# Von Krisenbewältigung zu Transformation: Resilienz als Schlüsselkompetenz zivilgesellschaftlicher Organisationen

*Josefa Kny*[1]

Zusammenfassung

Die Zivilgesellschaft spielt eine zentrale Rolle im Umgang mit Krisen. Ihre Resilienz ist entscheidend, um handlungsfähig zu bleiben und gesellschaftliche Transformation zu fördern. Die Anwendung des Resilienzkonzepts auf zivilgesellschaftliche Organisationen ist bisher wenig erforscht. Dieser Beitrag untersucht, wie Non-Profit-Organisationen ihre Resilienz stärken können. Er kombiniert die Entwicklung einer Definition organisationaler Resilienz mit einer Umfrage unter 200 Organisationen in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen, dass die Stärken vor allem in einer starken Wertebasis und sozialem Zusammenhalt liegen. Schwächen bestehen in der Umsetzung resilienzorientierter Führungs- und Strukturkonzepte sowie im Lernen aus Krisen und der Vorbereitung auf künftige Krisen. Ungenügende materielle Ressourcen wirken resilienzschwächend. Der Beitrag liefert relevante Erkenntnisse zur Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen und zeigt auf, wie Resilienz durch gezielte Ressourcenstärkung verbessert werden kann.

Schlagwörter

Resilienz; Resilienzstärkung; Zivilgesellschaft; Organisation; Transformation; Krise; Krisenbewältigung; Kompetenzen

## *1. Einleitung: Krise, Zivilgesellschaft und Resilienz*

Ob Pandemie, Klimakrise oder geopolitische Unsicherheiten – zivilgesellschaftliche Organisationen sind nicht nur von Krisen betroffen, sondern spielen auch eine zentrale Rolle in deren Bewältigung. Ihre Resilienz, also die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und daraus gestärkt hervorzugehen, ist daher gesellschaftlich relevant. Die zunehmende Komplexität und Dynamik gesellschaftlicher Krisen erfordert eine systematische Untersuchung der Resilienzfaktoren von Organisationen. Ziel dieses Beitrags ist es, praxisnahe Erkenntnisse zur Resilienzstärkung zivilgesellschaftlicher Organisationen bereitzustellen.

1 Dr., betterplace lab, Forscherin & Kommunikatorin, josefa.kny@betterplace-lab.org.



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Krisen sind in der modernen Gesellschaft allgegenwärtig. Sie sind diskursive, gesellschaftlich konstruierte Phänomene, deren Definition abhängig von historischen und kulturellen Kontexten variiert (Nünning 2013). Steg (2020) beschreibt Krisen als nicht intendierte Abweichungen von der Normalität, die in einer Zuspitzung von Entscheidungsphasen enden, deren Ausgang offen ist. Krisen schaffen so Momente der Unsicherheit und offenbaren zugleich Fehlentwicklungen und die Notwendigkeit neuer Handlungsansätze. Diese Momente der Entscheidung können zu positiven Wendungen oder zu Katastrophen führen. Oft wird eine Krise erst im Nachhinein als solche erkannt, wenn ihre Folgen wirken. In der empirischen Erhebung wurde bewusst auf einen Bezug zu konkreten Krisen verzichtet, um den Befragten zu ermöglichen, selbst zu definieren, was für ihre Organisation als „Krise" verstanden werden kann – dazu mehr im Ergebnisteil.

Beim Umgang mit Krisen spielt die Zivilgesellschaft eine wesentliche Rolle. Sie umfasst eine Bandbreite an Engagement in Vereinen, Verbänden sowie (unorganisierten und spontanen) Initiativen und sozialen Bewegungen (BMZ 2022). Sie kann die Auswirkungen von Krisen durch die Fähigkeit dämpfen, schnell Hilfe zu mobilisieren und Unterstützungsangebote zu schaffen. Dies hat sich etwa während der sogenannten „Geflüchtetenkrise" und des Lockdowns aufgrund der Coronapandemie gezeigt (Hutter et al. 2021). Zugleich ist die Zivilgesellschaft selbst von Krisen betroffen, etwa durch einen Rückgang des Engagements und finanzielle Unsicherheiten. Gerade kleinere Organisationen, die auf Ehrenamtliche und Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen angewiesen sind, sind stark betroffen (Schubert et al. 2023). Zudem sehen sich zivilgesellschaftliche Akteur*innen zunehmend politischer Bedrängnis ausgesetzt, etwa durch rechtsextreme Gruppen und die Bedrohung des Gemeinnützigkeitsstatus (Sommer/Ratzmann 2022). Diese Entwicklungen lassen sich als Teil des globalen Trends des „shrinking space for civil society" verstehen, wobei auch in Deutschland eine negative Entwicklung zu beobachten ist (Narsee et al. 2023: 156). Insgesamt ist die Zivilgesellschaft gefordert, ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren, um auch in Krisenzeiten zur gesellschaftlichen Vielfalt und Transformation beitragen zu können. Das Konzept der Resilienz lässt sich als ein Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderungen verstehen.

