

Resilienzkulturen

Was Non-Profit- und For-Profit-Organisationen im
Umgang mit Krisen voneinander lernen können

Autor*innen: Dr. Josefa Kny, Franka Scheffel, Stephan Peters
betterplace lab

Redaktion: Barbara Djassi

Resilienzkulturen

Was Non-Profit- und For-Profit-Organisationen im
Umgang mit Krisen voneinander lernen können

**Autor*innen: Dr. Josefa Kny, Franka Scheffel, Stephan Peters
betterplace lab**

Redaktion: Barbara Djassi

© 2024 randstad stiftung

Herausgegeben von:
Hanna Daum, randstad stiftung

Erschienen als E-Book im August 2024

Kontakt:
randstad stiftung
Helfmann-Park 8
65760 Eschborn
Telefon: 06196. 998 98 67
Fax: 06196. 777 13 58
info@randstad-stiftung.de
www.randstad-stiftung.de

Autor*innen: Dr. Josefa Kny, Franka Scheffel, Stephan Peters,
betterplace lab

Redaktion: Barbara Djassi

Gestaltung und Satz: Crolla Lowis, Aachen

Schriften: Frutiger und Lyon

Das betterplace lab hat im Auftrag der randstad stiftung diese Studie erstellt.



Das betterplace lab ist ein Think-Sense-and-Do-Tank für eine zukunftsfähige Zivilgesellschaft. Wir sind die Schwester von betterplace.org, Deutschlands größter Online-Spendenplattform. Wir erforschen und gestalten Räume für die Zivilgesellschaft, in denen Akteur*innen im Innen und Außen wachsen können. Mit systemischem Blick und Multiperspektivität. Für mehr Bedürfnis-, Beziehungs- und Zukunftsorientierung.

randstad stiftung
impulse für unsere
arbeitskultur

Abstract

Cyber-Angriffe, Corona-Pandemie, personelle oder finanzielle Ausfälle – in den letzten Jahren haben vielfältige Krisen die Handlungsfähigkeit von Organisationen erheblich erschüttert. Ähnliche Ereignisse werden auch in Zukunft auftreten, verstärkt durch gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel, Fachkräftemangel oder Demokratiekrisen. Angesichts dessen gewinnt die Resilienz von Organisationen – die Fähigkeit, mit Krisen umzugehen und bestenfalls gestärkt aus ihnen hervorzugehen – an Bedeutung.

Diese Studie untersucht, wie Non-Profit- und For-Profit-Organisationen im direkten Vergleich Resilienz verstehen und praktizieren. Auf Basis der Analyse empirischer Studien und Interviews zeigt sie, dass beide Typen unterschiedliche Ansätze verfolgen: Gewinnorientierte Organisationen konzentrieren sich eher auf die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs durch stabile Strukturen und klare Verantwortungszuschreibungen, während gemeinnützige Organisationen so angelegt sind, dass sie eher flexibel und veränderungsoffen agieren, wobei ein langfristiges Lernen selten erfolgt. Zwei **verschiedene Resilienzkulturen** werden deutlich. Klar wird allerdings auch, dass ein komplexitäts- und langfristorientierter Ansatz von Resilienz in beiden Organisationstypen noch nicht ausreichend verankert ist. Beide können lernen, um ihre Resilienz zu stärken – auch voneinander.

Lernpotenziale liegen dabei in folgenden Feldern:

- » klare **Verantwortung** für Resilienz schaffen
- » Ansätze systematischer **Vorausschau** und Vorbereitung einführen
- » **Vernetzung** im Inneren der Organisation und nach außen stärken
- » Resilienz in der **Organisationskultur** verankern
- » Resilienz als Teil von **Führung** verstehen
- » **materielle Grundlagen** für resilientes Handeln schaffen und nutzen

Die Studie schlüsselt diese Themen auf und entwickelt jeweils praktische Empfehlungen zur Verbesserung der organisationalen Resilienz anhand von Beispielen aus der Praxis in Non- und For-Profit-Organisationen.

Resilienz ist eine Zukunftskompetenz für Organisationen. Sowohl gewinnorientierte als auch gemeinnützige Organisationen müssen ihre Resilienzkulturen und -strategien entsprechend anpassen, um krisenfester, aber auch mutiger im Umgang mit Krisen zu werden. Diese Studie liefert dafür Inspiration.

Inhaltsverzeichnis

1.	Worum es in dieser Studie geht	8			
2.	Startpunkt: Krise als Herausforderung, Resilienz als Antwort	9			
2.1	Krisen	9			
2.2	Resilienz	10			
2.3	Im Detail: Konzepte organisationaler Resilienz und ihre Implikationen für Non-Profit- und For-Profit-Organisationen	13			
2.4	Definition: organisationale Resilienz	18			
2.5	Exkurs: Resilienz in Organisationen – nur ein Trendbegriff?	20			
3.	Warum Non-Profit- und For-Profit-Organisationen vergleichen?	22			
3.1	Organisationen als Kultur- und Lernorte	24			
4.	Wie diese Studie vorgeht	28			
5.	Resilienz in der Organisationspraxis	32			
			5.1	Resilient – aber gegen welche Krisen?	33
			5.2	Mit Krisen umgehen	38
			5.3	Verantwortung für Resilienz strukturell verankern	42
			5.3.1	Fokus: Resilientes Vorausschauen und Anpassen	49
			5.3.2	Fokus: Resilientes Vernetzen	52
			5.4	Resilienzkultur Verinnerlichen	56
			5.4.1	Fokus: Resilientes Führen	62
			5.5	Materielle Grundlagen für Resilienz	66
			6.	Fazit: Lernpotenziale	70
				Literaturverzeichnis	74
				Anhang	80
				Anhang 1: Übersicht analysierter Studien	80
				Anhang 2: Interviewpartner*innen	81

1. Worum es in dieser Studie geht

Egal ob Verein, Großkonzern, Stiftung, Sozialunternehmen oder mittelständischer Betrieb – in den letzten Jahren gab es wohl kaum eine Organisation in Deutschland, die nicht von mindestens einem Ereignis betroffen war, das ihre Handlungsfähigkeit enorm erschüttert hat. Ereignisse wie die Corona-Pandemie, aber auch plötzlich wegbrechende Finanzmittel, Cyber-Angriffe oder der Ausfall zentraler Personen in der Organisation. Auch in Zukunft werden Organisationen in Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft noch häufig mit starken Einschnitten in ihrem Business-as-usual rechnen müssen, wenn verschiedene gesellschaftliche Herausforderungen wie die Folgen des Klimawandels, der Fachkräftemangel oder die Demokratiekrise sich entfalten. Daher stellt sich die Frage, wie gut Organisationen mit Krisen umgehen können – und wie sie besser darin werden. Die Schlüsselkompetenz, die dafür in den letzten Jahren zunehmend an Relevanz gewonnen hat, ist Resilienz.

In Organisationen erfährt das Thema Resilienz bereits seit einigen Jahren eine gewisse Aufmerksamkeit. Zugleich sind die Fragezeichen meist noch groß: Was genau bedeutet Resilienz für uns? Wie übersetzen wir Resilienzfaktoren für uns und bringen sie in unsere alltägliche Arbeit und Strukturen? Welche Fähigkeiten und Routinen brauchen wir, um Resilienz zu erlernen? Und welche Ideen aus der organisationalen Praxis können dabei helfen, dass wir unsere Resilienzressourcen stärken? Um hier einen Beitrag zur Klärung und konkreten Verbesserung zu leisten, wirft diese Studie einen genaueren Blick in gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen.

Non-Profit- und For-Profit-Organisationen eint, dass sie einen bestimmten Zweck verfolgen. Zugleich gibt es Unterscheidungsmerkmale, die sich darin ausdrücken, über welche Handlungslogiken, Ressourcen, Strukturen und Kulturen sie verfügen. Dort, wo die Unterschiede liegen, eröffnen sich Möglichkeiten, um voneinander zu lernen. Diese Studie versucht diese Unterschiede mit Blick auf Resilienz auf Basis empirischer Studien sichtbar zu machen, gute Beispiele für resilientes Handeln anhand von Interviews und Fachliteratur herauszuarbeiten und daraus praktische Empfehlungen für gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen abzuleiten, um sie für zukünftige Krisen zu stärken. Denn krisenfestes Handeln ist ein Ziel, das alle Organisationen unabhängig von ihrer Ausrichtung teilen.

2. Startpunkt: Krise als Herausforderung, Resilienz als Antwort

2.1 Krisen

»Abenteuer Mittelstand – Krise als New Normal« (RKW Kompetenzzentrum 2023)

»Großkonzerne hecheln von Krise zu Krise« (FAZ 2022)

»Zivilgesellschaft in Krisenzeiten: Politisch aktiv mit geschwächten Fundamenten« (Schubert et al. 2023a)

Ob Forschung, Veranstaltungen oder Medien: Non- und For-Profit-Organisationen scheinen heutzutage ständig mit Krisen konfrontiert zu sein. Doch was sind Krisen überhaupt?

Grundsätzlich bezeichnet das griechische *krisis* einen Entscheidungspunkt oder eine entscheidende Wendung – vom kritischen Punkt aus kann das betrachtete Problem aus Sicht des*der Betrachtenden entweder besser oder schlechter und damit sogar zu einer Katastrophe werden. Um Krisen genauer zu fassen, hat der Soziologe Joris Steg (2020) verschiedene Kernmerkmale definiert: Demnach sind Krisen nicht-intendierte Abweichungen von der wahrgenommenen Normalität und **»sich zuspitzende Entscheidungsphasen mit prinzipiell offenem Ausgang«** (ebd., 430). Sie bringen Organismen an die Grenzen ihrer Funktionsfähigkeit. Indem sie sich einer umfänglichen Steuerbarkeit entziehen, schaffen sie Momente der Unsicherheit. Krisen verweisen auf die Offenheit zukünftiger Entwicklungen und offenbaren zugleich bisherige Fehlentwicklungen, wodurch sie Kritik, Intervention und Gestaltung ermöglichen (ebd.).

Mit Blick auf Individuen lassen sich Krisen fassen als eine »massive Verunsicherung kombiniert mit zumindest eingeschränkter Handlungsfähigkeit« (Hoffmann 2017, 54). Für Organisationen übersetzt der Organisationsforscher Gregor Paul Hoffmann dies in eine »Gefährdung der organisationalen Identität« (ebd., 91), also eine **existenzielle Bedrohung** dessen, was eine Organisation im Kern ausmacht und als Zweck verfolgt. Ein gutes Beispiel dafür ist der einst weltmarktführende Mobiltelefonhersteller Nokia, der im Wandel hin zur Smartphone-Technologie im Wettbewerb nicht mithalten

konnte und insolvent ging. Im sozialen Sektor zeigte der Frankfurter Kreisverband der Arbeiterwohlfahrt, wie Betrug und Misswirtschaft gemeinnützige Organisationen aus ihrem Inneren in eine tiefe Krise stürzen können. Krisen können Organisationen also auf verschiedenen Ebenen treffen: Das können der Absatz ihres Bestseller-Produkts, die schlechte Zusammenarbeit ihrer aktiven Mitglieder oder auch eine gravierende Veränderung in ihrem Wirkungs- bzw. Geschäftsfeld sein.

Krisen rund um Klima und Biodiversität, Bildung, Demokratie und Demografie, Wirtschaft, Migration – angesichts der **gesellschaftlichen Herausforderungen** der letzten und kommenden Jahre und Jahrzehnte können wir davon ausgehen, dass Krisen präsent bleiben und der Umgang mit ihnen an Relevanz noch gewinnt. Was ist daran neu? Das gegenwärtige Zeitalter ist geprägt von Unvorhersehbarkeit, Komplexität und globaler Vernetztheit, vor allem befördert durch digitale Technologien (Tierney 2014).

Krisen überlagern und verstärken sich; ihre Auswirkungen werden an vielen Orten und in vielen Bereichen der Gesellschaft spürbar. Der französische Komplexitätstheoretiker Edgar Morin (1999) hat den Begriff der **Polykrise** geprägt. Er betont, dass die einzelnen Krisen dabei nicht nur nebeneinander existieren, sondern sich gegenseitig beeinflussen und dadurch an Intensität gewinnen. Noch weiter geht der Begriff der **Metakrise** (Rowson 2023), der zusätzlich zur Verflechtung der Krisen eine geteilte, grundlegende Ursache annimmt: ein gestörte Beziehung zwischen Menschen, ihren Handlungsweisen und Glaubenssätze sowie der Komplexität und den Herausforderungen unserer Zeit, die es verunmöglichen sich auf eine Wirklichkeit zu beziehen und zu einigen (Haidt 2022).

Gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen sind Akteurinnen in einem komplexen gesellschaftlichen Gefüge. Deshalb sind sie sowohl auf verschiedene Weise von Krisen betroffen als auch aktive Gestalterinnen ihrer Bewältigung. Damit der Umgang mit Krisen gelingt, schauen wir uns in dieser Studie die Schlüsselfähigkeit dafür genauer an: Resilienz.

2.2 Resilienz

Krisen prägen unser gegenwärtiges Leben und Wirtschaften. Als eine Antwort auf Krisen wird in den letzten Jahren in diversen Kontexten ein Schlagwort genannt: Resilienz. Doch was steckt hinter diesem Begriff, der sich aus dem lateinischen Verb *resilire* ableitet und zunächst so viel bedeutet wie »abprallen« oder »zurückspringen«?

Gemäß seinem Wortursprung wird Resilienz häufig mit Widerstandsfähigkeit gleichgesetzt. Genutzt wurde der Begriff seit den 1950er Jahren ursprünglich in der Werkstoffkunde, um zu beschreiben und erforschen, wie ein Material wieder in seinen Ausgangszustand »zurückspringen« kann, wie etwa ein Schwamm. Von dort aus wurde er in der Psychologie und Ökosystemforschung aufgegriffen, um den Umgang mit Belastungen und Krisen zu beschreiben, später auch in der Organisations- und sozial-ökologischen Transformationsforschung (Hoffmann 2017, Genzsch et al. 2022). Auf dieser Reise erfuhr der Resilienzbegriff auch eine **inhaltliche Erweiterung**: weg vom reinen Widerstand gegen Krisen im Sinne einer Abprallens und Zurückspringens in den vermeintlichen Ausgangszustand wie es bei Materialien sinnvoll ist, hin zu einer flexiblen Krisenanpassung und vorausschauender Krisenprävention, wie es in sozialen Zusammenhängen möglich ist.

Entsprechend lassen sich gängige Resilienzkonzepte weithin in die Zielrichtungen »**bounce back**« und »**bounce forward**« unterscheiden. »Bounce back« meint dabei: Je schneller das von Belastungen betroffene System seine normale Funktionsweise zurückerlangt, desto resilienter ist es (Roth et al. 2021). »Bounce forward« hingegen beschreibt den Ansatz, »aus Erfahrungen zu lernen und Systemeigenschaften in Reaktion auf Störungen und Krisen, wenn nötig auch grundlegend zu verändern« (ebd., 7; Hynes et al. 2020). Ein solches Verständnis lässt sich auf einzelne Organisationen ebenso beziehen wie auf gesellschaftliche Institutionen und Gesellschaft insgesamt (Buyl et al. 2022). Es verweist auf Aspekte der Vorbereitung auf und Antizipation von Krisen, der Risikovermeidung und flexiblen Reaktionsfähigkeit und enthält eine Langfristperspektive, deren Basis Veränderung ist (ebd.).

Richtet man den Fokus auf die Funktionsfähigkeit eines komplexen sozialen Systems, etwa einer Organisation, scheint ein **Fokus auf »bounce forward«** vielversprechend und angemessen. Denn gleich dem antiken Aphorismus *panta rhei* lässt sich Wandel als grundsätzliche gesellschaftliche Kontinuität verstehen (Elias 1996). Auf dieser Grundlage ist auch im Nachdenken über Resilienz ein »Zurückspringen« auf einen früheren Status quo selten möglich:

Zwar können nach einer Krise bestimmte Aspekte wieder wie zuvor funktionieren, andere werden sich aber verändert haben. Gerade in sozialen Kontexten ist daher die Frage, ob ein Zurückkehren zum Stand vor der Krise innerhalb des Systems möglich ist (bounce back) oder ob durch die Auswirkungen der Krise eine gewisse Schwelle überschritten wurde, die ein Zurückkehren zum Ausgangspunkt verunmöglicht, da das System selbst und/

oder seine Umwelt sich weitreichend verändert hat. Diese Veränderungen gilt es im jeweiligen System wahrzunehmen und zu bearbeiten.

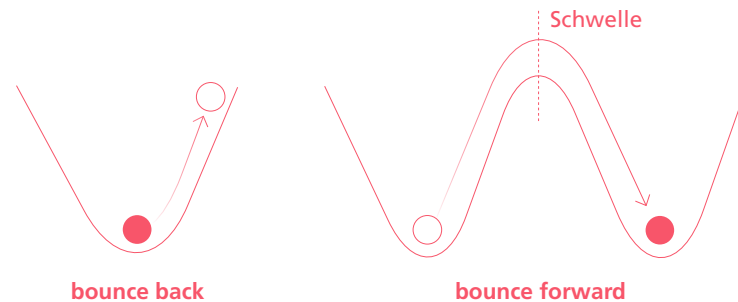


Abbildung 1: Schematische Darstellung von »bounce back« und »bounce forward« als Zielrichtungen von Resilienz anhand einer beweglichen Kugel (angelehnt an Liao 2012)

Vor diesem Hintergrund definieren wir Resilienz allgemein als:

die Fähigkeit eines Systems, adäquat auf Rückschläge zu reagieren, indem es sich an neue Rahmenbedingungen anpassen kann – sich also kontinuierlich fortentwickelt (Block et al. 2021).

Dieses Verständnis verweist auf verschiedene Aspekte, nämlich..

- » ...auf Resilienz als eine **Fähigkeit**, die entwickelt, trainiert, gestärkt, aber auch wieder verloren werden kann und damit grundsätzlich veränderbar ist (Fletcher/Sarkar 2013).
- » ...auf eine **Vielfalt von Rückschlägen**: Bestimmte Systeme können in Bezug auf bestimmte Krisen und Kontexte resilienter sein als in Bezug auf andere. So werden in der Literatur teilweise spezifische Resilienzen unterschieden (Müller/Petzold 2003), oder es wird von »Multiresilienz« gesprochen, wenn ein souveräner Umgang mit vielfältigen Krisen gemeint ist (Fathi 2019).
- » ...auf **Entwicklungsprozesse**, die neue Perspektiven und Praktiken durch Lernen ermöglichen. Betont werden Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft sowie die Selbsterneuerung im Sinne eines bewussten und vorausschauenden Wandels, der Krisen nicht nur als Einschnitte, sondern auch als Katalysatoren versteht. Resilienz weist dann ein **transformatives Potenzial** auf (Doppelt 2023, Großklaus 2022).

So definiert, lässt sich der Resilienzbegriff sowohl auf psychologische Systeme (Individuen) als auch auf soziale Systeme (z. B. lokale Gemeinschaften,

Familien, Teams, Organisationen, Gesellschaften) anwenden. Auf dieser Grundlage können wir die Resilienz von Organisationen noch etwas schärfer zeichnen, wozu wir zunächst einen Überblick dazu schaffen, wie organisationale Resilienz in verschiedenen Konzepten verstanden wird.

2.3 Im Detail: Konzepte organisationaler Resilienz und ihre Implikationen für Non-Profit- und For-Profit-Organisationen

Das Forschungsfeld der organisationalen Resilienz ist ein lebendiges und kann als »in Arbeit« bezeichnet werden. Seit den 1990er Jahren sind Wissenschaftler*innen und angewandte Forschende dabei, Theorien und Konzepte zu entwickeln, die sich teils deutlich unterscheiden. Das liegt vor allem daran, dass verschiedene Schwerpunkte gesetzt und Methoden genutzt werden. In den frühen Phasen der Forschung fehlte es vor allem an theoretischen und empirischen Bezügen (Hoffmann 2017). Dazu waren es meist spezielle Branchen oder Wirtschaftsbereiche, die mithilfe eines anwendbaren Resilienzkonzepts gestärkt werden sollten. Dementsprechend werden auch häufig unterschiedliche Schlüsse gezogen, wie Resilienz sich in einer Organisation umsetzen lässt, welche Faktoren für die Umsetzung beachtet werden müssen und welche Ziele mit ihrer Hilfe verfolgt werden. Im Folgenden wollen wir einige dieser Resilienzkonzepte näher betrachten und einander gegenüberstellen, um einen besseren Eindruck über die Vielfalt der Verständnisse im organisationalen Kontext zu erhalten und davon ausgehend in Kapitel 2.4 die Definition zu setzen, die die empirische Analyse leitet.

Ein zentrales Werk, das den bisherigen Stand der diversen Forschung zusammenfassend untersucht und darauf basierend eine einheitliche Definition von organisationaler Resilienz entwickelt, verfasste der Organisationsforscher **Gregor Paul Hoffmann (2017)**. Mithilfe einer Gegenüberstellung der verschiedenen existierenden Theorien und eigener Erfahrungen als Organisationscoach betont er in seinem Konzept der organisationalen Resilienz die **Identität** einer Organisation als soziales System mit mehreren Ebenen, deren »Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen« (ebd., 97) zusammenwirken und folgend maßgeblich die Reaktion auf und Interaktion mit externen Veränderungen und Krisen bestimmen. Dieses Resilienzkonzept trifft grundsätzlich auf jegliche Organisationen zu, egal ob Non-Profit- oder For-Profit-Organisation. In jeder findet sich ein Zusammenspiel von Individuen, ihren Interaktionen und der Organisation an sich. Wichtig dabei ist allerdings, dass die Entwicklung von Resilienz dabei in Wechselwirkung

mit der Organisationskultur angesiedelt ist (ebd.). Hoffmann sieht dabei die Führungskräfte als wesentliche Kulturträger*innen. Es ist also eine zentrale Führungsaufgabe, die Organisationskultur im Sinne der Förderung von organisationaler Resilienz zu gestalten.

Hoffmanns Resilienzkonzept eignete sich durch seinen allgemeinen Blick auf Organisationen gut, um es für die bisher wenig beforschte organisationale Resilienz der Zivilgesellschaft zu verwenden. In der Studie »Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht« von **Stephan Peters et al. (2024)** bildete es daher die Grundlage, um ein angepasstes Konzept der organisationalen Resilienz für gemeinnützige Organisationen zu entwickeln. Die Organisation als Mehrebenen-System steht auch hier im Mittelpunkt. Mithilfe der Differenzierung relevanter Resilienzressourcen wurde herausgearbeitet, welche Aspekte – konkret: greifbare, aber auch organisationspsychologische und -kulturelle Ressourcen – die organisationale Resilienz beeinflussen. Die Resilienzressourcen unterteilen sich hier in die fünf Cluster »Sinn und Werte«, »Soziale Bindung«, »Führung und Struktur«, »Antizipation und Lernkultur« sowie »Materielle Ressourcen«. Damit werden sowohl die Rolle der Organisationskultur, als auch Prozesselemente des Lernens und Vorausschauens sowie der Führungsebene für die Ausprägung der organisationalen Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen hervorgehoben. Ebenfalls wird durch den Blick auf materielle Spielräume beachtet, dass der gemeinnützige Sektor von externen und gesellschaftlichen Faktoren abhängt, wenn er seine zukünftige Handlungsfähigkeit sicherstellen möchte.

Ein ähnliches Konzept von organisationaler Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen ergibt sich in der Studie von **Witmer und Mellinger (2016)**, die herausfinden wollten, welche Faktoren Non-Profit-Organisationen im Gesundheitssektor resilient gegenüber Veränderungen ihrer finanziellen Förderung und neuen Ansprüchen aus Politik, Wirtschaft und von Verbraucher*innen machen. Die Forscher*innen kommen zu dem Ergebnis, dass jene Organisationen am resilientesten sind, welche die Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, flexibel, kollaborativ und transparent einsetzen während sie weiter zielgerichtet und optimistisch ihre übergeordnete Mission verfolgen.

Dass sich mit Blick auf Non-Profit-Organisationen vor allem Resilienzkonzepte finden, die sich auf die sozialen und kulturellen Faktoren als wichtige Aspekte der organisationalen Resilienz fokussieren, erscheint nachvollziehbar, wenn beachtet wird, dass Finanzen, Organisations- und Machtstrukturen sich von Organisation zu Organisation stark unterscheiden können (Silbernagl 2021). Resilienzkonzepte wie unseres oder jenes von

Witmer und Mellinger berücksichtigen diese Vielfalt und gehen daher nicht von einheitlichen Handlungsstrategien oder einem Ressourcenbestand aus, der für jede Non-Profit-Organisation gleichermaßen vorhanden ist, um organisationale Resilienz aufzubauen. Außerdem wird es dadurch möglich, diese Resilienzkonzepte auch auf For-Profit-Organisationen zu beziehen, weil sie grundlegende Aspekte wie den Aufbau in Wirkungsebenen (Individuum, Team, Organisation) und die Organisationskultur in den Fokus setzen – mal mehr und mal weniger aktiv gen Resilienz gestaltet (→ Kapitel 3.1).

