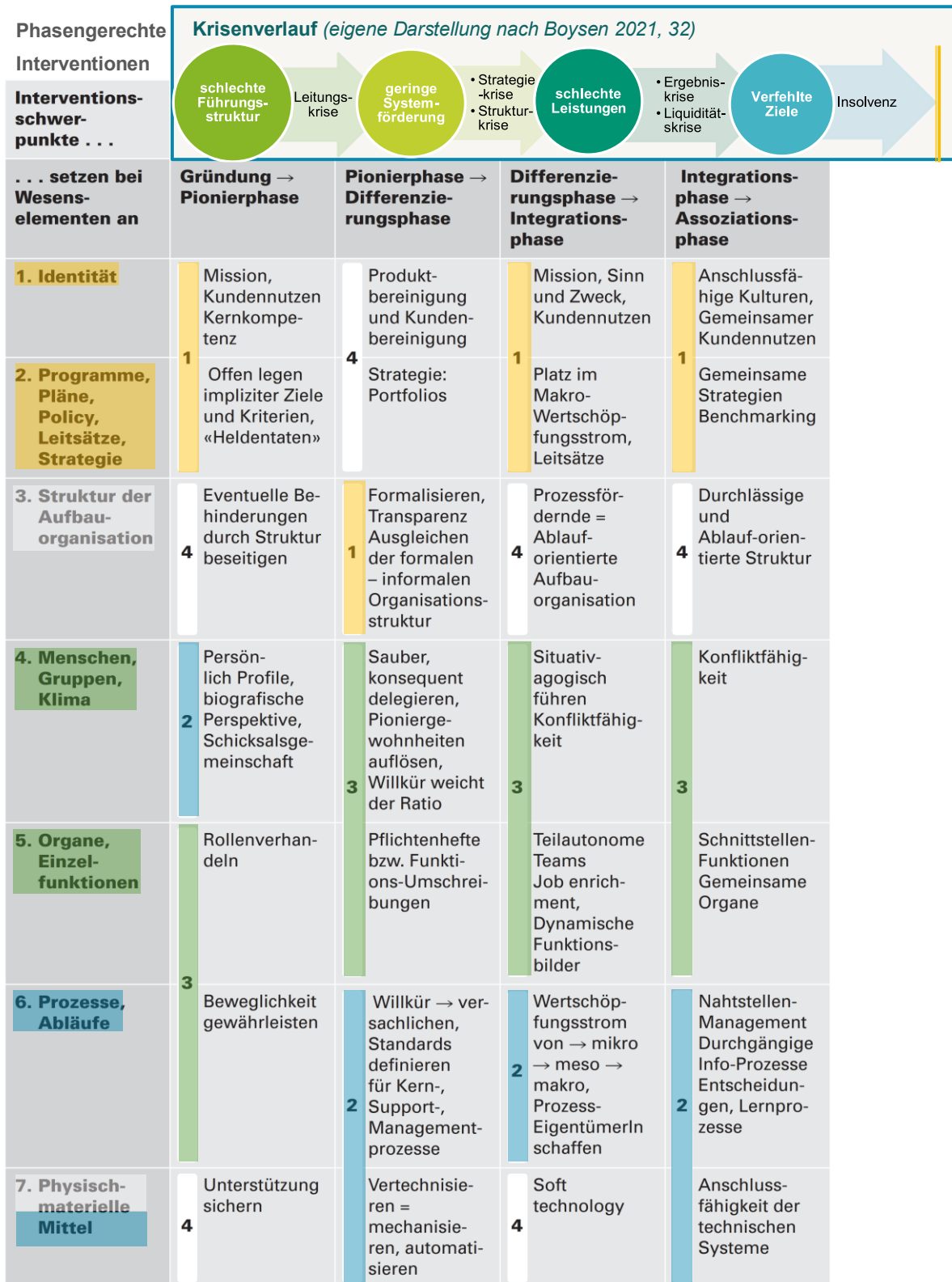
Anhang 19: Erhebung der Resilienz

Tabelle 3: Übersicht einiger Fragebögen zu Ebenen der Resilienz
Quelle: eigene Darstellung nach Rolfe, 2019, 247 - 263, sowie angegebene Verfassende

Individuelle Resilienz	Teamresilienz
Resilienz-TÜV (Wellensiek 2013)	Teamresilienz-Skala (Sharma & Sharma 2016)
Connor-Davidson-Resilienzskala, (CD-RISC) (Connor & Davidson 2003)	ADAPTER (Beek & Schragen 2015)
Ego-Resilience-Skala (ER), (Block & Kremen 1996)	Führung
Resilienceskala für Erwachsene (Friborg et al. 2003)	Resilienz-TÜV (Wellensiek 2013)
Resilienzskala (RS) (Wagnild & Young 1993)	Resilienzcheck (Seidenschwarz & Pedell 2011)
Resilience Factor Inventory (RFI) (Reivich & Shatté 2002)	Organisationale Resilienz
Resilienzquotient (Mourlane et al. 2013)	Resilienz-TÜV (Wellensiek 2013)
Gefährdungsanalysen zur Erhebung psychischer Belastung:	Organisationale Resilienz (Heller et al. 2012)
z.B. Bielefelder Befragung (Badura 2019), EVALOG - Evaluierung psychischer Belastung im Dialog (Prümper & Vowinkel 2019), Job Diagnostic Survey (Nienaber & Tietmeyer 2010)	Benchmark Resilience Tool (BRT-53) & Kurzversionen (BRT 13 a + b) (McManus et al. 2008)

Anhang 19

Anhang 20: Phasengerechte Veränderungsförderung und Krisenverlauf



Anhang 20: Förderliche Interventionen je Phase der Organisationsentwicklung [1] in Kombination mit Verlauf von Krisen [2] (Reihenfolge der Ansätze 1,2,3,4)

Quelle: [1] Glasl und Lievegod 2021, 62, farbliche Markierungen S.A; [2] eigene Darstellung nach Boysen 2021, 32

Anhang 21: Zwei Seiten der Resilienz

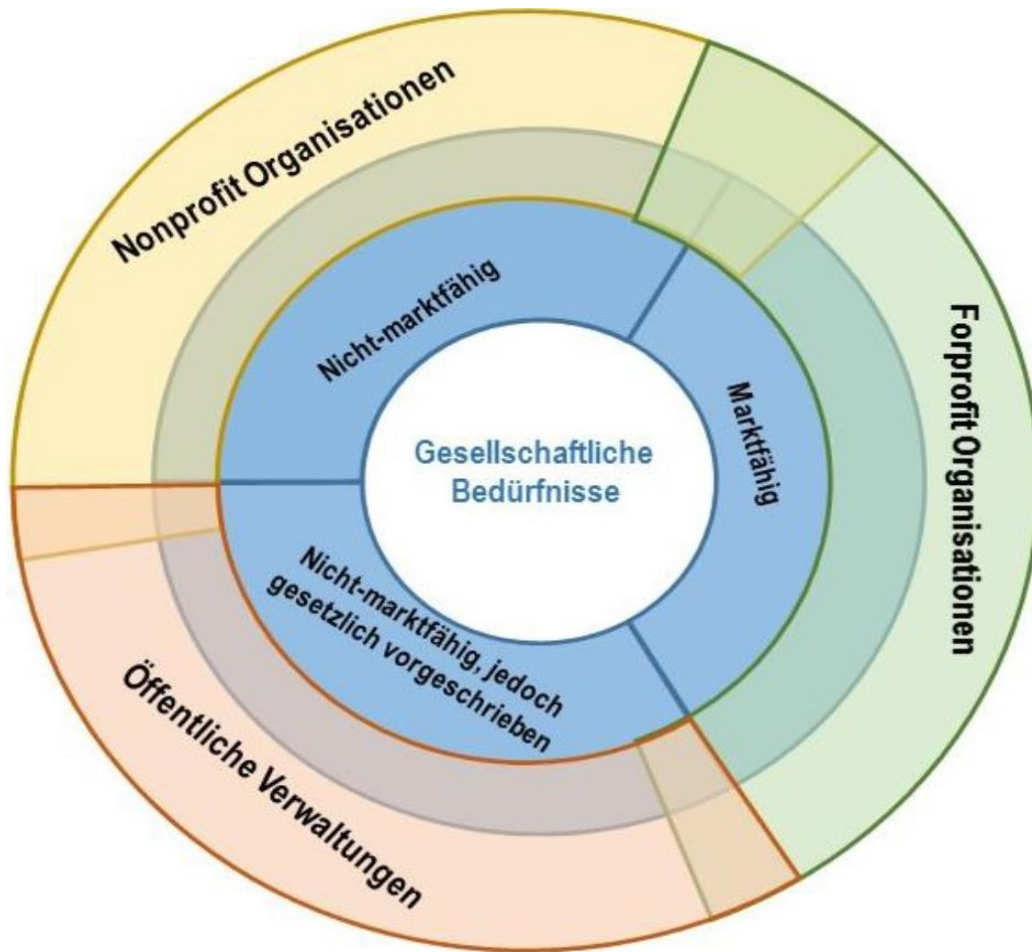


Anhang 21: Zwei Seiten der Resilienz

Quelle: eigene Darstellung nach [1] Graefe 2017; [2] Kreutter 2024, 15; [3] Schellinger und Tokarski 2021, 67f; [4] Drath 2018, 19; [5] Rühl 2020; [6] Rolfe 2019, 24ff; [7] Cronenberg 2020, 31; [8] Unkrig 2021, 68; [9] Williams et al. 2017, 756ff; [10] Long et al. 2024; [11] Lyytimäki et al. 2023)

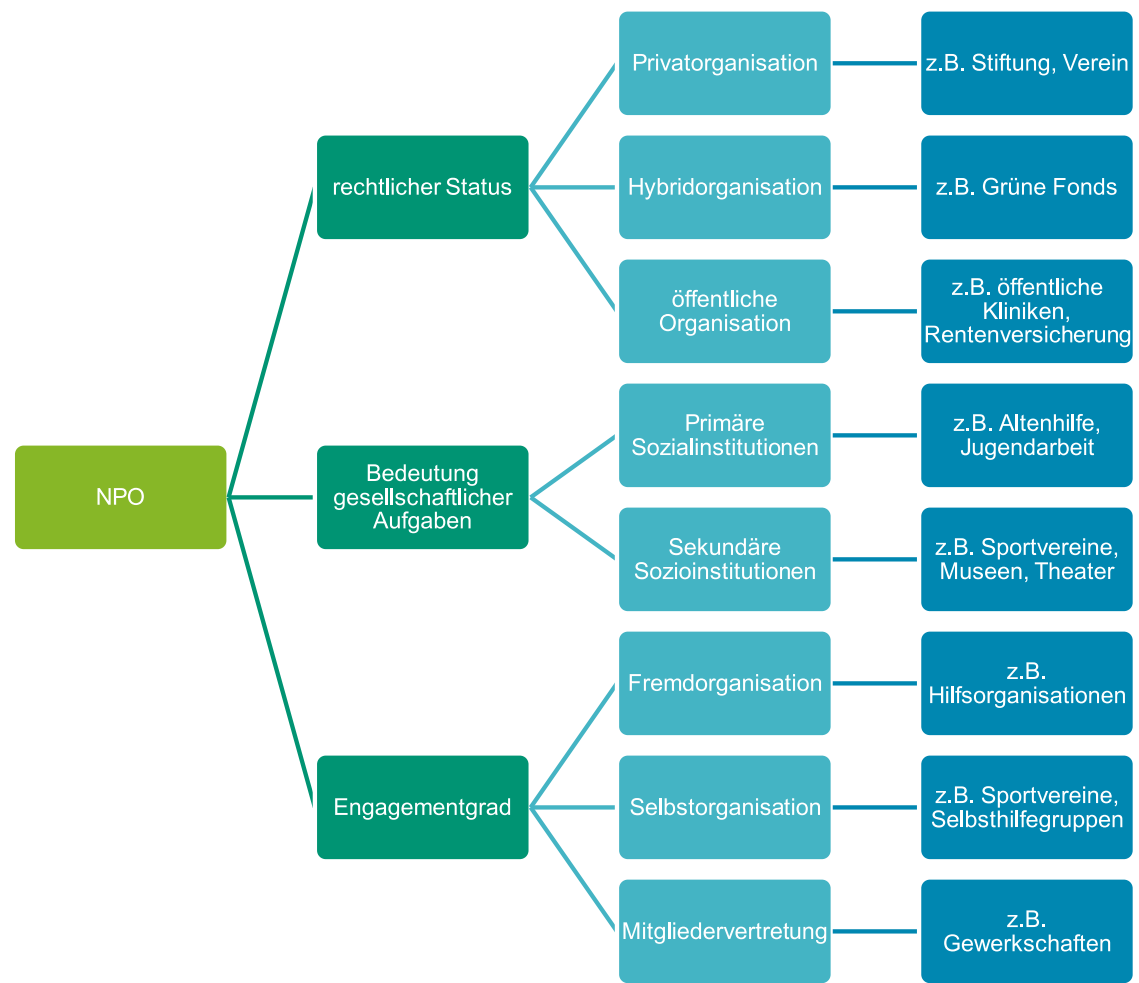
Anhänge Kapitel 3.