Der Begriff der Resilienz hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (Schneider 2022). Ursprünglich aus der Werkstoffkunde stammend, hat sich das Konzept in der Psychologie und Ökosystemforschung fortentwickelt und wird mittlerweile auch in der Organisations- und Transformationsforschung diskutiert (Hoffmann 2017; Genzsch et al. 2022). Resili-



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

enz ist – allgemein definiert – die Fähigkeit eines Systems, adäquat auf Rückschläge zu reagieren, indem es sich an neue Rahmenbedingungen anpasst, sich also kontinuierlich fortentwickelt (Block et al. 2021). So ist Resilienz nicht nur die Widerstandsfähigkeit gegen Krisen, sondern umfasst auch die Fähigkeit zur Anpassung, Selbsterneuerung und Krisenprävention (Großklaus 2022). Es geht damit nicht nur um ein bloßes ‚Zurückfedern' (bounce back) nach Krisen, sondern auch ein ‚Vorwärtsfedern' (bounce forward), das transformative Potenziale beinhaltet (Doppelt 2023). Entsprechend wird Resilienz als ein Ergebnis gesellschaftlicher Bedingungen verstanden, die gestaltbar sind und durch kollektives Handeln aktiv verändert werden können (Amo-Agyemang 2021).

Zugleich wird Resilienz nicht als universelle Fähigkeit betrachtet, sondern ist abhängig vom Kontext – unterschiedliche Systeme sind unterschiedlich resilient gegenüber verschiedenen Krisen (Hoffmann 2017). Die Entwicklung von Resilienz hängt dabei von diversen Ressourcen ab, die teils vorhanden sind, teils erlernt werden müssen (Soucek et al. 2016). Auf diesen Grundlagen baut unsere Entwicklung einer praxisorientierten Definition von Resilienz für zivilgesellschaftliche Organisationen auf.

## *2. Methodisches Vorgehen*

Die Studie, die diesem Beitrag zugrunde liegt, basiert auf einer Analyse des Forschungsstands zur organisationalen Resilienz unter Berücksichtigung von 32 Quellen (u. a. aus Psychologie, Soziologie, Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften) (Peters et al. 2024).[2] Ziel war es, resilienzfördernde Ressourcen für zivilgesellschaftliche Organisationen zu identifizieren. Aus rund 200 erfassten Begriffen wurden durch inhaltliche Konsolidierung 25 zentrale Resilienzressourcen abgeleitet und in fünf Clustern gebündelt.

Um die Wirkung und Verteilung dieser Ressourcen in der Zivilgesellschaft zu untersuchen, wurde eine Befragung mittels Online-Fragebogen

2 Dieser Beitrag basiert auf der Studie „Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht", ein zentrales Ergebnis des Projekts „Die resiliente Zivilgesellschaft", gefördert von der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (2023–2024). Die Autorin dankt ihren Kolleg*innen – Stephan Peters, dem Hauptautor der zugrundeliegenden Studie, Franka Scheffel, die sowohl für das Gelingen der Studie als auch für diesen Beitrag eine enorme Unterstützung war, und Angela Ullrich für ihre Expertise für die empirische Auswertung.



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

durchgeführt. Im Detail zielte diese darauf ab, belastbare Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, wie es um die Resilienz der Organisationen steht, was ihre Stärken und Schwächen sind und welche Entwicklungspotenziale sich daraus ableiten lassen. Der Fragebogen umfasste 52 Items mit Skalenfragen, Auswahlfragen und offenen Fragen. Die Skalenfragen basierten auf einer sechsstufigen Skala (1 = „trifft voll und ganz zu" bis 6 = „trifft gar nicht zu") analog zum Schulnotensystem. Offene Fragen ermöglichten qualitative Einblicke in konkrete Krisenerfahrungen, während Auswahlfragen die strukturellen Merkmale der Organisationen erfassten.