Resilienzkonzepte, die mit einem impliziten oder expliziten Blick auf gewinnorientierte Unternehmen entwickelt wurden, zeigen stattdessen eine Tendenz, Resilienz als »strategisches Unternehmensziel«, bestimmt von »strategischen und operativen Faktoren« (ISO 22316:2017; Hübner o.D.) auszulegen. Sie unterstellen eine leitende Handlungsstrategie, die durch Umsetzung in der Organisationsstruktur bzw. -kultur für organisationale Resilienz im Unternehmen sorgen soll.

Ein solches Resilienzkonzept herrscht beispielsweise in Form von **Standardisierungen** vor, wie der ISO 22316:2017 »Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes« oder auch der BS 65000:2022 »Guidance on organizational resilience«. Sie dienen als Anleitung und verstehen sich als anwendbar auf Organisationen jedes Typs, jeder Größe und Branche. Inhaltlich wird eine Orientierung an den Standards in benachbarten Feldern wie dem Risikomanagement oder der Business Continuity deutlich, wodurch bereits eine Nähe zu klassischen Managementthemen gewinnorientierter Organisationen auffällt. Speziell der BSI-Standard wurde mit der Intention erstellt, das Konzept der organisationalen Resilienz als gesteuert umsetzbaren Prozess darzustellen. Entwickelt wurde er von einem Komitee aus Industrie-Expert*innen (BCI 2022). Das BSI verspricht unter anderem, dass die Anwendung des Standards Organisationen dabei hilft, Innovation und Nachhaltigkeit zu fördern, in neue Märkte einzutreten, Effizienz zu erhöhen und die interne Resilienzexpertise auszubilden (BSI 2022).

Diese Spielart von Resilienzkonzepten lässt sich mit dem Begriff der **»Business Resilienz«** (Griese et al. 2018) beschreiben. Sie konzentriert sich auf die Resilienz des Führungs- und Geschäftsmodells einer Organisation und legt den Fokus auf die Optimierung und Innovation des operativen Geschehens, um den eigenen Wettbewerbsvorteil zu erhöhen (ebd.). Griese et al. unterscheiden die Business-Resilienz vom Begriff der organisationalen Resilienz. Der Hauptunterschied: Während die Business-Resilienz das Geschäftsmodell betrifft, ist bei der organisationalen Resilienz die

Organisationskultur der Ansatzpunkt, wie es z. B. bei Hoffmann (2017) und in unserem Resilienzkonzept der Fall ist.

Ein weiteres Resilienzkonzept, das vor allem in gewinnorientierten Unternehmen verbreitet ist, ist die **operationale Resilienz**. Je nach Autor*in oder Fachbereich wird diese auch als betriebliche Resilienz bezeichnet oder mit der Business- bzw. unternehmerischen Resilienz gleichgesetzt. Die operationale Resilienz ist darauf ausgelegt, das Fortlaufen der entscheidenden Geschäftsprozesse während Krisen zu garantieren, indem grundlegende Funktionen (z. B. IT, Personalwesen oder Lieferketten) erhalten bleiben. Der Fachverband Business Continuity Institute (BCI) definiert weiter, dass operational resiliente Organisationen dazu in der Lage sind, die Anzeichen solcher möglichen Störungen zu erkennen, sie zu verhindern und/oder sich von ihnen zu erholen (BCI 2023). Dieses Resilienzkonzept bezieht sich stark auf den Funktionsbereich »Business Continuity Management« und damit auf einen spezifischen Aspekt von Resilienz. Dieser manifestiert sich teilweise in gesetzlichen Regulierungen, etwa dem Digital Operational Resilience Act (DORA), der in Europa als Vorschrift zur Cybersicherheit für alle Unternehmen des Finanzsektors gilt (BaFin 2024). Noch gibt es allerdings keine Regulierung, die sektorübergreifend und standortunabhängig gilt.

Das Beratungsunternehmen PwC (2023) versucht sich an einer Kombination der Begriffe und prägt damit das Konzept der **Enterprise Resilience**, bei der der Fokus auf einem angemessenen Verhältnis zwischen Widerstandsfähigkeit und Agilität liegt. Es betont, dass strenge Richtlinien und Vorschriften im Sinne einer operationalen Resilienz Organisationen eher erstarren lassen, als sie flexibel im Umgang mit Krisenauswirkungen zu machen. Gleichzeitig müssten Organisationen allerdings auch beachten, dass agile Reaktionen nicht überhandnehmen, sondern kritische Abläufe und Cashflow der Organisation auch während Krisen aufrechterhalten bleiben. Die Enterprise Resilience unterteilt sich in die strategische, die operative und die finanzielle Resilienz.¹ Es ist damit das einzige betrachtete Konzept mit einem Schwerpunkt auf For-Profit-Organisationen, das davon ausgeht, Resilienz in getrennte Unterkategorien aufteilen zu können, anstatt sie als organisationsweites Prinzip zu sehen. Dieses Verständnis fügt sich einerseits besser in die funktionale Arbeitsteilung in gewinnorientierten Organisationen ein, andererseits erschwert es möglicherweise eine integrierte Sichtweise.

¹ Strategische Resilienz: die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln und Agilität in die Organisation einzubauen. Operative Resilienz: die Fähigkeit, kritische Abläufe während einer Disruption aufrechtzuerhalten. Finanzielle Resilienz: die Fähigkeit, Kapital und Cashflow während einer Disruption zu erhalten.

Zusammenfassend fällt im Vergleich der Resilienzkonzepte und ihren primären Fokussen auf gemeinnützigen oder gewinnorientierten Organisationen auf, dass sie sich deutlich unterscheiden, wenn es um die grundsätzlichen Ansatzpunkte für die Umsetzung der organisationalen Resilienz geht. Dabei besteht bei Non-Profit-Organisationen bisher aufgrund der geringen Zahl der auf sie zugeschnittenen Konzepte **keine zufriedenstellende Wissensbasis** dazu, wie sich die Resilienz in Organisationen gestalten lässt und welche Handlungsstrategien resilienzstärkend sind. Grund dafür ist auch die bereits erwähnte Bandbreite der Organisationsformen im zivilgesellschaftlichen Bereich, die einen ebenso vielfältigen Umgang mit Krisen impliziert. Im gewinnorientierten Bereich hingegen bestehen bereits Standards, Richtlinien und teils sogar rechtliche Vorschriften, an denen sich die Organisationen klar orientieren können bzw. müssen. Dabei steht allerdings zumeist der **Erhalt und die schnellstmögliche Wiederherstellung der Geschäftsfähigkeit** im Zentrum (bounce back), statt der Organisation mit all ihren für Resilienz relevanten Ebenen und einer langfristig-transformativen Sichtweise (bounce forward, → Kapitel 2.2). Erklären lässt sich dies mit der starken Perspektive aus klassischen Management-Ansätzen, mit der auf das Thema geblickt wird.

Diese kurze Darstellung ausgewählter Resilienzkonzepte gibt einen Einblick in die **Vielfalt und uneinheitliche Verwendung des Resilienzbegriffs** mit Blick auf und in Organisationen. In der Folge sehen wir die unterschiedlichen Konzepte zudem als Verständnisgrundlage dafür, dass auch die (sekundär-)analysierten Studien organisationale Resilienz von unterschiedlichen Standpunkten aus verstehen und empirisch messen. Entsprechend nutzen sie auch verschiedene Merkmale und Kategorien. Die Analyse wird dadurch komplexer, da mehr begriffliche Einordnung nötig ist, aber reichhaltiger: So kann nicht nur der Stand der organisationalen Resilienz in den zwei Organisationstypen Non-Profit und For-Profit auf eine breitere Wissensbasis gestellt, sondern auch berücksichtigt werden, inwiefern dabei unterschiedliche Resilienzbegriffe den Umgang mit Krisen in den Organisationen prägen. Dieser Zugang schärft das analytische Verständnis. Zugleich ist für die empirische Analyse ein zentraler konzeptioneller Bezugspunkt nötig, um Schlüsse für organisationale Resilienz in der Praxis zu ziehen. Diesen Bezugspunkt bildet für uns eine klare und umfassende Definition organisationaler Resilienz.

2.4 Definition: organisationale Resilienz

Bevor wir den Resilienzbegriff mit Blick auf Organisationen, der dieser Studie zugrunde liegt, schärfen, ist ein Verständnis darüber wichtig, was mit Organisationen gemeint ist: Nach Kieser und Walgenbach (2010) sind Organisationen »soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen« (ebd., 6). In Organisationen kommen Menschen zusammen, um sich für einen gemeinsamen Zweck einzusetzen. In einer ersten groben Unterscheidung wäre dabei Gemeinnutzen das Ziel von Non-Profit-Organisationen, Gewinnorientierung das Ziel von For-Profit-Organisationen (→ Kapitel 3). In der Praxis lassen sich natürlich vielfältige Organisationszwecke und -formen differenzieren – u.a. abhängig von ihrer Komplexität, den involvierten Menschen, eingeschlagenen Pfaden, getroffenen Entscheidungen und strukturgebenden Formaten. Jede Organisation ist ein **spezifisches »multidimensionales soziales System«** (Hoffmann 2017, 95). Deshalb bleibt auch unsere Definition organisationaler Resilienz gewissermaßen abstrakt. Zugleich soll sie das allgemeine Resilienzverständnis (→ Kapitel 2.2) aus der Organisationsperspektive greifbarer machen.

Für die empirische Analyse in dieser Studie verstehen wir organisationale Resilienz in einem **ganzheitlich und langfristig orientierten Sinne** (bounce forward). Entsprechend definieren wir sie wie folgt – und beziehen uns damit auf einschlägige Literatur (Roth et al. 2021, Hoffmann 2017) und unsere eigene Vorarbeit im betterplace lab:

»Organisationale Resilienz ist die erlernbare Fähigkeit einer Organisation, einen Umfang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben. Eine resiliente Organisation ist auf Basis ihrer jeweiligen Ressourcen auf den Ebenen der einzelnen Personen (individuell), deren Zusammenwirken (intersubjektiv) sowie der Organisation selbst (strukturell) imstande, kontextspezifische Handlungsstrategien auszuwählen, um mit der jeweiligen Krise umzugehen.« (Peters et al. 2024)

Diesem Verständnis liegen verschiedene Annahmen zugrunde:

- » Resilienz ist keine Eigenschaft, die eine Organisation hat oder nicht hat, sondern eine **Fähigkeit**, die aktiv aufgebaut und gestärkt werden kann, damit das Organisationsziel auch unter veränderten bzw. zunächst verschlechterten Bedingungen verfolgt werden kann (Doppelt 2023). Aufgrund der komplexen strukturellen, prozessualen und kulturellen Zusammenhänge in Organisationen kann die Entwicklung von Resilienz allerdings nur bedingt gesteuert werden (Hoffmann 2017).

- » (Resilienz-) **Ressourcen** sind sowohl greifbare Aspekte, wie finanzielle Puffer oder Infrastrukturen, als auch nicht greifbare organisationspsychologische und -kulturelle Aspekte, wie ein guter Informationsfluss oder ein stabiles Netzwerk mit anderen Organisationen. Wie gut diese Ressourcen verfügbar sind, bestimmt über das Aktionspotenzial einer Organisation, um – vorausschauend oder akut – angemessen auf eine bestimmte Krise reagieren zu können. Den konkreten Raum zur Anpassung eröffnen die darauf basierenden verfügbaren Handlungsstrategien.

Diese Definition lässt sich für gewinnorientierte Unternehmen ebenso nutzen wie für gemeinnützige Organisationen. Dabei lässt sich die Handlungsfähigkeit auf unterschiedliche Zwecke übertragen: das Sichern der Wirtschaftlichkeit ebenso wie die Bewahrung der gemeinwohlorientierten Kernfunktion.

Organisationen sind eine wesentliche Größe für die Frage, wie resilient unsere Gesellschaft und die Einzelnen darin sind. Zum einen ermöglichen Organisationen ihren Mitgliedern, vor allem Mitarbeitenden oder aktiv Engagierten, individuell prägende Erfahrungen. Diese können positiv (z. B. Sinn, Gemeinschaftsgefühl, Selbstwirksamkeit, Wohlbefinden oder Sicherheit) oder negativ (z. B. Stress, Angst, Unsicherheit) sein. Wie resilient eine Organisation ist, kann sich also auch auf die **individuelle Resilienz** auswirken, die in anderen Lebensbereichen zum Tragen kommt. Zum anderen sind Organisationen relevante Akteurinnen für eine **gesamtgesellschaftliche Resilienz**, wenn sie durch eine Erfüllung ihrer Zwecke dazu beitragen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und wirtschaftliche Stabilität zu stärken. Was im Rahmen von Organisationen stattfindet, wirkt sich auch auf andere gesellschaftliche Sphären aus, in bzw. zwischen denen Menschen sich bewegen.



Abbildung 2: Einfluss von organisationaler Resilienz auf Gesellschaft und Individuum; eigene Darstellung.

2.5 Exkurs: Resilienz in Organisationen – nur ein Trendbegriff?

Hier und da hört man die Kritik, dass Resilienz alter Wein in neuen Schläuchen sei (Teuber/Dickes 2013) – der nächste Trendbegriff für Organisationen nach Flexibilität, Agilität, lean management oder auch Diversität und Nachhaltigkeit. Schnittmengen lassen sich ausmachen, doch es gibt auch klare Unterschiede – und Gründe, warum Resilienz (mit der nötigen Definitionsschärfe, → Kapitel 2.4) neue Denkräume öffnet.

Die **Flexibilität** von Organisationen wird häufig definiert als die Fähigkeit, sich relativ kurzfristig an veränderte Umstände anzupassen und alternative Entscheidungen zu treffen, um bei Entwicklungen mithalten zu können.

Anpassungsfähigkeit bzw. Adaptabilität werden in diesem Sinne häufig synonym genutzt, betonen jedoch den Aspekt der Selbstbestimmung. Damit dies möglich ist, kann eine Reduzierung von Regeln und Strukturen in der Organisation notwendig sein (Values Academy 2018). Der Begriff der **Agilität** erhöht gewissermaßen die Dynamik der Flexibilität. Hierbei geht es mit Blick auf Teams, Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Organisationen um die Fähigkeit, iterativ zu arbeiten und so jederzeit und unmittelbar auf Veränderungen reagieren zu können. Agilität wird in den letzten Jahren als Grundhaltung und daraus resultierende Arbeitsweise in vielen Organisationen verfolgt und trainiert – mit dem Versprechen, dadurch die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Organisation zu erhöhen (ebd.). Resilienz führt verschiedene Fähigkeiten und Praktiken zusammen, die für den Umgang mit unerwarteten Disruptionen bzw. Krisen entscheidend sind. Flexibilität und Agilität bilden nur einen Ausschnitt davon ab. Oft sind sie Teil eines spezifischen Ansatzes der strategischen Steuerung und Organisationsentwicklung, ohne den ganzheitlichen Anspruch des Resilienzkonzepts. Zudem setzt Resilienz strategisch auf eine proaktive Transformation aus dem Inneren der Organisation (inside-out). Die Frage lautet dann: Wie können wir uns vorbereiten, um nicht von einer Krise überrollt zu werden? Flexibilität und Agilität fokussieren eher die reaktive Anpassung an die Umwelt (outside-in), also beispielsweise: Was können wir tun, damit unsere Produkte besser an die Kund*innen kommen? (Lengnick-Hall et al. 2011) Selbstorganisation und Antizipation sind insbesondere unter den Schlagworten Agilität und Resilienz zentrale Schlüssel zur Handlungsstärke (Zweimüller 2023).

Lean Management als Steuerungskonzept setzt auf die Grundprinzipien der Dezentralisierung und der Simultanisierung, um im Ergebnis Verschwendung zu reduzieren und Effizienz zu steigern (Voigt 2018). Während das Prinzip der Dezentralisierung und auch Vernetzung in diesem Organisationsansatz

zugleich wesentliche Resilienzressourcen sein können, kann der Abbau von Puffern und Redundanzen, die für den Umgang mit Krisen notwendig sind (Bruneau et al. 2003), im Zuge der Engführung von Prozessen die Störanfälligkeit erhöhen und sich im Krisenfall negativ auswirken.

Diversität und **Inklusion** werden in den letzten Jahren im unternehmerischen Kontext als eine Personalstrategie diskutiert, die Fachkräftemangel begegnet, die Kreativität in Teams durch Perspektivenvielfalt erhöht und so neue Märkte und Zielgruppen erschließen kann.

Diversität bezieht sich dabei auf kulturelle, soziale und ethnische Dimensionen der Vielfalt (Charta der Vielfalt e.V. o.D.). Bezogen auf Resilienz kann Diversität als eine Resilienzressource betrachtet werden: Unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven bringen auch unterschiedliche Wahrnehmungen und Umgangsweisen mit Krisen mit sich, sodass eine gegenseitige Unterstützung und bestmögliche Lösungen entstehen können (Lamprecht 2022).

Nachhaltigkeit als Ziel und Resilienz als Fähigkeit eint ein Fokus auf Langfristigkeit und ein vorausschauender Bezug auf sozial-ökologische Themen. Im Zentrum stehen strategische Schritte und Maßnahmen, um vorhandene Ressourcen zukunftsfähig zu nutzen bzw. zu stärken (Heller o.D.). Resilienz bezieht sich hierbei vor allem auf mögliche Bedrohungen und Krisen, die eine nachhaltige Entwicklung schwächen können. Zugleich kann es auf dem experimentierenden Weg in Richtung Nachhaltigkeit auch zeitweise zu Krisen kommen; um damit umzugehen, ist Resilienz notwendig (Brunnermeier 2021). Das Prinzip der Nachhaltigkeit enthält eine klare normative Orientierung in Richtung einer sozial-ökologischen Transformation. Resilienz kann hingegen auch wertfrei ausgelegt werden, denn auch nicht-nachhaltig agierende Organisationen können eine hohe Resilienz aufweisen.

Seit einigen Jahren ist auch Nassim Talebs Begriff der **Antifragilität** in Organisationskontexten en vogue. Dahinter steht die Idee, von Veränderung als Konstante zu profitieren und aus Schocks und Krisen gestärkt hervorzugehen (Taleb 2013). Damit geht er über ältere Resilienzkonzepte hinaus, die das Zurückspringen in den Ausgangszustand bezeichnen (bounce-back). Ein Resilienz-begriff, der die Transformationsfähigkeit einer Organisation betont und die Potenziale der Verbesserung einbezieht (bounce-forward), kommt der Idee der Antifragilität aber sehr nahe.

3. Warum Non-Profit- und For-Profit-Organisationen vergleichen?

In dieser Studie vergleichen wir zwei Organisationstypen, differenziert nach einem zentralen Merkmal: ihrer grundlegenden Ausrichtung – am eigenen Gewinn bzw. am gemeinen Nutzen. Was zunächst holzschnittartig anmutet, hilft dabei, Spektren und Tendenzen empirisch fundiert aufzuzeigen, innerhalb derer sich jede Organisation selbst verorten kann.

Idealtypisch lassen sich For- und Non-Profit-Organisationen wie folgt unterscheiden:

For-Profit-Organisationen streben mit ihrem Handeln primär eine Gewinnerzielung und -maximierung durch eine sofortige Bedürfnisbefriedigung ihrer Kund*innen an. Dabei verfolgen sie eine Tauschlogik, bei der Produkte und Dienstleistungen gegen Geld auf den Markt gebracht werden, in dem sie sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern beweisen müssen. Dadurch erzielen sie Einnahmen, tendenziell auf Basis einer stabilen Nachfrage. Erwirtschafteter Gewinn kann an Eigentümer*innen und Teilhaber*innen ausgeschüttet oder reinvestiert werden. For-Profit-Organisationen können rechtlich in verschiedenen Gesellschaftsformen auftreten. Vergleichsweise verfügen sie durch die Gewinnorientierung über eher gute finanzielle Ressourcen. Ausgaben werden als Investitionen betrachtet. In diesem Sinne können For-Profit-Organisationen ihren Mitarbeitenden auch ein regelmäßiges Einkommen gewähren und Sicherheit schaffen, was eine tendenzielle Stabilität der Organisationsprozesse ermöglicht. Führungspositionen werden häufig auf Basis einer Management-Ausbildung und -erfahrung vergeben.

Non-Profit-Organisationen mit ihrem Handeln streben einen gesellschaftlichen Nutzen mit langfristiger Perspektive an. Diesen erbringen sie vor allem in der Logik des Geschenks, d.h. oft kostenlos, teilweise mit symbolischen Beträgen oder Service-Gebühren, teilweise auch mit Produkten und Dienstleistungen. Die Nachfrage nach ihren Angeboten kann – gerade mit Blick auf Krisenerscheinungen – stark schwanken; dies gilt auch für die Zahl der ehrenamtlich Engagierten. Non-Profit-Organisationen beziehen häufig einen Finanzierungsmix aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Fördermitteln und eigener wirtschaftlicher Tätigkeit. Im Unterschied zu Nichtregierungsorganisationen, die ausschließlich aus Beiträgen und Spenden finanzieren, erwirtschaften Non-Profit-Organisationen auch eigene Mittel. Deshalb zählen auch gemeinnützige Unternehmen mit einem Fokus auf der gesellschaftlichen Wirkung zu dieser Kategorie. Gemeinnützige Organisationen erwirtschaften jedoch keinen Gewinn; Überschüsse müssen reinvestiert werden. Non-Profit-Organisationen können rechtlich als Vereine, Verbände, Stiftungen, gemeinnützige

Gesellschaften oder Genossenschaften organisiert sein. Tendenziell verfügen gemeinnützige Organisationen aufgrund ihrer Ausrichtung und Handlungslogik über eher wenige finanzielle Ressourcen. Ausgaben werden eher als Kosten betrachtet, denn als Investitionen. Für Non-Profit-Organisationen werden die Zweckerfüllung und wirkungsvolle Kollaborationen herausfordernd, wenn der Druck in einem Wettbewerb um finanzielle Mittel so groß wird, dass sie mehr in Märkten und Geschäftsmodellen denken müssen als an ihre gesellschaftliche Wirkung. Hauptamtliche Mitarbeiter*innen sind diesem Druck auch ausgesetzt; prekäre Stellen sind verbreitet. Führung in Non-Profit-Organisationen wird häufig durch Personen übernommen, die im Wirkungsfeld erfahren sind.

Merkmal	For-Profit-Organisation	Non-Profit-Organisation
Ziel	Gewinnstreben	Gesellschaftlicher Nutzen
Fokus	sofortige Kund*innenzufriedenheit	langfristiges gesellschaftliches Wohl
Handlungslogik	Tausch auf Basis von Geld	Geschenk (Empathie, Ideen, materielle Ressourcen, Zeit), Angebote oft kostenlos, teilweise symbolische Beträge oder Gebühren
Organisationale Ausstattung	eher reich an materiellen Ressourcen; Ausgaben werden als Investitionen betrachtet	eher arm an materiellen Ressourcen; Ausgaben werden als Kosten betrachtet
Gesellschaftsformen	GbR, AG, OHG, UG, GmbH, KG, GmbH & Co. KG	e.V., gGmbH, gUG, gAG, eG, Stiftung
Marktsituation	konkurrierend	kollaborativ und konkurrierend
Leitende Führungskräfte	qualifiziert durch akademische Ausbildung in Wirtschaft und Management und Erfahrung	qualifiziert durch viel Erfahrung im Wirkungsfeld und akademische Ausbildung
Beteiligte	bezahlte Mitarbeiter*innen, tendenziell geringere Fluktuation	hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen und Engagierte, tendenziell höhere Fluktuation
Einnahmequellen	wirtschaftliche Geschäftstätigkeit, Verkäufe	Mitgliedsbeiträge, Spenden, Fördermittel, wirtschaftliche Geschäftstätigkeit
Produkte	physische Waren und Dienstleistungen	physische Waren, Dienstleistungen inkl. emotionale und informationale Unterstützung, Verhaltensänderungen
Nachfrage	typischerweise keine große Fluktuation	möglicherweise große Fluktuation, z. B. Katastrophenhilfe

Tabelle 1: Zentrale Unterschiede zwischen Non- und For-Profit-Organisationen (in Deutschland) in Anlehnung an Chad et al. 2013, Strachwitz 2020

Unbestritten ist, dass die Übergänge zwischen Non-Profit- und For-Profit-Organisationen fließend sein können. Zwischen der zweipoligen Typisierung gibt es eine **große Bandbreite** innerhalb der Non-Profit- und For-Profit-Welt mit Blick auf Organisationsstrukturen und -kulturen sowie Wirkungsfelder bzw. Branchen mit ihren spezifischen Umfeldern. Wer also diese Studie aus der Perspektive der eigenen Organisation liest, zu der sie*er gehört, sollte sich stets fragen:

- » Was trifft auf meine Organisation zu? Womit kann ich mich für meine Organisation identifizieren?
- » Worin bestehen Unterschiede? Wie sind diese begründet?
- » Wie lässt sich eine gute Idee für meine Organisation nutzen und anpassen?

