ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schuster, Armin; Stork, Werner

Working Paper

Gesellschaftliche Resilienz und Neugier in VUCA-Welten: Neue Aufgaben und Perspektiven für Staat, Verwaltung und Bürger

ZNWU Discussion Paper, No. 8

Provided in Cooperation with:
Center for Sustainable Economic and Corporate Policy (SECP), Darmstadt Business School, Darmstadt University of Applied Sciences

Suggested Citation: Schuster, Armin; Stork, Werner (2021) : Gesellschaftliche Resilienz und Neugier in VUCA-Welten: Neue Aufgaben und Perspektiven für Staat, Verwaltung und Bürger, ZNWU Discussion Paper, No. 8, Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft, Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik ZNWU, Darmstadt

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/247779

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT
DARMSTADT BUSINESS SCHOOL

ZNWU

Preliminary Draft.

Please do not cite or circulate without authors' permission!

Gesellschaftliche Resilienz und Neugier in VUCA-Welten

Neue Aufgaben und Perspektiven für Staat, Verwaltung und Bürger

Dr. Armin Schuster, Hochschule Darmstadt

Prof. Dr. Werner Stork, Hochschule Darmstadt

This version: 26.11.2021

ZNWU

Discussion Paper

No. 8

Schlagworte/Key Words:

Verwaltung, Verwaltungsorganisation, Zivilgesellschaft, VUCA-Welten, Nachhaltigkeit, Resilienz, gesellschaftliche Resilienz, Neugier, Transformation, Gesellschaftsvertrag, Digitalisierung

Abstract

Die Soziologie und die Politikwissenschaften beschäftigen sich mit der „Wehrhaftigkeit“ von Gesellschaften – mit einer Gefahrenabwehr von innen und außen. Um dem interdisziplinären Diskurs gerade vor dem Hintergrund sich immer schneller verändernder Rahmenbedingungen weitere Impulse zu geben, lohnt es sich, die Interpretation um entscheidende Perspektiven zu erweitern, wie die Fragen nach dem „Aushalten von Belastungen“ (Resistenz) und „Sich wieder erholen“ (Regeneration). Und es geht um die gesellschaftliche Bereitschaft und Fähigkeit, „Sich neu zu sortieren“ und „Sich neu zu erfinden“ (Rekonfiguration). Diese Begrifflichkeiten wurden in der Resilienzforschung entscheidend geprägt. Überraschenderweise ist im Vergleich zur individuellen und organisationalen Resilienzforschung die Erforschung gesellschaftlicher Resilienz noch vergleichsweise wenig entwickelt. Spätestens durch die Beschäftigung mit VUCA-Welten werden aber zunehmend weitere gesellschaftliche Risiko-faktoren, Belastungen und potenzielle Krisen identifiziert. Sie alle gemeinsam führen zu Kernfragen: Wie ist die Rollenverteilung zwischen den Bürgern und dem Staat neu zu justieren? Wie werden die dazu notwendigen Erkenntnisse gewonnen? Wird es zwangsläufig – wie Andreas Reckwitz formuliert – ein „schmerzhafter Lernprozess des gesellschaftliches Erwachsenwerdens“? Oder wird dies ein für alle Seiten fruchtbarer und spannender Weg sein? Es gilt zu untersuchen, welchen Mehrwert die Konzepte zur Entwicklung einer gesellschaftlichen Resilienz hierzu bieten können sowie welche Aufgaben und Perspektiven auf die Beteiligten warten.

Inhaltsverzeichnis

1. VUCA-Welten und die wachsende Bedeutung der Resilienz 1
2. Bisherige Erkenntnisse der Resilienzforschung geben die Richtung vor 3
3. Die öffentliche Verwaltung - vom Enabler zum Disabler (und wieder zurück!) 6
4. Zwischenfazit: Ein ‚atmendes' Modell für die Organisation staatlicher Aktivitäten 9
5. Braucht es hierzu einen neuen Gesellschaftsvertrag? 14
5.1 Jacinda Ardern und der „No Covid"-Umgang in Neuseeland 14
6. E-Verwaltung / digitale Informationsgesellschaft Estland 15
6.1. Bürgerpartizipation am Beispiel Schweiz 15
6.1.1 Bsp 1: 30 Tage Urlaub 16
6.1.2 Bsp 2: Steuerliche Anreize nicht nur für Ansiedlung von Unternehmen 16
7. Zusammenfassung und Ausblick 17
Literaturverzeichnis 19
Autoren 23

1. VUCA-Welten und die wachsende Bedeutung der Resilienz

Die Eindrücke um die weltweite Corona-Pandemie lassen leicht vergessen, dass das trügerische Sicherheitsgefühl des Einzelnen bereits seit einiger Zeit belastet wird. Experten machen allein neun ‚Unsicherheitsschocks' in den letzten 20 Jahren aus:

- Die Terroranschläge vom 11. September 2001,
- den Irakkrieg 2003,
- die Finanzmarktkrise von 2008
- mit der sich anschließender Eurokrise,
- die Flüchtlingskrise von 2015/2016,
- das Brexit-Referendum 2016,
- die Wahl Donald Trumps 2017 zum US-Präsidenten
- Handelskonflikte (USA-China) und schließlich
- Covid19.

All diese Ereignisse machen bewusst, dass wir in „VUCA"-Welten (Volatility – unbeständig, Uncertainty – unsicher, Complexity – komplex und Ambiguity – ambivalent) leben.

Bislang wurden die Folgen der VUCA-Welten vor allem für das Management und die Führung von Unternehmen diskutiert. In der Folge stieg die Bedeutung eines agilen Managements, das Denken und Planen in Szenarien wurde kultiviert, neue Organisationskonzepte (Netzwerke, Plattformen und digitale Ökosysteme) entwickelt. In der Konsequenz ergänzt - zum Teil auch ersetzt – die Förderung der unternehmerischen Resilienz das bislang vorherrschende Streben nach Effizienz und Gewinn.

Tim Prior und Myriam Dunn Cavelty (o.D.) stellen exemplarisch fest, dass in den Wirrungen und Wirkungen der VUCA-Welten die Exekutive nicht mehr vollumfänglich in der Lage ist, den Schutz, die Sicherheit und das Wohlergehen der gesamten Gesellschaft zu gewährleisten. Folgerichtig regen sie an, die Beziehung und das Rollenverständnis zwischen Bürgern und Staat neu zu justieren. Zudem arbeiten sie heraus, dass die britische Regierung in einem Strategiepapier bereits 2010 feststellte: „Wir müssen Resilienz fördern (…). Dabei muss die Regierung zwar eine Schlüsselrolle übernehmen (…) Aber wir müssen alle mithelfen, das Land sicher zu machen". Der ehemalige US-amerikanische Präsident Barack Obama folgert in Bezug auf den Heimatschutz: „Wachsende und sich ausbreitende Bedrohungen erfordern den Einsatz der gesamten Nation. Jeder soll seinen Teil beitragen, um eine resilientere Nation aufzubauen." (Obama in Prior und Cavelty, o.D.)

Aktuell machen sowohl das Allianz Risikobarometer 2020 als auch das Weltwirtschaftsforum (World Economic Forum) WEF im „Global Risks Report“ große Risiken aus – in nächster Zeit auch durch IT-Ausfälle (z.B. ausgelöst durch Cyberkriminalität) oder durch den Klimawandel (Wetter, Klimakatastrophen). Dass die kommunale IT-Infrastruktur in Deutschland offenbar sehr schlecht gegen Cyberangriffe geschützt ist, obwohl sehr viele Bürgerdaten im Zugriff sind, wurde in den letzten Monaten bereits bewiesen. So hat der Landkreis Anhalt-Bitterfeld mit 157.000 Einwohnern den ersten Cyber-Katastrophenfall in Deutschland überhaupt ausgelöst (Reuters/dpa, 2021). Die Verwaltung war für mehr als zwei Wochen vollkommen lahmgelegt und konnte z.B. keine Sozial- und Unterhaltsleistungen mehr auszahlen. Im ersten Halbjahr 2021 suchten allein in Hessen 972 Unternehmen, Institutionen und Privatleute Rat und Unterstützung beim Landes-CyberCompetenceCenter („Hessen3C“), im Wesentlichen aufgrund sogenannter Erpresser-Trojaner. (Hessenschau, 2021) Im Digital Economy and Society Index (DESI)-Bericht der Europäischen Kommission wird seit 2014 ein Vergleich erhoben, wie die EU-Staaten in den fünf zentralen Bereichen der Digitalisierung dastehen. In Bezug auf die Digitalisierung der Behörden hat Deutschland sich mit Rang 21 zwar verbessert, befindet sich aber weiterhin im hintersten Drittel der betrachteten Staaten (European Commission, 2020a). Die OECD kommt in weltweiten Vergleichsstudien auf ähnliche Befunde. Der Nationale Normenkontrollrat (NKR) in Deutschland ist daher eindeutig: „Doch dieses **Bild eines gut organisierten und gut regierten Landes hat sichtbare Risse** bekommen. Trotz einer verhältnismäßig guten Gesamtbilanz vergangener Jahre haben die Corona- wie schon die Flüchtlingskrise zuvor gezeigt, dass Deutschland mit **strukturellen, systemischen Herausforderungen** zu kämpfen hat, die nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch im Alltag zum Problem werden. In der Krise wird deutlich, was auch in ‚normalen‘ Zeiten immer öfter Sorgen bereitet: Deutschland ist, denkt und handelt zu kompliziert.“ (Kühn, 2021, S. 1, Hervorhebungen im Original), weshalb es „**mutige Reformen**“ brauche (Kühn, 2021, S. 2, Hervorhebungen im Original). In der NKR-Studie vom Juni 2021 wird auf den „International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index“ verwiesen, demzufolge Deutschland in der Einzelkategorie „Crisis and Risk Management“ den letzten Platz belegt (Kühn, 2021).