Die Stichprobe der Studie bestand aus 202 Organisationen und umfasste in ausgewogener Weise Akteur*innen, die hauptamtlich (49 %) oder ehrenamtlich (51 %) in einer Organisation tätig sind. Die teilnehmenden Organisationen verteilten sich auf diverse Rechtsformen, wobei eingetragene Vereine mit 83,4 % dominierten, gefolgt von gGmbHs und gAGs (7,6 %). Die vertretenen Organisationen verteilten sich breit über verschiedene Wirkungsbereiche, wobei die Felder „Bildung und Erziehung" (24,3 %) sowie „Wohlfahrt, soziale Dienste und Inklusion" (19,8 %) hervorstachen. Hinsichtlich ihrer finanziellen Ausstattung sind 25,5 % der Organisationen klein (Jahresbudget <20.000 €), 29,1 % mittelgroß (20.000 – 100.000 €) und 45,4 % groß (>100.000 €). Die Haupteinnahmequellen umfassten Spenden, öffentliche Fördermittel sowie Zuwendungen von Stiftungen oder anderen Organisationen.

Verglichen mit ZiviZ-Erhebungen (Schubert et al. 2023) sind größere Organisationen mit höherer finanzieller Ausstattung und mehr ehrenamtlich Engagierten in der Stichprobe überrepräsentiert. Daraus lässt sich schließen, dass sich vor allem Organisationen mit einem höheren Maß an Etablierung und Professionalität an der Umfrage beteiligt haben. Dies könnte darauf hindeuten, dass das Sample eher resilientere Organisationen erfasst, was sich in den Ergebnissen jedoch nicht bestätigt.

## *3. Konzeptentwicklung: Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen*

Unter Organisationen werden soziale Gebilde mit einer formalen Struktur verstanden, die ein spezifisches Ziel verfolgen (Kieser/Walgenbach 2010). Hoffmann (2017) beschreibt sie als multidimensionale soziale Systeme, die von losen Gruppen bis zu komplexen hierarchischen Verbänden reichen. Im Hinblick auf die Anwendbarkeit des Resilienzkonzepts auf Organisationen und ihre Ebenen, kann auf verschiedene Systembegriffe zurückgegrif-

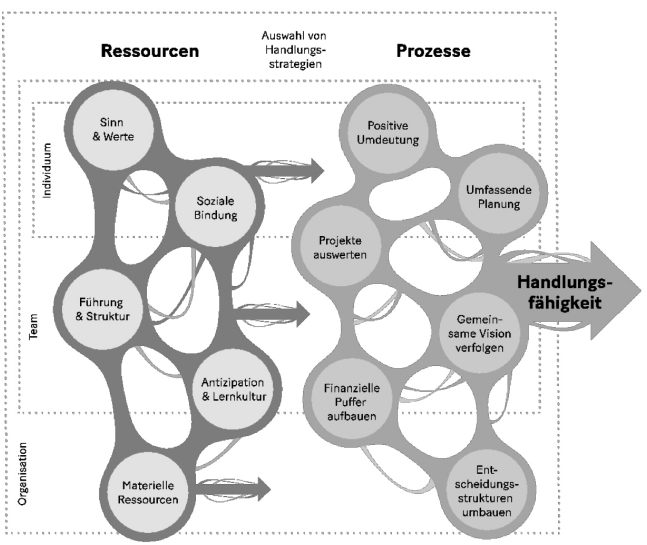


https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

fen werden: So lassen sich Individuen als psychologische Systeme und Organisationen als spezifische Formen sozialer Systeme verstehen (Gilan et al. 2022). Dabei werden Interdependenzen deutlich: Individuen entwickeln Resilienz durch positive Anpassung an belastende Ereignisse, wobei ihre sozialen Kontexte eine zentrale Rolle spielen (Leipold/Greve 2009). Während organisationale Resilienz in der Forschung vornehmlich im Unternehmenskontext untersucht wird, bleibt der Non-Profit-Bereich bislang weitgehend unbeachtet. Studien über Gemeinschaften und Individuen ermöglichen allerdings hilfreiche Ableitungen (Hoffmann 2017). Entsprechend definiert unsere Studie organisationale Resilienz angelehnt an Hoffmann (2017) sowie Roth et al. (2021) wie folgt:

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

*Abbildung 1: Ressourcen und Prozesse organisationaler Resilienz*




Quelle: Peters et al. (2024: 27), angelehnt an Soucek et al. (2016).



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Auf Basis von Peters et al. (2024) lässt sich ein Set an Ressourcen identifizieren, das für die Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen als besonders förderlich betrachtet werden kann. Dieses umfasst sowohl materielle Faktoren (wie finanzielle Puffer oder Infrastrukturen) als auch immaterielle Aspekte (wie Kommunikationsflüsse oder Netzwerke). Die Verfügbarkeit dieser Ressourcen beeinflusst die Handlungsmöglichkeiten der Organisationen und damit ihre Fähigkeit zur Krisenanpassung.