Über diesen Weg der Selbstreflexion und des »Zuschneidens« können auch Beispiele aus ganz anders aufgestellten Organisationen inspirierend sein.

3.1 Organisationen als Kultur- und Lernorte

Jede Organisation ist unabhängig vom konkret verfolgten Ziel ein soziales Gebilde, das nicht nur auf bestimmte Weise organisiert, sondern auch von bestimmten kulturellen Eigenheiten geprägt ist. Die Organisationskultur ist ein zentraler Ansatzpunkt und Einflussfaktor für die Entwicklung von Resilienzressourcen und einem gelingenden Aufbau resilienter Strukturen.

Eine überzeugende Differenzierung der Kulturebenen in Organisationen, die sich im Diskurs weitgehend durchgesetzt hat, lieferte der Organisationspsychologe Edgar Schein bereits in den 1980er Jahren. Er unterscheidet in die Ebene der beobachtbaren Symbole (z. B. Umgangsweisen und organisatorische Prozesse), die Ebene der Werte und Überzeugungen (z. B. verankert in Leitbilder und Richtlinien) sowie die Ebene der unbewussten Basisannahmen (z. B. über Menschen und ihr Handeln, das Organisationsumfeld sowie soziale Beziehungen) (Schein 1985). Letztere beruhen auf gemeinsamen Erfahrungen der (aktiven) Organisationsmitglieder². Sie werden weitgehend geteilt und nicht hinterfragt. Insbesondere diese Ebene prägt die Kultur

² Mitglieder sind alle Menschen, die an einer Organisation auf unterschiedliche Weise beteiligt sind und deren Ziele teilen – sei es als ehrenamtliche oder hauptamtliche Mitarbeiter*innen bzw. Engagierte, formale Mitglieder (z. B. von Vereinen) und Unterstützer*innen. Als aktive Mitglieder fassen wir diejenigen Menschen, die haupt- oder ehrenamtlich in der Organisation mitarbeiten.

einer Organisation grundlegend. So scheint jede Organisation ein gewisses Eigenleben zu entwickeln, das sich weder aus ihrem Inneren, noch von außen gänzlich durchdringen und gezielt verändern lässt. Zugleich ist es daher durchaus möglich, dass sich die expliziten, quasi »offiziellen« Überzeugungen von den implizit handlungsleitenden Basisannahmen der Organisation unterscheiden. Mit Blick auf die Resilienz einer Organisation ist dieser Aspekt besonders relevant, da diese impliziten geteilten Regeln, Annahmen, Werte und Überzeugungen, den Umgang mit Problemen und Krisen – ebenfalls implizit – beeinflussen. **Eine resiliente Organisation ist also nicht allein über eine Veränderung von Strukturen und Leitbildern zu erreichen, sondern auf die tiefe Verankerung einer resilienten Organisationskultur angewiesen.**

Doch wie können sich Organisationen verändern, um ihre Resilienz zu stärken? Hier sind Lernprozesse und ihre Tiefe entscheidend. Organisationales Lernen bezeichnet den »Prozess der Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, um die Problemlösungs- und Handlungskompetenz zu erhöhen sowie den Bezugsrahmen einer Organisation zu verändern« (Thommen/Günther o.D.). Das Lernen erfolgt dabei über Individuen, ihre Interaktion sowie die Interaktion mit der Organisationsumwelt. Gleichzeitig sollte die Summe der individuellen Lernprozesse und -ergebnisse nicht mit dem gleichgesetzt werden, was organisational gelernt wird. Dies kann sich unterscheiden, da beispielsweise nicht jedes individuelle Wissen weitergegeben wird bzw. werden kann und durch verschiedene Arten der Wissensweitergabe auch neues Wissen mit neuen Handlungsfolgen entsteht. **Um eine Veränderung in Richtung einer resilienten Organisation zu schaffen, braucht es also**

- » eine Sensibilität dafür, wie Ressourcen wie Wissen und Werte bei den Organisationsmitgliedern verankert sind, sowie
- » Strategien, um auf der Prozessebene eine starke Konsistenz zwischen dem Resilienzverständnis der Organisation und der Einzelnen zu erreichen.

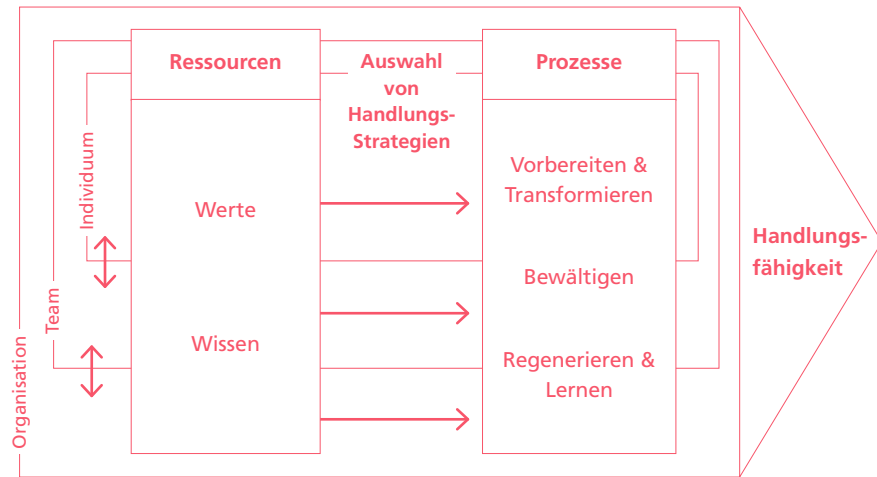


Abbildung 3: Ressourcen und Prozesse zum Erlernen organisationaler Resilienz (angelehnt an Soucek et al. 2016)

Lernen ist nicht gleich lernen. Die Organisationsforscher Argyris und Schön (1978; Argyris 1977) unterscheiden im Kontext von Organisationen in Single- und Double-Loop-Lernen. Im Modus des Single-Loop-Lernens werden aus gemachten Erfahrungen direkte und kurzfristige Konsequenzen gezogen. Eine Anpassung an die Situation findet statt, ohne ein grundsätzlicheres Hinterfragen dessen, was die Ursache des Problems ist und welcher Umgang damit langfristig sinnvoll wäre. Beim Double-Loop-Lernen hingegen werden Erfahrungen und Annahmen bewusst hinterfragt und in Beziehung zum sich wandelnden Organisationsumfeld gesetzt; Ursachenforschung wird betrieben. Darauf basierend wird die Werte- und Wissensbasis der Organisation verändert, woraus wiederum nachhaltig gewandelte Umgangsweisen folgen. **Um Resilienz als Fähigkeit in eine Organisation einzuschreiben, braucht es den tieferen Modus des Double-Loop-Lernens, da so ein grundsätzlich anderer, proaktiver Umgang mit Krisen verschiedener Art möglich wird, anstatt eine akute Krise dauerhaft nur reaktiv zu bearbeiten, ohne daraus für nachfolgende Krisen zu lernen.**

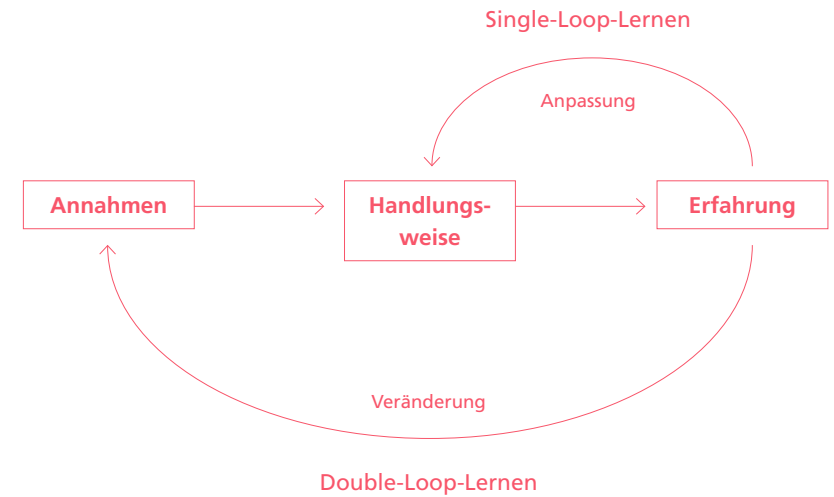


Abbildung 4: Single- und Double-Loop-Lernen (angelehnt an Argyris/Schön 1978)

4. Wie diese Studie vorgeht

In dieser Studie nehmen wir eine akteurszentrierte Perspektive ein und untersuchen das Thema Resilienz auf der Ebene von Organisationen. Damit befinden wir uns auf einer im gesellschaftlichen Gefüge relevanten Mesoebene zwischen dem Individuum (Mikroebene) und der Gesamtgesellschaft (Makroebene) (→ Abb. 2). Unabhängig von ihrer primären Verortung im wirtschaftlichen oder gemeinnützigen Sektor gehen wir davon aus, dass die verschiedenen Organisationstypen letztlich das gleiche Ziel anstreben: in ihrem jeweiligen Sektor auch in Krisen funktionsfähig zu sein. Dies verbindet sie und macht es nicht nur möglich, sondern vor allem auch sinnvoll, ihre bisherigen Strategien, Stärken und Schwächen miteinander zu kontrastieren.

Die Studie **kombiniert dabei verschiedene methodische Elemente**, um ein facettenreiches Bild für den Vergleich von gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen zu schaffen. Das ist notwendig, da es unterschiedliche empirische Forschungsstände zur organisationalen Resilienz in den unterschiedlichen Sektoren gibt. Die Resilienz von gewinnorientierten Unternehmen ist schon deutlich länger und ausführlicher erforscht; mehr empirische Studien wurden dazu veröffentlicht, vornehmlich im nicht-akademischen Bereich. Bei Non-Profit-Organisationen lässt sich auf ungleich weniger empirische Erkenntnisse zurückgreifen. Deshalb setzten wir neben dem Studienvergleich auch auf Ergebnisse aus Expert*innen-Interviews, die die Ergebnisse aus praktischer und/oder wissenschaftlicher Erfahrung bereichern können. Diese Methoden komplettierten wir mit einer zielgerichteten Recherche, um weitere passende Fallbeispiele ergänzen zu können.

Die Analyse der verschiedenen Daten erfolgte schrittweise und orientiert sich am Ansatz der **Thematic Analysis** (Braun/Clarke 2012). Dieses Auswertungsvorgehen ermöglicht, in unterschiedlichen Datenmaterialien relevante Themen entlang einer leitenden Fragestellung herauszuarbeiten und aufeinander zu beziehen. Die zweiteilige Leitfrage lautete: Welche Unterschiede zeigen sich im Umgang mit Krisen und Resilienz in gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen und welche Lernpotenziale ergeben sich aus diesen Unterschieden? Durch diese Vorgehensweise war es möglich, in der Analyse unterschiedliche Arten von Daten erkenntnisbringend zu kombinieren und in einen Zusammenhang zu bringen. Die theoretische Grundlage zum Herausarbeiten relevanter Themen bildeten bestehende Resilienzkonzepte, die im nächsten Abschnitt vorgestellt werden.

Der empirische Ausgangspunkt dieser Studie ist eine **intensive Sekundäranalyse** von fünf empirischen Studien, die die Resilienz von Organisationen basierend auf Umfragen erheben. Dabei setzen vier Studien ihren Schwerpunkt auf For-Profit-Organisationen.

- » Der »**Global Resilience Report**« (2021) der **Strategieberatung Deloitte** erfasst die Charakteristika, die die teilnehmenden Organisationen im ersten Jahr der Corona-Pandemie resilient gemacht haben. Die Autor*innen betrachten außerdem gesondert, wie die teilnehmenden Organisationen aus Deutschland gegenüber dem globalen Durchschnitt abschneiden.
- » Der »**Global Crisis and Resilience Survey 2023**« des **Beratungsunternehmens PwC Global** ist die aktuellste der untersuchten For-Profit-Studien. Sein Ziel ist es, derzeitige Bedrohungen für die teilnehmenden Organisationen zu verstehen und herauszufinden, wie diese ihre Ressourcen, Anstrengungen und Investitionen einsetzen, um resilienter zu werden. Die Umfrage fand weltweit statt, wodurch auch Unternehmen aus Deutschland in den Ergebnissen vertreten sind.
- » Die Studie »**INFORM**« (2021) der **Forschungseinrichtung Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA)** begrenzt sich auf kleine und mittlere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Baden-Württemberg und untersucht, welche Resilienzfaktoren in den teilnehmenden Organisationen während der Corona-Pandemie ausgeprägt waren.
- » Auch der »**Organizational Resilience Index Report 2021**« der **Normungsorganisation BSI Group** nimmt die Resilienz der Organisationen während Corona in den Fokus. Auf Basis der Umfrage mit Organisationen aus sieben Ländern (darunter keine deutschen Unternehmen) wurde erfasst, wie diese ihre Stärken und Schwächen bezüglich organisationaler Resilienz einschätzen.
- » Gegenüber den vier Studien zur Resilienz in For-Profit-Organisationen steht die Studie »**Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht**« (Peters et al. 2024), die die Autor*innen dieser Studie als Mitarbeiter*innen im Think-and-Do-Tank betterplace lab, jüngst veröffentlichten. Mithilfe einer Umfrage wurden zivilgesellschaftliche Akteur*innen aus verschiedenen Wirkungsbereichen zu der Ausprägung von Resilienzfaktoren in ihrer Organisation befragt, mit dem Ziel, den Ist-Zustand von organisationaler Resilienz in der Zivilgesellschaft

einschätzen zu können. Diese fasst den aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstand zur Resilienz von Non-Profit-Organisationen zusammen.

Die analysierten Studien nehmen unterschiedliche Samples in den Blick (→ Anhang 1). Sie unterscheiden sich geografisch (international, national, regional), nach Umfang (60-2260 Befragte) und Positionen der Befragten (Führungskräfte oder breiteres Spektrum). Die im Sample vertretenen Organisationen variieren außerdem nach Organisationsgröße und Branchen. Zudem liegen den Studien auch unterschiedliche Definitionen von Resilienz zugrunde, von denen die konkreten Blickrichtungen und Fragen abgeleitet werden (→ Kapitel 2.3). Eine direkte Vergleichbarkeit ist dadurch nicht gegeben. Vielmehr müssen die unterschiedlichen Daten und Kontexte in der Analyse qualitativ bewertet und ins Verhältnis gesetzt werden. Im Ergebnis lassen sich dadurch Tendenzen aufzeigen, die einerseits in der Organisationspraxis reflektiert und andererseits in vergleichenden empirischen Studien zwischen Non- und For-Profit-Organisationen überprüft werden können.

Zur Überprüfung und qualitativen Anreicherung der quantitativen Daten wurden zudem Interviews geführt. Befragt wurden Expert*innen, die sich in ihrer eigenen Organisation mit Resilienz befassen oder die sich in übergeordneter Weise mit der Resilienz von Organisationen beschäftigen (→ Anhang 2).³

- » Aus der Perspektive der Wissenschaft sprachen wir mit der Juniorprofessorin **Dr. Charlotte Förster**, die an der TU Chemnitz forschend sowie beratend zum Thema Resilienz im organisationalen Kontext arbeitet. Sie beschäftigt sich auch mit dem Thema Positive Leadership und analysiert passend zur organisationalen Resilienz, gegen welche Krisen Organisationen ankommen müssen.
- » **Jens Greiner** ist Experte zu den Themen Resilienz und Krisenmanagement im Beratungsunternehmen PwC Deutschland. In dieser Funktion steht er Organisationen bei ihren Herausforderungen beratend zur Seite und kann so einen breiten Einblick in die Vielfalt der Umsetzung von Resilienz geben.
- » Über die Erfahrungen und die Perspektive eines großen, gewinnorientierten Unternehmens sprachen wir mit Professorin **Manuela Rousseau**. Sie war von 1999 bis wenige Tage vor dem Interview Teil des Aufsichtsrates der Beiersdorf AG, einem weltweit tätigen Unternehmen

³ Wir bedanken uns herzlich bei unseren Gesprächspartner*innen für ihre Zeit und das Teilen ihres Wissens!

mit rund 20.000 Mitarbeitenden. Aus dieser Tätigkeit hat sie Erfahrungen geteilt, wie Resilienz im Konzern umgesetzt wird.

- » Über eine ebenfalls große Organisation, allerdings gemeinnützig orientiert, sprachen wir mit **René Burfeindt**, der beim Deutschen Roten Kreuz den Bereich »Nationale Hilfsgesellschaft« leitet. Er berichtete uns nicht nur über die organisationale Resilienz des DRK, sondern auch, wie sich diese auf die Arbeit für gesellschaftliche Resilienz in akuten Krisen auswirkt.
- » Um die Erfahrungen von gemeinnützigen Organisationen, die ressourcentechnisch in einem kleineren Rahmen zurechtkommen müssen, einzufangen, erzählte uns **Elena Zimmer-Bashir**, wie organisationale Resilienz in der kulturellen Bildungsorganisation »Coraggio – Die Kulturanstifter« umgesetzt wird.
- » Auch **Nina Warneke**, die Gründerin und Geschäftsführerin des Sozialunternehmens interkular, berichtet im Gespräch mit uns von Routinen und Aufmerksamkeiten, die speziell mit Blick auf die organisationale Resilienz bei ihnen etabliert wurden.

Die Erkenntnisse der Interviews wurden mit dem Forschungsstand der analysierten Studien in Beziehung gesetzt. Sie dienen als inhaltliche Anreicherung, um die empirischen Ergebnisse zu unterfüttern und ermöglichen uns, **anschauliche Praxisbeispiele** darzustellen, die Menschen in anderen Organisationen inspirieren und bei ihrer eigenen Auseinandersetzung mit Resilienz unterstützen können.

Aus einer spezifischen Vergleichsperspektive nimmt die Studie Zusammenhänge in den Blick, die sich auf die Resilienz von Organisationen auswirken. Angesichts des komplexen Zusammenspiels struktureller, prozessualer und kultureller Aspekte in Organisationen soll damit keine Reduktion auf bestimmte grundlegende Faktoren erfolgen. Vielmehr will die Studie **einen relevanten Baustein** liefern, um Resilienz in Organisationen greif- und bearbeitbar zu machen. Auch andere Unterscheidungsmerkmale, beispielsweise Organisationsgrößen, Branchen oder bestimmte Organisationsmodelle, können aufschlussreiche Zugänge bilden und vermutlich andere relevante Erkenntnisse erbringen (→ Kapitel 6).

5. Resilienz in der Organisationspraxis

Organisationale Resilienz zu erlernen und zu stärken ist eine Aufgabe mit vielen Facetten. Unterschiedliche Dimensionen des organisationalen Handelns müssen dafür in den Blick genommen, überprüft und verändert werden. In diesem Kapitel stellen wir die zentralen »Stellschrauben« für Resilienz mit einem Fokus auf gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen genauer vor. Dazu bringt das Kapitel relevante Ergebnisse aus verschiedenen Studien in einen Zusammenhang und ergänzt sie durch Aussagen von Expert*innen. Das Augenmerk liegt darauf, was diese beiden Organisationstypen lernen können – auch voneinander. Außerdem machen wir die Handlungsempfehlungen, die aus den Erkenntnissen resultieren, greifbar und geben Inspiration für die praktische Umsetzung. Dafür finden sich am Ende jedes Abschnitts Beispiele aus der Praxis gemeinnütziger und gewinnorientierter Organisationen, wie Resilienz gestärkt werden kann. Der geografische bzw. kulturelle Bezugsraum ist dabei weitgehend Deutschland.⁴

Zuerst betrachten wir, welche Krisen für Non- und For-Profit-Organisationen überhaupt relevant sind (→ Kapitel 5.1) und welches grundlegende Verständnis von Resilienz sich in den unterschieden Organisationstypen herausarbeiten lässt (→ Kapitel 5.2). Als zentrale Unterscheidungsmerkmale haben sich in der Analyse strukturelle und kulturelle Resilienz Aspekte herauskristallisiert. Daher wird zunächst die strukturelle Verantwortung für das Thema Resilienz allgemein näher beleuchtet (→ Kapitel 5.3). Hervorgehoben wird dabei gesondert, wie Antizipations- und Vernetzungsprozesse in die Organisationen eingewoben sind (→ Kapitel 5.3.1 und 5.3.2). Denn ein vorausschauender Umgang mit Krisen sowie ein tragfähiges Netzwerk inner- und außerhalb von Organisationen vor allem in akuten Krisensituationen erweisen sich als übergeordnete Resilienzressourcen, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Anschließend werden Aspekte der Resilienzkultur in der gesamten Organisation vertieft (→ Kapitel 5.4) und dabei ein genauerer Blick auf die Rolle von Führungskräften geworfen, die die Organisationskultur wesentlich

⁴ Bei Aussagen zu gemeinnützigen Organisationen beziehen wir uns, soweit nicht anders angegeben, auf unsere Studie zur Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen (Peters et al. 2024). Bei den gewinnorientierten Organisationen wird den Aussagen und Zahlen die jeweilige Quelle mit dem Kürzel der herausgebenden Institutionen zugeordnet, die im Anhang 1 genauer aufgeschlüsselt werden: IPA, PwC, BSI, Deloitte, BCI. Entsprechend beziehen sich die Daten auf unterschiedliche Stichproben. Die Zahlen der Studien von betterplace lab, IPA und PwC beziehen sich auf Deutschland; die Zahlen von Deloitte und BSI auf ein internationales Sample. Zur Einordnung → Kapitel 4.

prägen (→ Kapitel 5.4.1). Zuletzt schauen wir auf die materielle Ausstattung beider Organisationstypen, die eine Grundlage für die Implementation intendierter Veränderungsprozesse bildet (→ Kapitel 5.5).

5.1 Resilient – aber gegen welche Krisen?

Wenn wir Resilienz als eine Fähigkeit betrachten, bilden Krisen den zentralen Bezugspunkt für resilientes Handeln. Es geht um die Vorbereitung auf Krisen, die Vermeidung, Abwendung, Bewältigung oder Erholung von Krisen. Krisen sind unterschiedlich und kontextabhängig (→ Kapitel 2.1). Entsprechend können Individuen, Kollektive, Organisationen und Gesellschaften auch unterschiedlich resilient mit Blick auf verschiedene Krisen und Kontexte sein. Daher lohnt sich ein Blick auf die Krisen, mit denen gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen in den letzten Jahren konfrontiert waren und ihre Einschätzungen dazu, welche Krisen in Zukunft auf die Organisationen zukommen könnten.

Grundsätzlich lassen sich dabei organisationsinterne und -externe, also gesellschaftliche, Krisen unterscheiden:

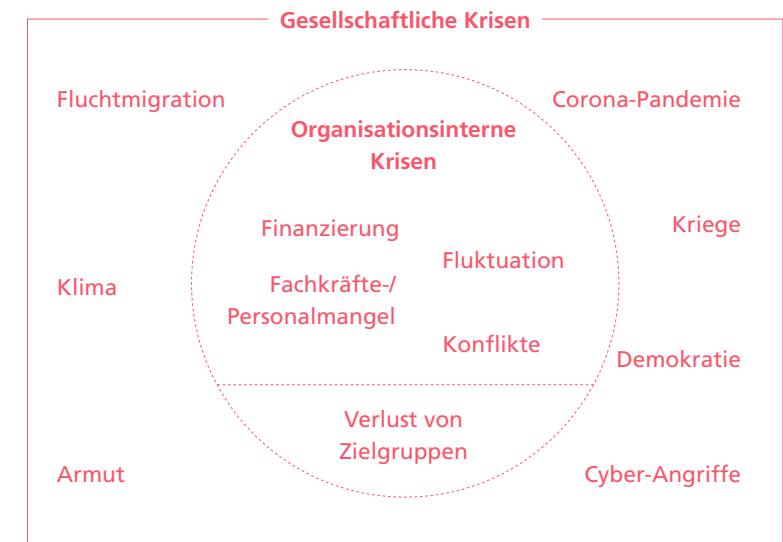


Abbildung 5: Gesellschaftliche und interne Krisen, die für Organisationen als einschneidend benannt werden

— Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

Unsere Studie mit 202 befragten zivilgesellschaftlichen Organisationen zeigt, dass die **Corona-Pandemie** mit knapp 26 Prozent der Nennungen als einschneidende Krise wahrgenommen wurde. Die Begleiterscheinungen waren zahlreich: Präsenzveranstaltungen fielen weg und Begegnungsorte mussten temporär geschlossen werden. Zielgruppen konnten schwerer oder nicht mehr erreicht werden und Teams waren gezwungen, remote zu arbeiten, wobei sie ihre Beziehungen und ihr Vertrauen in Anbetracht von Doppelbelastungen zuhause neu definieren mussten. Andere **gesellschaftliche Krisen** wie die Kriege in der Ukraine/Russland und Israel/Palästina oder die Ankunft vieler Geflüchteter brachten rund sieben Prozent der zivilgesellschaftlichen Organisationen in kritische Situationen. Die Rolle derartiger gesellschaftlicher Krisen wächst beim Blick auf kommende Entwicklungen: Hier sehen knapp 18 Prozent der Befragten eine **Verschärfung** insbesondere in den Bereichen Klima, Armut, Demokratie und Migration vorher.