Insofern sind Appelle und Aufrufe an die Bürger nur konsequent, sich an der Risikovorsorge und dem Aufbau der Resilienz selbst stärker zu beteiligen. Eine mögliche Antwort gibt die Philosophin Susan Neiman (2015), die sich Jean-Jacques Rousseau und Immanuel Kant argumentativ bedient, um uns aufzufordern, dass wir uns die Freiheit nehmen, etwas vom Leben zu verlangen! Es gelte, sich als Bürger aus der Verlockung zu befreien, auf ewig Kind gegenüber dem Staat zu bleiben, sich aus selbst gewählter Unmündigkeit herauszuwinden, sprich mehr bürgerliche Eigenverantwortung zu übernehmen.

Henrik Müller fasst im März 2021 in seiner SPIEGEL-Kolumne „Die neue deutsche Unfähigkeit“ seine Eindrücke zu der Regierungsarbeit und den öffentlichen Verwaltungen in der Corona-Krise wie folgt zusammen: „(…) wirkt es so, als würde gerade das letzte, aber dafür größte Versprechen gebrochen: die Verpflichtung des Staates seine Bürgerinnen und Bürger mit aller Macht zu schützen.“ Gerade in dieser weltweiten Pandemie trat der Widerspruch zwischen „Vollkasko-Mentalität“ und „absolute Freiheit“ im Miteinander deutlich zu Tage. Auf die VUCA-Welten bezogen, stellt Corona mitnichten die letzte Herausforderung für Staat und Gesellschaft weltweit dar. Umso wichtiger ist es, auf Basis solcher Beispiele gesellschaftliche Resilienz systematisch zu fördern und in der Folge auch ein neues Gesellschafts- und Staatsverständnis zu entwickeln. Die Psychotherapeutin Isabella Helmreich und der Stressforscher Omar Hahad vom Leibniz Institut für Resilienzforschung in Mainz formulieren es wie folgt: „Beim Konzept der gesellschaftlichen Resilienz geht es darum, wie Gesellschaften agieren, wenn sie von Krisen wie der Pandemie betroffen sind.“ (Hahad in Schalamon, 2021).

Auch in der aktuellen Literatur wird gesellschaftliche Resilienz aktiv aufgenommen. Markus K. Brunnermeier (2021) z.B. geht in seinem Buch „Die resiliente Gesellschaft“ auf mögliche Folgerungen aus Corona-Erkenntnissen ein. Der Volkswirtschaftslehre-Professor in Princeton hat dabei seine Betrachtung auf den deutschen Diskurs ausgerichtet. Allerdings ist die Beweiskraft noch nicht überzeugend. Die Überlegungen sind zu wenig differenziert und wesentliche Erkenntnisse aus mittlerweile mehr als 70 Jahren Resilienzforschung finden zu wenig Eingang in die angestellten Überlegungen: Die Argumentation verharrt zu sehr auf rein makroökonomischen volkswirtschaftlichen Analysen, die in ihren Aussagen zum (amerikanischen) Arbeitsmarkt oder zur Bankenkrise geradezu platt erscheinen. So sind die Banken mitnichten resilient aus der Krise herausgekommen, sondern durch eine konzentrierte Unterstützung der Nationalstaaten, dessen Nachwirkungen auch über eine Dekade später das Wirtschaftsleben weltweit belasten.

Dieses *Discussion Paper* will eine dringend notwendige Diskussion und Gestaltungsarbeit zur gesellschaftlichen Resilienz in Deutschland anregen. Die Autoren blicken auf fast zehn Jahre Resilienzforschung zurück, zudem sind sie im Bereich des „Public Management“ in Lehre und in anwendungsnaher Forschung aktiv.

2. Bisherige Erkenntnisse der Resilienzforschung geben die Richtung vor

Resilienz leitet sich vom lateinischen Verb „resilire“ ab, was sowohl mit „zurückspringen“ als auch „zurückprallen“ übersetzt werden kann. Der Begriff bezeichnet somit in seiner ursprünglichen Bedeutung die Eigenschaft eines Gegenstands in Bezug auf eine einwirkende Kraft, sich in seiner

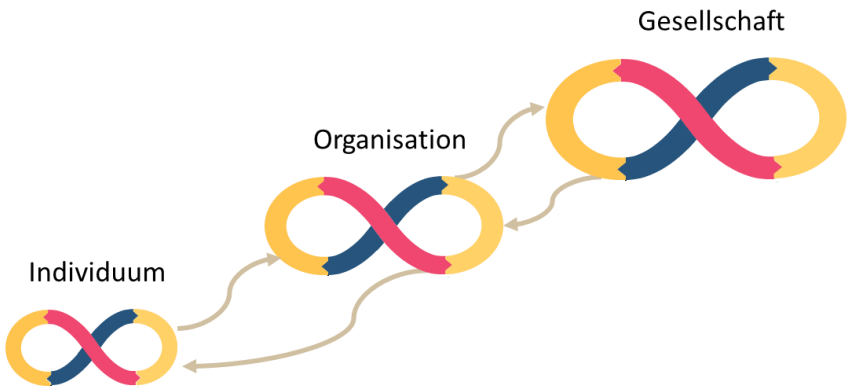
Ausgangsform zunächst zu verändern. Heute stellt es ein Konzept zum Umgang mit Veränderungen und damit einen vielschichtigen und dynamischen Prozess dar, der es Menschen ermöglicht, durch den flexiblen Einsatz ihrer persönlichen Ressourcen, Krisen und starke Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Daher wird in der modernen Betriebswirtschaftslehre Resilienz auch auf das Unternehmen als Ganzes angewandt und gilt als ‚innerer Qualitätsindikator' der Organisation für ihre Robustheit und Widerstandskraft und zugleich für ihre Agilität und Innovationskraft. Organisationale Resilienz dient als ein systemischer Gestaltungsansatz für das Management und als wichtige Orientierung für eine gute Unternehmensführung in komplexen und dynamischen Umwelten. Resiliente Prozesse fördern eine ‚gesunde' Entwicklung der Organisation und legen die Grundlage für deren Evolutions- und Zukunftsfähigkeit.

Der Forschungsstand zur Resilienz beschreibt resiliente Reaktionen und Entwicklungen in einem Dreiklang aus Resistenz, Regeneration und Rekonfiguration. Unter anderem im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projektes „ALLE im Digitalen Wandel" ist deutlich geworden, dass Neugier als Eigenschaft im Zusammenhang mit der Resilienz eine oft unterschätzte Rolle spielt. Neugier entsteht – analog den Erkenntnissen einer entsprechenden Merck-Studie aus dem Jahre 2016 – aus den Komponenten Wissbegierde, Kreativität bei der Problemlösung, Offenheit für neue Ideen und Stresstoleranz. Andreas Steinle und Carl Naughton zeigen 2014, dass Neugier Unternehmen, insbesondere in den sich ständig verändernden Bedingungen der VUCA-Welten, robuster und erfolgreicher machen kann. Gesunde und gute Entwicklungsprozesse von Systemen – bezogen auf Menschen, Organisationen und Gesellschaften - können sowohl aus der Perspektive der Resilienz als auch aus der Perspektive der Neugier beschrieben werden: Neugier umfasst Aspekte der Resilienz (wie bereits erwähnt bezogen auf ‚Stresstoleranz') und Resilienz profitiert von der Neugier. Neugier kann damit als begleitende und unterstützende Eigenschaft der Resilienz beschrieben werden, indem sie verschiedene resiliente Entwicklungen fördert – dies gilt insbesondere für die resiliente Reaktions- und Entwicklungsdimension der Rekonfiguration.

Wenn auch zunächst in Bezug auf Kinder – die bahnbrechenden Forschungsarbeiten von Emmy Werner und Ruth Smith vor über 70 Jahren haben bereits die Bedeutung sogenannter gesellschaftlicher Schutzfaktoren für die Resilienz herausgearbeitet (siehe z.B. Werner und Smith, 1982). So wie individuelle und organisationale Resilienz eng zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen, gilt dies auch für die gesellschaftliche Resilienz. Hier sind es Menschen und Organisationen, die Teil der Gesellschaft sind. Damit sind sie in ihrer guten und gesunden Entwicklung auch von den entsprechenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und

Entwicklungen abhängig; zugleich sind sie auch Akteure und Mitgestalter der Gesellschaft und nehmen so auf die gesellschaftliche Resilienz Einfluss.

Gesellschaftliche Resilienz
Zusammenspiel der Ebenen Individuum, Organisation und Gesellschaft



Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle greift ein Modell aus der Systemtheorie, der sogenannte **‚Adaptive Cycle'.** Auf die Resilienzforschung angewandt, gibt es im Krisenfall die Möglichkeit, das „alte Spiel" hinter sich zu lassen und über einen Systemwechsel ein ‚neues Spiel' zu entwickeln. Nach der unmittelbaren Krisenbewältigung und den ersten Erholungs- und Erneuerungsphasen kommt die Entwicklung zum ‚kritischen Umschaltpunkt' (in der Abbildung an der Kreuzung zwischen roter und blauer Linie). Hier besteht die Weichenstellung (‚Bifurkation'), entweder das ‚alte Spiel' weiter zu verfolgen oder ein ‚neues Spiel' zu entwickeln. Bei letzterem werden neue Ideen in der Praxis erprobt. Im Erfolgsfall kommt es zu Innovationen und daraus startet eine neue Entwicklung. Es folgt eine Expansionsphase und nach und nach bilden sich dann wieder (neue) Routinen heraus und auch die Effizienz in den neuen Strukturen wird nach und nach gesteigert.