Die Resilienzressourcen lassen sich in fünf Cluster unterteilen: *Sinn & Werte*, *Soziale Bindung*, *Führung & Struktur*, *Antizipation & Lernkultur* sowie *Materielle Ressourcen*. Sie umfassen Fähigkeiten, Praktiken und Rahmenbedingungen, die individuell sowie intersubjektiv wirksam sind und bis zu einem gewissen Grad erlernbar oder zu erarbeiten sind. Dabei ist wichtig zu betonen: Diese Kategorisierung versteht sich als Ausgangspunkt für die Reflexion und Stärkung resilienzfördernder Faktoren in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Aufgrund deren Komplexität und Heterogenität ist eine kontextspezifische Betrachtung notwendig, die lokales Wissen einbezieht (Amo-Agyemang 2021). Geeignete Maßnahmen zu identifizieren und anzupassen, muss daher stets auf Ebene der jeweiligen Organisation in der Praxis erfolgen.

*Abbildung 2: Übersicht der Resilienzressourcen-Cluster*

Quelle: Peters et al. (2024: 37).



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dieser Beitrag legt im Folgenden einen Fokus auf die empirischen Erkenntnisse, weshalb wir hier auf Definitionen der einzelnen Resilienzressourcen verzichten. Sie lassen sich in der zugrunde liegenden Studie nachlesen (Peters et al. 2024).

## *4. Empirische Erkenntnisse*

Ausgangspunkt der Analyse ist die Frage, welche Krisen die befragten Organisationen in der Vergangenheit zu bewältigen hatten und welche Krisenentwicklungen sie antizipieren.

In den letzten Jahren sahen sich alle befragten Organisationen mit diversen Krisen konfrontiert, die sowohl auf externe als auch interne Faktoren zurückgingen. Als bedeutendste externe Krise wurde die Coronapandemie genannt (25,8 % der Nennungen in der Freitextabfrage). Intern standen primär fehlende finanzielle Mittel (15,7 %) im Fokus. Fluktuation und personelle Abgänge (11,8 %), gerade in Leitungspositionen, stellten eine weitere Herausforderung dar, ebenso wie Mitgliederschwund und Fachkräfte- und Mitarbeitermangel (8,5 %). Diese Faktoren trugen wiederum zu Arbeitsüberlastung (7,5 %) und zwischenmenschlichen Konflikten innerhalb der Organisationen (6,2 %) bei.

Dennoch bewerten die befragten Organisationsvertreter*innen ihre grundsätzliche Fähigkeit, Krisen zu bewältigen, mit einem Mittelwert von 2,3 – also der Schulnote „Zwei minus" – als tendenziell positiv. Rund die Hälfte der Organisationsvertreter*innen (50,7 %) schätzt ihre Krisenbewältigung als gut ein, jeweils knapp ein Fünftel (18,7 %) als sehr gut oder befriedigend. Ein uneinheitliches Bild zeigt sich bei der Analyse unterschiedlicher Phasen der Krisenbewältigung. So wird die Aufarbeitung vergangener Krisen mit einem Mittelwert von 3,1 bereits kritischer gesehen. Noch pessimistischer fällt die Selbsteinschätzung hinsichtlich der Vorbereitung auf künftige Krisen aus, die im Durchschnitt mit 3,3 bewertet wird.

Mit Blick auf die einzelnen Cluster der Resilienzressourcen ergibt sich ein umfassendes Bild der Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen, das nachfolgend aufgeschlüsselt wird.

### 4.1 Sinn & Werte

Das übergeordnete Ziel (Purpose) einer Organisation bildet eine zentrale Basis für ihre Resilienz. Zwar zeigen Studien, dass gesellschaftliche