Ein breites Spektrum zeigt sich bei den organisationsinternen Krisen in der Zivilgesellschaft. Knapp 16 Prozent der Befragten nennen in der Rückschau finanzielle Krisen, verursacht durch zurückgehende Spendenbereitschaft, wegfallende Projektmittel oder den Verlust von Förderern und Sponsoren. Für weitere 3 Prozent führten inflationsbedingte Kostensteigerungen zu Krisen. Mit Blick in die Zukunft sind **fehlende Finanzmittel** bzw. ihr merklicher Rückgang durch sinkende Spenden oder Kürzungen öffentlicher Mittel mit rund 29 Prozent der Nennungen die am meisten verbreitete Befürchtung in zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Mit Blick auf die Menschen in den Organisationen führten **Fluktuation** und Weggänge (12 Prozent), vor allem auch aus Leitungspositionen, ebenso zu Krisen wie der Schwund von Mitgliedern und der Mangel an Mitarbeiter*innen bzw. Fachkräften (8,5 Prozent). Auch Arbeitsüberlastungen bis hin zum Burnout von Organisationsmitgliedern (7,5 Prozent) und zwischenmenschliche Konflikte (6 Prozent) werden als Krisen bezeichnet. In Zukunft werden der **Mangel und Schwund von Mitarbeitenden und aktiven Engagierten** sogar von 24 Prozent der Befragten befürchtet, verbunden mit der Sorge um eine geringere Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement (18 Prozent).

Die Erfahrungen der von uns interviewten Expert*innen aus zivilgesellschaftlichen Organisationen fügen sich in dieses Bild: Eine Organisation befand sich nach dem Auslaufen einer mehrjährigen Förderung ohne Anschluss in einer finanziellen Krise, die sich auch auf die personelle Situation auswirkte. Eine

weitere ist wiederholt mit verschiedenen Krisen konfrontiert, die sich aus teilweise schwierigen Kooperationen mit Behörden, neuen Rechtsprechungen sowie schrumpfenden Budgets für soziale Belange ergeben. Für das Deutsche Rote Kreuz, das als Nothilfeorganisation besonders mit Krisen konfrontiert ist, wechseln und überlagern sich unterschiedliche zu bewältigenden Krisen spätestens seit der Fluchtmigration von knapp einer Millionen Menschen nach Deutschland im Jahr 2015/16, über die Ebola-Epidemie in Liberia, die Corona-Pandemie und das Hochwasser im Ahrtal 2021.

— Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

Auch in den gewinnorientierten Organisationen zählt die **Corona-Pandemie** als die am stärksten einschneidende Krise. Mehrere Studien wählen sie als direkten Bezugspunkt ihrer Erhebungen. Wie häufig eine Krise dieses Ausmaßes ansteht, bewertet ein großer Teil von befragten Unternehmen eher vage als »gelegentlich« (53 Prozent, Deloitte), während nur wenige eine solche Krise »regelmäßig« erwarten (7 Prozent, ebd.).

Mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen gingen damit negative Kriseneffekte wie Produktivitätseinbrüche, temporäre Lieferengpässe, Kund*innenverlust und Stagnation einher, in drastischeren Fällen auch Entlassungen, Produktionsstopps und Insolvenzen (IPA, BSI). Ein wesentlicher Teil von Unternehmen war von Unterbrechungen in der Lieferkette betroffen (88 Prozent, BSI). Insgesamt zeigt sich, dass kleine und mittlere Unternehmen deutlich stärker von negativen Effekten betroffen waren als große (81 Prozent vs. 63 Prozent, IPA) und jüngere Unternehmen stärker als der Durchschnitt (48 Prozent vs. 29 Prozent, BSI).

Neben der Pandemie geben fast alle Unternehmen an, **weitere Disruptionen**⁵ erfahren zu haben (91 Prozent, PwC). Für die kommenden Jahre sehen sie vor allem Krisen in Form von Cyber-Angriffen, Lieferkettenunterbrechungen und beim Halten und Gewinnen von Personal (ebd.). Eine andere Umfrage bestätigt diese Themen. Darüber hinaus werden dort verstärkt Krisen im Bereich Klimawandel und Umwelt (63 Prozent, Deloitte), Einkommensungleichheit (35 Prozent, ebd.) und Migration erwartet (18 Prozent, ebd.). Dieselbe Studie setzt die **Klimakrise** zudem in Perspektive mit der Corona-Krise: Hier geht etwa die Hälfte der Organisationen davon aus, dass

⁵ PwC nutzt vornehmlich den Begriff der Disruption als umfassende Beschreibung, um definitorische Feinheiten der u. a. durch den BSI-Standard 100-4 verbreitete Klassifikation von (einfacher) Störung, Notfall, Krise, Katastrophe zu umgehen und auf das »Unterbrechen« des Business-as-usual zu legen (Greiner mündl.).

deren Auswirkungen größer sind, nur knapp 20 Prozent erwarten geringere Folgen der Klimakrise (ebd.). Krisen, die aus dem Inneren der Organisation hervorgebracht werden, werden von gewinnorientierten Organisationen deutlich weniger genannt. Dies könnte auch methodisch begründet sein, da die Krisenarten in den analysierten Umfragen häufig als Items vorgegeben waren und bewertet werden sollten.

Die interviewten Expert*innen unterstreichen die Breite und Art der Krisen aus ihrer Arbeit mit bzw. in gewinnorientierten Unternehmen. Neben der Corona-Pandemie waren beispielsweise Cyber-Attacken, Naturkatastrophen und Brände in der Produktion, aber auch Integritätskrisen konkrete relevante Einschnitte.

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

Deutlich wird sowohl bei gemeinnützigen als auch gewinnorientierten Organisationen die **Vielschichtigkeit der Krisen**. Krisen sind ganz unterschiedlicher Natur und überlagern sich. Sie kommen selten allein oder folgen linear aufeinander. Dabei kann die Corona-Pandemie als größte Krise der letzten Jahre für jegliche Organisationen betrachtet werden – mit unterschiedlichen Folgen, die selbst krisenhaft wirkten. Hier offenbaren sich Gemeinsamkeiten zwischen den Organisationstypen: Beide waren gezwungen, sich in der dezentralen, digitalen Zusammenarbeit zurechtzufinden, beide konnten bestimmte Ziel- bzw. Kund*innengruppen nicht länger erreichen. Eine **Anpassung von Kommunikations- und Arbeitsprozessen** wurde dadurch ebenso nötig wie neue Ideen und Strategien, um die eigenen **Zielgruppen bzw. Kund*innen anders zu erreichen** oder neue zu erschließen.

Krisenfolgen, die Unternehmen **positiv** bewerten, sind die Entwicklung neuer Produkte und die Gewinnung neuer Kund*innengruppen sowie die Digitalisierung von Prozessen (IPA). Analog haben immerhin rund ein Drittel der zivilgesellschaftlichen Organisationen neue Aktivitäten, Angebote und gelegentlich sogar Geschäftsmodelle entwickelt sowie ihre internen Arbeitsabläufe häufig digitalisiert (57 Prozent, Schubert et al. 2023b). Durch die Krise wurden **Flexibilität und Reaktionsfähigkeit** also in beiden Organisationstypen trainiert. Das sind Lichtblicke, die zeigen, dass Krisen nicht nur zerstörerisch, sondern auch transformativ verstanden werden und wirken können – allerdings ist dieses Verständnis noch nicht in der Breite verankert, wie die nachfolgenden Abschnitte zeigen werden.

Eine weitere Gemeinsamkeit sind »Personalthemen« als Krisen der Vergangenheit und der Zukunft. Sie drücken sich sich in Fluktuation und Mitgliederschwund, Mitarbeiter*innen- und Fachkräftemangel aus. Dabei knüpfen sie an gesellschaftliche Herausforderungen an, etwa in der Bildung oder der Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement. Hier geht es darum, vorausschauend mit möglichen Krisen umzugehen und sowohl vorbereitend flexible interne Strukturen zu entwickeln, die mit personellen Veränderungen umgehen können, als auch den eigenen gesellschaftlichen Beitrag dazu zu überprüfen, diese Krisen abzuschwächen und zu vermeiden. Das gilt auch für die Klimakrise und weitere gesellschaftliche Krisen, die gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen erwarten. Gewissermaßen sitzen hier alle Akteur*innen im selben Boot – jedoch agieren gemeinnützige Organisationen per se gemeinwohlorientiert, während gewinnorientierte Unternehmen die Ausrichtung an gesellschaftlichen Belangen mit Blick auf die Zukunft deutlich ausbauen müssten. Denkbar wäre dafür eine engere Integration gesellschaftlicher Probleme als Ausgangspunkt für Geschäftsmodelle im Sinne einer **»True Business Sustainability«** (Dyllick/Muff 2015) als auch eine stärkere Unterstützung bzw. eine engere Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft durch finanzielle oder auch personelle Ressourcen. Immerhin scheint es eine positive Tendenz zu geben: »Während die Corona-Pandemie viele Organisationen dazu gezwungen hat, sich auf ihr Überleben zu konzentrieren, hat sie den Appetit auf Fortschritte in der Unternehmensverantwortung nicht geschmälert. Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und Nachhaltigkeit stehen nach wie vor auf der Agenda, um die organisationale Resilienz in Zukunft zu verbessern.« (BSI 2021, 49; eigene Übersetzung)

○→ Was Organisationen tun können:

Die Studien aus beiden Bereichen zeigen eindrücklich: Krisen begleiten gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen, bereits in der Vergangenheit und nach eigenen Erwartungen zunehmend in der Zukunft. Entsprechend sollten sie als **»stete Begleiterinnen«** wahrgenommen und behandelt werden. Konkret bedeutet das einen unterschiedlichen Umgang mit Krisen zu verschiedenen Zeitpunkten – und nicht nur dann, wenn die Krise kurz bevorsteht oder bereits im Gange ist.

Auf Basis unserer bisherigen Forschung schlagen wir dafür einen zyklischen Ansatz mit drei Elementen vor, die nicht linear aufeinander folgen, sondern gemeinsam im Blick behalten werden sollten.

- **Vorbereiten & Transformieren:** Der vorausschauende Blick auf mögliche Krisen der Zukunft, der eine Vorbereitung und zielgerichtete Gestaltung des Organisationshandelns ermöglicht.
- **Bewältigen:** Die akute Bearbeitung von Krisen auf ihrem Höhepunkt mit flexiblen Maßnahmen.
- **Regenerieren & Lernen:** Die Auseinandersetzung mit dem Geschehen, Aufarbeitung der Krise und Heilung.

Die nachfolgenden Abschnitte nutzen diese Unterteilung, um die Beispiele, was Organisationen tun können, zu strukturieren.

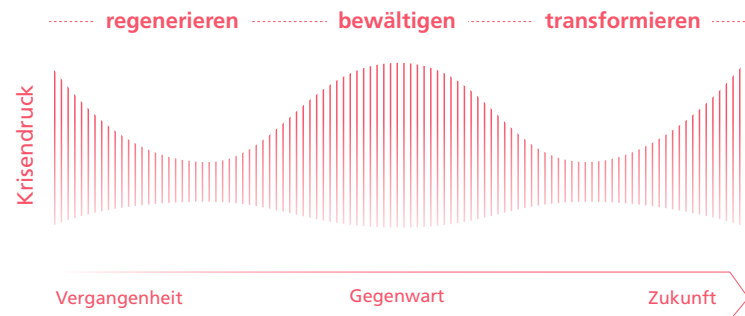


Abbildung 6: Zeitpunkte der Krisenreaktion (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) (übernommen aus Peters et al. 2024)

5.2 Mit Krisen umgehen

Resilienzkonzepte gibt es mittlerweile viele. Häufig werden dabei theoretische Überlegungen für die Praxis aufbereitet (→ Kapitel 2.3). Dabei wird insbesondere Wert gelegt auf einen vorausschauenden Umgang mit Krisen und gute Pläne für die konkrete Bewältigung. Aber wie haben sie sich in die Praxis übersetzt? Welches Resilienzverständnis herrscht vor? Und wie wird mit Krisen umgegangen?

○ Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

In unserer Studie wird deutlich, dass zivilgesellschaftliche Organisationen sich selbst im Durchschnitt als »noch gut« (Schulnote 2,3) einschätzen, wenn es um die akute Bewältigung einer Krise auf ihrem Höhepunkt geht. Dabei liegt die Hälfte der Befragten im guten Bereich, je knapp ein Fünftel im sehr

guten oder befriedigenden Bereich; nur 12 Prozent schätzen sich schlechter ein. Mit »noch gut« (Schulnote 2,3) schätzen die Befragten ein, dass Mitarbeitende bzw. Engagierte sich eines Problems annehmen, bis es gelöst ist. Sie bleiben also weitgehend hartnäckig an der Bewältigung von aktuellen Schwierigkeiten dran, ohne Verantwortung ab- oder aufzugeben.

Dieser Schnitt verschlechtert sich allerdings stark, wenn nach der Vorbereitung und Aufbereitung von Krisen gefragt wird (Schulnote 3,3 bzw. 3,1). Ein knappes Viertel bezeichnet sich als sehr gut oder gut vorbereitet, knapp 38 Prozent dafür als ausreichend bis ungenügend. Bei der Aufbereitung überstrahlen sehr gute oder gute Einschätzungen von 43 Prozent die ausreichenden bis ungenügenden von 23 Prozent. Tendenziell sind gemeinnützige Organisationen also gut darin, mit Krisen umzugehen, wenn sie akut sind, während sie vor oder nach der akuten Phase eher aus dem Blick geraten. Zugleich sind sie deutlich besser im Nachbereiten und Lernen aus Krisenerfahrungen als im vorausschauenden Umgang mit möglichen Krisen. Dass sie ihre Schwachpunkte kennen und wissen, wie sie ihnen begegnen können, bewerten die Organisationen im Durchschnitt nur als »befriedigend« (Schulnote 3,0).

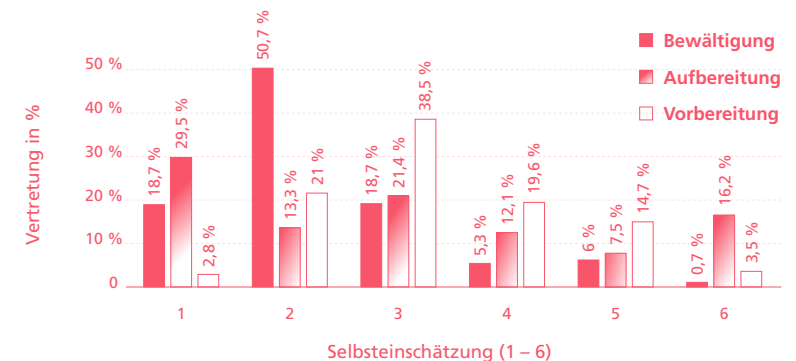


Abbildung 7: Vergleich der Zustimmung zu den Items: »Rückblickend haben wir diese Krisen durchschnittlich sehr gut bewältigt«, »Wir konnten vergangene Krisen nur unzureichend aufarbeiten« und »Auf diese Veränderungen ist unsere Organisation sehr gut vorbereitet« (übernommen aus Peters et al. 2024).

○ Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

Resilienz ist ein relevantes Thema auf der strategischen Agenda vieler gewinnorientierter Organisationen. Tatsächlich zeigte sich im Organisationsvergleich, dass 81 Prozent der Unternehmen, die bereits vor der Corona-Pandemie in Remote-Technologie investiert hatten, schnell anpassen konnten

(Deloitte). Im Nachgang der Pandemie planen Unternehmen Investitionen besonders in den Bereichen des Krisenmanagements (87 Prozent, PwC) und der Cyber-Resilienz (85 Prozent, ebd.). Was motiviert, sind – gerade durch die einschneidende Erfahrung der Corona-Pandemie – zum großen Teil strategische Überlegungen (45 Prozent, ebd.) und Angst (34 Prozent, ebd.), wobei letzteres unkommentiert bleibt: Geht es den Befragten um die Angst um das Bestehen des Unternehmens, dem Wohlergehen des Personals oder ihre eigene Gesundheit? Zum kleineren Teil geben Compliance-Anforderungen (22 Prozent, ebd.) Anstoß zur Auseinandersetzung mit Resilienz, wobei Branchenunterschiede deutlich werden. In einer Umfrage mit Fokus auf Finanzunternehmen, die strenger reguliert sind, sind beispielsweise über die Hälfte der Unternehmen durch Compliance motiviert (57 Prozent, BCI) sowie ein knappes Drittel (zusätzlich) durch Kund*innenerwartungen (31 Prozent, ebd.).

Insgesamt haben von den befragten Unternehmen knapp zwei Drittel ein sogenanntes **integriertes Resilienzprogramm** entwickelt – allerdings ist nur jedes fünfte davon bereits vollständig etabliert (PwC). Dieselbe Studie attestiert Unternehmen noch klare Defizite: beispielsweise mit Blick auf ein fehlendes Verständnis für unerwartete Disruptionen, Risiken und Schwachstellen sowie Pläne, um diesen zu begegnen (ebd.). Nur ungefähr jede*r fünfte befragte Manager*in aus deutschen Unternehmen ist überzeugt, dass ihre Organisation sich schnell anpassen und auf unerwartete Krisenereignisse reagieren kann (Deloitte). Das bestätigt auch die Einschätzung eines interviewten Experten:

»In vielen Unternehmen – ob deutscher Mittelstand oder auch internationaler Großkonzern – gibt es (noch) keine bewusst ausgeprägte gesamthafte Resilienzkultur, sondern die Kultur lässt sich vordergründig als wachstumsorientiert bzw. ‚Business First‘ bezeichnen. Und für den Umgang mit Disruptionen, Schocks und Krisen vertraut man noch vielerorts zu sehr auf vereinte Kräfte und Ärmel hochkrempeln.« (Jens Greiner, PwC Deutschland)

Danach dominieren in der Unternehmenspraxis weiterhin **Ad-hoc-Reaktionen** und pragmatische Entscheidungen, die zwar Lösungen für akute Probleme erreichen, die Krise dabei jedoch nicht umfassend in den Blick nehmen.

Zudem lasse sich in der Praxis eine gewisse **Verantwortungsdiffusion** beobachten. So werde beispielsweise bei Cyber-Attacken teilweise auf die Fähigkeiten der Polizei gesetzt, statt eigene Strukturen aufzubauen (Greiner mündl.). In die gleiche Richtung weist die Tendenz, dass fast 60 Prozent der

befragten Unternehmensvertreter*innen vor allem technologische Entwicklungen als Treiber für eine kurzfristige Resilienzstärkung sehen (PwC). Auch damit wird die Verantwortung für das Thema gewissermaßen auf externe Faktoren geschoben.

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

In beiden Organisationstypen wird eine **Diskrepanz** zwischen dem Bewusstsein für Krisen und der Umsetzung von Maßnahmen deutlich, die Krisen vorbeugen oder abfedern können. Viele gemeinnützige Organisationen sind einerseits gut mit Krisen vertraut, beispielsweise durch eine prekäre Finanzierung oder schwankendes Engagement. Andererseits überlagern dadurch diverse akute und chronische Krisen mithin das übergeordnete Thema, sich mit der Resilienz der eigenen Organisation auseinanderzusetzen, um in Zukunft besser mit ihnen umgehen zu können. Gewinnorientierte Unternehmen scheinen zunächst offenbar besser in der Lage, sich systematisch mit Fragen von Resilienz auseinanderzusetzen. Doch für die Praxis krisenhafter Ereignisse scheint dies bislang noch nicht zu reichen. Die Beharrungskräfte auf dem Business-as-usual sind noch recht ausgeprägt.

Beide Organisationstypen benötigen daher eine **aktive und routinierte Auseinandersetzung mit Resilienz** zu den verschiedenen Zeitpunkten von Krisen und angesichts ihrer möglichen Überlagerung. Die Resilienzforscherin Charlotte Förster weiß: In Krisen wird auf das zurückgegriffen, was routiniert ist. Daher ist es wichtig, dass in solchen Situationen möglichst wenig hinterfragt werden muss, sondern ein **Repertoire an Verhaltensweisen** erprobt ist, das zur Anwendung kommt.

Für den Zivil- und Katastrophenschutz formuliert ein interviewter Experte die Notwendigkeit, sich mit Resilienz zu befassen, so:

»Eine Investition in Bevölkerungsschutz ist ähnlich wie eine Versicherung. Das ist nicht wahnsinnig sexy, aber im Endeffekt schützt es Menschenleben und erspart enorme Folgekosten.« (René Burfeindt, Deutsches Rotes Kreuz)

Auch für Organisationen sind Investitionen in Resilienz eine Versicherung für die Zukunft und den Erhalt des eigenen Engagements im Wirkungsfeld bzw. des Geschäfts. Denn auch wo keine Menschenleben auf dem Spiel stehen, können Krisen Organisationen und die Menschen, die in ihnen mitwirken, empfindlich schwächen.

○→ Was Organisationen tun können:

○ **Vorbereiten & Transformieren:** Einige grundsätzliche Maßnahmen können Organisationen dabei unterstützen, den Umgang mit Krisen als Routine zu entwickeln. Charlotte Förster schlägt dafür vor, in regelmäßigen Abständen einen allgemeinen »**Krisenübungstag**« durchzuführen. Das genaue Programm für diesen Tag kann von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein. Vor allem geht es darum, das Thema Resilienz klar und verbindlich auf die Agenda zu setzen und mit konkreten Handlungsweisen zu verbinden. Passend dazu empfiehlt Förster einen realistischen Optimismus und eine gute, offene Kommunikation in der Organisation, die unter dem Motto »prepare for the worst, hope for the best« mögliche Krisen mitdenkt, ohne Mut und Optimismus zu verlieren. Denn wie im vorigen Abschnitt gezeigt, können Krisen auch **Innovationstreiber** sein.

Im Sozialunternehmen interkular ist genau das schon verankert:

»Für uns ist ein ganz wichtiger Teil, wenn eine krisenhafte Situation aufkommt, tatsächlich wieder den Fokus in Zukunft und in Positives, also in realutopisches Zukunftsdenken zu bringen. Um alle mitzunehmen, überprüfen wir diese Realutopie im Gesamtteam viermal im Jahr bei unseren Teamtagen.« (Nina Warneke, interkular)

Um Resilienzroutinen in gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen zu entwickeln, braucht es eine Aufmerksamkeit für unterschiedliche Aspekte auf der strukturellen und kulturellen Ebene. Darum wird es in den nächsten Abschnitten noch detaillierter gehen.

5.3 Verantwortung für Resilienz strukturell verankern

Jede Organisation weist bestimmte formale Strukturen auf. Sie steuern über Regeln, wie Mitarbeitende oder Engagierte sich verhalten (können), und weisen bestimmten Personen oder Stellen Rollen, Aufgaben und Funktionen zu (Hoffmann 2017). So werden Zuständigkeiten und Aufgabenfelder und auch damit verknüpfte Erwartungen festgelegt. Die Koordination von Aufgaben, der Aufbau der Organisation und die Delegation von Entscheidungen werden über ihre Struktur festgelegt (ebd.). Auf diese Weise lässt sich Komplexität bis zu einem gewissen Grad bewältigen, Verlässlichkeit schaffen und Effizienz erhöhen. Klare Zuständigkeiten und Funktionen können ein Fundament für den Umgang mit Krisen schaffen. Welche konkreten Rollen,

Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse sind dafür notwendig? Und wie ist die Verantwortung für das Thema Resilienz gegenwärtig in den Strukturen gemeinnütziger und gewinnorientierter Organisationen verankert?