Auf *individueller Ebene* wirken Maßnahmen zur Förderung der Resilienz erlebbar bspw. in der betrieblichen Personalentwicklung und im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Auf *organisatorischer Ebene* gilt Resilienz als Gestaltungsansatz für ein modernes Management – vor allem in komplexen und dynamischen Kontexten. Inwieweit dies auch für die öffentlichen Verwaltungen genutzt werden kann, wird in einem der folgenden Kapitel näher dargelegt werden. Auf *gesellschaftlicher Ebene* wird mit Resilienz die Emanzipation der Bürger von dem bisherigen traditionellen fürsorglichen Staatsverständnis verbunden. Dieser Prozess eines ‚Erwachsenwerdens' sollte einerseits geprägt sein von einer Reduktion der klassischen staatlichen Tätigkeit und

andererseits verbunden sein mit einem systematischen Ausbau der Bürgerbeteiligung und der Förderung des Einflusses der zivilgesellschaftlichen Akteure. Das Leitbild lautet – in Erweiterung von Susan Neiman: „Jeder Bürger ist Co-Produzent der gesellschaftlichen Resilienz“.

Der Braunschweiger Soziologe und Zukunftsforscher Stephan Rammler nimmt in seiner gesellschaftlichen Analyse gezielt Bezug auf die Begrifflichkeiten der Resilienzforschung, indem er postuliert: „Wir kommen aus einer Zeit, in der – gesellschaftstheoretisch formuliert – Struktur und Funktionalität das Leitbild waren. Jetzt kommen wir aber in eine Zeit (...) wo ich sagen würde: Wir müssen den agilen resilienten Staat entwickeln als einen Staat, der sehr schnell sehr unterschiedliche Lösungen anbieten kann. Was wir brauchen, ist genau das Gegenteil dessen, was in der Zeit der struktur-funktionalen Epoche nötig und richtig war, als der Verwaltungsapparat gesorgt hat für Stabilität und Sicherheit. Im klassischen Sinne der Resilienz, im Sinne eines Zurückfederns in die alten Situationen. Und jetzt erleben wir eigentlich eine Neudefinition. Wir nennen dies transformative Resilienz. Wir glauben, dass Resilienz nur noch durch Veränderung und Adaptivität möglich ist und nicht durch stabilitätsorientierte struktur-konservative Verhaltensweisen.“ (Urban change academy, 2021).

Reinhard Müller bringt es in einem Kommentar in der FAZ auf den Punkt: „Es geht (…) um die Klärung von Verantwortlichkeiten und die Überprüfung der Strukturen des grundsätzlich funktionierenden föderalen Staates – der sich aber auf einigen Feldern in einem Dornröschenschlaf befindet, bei der Digitalisierung etwa oder bei Genehmigungsverfahren. (…) Denn der alte Traum, uns könne nichts passieren und wir müssten uns nicht kümmern, lebt fort. Gesellschaftliche Resilienz entsteht aber nicht im Schlafwagen, sondern durch freie Bürger, die selbst anpacken, (…) die aber auch den Staat an seine Aufgaben erinnern“ (Müller, 2021).

3. Die öffentliche Verwaltung - vom Enabler zum Disabler (und wieder zurück!)

Für eine Einordnung und zu einem besseren Verständnis im „hier und jetzt“ hilft ein Blick zurück in eine Zeit, als die öffentlichen Verwaltungen des preußischen Zuschnittes die Form erhielt, die sich bis heute defacto wiederfindet. Ausgangspunkt waren die preußischen Staats- und Verwaltungsreformen im frühen 19. Jahrhundert, die im Zuge der Nationalstaatsbildung eine weitere zentrale Aufgabe in der so genannten „Lenkungsverwaltung“ erhielt, um den wirtschaftlichen Wohlstand in Bildung, Handel und der Industrie zu entwickeln und auszubauen. Im so genannten wilhelminischen Zeitalter wurden nämlich die Grundlagen für „Made in Germany“ und deutsche

Weltkonzerne gelegt, die der ehemalige Siemens-Chef Joe Kaeser als die Garagengründer des 19. Jahrhunderts, die damals allerdings in Berliner Hinterhöfen entstanden, würdigte (Kaeser in Wichmann 2016).

Ulrich Pfister (2019) hat errechnet, dass das reale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf zwischen 1880 und 1913 um 1,5 % p.a. wuchs. Er und weitere Wirtschaftshistoriker sind sich weitgehend einig, was die Grundlagen für diesen wirtschaftlichen Aufschwung waren. Werner Plumpe (2021) würdigt wie Pfister beispielsweise die Einführung eines leistungsfähigen Bildungssystems – angefangen von den Volksschulen, Gymnasien über die Universitäten bis zu technischen Hochschulen und der Gründung der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft (späteren Max-Planck-Gesellschaft) zur Förderung der Spitzenforschung - für das hohe Produktivitätswachstum und die entsprechend starke Konkurrenzfähigkeit. Wie Erik Hornung (2021) herausarbeitet, waren die deutschen Staaten weltweit führend im Bereich Grundbildung. Bei Reichsgründung 1871 besuchten nahezu alle Kinder im schulfähigen Alter die Volksschule, die Lese- und Schreibfähigkeit in Preußen lag bei über 85 %. Diese Werte wurden durch ein föderales System erreicht. Jedes der 26 Länder des Deutschen Reichs verwaltete nämlich seine Bildungsangelegenheiten selbst, Schulverwaltung und -finanzierung erfolgten lokal.

Wolfgang Seibel (2016) verweist darauf, dass die konzeptionelle Weiterentwicklung der (nicht nur!) deutschen Verwaltungen auf den Überlegungen von Henri Fayol basieren. Dies ist umso bemerkenswerter, als dass dessen Theorem wie die Unterordnung des Sonderinteresses unter der Gesamtheit, die Stabilität des Personalkörpers oder Initiative und Gemeinschaftsgeist heute allgemeine Managementgrundlagen unter den Stichworten „commitment, spirit, innovation, loyalty“ sind.

Im Laufe der nächsten 150 Jahren ändert sich der Verwaltungsantritt vom Steuerungs- und Unterstützungsimpuls immer mehr zu einem reinen Regulator und auch Nadelöhr. Dies liegt sowohl an der wachsenden Komplexität als auch dem Anspruch einer klaren und (vermeintlich) einfachen Steuerung. Ausgangspunkt ist das so genannte traditionelle ‚imperative‘ Regulierungskonzept (in der englischen Literatur auch „Command-and-Control-Regulation“ genannt). In diesem legt der Staat Ge- und Verbote fest (Normsetzung) und überwacht auch die Einhaltung (Normvollzug). Wie Renate Mayntz (1987) feststellt, führen solche konzeptionelle Ansätze im Ergebnis zu mehr Widerstand als Kooperationsbereitschaft. Dazu trägt ein zunehmendes Wissensdefizit in den Verwaltungen ebenso bei wie die „Un-Fähigkeit“ Eigeninitiative, Innovation und Verantwortungsbewusstsein auf gesetzlichem Wege zu erzwingen. Und schließlich ist da das (Miss-)Verständnis, dass traditionelle

Steuerung punktuell und nicht prozessorientiert ist, wie es zur Steuerung komplexer regulatorischer Aufgaben eigentlich notwendig wäre.

Kristina Gnirke, Alexander Jung und Stefan Schultz (2021) kommen im SPIEGEL zu einer schonungslosen Bestandsaufnahme: „Das deutsche Staatswesen wird den Anforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr gerecht, die Verwaltung hat den Anschluss an die Gegenwart verpasst. Mit den Ämtern und Strukturen von gestern lassen sich die Herausforderungen von heute – Klimawandel, Digitalisierung, Pandemie – nicht mehr bewältigen." Dabei greift diese Analyse sogar noch zu kurz, denn die Problemstellung geht über organisationale und strukturelle Fragen hinaus. Vielmehr sind auch das „Mindset", die dahinterliegende Philosophie und der gedankliche Ansatz zu überprüfen. Zurecht skizziert Henrik Müller (2021) den notwendigen Rahmen: „Es geht um eine Veränderung des Mindsets – in den Verwaltungen, aber auch bei den Verwalteten."