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Relevanz im zivilgesellschaftlichen Sektor als Sinnquelle dient; sie reicht jedoch nicht zwangsläufig aus, um ein starkes individuelles Sinnerleben zu garantieren (Hardering 2020). Gerade in Krisen droht der Blick auf den Purpose verloren zu gehen, weshalb Organisationen aktiv für die Vergegenwärtigung von Sinn und Werten sorgen müssen (Wellmann 2022). Der Stärkung der organisationalen Resilienz dient eine gefestigte Wertekultur, die Orientierung in Krisen bietet und Selbstwirksamkeit, Optimismus und Experimentierfreude fördert (Zehrer/Raich 2022). Eine resiliente Organisation ermutigt ihre Mitglieder, auch in Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben, neue Lösungen zu erproben und Vertrauen in die eigene Wirksamkeit zu behalten. Wie spiegelt sich dies in den Umfrageergebnissen wider? Das Cluster *Sinn & Werte* wurde mit durchschnittlich 2,3 am besten bewertet. Besonders hoch eingeschätzt wurden eine gemeinsame Vision und wertebasierte Entscheidungen (Mittelwert je 1,9). Auch Optimismus und Selbstwirksamkeit (Mittelwert je 2,3) wurden positiv bewertet, wohingegen die Lösungsorientierung mit einem Mittelwert von 3,4 deutlich abfiel. Die Organisationen beschäftigen sich also oft erst dann mit Problemen, wenn diese schon akut sind. Gut bewertet wird ebenfalls die Experimentierfreudigkeit (Mittelwert 2,1), die von Organisationen mit einer sehr guten Krisenbewältigung sogar durchschnittlich mit 1,3 bewertet wurde. Kreativität stellt somit eine Schlüsselressource für Resilienz dar.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Relevanz einer wertegeleiteten Organisationskultur für die Krisenbewältigung. Eine starke gemeinsame Vision und gelebte Werte unterstützen nicht nur die individuelle Motivation, sondern tragen auch zur organisationalen Resilienz bei.

### 4.2 Soziale Bindung

Die Resilienz von Organisationen hängt maßgeblich von der Stärke ihrer sozialen Bindungen im Innen und Außen ab (Schäfers/Kopp 2006). Resilienzfördernde Strukturen können auf drei Ebenen betrachtet werden: Auf der Mikroebene stärken unterstützende Beziehungen die individuelle Resilienz, während auf der Mesoebene ein wertschätzendes Teamklima und ein stabiler Informationsfluss entscheidend sind (Drössler et al. 2016; Silbernagl 2021). Auf der Makroebene führt ein starkes Wir-Bewusstsein dazu, dass Organisationen als geschlossene Einheit gegenüber externen Krisen auftreten (Hoffmann 2017). Neben der internen spielt auch die externe Vernetzung eine zentrale Rolle. So lassen sich Ressourcen bündeln, Wis-



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sensbestände austauschen und Handlungsstrategien abstimmen, was gerade in akuten Krisen die Resilienz stärkt (betterplace lab 2022). Voraussetzung dafür ist eine kontinuierliche Netzwerkpflege (Heller et al. 2019).

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass das Cluster *Soziale Bindung* mit durchschnittlich 2,5 insgesamt etwas schwächer bewertet wird als *Sinn & Werte*. Positiv fallen das Wir-Bewusstsein (Mittelwert 2,0) und eine Kultur des respektvollen Miteinanders (Mittelwert 2,1) auf. Die Vernetzung mit anderen Organisationen wird mit durchschnittlich 2,4 als noch gut eingeschätzt. Die schwächsten Bewertungen erhalten hingegen die interne Vernetzung (Mittelwert 3,1) und Solidarität (Mittelwert 3,0). Studien zeigen, dass ein solidarisches Arbeitsklima vor allem dann realisiert wird, wenn ausreichend Kapazitäten zur gegenseitigen Unterstützung vorhanden sind (Weggen 2016). In Krisensituationen hingegen steigt der Druck, wodurch Entlastung durch andere schwerer zugänglich ist.

Die Ergebnisse zeigen: Soziale Bindungen sind für die organisationale Resilienz essenziell, erfordern jedoch gerade in Zeiten hoher Belastung gezielte Stärkung. Gewicht sollte besonders auf eine verbesserte interne Vernetzung und solidarische Strukturen gelegt werden.

### 4.3 Führung & Struktur

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass das Cluster *Führung & Struktur* mit durchschnittlich 2,8 nur ein befriedigendes Niveau aufweist, also schwächer als *Sinn & Werte* und *Soziale Bindung* abschneidet. Zwar werden die Aspekte Eigenverantwortung (Mittelwert 2,3) und adaptive Führung (Mittelwert 2,4) positiv bewertet, die dezentrale Entscheidungsfindung mit durchschnittlich 3,8 jedoch auffällig schwächer. Dies weist darauf hin, dass Entscheidungsprozesse oft in den Händen weniger Personen verbleiben, was ein flexibles Anpassen einschränkt. Flexibilität in der Führung ist eine zentrale Herausforderung, gerade in Krisensituationen, in denen schnelle Entscheidungen nötig sind (Hoffmann 2017). Eine ausgewogene Balance zwischen stabilen Strukturen und flexiblen Führungsformen erscheint daher als resilienzstärkend.