└○ Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

Tatsächlich gibt es bislang kaum Forschungserkenntnisse dazu, inwiefern die Verantwortlichkeit für das Thema Resilienz in gemeinnützigen Organisationen verankert ist. Aussagekräftige Erkenntnisse werden auch dadurch erschwert, dass die Organisationsstrukturen in der Zivilgesellschaft sehr divers sind (Silbernagl 2021). Einzelne Fragen aus unserer Umfrage geben jedoch Hinweise darauf, wie Verantwortung in gemeinnützigen Organisationen mit Blick auf Krisen verteilt ist. So schätzen die Befragten als »noch gut« (Schulnote 2,2) ein, dass alle Mitarbeitenden bzw. Engagierten Zugriff auf alle relevanten Informationen in der Organisation haben. Dies ist eine Voraussetzung dafür, in Krisensituationen informierte Entscheidungen treffen zu können. Als weniger gut wird allerdings der Überblick über die Kompetenzen und Ressourcen in der Organisation empfunden (Schulnote 2,6), was wichtig ist, um in einer Krise mit den richtigen Personen die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Dass Mitarbeitende bzw. Engagierte in Krisensituationen auch ad hoc Führungsverantwortung übernehmen können, wird als »voll befriedigend« (Schulnote 2,7) bewertet; Flexibilität in der Verantwortungsübernahme scheint also ausbaufähig zu sein. Mit Blick auf die Reserven an Mitarbeitenden oder Engagierten, die sich im Krisenfall aktivieren lassen, wird im Durchschnitt sogar nur die Schulnote 3,5 vergeben. Daraus lässt sich schließen, dass der Umgang mit Krisen in gemeinnützigen Organisationen **strukturell nur unzureichend verankert** ist, da sowohl der Überblick über die Organisation und Pufferkapazitäten sowie flexible Entscheidungswege in einer Krisensituation nicht umfassend gegeben sind. Dieser Eindruck entsteht unabhängig von den tatsächlichen Verantwortungsstrukturen – ob eher hierarchisch oder eher selbstorganisiert –, über die die Umfrage keine Schlüsse zulässt.

Unsere Studie zeigt jedoch, dass größere Organisationen im Durchschnitt schlechter abschneiden, wenn es um flexible Organisations- und Entscheidungsstrukturen geht (Schulnote 2,9 statt 2,6 bzw. 2,7 bei mittelgroßen und kleinen Organisationen). Hier lässt sich eine gewisse Trägheit von Organisationen feststellen, die durch ihre Größe tendenziell stärker hierarchisiert und bürokratischer agieren, wenn es um die Auseinandersetzung mit Krisen geht.

Deutlich wird mit Blick auf gemeinnützige Organisationen, dass Resilienz dort strukturell verankert ist, wo sie einen zentralen Teil des Wirkungszwecks

bildet. So definiert das Deutsche Rote Kreuz die organisationale Resilienz und Resilienzstärkung in seinem grundlegenden Strategiepapier als handlungsleitend: »Das Komplexe Hilfeleistungssystem muss auf allen Ebenen verlässlich, durchgängig, zügig aufwuchsfähig, transparent und interoperabel sein. Damit ergibt sich die Notwendigkeit eines engen Zusammenwirkens aller im Roten Kreuz Tätigen, und zwar horizontal wie vertikal. Auf diese Weise soll auch die Resilienz des DRK und damit die Durchhaltefähigkeit der Organisation im Krisenfall verbessert werden.« (Deutsches Rotes Kreuz 2018, 9) Dazu gehören zum Beispiel ein einheitlicher Sprachgebrauch, ein systematisches Berichten sowie eine klare Führungssystematik, die festlegt, welche Entscheidungen in der Vorbereitungs- und Einsatzphase auf verbandspolitischer, administrativ-organisatorischer oder operativ-taktischer Ebene getroffen werden. Dermaßen **grundlegend und detailliert strukturiert** scheint das Thema in der Breite der zivilgesellschaftlichen Organisationen bislang jedoch **kaum adressiert**.

└○ Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

In vielen gewinnorientierten Unternehmen kommt die Beschäftigung mit Resilienz aus der Managementdisziplin der Business Continuity, bei der es darum geht, Risiken für das jeweilige Unternehmen zu analysieren und Maßnahmen abzuleiten, um die »Ausfallsicherheit« der Geschäftsprozesse zu verbessern. Hierbei geht es also darum, **wirtschaftliche Existenz bestmöglich zu sichern** und die zentralen Geschäftsprozesse mit möglichst geringen Schadensfolgen wieder zum Laufen zu bringen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf IT-Systemen, aber auch das Ausfallen von Gebäuden, Personal und Lieferant*innen wird betrachtet. Die Herangehensweise in Unternehmen ist entsprechend eher **planerisch-technisch** – zuständige Abteilungen entwickeln Notfallpläne, gestützt auf verschiedene ISO- und nationale Standards, und sensibilisieren Mitarbeitende für mögliche Krisenfälle. Der Fokus liegt klar auf dem Erhalten und Wiederherstellen, nicht auf einem transformativen Umgang mit Krisen. Die Zielrichtung ist »bounce back«, ein Zurück zum Stand vor der Krise (→ Kapitel 2.2). In dieser Handlungslogik muss die strukturelle Verankerung von Resilienz in klassischen managementgeführten Unternehmen betrachtet werden.

Nach diesem Verständnis haben knapp zwei Drittel der Unternehmen ein Resilienzprogramm entwickelt, von denen jedoch nur jedes fünfte als in der Praxis vollständig etabliert gelten kann – wie im vorigen Abschnitt erwähnt. Nur 22 Prozent dieser Programme werden vom Vorstand insofern priorisiert, dass sie über eine ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung verfügen (PwC). Die Verankerung von Resilienz im obersten Management

hat ein Großteil der Unternehmen nach eigener Angabe vorgenommen (91 Prozent, ebd.). Allerdings ist Resilienz dort häufig ein Verantwortungsbereich von mehreren; die Ernsthaftigkeit und strategische Tiefe der Bearbeitung des Themas ist daher schwer zu beurteilen und vermutlich recht divers. Die Rolle eines Chief Resilience Officers (CRO) ist bislang nur in wenigen Unternehmen im Vorstand angesiedelt (11 Prozent, ebd.). Diese Person hat die Aufgabe die im Unternehmen verteilten Facetten von Resilienz – etwa in Risikomanagement, IT, Finanzen, Personal und Strategie – zu bündeln und durch strategisches Planen, Koordination, Berichterstattung, Trainings und Übungen designierte Teams und Manager*innen auf einen erfolgreichen Umgang mit der Krise vorzubereiten (Nevins 2024). Die Studie gibt jedoch zu bedenken, dass eine solche hervorgehobene Rolle und Besetzung durch eine Person auf Vorstandsebene nicht der passende Ansatz für jedes Unternehmen sei; eine klar verortete Verantwortung sei aber nötig, um Resilienz vollständig in die organisationalen Prozesse und die Kultur einweben zu können (PwC). Im Ergebnis scheinen **Resilienzprogramme bislang tendenziell zu isoliert** und zu wenig koordiniert über die verschiedenen Unternehmensbereiche hinwegzulaufen.

Positiv zeigt sich im Rückblick auf die Corona-Pandemie aber beispielsweise: Viele, auch kleine und mittlere Unternehmen haben nach kurzer Zeit eine **zentrale Koordinierungsstelle** für den Umgang mit der Krise geschaffen. Zuträglich wirkte es dabei, wenn das Unternehmen bereits ein definiertes Vorgehen für den allgemeinen Krisenfall parat hatte und in Gang setzen konnte (IPA). Entsprechend erzielten Unternehmen mit einer zentralen Koordinierungsstelle im Schnitt eine bessere Umsetzung der Maßnahmen und verzeichneten im Schnitt geringere Negativ-Effekte durch die Pandemie (ebd.). Auch die Organisationsgröße spielt hier eine Rolle: Je größer das Unternehmen, desto schneller wurde eine zentrale Koordinierungsstelle eingerichtet (ebd.).

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

In der Tendenz wird deutlich, dass die systematische Auseinandersetzung mit Resilienzthemen in gewinnorientierten Organisationen strukturell stärker verankert ist als in gemeinnützigen Organisationen, dabei jedoch eher einen bewahrenden Ansatz verfolgt (bounce back) als einen wandlungsorientierten (bounce forward). In Ersteren lässt sich hierbei eine Geschichte nachzeichnen, basierend auf risikoorientierten Ansätzen der Managementlehre. In Letzteren bildet eine klassisch geschulte Managementstruktur nur eine mögliche Spielart von vielen Organisationsweisen. Auch mit Blick auf die

Grundprinzipien sorgt in gewinnorientierten Organisationen das Primat auf den Erhalt der eigenen wirtschaftlichen Existenz dafür, Krisen antizipieren, vermeiden und beheben zu wollen. Für gemeinnützige Organisationen, deren Primat die Erfüllung gesellschaftlicher Ziele ist, ist die Sicherung ihrer eigenen Existenz im Zweifelsfall nachrangig; die systematische Auseinandersetzung mit Krisen gerät eher in den Hintergrund. Vermutlich ist es dann eher die Leitungsebene, die krisenhafte Entwicklungen (zwangsläufig) abfängt, oder der Krisendruck macht sich ungesteuert an bestimmten Punkten in der Organisation bemerkbar. Zugleich erweisen sie sich als zwangsläufig geübt im Umgang mit widrigen Bedingungen und Anpassen an neue Umstände und – eine »bounce forward«-Zielrichtung liegt ihnen damit näher.

Bislang zeigt sich jedoch auch in gewinnorientierten Organisationen, dass selten ganzheitliche bzw. integrierte Resilienzansätze verfolgt werden, die angesichts unvorhersehbarer, komplexer und verbundener Herausforderungen aber notwendig sind. Die sinnvolle und transparente Verknüpfung von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sowie Abläufe auf allen Ebenen und allen Bereichen der Organisation ist dafür entscheidend. Resilienz sollte **als Fähigkeit und kontinuierlicher Prozess verankert** sein. Die Entwicklung eines integrierten Resilienzansatzes braucht eine **klare Zuständigkeit und umfassende Maßnahmen** für die Verankerung in der Organisation und daher auch eine entsprechende finanzielle und personelle Ausstattung. Hier sind die Spielräume gewinnorientierter Organisationen häufig deutlich größer als die gemeinnütziger Organisationen (→ Kapitel 5.5). Zugleich ist es auch psychologischer Sicht wichtig, dass Organisationen kein »fertiges« Resilienzprogramm einführen, sondern einen Prozess entwickeln, bei dem den Mitarbeitenden der Raum gegeben wird, »ihre Problemlösefähigkeiten, ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit gleich einmal praktisch ausprobieren, indem sie selbst nach Möglichkeiten suchen, wie die organisationale Resilienz gesteigert werden kann.« (Scharnhorst, o.D.)

➔ Was Organisationen tun können:

○ **Vorbereiten & Transformieren:** Resilienz muss als kontinuierliches Thema in Organisationsstrukturen verankert werden. Über das Wie entscheidet dabei die spezifische Organisationsstruktur und ihr Hierarchisierungsgrad: In eher hierarchischen Organisationen ist ein Mandat »von oben« nötig und sinnvoll; in selbstorganisierten Organisationen kann die Initiative von einer Person oder einem Team kommen, die oder das das Thema auf die Agenda setzt und eine strukturelle Verankerung entwickelt und im Gesamtteam aushandelt. In beiden Fällen sind klare **Rollen und Ressourcen** wichtig, auch wenn sie auf verschiedene Personen bzw. Stellen verteilt sind.

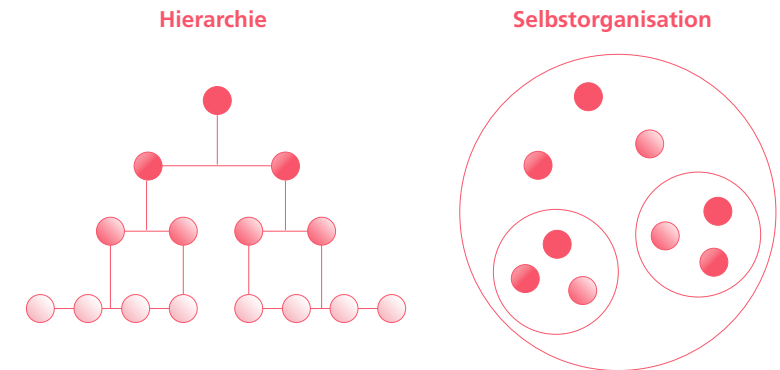


Abbildung 8: Verankerung von Resilienzressourcen in idealtypisch hierarchischen und selbstorganisierten Organisationsstrukturen. Die farbige Füllung symbolisiert die verankerten Resilienzressourcen in den verschiedenen Positionen im Organigramm.

Im selbstorganisierten Sozialunternehmen interkular haben beispielsweise mehrere Personen ein Awareness-Team gebildet, dessen Aufgabe es ist, **kontinuierlich zu monitoren**, welche Themen das Team und die Organisation negativ beeinflussen und sich zu Krisen ausweiten könnten. Um Transparenz und Stabilität in die Organisation zu bringen, kommen dazu regelmäßige Angebote der Supervision alle zwei bis vier Wochen, in denen Einzelpersonen und Teams ihre Arbeit und Situation reflektieren können. Auch ein regelmäßiges Format für das Gesamtteam sowie eine »Doppelrollenverteilung« strukturiert die Zusammenarbeit bei interkular:

»Wir haben einmal die Woche ein Treffen, das Weekly, in dem wir uns über die Sachen austauschen, die gut laufen und auch über die Sachen, die nicht so gut laufen. Im Weekly übergeben wir uns gegenseitig Aufgaben, zu denen eine Person vielleicht nicht so viel Motivation hat, die eine andere Person aber gut übernehmen kann. Und wir versuchen durch das Weekly auch Wissen im Unternehmen gut zu verbreiten, sodass nicht Einzelne das Gefühl haben, zu viel Verantwortung zu tragen. Deswegen haben wir zusätzlich noch ein Konzept der Co-Arbeit. Das bedeutet, dass immer zwei Leute eine Verantwortungsrolle kennen und übernehmen können, wenn es notwendig ist. Auch Wissensmanagement ist resilienzfördernd.« (Nina Warneke, interkular)

Damit diese strukturellen Besonderheiten auch von allen Mitarbeitenden von Anfang an verinnerlicht und gelebt werden können, wird darauf bereits in **Onboarding-Prozessen** Wert gelegt. Und auch insgesamt liegt das Augenmerk bei interkular stets darauf, die Organisationsstrukturen für alle sichtbar und klar zu halten und zu kommunizieren.

In ersten Unternehmen wird auf die klassisch hierarchisch orientierte Benennung eines Chief Resilience Officers auf oberster Ebene verzichtet und dafür auf die Kraft der **funktionsübergreifenden Vernetzung** gesetzt:

»Ein positives Lösungsbeispiel beobachte ich bereits in einigen Unternehmen: Um schnell handlungsfähig zu werden und keine wertvolle Zeit durch organisationspolitische Diskussionen zu verlieren, organisieren einige Unternehmen sogenannte Resilienz-Komitees. In diesen kommen die Verantwortlichen aus Risikomanagement, Security Management – hier ist sowohl die physische Sicherheit als auch die Cybersicherheit dabei – sowie aus Krisenmanagement und Business Continuity Management zusammen und verhelfen dem Unternehmen mit innovativen Programmen zu mehr Resilienz.« (Jens Greiner, PwC Deutschland)

● **Bewältigen:** Klare Organisationsstrukturen legen Verantwortlichkeiten fest und schaffen Orientierung – besonders in Krisenmomenten. Sie können genau dann aber auch hemmend wirken, wenn sie zu starr sind. Gerade im akuten Umgang mit Krisen ist Flexibilität deshalb ein wichtiger Faktor. Im Sinne einer resilienten Organisation ist entsprechend eine verlässliche Organisationsstruktur, die gleichzeitig **genügend Flexibilität** und verteilte Entscheidungsmacht zulässt, um einerseits ein schnelles Handeln aller Organisationsmitglieder zu ermöglichen und andererseits **genügend Stabilität** und Sicherheit zu erhalten (Peters et al. 2024). Auch die Resilienzforscherin Charlotte Förster hält viele, starre Vorgaben in Organisationen für resilienzhemmend, da Mitarbeitende so nur darauf trainiert werden Abläufe abzuarbeiten, während das selbstständige Denken verkümmere, das für den Umgang mit Krisen entscheidend sei. Organisationen sollten sich daher selbst auf den Prüfstand stellen und – zumindest in der Theorie – ein Krisenszenario durchspielen: Wenn eine bestimmte Krise (die für die Organisation plausibel ist) eintrifft, wie würden wir in Anbetracht unserer vorhandenen Organisationsstrukturen damit umgehen? Wer könnte, dürfte oder müsste Entscheidungen treffen? Wären diese Strukturen und Prozesse in der akuten Krise tragfähig oder sind Anpassungen nötig?

In akuten Krisensituationen kann es auch sinnvoll sein, sich **Zeit für die Reflexion** über die Zusammenarbeit zu nehmen, insbesondere wenn große Weichenstellungen anstehen. Die kulturelle Bildungsorganisation Coraggio hat damit gute Erfahrungen gemacht:

»Wir brauchen immer wieder Absprachen, weil wir in einer nicht-hierarchischen Struktur arbeiten. Das heißt, alle müssen sich gehört und gesehen fühlen und alle müssen zu Wort kommen. Deshalb haben wir in einer akuten Krise eine

Supervisorin eingeladen, die unsere Entscheidungsfindung moderiert und uns geholfen hat, herauszuarbeiten, was wir jetzt machen können.« (Elena Zimmer-Bashir, Coraggio)

● **Regenerieren & Lernen:** Die Erfahrung einer Krise und wie eine Organisation damit umgegangen ist, bietet viele Ansatzpunkte, um daraus zu lernen und mit Blick auf kommende Krisen Anpassungen vorzunehmen. Wer in welcher Weise wie und wann dafür zuständig ist, Lernprozesse zu gestalten, ist oft jedoch noch wenig verankert.

Die Resilienzforscherin Charlotte Förster bestätigt dies. Sie hebt aus ihrer empirischen Forschung jedoch auch hervor, dass es durchaus auch einige wenige deutsche Krankenhäuser, insbesondere Unikliniken, gab, die im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie relativ früh einen **iterativen Lernprozess** angestoßen und verfolgt haben. Dort wurden von Anfang an systematisch Learning-Dokumente angelegt und Vorbereitungen getroffen, sodass die zweite Corona-Welle besser aufgefangen werden konnte als in anderen Krankenhäusern.

In einem großen föderal organisierten Verband wie dem Deutschen Roten Kreuz mit tausenden haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden wurde in den letzten Jahren erstmals ein umfangreicher Prozess aufgesetzt, um die **Erfahrungen** aus der Hochwasserkatastrophe im Ahrtal 2021 einzusammeln und die **daraus abgeleiteten Erkenntnisse in die Breite** zu bringen:

»Wir haben eine sehr strukturierte und wissenschaftlich begleitete Evaluation des Hochwassereinsatzes durchgeführt, mit gesamtverbandlicher Beteiligung und mit einem wirklich großen Datensatz, der ausgewertet wurde. Davon haben wir einsatztaktische und strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet, deren Umsetzung verbindlich für den Verband beschlossen wurde. In verschiedenen Fachtagungen, Workshops, Gremien und anderen Beteiligungsformaten haben wir vor einem Jahr begonnen, diese Handlungsempfehlungen in die Fläche zu bringen, über Multiplikatoren und so weiter. Die Hoffnung ist, dass wir so für zukünftige Einsätze besser aufgestellt sind.« (René Burfeindt, Deutsches Rotes Kreuz)

5.3.1 Fokus: Resilientes Vorausschauen und Anpassen

Organisationen können ihre Resilienz steigern, indem sie sich systematisch mit zukünftigen Entwicklungen auseinandersetzen und vorausschauend strukturelle und prozessuale Anpassungen initiieren. Wichtig ist dabei, die eigenen Annahmen über Zukunft zu kennen und zu hinterfragen sowie eine

gute Wahrnehmung für Anzeichen von Veränderung zu entwickeln. Auch das Lernen von vergangenen und aktuellen Krisen ist ein wesentliches Element, um vorbereitende Schritte für kommende Krisen abzuleiten. Eine verankerte Antizipationspraxis ist nicht nur für den Umgang mit Krisen sinnvoll, sondern erhöht in Organisationen auch generell »die Transformationsfähigkeit, da ausgetretene Pfade und lineare Zukunftserwartungen systematisch aufgebrochen und neue Denk- und Reaktionsmuster eingeübt werden« (Roth et al. 2021, 17). Wie ist eine solche Praxis des Vorausschauens und Anpassens in Organisationen etabliert? Und welche Ansätze und Methoden gibt es, um hier besser zu werden?

└○ Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

Gemeinnützige Organisationen sind besser darin, Krisenerfahrungen nachzubereiten und daraus zu lernen, als vorausschauend mit möglichen Krisen umzugehen (→ Kapitel 5.2). Entsprechend wird das Wissen über ihre Schwachpunkte und wie sie damit umgehen im Durchschnitt nur als »befriedigend« (Schulnote 3,0) eingeschätzt. Das gesamte Cluster »Antizipation und Lernkultur« schneidet in unserer Studie im Durchschnitt aber etwas besser ab (Schulnote 2,7). Das liegt auch daran, dass der **souveräne Umgang mit Unsicherheiten** und dem konstruktiven Arbeiten in angespannten und unübersichtlichen Situationen als tendenziell gut bewertet wird (Schulnote 2,2). Außerdem bewerten sich zivilgesellschaftliche Organisationen als **tendenziell offen für Veränderung und Innovationen** (Schulnote 2,4). Beide Aspekte sind für eine Ausrichtung auf zukünftige Krisen relevant.

└○ Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

Marktbeobachtung, Risikoanalysen und Szenarienentwicklung mit einem Horizont von fünf bis zehn Jahren sind klassische Bestandteile von strategischer Unternehmensplanung mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu erkennen und zu nutzen (Schulz 2022). Damit sind diese Ansätze in gewinnorientierten Organisationen theoretisch gut etabliert. Zugleich ist weniger als die Hälfte der befragten Unternehmensvorstände überzeugt, dass ihre Organisation ein gutes **Gleichgewicht zwischen kurz- und langfristigen Prioritäten** gefunden hat (46 Prozent, Deloitte). Auf Basis ihrer Analysen empfehlen Unternehmensberatungen generell einen weiteren Perspektivwechsel auf mögliche Krisenszenarien und eine deutlich intensivere Auseinandersetzung mit den Schwachpunkten der Organisation und vor allem praktische Vorbereitungsmaßnahmen (ebd., PwC). Ansonsten steigt in einer Krise das Risiko für improvisierte Reaktionen und höhere Kosten, was in einer Marktlogik die Wettbewerbsfähigkeit verringert (PwC).

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

Die Studien zu gewinnorientierten Organisationen weisen vor allem auf Defizite in den bisherigen Ansätzen der Vorausschau angesichts multipler Krisen hin: Sie schaffen es nicht, deren Komplexität in vorbereitende Schritte in einem angemessenen Umfang zu übersetzen. In gemeinnützigen Organisationen sind systematische Antizipationsansätze noch deutlich weniger verankert, dennoch scheinen sie mit Blick auf ihre Grundausrichtung gut für den Umgang mit Unsicherheit und Krisen vorbereitet. Ein Grund für die **Dis-
krepanz** liegt vermutlich in ihren Hauptzielen: Der Zweck gewinnorientierter Organisationen ist es, ihr Geschäft am Laufen zu halten und dabei bestenfalls den Status quo zu erhalten, um Gewinne zu erzielen; gemeinnützige Organisationen widmen sich primär ihren gemeinnützigen Zwecken und sind daher eher anfällig dafür, ihr eigenes Bestehen als Organisation aus dem Blick zu verlieren, daran aber gewissermaßen gewöhnt, sodass sie im Ernstfall stark in der Improvisation sind.

Non-Profit-Organisationen können sich grundsätzlich an den bestehenden Ansätzen von For-Profit-Organisationen orientieren; beide sollten allerdings mehr Komplexität sowie **konkrete Implementierungsschritte in ihre Antizipationspraxis einbeziehen und in Routinen überführen**. Wesentlich ist, interne und externe Zukunftsentwicklungen ernst zu nehmen und ausreichende Ressourcen dafür aufzuwenden, um resilient aufgestellt zu sein. Hier haben gewinnorientierte Organisationen deutlich größere Handlungsspielräume; entsprechend bestehen für sie mehr Angebote für eine strategische und krisenbewusste Vorausschau.

○→ Was Organisationen tun können:

○ **Vorbereiten & Transformieren:** Die Resilienzforscherin Charlotte Förster empfiehlt verschiedene **Szenarien und Pläne für mögliche Krisen** zu entwickeln. Dabei hilft die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens dabei, Prioritäten zu setzen: Worauf bereiten wir uns vor? Worauf nicht? Sie empfiehlt auch gründlich abzuwägen, welcher **Ressourcenaufwand** in der Vorbereitung sinnvoll und notwendig ist: Die Klarheit darüber, wer in einer bestimmten Krisensituation das Entscheidungsgremium bildet und eine gut zugängliche Liste, wer im Krisenfall anzurufen ist, wenn bestimmte Materialien gebraucht werden, ist im Zweifel mehr wert als ein großer eigener Vorrat an eben diesen Materialien.