Tatsächlich bleibt als erstes Zwischenfazit von einem „Weiter so" nichts übrig, wenn man die folgenden Erkenntnisse berücksichtigt:

- **‚Klassische' Verwaltungsreformen führen nicht weiter**: Das Statistische Bundesamt erfasst den so genannten ‚Erfüllungsaufwand'. Dieser beinhaltet den Zeitaufwand und die Kosten, die den Bürger, der Wirtschaft aber auch der öffentlichen Verwaltung durch die Befolgung einer gesetzlichen Vorgabe entstehen. Die Bundesregierung hat sich selbst verpflichtet, im Rahmen einer Gesetzesfolgenabschätzung die Veränderung der Folgekosten für die Betroffenen zu erheben. Allein im Zeitraum zwischen 2012 und 2020 sind diese für die Verwaltungen um 3,5 Mrd. Euro gestiegen, für die Wirtschaft sogar um 3,8 Mrd. Euro. Einen weiteren Grund stellen Klaus-Heiner Röhl, Rolf Kroker und Karl Lichtblau 2005 heraus: Die annähernd 50% Staatsquote - gemessen am Bruttoinlandsprodukt - werde auf die Theorie des Marktversagens zurückgeführt, um dem Staat immer mehr Aufgaben zu geben. Dabei werde allerdings die vice-versa-Option eines Staatsversagen ‚übersehen', dass der Staat die Aufgaben also oft nicht besser erledigt. Hinzu gebe es das Eigeninteresse staatlicher Akteure, welches in einer Ausdehnung von Aufgaben, Personal und letztlich Bürokratie mündet.
- **„Design Thinking" oder „Effectuation" passen nicht in traditionelle Verwaltungsstrukturen**: Hermann Hill (2018) zeigt überzeugend auf, wie öffentliche Verwaltungen in Deutschland durch die Digitalisierung und die Phänomene der VUCA-Welten zunehmend unter Druck geraten sind. Er leitet daraus die Notwendigkeit ab, ein neues Paradigma für die öffentliche Verwaltung zu entwickeln und dazu im Sinne eines „Resilience Engineering" variable Strukturen und „elastische Räume" für die bestehenden Verwaltungshandlungen zu schaffen. Allerdings ist seine Argumentation zu pauschal und zu wenig differenzierend. Denn der

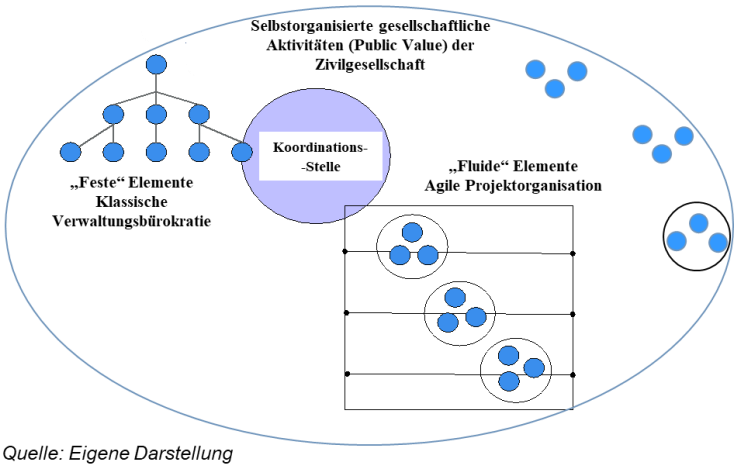
Anspruch einer ‚unfehlbaren' Verwaltung kollidiert mit dem Antritt Unsicherheit als Chance zu begreifen, der Fähigkeit und dem Mut, neue Wege und pragmatische Lösungen zu erproben und aus Fehlern bewusst zu lernen. Oder anders formuliert: Auch wenn es modern erscheint, sich als ‚agiles Unternehmen' zu begreifen, so sind dennoch auch Verwaltungsakte wie Einbürgerungen, Genehmigungsverfahren, Ordnungswidrigkeiten u.v.m. nach wie vor rein prozessual und „by the book" ausgestaltet.

4. Zwischenfazit: Ein ‚atmendes' Modell für die Organisation staatlicher Aktivitäten

Alfred Marshall gilt als einer der Begründer der volkswirtschaftlichen Lehre. 1907 stellt er heraus: "Thus a new emphasis is given to the watchword, Laissez faire: – Let everyone work with all his might: and most of all let the Government arouse itself to do that work which is vital, and which none but Government can do efficiently" (Marshall, 1907, S. 19).

Aus den bisherigen Ausführungen und Erkenntnissen wird deutlich, dass ein neues Grundverständnis für die Organisation und die Gestaltung der staatlichen Aufgaben und Aktivitäten gesucht wird. Die Resilienzforschung arbeitet im Kontext von Unternehmen bei diesbezüglichen Fragestellungen mit dem Konzept der hybriden Organisation. Hybride Organisationen stellen eine Mischung aus einerseits ‚festen' und damit klassisch-hierarchischen Bereichen der Organisation und andererseits ‚fluiden' und damit agilen und netzwerkartigen Bereichen der Organisation dar. Übertragen auf die gesellschaftliche Ebene ergibt hieraus eine Art ‚atmendes Modell' für den Staat, die Kombination von ‚festen' und damit klassisch-hierarchischen Bereichen staatlicher Aufgaben und ‚fluiden' und damit agilen und variablen Bereichen weiterer staatlicher Aktivitäten. Verschiedene Aufgaben sind dabei zukünftig von Akteuren zu übernehmen, die bislang diesbezüglich noch keine so klar umrissene Rolle haben.

Gesellschaftliche Resilienz
Atmende Organisation staatlicher Aktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung

- Die Organisationsstruktur basiert auf dem ‚festen‘ und im besten Sinne klassischen Bestandteil der Verwaltung, die ihre Kernaufgaben im Sinne einer Basisfunktion formal, klar strukturiert und rigide abdeckt. In der bürokratischen Ablauforganisation stellen Abteilungen, Referate etc. Ziele wie Ordnung, Effizienz und Rechtmäßigkeit sicher. Dieser Teil organisiert den laufenden Betrieb und ist für die zuverlässige Erfüllung der Aufgaben im engeren Zuständigkeitsbereich zuständig. Hierunter zählen Aufgaben mit hoher Zuverlässigkeit und Sicherheit, wie es sie im Bereich der Bürgerrechte und Bürgerpflichten und in der sogenannten Daseinsvorsorge (öffentliche Sicherheit, Verkehr, Bildung, Gesundheit, Infrastruktur für die Energie- und Wasserversorgung, für die Telekommunikation, für die Müllentsorgung etc.) gibt.
- Daneben gibt es einen ‚fluiden‘ Bestandteil. Dort haben agile Organisationen (Projektteams, kleine GmbHs, Netzwerke, Communities etc.) den klaren Auftrag, sich operativ auf die Erbringung von Public Value auszurichten. Themenfelder wie Innovation, Transformation und Integration werden dort bearbeitet. Dieser Teil steht für den Antrieb, sich ständig weiter zu entwickeln, zu lernen, Neues auszuprobieren und sorgt damit für eine stete organisatorische Agilität.
- Um eine gut abgestimmte Zusammenarbeit sicher zu stellen, gibt es eine Koordinierungsstelle, welches die Tätigkeiten zwischen diesen beiden organisatorischen Teil-Systemen aussteuert. Die laufende Abstimmung und Rückkopplung stellen den größtmöglichen Nutzen für die Gesellschaft sicher. Neben der reinen Koordination übernimmt diese Einheit die Aufgaben, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Aktivitäten in dem ‚fluiden‘ Organisationsbereich für den ‚festen‘ Organisationsbereich aufzubereiten

und deren Adaption zu fördern. Ziel und erfolgsrelevant ist es, dass beide Teilbereiche intensiv kooperieren und nicht als isolierte Teile agieren.

- Und schließlich ist die Zivilgesellschaft als ‚Ummantelung' in der Verantwortung, dass sich jeder grundsätzlich als Bürger und Co-Produzent von Staat und Gesellschaft sieht und die ‚neue Normalität' in einem zivilgesellschaftlichen Engagement liegt. Der Antritt führt weg von einer statischen Förderung zivilgesellschaftlicher Initiativen und Projekten ‚auf Antrag' und ‚per Dienstweg'. Die Zivilgesellschaft als Ganzes steht in der Verantwortung, sich aktiv um die Entwicklung und Förderung derjenigen zivilgesellschaftlichen Initiativen und Akteuren zu kümmern, die noch nicht durch die Verwaltung des neuen Zuschnitts abgedeckt werden.

Konkret werden arbeitsteilig alle komplexen Sachverhalte über die zivilgesellschaftlichen Akteure, alle komplizierten und einfachen Sachverhalte über die klassische Verwaltung organisiert. Bestimmte bestehende Kompetenzen, Zuständigkeiten und Ressourcen sind entsprechend an einen wachsenden Bereich der Selbstverwaltung und der Selbstorganisation der Zivilgesellschaft zu übergeben. Das Konzept des Wissensmanagement-Modells Cynefin-Framework und dessen Ableitungen für das Management und der Entscheidungs- / Lösungsfindung in Abhängigkeit des jeweiligen Kontextes („clear, complicated, complex, chaotic") bietet für diesen Prozess eine Orientierung.

Das Cynefin-Framework untersucht die Beziehung zwischen Menschen und Kontexten. Je nach Kontext gelten jeweils unterschiedliche Wege und Formen der Kommunikation, der Entscheidungsfindung und des Handelns als vorteilhaft. Dabei gelten folgende Maßgaben:

- **Clear** (auch "Simple" bzw. "Obvious"): Es gibt eine offensichtliche Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Die empfohlene Herangehensweise entsprechend lautet „Sense – Categorise – Respond". Organisationen können bewährte Praktiken (best practice) anwenden.
- **Complicated**: Die Analyse der Beziehung zwischen Ursache und Wirkung erfordert die Anwendung von Expertenwissen. Die empfohlene Herangehensweise ist „Sense – Analyze – Respond". Organisationen können auf bewährte gute Praktiken (good practice) zurückgreifen.
- **Complex**: Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung ist so unübersichtlich und vielschichtig, dass dies bestensfalls im Nachhinein nachzuvollziehen ist. Zur Planung und Entscheidungsfindung allerdings nicht dienlich, so dass die empfohlene Herangehensweise lautet „Probe – Sense – Respond". Organisationen sollten daher auf ein „trial and error"-Verfahren mit vielen Experimenten und schnellen Lernprozessen zurückgreifen − man spricht von emergenten Praktiken (emergent practice).