Ein weiterer kritischer Aspekt ist der Ressourcenzugang. Während der Informationsfluss innerhalb der Organisationen als gut bewertet wird (Mittelwert 2,2), gestaltet sich die kurzfristige Aktivierung von Engagierten schwierig (Mittelwert 3,5). Dies korrespondiert mit den Herausforderungen



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

von Mitgliederschwund und knappen finanziellen Ressourcen, wie sie anderswo in der Umfrage thematisiert wurden.

Besonders auffällig ist die geringe Diversität – mit einer Bewertung von durchschnittlich 3,5 weist sie den schwächsten Wert des Clusters auf. Fast ein Viertel der Organisationen (23,6 %) gibt an, Diversität in der Teamzusammenstellung kaum oder gar nicht zu berücksichtigen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund von Erkenntnissen bedenklich, nach denen Diversität durch die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen die organisationale Resilienz stärken kann (Duchek et al. 2020).

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Organisationen ein gewisses Maß an Eigenverantwortung und flexibler Führung aufweisen. Um ihre Resilienz weiter zu stärken, bedarf ihre Führungskultur einer Weiterentwicklung hin zu stärker verteilten Entscheidungsstrukturen und einer bewussteren Berücksichtigung von Vielfalt.

### 4.4 Antizipation und Lernkultur

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass das Cluster *Antizipation & Lernkultur* mit einem Mittelwert von 2,7 unterdurchschnittlich bewertet wurde. Defizite bestehen besonders beim systematischen Aufarbeiten vergangener Krisen und beim Fördern einer Lernkultur, etwa durch Fort- und Weiterbildung (Mittelwert 3,1). Fehleranalyse und Mehrperspektivität sind in vielen Organisationen wenig etabliert.

Die Unsicherheitstoleranz wurde mit durchschnittlich 2,2 recht gut bewertet. Viele zivilgesellschaftliche Organisationen sind durch unsichere Finanzierungsbedingungen an Ungewissheit gewöhnt und verfügen über adaptive Strukturen, die ihnen helfen, auch in unübersichtlichen Situationen fokussiert zu agieren. Ihre durchschnittliche Offenheit für Neues (2,4) deutet darauf hin: Die Bereitschaft zur Weiterentwicklung ist da, doch oft fehlen Ressourcen und Zeit für eine systematische Umsetzung. Die Notwendigkeit, stets mit knappen Ressourcen auf Krisen zu reagieren, erschwert es, aus Erfahrungen zu lernen und vorausschauende Maßnahmen zu etablieren. Zudem verhindert der externe und interne Erwartungsdruck, finanzielle Mittel direkt in operative Tätigkeiten, statt in Organisationsentwicklung zu investieren – und damit langfristige Resilienz (Benning et al. 2022).



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Um zivilgesellschaftliche Organisationen zukunftsfähiger zu machen, bedarf es einer gezielten Förderung ihrer Lernkultur und Antizipationsfähigkeit und einer Reduktion des unmittelbaren Ressourcendrucks.

### 4.5 Materielle Ressourcen

Die Untersuchung zeigt, dass zivilgesellschaftliche Organisationen ihre materiellen Ressourcen insgesamt als unzureichend bewerten (Mittelwert 3,5). Gerade die Finanzsituation (Mittelwert 3,7) und langfristige Planungssicherheit (Mittelwert 3,9) werden negativ eingeschätzt. Auch die räumlich-sachliche Ausstattung wird mit durchschnittlich 3,0 nur als befriedigend bewertet.

Deutlich wird, dass Organisationen mit einer besseren finanziellen Ausstattung tendenziell auch in anderen Clustern höhere Werte aufweisen. Dennoch bleibt die Finanzierung eine zentrale Herausforderung: 15,7 % der befragten Organisationen haben bereits Krisen aufgrund finanzieller Unsicherheiten erlebt und 29,1 % befürchten solche Krisen zukünftig.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Wahrnehmung einer strukturellen Unterfinanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen und verdeutlichen die Notwendigkeit langfristiger finanzieller Absicherung. Ein ausreichender finanzieller Puffer könnte nicht nur die akute Krisenbewältigung erleichtern, sondern auch vorausschauende Investitionen in die organisatorische Resilienz ermöglichen.

### 4.6 Resilienz-Score

Die Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen wurde in einem Resilienz-Score zusammengefasst, der den Mittelwert von 34 Items berechnet. Dieses quantitative Vorgehen ermöglicht nur eine Annäherung an das Konzept der Resilienz, das qualitativ, multidimensional und kontextsensitiv ist. Der Resilienz-Score unserer Stichprobe lag bei durchschnittlich 2,7 (Schulnote „Drei plus"). Es zeigte sich eine breite Streuung von 1,3 bis 5,2. Rund 48,5 % der Organisationen erzielten Werte im „guten" Bereich, während mehr als ein Drittel im Bereich „befriedigend" lagen.