Anhang 22: Organisationssektoren im Überblick



Anhang 22: Organisationssektoren im Überblick
Quelle: Meyer 2013, 12

Anhang 23: Kategorien der Non-Profit Organisationen



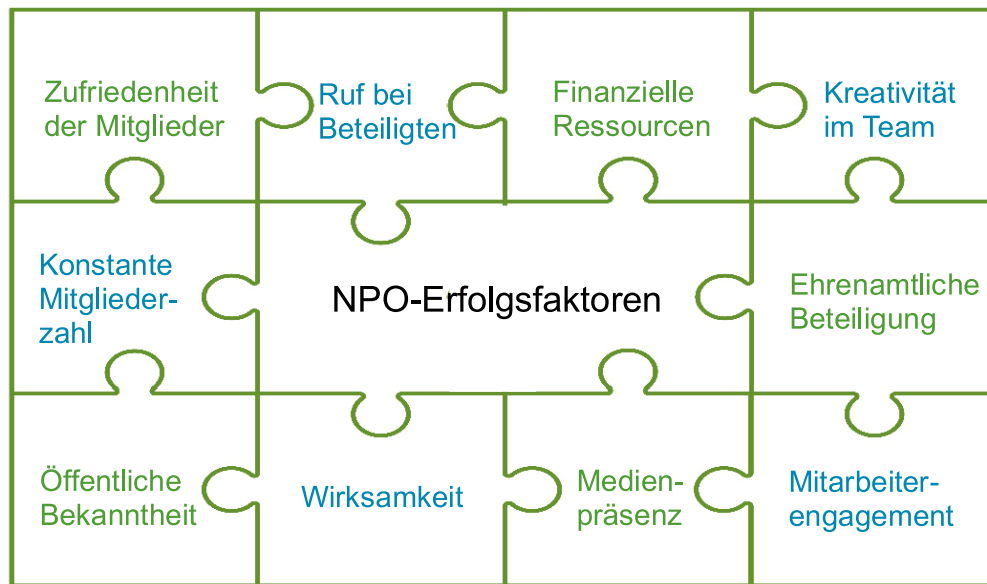
Anhang 23: Mögliche Kategorisierungen von Non-Profit Organisationen
Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn und Herbst, 606

Anhang 24: Thematische Kategorien der Non-Profit Organisationen

Kultur, Sport, Freizeit	Bildung & Forschung	Gesundheit	Soziale Dienste
Umwelt	Lokale Entwicklung & Wohnungswesen	Recht, Interessenvertretung, Politik	Stiftungs- & Spendenwesen, Freiwilligenarbeit
Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- & Berufsverbände, Gewerkschaften	Sonstiges

Anhang 24: Zwölf thematische Kategorien der Non-Profit Organisationen
Quelle: eigene Darstellung nach Wöhler 2015, 2

Anhang 25: Erfolgsfaktoren von Non-Profit Organisationen



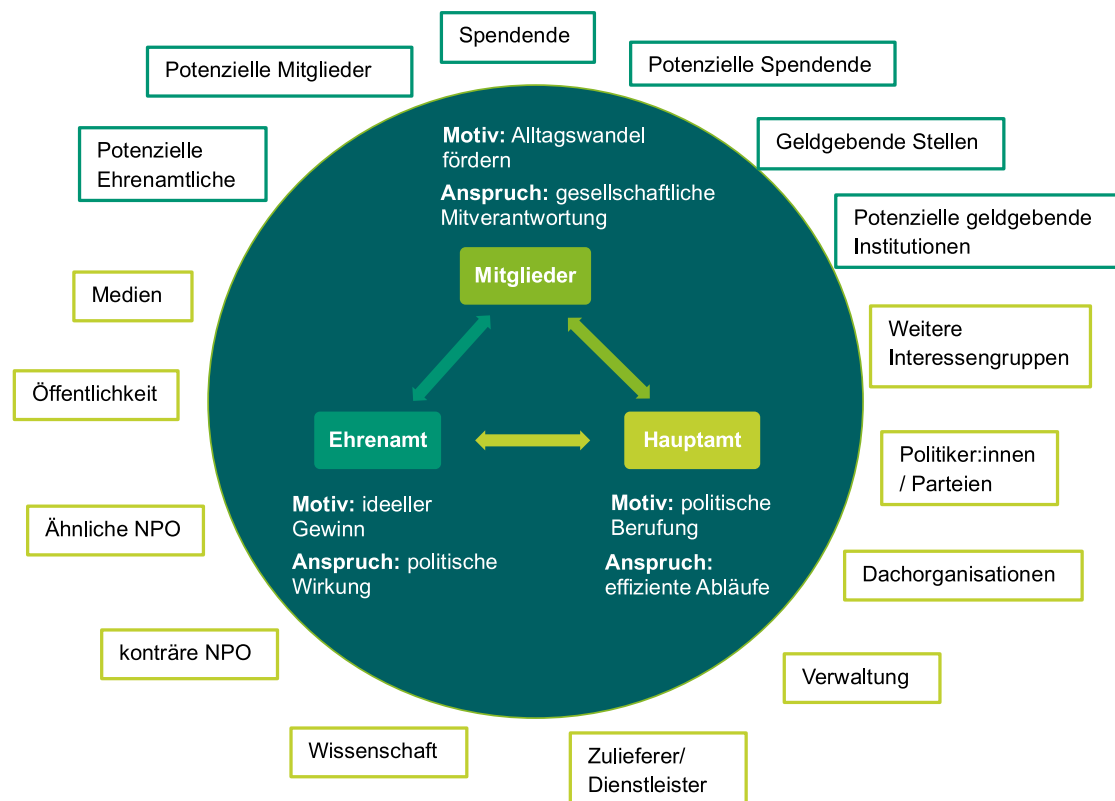
Anhang 25: Erfolgsfaktoren von Non-Profit Organisationen
 Quelle: eigene Darstellung nach Wöhler 2015, 6

Anhang 26: Variationen der Mischung von Haupt- und Ehrenamt



Anhang 26: Variationen der Mischung von Haupt- und Ehrenamt in Non-Profit Organisationen
 Quelle: eigene Darstellung nach Schubert und Boenigk 2019, 473; Feiler 2016, 87ff

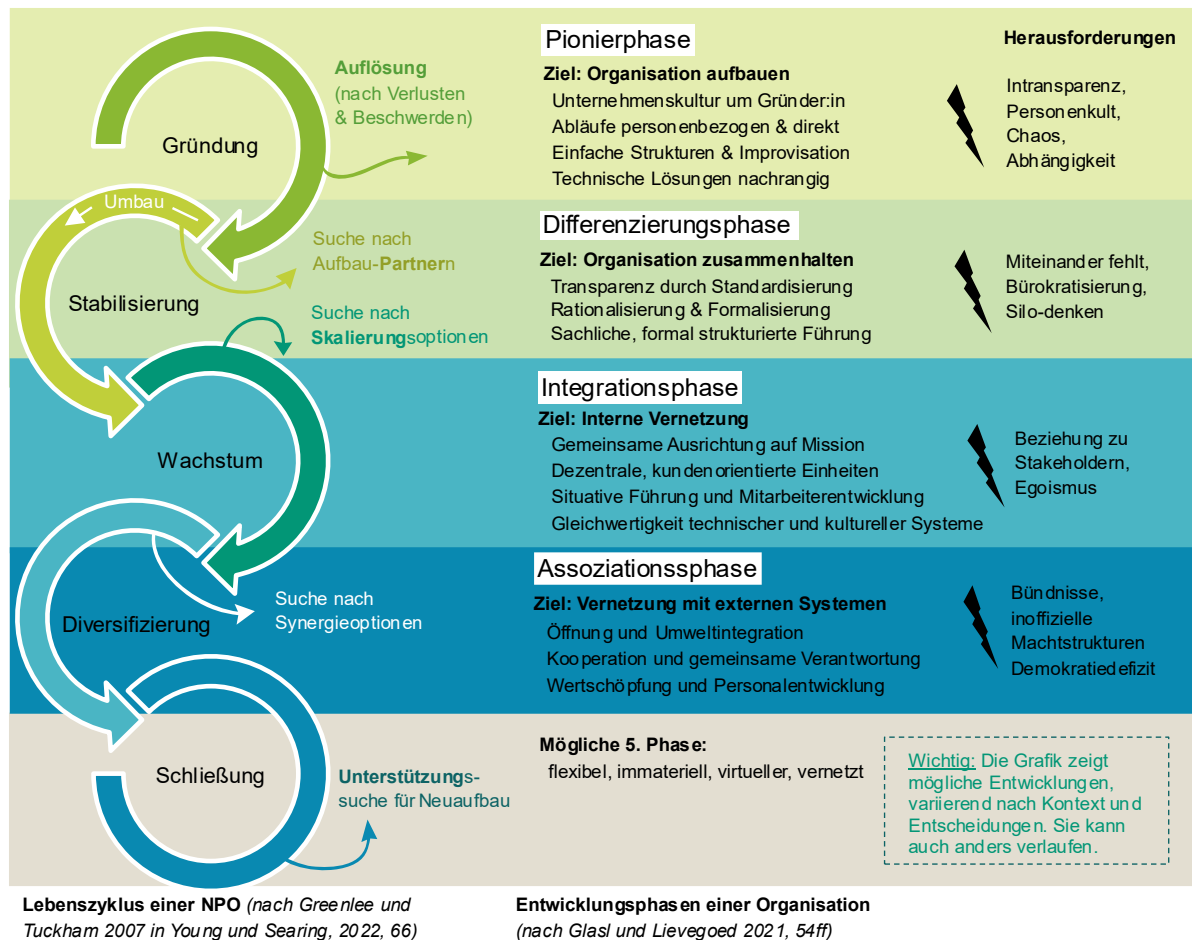
Anhang 27: Non-Profit Organisationen und ihre Stakeholder



Anhang 27: Motive und Ansprüche zentraler NPO-Akteure [1], sowie Übersicht möglicher externer Stakeholder [2]

Quelle: eigene Darstellung nach [1] Wippermann 2016, 55 [2] eigene Darstellung nach Wöhler 2015, 7.

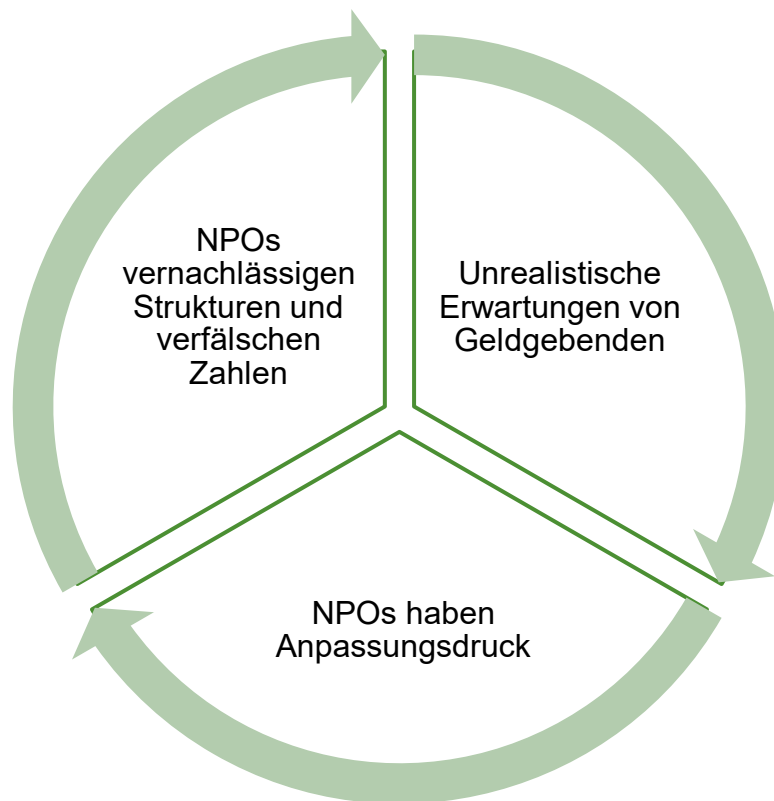
Anhang 28: Entwicklungsphasen einer Non-Profit Organisation



Anhang 28: Entwicklung im Lebenszyklus einer Non-Profit Organisation

Quelle: eigene Darstellung nach Greenlee und Tuckham 2007 in Young und Searing, 2022, 66; Glasl und Lievegoed 2021, 54ff

Anhang 29: Zyklus der Unterversorgung in Non-Profit Organisationen



Anhang 29: Zyklus der Unterversorgung in Non-Profit Organisationen

Quelle: eigene Darstellung nach Gregory & Howard 2009, 51 in Schubert und Boenigk 2019, 470

Anhang 30: Varianten des Risikos in Non-Profit Organisationen

Versicherbare Risiken	Schleichende Risiken	Freiwillige Risiken	Katastrophale Risiken
• z.B. Sturm, Feuer, Wasser, Unfälle, menschliches Versagen • von Märkten reguliert	• z.B. Klimawandel, Globalisierung, technische Rückstände • Hören auf leise Warnungen und Perspektivenvielfalt	• z.B. Innovationen, Führungswechsel, Personal • sorgfältige Bewertung der Risikostufen erforderlich	• z.B. Pandemien, Wirtschaftskrisen, politische Unruhen, Naturkatastrophen • Erfordern aufwändige Warnsysteme

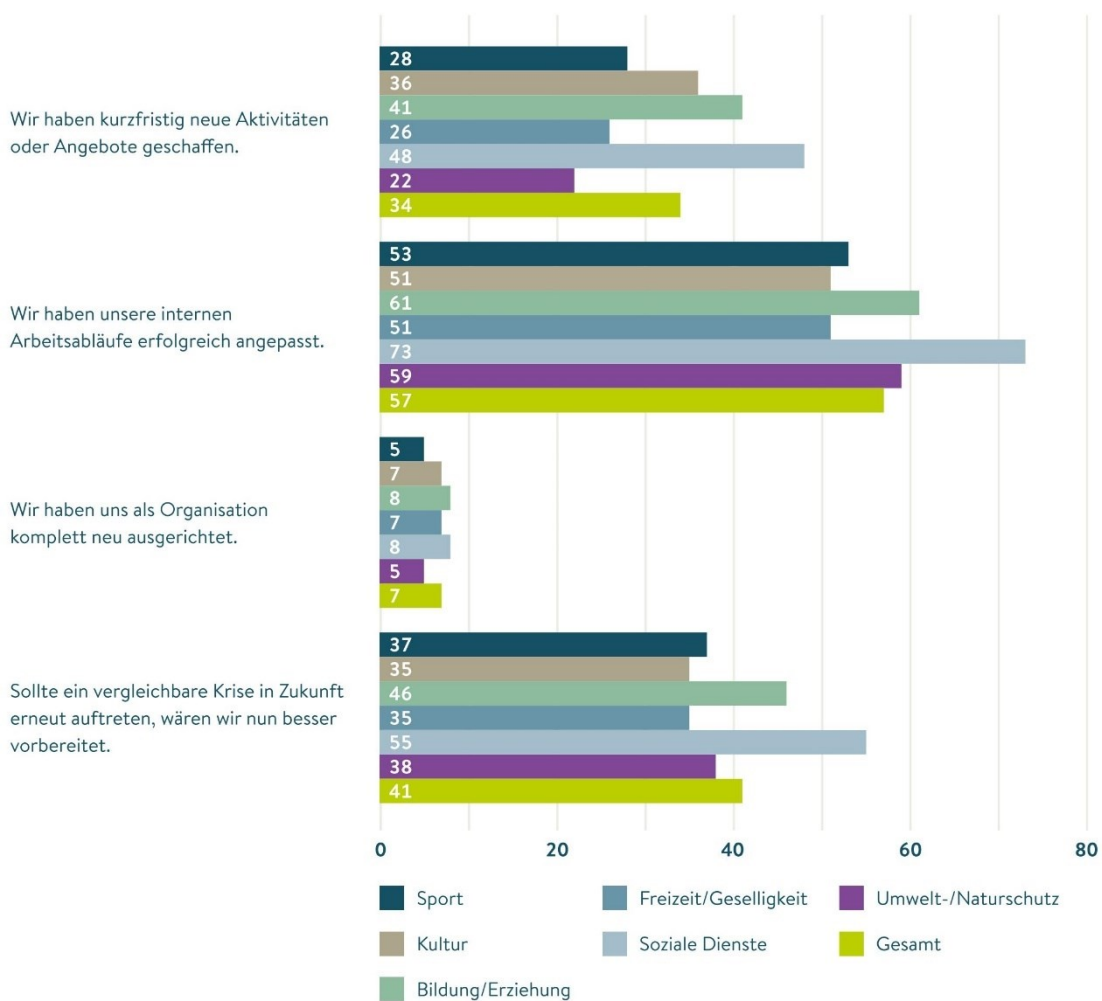
Anhang 30: Risikovarianten in Non-Profit Organisationen

Quelle: eigene Darstellung nach Young und Searing 2022, 16f, 31

Anhang 31: Engagementfelder und ihre Resilienz während und nach der Coronakrise

Resilienz nach ausgewählten Engagementfeldern

Mit Blick auf die Corona-Pandemie in den vergangenen zwei Jahren: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen aus Sicht Ihrer Organisation zu? Anteile „trifft (voll) zu“ in Prozent*



* Jeweils abgefragt auf einer Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“. Dargestellt sind hier die Anteile der Organisationen, die 4 „trifft zu“ und 5 „trifft voll zu“ angegeben haben.