- **Chaotic**: Es besteht im System selbst keine Wechselwirkung zwischen Ursache und Wirkung. Diese Beziehung besteht (rein) in der System-Umwelt, die jedoch normalerweise für die Mitglieder des Systems nicht erfahrbar und erfassbar ist – und genau hieraus resultiert dann auch „das Gefühl von Chaos“. Um das Thema dennoch zu zu erkunden und zu erfassen, ist die empfohlene Herangehensweise „Act – Sense – Respond“. Organisationen können so neue innovative Praktiken (novel practice) entdecken. Das Ergebnis können dann sogenannte System-Innovationen sein. Die Systemgrenzen verändern und erweitern sich, der Horizont und der Handlungsraum der Mitglieder vergrößert sich.

Die Stärke eines solchen ‚atmenden Modells‘ liegt in der Kombination zweier Organisationsmuster in einer gemeinsamen Gesamt-Organisation (frei nach: „Das Beste aus zwei Welten“). Damit ist sichergestellt, dass die Gesellschaft je nach Bedarf (je nach Tätigkeit, je nach Aufgabe, je nach Produkt, je nach Kontext etc.) auf beide organisatorische Qualitäten zurückgreifen kann. Damit gelingt es, sowohl sehr gut und sorgfältig strategische und grundsätzlich fachliche Aufgaben zu bearbeiten als auch sehr agil, schnell und flexibel auf neue und kurzfristige und oftmals ‚vage/unklare‘ Bedarfe und Themenstellungen zu reagieren (durchaus im Sinne von vernetzen, probieren, experimentieren, lernen etc.). Dem klassischen Sinne der Resilienz folgend, ist der ‚feste‘ Bestandteil mit ausreichenden Ressourcen (inkl. ‚Puffern‘) so ausgestattet, dass für die wichtigsten Prozeduren und Abläufe auch Redundanzen vorgehalten werden. Für die Daseinsvorsorge gibt es bspw. ausreichende Personalreserven zur Sicherstellung des Unterrichts in den Schulen und alle Bürger können sowohl online wie offline (und damit bewusst redundant) ihre Anliegen mit den Bürgerämtern erledigen. Der ‚fluide‘ Bestandteil im Verständnis eines agilen und variablen Bereiches der Verwaltungsorganisation zeichnet sich über die Betonung von Teamarbeit, eine hohe Anzahl von Projekten, die Bündelung der Aktivitäten in Cluster (statt Abteilungen) mit ‚weichen‘ Abgrenzungen, die rollenbasierte (statt stellenbezogene) Arbeit der Mitarbeiter und explizit agile Management-Methoden aus. Es geht um den aktiven Austausch mit den Bürgern ‚auf Augenhöhe‘, denen sich über agile und netzwerkartige Strukturen vielfältige Möglichkeiten einer aktiven Teilnahme bieten. Damit wird auch klar, dass der Ansatz nicht die Richtung verfolgt, das Gemeinwohl zu ‚privatisieren‘ resp. eine Abkehr fundamentaler Prinzipien des Sozialstaats oder gar dessen Rückbau zum Nachtwächterstaat einzuleiten.

An zwei aktuellen Beispielen aus dem Bereich Bildung sollen die Stärken des Modells kursorisch andiskutiert werden:

a. Einsatz von Luftfiltern an Schulen: Gemäß einer Umfrage des Civey-Instituts waren 74 Prozent der befragten Bundesbürger Anfang Juli 2021 der Meinung, dass nicht genug getan werde, um Präsenzunterricht nach den Sommerferien auch bei steigenden Coronazahlen stattfinden zu lassen. 83 Prozent forderten Luftfilter für alle Klassenstufen, um Unterricht in den Schulen im Herbst sicherzustellen (Der Spiegel 2021). 75 Prozent erwarteten mehr Anstrengungen, um Lernrückstände von Schülern aufzuholen (ibid.). Es geht bei einem solchen Thema weniger um die gesellschaftliche Willensbildung, sondern darum bürokratische Hindernisse im Zusammenspiel Kommunen, Landkreisen und Landesregierungen anzugehen. Kommunen wie Braunschweig, die sich bei der Beschaffung von Luftfiltern erst um die grundsätzliche Umsetzung und dann um die Genehmigungen / Weisungen kümmern, könnten als Leuchtturmprojekte entsprechend dienen - ggf. als Blaupause für ein „New Public Managements“ unter Einbeziehung der Erkenntnisse eines agilen Managements.
b. Hybrider Unterricht an Schulen: Der Hauptaugenmerk während des Lockdowns 2020/21 lag bei der Wahl verschiedener Videokonferenzsysteme an den Schulen auf einer datenschutzrechtlichen Dimension – weniger auf Themen wie Usability, Zugang für Lehrer und Schüler resp. entsprechender Medienkompetenz der Beteiligten. Die Chance, dazu parallel Konzepte zu entwickeln, zu erproben, davon zu lernen, sich neue Perspektiven arbeiten und stets in einem Diskurs mit der bestehenden Verwaltung zu stehen – wie dies eine ‚fluide‘ Verwaltungsseite ermöglicht hätte – blieben weitestgehend ungenutzt.

Es wird deutlich: In einem modernen Verständnis staatlicher Verwaltungsorganisation muss über die Grenzen ihrer traditionellen ‚geborenen‘ Aufgaben wie Daseins-Vorsorge (1), Teilhabe (2) und sozialer Ausgleich (3) hinausgedacht werden. Die veränderten Verantwortlichkeiten in einem ‚atmenden Modell‘ und die sprichwörtliche Einbeziehung aller Mitglieder und Akteure der Gesellschaft schaffen den Raum und die Möglichkeiten, um weitere Aufgabenbereiche systematisch mit in die Betrachtung der Organisation gesellschaftlicher Themen aufzunehmen: Gesellschaftliches Lernen (4) und die Gestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse (5), aber auch die systematische Förderung der Integration aller Menschen in die Entwicklungsprozesse der Gesellschaft (6). Diese Ergänzungen sind aus Sicht der Resilienzforschung erforderlich, um den Herausforderungen der VUCA-Welten gerecht zu werden und die Innovations- und Veränderungsbereitschaft der Gesellschaft auch für die Zukunft unter diesen veränderten Rahmenbedingungen sicherzustellen.

5. Braucht es hierzu einen neuen Gesellschaftsvertrag?

Das Miteinander, das Zusammenspiel zwischen Staat und Gesellschaft, basiert in der Politiktheorie auf einem bestimmten Konstrukt, einem impliziten Vertrag. Der bereits zitierte Jean-Jacques Rousseau hatte 1762 seine staatstheoretischen Leitplanken eines Gesellschaftsvertrages („Contrat Social“) niedergelegt, demzufolge der Gemeinwille des Volkes (Volonté générale) die Maxime des Handelns sei (Rousseau, 1977). Tatsächlich führt die Frage, inwieweit die deutsche Gesellschaft gegenüber den zunehmend komplexen aktuellen Erfordernissen und Anforderungen ausreichend resilient ist, zu einer kritischen Überprüfung des bestehenden Gesellschaftsvertrags. Und aus den o.g. Erfahrungen der VUCA-Welten und Corona ergeben sich zwei Ansatzpunkte für eine dazu notwendige eingehendere Analyse – in Richtung der bürgerlichen Verantwortlichkeit einerseits und der Verwaltungen andererseits. Stephan Rammler umreißt den Zielkonflikt mit den Worten: „Die Delegation von Problemen an den Staat nach dem Motto ‚Staat, lös das mal für mich‘, das funktioniert in Zukunft nicht mehr. Es braucht eine sehr viel stärkere zivilgesellschaftliche Bereitschaft mitzuwirken.“ (Urban change academy, 2021) Und in einer Titelgeschichte DER ZEIT konstatieren Elisabeth Raether und Ulrich Schnabel (2021): „Damit Gesellschaften sich ändern, braucht es keinen Persönlichkeitswandel der Mehrheit oder gar aller“ und schliessen daraus: „Wenn günstige Bedingungen zusammenwirken, kann tatsächlich jeder Einzelne und jede Einzelne etwas auslösen“. Es lohnt ein sprichwörtlicher „Blick-über-den-Gartenzaun“ für entsprechende Anregungen.

5.1 Jacinda Ardern und der „No Covid“-Umgang in Neuseeland

Die neuseeländische Premierministerin wird für ihren klaren Antritt während der Pandemie in Medien und in der Forschung gewürdigt. Dabei fällt besonders ihr Kommunikationsverhalten auf. Sie reduziert ihre Botschaften in griffigen Drei- oder Vier-Wort-Sätzen: "We must go hard and we must go early" war ihr Leitspruch seit Beginn der Corona-Pandemie (Hickey, 2020). "And tomorrow, we start" (ABC news, 2020), sagte sie nach ihrem Wahlsieg im Herbst 2020 – alles Aussagen, die ihren Ursprung im Sport haben. Und so ist es auch kein Zufall, dass der Appell, dass die Bekämpfung der Pandemie „eine gemeinsame Aufgabe für ein fünf Millionen Köpfe zählendes Team“ (1News, 2020) sei, klare Anleihen eines „high performing team“ des modernen Managementkonzepts hat. Mit diesen eingängigen wie klaren Botschaften gelang es ihr offenbar, die Pandemie in Neuseeland lange unter Kontrolle zu haben.