Unterschiede in den Resilienz-Scores lassen sich besonders bezogen auf die Organisationsgröße identifizieren. Kleine und mittelgroße Organisationen schnitten durchschnittlich besser ab als größere. Dies lässt sich



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

möglicherweise durch Unterschiede in bestimmten Resilienzressourcen erklären: Kleinere Organisationen zeichnen sich durch eine stärkere Sinn- und Werteorientierung sowie eine ausgeprägtere Lernkultur aus. Mittelgroße Organisationen bewerten ihre Führung am besten, größere Organisationen am schlechtesten. Auch die soziale Bindung scheint besonders stark in mittelgroßen Organisationen ausgeprägt zu sein. Die Mittelwerte und Streuungen der Resilienz-Scores bieten eine erste Orientierung für künftige Erhebungen und vergleichende Analysen.

## *5. Fazit*

Der Beitrag untersucht die Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen. Er zeigt: Die Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, setzt sich aus verschiedenen Ressourcen zusammen, die gestärkt werden können. Die identifizierten Cluster *Sinn & Werte*, *Soziale Bindung, Führung & Struktur, Antizipation & Lernkultur* und *Materielle Ressourcen* bieten Ansatzpunkte für die gezielte Weiterentwicklung organisationaler Resilienz.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Resilienz der befragten Organisationen im Durchschnitt als *voll befriedigend* eingestuft wird (Mittelwert des Resilienz-Scores 2,7). Stärken liegen in einem ausgeprägten Sinn- und Werteverständnis sowie in belastbaren sozialen Beziehungen. Die Verteilung von Führungsverantwortung und Entscheidungskompetenzen erweist sich hingegen als schwieriger. Defizite zeigen sich auch im Etablieren einer Lernkultur, die ermöglicht, aus vergangenen Krisen zu lernen oder sich frühzeitig mit zukünftigen zu befassen. Eine starke Belastung der Organisationen durch aktuelle Herausforderungen und eingeschränkte finanzielle Ressourcen erschwert die systematische Beschäftigung mit diesen Themen. Alle Organisationen rechnen in Zukunft mit zunehmendem Druck und weiteren Krisen, vor allem aufgrund von Finanzierungsproblemen, Personalmangel und Mitgliederschwund – diese Faktoren erschweren die Vorbereitung auf kommende Krisen. Sektorstärkende Maßnahmen sind daher dringend notwendig.

Für die Zukunft werden neben einer Ausweitung der Stichprobe auf ein repräsentatives Maß vertiefende Forschungsfragen vorgeschlagen, welche die organisationale Resilienz in verschiedenen Wirkungsfeldern fokussieren. Viele zivilgesellschaftliche Organisationen verfügen bereits über eine krisenbewusste und zukunftsgewandte Haltung, die für kommende Herausforderungen wichtig ist. Resilienz ist daher weniger eine Frage der



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Begrifflichkeit als vielmehr eine Frage der praktischen Umsetzung einer langfristigen, veränderungsmutigen Haltung.

## *Literaturverzeichnis*

Amo-Agyemang, Charles (2021): Decolonising the Discourse on Resilience. In: International Journal of African Renaissance Studies – Multi-, Inter- and Transdisciplinarity, 16. Jg., Heft 1, S. 4–30, https://doi.org/10.1080/18186874.2021.1962725.

Benning, Laura; Gerber, Luisa; Krimmer, Holger; Schubert, Peter; Tahmaz, Birthe (2022): Zivilgesellschaftliches Engagement im Jahr 2031. https://www.ziviz.de/sites/ziv/files/zivilgesellschaftliches_engagement_im_jahr_2031.pdf (12.8.2025).

betterplace lab (2022): betterplace co:lab Handbuch.

Block, Judith et al. (2021): Zukunftskraft Resilienz. Gewappnet für die Zeit der Krisen. Frankfurt am Main.

BMZ (2022): Zivilgesellschaft. https://www.bmz.de/de/service/lexikon/zivilgesellschaft-14976 (20.2.2025).

Bünder, Peter (2020): Krise. https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/krise (20.2.2025).

Doppelt, Bob (2023): Preventing and healing climate traumas. A guide to building resilience and hope in communities. New York, https://doi.org/10.4324/9781003262442.

Drössler, Stephanie et al. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Soziale Beziehungen. www.baua.de/psychische-gesundheit (20.2.2025).