Im Verein Coraggio ist so ein Vorgehen für den Krisenfall schon von Anfang an angelegt:

»Wir haben dafür Leitfäden, auch Entscheidungsleitfäden, sodass wir nichts alleine entscheiden müssen, sondern uns die passenden Expert*innen aus der Runde holen und einen guten Überblick haben, wer informiert werden muss. Das wurde schon im Laufe der Vereinsgründung mitgedacht.« (Elena Zimmer-Bas-hir, Coraggio)

Der Resilienzkompass für Unternehmen enthält eine Anleitung für ein schlankes **resilienzorientiertes Risikomanagement** (Flüter-Hoffmann et al. 2018, 49–53). Anders als im klassischen Risikomanagement geht es hier nicht nur darum, Gefahren und Fehler zu vermeiden, sondern Fehler auch als Lernanlässe zu nutzen. Die Grundlage dafür ist eine vierstündige Arbeitssession. Die Anleitung geht von kleinen und mittleren Unternehmen und ihren möglichen Risiken aus, lässt sich aber als Inspiration nutzen, anpassen und erweitern.

Speziell für gemeinnützige Organisationen bietet der Foresight-Werkzeugkasten von ZiviZ eine Anleitung in vier Schritten, um Zukunftsworkshops durchzuführen. Zuerst werden relevante Einflussfaktoren der Zukunft bestimmt. Aus den wichtigsten werden Szenarien entwickelt. Dabei wird auch die Zukunftskompetenz der Teilnehmenden gestärkt.

● **Regnerieren & Lernen:** Für das Deutsche Rote Kreuz hat die systematische Evaluation der Hochwasserkatastrophe im Ahrtal, die große Datenmengen über die Verbandsebenen hinweg einbezogen hat, bereits sehr konkreten Nutzen. Für die kriegsbedingte Krisensituation in der Ukraine konnten praktische, strategische und kommunikative Handlungsempfehlungen erfolgreich angewendet (→ Kapitel 5.3). Doch auch kleine Schritte stärken die Resilienz: beispielsweise durch regelmäßige Feedback-Formate und Retrospektiven auf bewältigte Krisen.

5.3.2 Fokus: Resilientes Vernetzen

Organisationen können in Krisensituationen bestehen, wenn sie sowohl in ihrem Inneren als auch nach außen gut kommunizieren und vernetzt sind: »Je besser Informationen in der Organisation fließen, je nachvollziehbarer ist, wo welche Kompetenzen und Einblicke liegen und wie und wann Entscheidungen getroffen werden, umso mehr kann eine Organisation als Netzwerk funktionieren, in dem Überblick und Ideen entstehen und Entscheidungen auf breite Kompetenz- und Informationsbasis aufbauen.« (Silbernagl 2021, 23). Das gilt besonders in Krisen. Starke Kollaborationen mit anderen Akteur*innen können Organisationen gerade in Krisenzeiten unterstützen und ihre Wirksamkeit durch Netzwerkbildung steigern, müssen dafür jedoch

kontinuierlich gepflegt werden. Auch in der Vorbereitung auf mögliche Krisen ermöglicht eine Vielfalt von Perspektiven, Informationen in der Breite und Tiefe wahrzunehmen und einzuordnen, Ideen zu entwickeln und Veränderung anzustoßen. Wie gut sind gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen also vernetzt – nach innen und nach außen?

–○ Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

Generell kann dem Non-Profit-Sektor ein **hoher Vernetzungsgrad** zugeschrieben werden (Silbernagl 2021). Die Relevanz von Netzwerkbildung nimmt dabei stetig zu, um zum Beispiel weitere finanzielle Mittel zu generieren, die eigene Sichtbarkeit zu stärken und neue Engagierte zu gewinnen (Schubert et al. 2023b) – Aspekte, die auch die Resilienz erhöhen. Rund die Hälfte der zivilgesellschaftlichen Organisationen arbeitet manchmal bis sehr oft mit öffentlichen Einrichtungen, Kommunalverwaltung bzw. -politik und privatwirtschaftlichen Unternehmen zusammen; seltener sind Kooperationen mit Verwaltung und Politik auf der Landes- bzw. Bundesebene (37 bzw. 19 Prozent, ebd.). In unserer Studie wird die Vernetzung mit anderen Akteur*innen in diesem Sinne als »noch gut« bewertet (Schulnote 2,4). Die befragten Organisationen geben hierbei an, dass sie einen steten Austausch mit anderen Organisationen pflegen, regelmäßig kollaborieren und sich auch in schwierigen Zeiten auf ihr Netzwerk verlassen können. In diesem Sinne nahm der kulturelle Bildungsverein Coraggio beispielsweise an einem dreijährigen Vernetzungsprojekt mit anderen europäischen Zirkusorganisationen teil, das explizit Themen der Resilienz und Organisationsentwicklung in den Fokus nahm.

Unsere Studie brachte allerdings ein **Defizit bei der internen Vernetzung** in gemeinnützigen Organisationen zutage: Der bereichs- und teamübergreifende Austausch über Erfahrungen und Erkenntnisse wurde nur mit der Schulnote »befriedigend« (3,1) bewertet. Dies steht im Kontrast mit der guten Bewertung der Aussage, dass es in der eigenen Organisationen einen Sinn für Teamwork und Zusammenhalt gebe (Schulnote 2,0). Die Wahrnehmung einer vernetzten Organisation ist also gegeben, die Prozesse des Informationsaustauschs scheinen dies allerdings nicht unbedingt abzubilden.

–○ Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

Von jenen Manager*innen, die ihre Organisation als relativ resilient bewerten, sind mehr als die Hälfte davon überzeugt, dass sie das Arbeiten in »Silos« bereits vor der Corona-Pandemie überwunden haben; ein weiteres

Drittel plant, das in den kommenden Jahren zu schaffen (54 Prozent bzw. 33 Prozent, Deloitte). Aus Expert*innensicht dominieren bislang dennoch häufig **Silostrukturen** und Zuständigkeitsdenken (Greiner, Förster mündl.). Dies spiegelt sich auch in Umfrageergebnissen zu kleinen und mittleren Unternehmen wider. Knapp die Hälfte der befragten Organisationen tauscht sich nicht mit anderen Unternehmen bezüglich des Umgangs mit Krisen aus; durch die Corona-Pandemie verstärkte sich zumindest der brancheninterne Austausch (auf 25 Prozent, IPA). Auf noch deutlich niedrigerem Niveau verbleibt der branchenübergreifende Austausch (7 bis 15 Prozent vor bzw. während Pandemie, ebd.). Auch bei den Unternehmen, die bereits Resilienzprogramme eingeführt haben, kann festgestellt werden, dass diese weitgehend isoliert und nicht übergreifend vernetzt agieren (PwC, → Kapitel 5.3).

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

Bei gemeinnützigen Organisationen ist die Vernetzung im Organisationsumfeld, auch für Krisensituationen, stärker verankert als bei gewinnorientierten Organisationen. Während Erstere mit dem Ziel einer erhöhten Wirksamkeit nach **Kollaboration im Feld** streben, wirkt für Letztere das **Wettbewerbsprinzip** erschwerend, das einen offenen und vertrauensvollen Austausch mit anderen Unternehmen aus der eigenen und anderen Branchen einschränkt. Allerdings scheint die Krisenerfahrung der Corona-Pandemie hier etwas zum Positiven verändert zu haben, sodass auch brancheninterne und -übergreifende Netzwerkbildung zunimmt. In diesem Sinne empfiehlt etwa die analysierte Deloitte-Studie klar, Beziehungen zu gleichgesinnten Organisationen aufzubauen, um gesellschaftliche Probleme anzugehen.

Mit Blick auf die interne Vernetzung und Kommunikation scheinen in beiden Organisationstypen Wahrnehmung und Praxis voneinander abzuweichen. Tendenziell herrscht das **Gefühl von Teamwork**, die konkreten Prozesse des Informations- und Wissensmanagements weichen jedoch davon ab. Dies kann besonders in Krisensituationen gefährlich sein, wenn sich diese gefühlte Sicherheit der klaren und umfassenden Kommunikation nicht in entsprechend resilientes Handlungsweisen umsetzen lässt. Hier sollten Organisationen sich also selbst auf den Prüfstand stellen und eine ehrliche Bilanz ziehen – das »Durchspielen« von möglichen Krisenszenarien kann dabei helfen (→ Kapitel 5.3.1).

○→ Was Organisationen tun können:

○ **Vorbereiten & Transformieren:** Alle befragten Expert*innen betonen die Relevanz von klarer und starker Kommunikation in der Organisation, um in Krisensituationen auf **funktionierende Informationsflüsse** zurückgreifen und informierte Entscheidungen treffen zu können. Die Online-Seminarreihe »Gute Zusammenarbeit« der Deutschen Stiftung für Ehrenamt und Engagement gibt eine kompakte Anleitung zu verschiedenen Themen der internen Kommunikation, zu digitalen Tools, Wissensmanagement und Konfliktbearbeitung. Ziel ist es, mithilfe von Reflexion Prozesse zu stabilisieren und das persönliche Miteinander zu verbessern, indem passende Kommunikationsinstrumente identifiziert werden.

Auch Anlässe der informellen Vernetzung schaffen eine engere Verbundenheit über Teams hinweg und ermöglichen, Informationen quer durch die Organisation zu tragen. Beim Kosmetikhersteller Beiersdorf gibt es dafür die Möglichkeit, sich zu ganz unterschiedlichen Themen und Interessen zu begegnen:

*»Bei Beiersdorf gibt es verschiedene interne Diversity-Netzwerke. Darüber hinaus kommen in der Sportgemeinschaft 2400 Mitglieder in Hamburg dazu. Dort treffen sich Kolleg*innen aus unterschiedlichen Bereichen, allen Altersgruppen und hierarchisch übergreifend, um sich sportlich zu betätigen. Die Palette besteht aus 35 Angeboten; das kann Segeln oder Fußball oder Gymnastik sein. Auch Freizeit miteinander zu teilen trägt zur Resilienz bei, da so über Unternehmensbereiche hinweg neue Impulse ins Unternehmen gelangen.«*
(Manuela Rousseau, Beiersdorf)

● **Bewältigen:** In Krisensituationen ist es wesentlich, die Kommunikation in alle Richtungen hochzufahren und zielgruppenspezifisch auszurichten, um einen gemeinsamen Wissensstand zu schaffen und Stabilität zu gewährleisten (Greiner, Förster mündl.). Relevant ist aber auch, das Gemeinschaftsgefühl und die individuellen Situationen nicht aus dem Blick zu verlieren. Dabei helfen beispielsweise regelmäßige vertrauensvolle Check-ins zum persönlichen Wohlbefinden im Arbeits- bzw. Engagement- und privaten Kontext (Groeger 2020). Eine typische Frage ist »Wie bin ich heute hier?«; für mehr Abwechslung sorgt der Check-in-Generator mit kreativen Vorschlägen.

● **Regenerieren & Lernen:** Um Resilienz als gemeinsames Anliegen wahrzunehmen und als gesamte Organisation zu lernen, schlägt der Unternehmensberater Jens Greiner (PwC Deutschland) das Reporting-Management als Ansatzpunkt vor. So würde ein **integrierter Resilienzbericht**, zu dem

teamübergreifend beigetragen wird, einen gemeinsamen Bezugspunkt bilden und Resilienzerkenntnisse und -fortschritte für die ganze Organisation bündeln sowie nachvollziehbar und verständlich aufbereiten.

5.4 Resilienzkultur Verinnerlichen

Neben den strukturellen Aspekten, wer in einer Organisation welche Rolle innehat oder wie Prozesse gebaut sind, um mit Krisen umzugehen, gibt es noch eine wesentliche Ebene, die häufig deutlich schwerer zu greifen und zu steuern ist: die Organisationskultur. Hier geht es um die »Bedürfnisse, Wahrnehmungen und Erwartungen, die sich in den Kommunikationsstilen und Verhaltensformen der beteiligten [Mitarbeitenden bzw. Engagierten] ausdrücken« (Breidenbach/Rolow 2019, 19). Die Relevanz der Organisationskultur für die Stärkung von Resilienz wurde bereits in Kapitel 3.1 umrissen, denn sie bestimmt wesentlich mit, wie Organisationen Krisen allgemein und akut begegnen (können). Wie also steht es um die Resilienzkultur von For- und Non-Profit-Organisationen?

HO Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

In unserer Umfrage haben die teilnehmenden Non-Profit-Organisationen im Durchschnitt die Aussagen am besten bewertet, in denen die **gemeinsame Vision** (Schulnote 1,9), der Sinn für Teamwork (2,0) und der respektvolle Umgang miteinander (2,1) thematisiert wird. Auch Experimentierfreude und kreatives Danken sowie ein souveräner Umgang mit Unsicherheiten wurden gut bewertet (beide 2,2). All das sind Aspekte einer resilienten Organisationskultur, und sie sind Stärken in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Während Vision und Zusammenhalt vor allem durch die primär sinngetriebene Tätigkeit im Engagement erklärbar sind, lässt sich die Offenheit für Neues und Ungewisses durch das oft grundsätzlich unsichere Umfeld mit Blick auf Finanzen, Mitgliederkonjunkturen oder Veränderungen im Wirkungsfeld begründen.

Auf die offene Frage, was die Resilienz der eigenen Organisation stärkt, wurden am häufigsten Antworten formuliert, die den **Zusammenhalt** in der Organisation beschreiben, das Vertrauen auf eine gemeinsame Vision und die Bereitschaft aller Beteiligten, sich dafür einzusetzen. Mit etwas Abstand folgen ein unterstützendes Netzwerk, eine gute Kommunikation und Flexibilität. Damit werden vor allem kulturelle Faktoren genannt. Das Hervorheben der konkreten Organisationsstrukturen oder Führungsmodelle rangiert deutlich niedriger.

Die mögliche Kehrseite des starken Gemeinschaftsgefühls und der hohen intrinsischen Motivation in Non-Profit-Organisationen ist eine Überlastung der einzelnen Mitarbeitenden oder Engagierten, die zu **Burnout und Konflikten** führen kann (Förster mündl.; Silbernagl 2021) – und damit die organisationale Resilienz wiederum schwächt. Entsprechend fällt auch in unserer Studie die Bewertung der Aussage, ob die Überlastung einzelner erkannt und aufgefangen wird, nur »befriedigend« (Schulnote 3,0) aus. Zudem zählt das Thema Arbeitsüberlastung und emotionale Belastung auch zu den Krisenerfahrungen, die einige Organisationen gemäß der Umfrage konkret gemacht haben (knapp 8 % aller Nennungen). Inwiefern Angebote hier bereits institutionalisiert sind, ist unklar. Unsere Fallbeispiele sind bestenfalls nicht die einzigen positiven Ausnahmen: Im Rahmen eines geförderten Programms zur Organisationsentwicklung erhielten die Teammitglieder des Vereins Coraggio Schulungen zur Burnout-Prävention (Zimmer-Bashir mündl.). Im Sozialunternehmen interkular wird über den generellen Kulturansatz, der stark auf Eigenverantwortung, gemeinsame Reflexion und Austausch setzt, Wert darauf gelegt, Angstzustände und Überlastung vorzubeugen (Warneke mündl.). Beim Deutschen Roten Kreuz wiederum schärft die im Verband grundsätzlich angelegte Kombination aus Hilfs- und Wohlfahrtsorganisationen das Bewusstsein für Resilienz und Wohlbefinden (Burfeindt mündl.).

HO Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

Während Resilienz in gewinnorientierten Organisationen durch strukturelle Vorgaben und Maßnahmen als besser verankert gelten kann als in gemeinnützigen Organisationen (→ Kapitel 5.3), zeigt sich für das Thema Resilienzkultur ein anderes Bild. Die vorhandenen Daten zeigen, dass eine **starke Resilienzkultur** selbst in Unternehmen mit etablierten Resilienzprogrammen **eher unwahrscheinlich** ist, da Führungsteams nicht ausreichend als Vorbilder in der Sache agieren und Mitarbeitende nicht angemessen für die Anpassung an Veränderungen vorbereitet sind (PwC).

Die Frage eines resilienten Mindsets in der Organisation erweist sich dabei als wesentlich: So hatte die Corona-Pandemie im Vergleich einen stärkeren negativen Effekt auf jüngere, weniger etablierte Unternehmen; zugleich blieben diese optimistischer mit Blick auf ihre eigene organisationale Resilienz (BSI). In seiner Arbeit mit verschiedenen Unternehmen in Deutschland nimmt der Resilienzexperte Jens Greiner eine primäre Orientierung an Robustheit, also dem **Erhalt des Bestehenden**, statt an Resilienz im Sinne eines flexiblen, innovativen und kollaborativen Umgangs mit Krisen wahr. Dies werde besonders in andauernden Krisen fatal, wenn sich Unternehmen quasi in

der Krise »einrichten«, ohne längerfristige Anpassungen vorzunehmen, und dann von gravierenden Krisensituationen wiederum überrascht werden. Einen Wandel sieht er in den letzten Jahren vor allem im Energiesektor, auch weil dieser durch eine generelle Transformationsnotwendigkeit und jüngste akute Krisenerfahrungen bereits stärker sensibilisiert sei.

Wie sieht das resiliente Mindset aus, das Unternehmensführungen für ihre Mitarbeitenden als am wichtigsten erachten? Diese Frage stellt die Deloitte-Studie. In den Antworten dominieren die Eigenschaften Flexibilität und Anpassungsfähigkeit mit 60 Prozent vor technologischem Geschick, kritischem Denken und dem Mut, den Status quo zu hinterfragen, mit jeweils 37 Prozent (Deloitte). Persönliche Werte, die den Werten der Organisation entsprechen, sind nur für ein Drittel der Befragten entscheidend (32 Prozent, ebd.). Kreativität, Neugier, Empathie und Inklusivität rangieren auf den hinteren Plätzen des Rankings (zwischen 25 und 10 Prozent, ebd.). Damit stehen die rational-analytischen Fähigkeiten sowie Innovationsorientierung in der Wertschätzung deutlich über den sozialen Faktoren. Entsprechend kann angenommen werden, dass diese Aspekte auch die Organisationskultur und ein bestimmtes Resilienzverständnis prägen, das primär auf ein **problemlösungsorientierten Ansatz** setzt, jedoch keine veränderte Kultur des Ausprobierens und Zusammenarbeitens mit Blick auf Krisen schafft.

Wahrnehmbar ist in Unternehmen ein höherer Stellenwert der **individuellen Resilienz** von Mitarbeitenden seit der Corona-Pandemie. Themen wie mentale Gesundheit und Wellbeing erfahren kulturell stärkere Beachtung und werden durch konkrete Angebote wie Achtsamkeitskurse oder Beratungsmöglichkeiten zugänglich gemacht. Im ersten Jahr der Pandemie haben 45 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland Ressourcen für Mental-Health-Angebote bereitgestellt; im globalen Durchschnitt waren es deutlich mehr (59 Prozent, Deloitte). Deutschland nimmt hier also einen der hinteren Plätze ein. Dennoch gaben im Jahr 2021 rund drei Viertel der befragten Unternehmen an, dass sie Investitionen in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als die wesentlichste Investition des Jahres bewerten (PwC). Auch in Zukunft stehen für knapp 30 Prozent eine Stärkung der persönlichen und emotionalen Resilienz von Mitarbeitenden und Führungskräften auf dem Programm, wobei größere Unternehmen eher dazu bereit sind als kleinere (ebd.).

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

Im Vergleich zeigt sich deutlich, wie sehr sich die kulturellen Ausrichtungen in For- und Non-Profit-Organisationen unterscheiden und wie das den Umgang mit Krisen beeinflusst: Zugespielt formuliert steht ein rational-analytisches Lösen von aufkommenden Problemen mit bestenfalls wenig Anpassungsnotwendigkeit einer Offenheit für Krisen und der Betonung des Zusammenhalts und der Werte, um immer neue Antworten zu finden, gegenüber. Daraus ergibt sich ein klares Lernpotenzial für die beiden hier untersuchten Organisationstypen, denn für ein **ganzheitliches Resilienzverständnis** gehören beide Ansätze zusammen.

Das **Bewusstsein** dafür, auch die **individuelle Resilienz** der Organisationsmitglieder gezielt zu stärken, scheint in gewinnorientierten Organisationen stärker verankert zu sein. Dabei geht es vermutlich vor allem auch darum, die Arbeitsfähigkeit und -zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhalten, die in gemeinnützigen Organisationen aufgrund der grundsätzlich sinnstiftenden Tätigkeit möglicherweise in den Hintergrund gerät – Stichwort Arbeitsüberlastung. Hier könnten For-Profit-Organisationen ihre Erkenntnisse und Ressourcen teilen, um dieses Bewusstsein stärker in zivilgesellschaftliche Organisationen hineinzutragen.

Aus der Organisationsforschung wissen wir, dass Organisationen tendenziell bestimmte Typen von Menschen anziehen, die ihnen hinsichtlich ihrer **Persönlichkeit, Werten und Interessen ähnlich** sind (Attraction-Selection-Attrition Theory, Schneider 1987). Das lässt sich auch auf die Resilienzkultur beziehen: stabilitäts- und sicherheitsorientierte Organisationen ziehen Menschen an, die sich mit klaren Vorgaben und funktional beschränkten Handlungsspielräumen wohlfühlen (Förster mündl.). Um hier einen Wandel in Richtung Flexibilität und Experimentierfreude zu bewirken, müssen zunächst das entsprechende Bewusstsein und dann passende und wirkungsvolle Veränderungsmaßnahmen entwickelt werden.

○→ Was Organisationen tun können:

○ Vorbereiten & Transformieren:

I **Bewusstseinsbildung und Reflexion im Team einüben:** Unsere Expert*innen aus der Zivilgesellschaft sind sich einig: Organisationen sollten Resilienz stets im Blick behalten und ihren Mitarbeitenden und Engagierten ein kontinuierliche Beschäftigung mit organisationskulturellen Themen

durch regelmäßige Angebote dazu ermöglichen. Elena Zimmer-Bashir von Coraggio beschreibt, wie das Team in Verbindung bleibt:

*»Wir nehmen uns immer wieder Themen der Organisationskultur vor: Was ist ein gutes Arbeitsverhältnis? Womit fühle ich mich eventuell unwohl? Muss ich vielleicht von der Sachebene auf die emotionale Ebene? Und wir reflektieren auch Gespräche: Wenn wir ein Meeting hatten und dann merken, dass die Stimmung irgendwie komisch war, wollen wir herausfinden, was da eigentlich los war.«
(Elena Zimmer-Bashir, Coraggio)*

Im Sozialunternehmen interkular werden beispielsweise alle interessierten Mitarbeitenden in die Weiterentwicklung der Organisation einbezogen. Im Zweiwochentakt wird gemeinsam erkundet, wie und welche Tools und Prozesse zur Organisation passen.

Mit Blick auf For-Profit-Organisationen betont der Resilienzexperte Jens Greiner (PwC Deutschland) die Defizite im Status quo der Management-Ausbildungen, die einen ganzheitlichen und transformativen Umgang mit Krisen nicht beinhalten. Ähnlich empfehlen auch zwei Studien For-Profit-Organisationen, Resilienzroutinen zu etablieren und zu stärken, beispielsweise durch Job-Rotationsprogramme zum Erlernen neuer Perspektiven und Fähigkeiten oder für positive Anreize und Vorbilder, um Unsicherheiten offenzulegen und neue Ansätze zu erproben (IPA, Deloitte).

II Individuelle Resilienz stärken: Einen einfachen Einstieg in die Thematik bietet der offene Online-Kurs »Stark in Alltag und Arbeit – Resilienz auf der individuellen und kollektiven Ebene« der Virtuellen Hochschule Bayern. Dabei geht es um die Sensibilisierung für das Thema, das Bewusstmachen der eigenen Ressourcen und deren Stärkung und das resiliente Verhalten in Team und Organisation.