6. E-Verwaltung / digitale Informationsgesellschaft Estland

Die aktuelle Erhebung des Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (Digital Economy and Society Index – DESI) weist für den Bereich „Digitale öffentliche Dienste“ als Spitzenreiter Estland aus (European Commission, 2020b). Einer der Gründe ist, dass nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion in den neunziger Jahren das Land seine Verwaltung von Grunde auf neu aufbauen musste und dabei auf eine elektronische Organisation setzte. Der Aufbau dieser digitalen Informationsgesellschaft erfolgte von Beginn an nicht auf Basis langfristiger Ziele, sondern gemäß den Prinzipien der Digitalisierung flexibel in der Entwicklung. Als zentrales Prinzip trägt „Digital First“ - die Nutzung der elektronischen Verwaltung ist also vorrangig. Um es deutlicher zu machen: In Estland muss man persönlich aufs Amt nur noch bei Heirat, Scheidung und Immobiliengeschäften – alles andere verläuft online. Als weitere Prämisse einer größtmöglichen Akzeptanz zählt, dass Prozesse für die Bürger unkompliziert sein müssen.

Für alle Verwaltungsakte greift der Grundsatz des „One-Stop“-Government. Der Zugang des Bürgers erfolgt über das zentrale Staatsportal. Dort können fast alle administrativen Vorgänge erledigt werden. Jeder Bürger hat eine offizielle E-Mail-Adresse, über die er mit der Verwaltung kommuniziert. Jeder Datenaustausch beruht immer auf einer gesetzlichen oder vertraglichen Grundlage. Jeder Bürger kann über einen „Data Tracker“ jede Informationsabfrage nachvollziehen und so die Berechtigung der Abfrage prüfen. Im Umkehrschluss heißt dies: Jeder Bürger Estlands ist selbst im Besitz seiner eigenen Daten und hat über diese alleinige Kontrolle.

Es gibt keine zentrale staatliche Datenbank, sondern eine Vielzahl dezentraler Datenbanken mit eigenen Sicherheitsservern, die miteinander verbunden ähnlich wie eine Blockchain funktionieren. Die seit dem Jahre 2000 von Estland und Finnland entwickelte „X-Road“ ist ein System, das den Datenaustausch zwischen den Behörden in Echtzeit erlaubt und durch Dezentralität sehr hohe Sicherheitsstandards bietet.

6.1. Bürgerpartizipation am Beispiel Schweiz

Die Schweiz verfügt über ein eingeführtes Modell der direkten Demokratie, in dem die Stimmbürger auf allen Ebenen (Gemeinde, Kanton, Bundesstaat) in Sachfragen abschließend entscheiden. Gemäß Axel Tschentscher lässt sich diese Entwicklung tatsächlich auch auf Jean-Jacques Rousseau zurückführen. Bei allen Schwächen und Diskussionspunkten rund um direkte Demokratie werden im Folgenden zwei Beispiele herangezogen, die für eine stärkere Integration einer bürgerlichen Willenserklärung werben.

6.1.1 Bsp 1: 30 Tage Urlaub

2008 wurde der Antrag gestellt, Art. 110 Abs. 4 der Schweizer Bundesverfassung sei wie folgt zu ändern: „Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Anspruch auf bezahlte Ferien von jährlich mindestens sechs Wochen“ (Eidgenössische Volksinitiative o.D.a), um eine Angleichung an den europäischen Standard zu erreichen. Nachdem sich Regierung und Parlament damit beschäftigt hatten, erfolgte am 11.3.2011 die Volksabstimmung. Mit 66,5 % folgte das Wahlvolk der parlamentarischen Empfehlung der Ablehnung, weil man die „Schweizer Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährden wolle“.

6.1.2 Bsp 2: Steuerliche Anreize nicht nur für Ansiedlung von Unternehmen

Die aktive Aussteuerung der gewerblichen Besteuerung zur Ansiedelung interessanter Industrien ist bekannt, wie Kommunen wie Eschborn oder Hahn u.w. seit Jahren belegen. Dies aber zu nutzen, um (Neu-)Bürger zu gewinnen, ist eine Schweizer Besonderheit. Der Ansatz ist der regionale Steuerfuß, der - im Gegensatz zu kantonalen und Bundes-Steuern - per Bürgerentscheid ausgesteuert wird und so Anreize für einen Umzug schaffen kann. Zudem haben die Schweizer eine klare Vorstellung von den Aufgaben der Verwaltung. Als Steuerzahler fordern sie aktiv ihr Anrecht auf größtmögliche Transparenz in Bezug auf Einsatz der Mittel ein – sei es im Behördenaufbau oder in den geplanten Investitionen.

Diese Beispiele zeigen, was bereits heute in anderen Ländern möglich ist und welche Veränderungsmöglichkeiten sich allein bieten, wenn man diese auf Deutschland übertragen würde. In einer Ausbaustufe sind gesellschaftliche Aufgaben - weit mehr als bislang - über nicht-staatliche Einrichtungen (NGO) wie Genossenschaften, Stiftungen, Vereine, aber auch über lose organisierte Nachbarschaftsgemeinschaften und Selbsthilfeeinrichtungen zu organisieren. Der Staat ist gehalten, diese gezielt mit finanziellen und sonstigen Ressourcen unterstützen anstatt seine eigenen Aktivitäten über die klassischen Verwaltungseinrichtungen weiter auszuweiten. Mit der Schaffung einer solchen hybriden Organisationen wird zudem auch die Zivilgesellschaft systematisch und gezielt gestärkt. Letztlich wird damit auch sichergestellt, dass die „innere Migration“ („Sollen die da oben ruhig machen, ich habe damit nichts zu tun“, „Der Staat - das sind die anderen und die sollen mich in Ruhe lassen“) durch die klare Zuweisung von Rollen und Verantwortung begrenzt wird.

Die Bürger nehmen dadurch eine systematisch andere und aktivere Rolle ein. Sie werden zu aktiven Mitgestaltern der eigenen Gesellschaft und ihrer Entwicklungen. Mehr Verantwortung und ein höherer Beitrag der Bürger zur gesellschaftlichen Resilienz bedienen umgekehrt den Wunsch nach stärkerer Beteiligung und Einfluss bei öffentlichen Angelegenheiten. Eine solche veränderte Ausrichtung und Orientierung führt zu langfristigen Strategien und neuen Strukturen im Staat und in

der Gesellschaft, die das kurzfristige Agieren und Reparieren nach immer wieder neuen Katastrophen ersetzen und wirksame Konzepte und Maßnahmen der Prävention und der Vorsorge umfassen.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Unstrittig ist: Der Zeitpunkt die Rollenverteilung zwischen Bürgern und Staat neu zu justieren, ist gekommen. Die Corona-Pandemie und der Umgang damit haben viele Sollbruchstellen und entsprechenden Handlungsbedarf schonungslos aufgezeigt. Ebenso deutlich ist es, dass Covid19 allenfalls ein Paradebeispiel für die zahlreichen Anforderungen der VUCA-Welten ist, die die bestehende gesellschaftliche Ordnung unter einen permanenten Belastungs-(Stress-)Test stellen.

Auf politischer Ebene zeichnet sich ab, dass sich für die nächste Legislaturperiode Bündnispartner aus verschiedenen politischen Lagern mit dem Ansatz „Uns eint, dass wir Chancen in der Veränderung sehen“ mit den Anforderungen der Gegenwart und Zukunft beschäftigen wollen. Im veröffentlichten Sondierungspapier von SPD, FDP und den Grünen werden diese mit Klimawandel, die Digitalisierung, die Sicherung unseres Wohlstands, den sozialen Zusammenhalt und den demografischen Wandel umrissen. Die Diskussion um die mögliche Einrichtung eines „Transformationsministeriums“ gibt die Richtung vor, in der sich die (Bundes-)Politik in den nächsten Jahren zu beschäftigen denkt.

Für die Bewältigung dieser großen gesellschaftlichen Transformationsaufgaben wird die gesellschaftliche Resilienz von zentraler Bedeutung sein. Resiliente Organisationen zeichnen sich durch ihre Robustheit und Widerstandskraft und zugleich für ihre Agilität und Innovationskraft aus. Den „Lackmustest“ in komplexen und dynamischen Umwelten hat die organisationale Resilienz wiederholt unter Beweis gestellt. So hat sich die Resilienz als Forschungsdisziplin in der modernen Betriebswirtschaft zurecht einen festen Platz erarbeitet. Mit diesen praktischen Erkenntnissen und dem theoretischen Unterbau kann ein Konzept zur gesellschaftlichen Resilienz entscheidend dazu beitragen, Gesellschaften wie die unsrige resilienter und zugleich auch neugieriger für bestehende und künftige Herausforderungen zu machen.