Quelle: ZiviZ-Survey 2023, N=12.092–12.337, gewichtet.

Anhang 31: Resilienz nach Engagementfeldern in und nach der Coronakrise
Quelle: Schubert et al 2023, 56

Anhang 32: Resilienzformel für Non-Profit Organisationen



Anhang 32: Resilienzformel der Non-Profit Organisationen
Quelle: eigene Darstellung nach Chary und Breen 2021, 4

Anhang 33: Fragen der Resilienzformel

Eigene Übersetzung nach Chary und Breen 2021, 11f, 19f, 30f) mit gelegentlicher Unterstützung durch GoogleTranslate (Google Inc. 2025). Anhang 33

1. Fragen zur kurz- und langfristigen Planung:

- Wie würde unser Umfeld – mit all ihren Mitgliedern und Interessengruppen – in zehn Jahren aussehen, wenn unsere Mission erfüllt wäre?
- Wenn unsere Vision Wirklichkeit werden würde, was wäre der Beitrag unserer Organisation gewesen? Welche entscheidende Rolle können wir bei der Verwirklichung dieser Zukunft einnehmen?
- Welcher Teil unserer Kernaufgaben sollte wachsen?
- Was müsste sich entwickeln oder verändern?
- Welche neuen Arbeitsbereiche sollten wir verfolgen?
- Was sollten wir beenden, auch wenn es schwierig oder auch beängstigend erscheint?

2. Fragen zu den Superkräften einer Organisation:

- Wie beschreiben wir unsere Organisation jemandem, der uns nicht gut kennt? Was betonen wir als einzigartig an unserer Identität und unseren Aktivitäten?
- Was könnte jemanden außerhalb unserer Organisation (z.B. Klienten, Geldgeber, Partner, potenzielle Mitarbeiter) dazu bringen, uns zu unterstützen oder mit uns zusammenzuarbeiten anstelle einer anderen Organisation?
- Betrachten Sie potenzielle Kategorien und wählen Sie 1-2 kritische, besonders herausragende aus: Programme und Ansätze, Wissen und Expertise, Talent und Führung, Beziehungen oder andere?
- Denken Sie an die Mission und Ziele ihrer NPO und prüfen Sie, ob Ihre besonderen Fähigkeiten mit diesen übereinstimmen. Müssen diese Ziele überarbeitet oder ehrgeiziger gestaltet werden?

- e. Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um Ihre Ziele und ihre Mission wirksam zu erreichen? Nennen Sie 1-2 Maßnahmen, um Ihre stärksten Ressourcen optimal zu nutzen.

3. Fragen zum Erkennen von Risiken und innewohnenden Chancen:

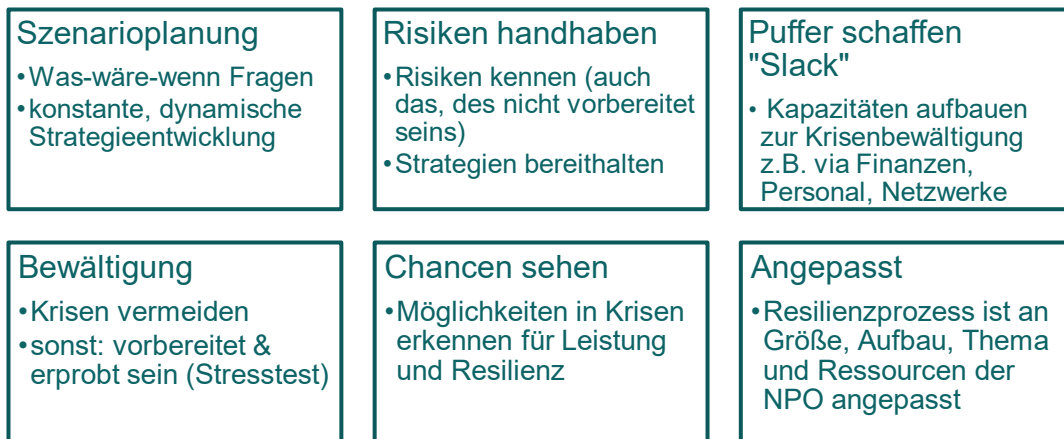
- a. **Risiko der Auswirkungen:** Führt diese Möglichkeit tatsächlich zu positiven Effekten? Gibt es eine Nachfrage und wenn ja, durch wen? Gibt es unbeabsichtigte Folgen etwa für benachteiligte Gruppen?
- b. **Risiken der Umsetzung:** Können wir bestehende Ressourcen einsetzen, oder neue Ressourcen und Fähigkeiten aufbauen, um diese Chance zu realisieren? Sind wir in der Lage dazu, effektiv zu arbeiten und unsere Prioritäten zu setzen, um solche Arbeit möglich zu machen?
- c. **Finanzielle Risiken:** Haben wir die richtigen Geldgebenden und Mittel zur Verfügung, um diese Möglichkeiten zu verfolgen? Ist unser Geschäftsmodell nachhaltig, sowohl bei der Umsetzung als auch beim Ausweiten des Programms?
- d. Bewertung der erkannten Risiken anhand ihrer potenziellen Auswirkungen auf die NPO und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit:
- Das Risiko ist **HOCH**: Ein solches Risiko würde den zukünftigen Weg der Organisation **erheblich beeinträchtigen**, und es besteht eine **hohe Wahrscheinlichkeit**, dass es eintritt.
 - Das Risiko ist **MITTEL**: Ein solches Risiko würde den zukünftigen Weg der Organisation **beeinträchtigen**, und es besteht eine **hohe Wahrscheinlichkeit**, dass es eintritt.
 - Das Risiko ist **GERING**: Ein solches Risiko würde den zukünftigen Weg der Organisation **wenig beeinträchtigen**, und/ oder es ist **äußerst unwahrscheinlich**, dass es eintritt.
- e. Analyse möglicher Gelegenheiten anhand einer Reflektion über die möglichen Risiken der drei Szenarien: Auswirkungen, Umsetzung und Finanzen

Anhang 34: Effizienz im Sinne einer Non-Profit Organisation



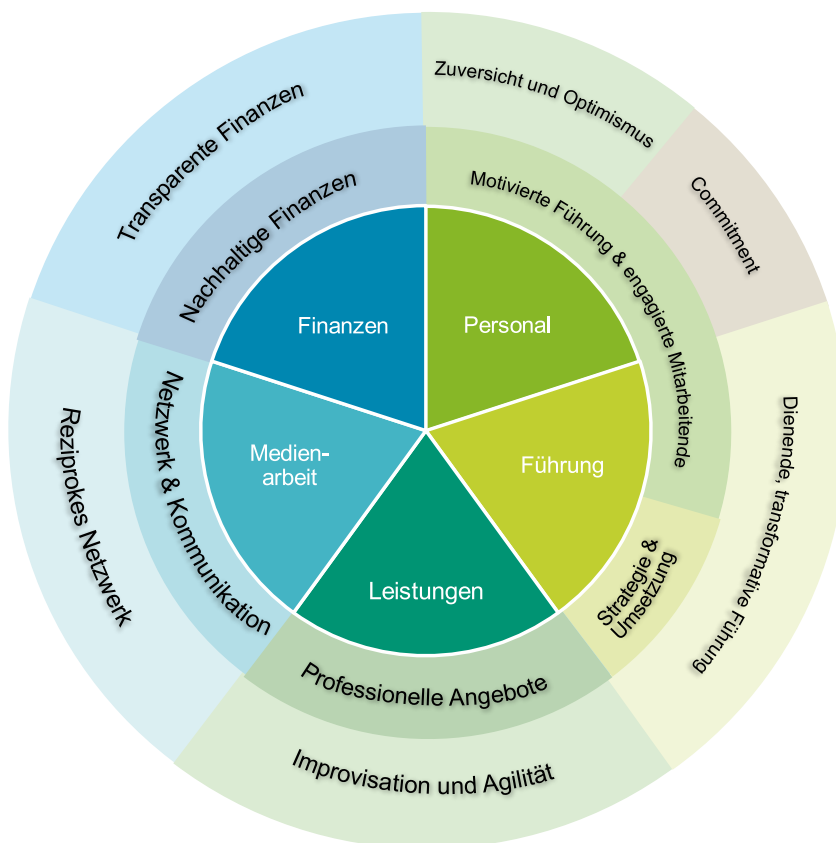
Anhang 34: Effizienzfaktoren einer Non-Profit Organisation
Quelle: eigene Darstellung nach Young und Searing 2022, 8f

Anhang 35: Nonprofit Resilience Management



Anhang 35: Nonprofit Resilience Management
Quelle: eigene Darstellung nach Young und Searing 2022, 9

Anhang 36: Aspekte der Non-Profit Resilienz



Krisenbewältigungs-Optionen

Personal

- Resilienz- & Gesundheitsförderung
- Variable Lohnkonzepte
- Mitarbeitendenzahl (große Not)

Führung

- Planung
- Beziehung zu Leitungsgremium
- Netzwerken
- Persönliche Schulden

Leistungen

- Angebots- & Qualitätsanpassung
- Wartelisten einführen
- Synergien mit anderen Organisationen

Medienarbeit

- Netzwerken
- Image stärken
- Verstärktes Fundraising
- Gute Öffentlichkeitsarbeit

Finanzen

- Diverse Einnahmequellen
- Rücklagen schaffen
- Fixkosten reduzieren
- Gute Kredithistorie
- Liquidität erhöhen
- Verkäufe

Anhang 36: Aspekte der Non-Profit-Resilienz

Quelle: eigene verknüpfte Darstellung: Überlebensoptionen der Resilienz (innerer Kreis und Stichpunkte nach Young und Searing 2022), Kompetenzfelder erfolgreichen Verbandsmanagements (mittlerer Ring - nach Wöhler 2015, 4) und Aspekte der erfolgreichen Anpassung in NPOs (äußerer Ring, nach Witmer und Mellinger 2016, 255)

Anhang 37: Resilienzbedarfe in Non-Profit Organisationen

Tabelle 4: Resilienzbedarfe in Non-Profit Organisationen

Quelle: [1] Waerder et al. 2022, 678; [2] Kreutter 2024, 16f; [3] Theuvsen et al 2017; [6] Schubert et al. 2023; [7] Schubert und Boenigk 2019; [8] Kaltenbrunner 2017, 214ff; [9] Nienaber und Tietmeyer 2010; [10] Wöhler 2015; [11] Wippermann 2016, 55; [12] Young und Searing 2022; [13] van Bronswijk et al. 2024, 179ff; [14] Rauschenbach und Zimmer 2005, 57ff)

Konzept	Ressourcen	Emotionen
• Konstanter Wandlungsdruck durch variable Zielgruppenbedürfnisse [1][6] • Mangelnde Flexibilität & Bürokratisierung [1] • Unzureichende Kommunikation und Feedback [1][2] • Investitionsstau in interne Strukturen [2] • Auch in guten Zeiten: Arbeiten an der Belastungsgrenze [2] • Eingeschränkte Spielräume durch festgelegten Satzungszweck [2] • Widerstand gegen Veränderung [3] • Zweijahresfrist zur Spendennutzung [7] • Divergierende Zielsetzungen der Akteure und daher fehlende gemeinsame Ausrichtung [8] • Zeitgleiche komplexe Anforderungen an Leitungsebene [10] • Orientierung an For-Profit Managementweisen [12] • Zusammenarbeit Hauptamt und Ehrenamt [14]	• Erhöhte Nachfrage nach Leistungen in Krisen [1][2] • Fehlende Ressourcen für interne Strukturen [2] • Abhängigkeit von Wohlwollen Geldgebender [2] • fehlende Puffer (Geld & Personal) [2] • fehlendes qualifiziertes Personal [1][12] • Engagement zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung [3] • Sinkendes Engagement durch demografischen Wandel & abnehmende Bindung [6] • Fehlender Nachwuchs [6] • Digitalisierung [6] • Konkurrenz um Spenden und Fördermittel [6] • Ruf des Sektors [10] • Veralterte Strukturen und Angebote [10] • Finanzielle Instabilität und Verluste [12] • Zusammenarbeit Hauptamt und Ehrenamt [14]	• Belastung Mitarbeitender & Engagierter durch Arbeit mit schwierigen Themen bzw. belasteten Menschen & mögliche interne/ externe Skepsis bzw. negative Rückmeldungen [1][2] • hohe emotionale Bindung an Thematik der Organisation fördert Tendenz zur Selbstausbeutung. Folge: Überlastung Einzelner, Teams und Organisation [2] • Arbeiten an Belastungsgrenze in guten Zeiten [2] • Frustrationsrisiko Beteiligter durch utopische Ziele [9] • Selbstzermübnungsgefahr bei ungünstigen Entwicklungen [9] • Wirkung eigener Arbeit schwer erkennbar [9] • Abhängigkeit von Vorstellungen der Mitglieder [11] • Veränderungswiderstand durch Dogmatismus und Starrheit (Mitglieder & Mitarbeitende) [10] • Activist Burnout und Resignation [13] • Zusammenarbeit Hauptamt und Ehrenamt [14]

Anhang 37

Anhang 38: Risiko- und Schutzfaktoren im Non-Profit Sektor

Tabelle 5: Risiko- und Schutzfaktoren im Non-Profitsektor

Quellen: [1] Simsa und Krainz 2005, 205; [2] Gössler und Schweinschwaller 2008, 48f; [3] Wöhler 2015, 4ff; [5] Kreutter 2024, 16f; [6] Kreutter 2024, 2ff, 14, 28f, 48, 61f, 73; [7] Schubert und Boenigk 2019, 467, 471; [8] Schubert et al. 2023, 2f, 63; [9] Wippermann 2016, 55; [10] Nienaber und Tietmeyer 2010, 333f; [11] Jensen 2022, 100ff; [12] Rolfe 2019, 42–56; [13] Hilgers-Sekowsky et al. 2023, 65ff; [14] Kaltenbrunner 2017, 214; [15] van Bronswijk et al. 2024, 175ff; [16] Rauschenbach und Zimmer 2005, 57ff; Habeck 2015, 155–201; Feiler 2016, 87ff; [17] Matuschek und Niesyto 2010, 13f; [18] Chary und Breen 2021, 4; [19] Senge 2017, 240; [20] Simon 2007, 33)

Schutzfaktoren	Risikofaktoren
Puffer- und Hinweisgeberfunktion [3] → Hohe gesellschaftliche Relevanz [1] [2] → Hohe Emotionale Bedeutung [1] → Öffentliches Gut [6]	Puffer- und Hinweisgeberfunktion → Überlastung durch Lückenbüßerfunktion [2] [8] → Gefahr der Krisen-Verdoppelung (intern & extern) [6]
Guter Ruf des Sektors [4]	Abhängigkeit von ehrlicher Arbeit anderer für gemeinsamen guten Ruf [4]
Synergiepotentiale In allen Sektoren	Widersprüchliche Ziele des Sektors [14] → Hohe Managementanforderungen [14]
Hohe intrinsische Motivationen durch hehre Ziele [10] → Tendenziell mehr relationale Verträge [12] → Aufgabe als relevant erleben [10] → Verantwortung für die Tätigkeit [10] → Ergebnisse eigenen Handelns sehen [10] → Individuation [10] Vielfältige Erfolgskriterien, die nach gesellschaftlichen/ sozialen Zielen variieren [4] → Verlässlichkeit, viele Mitglieder, finanzielle Stabilität, engagierte und kompetente Mitarbeitende, sowie qualifizierte Führung [4]	Hohe intrinsische Motivationen [10] → „Über“-Identifikations- und Frustrationsrisiko [6] [10] → Selbstaufopferungstendenzen [10] → Relationale Verträge benötigen intensive Beziehungsarbeit [12] → Angst und Einschränkungen engagierter Beteiligter wegen Sorge um Kontrollverlust bei diesen → Schwächung durch falsche extrinsische Anreize wegen Kontrollwirkung [10] [11] [13] → Resignation oder Activist-/ Burn-out führen zu Wissens- und Kapazitätsverlusten [6] [15]
Basiert Auf Leidenschaft Und Motivation Beteiligter [20] → Geldgebende, Engagierte und Bedeutung, die diese der Organisation geben [20] → Kreativ und proaktiv handelnde Mitarbeitende und Führungskräfte [4]	Schwindende Bindungsbereitschaft [5] [6] [7] [8] → Weniger Ehrenamtliche [6] [8] → steigende Konkurrenz um Engagierte und Spendende [4] [6] [7] → Instabilere Finanzen „Resource Scarcity“ [5] [6] [7] Strukturelle Unterinvestition zur Steigerung von Vertrauen Geldgebender und Attraktivität für diese [4] [5] [6] [7]

Stärkende Faktoren mit Resilienz	Risikofaktoren
Vielseitige Einnahmequellen [5] [6]	Norm: begrenzte Mittel [5] [6] [7] → fehlende Puffer [6] [7] → Orientierung an wirtschaftlicher Effizienz [6] → Geringere Löhne und Anreizoptionen [6] [10] [7]
Echte Teilnehmerschaft und Engagement [19] → Eigenen Beitrag (als Mensch/ Organisation) kennen [10] → Raum für Emotionsbearbeitung [19] Lernende Organisation [6] [18] [19]	Hohe Abhängigkeit von Wohlwollen der Geldgebenden und Mitglieder [3] [5] [6] [7] [8] → Einschränkungen durch zweckgebundene Einnahmen [6] → Hohe Anforderungen an Management durch ideelle Vorstellungen der Mitglieder & Geldgebenden [4] [6] [9]
Wirkung und Kontinuität [6] → Eigene Stärken und Besonderheiten kennen [18] → Krisen als Chance sehen [18] → Mission konstant erfüllen [6] → Aus Erfahrungen lernen [6] → Eigene Leitprinzipien und Werte der Resilienz für Non-Profit Organisationen [6] → Organisationale Beweglichkeit [6]	Hohe Bürokratische Anforderungen [6] [8] → Lange inaktive Phasen vor Auflösung möglich [6] → Hohe Anforderungen an das Management [6] [7] → Erzeugt Professionalisierungsdruck [6] [7] Fehlende Resilienz [6]
SLACK, d.h. organisationale Spielräume aufbauen [6] [7] → Kurz- und langfristig Planen [18] → Ausgabenmuster verstehen [6] → Sektorübergreifende Kooperation [6] [12]	Informelle intransparente Strukturen und Unklarheit der Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamt [16] [17]
Organisationale Resilienz als organisationales Kernelement [6]	Unreflektierte Standards & Evaluationen von Behörden und Gesellschaft [5] [6] Führungsversagen durch hohe Anforderungen [4]
Chancen sehen, Risiken kennen und vorbereiten, Ressourcen bereithalten und kennen [18] → Regelmäßige Analysen (z.B. SWOT-Analyse) [6]	→ Veraltete Strukturen und Angebote [4] → Überregulierung, Dogmatismus und Starrheit [4] → Organisationaler Burnout [12]

Anhang 38

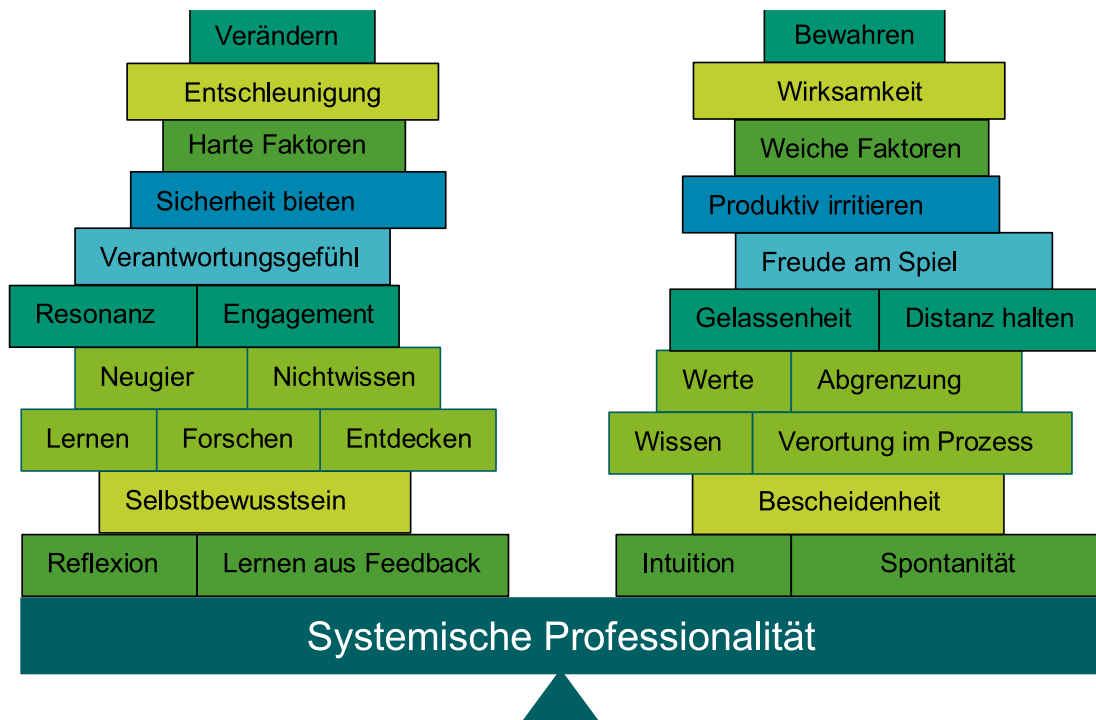
Anhang 39: Leitprinzipien und Werte des Non-Profit Sektors

(eigene Vorschläge Silvia Adler, basierend auf Kapiteln 2-4) *Anhang 39*

1. **Sicherung von Notversorgung:** Wir übernehmen Verantwortung, um gesellschaftliche Lücken durch gezieltes Abfangen und Puffern als Notversorgung zu mildern.
2. **Förderung gesellschaftlicher Veränderung:** Wir fördern Menschen und Teams darin, gesellschaftliche Lücken zu erkennen und deren Behebung anzustreben.
3. **Solidarität im Sektor:** Wir stärken gegenseitige Solidarität, denn ein guter Ruf und gemeinsamer Erfolg kommen allen Non-Profit Organisationen zugute.
4. **Vorbildfunktion in der Organisation:** Wir leben in unseren Organisationen Standards, wie faire Löhne, wertschätzendes Miteinander und Nachhaltigkeit vor, die wir in der Gesellschaft fördern.
5. **Entwicklung von Führungskräften:** Wir erkennen Führungskräfte als Schlüsselfaktoren der Resilienz und Wirksamkeit einer Non-Profit Organisation an. Daher fördern wir Sektor weit deren kontinuierliche Weiterentwicklung.
6. **Nachhaltige Infrastrukturfinanzierung:** Wir setzen uns gemeinsam für angemessene und förderliche Infrastrukturkosten ein, die wirkungsvolles Handeln ermöglichen und den Raubbau an unseren Teams und inneren Strukturen verhindert.
7. **Standardisierte Integrationsräume:** Wir etablieren verbindliche Integrationsphasen zur Verarbeitung und zum Lernen als sektorenübergreifenden Standard.
8. **Regelmäßiger Austausch:** Wir streben danach Perspektivenvielfalt zu maximieren sowie Begegnung, Austausch und Synergien zur Lösungsfindung zu stärken.
9. **Transparenter Umgang mit Widersprüchen:** Wir kommunizieren offen und ehrlich die Widersprüchlichkeit des Non-Profit Sektors und dessen Stakeholderbedürfnissen.
10. **Systemische Wahrnehmung:** Wir stellen Muster unserer Wahrnehmung und Deutung in den Mittelpunkt unseres Handelns und pflegen eine gelebte systemische Haltung als Grundlage für Reflexion und resiliente, zukunftsfähige Weiterentwicklung des ganzen Sektors.

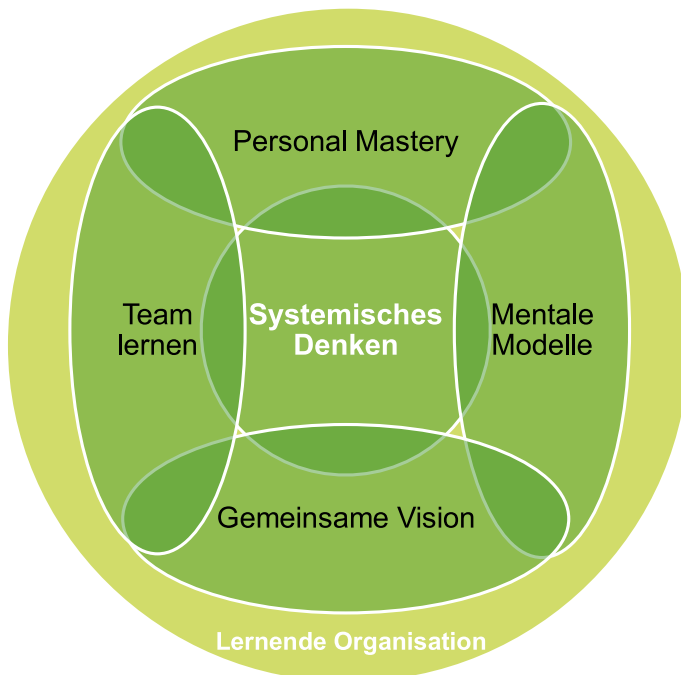
Anhänge Kapitel 4.

Anhang 40: Systemische Professionalität als Balanceakt der Paradoxie



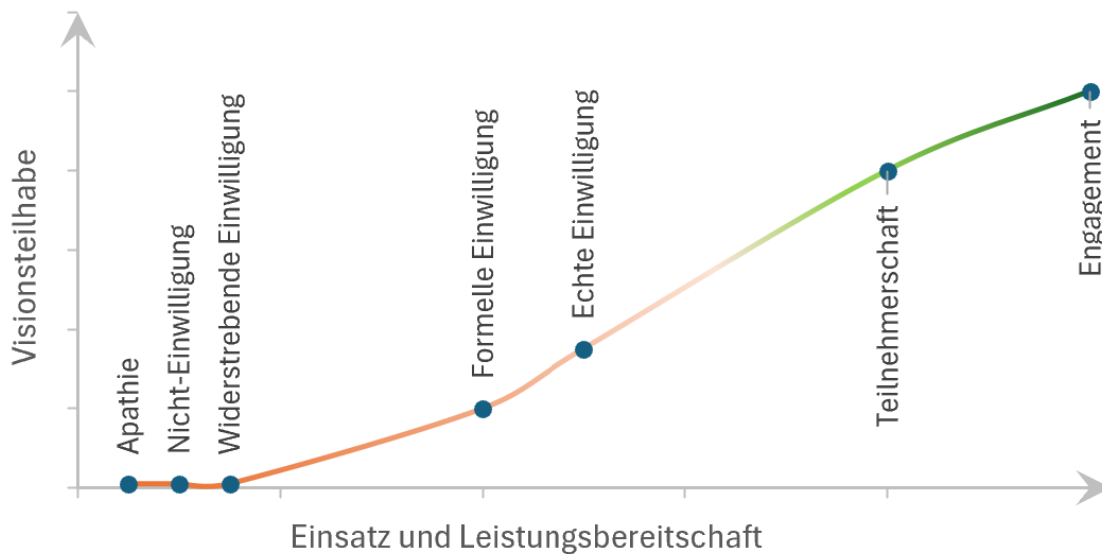
Anhang 40: Systemische Professionalität als Balanceakt der Paradoxie
 Quelle: eigene Darstellung nach Königswieser und Hillebrand 2023, 41

Anhang 41: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation



Anhang 41: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation
 Quelle: eigene Darstellung nach Senge, 2017

Anhang 42: Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit der Visionsteilhabe



Anhang 42: Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit der Visionsteilhabe
Quelle: eigene Darstellung nach Senge 2017, 238f

Anhang 43: Engagement im Zusammenhang mit der Vision

Mögliche Haltungen zu einer Vision

Engagement: Will die Vision. Wird sie verwirklichen. Schafft alle notwendigen »Gesetze« (Strukturen).

Teilnehmerschaft: Will die Vision. Wird alles tun, was im »Sinn des Gesetzes« ist.

Echte Einwilligung: Sieht die Vorteile der Vision. Tut alles, was erwartet wird, und mehr. Folgt den »Buchstaben des Gesetzes« – »Gute Soldaten«.

Formelle Einwilligung: Sieht im Großen und Ganzen die Vorteile der Vision. Tut, was erwartet wird, aber nicht mehr. »Brauchbare Soldaten«.

Widerstrebende Einwilligung: Sieht die Vorteile der Vision nicht. Will andererseits seine Arbeit nicht verlieren. Tut gerade noch, was erwartet wird, weil er es muss, macht aber gleichzeitig deutlich, dass er nicht wirklich dahintersteht.

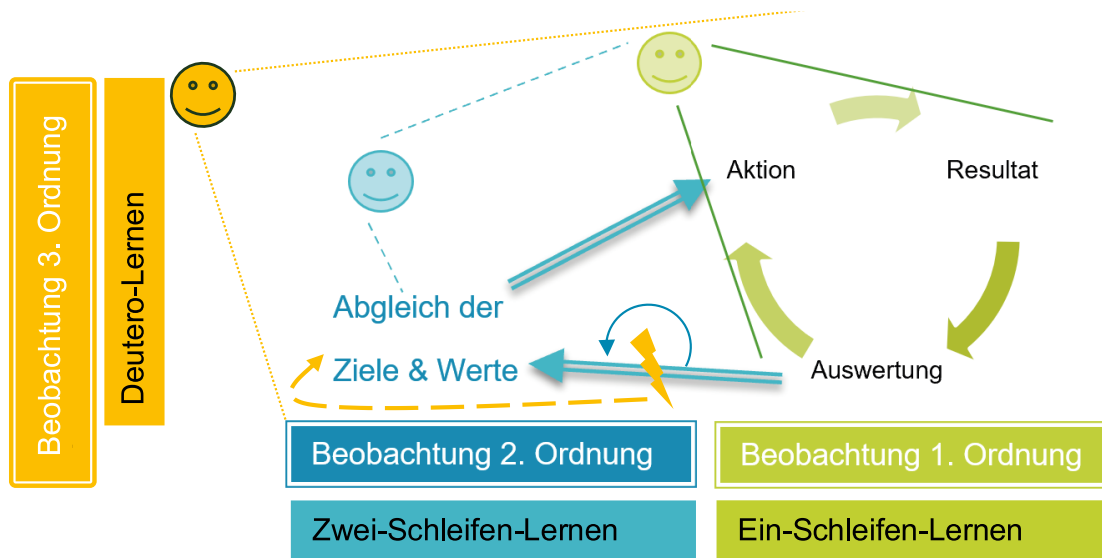
Nichteinwilligung: Sieht die Vorteile der Vision nicht. Tut nicht, was erwartet wird. »Das tue ich nicht; niemand kann mich dazu zwingen.«

Apathie: Weder für noch gegen die Vision. Kein Interesse, keine Energie. »Ist nicht bald Feierabend?«

Anhang 43: Formen der Leistungsbereitschaft in einer Organisation in Abhängigkeit von der Visionsteilhabe

Quelle: Senge 2017, 239

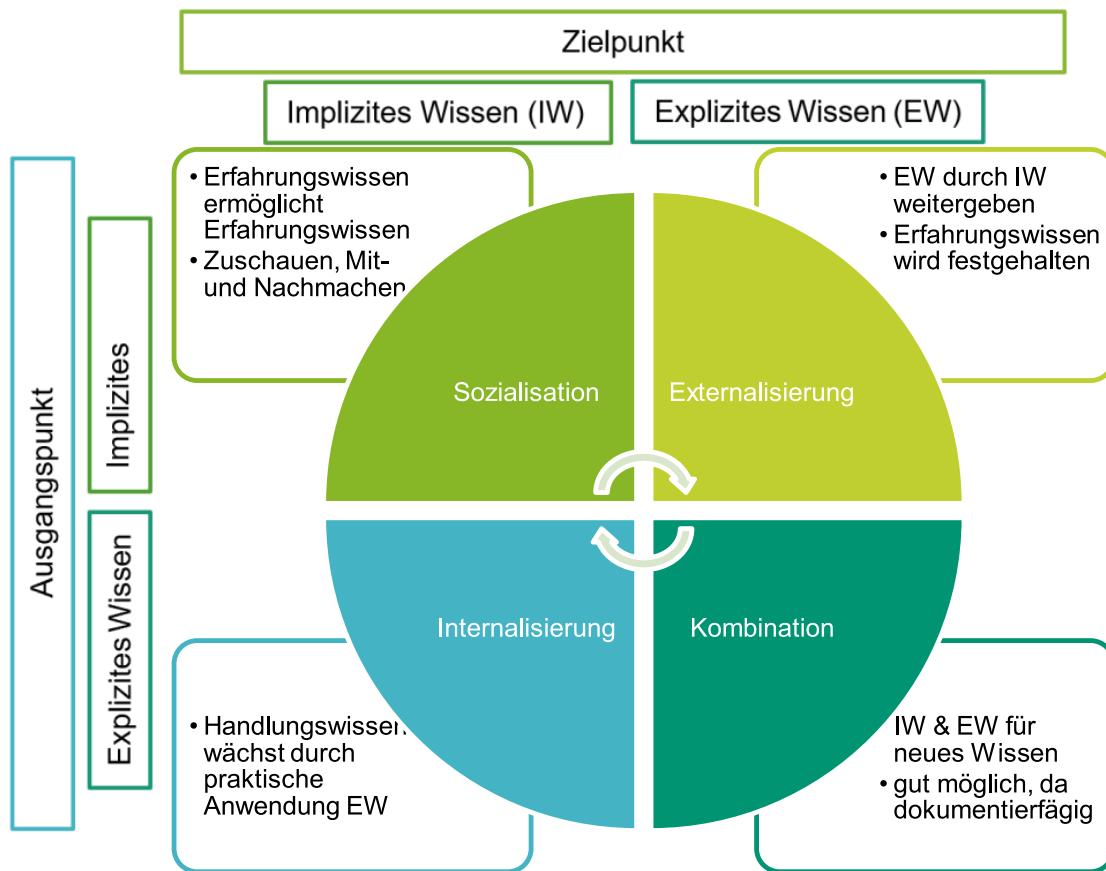
Anhang 44: Varianten des Lernens eines Systems



Anhang 44: Varianten des Lernens eines Systems

Quelle: eigene Darstellung nach Argyris und Schön 2006, 36ff; Berghaus 2003, 43ff; Kaudela-Baum et al. 2022, 443f

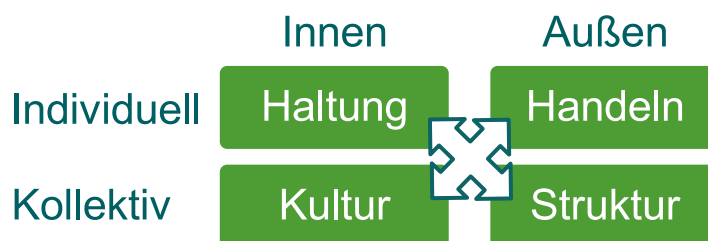
Anhang 45: Lernen der Organisation anhand der Wissensspirale



Anhang 45: Lernen der Organisation anhand der Wissensspirale

Quelle: eigene Darstellung nach Nonaka und Takeuchi 1997, 85ff; Glasl und Lievegoed 2021, 64; Rolfe 2019, 66ff

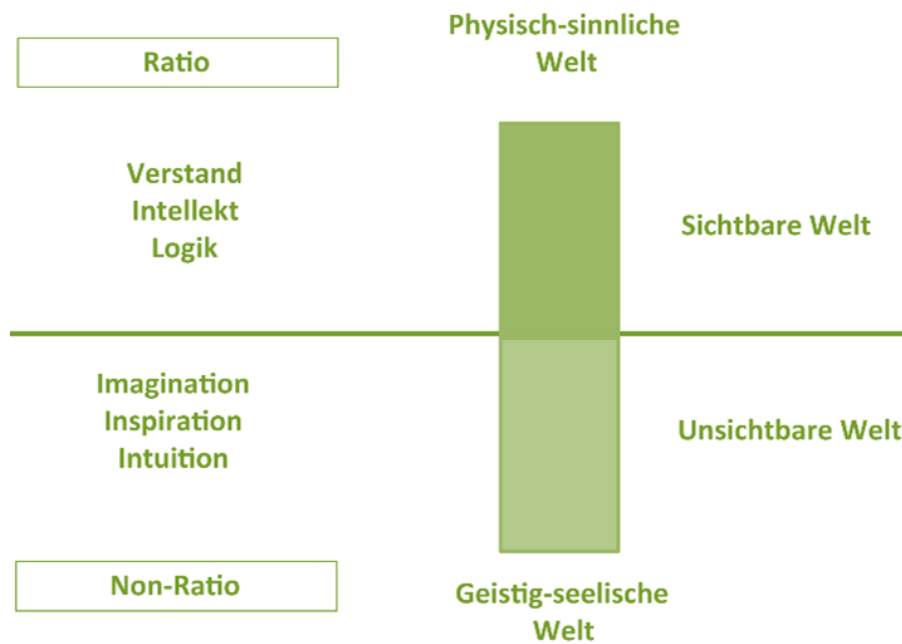
Anhang 46: Vier Quadranten einer Situation



Anhang 46: Vier Quadranten einer Situation

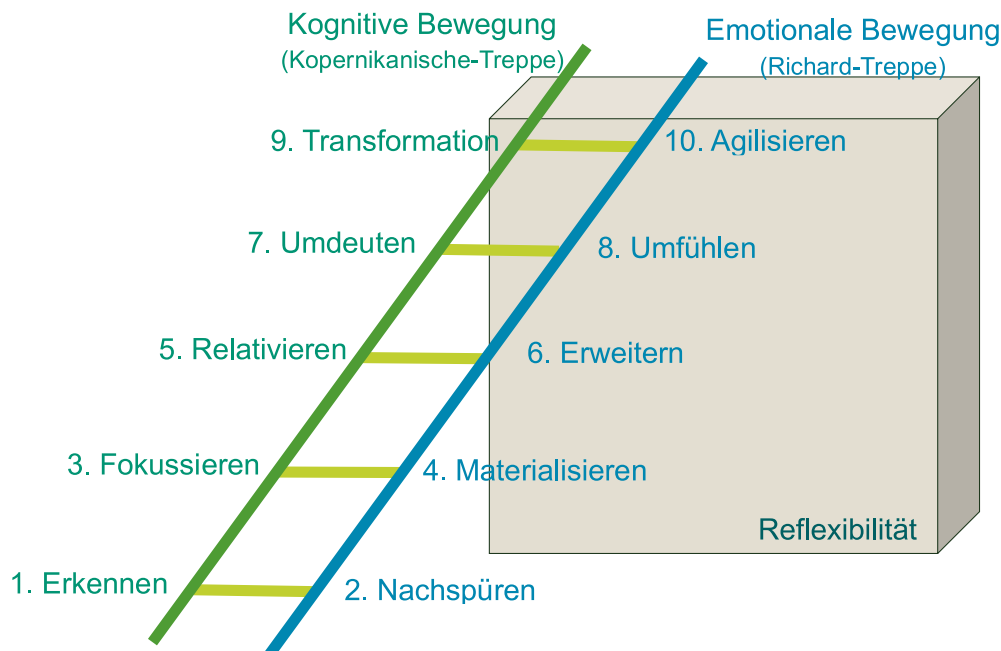
Quelle: eigene Darstellung nach Miedlich und Ben Larbi 2022, 3

Anhang 47: Paradoxie als Grundlage des Menschseins



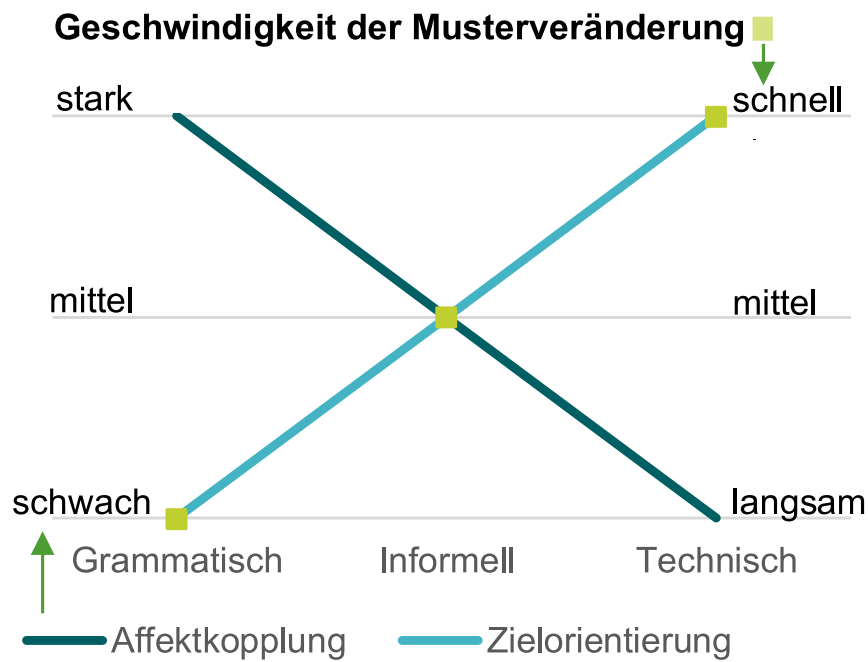
Anhang 47: Paradoxie als Grundlage des Menschseins
 Quelle: Hänsel und Kaz 2016, 293, neu eingefärbt

Anhang 48: Leiter zur Reflexivität



Anhang 48: Individuelle Entwicklung zur vollen Leistungsfähigkeit durch Entwicklung von Verstand und Emotion
 Quelle: eigene Darstellung nach Arnold 2022a, 92

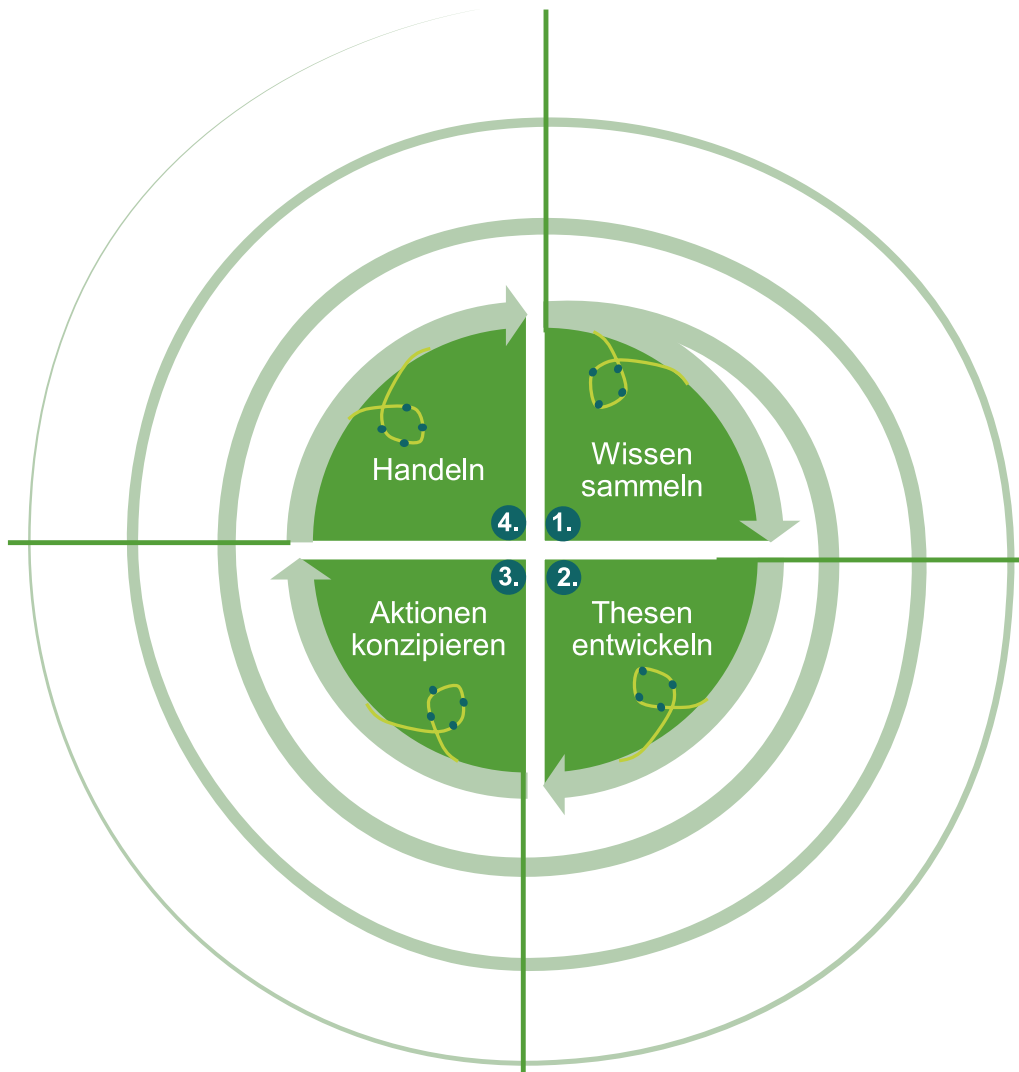
Anhang 49: Geschwindigkeit der Kulturveränderung



Anhang 49: Geschwindigkeit der Musterveränderung in der Organisationskultur in Abhängigkeit von Affekten und Zielfokus

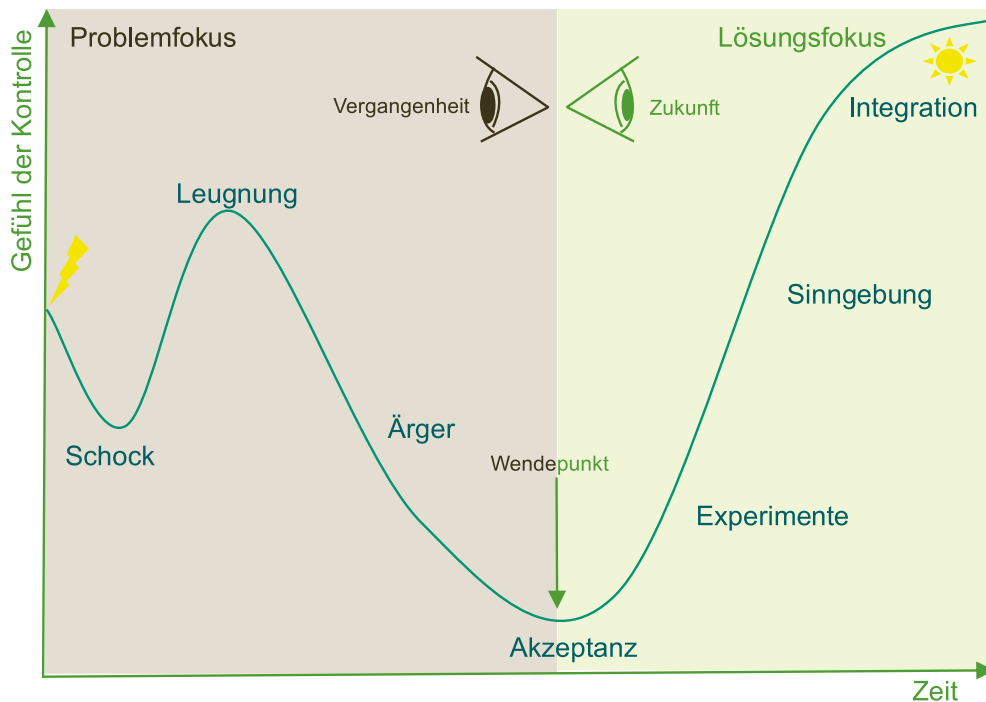
Quelle: eigene Darstellung nach Simon 2007, 100

Anhang 50: Systemische Spirale als Interventionsbasis



*Anhang 50: Systemische Schleife in Spiralfortsetzung
Quelle: eigene Darstellung nach Königswieser und Hillebrand 2023, 43*

Anhang 51: Kurve der Veränderung



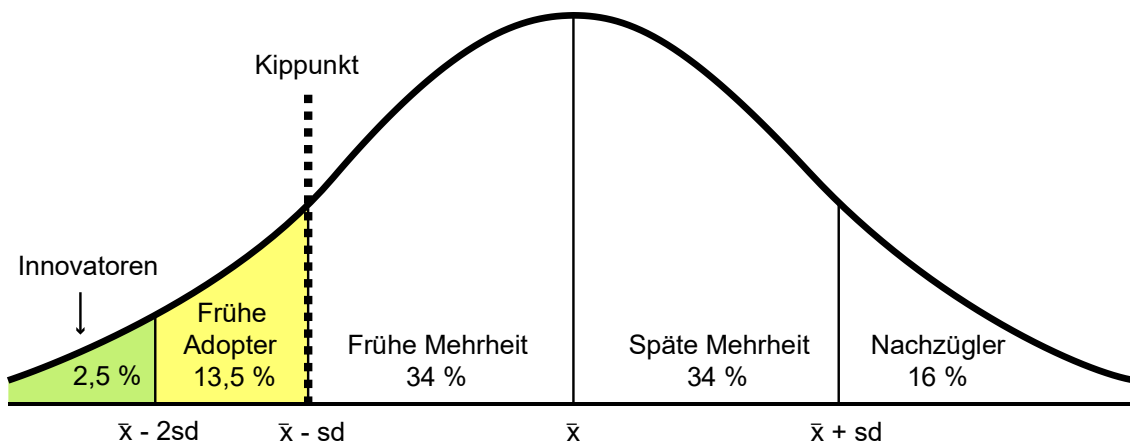
Anhang 51: Kurve der Veränderung
Quelle: eigene Darstellung nach Kübler-Ross in Clement 2018, 52

Anhang 52: Verlauf von Krisen



Anhang 52: Verlauf von Krisen und Ansatzpunkte
Quelle: eigene Darstellung nach Boysen 2021, 32

Anhang 53: Kurve der Innovationseinführung



Anhang 53: Verbreitung von Neuerungen in Organisationen
Grafik: eigener Nachbau Wolf 2022, 157 nach Rogers 2003, 281; Kipp-Punkt übernommen aus Miedlich und Ben Larbi 2022, 30, farbliche Markierung S.A.

Anhänge Kapitel 5.

Anhang 54: Zehn Empfehlungen zur Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen

1. Resilienz als Kernelement verankern

- "Immunsystem" der Organisation
- Berücksichtigung aller zentralen Stakeholder

2. Führungskräfte befähigen

- Haupt- & ehrenamtliche Führungskräfte als Schlüsselakteure stärken
- Zentraler Einfluss auf Resilienz und Organisationsentwicklung

3. Sektorspezifische Leitprinzipien und Werte

- Berücksichtigung der Besonderheiten
- sektorweite Standards schaffen
- sektorweite Zusammenarbeit für bessere Rahmenbedingungen

4. Risiko- und Schutzfaktoren kennen

- Risiken vorbereiten
- Schutzfaktoren fördern

5. Vier Ebenen einer Situation beachten

- Identifikation wirksamer Hebel der Resilienzförderung

6. Entwicklungsphasen bewusst durchlaufen

- Organisationale Übergänge und Herausforderungen aktiv begleiten
- Krisen frühzeitig im Kern begegnen
- Erholung fördern

7. Lernen als Basis etablieren

- Fünf Disziplinen der lernenden Organisation fördern und üben
- Lernförderliche Strukturen schaffen

8. Lernfelder der Resilienz nutzen

- Schwache Bereiche systematisch stärken
- Slack-Ressourcen als Puffer und Innovationsquelle aufbauen

9. Kreisläufe der Resilienz institutionalisieren

- Krisen anerkennen und System stabilisieren
- Reflektieren, Lernen und Erkenntnisse umsetzen

10. Dunkle Seiten der Resilienz beachten

- materielle Ressourcen sichern
- widersprüchliche Erwartungen offenlegen
- Verantwortung den Verantwortlichen
- sichere Räume schaffen, auch für Verarbeitung
- ethische Verantwortung im Handeln
- wohltdosierte Impulse setzen
- Nebenwirkungen, etwa auf Minderheiten konstant monitorn

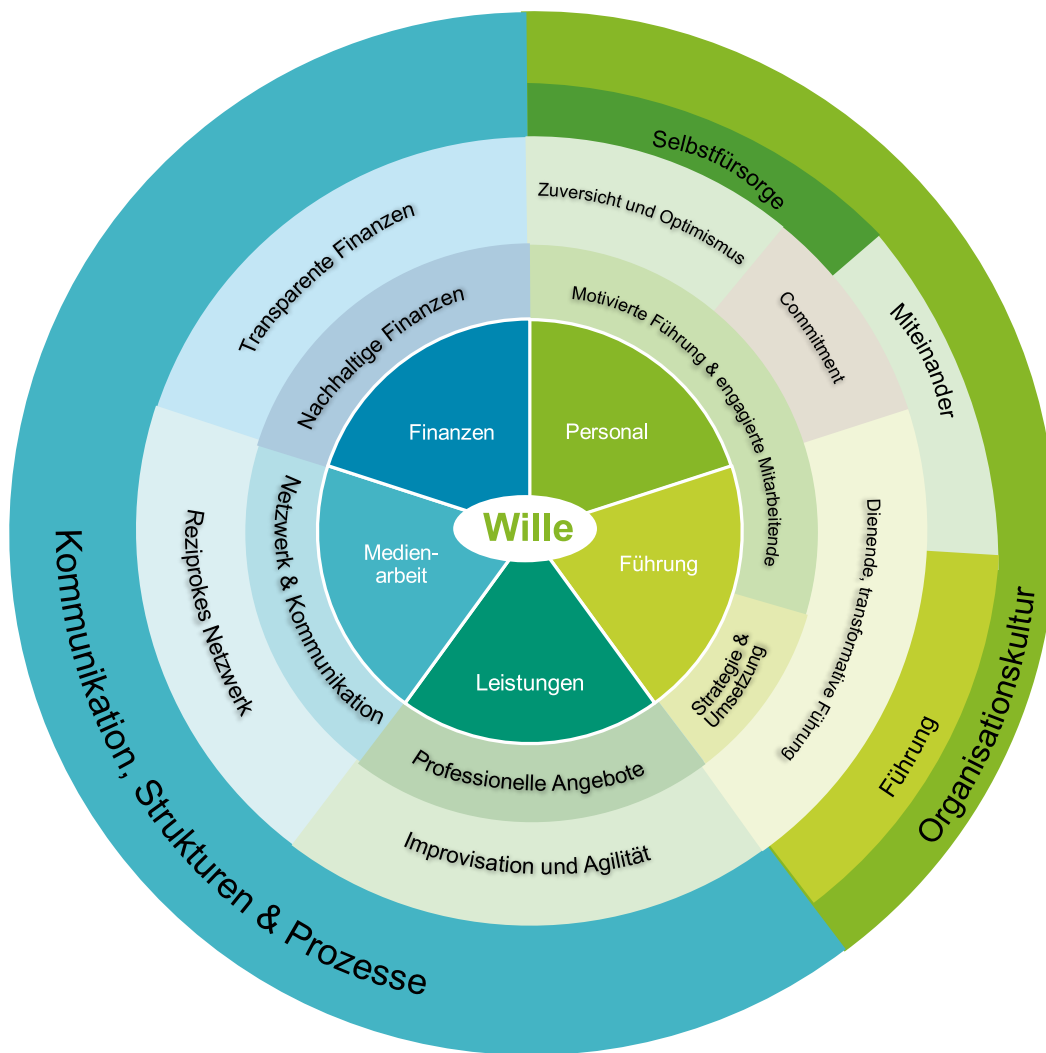
Anhang 55: Lernfelder der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen



Anhang 55: Lernfelder der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen

Quelle: eigene Darstellung in Kombination Anhang 17 und Anhang 36, sowie der Ergebnisse aus Kapitel drei und vier, Zwischenschritt der Erarbeitung in zusammenführender Grafik vgl. Anhang 56

Anhang 56: Zwischenschritt der Erarbeitung: Lernfelder der Resilienz



Anhang 56: Zwischenschritt der Erarbeitung: Lernfelder der Resilienz in Non-Profit Organisationen
 Quelle: eigene Darstellung der Zusammenführung Anhang 17 (Faktoren der Resilienzförderung – Äußester Ring), Anhang 36 (Aspekte der NPO-Resilienz – drei innere Ringe), sowie Ergebnisse Kapitel 3; Ergebnis Abbildung 51: Lernfelder der Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen
 Quelle: eigene Darstellung; siehe Anhang 55; Zwischenschritt in Anhang 56.

Anhang 57: Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen

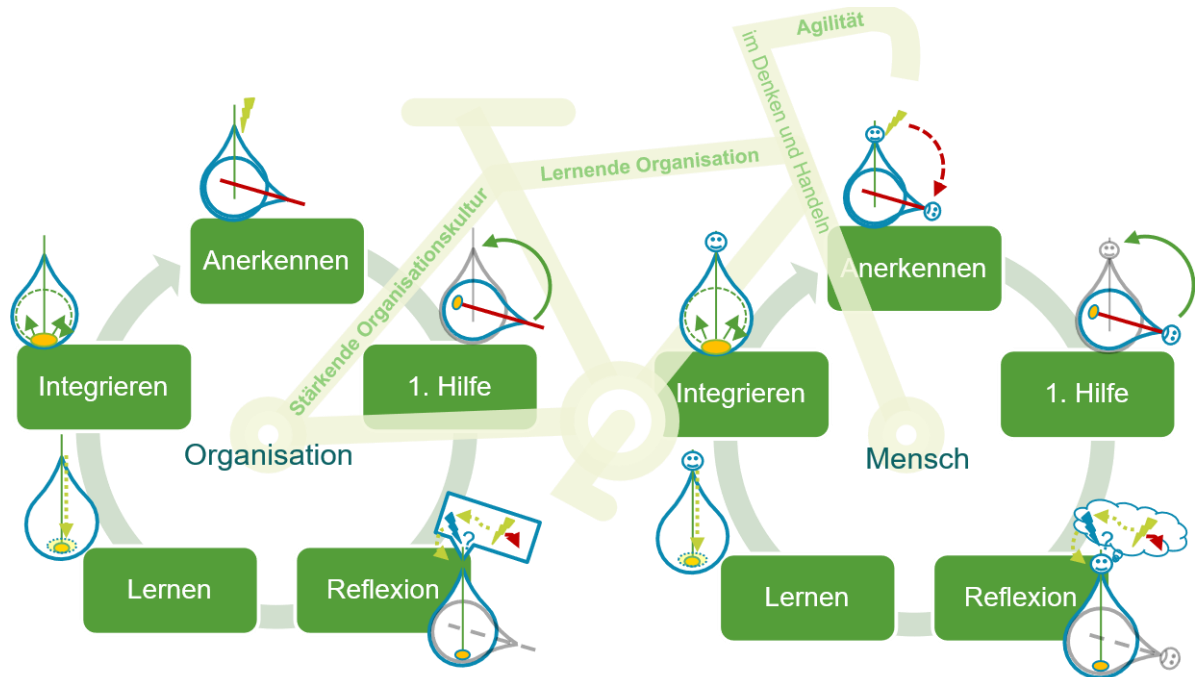
Tabelle 6: Resilienzförderung in Non-Profit Organisationen

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 57

Resilienz- bedarfe	Emotionen	Ressourcen	Konzept
Merkmale resilienter Organisa- tionen (vgl. Rolfe 2019, S. 47; Abbildung 15)	Schutzraum kontextuelle Dimension Psychologische Sicherheit ermöglicht Engagement	Handeln verhaltensbezogene Dimension Kreativität & Improvisation, um mit Mitteln & Agilität Lösungen zu finden	Sinn kognitive Dimension Via Werte, Vision, klare Kommunikation & Storytelling
Resilienz- formel für Non-Profit Organisa- tionen (vgl. Chary und Breen 2021, S. 4; Abbildung 27)	 ✓ Risiken erkennen und experimentieren ✓ Erfolgreiches fördern ✓ Strategien formen und Chancen nutzen ➔ Handlungsfähigkeit in dynamischer Welt HANDLUNG	 ✓ Einzigartige Stärken, Ressourcen und Fähigkeiten erkunden, fördern und nutzen ➔ Effektive Wirkung in Aufgabenfeldern VORBEREITUNG	 ✓ Inspirierende 10-Jahres Vision ✓ 18-Monats-Strategieplan ➔ Sichert langfristige Ziele trotz kurzfristiger Hürden ÜBERLEGUNG
Non-Profit Resilience Managemen- t (vgl. Young und Searing 2022, S. 9; Abbildung 29)	Chancen sehen - Möglichkeiten in Krisen erkennen für Leistung und Resilienz Risiken handhaben - Risiken kennen (auch das, was nicht vorbereitet ist) - Strategien bereithalten	Puffer schaffen "Slack" Kapazitäten aufbauen zur Krisenbewältigung z.B. via Finanzen, Personal, Netzwerke Angepasst Resilienzprozess ist an Größe, Aufbau, Thema und Ressourcen der NPO angepasst	Bewältigung - Krisen vermeiden - sonst: vorbereitet & erprobt sein (Stresstest) Szenarioplanung Was-wäre-wenn Fragen konstante, dynamische Strategieentwicklung
ISO-Norm (vgl. Heller 2018, S. 46–76; Abbildung 12)	1. geteilte Vision und klares Ziel 3. Effektive und ermutigende Führung 4. Resilienzfördernde Kultur	5. Informationen und Wissen teilen 6. Verfügbare Ressourcen 7. Koordinierte Bereiche	2. Umfeld verstehen und beeinflussen 8. Förderung konstanter Verbesserung 9. Veränderungen antizipieren und managen
Resilienzfak- toren (vgl. Cronenberg 2020, 28f)	- Ambiguitäts-toleranz - Dynamik akzeptieren	- Ressourcen bereitstellen - Kompetenz-förderung	- Bewusstsein für Verwundbarkeiten - Toleranz für Scheitern - Organisationales Lernen

Anhang 58: Das Rad der Resilienz



Anhang 58: Das Rad der Resilienz

Quelle: eigene Darstellung mit Elementen aus Anhang 9, sowie Anhang 13

Anhang 59: Mögliche Interventionsformate der Resilienzförderung

Organisationskonferenzen • Kollektive Realitätskonstruktion [1] • Fokus auf das Erreichen gesellschaftlicher Wirkung [2] • Training der fünf Disziplinen [3] • Üben veränderter Kommunikation [4] • Möglichkeitsräume schaffen [5] • Effizienz in Non-Profit Organisationen [6]	Führungskräfte-Training • Paradoxie-Logiken [7] • Fünf Disziplinen und Selbstführung [8] • systemisch-agile Führung [9] • Organisationale Wahrnehmung und Veränderung [5] • gesellschaftliche Transformation [10] • Erhalt neuer Strukturen und Verhaltensweisen auch in Krisen [11] • Intrinsische Motivation [12]	Institutionalisierung der Resilienz • z.B. in Fokusgruppen, Resilienzzirkeln [13] • Schaffung von Schnittstellen und Aufmerksamkeitsfokus der Führung [13] • sichere Räume schaffen und Kommunikation ermöglichen [13] • Kollegiale Beratungen • Teamreflexion und Supervision [14] • Training: fünf Disziplinen [3][8]
Individuelles Coaching/ Beratung [15] • Personal Mastery [16] • Mentale Modelle [16] • Systemdenken [16] • Angebote zur Stärkung der Privatsituation ehren- und hauptamtlicher Mitarbeitende (z.B. EAP - Employee Assistance Programs) [17]	Train-the Trainer [18] • Fünf Disziplinen [3][8] • Moderation im Teamlernen [19] • Vier Quadranten einer Situation [20] • kollektive Ergebnisverantwortung [21]	Integrationsräume [22] • bewusst in Projekten und Prozessen integrieren [22] • Eröglung von organisationalem Lernen durch Umwandlung impliziten Wissens in explizites Wissen [23] • Begleitungsangebote: Coaching, Selbst-reflexionsmappen [15]

Anhang 59: Mögliche Interventionsformate der Resilienzförderung

Quelle: eigene Darstellung aus den Ergebnissen der Kapitel zwei bis vier; nach [1] Seliger 2011, 35f; [2] Young und Searing 2022, 8f; Wippermann 2016, 55f; [3] Senge 2017, 191f; Arnold 2018a, 30ff; [4] Seliger 2011, 30ff; [5] Arnold 2018a, 30ff; Senge 2017, 371; Scharmer 2009, 46f; [6] Young und Searing 2022, 8f; Clement 2018, 26f; [7] Simon 2007, 114f; Richter und Groth 2025, 135ff; Clement 2018, 26f; Senge 2017, 387f; [8] Arnold 2018a, 30ff; Senge 2017, 191f [9] Arnold 2021; [10] van Bronswijk et al. 2024, 182ff; Laloux 2024, 64; [11] Senge 2017, 370; Laloux 2017, 148f; [12] Nienaber und Tietmeyer 2010, 349f; Jensen 2022, 100ff; Rolfe 2019, 56; [13] Starystach et al. 2020, 1f; [14] Schiersmann und Thiel 2018, 67; [15] Heller 2019, 10; Bertelsmann Stiftung 2013, 41 [16] Senge 2017; [17] Soucek 2022, 12; [18] Bertelsmann Stiftung 2013, 41 [19] Senge 2017, 191f; Arnold 2018a, 30ff; [20] Miedlich und Ben Larbi 2022, 3; [21] Nienaber und Tietmeyer 2010, 335f; [22] Weißner 2024, 81; Wippermann 2016, 88; [23] Nonaka und Takeuchi 1997, 85ff; Glasl und Lievegoed 2021, 64; Rolfe 2019, 66ff

Literaturverzeichnis

- APA (2020). Building your resilience. Online verfügbar unter <https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience> (abgerufen am 28.06.2025).
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (2006). Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl. Stuttgart, Klett-Cotta; Schäffer-Poeschel.
- Arnold, Rolf (2013). Der innere Erwachsene. Ansätze einer psychologisch erweiterten Sicht auf das Erwachsensein. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung (4), 21–24. Online verfügbar unter <http://www.diezeitschrift.de/42013/erwachsenenbildung-03.pdf>.
- Arnold, Rolf (2017). Entlehrt euch! Ausbruch aus dem Vollständigkeitswahn. Bern, hep verlag.
- Arnold, Rolf (2018a). Das kompetente Unternehmen. Pädagogische Professionalisierung als Unternehmensstrategie. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Arnold, Rolf (2018b). Kollegiale Beratung und Supervision. Studienbrief SB0410 im Rahmen des DISC-Fernstudiengang Systemische Beratung an der RPTU Kaiserslautern. RPTU Kaiserslautern.
- Arnold, Rolf (2019a). Another brick in the wall. Zugänge zur systemischen Pädagogik. Baltmannsweiler, Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Arnold, Rolf (2019b). Organisationale Resilienz. Studienbrief SB-1 A20 im Rahmen des DISC-Fernstudiengangs Systemische Beratung der RPTU Kaiserslautern. RPTU Kaiserslautern.
- Arnold, Rolf (2020). Schubumkehr im Fühlen, Denken und Handeln. Pädagogische Rundschau 74. Jahrgang / 2020 (4), 349–362.
<https://doi.org/10.3726/PR042020.0036>.
- Arnold, Rolf (2021). Agile Führung aus Geschichten lernen. Heidelberg, Carl Auer Verlag.
- Arnold, Rolf (2022a). Emotional kompetent agieren. Das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst verstehen und verändern. Wiesbaden/Heidelberg, Springer Gabler.
- Arnold, Rolf (2022b). Was sind und können reflexible Führungspersönlichkeiten? Forum Erwachsenenbildung (FEB) 55 (2), 35–37. (abgerufen am 12.07.2025).
- Arnold, Rolf (2023). Wie man frisch beobachtet, um neu wahrzugeben. 29 Regeln der Achtsamkeit. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

- Arnold, Rolf (Hg.) (2015). Bildung nach Bologna! Die Anregungen der europäischen Hochschulreform. Wiesbaden, Springer VS.
- Berghaus, Margot (2003). Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie. Köln/Weimar/Wien, Böhlau.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2013). Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels. Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen. Guetersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Boysen, Werner (2021). Management-Kybernetik. 12 praxisorientierte Ansätze für die Transformation zum resilienten Unternehmen. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.
- Brasser, Martin (2022). Individuelle Resilienz fördern. In: Stephanie Kaudela-Baum/Sandrina Meldau/Martin Brasser (Hg.). Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Brocke, Jan v./Simons, Alexander/Niehaves, Björn/Riemer, Kai/Cleven, Anne/Plattfaut, Ralf (2009). Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/308050235_Reconstructing_the_Giant_On_the_Importance_of_Rigour_in_Documenting_the_Literature_Search_Process (abgerufen am 10.05.2025).
- Bruhn, Manfred/Herbst, Uta (2016). Kommunikation für Nonprofit-Organisation. In: Manfred Bruhn/Franz-Rudolf Esch/Tobias Langner (Hg.). Handbuch Instrumente der Kommunikation. Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler, 605–622.
- Chary, Meera/Breen, Bill (2021). How to Build Nonprofit Resilience. Three Strategies to Strengthen Organizations. Online verfügbar unter <https://www.bridgespan.org/insights/how-to-build-nonprofit-resilience> (abgerufen am 15.04.2025).
- Clement, Ute (2018). Wandel in Organisationen. Über Roadmaps, Heldenreisen und Saftpresse. Hg. von Jochen Schweitzer/Arist von Schlippe. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Cronenberg, Birgit (2020). Organisationen digital und resilient transformieren. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Di Bella (2014). Unternehmerische Resilienz. Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten. Mannheim, Universität Mannheim.

- Dindarian, Khalil (2024). Unvorhergesehenes als Chance sehen – Black Swan. Wie resiliente Unternehmen geopolitische und makroökonomische Risiken überleben und meistern. Cham, Springer International Publishing; Imprint Springer Gabler.
- Drath, Karsten (Hg.) (2018). Die resiliente Organisation - inkl. Arbeitshilfen online. Haufe Lexware.
- Duden (2018). Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/recht-schreibung/Nachhaltigkeit#cite> (abgerufen am 02.05.2025).
- Efran, Jay S./Lukens, Michael D./Lukens, Robert J. (Hg.) (1992). Sprache, Struktur und Wandel. Bedeutungsrahmen der Psychotherapie. Dortmund, Verl. Modernes Lernen.
- Feiler, Victor (2016). Funktionslogiken organisierten freiwilligen Engagements. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Rönnau-Böse, Maike (2019). Resilienz. 5. Aufl. München, Ernst Reinhardt Verlag.
- Gerike, Till (2022). Akzeptanz und Ablehnung von betrieblichem Gesundheitsmanagement aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Dissertation. Kiel, Christian-Albrechts Universität Kiel.
- Google Inc. (2025). Google Übersetzer. Online verfügbar unter www.translate.google.com (abgerufen am 28.06.2025).
- Gössler, Martin/Schweinschwaller, Thomas (2008). Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung. OrganisationsEntwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (2), 48–56. Online verfügbar unter https://vielfarben.at/wp-content/uploads/2020/12/8_spezifika_npos_goesler-schweinschwaller.pdf (abgerufen am 16.04.2025).
- Graefe, Stefanie (2017). Das Subjekt in der Krise: Erschöpfung, Resilienz, Widerstand. Zum Wandel von Subjektkonzepten unter aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen. Soziale Psychiatrie vom 2017. Online verfügbar unter <https://studylibde.com/doc/7798070/das-subjekt-in-der-krise--ersch%C3%B6pfung--resilienz--widerst...> (abgerufen am 03.05.2025).
- Greve, Gustav (2016). Organizational Flow. Der leichte Weg zur Höchstleistungsorganisation. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (Hg.) (2018). Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.

- Habeck, Sandra A. (2015). *Freiwilligenmanagement*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hänsel, Markus/Kaz, Karl (Hg.) (2016). *CSR und gesunde Führung. Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung*. Berlin/Heidelberg, Springer Gabler.
- Heinze, Holger (2024). *Dramafreie Arbeitswelt. Wie Mitarbeitende, Teams und Unternehmen durch Empowerment ihre Konfliktfähigkeit stärken und Selbstwirksamkeit entwickeln*. Freiburg/München/Stuttgart, Haufe Group.
- Heller, Jutta (2018). *Resilienz für Unternehmen*. Offenbach, Gabal Verlag.
- Heller, Jutta (2019). *Resilienz für die VUCA-Welt*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Henniger, Mirka (2016). Resilienz. In: Dieter Frey (Hg.). *Psychologie der Werte*. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 157–165.
- Herrero, Marta/Kraemer, Simone (2022). Beyond survival mode: Organizational resilience capabilities in nonprofit arts and culture fundraising during the Covid-19 pandemic. *Nonprofit management & leadership*.
<https://doi.org/10.1002/nml.21524>.
- Hilgers-Sekowsky, Julia/Richter, Nicole/Ermel, Nicole (2023). *Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofert, Svenja (2020). *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hoffmann, Gregor Paul (2017). *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*. Berlin/Heidelberg, Springer.
- Höfler, Martha (2017). Resilienzförderung. Ein kurzer Überblick zum aktuellen Stand der Resilienzförderung. *Prävention und Gesundheitsförderung* 13, 7–11.
- Hutter, Christoph (2024). Erschöpfte Menschen in einer erschöpften Zeit. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 23 (2), 273–289. <https://doi.org/10.1007/s11620-024-00783-7>.
- Jensen, Cornelia (2022). *Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen. Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler.
- Kalisch, Raffael (2017). *Der resiliente Mensch. Wie wir Krisen erleben und bewältigen*. Berlin, eBook Berlin Verlag.

- Kaltenbrunner, Katharina Anna (2017). Nachhaltiges Nonprofit-Management durch kontinuierliche Wandlungsfähigkeit: Überlegungen zur Übertragung des Dynamic Capability-Ansatzes. In: L. Theuvsen/R. Andeßner/M. Gmür et al. (Hg.). Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden, Springer Gabler, 2017, 213–223.
- Kaudela-Baum, Stephanie/Meldau, Sandrina/Brasser, Martin (Hg.) (2022). Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Knopp, Philipp (2021). Fridays for Future zwischen Schulstreik, Großprotest und Ermüdung. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 34 (2), 348–352.
<https://doi.org/10.1515/fjsb-2021-0033>.
- Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2023). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg, Carl-Auer Verlag GmbH.
- Kreutter, Peter (2024). Robuster als zuvor!? Organisationale Resilienz als Entwicklungsziel für Stiftungen und Non-Profits. In: Reinhard Berndt/Friederike v. Büнау/Peter Kreutter et al. (Hg.). *Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen. Innovative Strategien und belastbare Konzepte*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler, 11–28.
- Krüger, W. (1997). Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements. In: D. Hahn/B. Taylor (Hg.). *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen*. Heidelberg, Springer Verlag Berlin-Heidelberg, 821–849.
- Kühl, Stefan (2018). Organisationskulturen beeinflussen. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Laloux, Frederic (2017). *Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München, Verlag Franz Vahlen.
- Laloux, Frédéric (2024). *Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München, Verlag Franz Vahlen.
- Long, Ziyu/Marshall-McKelvey, Kira/Matter, Michelle M. (2024). Material precarity, performative imperative, and burnout from resilience: surfacing the dark side of resilience laboring in women’s entrepreneurial stories. *Journal of Applied Communication Research* 52 (2), 179–198. <https://doi.org/10.1080/00909882.2024.2313126>.

- Luban, Katharina (2022). Erfolgreiche Unternehmensführung Durch Resilienzmanagement. Branchenübergreifende Praxisstudie Am Beispiel der Corona-Krise. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin / Heidelberg.
- Luhmann, Niklas (1999). Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994. 5. Aufl. Berlin, Duncker & Humblot.
- Lyytimäki, J./Teperi, A./Jylhä, K./Vieira, Ricardo da Silva/Mervaala, Erkki (2023). Dark side of resilience: systemic unsustainability. *Frontiers in Sustainability*.
<https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1241553>.
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (1987). Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 3. Aufl. Bern/München/Wien, Scherz.
- Matuschek, Katrin/Lange, Valerie/Kiesel, Vanessa (Hg.) (2020). Organisationskultur in NPOs. Erscheinungsformen, Analyse- und Veränderungsmöglichkeiten. Bonn, Brandt GmbH Druckerei und Verlag.
- Matuschek, Katrin/Niesyto, Johanna (2010). Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen. 2. Aufl. Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Mauritz, Sebastian (2024). Resilienzmodelle im Vergleich. Online verfügbar unter <https://www.resilienz-akademie.com/resilienz-allgemein/resilienzmodelle-im-vergleich/#gemeinsamkeiten-und-unterschiede-der-resilienzmodelle> (abgerufen am 17.05.2025).
- Meissner, Jens O./Heike, Michael/Sigrist, Daniel (2023). Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt. Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler.
- Meyer, Matthias (2013). Strategisches Management zweckbasierter Organisationen: Strategie und Umsetzung in öffentlichen und Nonprofit-Organisationen neu fokussiert. Dissertation. London, Middlesex University. Online verfügbar unter <https://repository.mdx.ac.uk/download/793f6712556bac7ca417ecde8efaba4500be59a57944ec27c71648eb5e89ad8d/7417468/MMeyer%20thesis.pdf> (abgerufen am 06.06.2025).
- Miedlich, Heiko/Ben Larbi, Monia (2022). Aspekte lernender Organisationen. Lernen als Motor kontinuierlicher Entwicklung. Berlin/Heidelberg, Springer.

- Moser, Michaela/Häring, Karin (Hg.) (2023). Gesund bleiben in kranken Unternehmen. Stressfaktoren erkennen und Resilienzkompetenz aufbauen. Wiesbaden/Heidelberg, Springer.
- Niehaus, Ursula (2019). Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen. Ein ganzheitliches Modell. Heidelberg, Carl-Auer Verlag GmbH.
- Nienaber, Ann-Marie/Tietmeyer, Jan (2010). Wie sollten Non-Profit Organisationen ihre Mitarbeiter vertrauensvoll motivieren? Eine vergleichende Analyse bei gemeinnützigen und renditeorientierten Unternehmen. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 33 (4), 333–353. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/41318633> (abgerufen am 16.04.2025).
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997). Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main/New York, Campus-Verl.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München, Franz Vahlen.
- Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette E. (2005). Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management. Dortmund.
- Reftel, Kristina (Hg.) (2009). "Ich habe nach dir gewonnen". Weisheits-Geschichten; für einen anderen Blick auf das Leben. München, Goldmann.
- Richter, Timm (2025). Zwischen Inszenierung und Invisibilisierung. Systemisches Paradoxienmanagement in Organisationen. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Rohlik, Sinaida (2024). Die Lernende Organisation als Entität. Entwicklung eines Studiendesigns und eines Erhebungsinstruments zur Überprüfung des Zusammenhangs von persönlicher und organisationaler Entwicklung in Organisationen aus dem Profit- und Not-For-Profit- Bereich. Dissertation. Frankfurt, Frankfurt University of Applied Sciences. Online verfügbar unter https://fhffm.bsz-bw.de/front-door/deliver/index/docId/6929/file/Dissertation_Rohlik_2024.pdf (abgerufen am 06.05.2025).
- Rolfe, Mirjam (2019). Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern. Rellingen, Springer-Verlag.
- Rosenberg, Matthias (2015). BS 65000:2014 - Resilienz als strategisches Unternehmensziel. Wirtschaftsinformatik & Management (2), 80.

- Rühl, Uwe (2020). Unternehmerische Resilienz. So werden Organisationen agil und widerstandsfähig. Weinheim, Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Scharmer, C. Otto (2009). Theorie U. Von der Zukunft her führen - Presencing als soziale Technik. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.
- Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid (Hg.) (2022). Resilienz durch Organisationsentwicklung. Forschung und Praxis. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2018). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 5. Aufl. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer VS.
- Schmied, Alexandra (2013). Resilienz. In: Hansjörg Künzel (Hg.). Erfolgsfaktor Employer Branding. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 121–136.
- Schubert, Peter/Boenigk, Silke (2019). The Nonprofit Starvation Cycle: Empirical Evidence From a German Context. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 48 (3), 467–491. <https://doi.org/10.1177/0899764018824669>.
- Schubert, Peter/Kuhn, David/Tahmaz, Birthe (2023). Der ZiviZ-Survey 2023: Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel. Gestaltungspotentiale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken. Berlin, ZiviZ im Stifterverband.
- Schulte, Eva-Maria/Gessnitzer, Sina/Kauffeld, Simone (2016). Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47 (2), 139–149. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0321-y>.
- Schwedt, Georg (2021). Forstbotanik. Vom Baum zum Holz. Berlin/Heidelberg, Springer Spektrum.
- Schweitzer, Jochen/Schlippe, Arist von (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Seliger, Ruth (2011). Einführung in Großgruppen-Methoden. 2. Aufl. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Senge, Peter M. (2017). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Aufl. Freiburg, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH; Schäffer-Poeschel Verlag.
- Simon, Fritz B. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg, Carl-Auer-Verl.

- Simsa, Ruth/Krainz, Ewald E. (2005). Mediation in Nonprofit-Organisationen. In: Gerhard Falk/Peter Heintel/Ewald E. Krainz (Hg.). Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; VS Verlag für Sozialwissenschaften, 205–217.
- Soucek, Roman (2022). Resilienz im Arbeitskontext. Online verfügbar unter <https://osf.io/2rnfe> (abgerufen am 27.05.2025).
- Soucek, Roman/Schlett, Christian/Pauls, Nina (2022). Interventionen zur Förderung von Resilienz im Arbeitskontext. In: Alexandra Michel/Annekatriin Hoppe (Hg.). Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit. Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer, 1–16.
- Starystach, Sebastian/Bär, Stefan/Sari, Elif (2020). Der Gesundheitszirkel als Methode der partizipativen Gesundheitsforschung. Working Paper. <https://doi.org/10.11588/heidok.00029152>.
- Tarlatt, Alexander (2001). Implementierung von Strategien im Unternehmen. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Theuvsen, L./Andeßner, R./Gmür, M./Greiling, D. (Hg.) (2017). Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden, Springer Gabler, 2017.
- Tippelt, Rudolf/Reich-Claassen, Jutta/Hippel, Aiga von (2008). Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bielefeld, Bertelsmann.
- Tokarski, Kim Oliver/Endrissat, Nada/Kissling-Näf, Ingrid (2024). Transformationen gestalten. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Unkrig, Erich R. (2021). Resilienz Im Unternehmen - Den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und Praktische Umsetzung. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- van Bronswijk, Katharina/Dshemuchadse, Maja/Hausmann, Christoph M. (2024). Klimaengagement - zwischen Resignation und Burnout. In: Thomas Hax-Schoppenhorst (Hg.). Das Klimafolgen-Buch. Wie Pflege- und Gesundheitsberufe der Klima- und Biodiversitätskrise begegnen können. Bern, hogrefe, 175–186.
- Waerder, Rebecca/Thimmel, Simon/Englert, Benedikt/Helmig, Bernd (2022). The Role of Nonprofit-Private Collaboration for Nonprofits' Organizational Resilience. *Voluntas : international journal of voluntary and nonprofit organizations* 33 (4), 672–684. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00424-9>.

- Wellensiek, Sylvia Kéré (2011). Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter; nach der Methode H.B.T. Human Balance Training. Weinheim/Basel, Beltz.
- Wheeler, Gordon (1993). Kontakt und Widerstand. Ein neuer Zugang zur Gestalttherapie. Köln, Ed. Humanistische Psychologie; Moll und Eckhardt.
- Williams, Trenton A./Gruber, Daniel A./Sutcliffe, Kathleen M./Shepherd, Dean A./Zhao, Eric Yanfei (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals* 11 (2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.
- Willke, Helmut (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Dirk Baecker/Helmut Willke/Jürgen Markowitz (Hg.). *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, 333–361.
- Wimmer, Rudolf (2012). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.
- Wippermann, Frank (2016). *Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge – Organisation – Führung*. Berlin, Erich Schmidt Verlag.
- Witmer, Hope/Mellinger, Marcela Sarmiento (2016). Organizational resilience: Non-profit organizations' response to change. *Work (Reading, Mass.)* 54 (2), 255–265. <https://doi.org/10.3233/WOR-162303>.
- Wöhler, Claudia (2015). *Verbandsmanagement mit Zukunft*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Woods, David/Hollnagel, Erik (2017). *Resilience Engineering*. Erscheinungsort nicht ermittelbar/Boston, MA, CRC Press; Safari.
- Young, Dennis/Searing, Elizabeth (2022). *Resilience and the Management of Nonprofit Organizations. A new Paradigm*. EDWARD ELGAR PUBLISHING.

Eigenständige Erklärung

„Ich, Silvia Adler, versichere hiermit, dass ich die vorliegende Masterarbeit zum Thema „Nachhaltige Widerstandsfähigkeit in Non-Profit-Organisationen: Systemische Implementierung organisationaler Resilienzförderung“ selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Illingen, 04. August 2025