Im Kosmetikkonzern Beiersdorf wurden schon vor einigen Jahren niedrigschwellige Routinen für die individuelle Resilienzstärkung eingeführt:

*»Beiersdorf bietet die Möglichkeit, an Achtsamkeits-Treffen und Meditation in der Arbeitszeit teilzunehmen. Dafür wurden Kolleg*innen benannt und qualifiziert, die die Aufgabe als Ansprechpartner*innen freiwillig übernehmen. Seither werden mehrmals pro Woche begleitete Sessions für eine halbe Stunde angeboten, um sich auszuklinken und in die Meditation zu gehen.« (Manuela Rousseau, Beiersdorf)*

Unternehmen haben zudem häufig mehr Ressourcen, eine umfassende Unterstützung für **persönliche Krisen** anzubieten. So erhalten

Beiersdorf-Mitarbeitende beispielsweise eine weitreichende Absicherung, wenn sie oder Angehörige von einer lebensbedrohlichen Krankheit betroffen sind.⁶

Einen anderen Ansatz verfolgt das Sozialunternehmen interkular, das eine klare Wirkungsorientierung als resilienzfördernd versteht, die Selbstwirksamkeitsgefühl und Motivation der Mitarbeitenden stärkt:

»Wir versuchen, die soziale Arbeit und den Prozess, den wir durchlaufen, sichtbar zu machen. Wir arbeiten nicht wirkungsorientiert, damit uns von außen jemand messen und bewerten kann, sondern weil wir denken, dass es ein resilienzfördernder Faktor ist. Gerade in der sozialen Arbeit, wo Menschen häufig kein Anfang und kein Ende sehen, sondern sich immer im Prozess befinden, können wir trotzdem auch Fortschritte und Wirksamkeit feststellen. So setzen wir unsere Projekte auf und so achten wir in unseren Meetings immer darauf, dass wir darüber sprechen, was alles schon bewegt wurde, um die Motivation und die Stabilisierung der Resilienz zu fördern.« (Nina Warneke, interkular)

● **Bewältigen:** Im akuten Umgang mit Krisen kommt es vor allem auf eine optimistische Haltung an, die in der Organisation vorherrscht. Für interkular beschreibt es Nina Warneke so:

»Wenn wir Krisen wahrnehmen, gucken wir: Wie können wir uns nach innen resilient halten? Wie können wir nicht in Angst, sondern in Hoffnung bleiben, in positiver Stimmung und im Weitergehen sozusagen. Denn für mich ist das eigentlich Krisenhafte, wenn man in Angst- oder Konservierungszustände gerät, weil man eben nicht weiß, wie die Zukunft sein soll. Dem versuchen wir vorzubeugen.« (Nina Warneke, interkular)

In einer Krise ist es zudem entscheidend, dass ihre Bewältigung als gemeinsame und lösbare Aufgabe verstanden wird. Witmer und Mellinger (2016) lassen dazu einen Interviewpartner zu Wort kommen:

»Wenn ich an das Führungsteam denke, dann haben wir alle den gleichen Fokus, nämlich nach Möglichkeiten zu suchen. Wir sagen nie: ‚Das ist furchtbar‘, sondern wir suchen nach einer besseren Möglichkeit, um etwas zu bearbeiten oder ein neues Programm zu entwickeln, oder wir suchen nach einer positiven Lösung.« (ebd., 25; eigene Übersetzung)

● **Lernen & Regenerieren:** Wie hat sich die Organisation durch eine Krise verändert? Wie geht es uns damit? In welchen Bereichen können und wollen wir uns noch verändern? Das sind Fragen, die besonders nach

⁶ Mehr zu »Critical Illness Policy« bei Beiersdorf (2024).

Krisenerfahrungen gestellt werden und deren Antworten die Ansätze unter »Vorbereiten und Transformieren« beeinflussen sollten.

5.4.1 Fokus: Resilientes Führen

Führungskräfte prägen die Organisationskultur wesentlich und tragen zu ihrer Gestaltung bei. Entsprechend sind sie diejenigen, die die Förderung organisationaler Resilienz verstärkt in der Organisation einbringen und vorleben sollten (→ Kapitel 2.3). Führung ist die »Funktion, innerhalb derer Ideen entwickelt und umgesetzt beziehungsweise Herausforderungen und Aufgaben beantwortet und bewältigt werden« (Breidenbach/Rolow 2022, 47). Sie gibt Orientierung, trifft Entscheidungen, sorgt für Reflexion und Austausch, bearbeitet Spannungen und Konflikte und bietet Schutz und Sicherheit (ebd.). In Krisen kommt es darauf an, dass Organisationen gut durch sie hindurch geführt werden. Ob Führung dabei durch einzelne Personen oder in geteilter Weise zum Tragen kommt, hängt vom Hierarchisierungsgrad der jeweiligen Organisation ab. Welches Bild zeigt sich dabei in gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen?

—○ Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

In unserer Umfrage mit 202 Non-Profit-Organisationen wurden Führungsfunktionen, die für eine resiliente Organisation relevant sind, durchschnittlich als »voll befriedigend« (Schulnote 2,8) bewertet. Hier verbirgt sich also noch **klares Verbesserungspotenzial**. Bei der Frage der Eigenverantwortung, d.h. dass Mitarbeitende bzw. Engagierte Verantwortung für ein Problem übernehmen, bis es gelöst ist, und der Bewertung eines adaptiven und flexiblen Führungsmodells, das auch erlaubt, ad hoc Führungsverantwortung zu übernehmen, schätzen sich die Organisationen als »noch gut« ein (Schulnote 2,3 bzw. 2,4). Gleichzeitig geben die Organisationen aber an, dass häufig die gleichen Personen Entscheidungen treffen. Das korreliert mit der Tendenz, dass der Ausfall oder Weggang zentraler Personen in zivilgesellschaftlichen Organisationen in unserer Umfrage häufig selbst als Krise wahrgenommen wird. Häufig scheint die Führungsverantwortung also im Zweifelsfall **bewusst oder unbewusst an bestimmten Personen** zu hängen. Dies schränkt die flexible Anpassung und Steuerung ein, die in einer resilienten Organisation notwendig ist.

In den befragten Organisationen wird das wahrgenommene Gefühl von Sicherheit und Kontinuität im Durchschnitt mit »noch gut« (Schulnote 2,4) bewertet. Sicherheit herzustellen kann, wie oben erwähnt, als eine Führungsfunktion betrachtet werden. Demnach würden die Führungsmodelle in den

Organisationen diese Aufgabe im Grunde gut erfüllen. Relevant ist auch, inwiefern Menschen in Führungspositionen **krisensensibel** agieren. So hat beispielsweise eine der Vereinsgründerinnen von Coraggio sich bereits intensiv mit Resilienz befasst und trägt diese Erfahrungen in den Verein hinein, indem sie eine grundsätzliche Sensibilität einbringt und konkrete Formate für unterschiedliche Resilienzthemen vorschlägt. Zuträglich sind also Personen, die aus einer individuellen Motivation heraus, das Thema Resilienz explizit in Führungsmodelle einweben.

—○ Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

Im Zusammenhang mit Resilienz wird Führung in For-Profit-Organisationen eine zentrale Rolle zugesprochen. Entsprechend zählt für zwei Drittel der befragten Unternehmen die **Weiterbildung von Führungskräften** zu einem der drei wichtigsten Bausteine, um die zukünftige Resilienz auszubilden (65 Prozent, PwC). Eine Studie, die den gegenwärtigen Stand erhebt, macht das bisherige Defizit deutlich: Einerseits hat die Erfahrung der Corona-Pandemie das Selbstbewusstsein von Führungskräften dahingehend gestärkt, dass sie sich eher in der Lage fühlen, ihre Organisation durch Unsicherheiten bzw. Disruptionen zu führen; andererseits stimmen dieser Aussage vollumfänglich nur weniger als ein Drittel der befragten Führungskräfte zu (28 Prozent, Deloitte). Damit liegen insbesondere Führungskräfte in Deutschland etwas unter dem globalen Durchschnitt (von 34 Prozent, ebd.). Das Vertrauen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden konnten während der Pandemie zwei Drittel der Unternehmen jedoch gut oder sehr gut aufrechterhalten (65 Prozent, ebd.).

Die Corona-Pandemie hat die **Sensibilität** für das Thema Resilienz insgesamt gestärkt: Führungskräfte haben demnach erkannt, welche Aspekte für die Resilienz ihrer Organisationen entscheidend waren, konnten sie aber nicht im gewünschten Maße umsetzen (BSI). Deutlich machte die Pandemie-Erfahrung den befragten Führungskräften aber, dass sie sich in Krisen sichtbarer, flexibler und offener zeigen und großen Wert auf eine klare Kommunikation setzen müssen (ebd.).

Was aus Expertensicht für den Umgang mit Krisen allerdings weitgehend fehlt, ist die Vorbereitung auf solche Fälle in klassischen Management-Ausbildungen. Der Unternehmensberater Jens Greiner fasst es so zusammen:

»Was ich in der Vergangenheit in Krisensituationen lieber häufiger gesehen hätte, wäre eine sehr gute und umsichtige Führung im Krisenmanagement. In For-Profit-Organisationen sind diejenigen, die im Top-Management sitzen, per se erstmal nicht fürs Krisenmanagement speziell ausgebildet. In keinem

Executive-Ausbildungsgang finden Sie das Thema explizit. Viele glauben natürlich, sie seien krisenerprobt. Aber es ist etwas anderes, bei großen Ausnahmesituationen oder in Krisenlagen zu führen und dies nicht zusätzlich zum Alltagsgeschäft als weiteren Tagesordnungspunkt abzuarbeiten.» (Jens Greiner, PwC Deutschland)

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

Sowohl in gemeinnützigen als auch in gewinnorientierten Organisationen ist ein Bewusstsein für die Rolle von Führung in Krisensituationen grundsätzlich vorhanden. Gleichzeitig sind Führungskräfte für den Umgang mit Krisen weitgehend noch nicht ausreichend ausgebildet und (weniger hierarchische) Führungsmodelle noch nicht ausreichend darauf abgestimmt. In For-Profit-Organisationen wird Resilienz deutlich als strategisches Thema erkannt, doch die Grundlagen zur Resilienzstärkung sind weitgehend noch nicht umgesetzt. Für Non-Profit-Organisationen gilt das vermutlich noch stärker, da hier auch das Bewusstsein anders bzw. unter dem Stichwort Resilienz noch weniger ausgeprägt ist. Einerseits ist der Umgang mit Unsicherheit gewissermaßen Alltag für viele gemeinnützige Organisationen; andererseits überlagern dadurch diverse als konkrete Krisen wahrgenommene Themen das übergeordnete Thema Resilienz. Insgesamt braucht es also **mehr Aus- und Weiterbildung** in diesem Bereich. Dazu gehören nicht nur explizite Trainings zu Resilienz oder dem Umgang mit Krisen, sondern auch solche, die Führungsmodelle und Organisationsentwicklung generell stärken und Organisationen so für Krisenzeiten wappnen.

In hierarchisch geführten Organisationen muss die Relevanz von Resilienz als strategisches Thema aus der obersten Führungsetage heraus initiiert und mit einer klaren Priorität und Ressourcen versehen werden (Förster, Greiner mündl.). Auch in geteilten Führungsmodellen ist es relevant, dass einzelne Personen oder das ganze Team für das Thema Verantwortung übernehmen und es auf der Agenda halten. Unabhängig vom Führungsmodell sind eine Offenheit für Ideen aus dem Team sowie eine gute Fehlerkultur essentiell.

○→ Was Organisationen tun können:

○ **Vorbereiten/Transformieren:** Der Resilienzkompass für Unternehmen gibt für Personen mit Führungsverantwortung in Organisationen eine Anleitung, um den eigenen Führungsstil zu reflektieren, ein Spektrum an Führungsstilen kennenzulernen und daraus resilienzorienteerte

Führungsgrundsätze abzuleiten (Flüter-Hoffmann et al. 2018, 28-32). Für selbstorganisierte Organisationen können hier alternativ auch »Grundelemente guter Führung« nach Breidenbach und Rollow (2019) genutzt werden.

Auch wer Führungsverantwortung übernimmt, muss Resilienz mit Blick auf Organisationen, Teams und Individuen erst erlernen. **Weiterbildungen** können hier ein wichtiger Ansatzpunkt sein, wie es Manuela Rousseau für Beiersdorf für die individuelle Resilienz beschreibt:

»Mittlerweile ist es schon ein paar Jahre her, dass alle Führungskräfte verpflichtet waren, an einem mehrtägigen Burnout-Seminar teilzunehmen. Das hatte zwei Gründe. Erstens: Woran erkenne ich bei meinen Mitarbeitenden, wenn ihre Resilienz sinkt und sie gen Burnout rutschen und welche Möglichkeiten habe ich dann, sie zu unterstützen? Zweitens: Jeder auf dieser Führungsebene hat selbst Grenzen und ein Burnout-Risiko. Daher ist es wichtig: Wann bin ich bereit, das für mich auch zu erkennen und anzunehmen? Und wenn ich darüber spreche, wie ich das mit meinen Mitarbeitenden handhabe, bin ich so nah bei mir? Das hat dann immer auch mit mir selbst zu tun. Das fand ich wirklich herausragend.« (Manuela Rousseau, Beiersdorf)

Darüber hinaus ist bewusste Auseinandersetzung mit möglichen Krisen, die die gesamte Organisation treffen, für Führungskräfte notwendig. Sie sollten besonders **stabil in ihrer Reaktionsfähigkeit** sein (Greiner mündl.). Bei geteilter Führung sollte sichergestellt werden, dass entweder gesonderte Zuständigkeiten für den Umgang mit bestimmten Krisen festgelegt werden oder das Zusammenspiel der Führung auch für Krisensituationen gerüstet ist.

● **Bewältigen:** In akuten Krisen ist es wesentlich, offen dafür zu sein, die »normalen« Führungslogiken zu durchbrechen und auf **besondere Führungskompetenzen** zu vertrauen:

»Wo es gut lief, wurden relativ schnell krisenerprobte und qualifizierte Spezialisten in Teams eingebunden. Das heißt, wer es auch zulässt, unabhängig von Hierarchie, unkonventionell zu handeln und die Herausforderungen der Krise auch pragmatisch zu lösen, der sollte fragen: Wer kennt solche Situationen? Wer ist krisenerprobt? Wer kann dazu beitragen? Vielleicht auch jemanden, der bei der Bundeswehr oder Polizei war oder bei der Freiwilligen Feuerwehr oder im Sanitätsdienst ist, und der weiß, wie Stabsarbeit und Notfallbewältigung funktioniert. Das ist ein guter Weg.« (Jens Greiner, PwC Deutschland)

Voraussetzung dafür ist eine **Klarheit über die Fähigkeiten bzw. möglichen Einsatzprofile** von Mitarbeitenden und Engagierten. Hier hilft eine vorausschauende Bestandsaufnahme mit Blick auf verschiedene mögliche

Krisenszenarien: Wie verteilen wir Verantwortung um für den Fall, dass eine zentrale Person für längere Zeit ausfällt? Wer kann warum am besten schnelle, klare Entscheidungen treffen für den Fall, dass unsere Region von einer Naturkatastrophe heimgesucht wird?

● **Regenerieren & Lernen:** In Krisen lastet auf Menschen mit Führungsverantwortung – egal ob sie diese generell oder spontan übernommen haben – besonders viel Druck. Im Nachgang sind deshalb von allen Organisationsmitgliedern zunächst **Nachsicht und Wertschätzung** für sie gefordert: lieber einmal mehr bedanken und Momente zum Innehalten geben, als sich direkt an vermeintlichen Fehlern abzuarbeiten.

5.5 Materielle Grundlagen für Resilienz

Die Resilienz von Organisationen wird neben den kulturellen und strukturellen Aspekten auch davon beeinflusst, über welche finanziellen Ressourcen sie verfügen, um vorausschauend oder akut auf Krisen zu reagieren. Eine gute Finanzsituation ermöglicht es, zukunftsorientiert in krisenrelevante Maßnahmen, Weiterbildungen oder Fachkräfte zu investieren. Ein Polster an verfügbaren Mitteln erleichtert es, in Krisensituationen in kurzer Zeit eine bestimmte Ausstattung oder Kompetenzen für deren Bewältigung einzukaufen. Über welche Handlungsspielräume verfügen Non-Profit- und For-Profit-Organisationen mit Blick auf Finanzen und Ausstattung?

└○ Was wir in gemeinnützigen Organisationen sehen:

Finanzierungssituation und -mix unterscheiden sich in der Zivilgesellschaft stark. Eine klare Tendenz lässt sich jedoch feststellen: »Die große Mehrheit der Organisationen aber eint, dass sie Dank eines bunten Mixes aus Finanzquellen handlungsfähig sind und mit **knappen Budgets** haushalten müssen.« (Silbernagl 2021, 9). Dabei ist der Spielraum zur strategischen Finanzgestaltung besonders für kleine und mittlere zivilgesellschaftliche Organisationen gering (ebd.). Unsere Umfrage hat ergeben, dass die finanzielle Situation in den befragten Organisationen im Durchschnitt mit der Schulnote 4+ (3,7) und die Möglichkeit, vorausschauende Investitionen zu tätigen, noch etwas schlechter bewertet wird (Schulnote 3,9). Diese Beschreibung trifft nach Selbsteinschätzung auch auf unsere Fallbeispiele zu, das Sozialunternehmen interkular und den Verein Coraggio, wobei letzterer bereits selbst mit einem umfassenden Verlust finanzieller Mittel umgehen musste. Die Ausstattung, etwa Räume und technische Infrastruktur, wird

durchschnittlich als »befriedigend« bewertet (Schulnote 3,0). Ähnlich, wenn auch etwas besser, bewerten nach dem repräsentativen ZiviZ-Survey nur zehn Prozent der Organisationen ihre Finanzlage als sehr gut, jeweils rund ein Drittel als gut oder befriedigend sowie ein Viertel als ausreichend oder mangelhaft (Schubert et al. 2023b).

Auch im Vergleich mit den ideellen Dimensionen des Resilienzbegriffs (Sinn und Werte, Soziale Bindung, Führung und Struktur, Antizipation und Lernkultur) schneiden die materiellen Aspekte mit der durchschnittlichen Schulnote 3,5 gegenüber 2,6 deutlich schlechter ab. Der grundsätzliche Mangel an und das konkrete Wegbrechen von finanziellen Mitteln – ob Spenden, Mitgliedsbeiträgen oder Förderungen – sind für gemeinnützige Organisationen in der Rückschau und zunehmend in der Zukunft ein **zentrales Krisenthema** (→ Kapitel 5.1). Unsere Studie zeigt dahingehend auch eine Tendenz: Die Bewältigung von Krisen wird insgesamt besser bewertet, wenn die materielle Ausstattung vergleichsweise gut ist. Die Finanzsituation einer Organisation ist also relevant für ihre Resilienz. Ein kausaler Zusammenhang, ob mehr finanzielle Puffer grundsätzlich mehr Resilienz bedeuten, kann auf Basis der Umfrage jedoch nicht getätigt werden.

└○ Was wir in gewinnorientierten Organisationen sehen:

Auch For-Profit-Organisationen sind hinsichtlich ihrer Finanzsituation, finanziellen Planbarkeit und räumlich-sachlichen Ausstattung enorm divers. Ein einheitliches Bild zu zeichnen ist dadurch schwer. Der Resilienzberater Jens Greiner sieht jedoch eine klare Tendenz:

»Der größte Unterschied zwischen For-Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen ist, dass For-Profit-Organisationen sehr viel rascher den Aufwuchs und die Allokation von Ressourcen für Resilienzfunktionen bereitstellen können. Ich habe selbst bereits in Non-Profit-Organisationen wie etwa Vereinen erlebt, dass leitende Personen die Relevanz von Resilienz- und Sicherheitsthemen durchaus wahr- und ernstnehmen, dabei aber vor erheblichen Herausforderungen stehen. Ressourcen sind hier ein Knackpunkt!« (Jens Greiner, PwC Deutschland)

Ähnlich wie bei den Non-Profit-Organisationen zeigt sich auch für den For-Profit-Bereich: Jene Unternehmen, die ihre finanzielle Situation als gut bewerten, bewerten auch ihre organisationale Resilienz besser als jene mit schlechteren finanziellen Ergebnissen (BSI). Außerdem korreliert die Einschätzung, wie gut Krisen bewältigt werden können, mit der tatsächlichen Entwicklung der Umsätze (IPA). Aus dem ersten Corona-Jahr 2020 heraus

bewerteten immerhin 57 Prozent der befragten Unternehmen die Tendenz ihrer finanziellen Situation als positiv (BSI). Ein **Zusammenhang zwischen einer starken Finanzlage und einer starken Resilienz** lässt sich damit auch bei gewinnorientierten Organisationen vermuten.

Das Management von Finanzen wird als ein Kernbereich des unternehmerischen Resilienzmanagements gefasst (PwC, BSI). In einer Umfrage, die verschiedene Handlungsfelder bezüglich ihrer Relevanz für die Krisenbewältigung abfragt, jedoch wird das **Finanzmanagement an einer nachrangigen Stelle** nach Aspekten der Strategie, des Personals, der Führung, Prozesse und Produkte genannt (IPA, BSI). Entsprechend sind Finanzen auch im For-Profit-Bereich ein essenzieller Resilienzaspekt, jedoch kein hinreichender, wie eine Studie resümiert: »Wie wir herausgefunden haben, geht es bei der organisationalen Resilienz um mehr als nur um die finanzielle Leistungsfähigkeit. Vielmehr geht es um das Zusammenspiel von Menschen, Prozessen und Produkten, die jeweils mehrere Aspekte umfassen.« (BSI 2021, 30; eigene Übersetzung)

○→ Was können Non- und For-Profit-Organisationen (voneinander) lernen:

Im Vergleich sind die grundsätzlich unterschiedlichen Finanzierungslogiken und damit verbundenen Finanzsituationen von gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen zu beachten. So haben Letztere tendenziell deutlich größere Rücklagen als Erstere. Zugleich scheinen die **Schwierigkeiten mit Blick auf die finanzielle Resilienz nicht unähnlich** zu sein: Je größer der finanzielle Handlungsspielraum, desto besser ist eine Organisation im Umgang mit Krisen. Oder negativ betrachtet: Je eingeschränkter die finanziellen Möglichkeiten einer Organisation, desto eher vertiefen sich Krisen. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch: Organisationen, die resilienter sind, können ihre finanzielle Situation besser stärken, etwa durch eine aktive Diversifizierung der Einnahmequellen.

Bedingt durch ihre grundlegende Orientierung an der Gewinnerzielung sind For-Profit-Organisationen prädestiniert, finanzielle Puffer zu erwirtschaften und anzulegen, während Non-Profit-Organisationen verfügbare Mittel vornehmlich in ihr Wirkungsfeld investieren. Dies birgt Potenziale für eine gegenseitige Unterstützung: Vorbereitend auf und in Krisensituationen können Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen sich **vernetzen und bedarfsorientiert zusammenarbeiten**, wobei erstere finanzielle Ressourcen beisteuern und letztere die Wirkung im krisenbetroffenen Feld

erzielen können. Durch die Zusammenarbeit wird es Unternehmen auch verstärkt möglich, Sinn und erlebte Werte zu erfahren, die wiederum dazu beitragen können, die Resilienz der eigenen Organisation zu stärken.

○→ Was Organisationen tun können:

○ **Vorbereiten & Transformieren:** Generell ist Diversität ein wichtiger Resilienzfaktor und so gilt es auch mit Blick auf die eigene Finanzierung eine **Diversifizierung der Einnahmequellen** anzustreben – im For-Profit-Bereich eher über eine breite Produktpalette, im Non-Profit-Bereich durch einen guten Mix aus selbst erwirtschafteten Mitteln, Spenden, Förderungen und Mitgliedsbeiträgen. Wenn möglich, sollten Organisationen versuchen, Rücklagen und Puffer aufzubauen, um im Notfall flexible Ausgaben tätigen zu können.

Eine konkrete innovative Variante der vorausschauenden Finanzplanung ist der Ansatz des »forecast-based financing« (Deutsches Rotes Kreuz 2017) im Katastrophenschutz, wozu es erste internationale Pilotprojekte gibt: Auf Basis von strategischer Risikoanalyse werden vorbeugende Maßnahmen finanziert, um so die Höhe der Ausgaben im Falle einer eintretenden Krise zu senken und im Ergebnis weniger Ressourcen zu verbrauchen.

● **Bewältigen:** Der akute Krisenfall ist der Moment, an dem eine im Vorhinein etablierte **Vernetzung** zwischen Non- und For-Profit-Organisationen zum Tragen kommen kann. Wen können wir als zivilgesellschaftliche Organisation kontaktieren, wenn wir bestimmte Materialien in großer Zahl brauchen? Wer kann uns als Unternehmen Zugang zu Wirkungsfeldern ermöglichen und uns dabei unterstützen, zielgruppengerechte Angebote zu entwickeln?

● **Regenerieren & Lernen:** Bestenfalls können Krisen eine Chance sein, um neue Geschäfts- bzw. Wirkungsmodelle zu pilotieren. Nach Krisenerfahrungen ist deshalb ein genauer Blick gefragt, um neue, erfolgreiche Ideen und Maßnahmen nicht im Alltagsgeschäft zu verlieren, sondern am Leben zu halten und möglicherweise langfristig zu etablieren.

6. Fazit: Lernpotenziale

Keine Frage: Krisen werden Organisationen auch in den kommenden Jahren beschäftigen, egal ob die Organisationen primär wirtschaftliche oder gemeinwohlorientierte Zwecke verfolgen. Dabei können Krisen sowohl aus dem gesellschaftlichen Außen als auch aus dem Inneren der Organisation heraus entstehen und Organisationen in ihrer Handlungsfähigkeit erschüttern. Resilienz ist die Schlüsselkompetenz, um Krisenfestigkeit zu üben, indem grundlegende Veränderungspotenziale sowie -zwänge erkannt und genutzt werden. Die Frage: Wie ist Resilienz in Organisationen bislang ausgeprägt und wie lässt sie sich stärken? Diese Studie spitzt die Ergebnisse auf Non-Profit- und For-Profit-Organisationen zu, um Tendenzen abzuleiten. Mit Blick auf Resilienz können sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede im Vergleich festgestellt werden.

Beide Organisationstypen – gemeinnützig und gewinnorientiert – eint, dass ein vorausschauender und komplexitätsorientierter Umgang mit den multipler Krisen der Gegenwart und Zukunft in den Organisationen **weitgehend noch unzureichend verankert** ist. Damit ist klar: Weder gemeinnützige, noch gewinnorientierte Organisationen können sich in Krisensituationen auf ihre Resilienz verlassen. Hier besteht grundsätzlich ein **Verbesserungspotenzial**.

Aus den Unterschieden, die die Studie zwischen Non- und For-Profit-Organisationen identifizieren konnte, lassen sich **fruchtbare Ansatzpunkte** für ihre Resilienzstärkung ableiten. Beide Organisationstypen können so voneinander lernen, auch wenn sich in der Realität auf der Palette zwischen Gewinn- und Gemeinnutzenorientierung und innerhalb dieser beiden Typen natürlich zahlreiche Schattierungen finden.

Wesentlich ist dabei das spezifische **Resilienzverständnis**, das in den beiden Organisationstypen vorherrscht.

- » For-Profit-Organisationen legen die Priorität eher darauf, den Geschäftsbetrieb in Krisenzeiten aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen. Sie orientieren sich stark an Stabilität und Sicherheit, was einem kurzfrist- und stabilitätsorientierten »bounce back«-Resilienzverständnis entspricht. Dies lässt sich auch in den theoretischen Konzepten, die in den Organisationen Anwendung finden, nachzeichnen.
- » Gemeinnützige Organisationen hingegen sind eher geübt im Umgang mit Unsicherheiten und Veränderungen in ihrem Wirkungsfeld.

Entsprechend versuchen sie im Krisenfall nicht den Status quo zu erhalten, sondern agieren tendenziell flexibler und wandlungsfreudiger. Damit entsprechen sie eher einem langfrist- und veränderungsorientierten »bounce forward«-Resilienzverständnis, teilweise jedoch auf Kosten überforderter Mitarbeitender bzw. Engagierter.

Beide Organisationstypen können vom Mindset der jeweils anderen lernen, um ihr Verständnis zu erweitern und ihr Repertoire an Handlungsoptionen zu öffnen. So können sie situativ stets eine **Balance aus Stabilität und Flexibilität** im Umgang mit Krisen erreichen.

- » For-Profit-Organisationen setzen tendenziell auf eine **Verankerung in den Strukturen, Rollen und Prozessen**, also in den Regeln der Organisation. Sie nutzen Resilienz als Schlagwort oft auch explizit.
- » In Non-Profit-Organisationen dagegen lassen sich Resilienzressourcen eher auf der Ebene der Werte und des Miteinanders identifizieren, also der Kultur der Organisation. Die Überschrift Resilienz ist dabei bislang nachrangig.

Entsprechend können gemeinnützige Organisationen von der strukturellen Verankerung von Resilienzansätzen in gewinnorientierten Organisationen lernen, etwa mit Blick auf Maßnahmen der Antizipation und des Wissensmanagements. Andersrum mangelt es trotz implementierter Resilienzprozesse in For-Profit-Organisationen häufig an einer Kultur, in der strukturelle Flexibilität und Veränderungsoffenheit über Hierarchien hinweg von allen Mitarbeitenden gelebt werden; hier dominieren eher Beharrungskräfte. Mit ihrem gemeinsamen sinnstiftenden Zweck und ihren tendenziell beweglicheren Strukturen können Non-Profit-Organisationen in dieser Hinsicht als Vorbild für eine **gelebte Resilienzkultur** dienen, wenn auch häufig nicht unter diesem Schlagwort.

- » Gewinnorientierte Organisationen setzen stark auf die systematische **Planung und Vorbereitung** möglicher eintreffender Krisen, wobei verschiedene Resilienzthemen wie Risiko-, Krisen- und Personalmanagement, strategische Planung und IT-Sicherheit häufig noch nicht ineinandergreifen. In akuten Krisensituationen kann es dadurch eher zu unkoordinierten Entscheidungen und Verantwortungsdiffusion kommen. Die häufig systematischere Auseinandersetzung mit Resilienz in For-Profit-Organisationen ist nicht zuletzt der tendenziell besseren **materiellen Ausstattung** geschuldet, die es ermöglicht, sich spezifischen Themen zu widmen.

- » Gemeinnützige Organisationen sind tendenziell geübt in der **Bewältigung akuter Krisen**, ohne dass eine systematische Vorbereitung basierend auf Lernprozessen vorhergegangen ist. Sie stehen häufig stärker unter Druck hinsichtlich ihrer Finanzsituation und Arbeitsauslastung, was die Kapazitäten für intendierte Veränderungsprozesse verringert.

Hieraus ergeben sich Möglichkeiten einer gegenseitigen Unterstützung, wobei sich For-Profit-Organisationen etwa finanziell und personell für resilienzstärkende Maßnahmen im gemeinnützigen Bereich engagieren können, während Non-Profit-Organisationen auf der Ebene der Werteorientierung und Sinnstiftung im Wirkungsfeld Orientierung geben können.

Zusammenfassend lässt sich ableiten:

- » Resilienz wird im For-Profit-Bereich vornehmlich von außen und aus höheren Hierarchiestufen als relevantes Zukunftsthema gesetzt, was in seiner Komplexität jedoch bislang nicht in der gesamten Organisation und bei all ihren Mitgliedern verinnerlicht ist.
- » Im gemeinnützigen Sektor sind soziale Resilienzressourcen stark verankert, jedoch wird Resilienz in der Breite noch nicht als dezidierte Aufgabe begriffen, auch weil die Kapazitäten und Möglichkeiten für eine strukturelle Resilienzförderung weithin fehlen.

Anstöße für einen **Bewusstseinswandel und Weiterbildung zu praktischen Maßnahmen**, mit denen sich die jeweiligen Organisationen identifizieren können, sind dafür nötig. Dazu leistet diese Studie einen konkreten Beitrag.

Die Studie setzte ihren Fokus auf den Vergleich zweier Organisationstypen auf Basis ihrer grundsätzlichen Ausrichtung, gewinn- oder gemeinnutzenorientiert. Darüber hinaus haben sich in der Analyse weitere Faktoren gezeigt, die als Vergleichsdimensionen für die Resilienz einer Organisation und Möglichkeiten ihrer Stärkung relevant sein und näher betrachtet werden können:

- » verschiedene **Organisationsgrößen** mit Implikationen für Stabilität und Wendigkeit des Organisationshandelns sowie verfügbare Ressourcen,
- » verschiedene **Organisationsmodelle** mit Aspekten wie hierarchisch/zentralisiert versus selbstorganisiert/dezentralisiert oder träge versus flexibel,

- » verschiedene **Branchen bzw. Wirkungsfelder**, die eine bestimmte Betroffenheit durch Krisen oder auch spezifische gesetzliche Vorgaben mit sich bringen sowie
- » verschiedene Grade der **Krisenerfahrenheit**, die sich etwa am Alter der Organisation oder konkret durchlebten Krisen festmachen lassen, und eine gewisse Routine im Umgang mit Krisen implizieren.

Diese Studie betrachtete Organisationen als eine zentrale Ebene zwischen Individuum und Gesellschaft, auf der Resilienz wichtig ist. Ungeachtet dessen führen die Anreize, die unsere gegenwärtige Wirtschaftsweise schafft, zu jenen multiplen Krisen, auf die wir heute versuchen, durch resilientes Handeln Antworten zu finden. Dass wir als Gesellschaften für einen Wandel in Richtung einer sozial und ökologisch gerechten Zukunft schaffen müssen, ist unbestritten. Dazu einen Beitrag zu leisten ist eine gesellschaftliche Aufgabe, derer sich viele gemeinnützige Organisationen per se angenommen haben – und viele gewinnorientierte Organisationen noch stärker annehmen könnten.

Literaturverzeichnis

Argyris, Chris (1977): Double Loop Learning in Organizations. Verfügbar unter: <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations> (abgerufen: 27.06.2024).

Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Boston: Addison-Wesley.

BaFin (Hg.) (2024): DORA – Digital Operational Resilience Act. Verfügbar unter: https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/DORA/DORA_node.html (abgerufen: 27.06.2024).

BCI (Hg.) (2022): Be at the forefront of resilient thinking with BS 65000. Verfügbar unter: <https://www.thebci.org/news/bs-65000-organizational-resilience-standard-bci-standard.html> (abgerufen: 27.06.2024).

BCI (Hg.) (2023): BCI Operational Resilience Report 2023. Verfügbar unter: <https://riskonnect.com/content-library/report-bci-operational-resilience-report-2023/> (abgerufen: 27.06.2024).

Beiersdorf (Hg.) (2024): Beiersdorf sichert lebensbedrohlich erkrankte Mitarbeitende weltweit ab. Verfügbar unter: <https://www.beiersdorf.de/presse/presse-informationen/alle-pressemitteilungen/2024/02/02-beiersdorf-sichert-lebensbedrohlich-erkrankte-mitarbeitende-weltweit-ab> (abgerufen: 27.06.2024).

Block, Judith; Felber, Christian; Fricke, Ramona et al. (2021): Zukunftskraft Resilienz. Gewappnet für die Zeit der Krisen. Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut GmbH.

Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2012): »Thematic analysis«. In: Cooper, Harris et al.: APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. Washington D.C.: American Psychological Association, S. 57-71.

Breidenbach, Joana; Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work. München: Vahlen.

Breidenbach, Joana; Rollow, Bettina (2022): Die entfaltete Organisation. München: Vahlen Verlag.

Bruneau, Michel et al. (2003): »A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities«. In: Earthquake Spectra 19 (4), S. 733-752.

Brunnermeier, Markus Konrad (2021): Die resiliente Gesellschaft. Wie wir künftige Krisen besser meistern können. Berlin: aufbau.

BSI (Hg.) (2021): BSI Organizational Resilience Index Report 2021. Verfügbar unter: <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/bsi-organisational-resilience-index-report-2021.pdf> (abgerufen: 27.06.2024).

BSI (Hg.) (2022): BS 65000:2022 - TC: Organizational resilience. Code of practice. London: BSI Standards Limited.

Buyl, Tine; Gehring, Thomas; Schreyögg, Jonas; Wieland, Andreas (2022): »Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society«. In: Schmalenbach Journal of Business Research 74 (4), S. 453-463.

Chad, Paul; Kyriazis, Elias; Motion, Judy M. (2013): »Development of a Market Orientation Research Agenda for the Nonprofit Sector«. In: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 25 (1), S. 1-27.

Charta der Vielfalt e.V. (Hg.) (o.D.): Charta der Vielfalt. Verfügbar unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de> (abgerufen: 27.06.2024).

Deloitte (Hg.) (2021): Building The Resilient Organization. 2021 Deloitte Global Resilience Report. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/articles/2021-deloitte-global-resilience-report.html> (abgerufen: 27.06.2024).

Deutsches Rotes Kreuz (Hg.) (2017): FORECAST-BASED FINANCING. An innovative approach. Verfügbar unter: https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/BBF/An_innovative_approach_Sept_2017.pdf (abgerufen: 27.06.2024).

Deutsches Rotes Kreuz (Hg.) (2018): Das Komplexe Hilfeleistungssystem. Verfügbar unter: https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/06_Das_DRK/063_Ziele_Aufgaben_Selbstverstaendnis/Hilfesystem_und_Krisenmanagement/Broschuere_Komplexe_Hilfe_web.pdf (abgerufen: 27.06.2024).

Doppelt, Bob (2023): Preventing and healing climate traumas. A guide to building resilience and hope in communities. New York: Routledge.

Dyllick, Thomas; Muff, Katrin (2015): »Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability«. In: Organization & Environment 29 (2), S. 1-19.

Elias, Norbert (1996): Was ist Soziologie?. Weinheim: Juventa.

Fathi, Karim (2019): Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fehr, Mark (2022): Großkonzerne hecheln von Krise zu Krise. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/die-100-groessten-unternehmen-2022-hecheln-von-krise-zu-krise-18165131.html> (abgerufen: 27.06.2024).

Fletcher, David; Sarkar, Mustafa (2013): »Psychological Resilience«. In: European Psychologist 18 (1), S. 12-23.

Flüter-Hoffmann; Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2018): Resilienzkompass. Zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. Verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/christiane-flueter-hoffmann-andrea-hammermann-oliver-stettes-zur-staerkung-der-individuellen-und-organisationalen-resilienz-in-unternehmen.html> (abgerufen: 27.06.2024).

Genzsch, Madeleine; Nural, Janho; Kell, Raphaela (2022): »Regionale Resilienzentwicklung und das Ideal der Partizipation«. In: Pechlaner, Harald: Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine Raumbezogene Perspektive. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 425-453.

Griese, Kai-Michael; Schmidt, Andreas; Baringhorst, Simon (2018): Organisationale Resilienz im Unternehmen im Kontext von hohem Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsgrad. Verfügbar unter: https://lernplus.de/pluginfile.php/27383/mod_resource/content/1/Organisationale%20Resilienz%20in%20Unternehmen.pdf (abgerufen: 27.06.2024).

Groeger, Nele (2020): Check In für Meetings: Warum wir sie brauchen und wie sie gelingen. Verfügbar unter: <https://nine-to-life.de/01-checkin> (abgerufen: 27.06.2024).

Großklaus, Mathias (2022): Vom Modewort zum transformativen Hebel: Wie die Konjunktur des Resilienzbegriffs für die digitalökologische Transformation genutzt werden kann. o. A.: CO:DINA.

Haidt, Jonathan (2022): Why the past 10 years of American life have been uniquely stupid. Verfügbar unter: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2022/05/social-media-democracy-trust-babel/629369> (abgerufen: 27.06.2024).

Heller, Jutta (o.D.): Nachhaltigkeit und Resilienz: Ein Winning-Team. Verfügbar unter: <https://juttaheller.de/nachhaltigkeit-und-resilienz-ein-winning-team> (abgerufen: 27.06.2024).

Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. Berlin, Heidelberg: Springer.

Hübner, Kasia (o.D.): Organisationale Resilienz nach der ISO-Norm 22316:2017 und neun Faktoren, mit denen sie sich in Unternehmen fördern lässt (inkl. eines Fragenkatalogs). Verfügbar unter: <https://www.huebner-development.com/blog/organisationale-resilienz-nach-iso> (abgerufen: 27.06.2024).

Hynes, William; Trump, Benjamin; Love, Patrick; Linkov, Igor (2020): »Bouncing forward: a resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks«. In: Environment Systems and Decisions 40 (2), S. 174-184.

IPA (Hg.) – Lips, Jonas; Borchardt, Ilona; Oechsle, Oliver; Herold et al. (2021): Studie »INFORM«. Erhebung zur Identifikation von Resilienzfaktoren bei Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Verfügbar unter: <https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/INFORM.html#:~:text=Die%20Studie%20INFORM%20dient%20der,Bewältigung%20oder%20Covid%2D19%20Pandemie> (abgerufen: 27.06.2024).

Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2010): Organisation. München: Schäffer-Poeschel.

Lamprecht, Kirsten (2022): Resilienz und Diversity – Zwei aktuelle Themen in Unternehmen, die scheinbar nichts miteinander zu tun haben, oder doch?!. Verfügbar unter: <https://www.tiba.de/magazin/resilienz-und-diversity-zwei-aktuelle-themen-in-unternehmen-die-scheinbar-nichts-miteinander-zu-tun-haben-oder-doch> (abgerufen: 27.06.2024).

Lengnick-Hall, Cynthia A.; Beck, Tammy; Lengnick-Hall, Mark L. (2011): »Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management«. In: Human Resource Management Review 21 (3), S. 243-255.

Liao, Kuei-Hsien (2012): »A Theory on Urban Resilience to Floods — A Basis for Alternative Planning Practices«. In: Ecology and Society 17 (4), o.S.

Morin, Edgar; Kern, Anne Brigitte (1999): Homeland Earth: A Manifesto for the New Millennium. New York: Hampton Press.

Müller, Lotti; Petzold, Hilarion G. (2003): Resilienz und protektive Faktoren im Alter und ihre Bedeutung für den Social Support und die Psychotherapie bei älteren Menschen. o.A.: FPI-Publikationen.

Nevins, Mark (2024): Is It Time For A Chief Resilience Officer?. Verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2024/02/27/is-it-time-for-a-chief-resilience-officer/> (abgerufen: 27.06.2024).

Peters, Stephan; Kny, Josefa; Scheffel, Franka; Ullrich, Angela (2024): Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht. Verfügbar unter: <https://storage.googleapis.com/lab-website-2019-assets/betterplace-lab-Nicht-kleinzukrisen.-Was-die-Zivilgesellschaft-resilient-macht-2024.pdf> (abgerufen: 27.06.2024).

PwC (Hg.) (2023): Die Resilienz-Revolution hat begonnen. PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023. Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/managementberatung/pwc-deutschland-global-crisis-and-resilience-survey-2023.pdf> (abgerufen: 27.06.2024).

RKW Kompetenzzentrum (Hg.) (2023): Abenteuer Mittelstand – Krise als New Normal. Verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/abenteuer-mittelstand-krise-als-new-normal> (abgerufen: 27.06.2024).

Roth, Florian; Warnke, Philine; Niessen, Pia; Edler, Jakob (2021): Systemische Resilienz: Einsichten aus der Innovationsforschung. Perspektiven-Policy Brief. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI.

Rowson, Jonathan (2023): Prefixing the World. Verfügbar unter: <https://perspecteeva.substack.com/p/prefixing-the-world> (abgerufen: 27.06.2024).

Scharnhorst, Julia (o.D): Förderung der organisationalen Resilienz im Unternehmen / 6 Praktische Maßnahmen für die unterschiedlichen Ebenen. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/foerderung-der-organisationalen-resilienz-im-unternehmen-6-praktische-massnahmen-fuer-die-unterschiedlichen-ebenen_idesk_PL42323_HI7694760.html (abgerufen: 27.06.2024).

Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. o.O.: Jossey-Bass.

Schneider, Benjamin (1987): »The People make the Place«. In: Personnel Psychology 40 (3), S. 437-453.

Schubert, Peter; Tahmaz, Birthe; Krimmer, Holger (2023a): Zivilgesellschaft in Krisenzeiten: Politisch aktiv mit geschwächten Fundamenten. Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Schubert, Peter; Kuhn, Davi; Tahmaz, Birthe (2023b): ZIVIZ-SURVEY 2023. Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel – Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Schulz, Juliane (2022): Aufgaben der Strategischen Unternehmensplanung. Verfügbar unter: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Finanzplanung/Aufgaben-der-Strategischen-Unternehmensplanung.html> (abgerufen: 27.06.2024).

Silbernagl, Carolin (2021): Das neue Normal. Was die Zivilgesellschaft aus der Corona Krise mitnimmt. Verfügbar unter: <https://so-geht-digital.de/wp-content/uploads/2019/02/APIAbschluss.pdf> (abgerufen: 27.06.2024).

Soucek, Roman; Ziegler, Michael; Schlett, Christian; Pauls, Nina (2016): »Resilienz im Arbeitsleben - Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen«. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47 (2), S. 131-137.

Steg, Joris (2020): »Was heißt eigentlich Krise?«. In: Soziologie 49 (4), S. 423-435.

Strachwitz, Rupert (2020): Basiswissen Zivilgesellschaft. Berlin: Maecenata.

Taleb, Nassim Nicholas (2013): Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München: Albrecht Knaus Verlag.

Teuber, Stephan; Dickes, Ingrid (2013): RESILIENZ – neuer Modebegriff anstelle von Stressmanagement?. Verfügbar unter: https://www.bdu.de/media/18805/fachbeitrag_resilienz.pdf (abgerufen: 27.06.2024).

Thommen, Jean Paul; Günther, Edeltraud (o.D.): Definition: Was ist »organisationales Lernen«?. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationales-lernen-44058> (abgerufen: 27.06.2024).

Tierney, Kathleen (2014): The social roots of risk: Producing disasters, promoting resilience. Stanford: Stanford University Press.

Values Academy (Hg.) (2018): Flexibilität. Verfügbar unter: <https://www.values-academy.de/flexibilitaet> (abgerufen: 27.06.2024).

Voigt, Kai-Ingo (2018): Lean Management. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lean-management-37747> (abgerufen: 27.06.2024).

Witmer, Hope; Mellinger; Marcela Sarmiento (2016): »Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change«. In: Work 54 (2), S. 255-265.

Zweimüller, Annika (2023): Agilität und Unternehmensresilienz: Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Verfügbar unter: <https://www.agile-heroes.com/de/magazine/agilitaet-und-unternehmensresilienz-gemeinsamkeiten-und-unterschiede> (abgerufen: 27.06.2024).

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schematische Darstellung von »bounce back« und »bounce forward« als Zielrichtungen von Resilienz anhand einer beweglichen Kugel	12
Abbildung 2:	Einfluss von organisationaler Resilienz auf Gesellschaft und Individuum	19
Tabelle 1:	Zentrale Unterschiede zwischen Non- und For-Profit-Organisationen (in Deutschland)	23
Abbildung 3:	Ressourcen und Prozesse zum Erlernen organisationaler Resilienz	26
Abbildung 4:	Single- und Double-Loop-Lernen	27
Abbildung 5:	Gesellschaftliche und interne Krisen, die für Organisationen als einschneidend benannt werden	33
Abbildung 6:	Zeitpunkte der Krisenreaktion (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)	38
Abbildung 7:	Vergleich der Zustimmung zu den Items: »Rückblickend haben wir diese Krisen durchschnittlich sehr gut bewältigt«, »Wir konnten vergangene Krisen nur unzureichend aufarbeiten« und »Auf diese Veränderungen ist unsere Organisation sehr gut vorbereitet«	39
Abbildung 8:	Verankerung von Resilienzressourcen in idealtypisch hierarchischen und selbstorganisierten Organisationsstrukturen	47

Anhang

Anhang 1: Übersicht analysierter Studien

	Nicht kleinzukrisen – Was die Zivilgesellschaft resilient macht	»INFORM«: Erhebung zur Identifikation von Resilienz-faktoren bei Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes	Die Resilienz-Revolution hat begonnen: PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023	Building The Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report	BSI: Organizational Resilience Index Report 2021
Herausgeber	betterplace lab	Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA)	PwC Global	Deloitte	BSI Group
Veröffentlichungsjahr	2024	2021	2023	2021	2021
Erhebungsmethode	Fragebogen	Qualitative Interviews und quantitativer Fragebogen	Fragebogen	Umfrage und ausgewählte Interviews	Digitale und telefonische Interviews
Reichweite	Deutschland	Baden-Württemberg	42 Länder	21 Länder	Australien, China, Indien, Japan, UK, Irland und USA
Befragte	Zivilgesellschaftliche Akteur*innen (hauptamtlich und ehrenamtlich)	Geschäftsführende und Führungskräfte aus KMU (50% aus der Maschinenbau- und Metallverarbeitungsbranche)	Führungskräfte aller möglichen For-Profit-Branchen	C-Level-Führungskräfte aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen und Senior-Führungskräfte des öffentlichen Sektors	Senior Executives aus verschiedenen For-Profit-Branchen
Anzahl der Befragten	202	60	1812 (darunter 132 aus Deutschland)	2260 (darunter 126 aus Deutschland)	515

Anhang 2: Interviewpartner*innen

	René Burfeindt	Jun.-Prof. Dr. Charlotte Förster	Jens Greiner	Prof. Manuela Rousseau	Nina Warneke	Elena Zimmer-Bashir
Organisation	Deutsches Rotes Kreuz	TU Chemnitz	PwC Deutschland	Beiersdorf AG bis 30. April 2024	interkular	Coraggio - Die Kulturanstifter
Art der Organisation / Rechtsform	Gemeinnützige Hilfsorganisation / e.V.	Technische Universität	Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft / GmbH	Konsumgüterkonzern / AG	Sozialunternehmen / gGmbH	Gemeinnützige Bildungsorganisation / e.V.
Wirkungsfeld	Bevölkerungsschutz	Europäisches Management; Forschung und Beratung zum Thema Resilienz im organisatorischen Kontext	Wirtschaftsprüfung, Rechts-, Steuer- und Strategieberatung für Wirtschaftsunternehmen, Verbände sowie NGOs	Dachmarke im Bereich der Konsumgüter, dazu gehören z.B. die Marken tesa, Nivea und Labello	Förderung von Integration und gesellschaftlicher Solidarität	Kulturelle Kinder-, Jugend- und Erwachsenenbildung
Position in der Organisation	Bereichsleiter Nationale Hilfsorganisation im DRK Generalsekretariat	Juniorprofessorin	Director im Bereich «Forensic Services»	Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Senior Advisor »Global Diversity & Inclusion«	Gründerin und Geschäftsführung	Büro-Managerin und Hochseilarena-Koordinatorin