Da der notwendige Veränderungsprozess alle Ebenen erfasst, muss sich auch die öffentliche Verwaltung verändern, um diese Themen aktiv gestalten zu können. Unsere Skizze eines „atmenden Modells“ leitet sich auch aus den praxisbezogenen Erkenntnissen der Resilienzforschung auf organisatorischer Ebene ab. Ganz gleich, ob es sich um sorgfältig strategische und grundsätzlich fachliche Aufgaben handelt oder ob agil, schnell und flexibel auf neue und kurzfristige und oftmals „vage/unklare“ Fragen einzugehen ist: Dieses Modell ermöglicht es dem Staat, auf die jeweils geeigneten organisatorischen Konzepte zur Gestaltung der gesellschaftlichen Entwicklung zurückgreifen zu können – gesteuert jeweils über die Koordinationsstelle als Verbindungselemente zwischen den beiden Bereichen. Um das angestrebte „Mehr“ an Gesellschaft und Staat erlebbar zu

machen, zeigt ein erster „Blick über den Gartenzaun“, dass es in anderen Ländern eingeführte und funktionierende Ansätze gibt, auf denen es sich dann aufzubauen lohnt.

Die Autoren wollen mit diesem Diskussionsbeitrag den Dialog und den Diskurs zur gesellschaftlichen Resilienz und Neugier befördern, auch in dem Bewusstsein, dass in diesem Kontext noch diverse Facetten zu einer eingehenderen Betrachtung einladen:

- So bietet es sich an, die aktuellen Fragestellungen der sozial-ökologischen Transformation und der digitalen Transformation vor dem Hintergrund des vorgestellten „atmenden Modells“ tiefergehend zu analysieren und eine entsprechende (Re-)Organisation der damit verbundenen Aufgaben- und Verantwortlichkeiten zu konzipieren.
- Spannend ist auch eine Analyse, ob und inwieweit die unter den Begriffen „Neustaat“ oder „große Staatsreform“ diskutierte Reformkonzepte mit dem ‚atmenden‘ Modell korrespondieren. Zumindest gehen die Ergebnisse der EU-Kommission in der pan-europäischen Studie „The Future of Government 2030+“ von 2019 in eine ähnliche Richtung. (Vesnic-Alujevic, 2019) Dies gilt v.a. bezogen auf die Skizze eines „Super Collaborative Government“, welches umschrieben wurde als: “Open governments have a real-time understanding of socio-economic problems; public services can be offered predictively and individualized to citizens. Government is enabling seamless participation in decision making via virtual platforms. Citizens are sovereign over their data, privacy is key”.
- Und schließlich ist zu überlegen, wie und an welchen Stellen das ‚atmende‘ Modell gezielt verprobt werden kann. Der Blick richtet sich auf die kommunale Selbstverwaltung, wenn man Stephan Rammler (Urban change academy, 2021) folgt: „Kommunitaristische, zivilgesellschaftliche, soziale Prozesse zu Problemlösungen sind immer dann gut, wenn sie lokal oder regional gebunden sind. Weil sie eben mit Fühlungsnähe und sozialer Nähe zu tun haben. Dafür ist die Kommune einfach der richtige Ort“. Der erste Fokus könnte mit Bildung, Kultur und Pflege auf Tätigkeitsfeldern liegen, die hierzulande föderal und dezentral geregelt werden. Zudem sind diese im Rahmen der Pandemie stärker ins Bewusstsein gerückt.

Nachhaltigkeitsüberlegungen (nicht nur in der Konservierung eines „Status Quo“, sondern mehr im Sinne eines „Was soll unseren Enkeln möglich sein?“), demographischer Wandel, Migration sind jede für sich große Transformationsaufgaben, der wir uns alle stellen müssen. Es gehört allerdings nicht nur Mut, sondern auch die Neugier zur Veränderung dazu. Im Sinne von Andreas Reckwitz braucht es hierzu ein Standbein – in unserem Falle die gesellschaftliche Resilienz, und ein Spielbein – die Neugier in der Gesellschaft.

Literaturverzeichnis

1News (2020): 'We're a team of five million' - lockdown timeline depends on Kiwis' behaviour, Ardern says. Verfügbar unter: https://www.1news.co.nz/2020/04/20/were-a-team-of-five-million-lockdown-timeline-depends-on-kiwis-behaviour-ardern-says/

ABC news (2020): New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern's Labour Party wins general election, opposition leader Judith Collins concedes defeat. Online verfügbar unter: https://www.abc.net.au/news/2020-10-17/new-zealand-election-jacinda-ardern-labour-reelected/12778444

Allianz-Risikobarometer (2020): Cyber steigt zum weltweiten Top-Risiko für Unternehmen auf. Online verfügbar unter https://www.allianz.com/de/presse/news/studien/200115_Allianz-Risk-Barometer-2020.html, zuletzt geprüft am 13.08.2021.

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

Der Spiegel (2021): Schule und Corona: Drei Viertel der Deutschen unzufrieden mit Bund und Ländern. In: *DER SPIEGEL*, 09.07.2021. Online verfügbar unter https://www.spiegel.de/panorama/bildung/schule-und-corona-drei-viertel-der-deutschen-unzufrieden-mit-bund-und-laendern-a-7aa1087e-0002-0001-0000-000178306364, zuletzt geprüft am 23.11.2021.

Eidgenössische Volksinitiative (o.D.a): Eidgenössische Volksinitiative '6 Wochen Ferien für alle'. Online verfügbar unter https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis362t.html, zuletzt geprüft am 23.11.2021.

Eidgenössische Volksinitiative (o.D.b): Volksabstimmung vom 11.03.2011. Erläuterungen des Bundesrates. Online verfügbar unter https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/va/20120311/index.html, zuletzt geprüft am 27.06.2021.

European Commission, (2020a): Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2020 – Deutschland. Online verfügbar über: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=66943, zuletzt geprüft am 25.11.2021.

European Commission (2020b): Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 – Estonia. Online verfügbar über: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=66911, zuletzt geprüft am 25.11.2021.

Germany, Hessenschau.de, Frankfurt (2021): Mehr Beratung wegen Cyberangriffen. In: *hessenschau.de*, 25.08.2021. Online verfügbar unter https://www.hessenschau.de/wirtschaft/mehr-beratung-wegen-cyberangriffen,kurz-cyberangriffe-100.html.

Gesundheitsschutz und menschengerechte Arbeitsgestaltung (Hg.): Organisationale Resilienz. Ein Beitrag aus organisationswissenschaftlicher Sicht, in: sicher ist sicher.: Fachzeitschrift für Sicherheitstechnik.

Gilan, Donya; Helmreich, Isabella (2021): Resilienz - die Kunst der Widerstandskraft. Was die Wissenschaft dazu sagt. 1. Auflage. Freiburg: Verlag Herder. Online verfügbar unter http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1843079.

Gnirke, Kristina; Jung, Alexander; Schultz, Stefan (2021): Überlastete Behörden, starre Regeln, langwierige Verfahren: So sollte Deutschland seine Ämter entstauben. In: *DER SPIEGEL*, 28.05.2021. Online verfügbar unter https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/wie-deutschlands-verwaltung-neu-erfunden-werden-muss-a-7ce42a5b-0002-0001-0000-000177693584.

Hickey, Bernhard (2020): „We must go hard and we must go early". In: newsroom. 14.3.2020. Online verfügbar unter: https://www.newsroom.co.nz/2020/03/14/1083045/we-must-go-hard-and-we-must-go-early

Hill, Hermann (2018): Empfehlungen für die Verwaltungspraxis in Zeiten von Unsicherheit und Nichtwissen. In: *Verwaltung & Management 24 (4) – Zeitschrift für moderne Verwaltung*, S. 161–166. Online verfügbar unter https://www.semanticscholar.org/paper/Empfehlungen-f%C3%BCr-die-Verwaltungspraxis-in-Zeiten-Hill/834ba8f07704446440a40a34751f54725f0fc39c.

Hornung, Erik (2021): Industrialisierung im Deutschen Reich: Welche Rolle spielte die öffentliche Infrastruktur? In: *Wirtschaftsdienst* 2021 (4), S. 258–262. Online verfügbar unter https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/4/beitrag/industrialisierung-im-deutschen-reich-welche-rolle-spielte-die-oeffentliche-infrastruktur.html.

Kühn, Hannes (2021): Initiative Leistungsfähige Verwaltung – Zukunftsfester Staat. Empfehlungen für eine nachhaltige Modernisierung – in der Krise, wie im Alltag. Nationaler Normenkontrollrat (NKR).

Laanemäe, Mart (2018): Eine Kurzgeschichte E-Estlands. Online verfügbar unter https://publicgovernance.de/media/Eine_Kurzgeschichte_E_Estlands.pdf, zuletzt aktualisiert am 26.08.2018.

Marshall, Alfred (1907): The Social Possibilities of Economic Chivalry. In: *The Economic Journal* 17 (65), S. 7–29.

Mayntz, Renate (1987): Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme: Anmerkungen zu einem theoretischen Paradigma. In: Thomas Ellwein et. al (Hg.): Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft: Band 1: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 89–110. Online verfügbar unter https://pure.mpg.de/pubman/faces/ViewItemFullPage.jsp?itemId=item_3032245_2.

McKinsey; BitKom (2018): Smart Government. Wie die öffentliche Verwaltung Daten intelligent nutzen kann. Online verfügbar unter https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2018/2018-11-21-smart%20government/smart%20government_de.ashx, zuletzt aktualisiert am 19.11.2018.

Merck KGaA (2017): Seien Sie neugierig. Neugier-Studie 2016. Online verfügbar unter https://www.merckgroup.com/company/curiosity/curiosity-full-report-2016-de.pdf, zuletzt aktualisiert am 27.04.2017.

Minsch, Rudolf (2019): Öffentliche Verwaltung in der Schweiz wächst und wächst. Hg. v. Economiesuisse Dossier Politik. Zürich. Online verfügbar unter https://www.economiesuisse.ch/de/dossier-politik/oeffentliche-verwaltung-der-schweiz-waechst-und-waechst.

Müller, Henrik (2021): Krisenblues: Wir können alles – außer Corona. In: *DER SPIEGEL*, 21.03.2021. Online verfügbar unter https://www.spiegel.de/wirtschaft/staatsversagen-in-der-pandemie-bekaempfung-wir-koennen-alles-ausser-corona-a-c103044d-e3a2-46b1-af21-0a27250d4f40.

Müller, Reinhard (2021): Musste es so kommen? In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 19.07.2021. Online verfügbar unter https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/flut-in-deutschland-musste-es-zu-der-katastrophe-kommen-17444973.html.

Naughton, Carl; Steinle, Andreas (2014): Neugier-Management. Treibstoff für Innovation. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.

Neiman, Susan (2015): Warum erwachsen werden? Eine philosophische Ermutigung. Von d. Autorin bearb. u. erw. dt. Ausg. München: Hanser Berlin.

Nienhaus, Lisa; Widmann, Marc (2021): Luftfilter in Schulen: Luftnummer im Klassenzimmer. In: *Die Zeit*, 14.07.2021. Online verfügbar unter https://www.zeit.de/2021/29/luftfilter-in-schulen-corona-klassenzimmer-finanzierung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F.

OECD (Hg.) (2004): OECD Reviews of Regulatory Reform: Germany 2004. Consolidating Economic and Social Renewal. Paris: OECD Publishing. Online verfügbar unter https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-reviews-of-regulatory-reform-germany-2004/regulatory-reform-in-germany_9789264107861-3-en, zuletzt geprüft am 04.07.2021.

OECD (2004): Regulatory Reform in Germany. In: OECD (Hg.): OECD Reviews of Regulatory Reform: Germany 2004. Consolidating Economic and Social Renewal. Paris: OECD Publishing. Online verfügbar unter https://doi.org/10.1787/9789264107861-3-en, zuletzt geprüft am 04.07.2021.

Pfister, Ulrich (2019): The Crafts–Harley view of German industrialization: an independent estimate of the income side of net national product, 1851–1913. In: *European Review of Economic History* 24 (3), S. 502–521. DOI: 10.1093/ereh/hez009.

Pieper, Dietmar; Schrader, Hannes (2020): Neuseelands erfolgreiche Premierministerin: Jacinda Ardern, Superstar. In: *DER SPIEGEL*, 02.11.2020. Online verfügbar unter https://www.spiegel.de/ausland/jacinda-ardern-superstar-aus-neuseeland-a-6a70ff0e-1476-4c28-bcfb-f28a8b30a419.

Plumpe, Werner (2021): Ein wilhelminisches Wirtschaftswunder? In: *Wirtschaftsdienst* 2021 (4), S. 250–253. Online verfügbar unter https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/4/beitrag/ein-wilhelminisches-wirtschaftswunder.html.

Urban change academy (2021) Post Corona City Playbook: Interview mit Stephan Rammler vom 21.09.2020. Online verfügbar unter https://web.archive.org/web/20210516224324/https://urbanchangeacademy.com/2021/04/01/interview-stephan-rammler/ zuletzt geprüft am 26.11.2021.

Prior, Tim; Dunn Cavelty, Myriam (o.D.): Resilienz - Ja, bitte! Nur wie? Politische Dimensionen. Verantwortung und Sicherheit für alle. Online verfügbar unter https://www.dievermessungdesrisikos.de/politik.html.

Raether, Elisabeth; Schnabel, Ulrich (2021): Gewohnheiten und Veränderung: Wie Gesellschaften sich ändern können. In: *Die Zeit*, 24.09.2021. Online verfügbar unter https://www.zeit.de/2021/39/gewohnheiten-veraenderung-psychologie-gesellschaft-geschichte.

Reckwitz, Andreas (2021): Lehren aus der Coronakrise: Die Politik der Resilienz und ihre vier Probleme. In: *DER SPIEGEL*, 05.03.2021. Online verfügbar unter https://www.spiegel.de/psychologie/corona-und-politische-resilienz-was-wir-aus-der-krise-lernen-sollten-a-3cea4d87-0002-0001-0000-000176138623.

Reuters/dpa (2021): Erster Cyber-Katastrophenfall in Deutschland. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10.07.2021. Online verfügbar unter https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/erster-cyber-katastrophenfall-in-deutschland-landkreis-liegt-lahm-17431739.html?GEPC=s5, zuletzt geprüft am 23.11.2021.

Rousseau, Jean-Jacques (1977 [1762]): Vom Gesellschaftsvertrag oder Grundsätze des Staatsrechts. Stuttgart: Reclam.

Röhl, Klaus-Heiner; Kroker, Rolf; Lichtblau, Karl (2005): Bürokratieabbau : ein geschlossenes Konzept fehlt. In: *Wirtschaftsdienst : Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 85 (10), S. 622–626.

Schalamon, Stella (2021): In die Ursprungsform zurückkehren. Interview mit Isabella Helmreich und Omar Hahad. In: TAZ. Online verfügbar unter https://taz.de/Expertinnen-ueber-Resilienz/!5783885/, zuletzt geprüft am 25.11.2021.

Seibel, Wolfgang (2016): Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung. 3. Auflage. Berlin: Suhrkamp.

Snowden, David J.; Boone Mary E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: *Harvard Business Review* (85), S. 68–76. Online verfügbar unter https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making.

Statistisches Bundesamt (destatis) (2021): Entwicklung des Erfüllungaufwandes nach Jahren. In: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Buerokratiekosten/Tabellen/erfuellungsaufwand.html Zuletzt abgerufen 24.11.2021

Vesnic-Alujevic, Lucia; Stoermer, Eckhard; Ellen Rudkin, Jennifer; Scapolo, Fabiana; Kimbell, Lucy (2019): The future of government 2030+: a citizen centric perspective on new government models. Luxemburg: Publications Office.

Werner, Emmy; Smith, Ruth (1982): Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth. New York: McGraw-Hill.

Wichmann, Dominik (2016): "Wir werden nicht aussterben wie die Dinosaurier". In: Focus Online. Online verfügbar: https://www.focus.de/finanzen/boerse/wirtschaft-und-geld-wir-werden-nicht-aussterben-wie-die-dinosaurier_id_5733662.html, zuletzt geprüft 26.11.2021.

World Economic Forum (2021): Global Risks Report 2021. Online verfügbar unter https://www.weforum.org/agenda/2021/01/global-risks-report-2021, zuletzt geprüft am 11.08.2021.

Worldbank (2020): Doing Business in Germany. Online verfügbar unter https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/germany, zuletzt geprüft am 04.07.2021.

Autoren

Herr Prof. Dr. Werner Stork; Hochschule Darmstadt; Email: werner.stork@h-da.de

Werner Stork ist seit 2013 Professor für Management und Organisation an der Hochschule Darmstadt (h_da). Seine Schwerpunktthemen sind nachhaltige Unternehmensführung sowie Innovations- und Transformations-Management. Er ist Direktor am Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (www.znwu.de) und Mitglied im Steering Commitee des Forschungszentrums DKMI der h_da (www.fzdkmi.h-da.de). Werner Stork leitet die Forschungs- und Projektplattform „Resiliente Organisation der Digitalen Arbeit" (RODA) sowie den BMAS-Experimentierraum „ALLE im digitalen Wandel" (zusammen mit Prof. Dr. Pia Sue Helferich und Prof. Dr. Thomas Pleil). Zusammen mit Prof. Dr. Friederike Edel, Prof. Dr. Anke Kopsch, Prof. Dr. Christopher Almeling und Prof. Dr. Ulrich Klüh hat er den auf gesellschaftliche Innovations- und Transformationsprozesse ausgerichteten Studiengang Public Management B.Sc. an der Hochschule Darmstadt aufgebaut. Er studierte VWL und BWL in Münster und Valdivia (Chile), promovierte 1999 am Institut für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und war danach 14 Jahre in leitender, teilweise geschäftsführender Funktion in den Bereichen HRM und Marketing & Vertrieb tätig.

Herr Dr. Armin Schuster; Email: armin.schuster@h-da.de

Armin Schuster ist geschäftsführender Partner in einer Unternehmensberatung und berät Finanzinstitute und KMUs in den Themen Transformation, Kommunikation, Strategie und Nachhaltigkeit. Führungskräfte coacht und berät er in anspruchsvollen Change- und Transformationsprozessen. Er ist Lehrbeauftragter an der Frankfurt University of Applied Science und an der Wilhelm-Büchner-Hochschule in Darmstadt. Im Rahmen des BMAS-Experimentierraum „ALLE im digitalen Wandel" arbeitet er maßgeblich an dem Forschungsbereich zur gesellschaftlichen Resilienz mit. Armin Schuster studierte Geschichte und Politik an der Justus-Liebig-Universität Gießen, wo er 1997 promovierte. Danach war er in der Finanzbranche über 20 Jahre in leitender Funktion in Frankfurt, Zürich und Luxemburg in den Bereichen Strategie, Kommunikation sowie Marketing & Vertrieb tätig. Er beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit der Erforschung von nachhaltigen Organisationsstrukturen wie z.B. von Genossenschaften, insbesondere in Bezug auf die Einführung hybrider und atmender Systeme.

Impressum

Herausgeber:

ZNWU

Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik

Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft

Haardtring 100

64283 Darmstadt

www.znwu.de

Tel. +49.6151.16.38.384

Fax +49.6151.16.38.399

Email: znwu.fbw@hda.de

Darmstadt, November 2021