Duchek, Stephanie; Raetze, Sebastian; Scheuch, Ianina (2020): The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. In: Business Research, 13. Jg, S. 387–423, https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8.

Genzsch, Madeleine; Janho, Nural; Kell, Raphaela (2022): Regionale Resilienzentwicklung und das Ideal der Partizipation. In: Pechlaner, Harald (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Wiesbaden, S. 425–453, https://doi.org/10.1007/978-3-658-37296-5_15.

Gilan, Donya; Helmreich, Isabella; Himbert, Marie; Hahad, Omar (2022): Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienzförderung. In: Pechlaner, Harald (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Wiesbaden, S. 71–91, https://doi.org/10.1007/978-3-658-37296-5_3.

Großklaus, Mathias (2022): Vom Modewort zum transformativen Hebel: Wie die Konjunktur des Resilienzbegriffs für die digitalökologische Transformation genutzt werden kann. https://codina-transformation.de/wp-content/uploads/CODINA_Positionspapier-11_Transformative-Resilienz.pdf (12.8.2025).

Hardering, Friedericke (2020): Gesellschaftliche Vorstellungen sinnvoller Arbeit und individuelles Sinnerleben in der Arbeitswelt. https://gepris.dfg.de/gepris/projekt/250330235/ergebnisse (20.2.2025).

Heller, Jutta et al. (2019): Messung organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren. In: Heller, Jutta (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden, S. 133–139, https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_9.



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Hoffmann, Gregor P. (2017): Organisationale Resilienz. Berlin/Heidelberg.

Hutter, Swen et al. (2021): Deutschlands Zivilgesellschaft in der Corona-Pandemie. Eine Befragung von Vereinen und Initiativen. https://publications.rifs-potsdam.de/rest/items/item_6001116_10/component/file_6001117/content (12.8.2025).

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

Leipold, Bernhard; Greve, Werner (2009): Resilience: A conceptual bridge between coping and development. In: European Psychologist, 14. Jg., Heft 1, S. 40–50, https://doi.org/10.1027/1016-9040.14.1.40.

Luthmann, Timo (2019): Politisch aktiv sein und bleiben. Handbuch Nachhaltiger Aktivismus. Münster.

Narsee, Aarti et al. (2023): Fighting for Democratic Empowerment and Resilience: Civic Space Report 2023. https://civic-forum.eu/wp-content/uploads/2023/03/Civic-Space-Report-2023-European-Civic-Forum.pdf (12.8.2025).

Nünning, Ansgar (2013): D. In: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Stuttgart, S. 118–153, https://doi.org/10.1007/978-3-476-05349-7_4.

Peters, Stephan; Kny, Josefa; Scheffel, Franka; Ullrich, Angela (2024): Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht. https://www.betterplace-lab.org/studie-organisationale-resilienz (20.2.2025).

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

Schäfers, Bernhard; Kopp, Johannes (2006): Grundbegriffe der Soziologie. Wiesbaden.

Schneider, Martin (2022): Jenseits von palliativen Strategien. Zum Zusammenhang von Krisenbewältigung, Transformation und Resilienz. In: Pechlaner, Harald (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Wiesbaden, S. 3–31, https://doi.org/10.1007/978-3-658-37296-5_1.

Schubert, Peter; Tahmaz, Birthe; Krimmer, Holger (2023): Zivilgesellschaft in Krisenzeiten: Politisch aktiv mit geschwächten Fundamenten. Berlin.

Silbernagl, Carolin (2021): Das neue Normal. Was die Zivilgesellschaft aus der Corona-Krise mitnimmt. https://so-geht-digital.de/wp-content/uploads/2019/02/APIAbschluss.pdf (20.2.2025).

Sommer, Moritz; Ratzmann, Nora (2022): Bedrohte Zivilgesellschaft. Berlin.

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, 47. Jg., S. 131–137, https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x.

Steg, Joris (2020): Was heißt eigentlich Krise? In: Soziologie, 49. Jg, Heft 4, S. 423–435.

Wellmann, Holger (2022): Arbeit transformieren durch sinnstiftende Unternehmenskulturen. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008320 (20.2.2025).



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zehrer, Anita; Raich, Frieda (2022): Employer Branding in Familienunternehmen – Besonderheiten zur Etablierung einer attraktiven Arbeitgebermarke in familiengeführten touristischen Unternehmen. In: Bieger, Thomas; Beritelli, Pietro; Laesser, Christian (Hrsg.): Krisenbewältigung und digitale Innovationen im alpinen Tourismus. Berlin, S. 159–169, https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-20916-3.12.



https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748960287-283 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY