ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Edel, Friederike; Schuster, Armin; Stork, Werner

Working Paper

Die Bedeutung von Genossenschaften für die Ausgestaltung resilienter Verantwortungsgesellschaften

ZNWU Discussion Paper, No. 13

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

Suggested Citation: Edel, Friederike; Schuster, Armin; Stork, Werner (2023) : Die Bedeutung von Genossenschaften für die Ausgestaltung resilienter Verantwortungsgesellschaften, ZNWU Discussion Paper, No. 13, Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft, Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik ZNWU, Darmstadt

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/278750

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

Die Bedeutung von Genossenschaften für die Ausgestaltung resilienter Verantwortungsgesellschaften

Prof. Dr. Friederike Edel, Hochschule Darmstadt
Dr. Armin Schuster, Hochschule Darmstadt
Prof. Dr. Werner Stork, Hochschule Darmstadt

This version: 27.09.2023
ISSN: 2750-767X

ZNWU
Discussion Paper
No. 13

Schlagworte/Key Words:

VUCA-Welt, Transformation, Nachhaltigkeit, Managementansätze, Resilienz, Neugier, Neue Betriebswirtschaftslehre, Genossenschaften, Commons

Vorbemerkungen:

Das Autorenteam will mit diesem Beitrag den Dialog und den Diskurs zur wachsenden Bedeutung von Genossenschaften innerhalb der modernen Gesellschaften im 21. Jahrhundert befördern. Wir erleben Gesellschaften, die sich in vielfältigen transformativen Umbruchphasen befinden und dabei von multiplen krisenhaften Ereignissen geprägt werden. Vor diesem Hintergrund ist das Konzept der Resilienz in aller Munde und auf dem Weg zu einem zentralen Leitbild zu werden. Unternehmen sehen Resilienz als neuen wichtigen Wettbewerbsvorteil an. Der Sachverständigenrat der deutschen Bundesregierung stellte im Rahmen von Covid19 die Resilienz ins Zentrum seines Gutachtens und die EU-Kommission legte ein milliardenschweres Investitions- und Resilienzprogramm auf.

Die klassische Managementlehre muss sich in diesem Kontext dem Vorwurf aussetzen, dass sie es nicht schafft, für die Herausforderungen der VUCA-Welten und der Transformationsprozesse überzeugende Konzepte und Lösungen anzubieten. Zentrale Elemente und Vorstellungen – zum Menschenbild, zum Organisationsverständnis, zur Vorstellungen von Wachstum, Entwicklung und Management – wirken überholt, realitätsfern und nicht mehr zeitgemäß. Der Lebensraum des Menschen hat sich – durch Globalisierung, Umweltbelastungen, Klimakrise und Digitalisierung – substanziell verändert und ein Paradigmenwechsel erscheint dringend erforderlich. Vor diesem Hintergrund hat sich auch eine Diskussion zu einer „Neuen BWL“, inklusive einem neuen Verständnis zu Arbeit und Organisation, entwickelt – und die genossenschaftlichen Ansätze spielen in diesem Kontext ganz offensichtlich eine zentrale Rolle.

Wir verstehen Genossenschaften als Zusammenschlüsse, die in erster Linie den Erwerb oder die Wirtschaftstätigkeit ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb fördern. Dabei gelingt es ihnen ökonomische und soziale Ziele gewinnbringend miteinander zu verbinden. Sie agieren zudem vielfach als Treiber von Innovationen und zukunftsfähige Entwicklungen. (Arnold 2023, S.53)

Die Prinzipien der Selbstverantwortung, der Selbstverwaltung, der Selbsthilfe und der Solidarität prägen die Zusammenarbeit und die Gemeinschaft in Genossenschaften. Betrachtet man diese genossenschaftlichen Prinzipien aus der Perspektive der Resilienzforschung, dann ergibt sich eine bemerkenswerte Nähe zu den Faktoren, die herausgearbeitet werden, wenn es darum geht die Resilienz von Individuen, Teams und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.[1] Als Organisation unterstützen Genossenschaften ihre Mitglieder systematisch in ihrer Selbstwirksamkeit und ihrer Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. In einem Umfeld multipler Herausforderungen (wie bspw. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Entwicklung einer multi-polaren Weltordnung) erleben die Mitglieder die Zugehörigkeit und die Zusammenarbeit in der Genossenschaft gleichermaßen als Entlastung und Unterstützung (Popovic / Baumgärtler (2019), S.7). Über die besondere Art und Weise der Zusammenarbeit im Rahmen der Genossenschaften wird das sogenannte Kohärenzgefühl – im Sinne des Salutogenese-Ansatz von Aaron Antonovsky – gefördert. Dieses stellt ein zentrales Element für die Entwicklung und Förderung von Resilienz in Gemeinschaften und Organisationen dar. Durch die demokratischen Entscheidungen und die partizipative Kultur in Genossenschaften können deren Mitglieder in der Regel erwarten, dass a) die Ereignisse und Erlebnisse im Kontext der

[1] Zu den Maßnahmen und Faktoren zur Förderung und Entwicklung von Resilienz und Neugier bei Individuen, Teams und Organisationen vgl. bspw. Stork/Grund 2021.

Genossenschaft für sie als vorhersehbar und erklärbar erscheinen (Verstehbarkeit), dass b) die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen zur Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen zur Verfügung stehen (Beherrschbarkeit) und dass c) die Anforderungen, die es zu erfüllen und die Aufgaben die es zu erledigen gilt, als sinnvoll und nützlich wahrgenommen werden (Sinnhaftigkeit). Die Organisation als Ganzes wird durch ein bei ihren Akteuren vorherrschendes Kohärenzgefühl sowohl handlungsfähiger als auch leistungsstärker. Genossenschaften erweisen sich in der Regel deshalb als besonders resilient und sie scheinen eine besondere Qualität im Umgang mit großen Komplexitäten und starken Unsicherheiten zu haben.

Die sehr dynamischen Entwicklungen in der Resilienzforschung in den letzten Jahrzehnten haben dazu geführt, dass für den Bereich der individuellen und der organisationalen Resilienz mittlerweile weitgehend ausgereifte und vielfach bewährte Konzepte und Vorgehensmodelle vorliegen.[2] Für den Bereich der gesellschaftlichen Resilienz, die vielschichtiger und komplexer zu betrachten ist, bedarf es noch an Konzeptions- und Entwicklungsarbeit.

Wir blicken auf mehr als zehn Jahre Resilienzforschung an der Hochschule Darmstadt zurück und sind im Bereich des „Public Management“ in der Lehre und in der transferorientierten Forschung aktiv.[3] Im Bewusstsein, dass noch viele Fragestellungen und Themenfelder ausführlicher und vor dem Hintergrund der jeweils konkreten Herausforderungen vertiefend zu durchleuchten sind, haben wir es uns mit diesem Beitrag zur Aufgabe gemacht, einen Ansatz für eine resiliente Verantwortungsgesellschaft zu skizzieren und zur Diskussion zu stellen. Dabei betrachten wir die drei Dimensionen „Privatwirtschaft“, „Öffentlicher Sektor“ und „Zivilgesellschaft“. Unser Ansatz basiert auf dem zentralen Verständnis, dass sich jeder Bürger eines Staates auch als ein aktives Mitglied einer resilienten Verantwortungs-"Gesellschaft“ sieht – und sich damit ähnlich wie ein Mitglied in einer Genossenschaft – auch als Co-Produzent gesellschaftlicher Resilienz versteht. Konkret geht es uns darum, in allen Dimensionen einer Gesellschaft geeignete Konzepte und Wege zur Förderung von Resilienz zu entwickeln und damit auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene für die Herausforderungen der VUCA-Welten und die transformativen Umbrüche vorbereitet und gerüstet zu sein.

[2] Siehe bspw. Ma/Xiao/Yin 2018, Haas/Huemer/Preissegger 2022 und Stork/Schuster/Kopsch/Grund 2023.

[3] Siehe Düber/Edel/Klüh/Stork 2023 und Edel/Schuster/Stork 2023.

Inhaltsverzeichnis

1. VUCA-Welten und die wachsende Bedeutung gesellschaftlicher Resilienz 5

2. Besonderheiten genossenschaftlicher Ansätze 7

3. Resilienz und die Entwicklungskompetenz von Organisationen 10

4. Resilienz und der systemisch-synergetischer Managementansatz 13

5. Ansatz für eine resiliente und neugierige Verantwortungsgesellschaft 16

6. Facetten und Beispiele für genossenschaftliche Ansätze im Kontext einer resilienten Verantwortungsgesellschaft 22

7. Abschließende Betrachtung 27

Literaturverzeichnis 32

1. VUCA-Welten und die wachsende Bedeutung gesellschaftlicher Resilienz

Die Aktualität einschneidender Ereignisse lassen uns leicht vergessen, dass das Gefühl von gesellschaftlicher Ordnung und Stabilität bereits seit geraumer Zeit stark belastet wird. Fachleute[4] machen allein zehn gravierende „Unsicherheitsschocks“ in den letzten 20 Jahren aus:

- Die Terroranschläge vom 11. September 2001,
- den Irakkrieg 2003,
- die Finanzmarktkrisen 2008f.
- mit der sich anschließender Eurokrise,
- die Flüchtlingskrise von 2015/2016,
- das Brexit-Referendum 2016,
- die Wahl Donald Trumps 2017 zum US-Präsidenten
- wachsende Handelskonflikte (USA-China),
- die Covid19 Pandemie und schließlich
- die kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen Russland-Ukraine seit Anfang 2022

All diese Ereignisse führen uns anschaulich vor Augen, dass wir in sogenannten VUCA-Welten leben, die von Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity geprägt sind. Der stetige Wandel und die krisenhaften Ereignisse wirken auf unsere Gesellschaft mehr als herausfordernd. Transformative Umbrüche – ausgelöst durch die Digitalisierung und die Notwendigkeit nachhaltiger zu Wirtschaften – prägen die gesellschaftliche Entwicklung. Hinzu kommt der steigende Einfluss der asiatischen, arabischen und afrikanischen Länder und Kulturen in einer multi-polaren Weltgemeinschaft. Den Auswirkungen dieser Entwicklungen kann sich niemand entziehen und sie prägen unsere Art und Weise zu arbeiten und zu leben – dauerhaft und nachhaltig.

Die Folgen dieser VUCA-Welten werden bislang vor allem für das Management und die Führung von Unternehmen diskutiert. Die dortigen Verantwortlichen suchen nach Konzepten und Ansätzen, die besser für die sehr komplexen und hoch dynamischen Umweltbedingungen geeignet sind. Folgerichtig kultivieren Unternehmen das Denken und Planen in Szenarien und arbeiten zunehmend auf Basis von dezentralen und agilen sowie auch virtuellen Formen der Organisation. Man experimentiert mit verschiedenen Ansätze der Selbstorganisation und auf dieser Grundlage bilden sich vielfältige neue Formen der Kooperation und Zusammenarbeit. Parallel gewinnen neue Führungsleitbilder – wie bspw. das transformative Führung, die Führungkraft als Coach oder auch die Idee vom Serveant Leadership – an Bedeutung. In den Unternehmen drängen sich damit auch neue und deutlich demokratischere Formen der Entscheidungsfindung, der Partizipation und der Besitzverteilung in den Vordergrund. Das Ausmaß der Vernetzung in der Arbeitswelt steigt kontinuierlich – über Arbeits-gemeinschaften, Projektgesellschaften, Allianzen, Joint Ventures und die vielfältigsten Netzwerk-strukturen. Parallel steigt die Bedeutung von sozialen und kooperativen Verhaltenformen in der Zusammenarbeit – womit auch eine zunehmende Abkehr vom klassischen Menschenbild des Eigen-nutz maximierenden „homo oeconomicus“ in den Modellen und Konzepten der Betriebswirtschafts-lehre verbunden ist.

Es bildet sich nach und nach ein grundsätzlich neues Verständnis zur Betriebswirtschaftslehre, und damit eine „Neue BWL“, heraus (vgl. Kopsch/Stork 2023), die u.a. folgende Charakteristika aufweist:

[4] Die in dieser Ausarbeitung verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf Personen aller Geschlechter.

- Die klassischen ökonomischen Zielvorstellungen von „Effizienz“ und „Effektivität“ werden systematisch durch die Konzepte der „Konsistenz“ und der „Suffizienz“ erweitert werden. In Bezug auf „Konsistenz“ werden immer mehr Geschäftsmodelle und Finanzierungsformen entwickelt werden, die den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft entsprechen und „externe Effekte“ bei der Produktion und im Konsum vermeiden. Dazu passt, dass in Bezug auf das Konzept der „Suffizienz“ das überholte Konzept vom „homo oeconomicus“ systematisch erweitert wird. Man arbeitet zunehmend mit einem Menschenbild, das deutlich komplexer und vielschichtiger ist.
- Der bislang stark von materiellen Vorstellungen geprägte Wachstumsbegriff in der Wirtschaft und Gesellschaft wird immer mehr um die Dimensionen des persönlichen, sozialen und kognitiv-mentalen Wachstums erweitert. Und die Unternehmen werden immer stärker berücksichtigen, dass Menschen auch nach „Glück“ bzw. „Lebenszufriedenheit“, nach „Gemeinschaft“ und nach „Bildung“ streben – und sie werden dies immer mehr als ein wichtiges Handlungsfeld für das eigene Management und die Arbeitsorganisation entdecken.
- Es werden zunehmend dezentrale, agile und virtuelle Formen der Organisation genutzt und es entwickeln sich die vielfältige neuen Formen der Kooperation und Zusammenarbeit. Zudem bilden sich neue Formen der Besitzverteilung, der Partizipation und der Entscheidungsfindung heraus. Oft werden Konzepte der Selbstorganisation eingeführt und es gibt neue Führungsleitbilder wie transformative Führung, Führungkraft als Coach oder auch Serveant Leadership. Soziale und kooperative Verhaltensdimensionen werden betont.
- Diese Entwicklung wirkt sich wiederum auf die Ziele und die Steuerung der Unternehmen aus. Der Unternehmenszweck, die Mission und die Vision der Organisationen wird immer weniger von reinen Umsatz- und Rendite-Zielen geprägt sein. Die Unternehmen im 21. Jahrhundert werden stattdessen stärker gesellschaftliche bzw. holistische Ziele verfolgen (Laloux, 2014).
- Damit treten immer stärker auch die internen Lern- und Entwicklungsprozesse und die „Identität“ der Organisation in den Fokus des Managements. Es entwickelt sich auf diese Weise ein neues Organisationsverständnis für die Unternehmen, welches geprägt ist von ko-evolutionären Prozessen in der Personal- und Organisationsentwicklung, die synergetisch ineinandergreifen und sich gegenseitig unterstützen und verstärken (Wimmer, 2012).
- Parallel ersetzen im Außenverhältnis der Unternehmen die digitalen Plattformen und Ökosysteme die klassischen Anbieter- und Nachfrager-Strukturen in Sinne des herkömmlichen Marktverständnisses. Für Unternehmen werden damit der Zugang zu digitalen Plattformen und der Einfluss in den Ökosystemen im Vergleich immer wichtiger als die klassischen Zielgrößen wie Preise, Kosten und Umsatz.
- Die über diese Plattformen resp. Ökosysteme zugänglichen Daten und Informationen der Kunden prägen entscheidend die Entwicklungsprozesse in der Produktion, im Marketing und im Vertrieb. Und die Ideen und das Wissen der Kunden und Lieferanten unterstützen die Organisationen dabei, sich permanent zu verbessern und weiterzuentwickeln. Die Industriegesellschaft entwickelt sich auf diese Weise immer weiter hin zu einer Wissensgesellschaft. Daten und Informationen sowie Wissen und Kommunikation bilden die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg und verdrängen die klassischen Produktionsfaktoren, wie Rohstoffe und Anlagen sowie Prozesse und Marktstellung in ihrer Bedeutung.
- Die Arbeit in dieser Wissensgesellschaft ist dabei zunehmend intensiver vernetzt und wird von permanenten Lern- und Veränderungsanforderungen geprägt. Damit verändert sich auch das Verständnis von „Arbeit“ und es entsteht das Bild von einem „Wissensarbeiter“, der zu gleich auch ein „Learning Worker“ ist und bei dem das lebenslange Lernen fest in den (Arbeits-)Alltag integriert ist (Stork, Helferich, Pleil, 2020).

- Dementsprechend entwickelt sich das klassische Personalmanagement (im Sinne eines „Human Ressource Managements“) weiter und orientiert sich an dem Ansatz eines „Human Relationship Management“. Dies zeigt sich u.a. dadurch, dass in den Arbeitsverträgen neben den materiellen Leistungsbeschreibungen immer mehr auch das Streben nach „Lebenszufriedenheit“, nach „Gemeinschaft“ und nach „Bildung“ systematisch berücksichtigt wird. Worüber wiederum Prozesse wie die Team- und die Kulturentwicklung in den Unternehmen an Bedeutung gewinnen und Beziehungsformate wie Supervision, Mentoring und Coaching weiter gestärkt werden.

Es zeichnet sich eine Entwicklung ab, die von einer grundlegend neuen Qualität in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden geprägt ist. Eine Entwicklung, die einerseits von der hohen Motivation und der wachsenden Partizipation der Mitarbeitenden vorangetrieben wird und die sich andererseits aus der zunehmenden Bedeutung ihres Wissens, ihrer Ideen und ihres Engagements für den Unternehmenserfolg speist. Es bildet sich eine Art von Mitgliedschaft in der Organisation heraus, die die klassische Arbeitsbeziehung und den typischen Arbeitsvertrag (mit Arbeit-„Geber“ und Arbeit-„Nehmer“) ersetzt. In diesem Kontext wird dann die Beteiligung der Mitarbeitenden (bzw. Mitglieder) der Organisation an dem Kapital und dem Ertrag, an der Mitgestaltung der Strategieentwicklung sowie an der Organisations- und Kulturentwicklung zum zentralen Organisationsprinzip. Diese Entwicklungen sind aus der Sicht von Genossenschaften – sowohl aus theoretischer Perspektive wie in praktischer Hinsicht – sehr interessant, ergeben sich doch offensichtlich eine Reihe von Gemeinsamkeiten und Parallelen, wenn man sich die Besonderheiten der genossenschaftlichen Ansätze vor Augen führt. Ganz offensichtlich nähert man sich damit einer Vorstellung von Unternehmensführung und Management an, die bei Genossenschaften bereits zum Kern des Organisationsverständnis gehört.

2. Besonderheiten genossenschaftlicher Ansätze

Die Relevanz von Genossenschaften lässt sich an den folgenden Zahlen (Arnold 2023, S.53) einfach erläutern:

- **Weltweit** existieren mehr als **drei Millionen Genossenschaften**,
- die gemeinsam **12 %** der Weltbevölkerung zum **Mitglied** haben und
- jeden **zehnten Erwerbstätigen** beschäftigen

Die Grundregeln von Genossenschaften basieren auf urdemokratischen Organisationsformen, die auf den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und Solidarität basieren. Hierarchien einer klassischen Genossenschaft sind grundsätzlicher flacher und Entscheidungen partizipativer als in hierarchisch strukturierten Unternehmen. Wenn man diese sektoral im Spannungsverhältnis zwischen Staat, Gesellschaft und Markt verorten, ist zu erkennen, dass Genossenschaften eine Sonderrolle übernehmen (vgl. Abbildung 1).

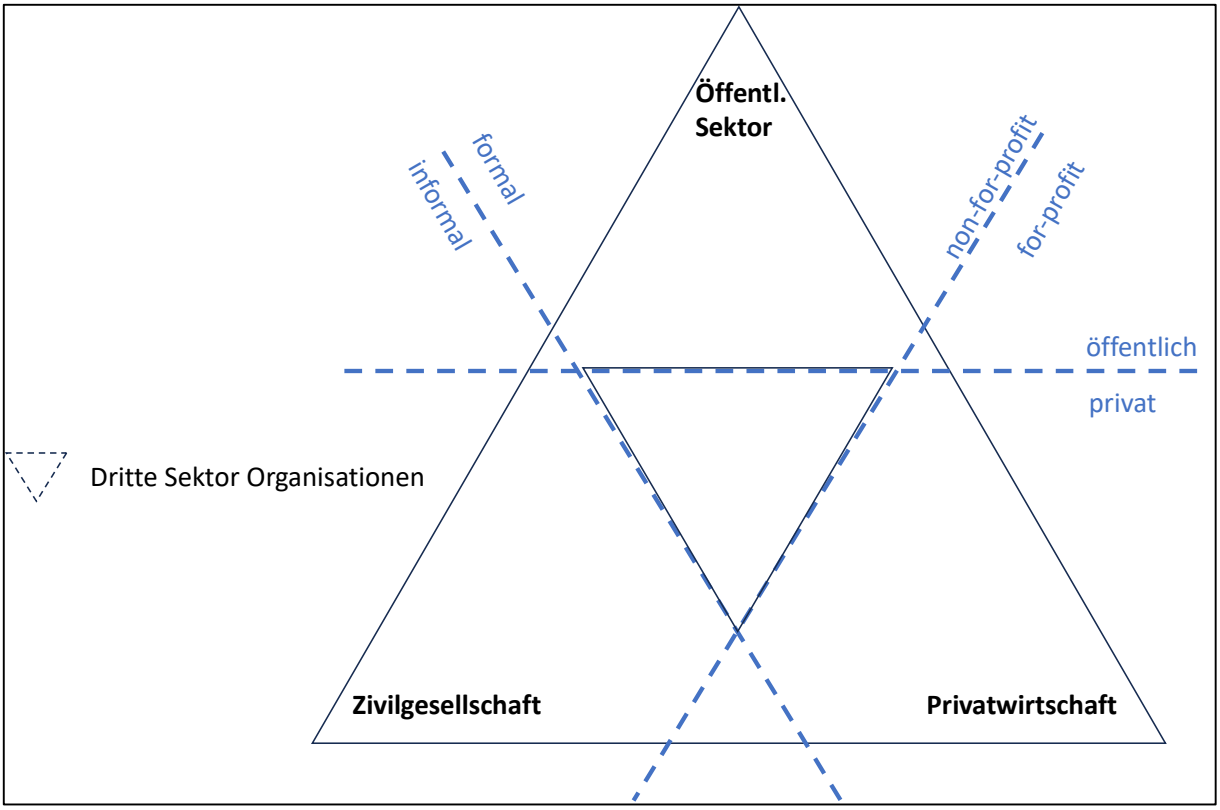

Abbildung 1: Beziehungsgeflecht in Anlehnung an das Wohlfahrtsdreieck nach Vaudt 2022, eigene Darstellung

Genossenschaften lassen sich somit einem besonderem Sektor „in der Mitte“ zwischen der Privatwirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der Zivilgesellschaft zuordnen. Organisationen dieses Sektors folgen je nach Ausrichtung eher marktlicher, staatlicher oder gemeinschaftlicher Handlungslogik und sind kaum eindeutig an einem der drei Pole zu verorten. Staatliche Organisationen wie Verwaltungen und Behörden leiten Prinzipien der Hierarchie und Regelbefolgung, privatwirtschaftliche Unternehmungen folgen den Prinzipien des Wettbewerbs und zivilgesellschaftliche Organisationen bauen ihre Ausrichtungen auf Prinzipien von Gegenseitigkeit und Solidarität.

Wie in Bezug auf Unternehmen bereits skizziert, steigt die Bedeutung von sozialen und kooperativen Verhaltensformen in der Zusammenarbeit. In der Konsequenz führt dies zu einer zunehmenden Abkehr vom klassischen Menschenbild des Eigennutz maximierenden „homo oeconomicus“ in den Modellen und Konzepten der Betriebswirtschaftslehre. Die bereits skizzierten Zielgrößen aus der Nachhaltigkeitswissenschaft wie „Konsistenz“ und „Suffizienz“ ergänzen resp. ersetzen sukzessive das klassische wirtschaftliche Streben von Organisationen nach „Effizienz“ und „Effektivität“. Damit wird die traditionell eher ökonomisch und juristisch geprägte Perspektive der Betriebswirtschaftslehre auf den Menschen um entwicklungspädagogische und sozialpsychologische Betrachtungsweisen erweitert. Entsprechend passt die stark wachsende Bedeutung von ESG-Kriterien für die börsliche Unternehmensbewertung und in der Folge für die Entlohnung des Managements. Damit erfolgt eine Koppelung an die Zielerfüllung aus Bereichen wie Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortliche Unternehmensführung (Governance). Die Intention innovativer zukunftsorientierter Ansätze ist bei Genossenschaften nicht nur auf den „ursprünglichen“, historischen Charakter der Organisationsform und dem dabei realisierten

Selbstverwaltungsprinzip reduziert. Genossenschaften weichen bewusst vom klassischen, profitgetriebenen Wirtschaften ab und berücksichtigen dabei zugleich soziale Zielstellungen.[5]

Die Grundlage hierzu liegt im Ansatz der beiden deutschen Gründerväter Hermann Schulze-Delitzsch (1808 - 1883) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 - 1888). Während Raiffeisen den Anspruch betonte *„die Verhältnisse der Mitglieder (seien) in sittlicher und materieller Beziehung zu verbessern"* (Schäfer (2019)), stellte Schulze-Delitzsch heraus: *„Der Geist der freien Genossenschaft ist der Geist der modernen Gesellschaft"*.[6] Beide galten in der Gründerzeit des 19. Jahrhundert und der unmittelbaren Entwicklung in den Jahren danach als soziale Innovatoren in weiten Teilen Europas. Begünstigt wurde der Aufstieg ihrer umgesetzten Ideen mit der Ambivalenz des Staatswesens z.B. in Deutschland. Einerseits sah man sich von der resultierenden politischen Dynamik bedroht, andererseits war man allein mit der sozialen Frage selbst überfordert (Dirninger 2022, S.177 und 180).

Und diese soziale Frage treibt Genossenschaften bis zum heutigen Tage an. Auch wenn sie vom ursprünglichen Ansatz her rein wirtschaftlicher Selbsthilfe verschrieben sind – sei es in Form eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs oder durch Förderung der Wirtschaftstätigkeit ihrer Mitglieder - leisten sie in verschiedener Form auch einen entscheidenden Beitrag bei der Umsetzung weitgesteckter sozialer Ziele. Exemplarisch wird auf die genossenschaftlich organisierten Ethikbanken verwiesen, die sich als Förderer und Treiber eines gerechteren Banken- und Finanzsystems und eines alternativen Wirtschaftens positionieren. Die besondere Lösungskompetenz von Genossenschaften liegt nicht in ihrer Zielsetzung, sondern grundlegend in der Art und Weise, wie diese die Teilhabe (in Form von Mitgliedschaft) und Entscheidungsfindungsprozesse (im urdemokratischen Sinne) organisieren. Diese beiden Alleinstellungsmerkmale sind in der Praxis nicht nur miteinander verbunden, sondern ergänzen sich gegenseitig und bauen aufeinander auf (Arnold 2023, S.56f.). Auch aus diesem Grunde betonte die UNESCO bei ihrer Begründung zur Aufnahme in das Weltkulturerbe 2016: *„A cooperative is an association of volunteers that provides services of a social, cultural or economic nature to members of the community to help improve living standards, overcome shared challenges and promote positive change"* (ebd.).

Genossenschaften selbst zeichnen sich darin aus, dass sie als der Gesellschaft förderlich anerkannt werden, weil ihre Mitglieder - die zugleich Eigentümer sind - Entscheidungen demokratisch fällen. Genossenschaften grenzen sich damit als „member-based" / „people-centered" von sogenannten „investor-based" Organisationsmodellen ab (Arnold 2023, S.57). Die hohe Eigenmotivation und die demokratische Selbststeuerung ermöglichen nicht nur einen besseren Umgang mit Krisensituationen. Betrachtet man die ausgearbeiteten Besonderheiten – namentlich das demokratische Denken und Handeln – so können diese nachweislich als Verstärker dienen. Demokratisches Grundverständnis lässt sich in Genossenschaften nicht nur (er)leben, sondern iterativ einüben. Von einem solchen Wissen vermag eine Zivilgesellschaft profitieren, um das eigene demokratische Verständnis zu erweitern (Kessler 2023, S.252f.; Arnold 2023, S.60ff.; Varman/Chakrabarti 2004, S.207f.).

Genossenschaften ist es in den letzten 200 Jahren immer wieder gelungen, mit schwierigen Situationen, die von großen Unsicherheiten und komplexen Entwicklungen gekennzeichnet sind, zurecht zu kommen. Besonders anschaulich wurde dies im Zuge der globalen Finanzkrisen ab 2008, als viele

[5] Menschen werden nicht ausschließlich als zweckrationale eigennutzmaximierende Wesen verstanden, auch ihr Bedürfnis nach Gemeinschaft und ihre Fähigkeit zur Kooperation werden berücksichtigtEinige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang dann auch vom „homo cooperativus". (Dirninger 2022, S.178; Schäfer 2019; Arnold 2023, S.55).

[6] Anlässlich des 200. Geburtstags von Hermann Schulze-Delitzsch veröffentlichte die Deutsche Post am 7. August 2008 eine 90-Cent-Sonderbriefmarke mit seinem Bildnis und diesem Zitat.

Banken weltweit in eine bedenkliche wirtschaftliche Schieflage geriet. Umfangreiche Rettungsaktionen von staatlichen Einrichtungen waren erforderlich und der finanzielle Schaden für die Gesellschaften weltweit war immens. Ausgerechnet Genossenschaftsbanken, die aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften in der damaligen gesellschaftlichen und politischen Wahrnehmung nicht selten als antiquiert und wenig dynamisch abqualifiziert worden waren, zeigten sich hier und in der Folge als besonders krisenresilient (Arnold 2023, S.55). Sie kamen – im Gegensatz zu allen anderen Bankengruppen – ohne staatliche Unterstützung und deutlich gestärkt aus der Krise heraus. Genossenschaften haben eine Resilienz im Umgang mit Komplexitäten und Unsicherheiten entwickelt.

3. Resilienz und die Entwicklungskompetenz von Organisationen

Die vielfältige Verwendung des Begriffs der Resilienz im Kontext der VUCA-Welten und vor dem Hintergrund der transformativen Umbrüche motiviert zu einer systematischen Charakterisierung. Das Wort Resilienz leitet sich vom lateinischen Verb „resilire“ ab, was sowohl mit „zurückspringen“ als auch mit „zurückprallen“ übersetzt werden kann. Der Begriff wurde zunächst in der Materialforschung verwendet und bezeichnete in seiner ursprünglichen Bedeutung die Eigenschaft eines Gegenstands in Bezug auf eine einwirkende Kraft, sich zurück in seine Ausgangsform zu entwickeln. Damit wird auch eine wichtige Eigenschaft der Resilienz umschrieben, die im Alltag häufig mit Wiederstandkraft oder auch Beharrlichkeit gleichgesetzt wird. Dabei hat sich die Resilienzforschung in den letzten Jahrzehnten als sehr dynamisches Forschungsfeld erwiesen und verschiedene wissenschaftliche Disziplinen haben an dieser Entwicklung mitgewirkt – wie beispielsweise Ingenieurwissenschaften, Pädagogik, Biologie, Psychologie, Philosophie und Neurowissenschaften.

Der Begriff Resilienz wird heute weit umfassender verwendet. Resilienz stellt eine Kompetenz zum Umgang mit Veränderungen dar und beschreibt einen vielschichtigen und dynamischen Prozess, der es Menschen ermöglicht, durch den flexiblen Einsatz ihrer persönlichen Ressourcen, Krisen oder starke Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Die Resilienzforschung zeigt zudem, dass individuelle Resilienz sehr gut erlernt, trainiert und weiterentwickelt werden kann. *„Es gibt keinen Menschen, der nicht resilient ist. (...) Jeder Mensch kann seine Resilienz stärken, auch bis ins hohe Alter“* stellt Isabella Helmreich vom Leibniz-Institut für Resilienzforschung in Mainz heraus (Helmreich 2022; siehe auch Gilan et. al. 2021). Daraus ergibt sich unmittelbar, dass auch auf organisationaler Ebene grundsätzlich eine Kompetenzentwicklung in Bezug auf Resilienz möglich ist. Einen Meilenstein für das Verständnis zur organisationalen Resilienz stellte die Formulierung der ISO-Norm 22316 „Security and resilience – Organisational resilience – Principles and attributes“ aus dem Jahr 2017 dar: Organisationale Resilienz wird dort definiert als *„[…] ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper […]”*. Die ISO-Norm 22316 beschreibt Resilienz als einen Gestaltungsansatz für eine „gesunde“ Unternehmensentwicklung, die insbesondere die dauerhafte Evolutionsfähigkeit der Organisation in den Mittelpunkt stellt. Bezieht man die Erkenntnisse aus der Forschung zur individuellen Resilienz in das Verständnis von organisationaler Resilienz mit ein, so lässt sich zusammenfassend formulieren: *„Organisationale Resilienz ist ein komplexer und dynamischer Entwicklungsprozess der Organisation. Er repräsentiert das situationsspezifische Zusammenspiel der Mitglieder der Organisation im Rahmen ihrer Reflexions- und Kommunikations-prozesse („innere Prozesse“ – sowohl interpersonell als auch intrapersonell) mit den Ressourcen der Organisation über deren entsprechende Steuerungs- und Managementprozesse („äußere Prozesse“).“*

Für eine weitere Vertiefung zum Verständnis der Resilienz auf organisationaler Ebene ist die Übertragung der Formulierungen und Darstellungen der ISO-Norm in den Resilienz-Dimensionen (1) Resistenz, (2) Regeneration und (3) Rekonfiguration sehr instruktiv (vgl. auch Abbildung 2):

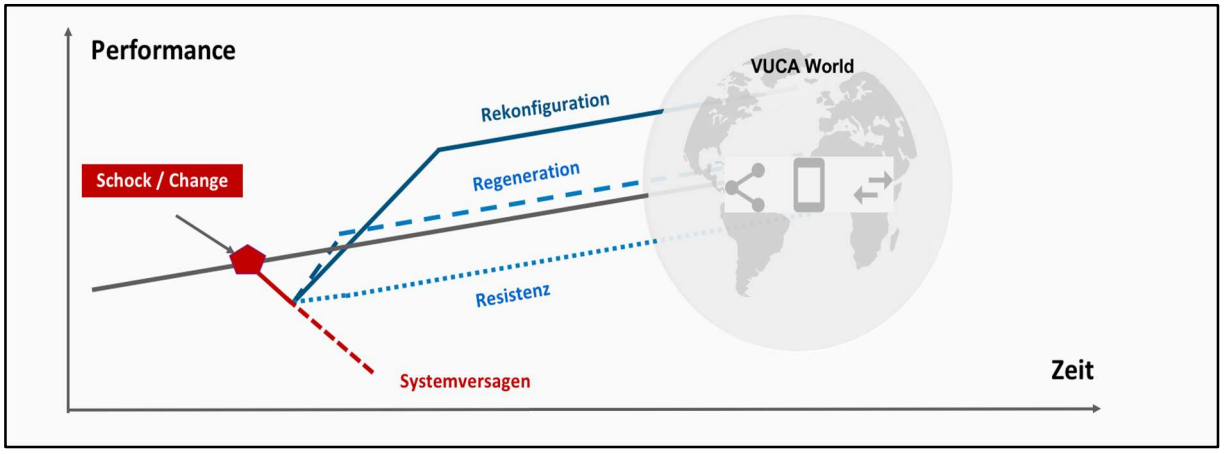

Abbildung 2: Drei Resilienz-Dimensionen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brinkmann et. al. 2017)

Die Unterscheidung in die drei Dimensionen der Resilienz betont vor allem die dynamische und prozessorientierte Qualität der Resilienz als Kompetenz von Organisationen. Es gilt: Resilienz zeigt sich immer im Zusammenwirken und im Kontext mit einer spezifischen Situation und vor dem Hintergrund jeweils unterschiedlicher Entwicklungsstränge. Übertragen auf den organisationalen Kontext zeigen sich diese drei Dimensionen der Resilienz dann beispielsweise wie folgt:

- Eine Organisation kann auf eine Krise zum Beispiel mit Resistenz (1) reagieren und dem Druck und der Belastung standhalten. Wie ein *„Fels in der Brandung“* stemmt die Organisation sich gegen die auf sie einwirkenden Kräfte. Man hält – trotz widriger Umstände – durch. Allein führt dies allerdings dazu, dass das Leistungsniveau der Organisation dauerhaft niedriger bleibt.
- Erst über eine gute Regeneration (2) findet die Organisation zu ihrem ursprünglichen Leistungsniveau und Entwicklungspfad zurück. So wie es einem *„Baum im Wind“* gelingt, sein Wachstum und seine Entwicklung an die von außen auf ihn einwirkenden Kräften anzupassen. Es kommt zu einer Veränderung und Anpassung im Hinblick auf die „äußere Form“ der Organisation – beispielsweise passen sich die Produkte, die Services und die Prozesse sowie die Geschäftsansätze „an die Zeit“ an.
- Eine Organisation kann auf eine starke Veränderung aber auch auf eine transformative Art und Weise reagieren. Durch Anpassungen auch in Bezug auf die „inneren Strukturen und Prozesse“ der Organisation kommt es dann zu einer Rekonfiguration (3). Die Akteure und die „Elemente“ des Systems werden dabei regelrecht „durchgeschüttelt“ – wie bei einem *„Mobilé nach einem Stoß“*. Wenige, dafür sehr starke Verbindungen sorgen für den Zusammenhalt. Dies wiederum ermöglicht es der Organisation, „nach dem Stoß“ (der Disruption) auf synergetische Art und Weise zukunftsfähige „neue Konstellationen“ zu finden. Eine solche Rekonfiguration kann dann zu sogenannten System-Innovationen führen, in deren Rahmen die Organisationen komplett neue Wege in ihrer Entwicklung beschreiten. Durch die grundlegend neue Aufstellung, die jetzt besser zum neuen Kontext „passt“, ergibt sich dann oft eine dauerhafte Steigerung des Leistungsniveaus.

Wenn im allgemeinen Sprachgeberauch von Resilienz die Rede ist, werden häufig nur die ersten beiden Dimensionen „Resistenz“ und „Regeneration“ verstanden und damit wird die Resilienz vor allem mit Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit in Verbindung gebracht. Aber es gilt auch die Dimension der sogenannten „transformativen Resilienz“ zu betrachten. Die Fähigkeit, sich sprichwörtlich neu zu erfinden, wenn es darum geht, mit Umbrüchen und disruptiven Veränderungen umzugehen und eine grundlegend neue Aufstellung zu entwickeln. Die beispielsweise notwendig werden kann, wenn es durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Globalisierung zu fundamentalen Transformationsprozessen kommt. Im Rahmen der Forschungs- und Transferarbeiten zur organisationalen Resilienz an der Hochschule Darmstadt wird deshalb bewusst das Begriffspaar „Resilienz und Neugier“ verwendet, um so die dritte und aktuell besonders wichtige Dimension „Rekonfiguration“ systematisch zu berücksichtigen (Stork/Schuster/Kopsch/Grund 2023).[7]

Neugier unterstützt den Prozess des „Sich Neu-Aufstellens“ der Organisation und sorgt für den notwendigen Antrieb für grundlegende Änderungen. Neugier lässt sich charakterisieren als Neigung und Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich aktiv neuen, ungewohnten, komplexen und mehrdeutigen Reizen auszusetzen. Es entwickelt sich ein exploratives Verhalten und damit auch eine aktive und bewusste Auseinandersetzung mit neuen Situationen. Neugier kann aber auch durch zu wenige Reize ausgelöst werden, die zu Langeweile führen. Um dies zu ändern, sucht der Mensch gezielt nach neuen Reizen und wird in der Folge kreativ. Zudem gilt: Neugier kann intrinsisch motiviert sein durch das Bedürfnis, Wissenslücken zu schließen, um die subjektive empfundene Unsicherheit und Ungewissheit zu reduzieren oder das Bedürfnis, gezielt nach Reizen zu suchen, um Langeweile zu reduzieren. Und extrinsisch kann Neugier durch Belohnung und übergeordnete Ziele motiviert sein (Schmid 2008; Kluge 2016).[8] Neugier ist damit veränderbar und beeinflussbar: Man kann seine Neugier trainieren und (weiter-)entwickeln. Um Neugier als Persönlichkeitsmerkmal zu messen und Ansatzpunkte zur Förderung der Neugier im Kontext von Organisationen zu identifizieren, werden folgende Dimensionen unterschieden (Merck 2018; Kashdan et. al. 2018):

- Wissbegierde als die Suche nach Möglichkeiten, eine erkannte Wissenslücke zu schließen. Daraus resultiert ein Gefühl der Erleichterung.
- Entdeckerfreude als die Freude am Lernen und der Wissenseignung sowie als Kreativität bei Problemlösungen.
- Offenheit für neue Ideen als die bewusste Suche nach anderen Ideen, verschiedenen Perspektiven und neuen Lösungsansätzen.
- Stresstoleranz als das bewusste Akzeptieren von Unsicherheiten, Unbehagen und Stress.
- Soziale Neugier als das Interesse und die Freude an der Zusammenarbeit mit anderen Menschen.

Insgesamt weisen Resilienz und Neugier starke Gemeinsamkeiten auf und bedingen sich gegenseitig. So gibt es viele personenbezogene und umweltbezogene Schutz- und Entwicklungsfaktoren, die sowohl die Neugier als auch die Resilienz fördern. Stresstoleranz ist ein Element der Resilienz und zugleich eine Dimension der Neugier, zudem gilt: Oft können sich erst durch die Dimension der Stresstoleranz die anderen Dimensionen der Neugier – Wissbegierde, Entdeckerfreude und Offenheit gegenüber Neuem und Anderen – aktivieren. Faktoren wie Optimismus, Sicherheit, Spielraum und

[7] Der US-amerikanische Ökonom und Politikberater Jeremy Rifkin arbeitet in seinem Buch „Das Zeitalter der Resilienz“ heraus, dass bei der Entwicklung von Systemen die Anpassungsfähigkeit und die Erneuerbarkeit Hand in Hand geht (Rifkin 2022).

[8] Die individuelle Ausprägung von Neugier ist dabei das Ergebnis der situativen sowie personenbezogenen Faktoren wie Genetik, Bildung und Erziehung, Kultur, Alter und Persönlichkeit.

Unterstützung, die die Resilienz fördern, können auch zur Steigerung der Stresstoleranz und damit der Neugier insgesamt eingesetzt werden. Resilienz wiederum wird durch selbstmotivierte Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie Neugier und Experimentierfreude weiterentwickelt (Scharnhorst 2010). Und Neugier gehört – ebenso wie Freude, Stolz oder Zufriedenheit – als positive Emotion zu den die Resilienz fördernden Faktoren (Uhrig 2021).

4. Resilienz und der systemisch-synergetischer Managementansatz

Der Ansatz die Resilienz, als wichtige Entwicklungskompetenz von Organisationen zu betrachten, ergänzt sich sehr gut mit systemischen Managementansatz, auf den in der Unternehmenswelt vor dem Hintergrund der komplexen und vernetzten VUCA-Welten vermehrt zurückgegriffen wird.[9] Hier gilt ein Verständnis von Organisationen, welches die Unternehmen eher als lebendige Organismen beschreibt und weniger als mechanistische Konstrukte mit festgelegten Strukturen, Abläufen und Prozessen (vgl. Wimmer 2012, unter Bezug auf das Beer´sches Modell des lebensfähigen Systems). Der systemische Managementansatz sieht Unternehmen demnach vor allem als „soziale Systeme“, in denen unterschiedliche Akteure (Mitarbeitende, Teams und Führungskräfte) in den verschiedenen Bereichen (Arbeitsplätze und -gruppen, Aufgabenbereiche, Abteilungen und Geschäftsbereiche) in unterschiedlichen Prozessen zusammenwirken und dabei jeweils im Kontext der spezifischen Struktur und Kultur der Organisation agieren (vgl. Abbildung 3). Dabei liegt ein klarer Fokus auf eine möglichst gut aufeinander abgestimmte, co-evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung.

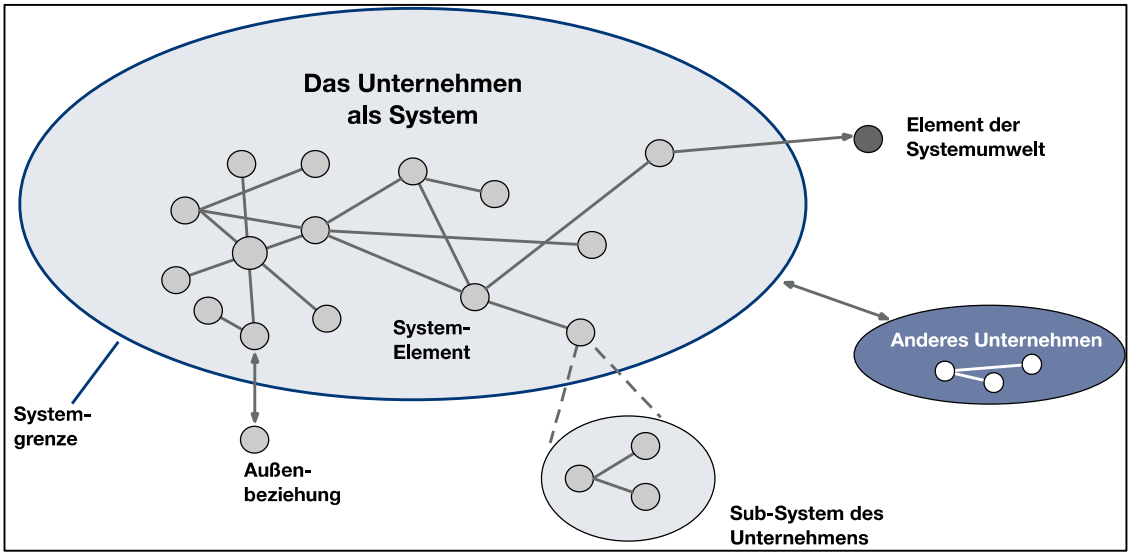

Abbildung 3: Das Unternehmen als System, eigene Darstellung

Charakteristisch für eine solche systemische Sicht auf Organisationen sind u. a.:

- die Anerkennung der hohen Komplexität im System der Organisation,

[9] Der systemische Managementansatz wurde in Deutschland insbesondere von dem St. Galler Management-Modell geprägt. Auf Basis der allgemeinen Systemtheorie und der Kybernetik wurden neue Denkkonzepte für das Management, die Organisation und die Führung von Unternehmen entwickelt. Auf diese Weise fanden schon seit den 1980er und 90er Jahren Begriffe wie „vernetztes Denken“, ganzheitliches Problemlösen“ und „evolutionäres prozesshaftes Denken“ ihren Eingang in die Managementlehre und halfen vielen Unternehmen bei der Bewältigung komplexen Aufgabenstellungen.

- die Berücksichtigung des Einflusses sozialer und kultureller Regeln auf das Verhalten der Akteure,
- die Würdigung der „Identität" des Systems, das Verständnis von einem „Wir" (im System) und ein Bewusstsein von einem „Ihr" (außerhalb des Systems) und
- die Betrachtung des spezifischen Sinns bzw. Zweck (Mission) zur Erklärung des Systems.

Wimmer beschreibt die Entwicklung einer „next society", die sich vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und der Notwendigkeit zu einer nachhaltigkeitsorientierten Wirtschafts- und Lebensweise sowie anderer Trends, wie die Entstehung einer neuer wirtschaftlicher und kulturerelle Zentren im Rahmen der Globalisierung zunehmend herausbildet und er formuliert: *„Wir folgen der These, dass wir gerade Zeugen von weltweit beobachtbaren, gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen sind, in deren Verlauf wesentliche Parameter für das erfolgreiche Operieren von Organisationen grundlegend auf den Kopf gestellt werden."* (Wimmer 2012, S. 6).

Angesichts solcher instabilen Kontexte und disruptiven Entwicklungen entsteht zusätzlich die Notwendigkeit die etablierte systemische Managementperspektive zusätzlich über den Ansatz der sogenannten Synergetik zu vertiefen bzw. zu erweitern. Die Synergetik gilt als die „Lehre vom Zusammenwirken" und analysiert sogenannte emergente Phänomene und Entwicklungen, die auf Basis von autonomen und selbstorganisierten Prozessen zur Herausbildung von neuen Ordnungen, Mustern und Prozessen in den Systemen führen können. Als Reaktion auf interne und externe Störungen im System bilden diese eine zentrale Quelle für die Veränderungen in den Systemen bzw. für die Neuentwicklung von Systemen.[10] Die Synergetik bildet damit eine Art Meta-Theorie für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse insbesondere in Phasen großer Instabilität.[11] *„Die Synergetik ist angetreten zu erklären, wie das Neue in die Welt kommt"* führen Haken/Schiepek aus (2010, S. 296).

Der Ansatz der Synergetik setzt damit auch methodisch auf der systemischen Managementperspektive auf. Prozesse der Selbstregulierung entwickeln sich vor allem in Bereichen der Selbstorganisation und verhelfen den Systemen zu wertvollen neue Perspektiven und Entwicklungsressourcen. Für die damit verbundenen Prozesse des transformativen Lernens ist es wiederum von entscheidender Bedeutung, dass die Mitglieder im System resilient mit Veränderungen umgehen können. Und das umfasst auch, dass sie mit einer neugierigen und entwicklungsorientierten Grundhaltung die vorhandenen Energien im System nutzen sowie eigene und andere Ressourcen aktiveren zu können (Haken/Schiepek 2010). Dies ist umso wichtig, da es ansonsten leicht passieren kann, dass die transformativen Phasen und Prozesse für die beteiligten und betroffenen Akteure in den Systemen (Organisationen und Gesellschaften) chaotisch und widersprüchlich wirken. Und nicht selten stellt sich dann ein Gefühl von Überforderung und Frustration ein.

Aus der Verbindung der systemischen Managementperspektive mit dem Ansatz der Synergetik begründet sich ein deutlich besseres Verständnis der Entwicklungen und Dynamiken im Kontext von VUCA-Welten und den damit oft einhergehenden transformativen Prozessen. Dieser Ansatz liefert damit auch wertvolle Anregungen für ein erfolgreiches „Management im 21. Jahrhundert":

- Für die Verantwortungsträger und für das Management gilt es immer wieder auch eine *„Destabilisierung im Kontext von Stabilität"* (Haken/Schiepek 2010, S. 624) zu erzeugen. Es ist

[10] Das Konzept der Emergenz hat seinen Ursprung in der (theoretischen) Physik und in der Philosophie und beschreibt, wie sich aus vielen einfachen Dingen komplexe Systeme entwickeln.

[11] Die Synergetik beschäftigt sich mit allen Lebensbereichen und findet fruchtbare Anwendungsfelder in der Wirtschaft, in Bezug auf die Medienlandschaft, im Hinblick auf die Bildung, in der Software-Entwicklung, in der Politik und in der Gesellschaft (Haken/Schiepek 2010).

wertvoll und für eine „gesunde“ Entwicklung erforderlich, wenn es Bereiche in der Organisation gibt, in denen sich die emergenten Phänomene und Entwicklungen spontan herausbilden können. Zudem sollten die Akteure (Mitarbeitende und Führungskräfte) in der Organisation die persönliche Bereitschaft und zeitliche Flexibilität haben, sich daran entsprechend zu beteiligen. Es kommt im Sinne der Synergetik auf eine sinnvolle Balance zwischen Stabilität und Instabilität innerhalb der Organisation an.

- Ebenso gilt es, ein „gutes Zusammenwirken“ von den zentralen und den dezentralen Strukturen des Systems zu finden. Ein diesbezügliches Gleichgewicht, welches sowohl eine Top Down-Beeinflussung der Akteure und Elemente des Systems ermöglicht als auch eine Bottom Up-Beeinflussung des Systems über die spontanen Entwicklungen und neuen synergetische Muster auf der Ebene der einzelnen Akteure und Elemente unterstützt. Ma et. al. (2018) beschreiben in diesem Zusammenhang Kompetenzen und Prozessen auf drei Ebenen (Individual Level, Group Level and Organisational Level), die in ihrem Zusammenspiel die organisationale Resilienz des Systems als *„multi-level, dynamic capability“* bilden.
- Für die regelmäßige Suche nach möglichen neuen Ordnungsmustern, Strukturen und Prozeduren, die das System zukünftig prägen sollen, geht es darum, wettbewerbsähnliche Verfahren zu etablieren, die regelbasiert im Sinne eines kooperativen Wettbewerbs wirken und einen aggressiven oder ruinösen Wettbewerb vermeiden. Mögliche neue Verbindungen und Muster in der Organisation sollten dabei die Möglichkeit bekommen, sich in einer „geschützten Atmosphäre“ in der Praxis zu bewähren sowie über Lernprozesse kontinuierlich weiter zu verbessern.
- Zudem gilt, eine „gute Balance“ in Bezug auf die Offenheit und die Geschlossenheit des Systems zu finden. Ein pauschales Festhalten an dem „alten“ und dem „bewährten“ ist ebenso negativ zu sehen, wie ein „blindes Umsetzen“ von Jeder sich anbietenden Neuerung. Hier sind eine Struktur und Kultur hilfreich, die aufmerksame die Resonanzen im System beobachtet sowie neue synergetische Kopplungen zulässt und befördert.
- Und schließlich bedarf es einer Identität und einem Selbstverständnis der Organisation, welche einerseits auf wenige, dafür allerdings sehr starke Verbindungen im System der Organisation sorgen. Und die andererseits die Möglichkeit zur Entwicklung von neuen alternativen Strukturen und Prozessen in dem System der Organisation umfassen und dies idealerweise systematisch mit unterstützen. Dies kann beispielsweise über eine entsprechende Vision und Mission der Organisation gewährleistet werden, die unabhängig von bestehenden Organisationsparametern formuliert ist und fest in der Organisationskultur verankert sein.
- Diese „Identität“ des Systems (bzw. der Teile des Systems) ist von grundlegender Bedeutung und bildet den „evolutionsfähigen Anker“ für die Selbstregulation des Systems. Die Selbstregulation (oder das Selbstmanagement) des Systems beruht auf entsprechenden Kompetenzen der Akteure – man spricht hier von der Selbstreflektionsfähigkeit, die eine Selbstwahrnehmung, eine passende Selbstbewertung und eine konstruktive Selbststeuerung umfasst. Als bewährte Maßnahmen zur Förderung der Selbstregulierungsfähigkeit gelten auf individuelle Ebene Ansätze zur Kultivierung der „Achtsamkeit“ (oder englisch: „Mindfulness“) der Akteure und auf der organisationalen Ebene die Konzepte zur „lernenden Organisation“ und zur „Coaching-Kultur“ (Kopsch/Stork 2023).

5. Ansatz für eine resiliente und neugierige Verantwortungsgesellschaft

Während im Bereich der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung die Konsequenzen der VUCA-Welten – zusammen mit den Herausforderungen der transformativen Umbrüche – schon länger thematisiert werden und dann Eingang finden in neue Managementansätze wie den hier vorgestellte systemisch-synergetische Managementansatz, ist die entsprechende Diskussion im Hinblick auf die Konsequenzen auf wirtschaftspolitischer und gesellschaftlicher Ebene vergleichsweise wenig ausgeprägt. Dabei sind die Instanzen und Organisationen der „öffentlichen Hand" den gleichen disruptiven Entwicklungen ausgesetzt. Exemplarisch stellen Prior/Cavelty 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.[12] Den dringenden Handlungsbedarf verdeutlicht auch der Blick in den „Global Risks Report" des Weltwirtschaftsforums (World Economic Forum, WEF), demnach zukünftige große Risiken besonders durch IT-Ausfälle (z. B. ausgelöst durch Cyberkriminalität) und durch den Klimawandel (Wetter, Klimakatastrophen) drohen.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass der Begriff der Resilienz derzeit in aller Munde und auf dem besten Weg ist, zu einem zentralen Leitbild auch in der Politik und in der Gesellschaft zu werden. So stellten die so genannten „Wirtschaftsweisen" – die als deutscher Sachverständigenrat die Bundesregierung beraten – auf dem Höhepunkt der Corona-Krise die Resilienz ins Zentrum ihres Gutachtens. Und die EU-Kommission hat ein milliardenschweres Investitions- und Resilienz-Programm aufgelegt, während die Bundesinnenministerin Nancy Faeser in ihren Reden gerne das Bild von einem „resilienten Staat" verwendet.

Widmet man sich der Betrachtung der gesellschaftlichen Resilienz systematisch und mit dem Ziel einen entsprechenden Ansatz zu skizzieren, sind zunächst einige grundlegende Voraussetzungen herauszuarbeiten.

Zunächst ist festzustellen, dass basierend auf den Erkenntnissen der Resilienzforschung die Förderung der persönlichen Resilienz der Mitarbeitenden und Führungskräfte in den Einrichtungen der öffentlichen Hand am Anfang und im Zentrum stehen muss. Die individuelle Resilienz der verantwortlichen Akteure ist – im öffentlichen Sektor ebenso wie in der privaten Wirtschaft – der Ausgangspunkt und die Grundlage für die Resilienz von Organisationen. Die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen auf der individuellen Ebene, aber ebenso auf der Ebene von Teams und weiteren organisatorischen Einheiten gehören dabei üblicherweise in die Verantwortung der Personal- und Organisationsentwicklung.

Zudem ist aus der Perspektive der Forschungen zur organisationalen Resilienz zu betonen, dass eine zentrale Herausforderung für die staatliche Einrichtungen darin besteht, dass sie auf zwei grundsätzlich sehr unterschiedliche Muster in den Aufgabenstellungen und Tätigkeiten stoßen. Man unterscheidet hier in einerseits komplizierte Kontexte bzw. Realitäten und andererseits komplexe Kontexte bzw. Realitäten.

[12] Die Autoren verweisen dabei an dieser Stelle auf ein Strategiepapier der britischen Regierung aus dem Jahr 2010: *„Wir müssen Resilienz fördern (…). Dabei muss die Regierung zwar eine Schlüsselrolle übernehmen (…) Aber wir müssen alle mithelfen, das Land sicher zu machen".* Und 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."*

Die komplizierte Realität gilt für den Bereich, in dem die Organisationen der öffentlichen Hand in einem für sie gewohnten und vertrauten Umfeld agieren. Sie haben ihre internen Strukturen und Prozesse über die Zeit so entwickelt und angepasst, dass sie ihre Aufgaben und Tätigkeiten gut erledigen können. Und sie wissen, wie sie in dieser Aufstellung auch neue staatliche Dienstleistungen entwickeln und umsetzen können. Wenn man sich einen Überblick über all die miteinander verwobenen Abläufe und Prozesse innerhalb dieser Organisationen vorstellt, dann entsteht ein zwar kompliziertes, aber an sich logisches und gut geplantes Gerüst. Jemand, der sich in dem komplizierten Gerüst auskennt, kann über Steuerungsmechanismen gezielt darauf Einfluss nehmen. Dies geschieht über:

- Arbeiten mit Zielen, die bspw. nach dem bekannten SMART-Muster aufgebaut sind.
- Nutzung von Erfahrungswissen und Orientierung an „Best-Practice“-/“Good Practice“-Ansätzen.
- Einsatz von Performance-Management- und Lean-Management Konzepten, um die internen Abläufe und Prozesse immer effektiver und effizienter werden zu lassen.
- Hierarchische Strukturen und eine Aufbau- und Ablauforganisation, die die Steuerung in dieser komplizierten Umgebung ermöglicht.

Für eine sich langsam verändernde Welt ist eine solche Organisation gut aufgestellt. Aufbauend auf „alten“ und „bestehenden“ Erfolgskonzepten und Geschäftsansätzen werden Anpassungen und Neuerungen mehr oder weniger kontinuierlich geplant und durchgeführt.

Anders verhält es sich im Umfeld der VUCA-Welten und der disruptiven Entwicklungen in der Folge von Transformationsprozessen. Für diese Kontexte bzw. Realitäten haben sich neue Ansätze, Methoden und Formen der Zusammenarbeit entwickelt:

- Vor dem Hintergrund häufiger und starker Veränderungen macht es wenig Sinn, sich die sogenannten SMART-Ziele zu setzen. Stattdessen arbeitet man stärker über die Vision und Mission der Organisation und stellt den „Sinn“ (Purpose“) der (Projekt-)Arbeit ins Zentrum.
- Methoden wie „Design Thinking“, „Effectuation“ und „Generative Change“ versuchen als Konzepte die notwendige Kreativität und Schnelligkeit zu fördern – sie dienen zur Entwicklung von „emergent practice“ oder „novel practice“ Ansätzen (im Kontrast zu „best practice“ oder „good practice“).
- Agiles (Projekt-)Management hilft dabei, schnell in die konkrete Umsetzung zu kommen, und über Prototypen und deren Verprobung immer wieder neue Anpassungen vorzunehmen.
- Selbstorganisierte Teams verfügen über viel Entscheidungs- und Planungsfreiheit, ohne auf die Rückmeldungen aus den hierarchischen Informations- und Abstimmungswegen warten zu müssen.

Die Resilienzforschung arbeitet in diesem Zusammenhang mit dem Konzept der hybriden Organisation (Stork/Grund 2021). 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.

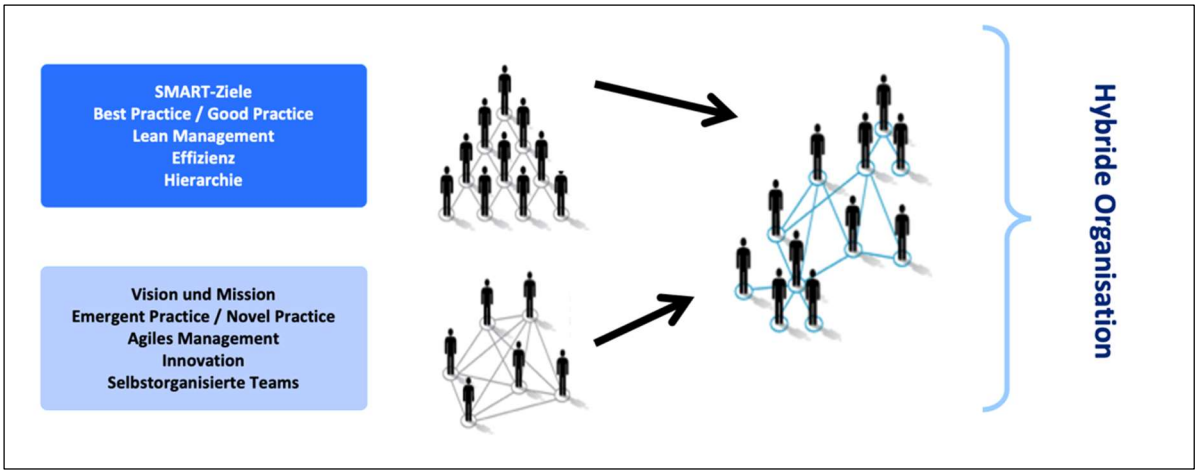

Abbildung 4: Hybride Organisation, eigene Darstellung

In einer hybriden Organisation „leben“ diese beiden unterschiedlichen Realitäten, die komplizierten und die komplexen Kontexte, parallel nebeneinander. Dort wo Innovation und Schnelligkeit geboten ist, greift man auf das Vorgehen aus der komplexen Realität zurück und dort wo Konstanz und Stabilität gebraucht wird, kommen die Methoden der komplizierten Realität zum Tragen. Eine solche hybride Organisation versucht bewusst die Spannungen, die dadurch entstehen, dass die beiden Welten nebeneinander wirken, produktiv zu nutzen. Zudem pflegen die beiden Bereiche an bestimmten Stellen einen regen Austausch, sie stimmen sich untereinander ab, lernen voneinander und verändern, gleichsam „atmend“, den Bereich ihres Geltungsbereichs.

Das Konzept einer hybriden Organisation steht damit auch für eine grundlegend andere und positivere Haltung gegenüber Veränderungen. Diese finden nicht nur mehr in bestimmten Phasen statt und haben damit einen bestimmten Anfang und ein geplantes Ende. *„Change never starts because it never stops“* formulieren Weick und Quinn (Weick/Quinn 1999) als Leitbild und dementsprechend besteht in dem Konzept der hybriden Organisation über den „fluiden“ Teil eine auf Dauer angelegte Struktur und Kultur für das Lernen und die Veränderung der Organisation. Die „Stabilität“ der Organisation entsteht damit über eine permanente, evolutionäre Veränderung.

Übertragen auf die gesellschaftliche Ebene ergibt sich für die Organisation der staatlichen Aufgaben sowohl ein hybrides als auch atmendes Modell. Grundlage ist die Kombination von „festen“ und damit hierarchisch organisierten Bereichen für die klassischen und gewohnten staatlichen Aufgaben einerseits mit „fluiden“ und damit agil organisierten Bereichen für die neuen und innovativen staatliche Aktivitäten andererseits. Die Gesellschaft kann – je nach Bedarf und Situation – auf beide organisatorischen Qualitäten zurückgreifen, der Grad der Zuständigkeit und Involviertheit ist dementsprechend „atmend“ (Schuster/Stork 2021).

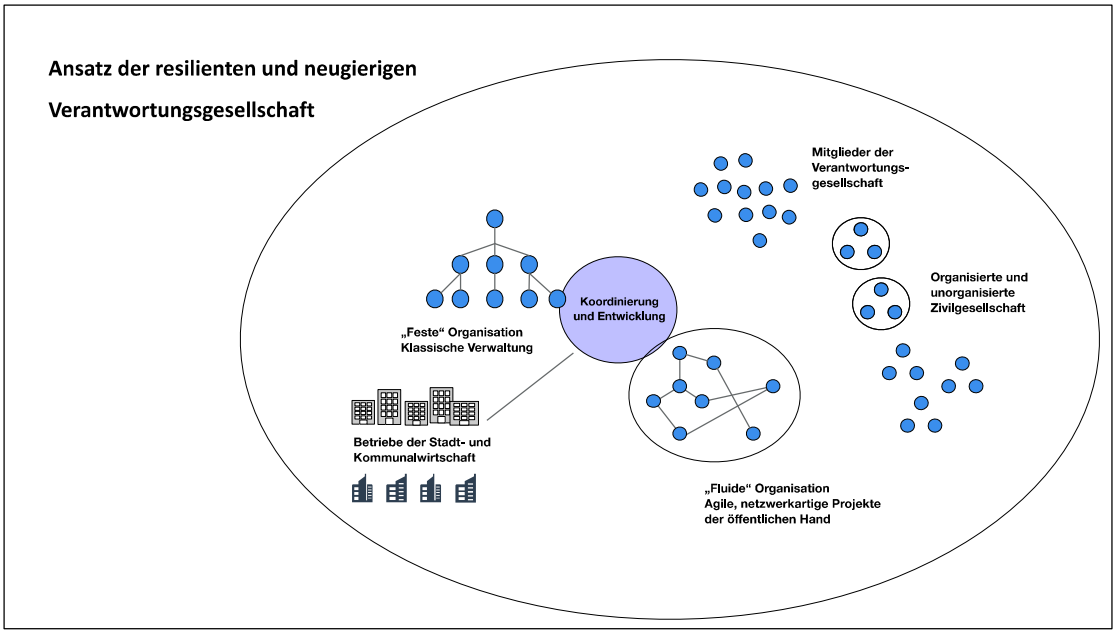

Abbildung 5: Ansatz der resilienten und neugierigen Verantwortungsgesellschaft, eigene Darstellung

Die Stärke dieses hybriden und atmenden Modells liegt in der systematischen Kombination zweier Organisationsmuster in einer gemeinsamen Gesamt-Organisation; in den Worten des Organisationswissenschaftlers und Changemanagement-Experten John P. Kotter: *„Die Kraft der zwei Systeme: Die ausgereifte hierarchische Organisation wird durch eine neue netzwerkartige Struktur ergänzt. Beide Systeme funktionieren Hand in Hand"* (Interconsilium).

- Die grundlegende Organisation der Aufgaben der öffentlichen Hand basiert zunächst auf dem „festen" und im besten Sinne klassischen Bestandteil der Verwaltung. Hier werden die staatlichen Kernaufgaben im Sinne einer Basisfunktion abgedeckt. Aufgaben, bei denen es vor allem um Zuverlässigkeit und Sicherheit geht, wie es beispielsweise im Bereich der Bürgerrechte und Bürgerpflichten der Fall ist. Ebenso zählen hierzu die Tätigkeiten im Rahmen der sogenannten Daseinsvorsorge, der Sicherung der Teilhabe und der Förderung des sozialen Ausgleichs. Es geht um die staatlichen Kernleistungen beispielsweise in den Bereichen öffentliche Sicherheit, Bildung, Gesundheit und Verkehr sowie um die Infrastruktur für die Energie- und Wasserversorgung, für die Telekommunikation, für die Müllentsorgung etc. Für diese Bereiche gilt eine im besten Sinne bürokratische Aufbau- und Ablauforganisation. Ordnung und Stabilität sowie Effizienz und Rechtmäßigkeit sind die Orientierungsgrößen für die Bearbeitung dieser Aufgaben der öffentlichen Hand. Die staatlichen Stellen handeln formal und klar strukturiert; und sie sind in der Umsetzung notfalls auch rigide und agieren dann mit einem entsprechenden Nachdruck.
- Daneben gibt es systematisch die „fluiden" Bestandteile in der Organisation der öffentlichen Aufgaben. Dort sind agile und netzwerkartige Organisationen beispielsweise im Rahmen von Arbeitsgemeinschaften, Projektteams, gemeinnützigen Stiftungen und Kapitelgesellschaften, Personengesellschaften, Vereinen und Communities aktiv. Sie erbringen gesellschaftliche Leistungen, die oft von einem hohen Innovationsgrad geprägt sind oder sich durch eine sehr hohe Komplexität auszeichnen. Situationen und Herausforderungen, die sich u. a. regelmäßig im Kontext von transformativen Entwicklungen ergeben. Hier geht es um Vernetzung, Experimente und Pilotierung und dementsprechend offen und flexibel sind die Arbeitsstrukturen. Klassische Organisations- und Managementelemente wie Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Zielvereinbarungen oder Prozessoptimierungen sind hier nicht zu finden, die Mitarbeitenden arbeiten in netzwerkartigen Strukturen und organisieren sich weitestgehend selbst und in agilen (Projekt-

)Teams. Dieser Teil der Organisation steht damit auch für den Antrieb der Gesellschaft sich ständig weiterzuentwickeln, zu lernen und Neues auszuprobieren. Zusammengefasst geht es hier schwerpunktmäßig um die oben im Rahmen des Ansatzes der Synergetik und der systemischen Managementperspektive heraus gearbeiteten neuen Aufgabengebiete des Staates für die Gesellschaft: Die Förderung der gesellschaftlichen Lernprozesse, die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen und die Ermöglichung von neuen Synergien.

- Für den Erfolg des Ansatzes der hybriden und atmenden Organisation öffentlicher Aufgaben und Tätigkeiten, ist es zentral, dass beide Teilbereiche intensiv kooperieren und nicht als isolierte Teile agieren. Um ein gut abgestimmtes Zusammenwirken der beiden Bereiche sicher zu stellen, sollte eine Art Koordinierungsstelle zur Abstimmung der Tätigkeiten zwischen diesen beiden organisatorischen Teil-Systemen wirken. Dabei sollte diese Stelle auch beteiligt sein, an der Ausrichtung und Entwicklung der Unternehmen und Organisationen im Eigenbetrieb der öffentlichen Hand. Neben der Koordination im engeren Sinne übernimmt diese Instanz zudem die für das Zusammenwirken gleichermaßen wichtige und zentrale Aufgaben, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Aktivitäten in dem „fluiden" Organisationsbereich für den „festen" Organisationsbereich aufzubereiten und deren Adaption zu fördern. Die Koordinierungsstelle ist damit auch ein Ort der Entwicklung, wo sich die Gesellschaft als eine Art Lern- und Entwicklungs-Community trifft und erlebt. Eine zentrale gesellschaftliche und gemeinwohlorientierte Instanz, wo die hochdynamischen Prozesse der gesellschaftlichen Resilienz und Neugier ihren Orientierungspunkt haben und immer wieder neue Ideen und Ansätze entwickelt, angestoßen und in ihrer Wirksamkeit beobachtet werden.
- Mit der Schaffung einer solchen hybriden und atmenden Organisationen wird zudem auch die Zivilgesellschaft systematisch und gezielt gestärkt. Die Bürgerinnen und Bürger werden zu aktiven Mitgestaltern der eigenen Gesellschaft und ihrer Entwicklungen. Sie nehmen dadurch eine systematisch andere und aktivere Rolle ein. Dieser Zuwachs an Verantwortung und der aktivere Beitrag der Bürgerinnen und Bürger zur gesellschaftlichen Resilienz und Neugier müssen im Umkehrschluss ihr Gleichgewicht finden, über eine stärkere Bürgerbeteiligung und einen größeren Einfluss bei gesellschaftlichen Fragestellungen und Themen. In der Abbildung 4 wird deshalb die gesamte Zivilgesellschaft mit ihrem „Mehr an Verantwortung" und ihrem „Mehr an Beteiligung" über die „Ummantelung" des Kreises mit in den Ansatz einer resilienten und neugierigen Verantwortungsgesellschaft einbezogen. Dahinter steht – abgeleitet aus den konzeptionellen Überlegungen der systemischen Managementperspektive und dem darauf aufbauenden Ansatz der Synergetik – die Vorstellung: *Jede Bürgerin und jeder Bürger ist ein Co-Produzent von Resilienz im Staat und in der Gesellschaft.* Privates, zivilgesellschaftliches oder sonstiges Engagement im Bereich der gesellschaftlichen Themen und des Gemeinwohls gelten als „normal".

Der Ansatz der resiliente und neugierigen Verantwortungsgesellschaft ist grundsätzlich für alle Ebene der staatlich föderalen Ordnung anwendbar und über ihn kann es der öffentlichen Hand – sei es auf Bundes- oder Landesebene oder sei im Zuständigkeitsbereich der Städte und Gemeinden – gelingen einerseits sowohl sehr gut und sorgfältig bestimmte grundlegende Aufgaben zu bearbeiten als auch andererseits agil und flexibel auf neue und kurzfristige und oftmals „vage bzw. unklare" Bedarfe und Themenstellungen zu reagieren. Dem klassischen Verständnis von Resilienz (und dort die Dimensionen „Resistenz" und „Regeneration") folgend, gilt es dabei die „festen" Bestandteil mit zusätzlichen Ressourcen und redundanten Strukturen auszustatten. Dies zeigt sich beispielsweise über ausreichende Personalreserven zur Sicherstellung des Unterrichts in den Schulen und der Möglichkeit, dass alle Menschen in der Gesellschaft sowohl online wie offline (und damit bewusst redundant) ihre Anliegen bei den Bürgerämtern erledigen können.

Der „fluide“ Bestandteil der Organisation der öffentlichen Aufgaben zeichnet sich über agile und variable Strukturen aus. Hier geht es auch um den aktiven Austausch mit den Bürgern „auf Augenhöhe“, denen sich über flexible und netzwerkartige Strukturen vielfältige Möglichkeiten einer aktiven Teilnahme bieten. Dieser Bereich ist – im Vergleich zum aktuellen Status Quo – systematisch auszubauen. Es gilt weit mehr als bislang gesellschaftliche Aufgaben über nicht-staatliche Einrichtungen (NGO) wie insbesondere Genossenschaften, aber auch Stiftungen, Vereine, oder über lose organisierte Nachbarschaftsgemeinschaften und Selbsthilfeeinrichtungen zu organisieren. Der Staat ist gehalten, diese gezielt mit finanziellen und sonstigen Ressourcen zu unterstützen, anstatt seine eigenen Aktivitäten in diesen Bereichen über die klassischen Verwaltungseinrichtungen weiter auszuweiten. Bestimmte aktuell bestehende Kompetenzen, Zuständigkeiten und Ressourcen sind entsprechend an einen wachsenden Bereich der Selbstverwaltung und der Selbstorganisation der Zivilgesellschaft zu übergeben. Dies gilt für die komplexen oder innovativen Aktivitäten bspw. im Bereich des Kulturbetriebs, der Wirtschaftsförderung, der Integration von Randgruppen in die Gesellschaft. Das Ziel sollte sein, hier deutlich stärker aktiv zu werden, aber anders, nämlich agil und netzwerkartig im Sinne der Gesellschaft zu agieren. Die ausgeprägte Fähigkeit zur Kooperation von Genossenschaften unterstützt insbesondere diese Tätigkeitsfelder. Methodische Ansätze wie z. B. Open Innovation eröffnen dann engagierten Bürgern in regional verwurzelten Genossenschaften Möglichkeiten, um das Kreativitätspotenzial einer Gemeinschaft zu mobilisieren. Kombiniert mit der Idee von „Urban Commons“ [13] im Arbeits- und Entwicklungszusammenhang entstehen dabei regionale (ergebnisoffene) Prozesse, die in Selbstorganisation und Ausgestaltung erarbeitet werden (Popovic / Baumgärtler (2019), S.7; Anders / Schaumann / Schmidt (2023), S.366).

Mit dem Blick auf die Herausforderungen im Bereich der staatlichen Aufgaben arbeitet der Braunschweiger Soziologe und Zukunftsforscher Stephan Rammler heraus: *„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).

Für gesellschaftliche Resilienz ist deshalb von grundlegender Bedeutung, dass das „Public Management“ eine ausdrücklich ganzheitliche gesellschaftliche Perspektive einnimmt und dabei deutlich stärker als bislang auch prozess- und entwicklungsorientiert agiert. Die vorgestellte ISO-Norm 22316 zur organisationalen Resilienz führt in diesem Zusammenhang zehn Handlungsfelder auf, die als Orientierung und Leitplanke für die Organisation und das Management der Einrichtungen der öffentlichen Hand dienen sollten:

1. Gemeinsame Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck,
2. Verständnis für den internen und externen Kontext,
3. Wirkungsvolle und kraftvolle Führung,
4. Unterstützende Unternehmenskultur,
5. Teilen von Informationen und Wissen,
6. Verfügbarkeit der Ressourcen (z. B. qualifizierte Mitarbeitende, Infrastruktur, Technologien),

[13] Als „Urban Commons“ werden hier der Allgemeinheit zugängliche Gemeingüter in einem städtischen Kontext verstanden, die von den Bürgern selbst und ohne (finanzielle) Gewinnorientierung gepflegt werden.

7. Entwicklung und Koordinieren von Management-Disziplinen (es werden insgesamt 20 Disziplinen aufgeführt),
8. Unterstützen von kontinuierlicher Verbesserung,
9. Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen,
10. Regelmäßige Evaluierung der Resilienzfaktoren.

Im Vergleich zu den herkömmlichen Ansätzen im Bereich Management und Organisation fällt auf, dass die ISO-Norm zur organisationalen Resilienz insbesondere die verhaltensorientierten Aspekte betont (siehe 3, 5 und 8). Zudem wird Wert auf die systematische Kombination von Ressourcen und Prozessen sowie auf eine klare Entwicklungsorientierung gelegt (siehe 7, 9 und 10). Wegen der Vielschichtigkeit und Komplexität der dabei wirkenden Prozesse gilt, dass in Bezug auf die Entwicklung und Förderung von organisationaler Resilienz ein ganzheitlicher Ansatz und die Betrachtung von mehreren Wirkungsfeldern erforderlich ist (Aiken et. al. 2014). Und die – im Vergleich – deutlich stärkere Fokussierung auf das Lernen und auf die Veränderung betont die Notwendigkeit zu einer Organisations- und Kulturentwicklung – mit einem Schwerpunkt auf die Entwicklung und die Förderung der Neugier (bzw. der transformativen Resilienz im Sinne des Zitats von Stephan Rammler). Die Erkenntnisse aus der Resilienzforschung sind sehr eindeutig und sprechen klare und instruktive Empfehlungen aus: Menschen sind neugieriger, wenn sie Freiheiten und Wahlmöglichkeiten haben und entsprechend ermutigt werden. Zudem sind eine individuell empfundene Kompetenz sowie ein Zugang zu (Weiter-)Bildung und eine entsprechend Lernkultur wichtig. Ein individuell positiver Bezug zur Arbeit selbst sowie ausreichend Zeit und Raum für die Bewältigung der Aufgaben sind weitere förderliche Rahmenfaktoren. Zusammengefasst geht es um: Ermutigung, Autonomie, Kompetenz, Bezug, Barrierefreiheit und Ressourcen. Umgekehrt sind diejenigen Faktoren gezielt zu reduzieren, die einer Entfaltung von Neugier entgegenstehen. Das sind insbesondere starke Kontrollen oder festgefahrene Hierarchien. Aber auch Druck, Zeitmangel, Furcht und Ärger beeinflussen die Neugier und die Kreativprozesse eindeutig negativ. (Amabile et. al. 1996; Deckert 2002; Herbig et. al. 2008; Merck 2018; Steinle/Naughton 2014).

6. Facetten und Beispiele für genossenschaftliche Ansätze im Kontext einer resilienten Verantwortungsgesellschaft

Gemäß unserem Verständnis sind Genossenschaften Zusammenschlüsse, die primär den Erwerb oder die Wirtschaftstätigkeit ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb fördern. Ihre besonderen – von Demokratie und Partizipation geprägten Organisationsprinzipien – führen dazu, dass ökonomische und soziale Ziele dabei gewinnbringend miteinander verbunden werden. Zudem agieren sie vielfach als Treiber von Innovationen und zukunftsfähige Entwicklungen. Vor allem dank ihrer ausgeprägten Fähigkeit zur Kooperation erhalten sie einen Zugang zu erweiternden Arbeitsformen, um das Kreativitätspotenzial einer Gemeinschaft zu mobilisieren. Dabei erweisen sich insbesondere genossenschaftliche geprägte Ökosysteme, die eng Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW, bzw. Universities of applied Sciences) zusammenarbeiten, als besonders interessant, wie es u.a. bei den nachfolgend vorgestellten Beispielen deutlich wird. Es zeigt sich die Stärke eines integrativen Verständnisses zu Lehre, Forschung und Transfer – zudem gibt es durchaus eine Nähe zwischen der akademischen Selbstverwaltung und den genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und Solidarität.

1. Das Konzept der Bürgergenossenschaften bildet eine besondere Form von Genossenschaften, die eine potenziell große Vielfalt von Aufgaben im Bereich einer Gemeinde adressieren. Während sich klassische Genossenschaften oft auf einen speziellen Bereich fokussieren – Einkaufsgenossenschaften, Wohnungsgenossenschaften, Genossenschaftsbanken etc. haben so genannten Bürger- oder Sozialgenossenschaften einen breiteren Antritt (Anders / Schaumann / Schmidt 2023, S.366 und 376). So hat das Projekt „KoDa eG“ (Kommunale Daseinsvorsorge und Bürgergenossenschaften) in den Jahren 2017 bis 2020 wissenschaftlich begleitet, wie Bürgergenossenschaften in sechs kleinen Kommunen Aufgaben im sozialen, kulturellen, gesundheitlichen und wirtschaftlichen Bereich übernehmen – mit dem Ziel „Bedingungen für ein gutes Leben zu gewährleisten“ und damit die klassisch hoheitlich organisierte Daseinsvorsorge zu ergänzen.
   Das Projekt und die Initiative „KoDa eG“ zeigt über die verschiedenen Varianten der Bürgergenossenschaften interessante und wichtige Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements im Rahmen des Ansatzes der resilienten Verantwortungsgesellschaft auf. (In der Abbildung 5 dargestellt als Bereich der organisierten zivilgesellschaftlichen Aktivitäten). Die dabei untersuchten Tätigkeiten im Bereich der Daseinsvorsorge machen zum einen deutlich, wie sich der Aspekt „atmende“ Organisation in der Vielfalt der praktischen Umsetzung vor Ort darstellen kann. Denn eigentlich gelten die Bereiche der Daseinsvorsorge, zusammen mit der Sicherung der Teilhabe und der Förderung des sozialen Ausgleichs als staatliche Kernaufgaben. Und deshalb wird zum anderen durch das Projekt deutlich, wie dringend eine veränderte Organisation und eine damit verbundene neue Ressourcenverteilung im Bereich der öffentlichen Hand angezeigt ist. Eben damit diese zentralen hoheitlichen Aufgaben nicht anderweitig organisiert und erbracht werden müssen. Denn in Kommunen, wo es keine Initiativen, wie die hier vorgestellten Bürgergenossenschaften gibt, steht den Verantwortlichen in den Kommunen sonst meist nur die vielfach problematische Privatisierung dieser Tätigkeiten als Alternative zur Verfügung.
   Für die Umsetzung des Ansatzes der resilienten Verantwortungsgesellschaft ist zum einen die Erkenntnis wichtig, dass die Bürgergenossenschaften sehr von einer grundsätzlichen kommunalpolitischen Unterstützung profitieren. Diese bildet die Grundlage für das zivilgesellschaftliche und unternehmerische Engagement der Bürgerinnen und Bürger vor Ort und damit den Erfolg der Bürgergenossenschaften. Diese Bürgergesellschaften wiederum wirken als „Anker“ für weitere und bestehende Initiativen, Vereine und Genossenschaften. Und sie schaffen so neue Synergien auf kommunaler Ebene. Das Projekt „KoDa eG“ zeigt zudem sehr anschaulich, wie die Koordinierungsstelle im Ansatz der resilienten Verantwortungsgesellschaft vor Ort konkret agieren kann. Für die Bürgergenossenschaften gilt, dass immer die Interessen der Bürgerinnen und Bürger am Anfang und im Mittelpunkt stehen, und dass kommunale und demokratische Aushandlungsprozessen über das „ob“ und das konkrete „wie“ der Umsetzung entscheiden.[14] Dabei zeigt das „Projekt KoDa eG“ auch, dass für eine flächendeckende Integration von Bürgergenossenschaften die Rahmenbedingungen in juristischer Hinsicht erleichtert werden müssen, ebenso wie es vor Ort jeweils notwendig ist, die kommunalpolitische Unterstützung und Anbindung zu gewährleisten. Es gilt das Fazit von Klie et. al.: *„Bürgergenossenschaften bieten neue lokalwirtschaftliche Aktivitäts-, Beschäftigungs- und Verdienstformate, können der lokalen Wertschöpfung und dem lokalen Werteerhalt dienen.*

[14] Was als notwendig, was als nützlich und was als zusätzliche Aufgabe der Daseinsvorsorge verstanden wird (vgl. Schmidt 2018), ist letztlich dem kommunalen und kommunalpolitischen Diskurs überlassen. Für die einen ist das Schwimmbad unverzichtbar, für die anderen der Wanderweg. Wieder andere Kommunen setzen auf das kommunale Pflegeheim, andere auf wohnortnahe Wohngruppen.

Eine ressourcenorientierte Nutzung und der Erhalt vorhandener Infrastruktureinrichtungen kann durch Bürgergenossenschaften ebenso befördert werden, wie sie ihre Attraktivität über Ertragsrückflüsse und Anlageformen für die Mitglieder erhalten." (Klie 2021, S. 2)

2. Seit der Jahrtausendwende hat es sich Vancouver zu einem führenden Zentrum für Nachhaltigkeitsinnovationen in Kanada entwickelt. Es weist im Mehrjahresvergleich das höchste Wirtschaftswachstum aus. Wachstumsmotor sind branchenübergreifend so genannte „Green Jobs". Im Ergebnis gilt Vancouver als lebenswerte und nachhaltige Stadt, die in Kombination mit florierender Wirtschaft für die Startup-Szene hochattraktiv ist. Diese beeindruckende Erfolgsgeschichte basiert auf Säulen wie beispielsweise einem an den Ureinwohnern der Region verankerten Wertefundaments, dem bewussten Aufgreifens so genannter Zukunftstrends wie Smart Cities, Green Economy und Digitalisierung, einer ebenso konsequenten wie erfolgreichen Kooperation zwischen Verwaltung und Wirtschaft in Form von „LivingLabs" sowie der bewussten Integration der ansässigen Hochschulen als Innovationstreiber und einer Einbindung aller Stakeholder für die Ausgestaltung. Vancouver verfügt dabei weder über ausgeprägte genossenschaftliche Tradition noch Geschichte. Insbesondere die urgenossenschaftliche Idee von Kooperation und Gemeinschaftlichen entspricht weniger dem eher individualistisch geprägten Nordamerika. Umso interessanter, dass sich mehr als in Ansätzen Prinzipien identifizieren lassen (Popovic / Baumgärtler (2019), S 5f.), wie
    - Demokratie und Subsidiarität (bspw. durch die „Bottom-Up"-Ideenfindung, Willensbildung und Partizipation in der Region)
    - Gemeinwohlorientierung (in Bezug auf eine bewusste Balance zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt im Rahmen der Green Economy)
    - Identitätsprinzip (auf Basis eines gemeinschaftlichen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wertefundaments)
    - Regionalitätsprinzip (durch die konsequente Orientierung am Bedarf, den Ressourcen, Stärken, Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren der Region und ihrer Einwohner)
    - Förderung der sozialen Verantwortung / Hilfe zur Selbsthilfe (wie durch gezielte Startup-Förderung),
3. Das Konzept der Kommunal-Hubs bildet eine neuartige Form der Zusammenarbeit von kommunalen Verantwortungsträgern und Vertretern der Wissenschaft. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass die Kommunen im Rahmen der Transformationsprozesse eine zentrale Rolle spielen. So liegen viele Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDG) im kommunalen Bereich, beispielsweise wenn es an die Umsetzung der Ziele der Verkehrswende oder anderer klimapolitischer Ziele geht.[15] Jedoch sind viele Kommunalverwaltungen von ihrer Aufgabenvielfalt überlastet, leiden unter Fachkräftemangel, hängen in der Digitalisierung hinterher und spüren die bremsenden Effekte einer zunehmenden Bürokratisierung. Kommunale Akteure stehen unter enormen Umsetzungsdruck und sind zugleich (zum Teil) ratlos, wie sie die komplexen Fragestellungen („wicked problems") im Bereich Nachhaltige Entwicklung lösen sollen.[16] Die Hochschule Darmstadt wiederum hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltige Entwicklung zu fördern und es sich zur Mission gemacht „herausragender, verlässlicher Partner bei der Gestaltung aktueller Entwicklungen sowie bei der

[15] Einige der SDGs, denen die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie besondere Bedeutung beimisst, insbesondere SDG 9 „Infrastruktur, Industrialisierung und Innovationen" und „nachhaltige Städte und Siedlungen" (SDG 11) liegen vornehmlich in kommunaler Hand.

[16] Die Policy-Probleme öffentlicher Organisationen sind divers, jedoch gibt es kaum Forschung dazu, wie sich die Organisationen konkret den Herausforderungen stellen und wie sich Managementaufgaben verändern. (Fuhr 2019).

Erarbeitung kreativer und praxistauglicher Problemlösungen“ zu sein. Diese Mission erfährt ihre konkrete Umsetzung über das Konzept der Kommunal-Hubs (h_da@KommunalHub), einem Austauschformat für einen vertrauensvollen, stetigen und engen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Politik.[17]

Die Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen in der Anpassung an den Klimawandel und der zunehmenden Digitalisierung wird dabei als Gemeinschaftsaufgabe von Wissenschaft und Praxis gesehen. Das Vorgehen in den h_da@KommunalHub Treffen gleicht dabei einem Transferprozess im Schnelldurchlauf:

a. Bei den wöchentlich stattfindenden Sitzungen berichten Praxisakteure von ihren Problemen. Die Probleme werden partnerschaftlich und lösungsorientiert diskutiert. Die Moderation erfolgt durch die Hochschule Darmstadt.
b. Es wird ein gemeinsames Problemverständnis entwickelt. Sofern das Problem nicht im Dialog gelöst werden kann (in der Moderation vergleichbar mit dem Konzept der kollegialen Beratung), wird unbürokratisch bei der Hochschule nach wissenschaftlicher Unterstützung und Expertise angefragt.
c. In folgenden Treffen werden die Probleme und Themenstellungen weiter erörtert, sowie neue Kooperationsmöglichkeiten und konkrete Transferfragen abgestimmt.
d. In eigenen LernLaboren oder mithilfe fachlicher Expertise werden im nächsten Schritt Lösungen erarbeitet und anschließend in Experimentierräume verprobt und verfeinert.
e. Durch die regelmäßige Kommunikation der Lösungen mit anderen Kommunen können diese einfach multipliziert und skaliert werden.

Für die Umsetzung des Ansatzes der resilienten Verantwortungsgesellschaft bietet das Konzept der Kommunal-Hubs eine wichtige Erweiterung und Vertiefung in Bezug auf die Rolle und die Einbindung der Wissenschaft. Diese wird – in Ergänzung zu ihrer wissenschaftlichen Expertise – zusätzlich auch zum Akteur und Mit-Gestalter in den Transformationsprozessen. In den Kommunal-Hubs werden die Themenstellungen von den kommunal-politischen Akteuren eingebracht und geleitet, und die „großen Fragen“ der Transformationsprozesse werden in einer Strategie der kleinen Schritte angegangen und praxistauglich umgesetzt. Damit findet wissenschaftliche Forschung und Transfer zu den Transformationsprozessen nach dem „Pull-Prinzip“ statt. Die kommunalpolitischen Vertreterinnen und Vertreter bestimmen die Themen und den Fokus. Durch damit verbundene Dynamik und Dringlichkeit gelingt es der „Wissenschaft“, auch ganz konkret interdisziplinär und transdisziplinär zu arbeiten, ohne sich in den begrifflichen Worthülsen der entsprechenden Konzepte zu verlieren. Die Voraussetzung dazu ist wiederum, dass die Kommunen bei der Formulierung der Ziele ähnlich weitsichtig und mutig aufgestellt sind – und gleichermaßen zielorientiert vorgehen.

Das Format der Kommunal-Hubs unterstützt neue Synergien und trägt zur Veränderung im Selbstverständnis der beteiligten Akteure bei. Das beinhaltet auch Fragestellungen wie: Welche Herausforderungen und Möglichkeiten haben kommunale Akteure in der Bewältigung der Großen Transformation? Welche neuen Kooperationsmöglichkeiten kann die Verwaltung nutzen, um diesen Herausforderungen zu begegnen? Und auch, wie muss sich die Verwaltung ändern, um den Herausforderungen begegnen zu können? Insbesondere in Bezug auf den Wissenstransfer und die gemeinsamen Lern- und Entwicklungserfahrungen übernimmt das Kommunal-Hub damit die Rolle und Aufgabe der Koordinierungsstelle im Ansatz der resilienten Verantwortungsgesellschaft. Kommunale Themen werden in die Hochschule hereingetragen, Studierende mit dem potenziellen Arbeitgeber Kommune zusammengebracht. Das

Konzept der Kommunal-Hubs hat das Potential zu einer Transferkultur beizutragen, in der Probleme gemeinsam von Politik, Verwaltung und Wissenschaft gelöst werden, und es bildet auch ein attraktives Beispiel für eine mögliche neue Rolle der Wissenschaft im Kontext der großen Transformationsherausforderungen.

4. Auch die so genannte Sharing Economy findet in Genossenschaften neue Potenziale und Spielarten, wie entsprechend organisierte Mobilitätsinitiativen (Popovic / Baumgärtler 2019, S.7). Zu den etabliertesten gehört die Schweizer Genossenschaft mobility. Sie bietet seit 1997 Carsharing landesweit an, arbeitet mit Partnern wie die Raiffeisengruppe (Bereitstellung von mobility-Standorten über die lokalen Raiffeisenkassen) oder der Schweizer Bahn SBB (über 1.000 Fahrzeugen an 400 Bahnhöfen) eng zusammen. Auch mit Schweizer Kommunen werden sukzessive strategische Partnerschaften eingegangen. Pilot ist seit September 2021 Wil, in der im Rahmen des Programms MONAMO Wil («Modellstadt für nachhaltige Mobilität») alle Bewohner ein Mobility-Jahresabo erhielten. Die Mobilitätsbereitstellung selbst erfolgt ausschließlich mit E-Fahrzeugen (Eigene Angaben Internetseite mobility.ch).
5. Die Verödung der Innenstädte hat durch Covid19 und dem damit verbundenen Schub des Onlinehandels einen deutlichen Schub erfahren. In vielen Orten zeichnen sich vormalige „Einkaufsmeilen“, die vormals neben dem Konsum auch zum Flanieren und Verweilen einluden, durch einen zunehmend wachsenden Leerstand aus. Ein aktives Gegensteuern erfolgt immer mehr aus mittelstädtischen Gemeinden heraus, wobei die Impulsgeber nicht immer nur die Kommunen selbst sind. So werden auch Bürgergenossenschaften gegründet, die durch den gemeinschaftlichen Erwerb und der damit verbundenen Sanierung von Immobilien die Attraktivität der Innenstadt wieder erhöhen wollen. Einen interessanten Ansatz verfolgte die Bürgergenossenschaft Holzminden eG. Motiv der Gründung 2019 war der Antritt interessierter Einwohner, die hohe Leerstandsquote der Innenstadt durch den Erwerb und damit Umgestaltung geeigneter Objekte anzugehen (Anders / Schaumann / Schmidt 2023, S.374f.)
6. Eine im deutschsprachigen Raum weniger verbreitete Organisation von Genossenschaften sind so genannte Arbeitergenossenschaften. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass ihre individuellen Mitglieder Eigentümer für die Genossenschaft arbeiten und die Genossenschaft damit vor allem auch in der Rolle des Arbeitgebers auftritt. Das in der öffentlichen Wahrnehmung und Forschung bekannteste Beispiel hat seinen Ursprung in der Mondragón, einer Kleinstadt der baskischen Provinz Gipuzkoa, wo sie bis zum heutigen Tage ihren Hauptsitz innehat. Sie wurden 1956 gegründet und ist sowohl im Maschinenbau, der Bauindustrie, dem Banken- und Versicherungssektor als auch im Einzelhandel tätig. Sie umfasst 95 Genossenschaften, 138 Tochtergesellschaften und Filialen mit über 80.000 Beschäftigten bei einem Gesamtumsatz von 12.2 Mrd. EUR (Imaz, Freundlich, Kanpandegi 2023, S.288; Angaben auf Basis 2020). Mondragón findet aufgrund ihrer überdurchschnittlichen Größe viel Beachtung, auch weil sie eben nicht der sehr stark verbreiteten Vorstellung von Genossenschaften im Sinne kleiner, (kapital-)schwacher Organisationen entspricht. Dabei ist in diesem konkreten Falle noch viel interessanter, dass nur 21 der vorgenannten tatsächlich Arbeitergenossenschaften sind, sondern dass es auch so genannte Genossenschaften zweiten Grades gibt, in der sich nicht nur Einzelpersonen, sondern auch weitere Genossenschaften zusammenschließen. Eine besondere Rolle spielen die 17 integrierte Genossenschaften. Damit sind Bildungskooperativen gemeint, die mit gemeinnützige Grund- und Sekundarschulen oder Universitäten gebildet werden. Die erste (MGEP) diente 1948 als eine Art Nucleus zur weiteren Entwicklung auf dem weiteren Entwicklungsweg von Mondragón (Arnold 2023, S.57f.; Imaz, Freundlich, Kanpandegi 2023, S.302ff.). Mondragón ermöglicht in dieser Kombination als

„Dach-Organisation“ gezielt und bewusst die Ausgestaltung genossenschaftlicher Innovationsökosysteme[18].

7. Wie schon bereits dargelegt, geht das bewusste Abweichen eines „klassischen“ profitgetriebenen Wirtschaftens mit der Orientierung an ESG-Zielstellungen einher. Ausdruck hierzu sind beispielsweise die in Deutschland sich schnell entwickelten Energiegenossenschaften, von denen es bundesweit 900 mit insgesamt 220.000 Mitgliedern gibt. Unter der Prämisse, den Klimaschutz voranzutreiben, um damit die Umwelt auch für künftige Generationen lebenswert zu machen, betrachten Energiegenossenschaften Energie als Gemeingut, präferieren dabei regenerative Energien und bestimmen die Preissetzung selbst (Arnold 2023, S.56). Eine interessante Genese haben hierbei die Elektrizitätswerke Schönau (EWS) durchlaufen. Ursprünglich 1986 auf den Reaktorunfall in Tschernobyl als Bürgerinitiative gestartet, entwickelte man sich seit 1997 als zunächst lokaler Energieversorger der Stadt Schönau sukzessive weiter und setzt sich seit 2009 als bürgereigene Genossenschaft für eine konsequent nachhaltige Energiezukunft ein. Im gleichen Jahr startete zunächst der Gasvertrieb in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern und Bremen. Seit März 2015 liefern die EWS deutschlandweit Gas mit einem Biogasanteil von bis zu 100 %. Zudem wurden mithilfe eines eigenen Förderprogramms 5.600 sogenannte ökologische Bürgerkraftwerke bundesweit unterstützt (eigene Angaben Internetauftritt EWS).

7. Abschließende Betrachtung

Das im Rahmen dieses Beitrags vorgestellte Modell einer resilienten Verantwortungsgesellschaft basiert auf einer Kombination von „festen“ und „fluiden“ Organisationsbereichen. Das Organisationskonzept kann dabei seine Wirksamkeit dann voll entfalten, wenn es über resilienzfördernde Maßnahmen im Bereich der Mitarbeitenden, der Teams und der Führungskräfte sowie über eine passende Organisations- und Kulturentwicklung begleitet wird. Auf dieser Grundlage gilt es dann ein „Public Management“ für das 21. Jahrhundert aus einer ganzheitlichen gesellschaftlichen Perspektive zu betreiben und dabei stärker als bislang auch gestalterisch und entwicklungsorientiert zu agieren. Ein zu oft statisches Verständnis von Verwaltung und Staat weicht damit dem Bild einer Lern- und Entwicklungsgemeinschaft – die sich als eine resiliente Verantwortungsgesellschaft versteht und organisiert.

Damit erwachsen dem öffentlichen Sektor künftig systematisch neue Aufgabenfelder. Die klassischen Aufgaben des Staates – wie die Daseins-Vorsorge, die Sicherung der Teilhabe und die Förderung des sozialen Ausgleichs – werden ergänzt um Ziele wie die Förderung von gesellschaftlichen Lern- und Veränderungsprozessen sowie die Ermöglichung neuer Synergien – in einer von disruptiven Transformationsprozessen geprägten Gesellschaft. Zentral ist dabei, dass diese hybriden und atmenden Organisation der öffentlichen Aufgaben eingebettet ist in eine Gesellschaft, in der jede Bürgerin und jeder Bürger sich – im Sinne von Susan Neiman – die Freiheit nimmt, mehr vom Leben zu verlangen. Und dafür aktiv die Teilhabe an den gesellschaftlichen Prozessen sucht und dazu bereit ist entsprechende Mit-Verantwortung zu tragen – als Co-Produzent gesellschaftlicher Resilienz.

Vor dem Hintergrund der Fragestellung zur Rolle und zur Bedeutung von Genossenschaften in einer „changing world“ folgen an dieser Stelle noch abschließend einige weiterführende organisationswissenschaftliche und gesellschaftliche Überlegungen und Einordnungen.

[18] So ein Vorgehen ist auch beim o.g. Beispiel KoDa eG als Projektgenossenschaft zur kommunalen Daseinsvorsorge zu beobachten (vgl. Popovic / Baumgärtler 2019, S.9)

Aus einer **organisationswissenschaftlichen Perspektive** kann die hybride und atmende Kombination von „festen“ und „fluiden“ Organisationsbereichen im Ansatz der resilienten Verantwortungsgesellschaft auch als ein Management 2. Ordnung bzw. als eine Organisation 2. Ordnung beschrieben werden.[19] Dabei werden bewusst die Qualitäten und Elemente aus zwei unterschiedlichen Konzepten zur Organisation der Zusammenarbeit kombiniert und bilden damit eine Organisation, die systematisch auf beide organisatorische Grundmuster zurückgreifen kann. Damit reagiert diese Form der Organisation 2. Ordnung auf die Herausforderung, dass Organisationen (und Gesellschaften) systematisch und regelmäßig mit zwei unterschiedlichen Grundmustern an Kontext bzw. Realitäten konfrontiert werden. Den komplizierten Kontexten bzw. Realitäten, in denen es sich lohnt, nach „best practice“ bzw. „good practice“ Lösungen zu streben und den komplexen Realitäten und Kontexten, bei denen es darum geht, mit „emergent practice“ oder „novel practice“ die neuen Herausforderungen zu meistern und seine selbstgesteckten Ziele zu erreichen.

Diese organisationswissenschaftliche Einordnung führt zu neuen Ableitungen in Bezug auf die Ausrichtung im Management und in der Führung dieser Organisationen. Bislang sind die aktuellen Diskussionen zur weiteren Entwicklung des öffentlichen Sektors in der Regel davon geprägt, dass ein „modernes“ Management in der einen oder anderen Art und Weise implementiert werden soll. Dabei orientiert man sich häufig an den klassischen Konzepte und Ansätzen für die Organisationen der Privatwirtschaft. Eine solche Diskussion kann auch bei den großen, konzernartigen Genossenschaftsunternehmen beobachtet werden. Die Perspektive des Ansatzes der resilienten Verantwortungsgesellschaft und das damit verbundene Selbst-Verständnis als Organisation 2. Ordnung führt hier zu einer anderen und differenzierteren Vorgehensweise. Es geht nicht mehr um den häufig geführten Diskurs „alte Managementvorstellungen versus modernes Managementverständnis“. Vielmehr gilt es vor allem eine starke Koordinierungsstelle aufzubauen und zu entwickeln, die es schafft, die bewährte klassische Herangehensweise von den Themenstellungen und Problemen zu unterscheiden, die mit neuen und agilen Formen der Zusammenarbeit und Vorgehensweise besser zu lösen sind.

Bei Genossenschaften und bei den Organisationen des öffentlichen Sektors kann diese organisationswissenschaftliche Ableitung dann unter Umständen dazu führen, dass man sich für bestimmte Teilbereiche der Organisation zurück besinnt auf die ursprünglichen genossenschaftlichen bzw. verwaltungswirtschaftlichen Wurzeln im Management und in der Führung. Und sich dann in der Folge für bestimmte Bereiche der Organisation wieder stärker am Berufsethos eines „Staats-Dieners“ bzw. des "stolzen" Genossenschaftlers im Sinne von Schulze-Delitzsch und Raiffeisen orientiert, anstatt undifferenziert dem Leitbild eines modernen Managers nachzueifern.

In Genossenschaften und ähnlichen Organisationsformen gilt damit ein „Sowohl-als-Auch“ Ansatz im Management – im Gegensatz zu der oft geläufigen Forderung nach klaren und für alle einheitlich geltenden Festlegungen (Smith / Lewis / Tushman 2016). Geht es in diesen Organisationen 2. Ordnung vor allem um Effizienz, Genauigkeit und Kosteneinsparungen, organisiert man sich eher hierarchisch und orientiert sich an zuvor definierten Prozessmustern. Geht es dagegen mehr um Innovationen, Kreativität und Flexibilität organisiert man sich eher als Netzwerk und arbeitet in selbstorganisierten und agilen Strukturen. Man spricht auch von „shifting modes of decision and management“. Die hybriden Organisationen sind dabei in ihrem Management insgesamt sehr „achtsam“ und sie entwickeln ein hohes Bewusstsein in Bezug auf die richtige Einschätzung der Ausgangslage und die passende Auswahl der jeweils geeigneten und nützlichen Organisationsmuster.

[19] Vgl. dazu u.a. Backhausen 2009 sowie Oestereich 2016.

Aus einer **gesellschaftlichen Perspektive** ist es interessant, dass sich die hier erwähnten Ansätze der Selbstorganiation und insbesondere das Konzept der Soziokratie durch eine große Nähe zu den Konzepten der organisationalen und gesellschaftlichen Demokratie auszeichnen. Dabei gilt diese Feststellung auch für Genossenschaften und ganz allgemein zeigt sich eine bemerkenswerte Nähe des genossenschaftlichen Organisationsansatzes mit seinen stark auf Selbstorganisation und Partizipation basierenden Prinzipien zu dem Ansatz der Soziokratie.[20] Breit (2023) arbeitet heraus, dass der bei diesen Ansätzen geltende Denkansatz des „Sowohl-als-Auch"-Managements hilfreich ist, besser mit Paradoxien und Dilemmata umzugehen (Breit 2023, S.21 ff.). Die besondere Form der Organisation und die geltenden Prinzipien in der Zusammenarbeit verhindern, dass bestehende Spannungen, Konflikte und Dilemmata im Management und in der Führung ausgeklammert werden. Sie werden nicht durch Hierarchien und Machtstrukturen „überdeckt" und kommen stattdessen offen zu Tage und zur Sprache. Diese Organisationsformen bieten systematisch Strukturen und Prozesse an, die dazu dienen die Konfliktfelder anzusprechen, zu diskutiert sowie nach neuen Lösungsansätzen und Vorgehensweisen zu suchen.

Hierzu bedarf es einer entsprechenden Moderation, damit sich die Akteure mit ihren ggf. widersprüchlichen Interessen auf einen gemeinsamen Verbesserungsansatz verständigen. Die Qualität der Zusammenarbeit hängt im hohen Maße davon ab, ob es gelingt eine gemeinsam Zukunftsverantwortung zu übernehmen. Die genossenschaftliche Idee kann hierzu einen sehr wesentlichen unterstützenden Beitrag leisten – auch in einem gewissen Sinne von „Zurück in die Zukunft". Theresa Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen in Münster, charakterisiert einen der genossenschaftlichen Gründungsväter wie folgt: *„Man kann Friedrich Wilhelm Raiffeisen in heutiger Diktion wohl einen ‚Enabler' nennen, jemand, der neue Lösungen initiiert, vorangetrieben und weiterentwickelt hat"* (Theurl 2018, S. 69).

Genossenschaften unterstützen über ihre besonderen Organisationsprinzipien die Entwicklung einer gemeinsamen Verantwortung der Mitglieder sowohl für die Organisation als Ganzes als auch für jeden Einzelnen. Und die Kombination von festen und fluiden Elementen in einer Organisation schult und trainiert die Mitglieder der Organisation darin, dass es immer auch eine andere Perspektive (in Bezug auf das Thema, die Herausforderung etc.) gibt und unterstützt damit eine Haltung und ein Verhalten, welches wir bspw. auch vom Coaching kennen. Und auch deshalb sind genossenschaftliche Organisationsansätze besonders gut in der Lage, Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen zu involvieren. Ebenso profitiert hiervon das Zusammenspiel von Öffentlichen Sektor, Zivilgesellschaft, Privater Sektor und Hochschulen, wenn es darum geht die Expertise aller Beteiligten eine zielgerichtete Entwicklung von neuen Lösungen zu nutzen (Künkel, 2023, S.152).

Effekte, die – wie hier dargestellt – dazu beitragen die demokratische Basis in der Gesellschaft zu stärken, werden in der Literatur auch unter Spill-Over-Effekte zusammengefasst.[21] Menschen erwerben und entwickeln demokratische Kompetenzen im Kontext von Genossenschaften – und in ähnlichen organisatorischen Formaten. Sie sammeln Erfahrungen und entwickeln Fähigkeiten auf den vielfältigsten Ebenen der demokratischen Entscheidungsfindung und diese Kompetenz bestärkt sie im Rahmen von kommunalen Engagements und von weiterführenden politischen Entwicklungsprozes-

[20] Zu den charakteristischen Eigenschaften der Soziokratie siehe vertiefend u.a. Breit 2023, S.19ff.

[21] Vgl. bspw. Unterrainer et. all. 2011 und für eine aktuelle Beschreibung der entsprechenden Diskussionen, siehe Breit 2023, S.12f.

sen aktiv zu werden (Arnold 2023, S.63). Breit (2023) argumentiert hier zusätzlich noch im Sinne einer menschengerechteren Gesellschaft und sie arbeitet heraus, dass die „Würde des Menschen" in Genossenschaften und verwandten Organisationsformen besser und systematisch geschützt ist.[22]

Jeremy Rifkin (2022) arbeitet in seinem Buch „Das Zeitalter der Resilienz" anschaulich heraus, wie sich eine Verschiebung des Verständnisses von Freiheit vollzieht. Während seit der Zeit der Aufklärung der Begriff vor allem als Freiheit von Zwang (und von Unterdrückung) und als Freiheit der Autarkie und Eigenständigkeit verstanden wird, spielt für die jüngeren Generationen (oft als Generation Y und Z bezeichnet) Freiheit im Zugang und zur Teilhabe eine oft wichtigere Rolle. Informationen und Wissen, Dienstleistungen und Innovationen werden auf eine andere Art und Weise produziert, getauscht, gehandelt und genutzt wie die klassischen Ressourcen und Güter in Landwirtschaft und Industrie. Damit verbunden ist eine Neu-Entdeckung und Zurück-Eroberung des öffentlichen, für alle zugänglichen Raums, mit der Freiheit zur Teilhabe und der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Rifkin stellt in diesem Kontext den Ansatz der Bürgerräte vor. Bürgerräte können als systematische „Ausweitungen" der bekannten demokratischen Entscheidungsräume angesehen werden und man kann ihre organisatorischen Prinzipien als eine Adaption der genossenschaftlichen Organisationsidee für den politischen Raum interpretieren. Sie schaffen eine neue Verbindung und einen intensiveren Austausch zwischen der Bürgerschaft einerseits und den politisch gewählten Entscheidungsträgern sowie der Verwaltung andererseits.

Mit einem abschließenden Blick auf die Eingangs vorgestellte Abbildung 1, bei der Genossenschaften als 3. Sektor bezeichnet und als Dreieck dargestellt sind – in die Mitte von den drei Dimensionen „Privatwirtschaft", „öffentlicher Sektor" und Zivilgesellschaft – kann damit festgestellt werden, dass es zu einer systematischen Ausweitung der Rolle und der Bedeutung der Genossenschaften kommt. Diese Entwicklung wird angetrieben von den wachsenden Unsicherheiten und Komplexitäten in den VUCA-Welten und im Kontext der transformativen Prozesse. Genossenschaften – sowie anderer ähnlicher Formen der Organisation – erweisen sich hier in der Regel als besonders resilient und sie scheinen, als eine Organisation 2. Ordnung, eine besondere Qualität im Umgang mit großen Komplexitäten und starken Unsicherheiten zu haben. Zusammengefasst gilt also: Das Dreieck, welches die Rolle und die Bedeutung von Organisationen im Sinne der Genossenschaftsidee repräsentiert, wird größer:

- Die genossenschaftliche Organisationsidee, die stark auf dem Grundsatz der Selbstorganisation basiert und die von den Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und Solidarität geprägt ist, findet auch in der **Privatwirtschaft** zunehmend Anklang – wenn auch oft in anderen Formen der Organisation. Schumacher/Wimmer sprechen von einem Trend zur hierarchiearmen Organisation und sie listen Organisationsformen wie Soziokratie, Holakratie und Scrum auf, über die Unternehmen sich deutlich mehr Agilität und Partizipation versprechen. Sie fassen zusammen: *„Das Konzept der Selbstorganisation stellt einen absolut bedeutsamen Trend in der Weiterentwicklung des Organisationsverständnis dar."* (Schumacher/Wimmer, 2019, S.16).
- Die genossenschaftliche Organisationsidee prägt zudem an entscheidenden Stellen den hier im Rahmen dieses Beitrags vorgestellten Ansatz der resilienten Verantwortungsgesellschaft – bspw. wenn es um das Zusammenwirken der beiden Organisationsmuster geht oder wenn die Ausgestaltung der neuen und agilen Aktvitäten bei eher komplexen und von Unsicherheiten geprägten Herausforderungen zu klären ist. Damit ist auch der **öffentliche Sektor** zunehmend von genossenschaftlichen Prinzipien geprägt.
- Und schließlich vermag die genossenschaftliche Organiationsidee offensichtlich einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es darum geht, wie sich die demokratisch organisierte **Zivilgesellschaft** im

[22] Vgl. Breit 2023, S. 22. Ihre Argumentation basiert dabei im Kern auf die bereits weiter oben vorstellte Charakterisierung der Genossenschaften als ein „member-based" / „people-centered" Organisationsmodell (vgl. Arnold 2023, S.57).

Kontext der vielfältigen transformativen Umbrüche weiterentwickelt. In fast allen europäischen Staaten ist ein Anwachsen von Parteien zu beobachten, die die bestehenden demokratischen Strukturen und Prozesse mehr oder weniger offen in Frage stellen. Hier hilft es, wenn im Sinne des Spill-Over-Effektes das demokratische Grundverständnis in Genossenschaften – und vergleichbaren Organisationsformen – regelmäßig erlebt und kultiviert wird. Und ebenso stärkt es die demokratische Kompetenz der Zivilgesellschaft, wenn im Sinne der Adaption bewährte Elemente der genossenschaftlichen Grundidee ihren Eingang finden in Formate wie Bürgerräte und damit dazu beitragen, die Beteiligung und Einbindung der Zivilgesellschaft in die gesellschaftlichen und gemeinwohlorientierten Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse zu stärken.

Literaturverzeichnis

Aiken, Kimberly A.; Astin, John; Pelletier, Kenneth R.; Baase, Catherine M.; Park, Yeo Yung; Bodnar, Catherine (2014): Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention. In: Journal of Occupational and Environmental Medicine, pp. 1–12.

Amabile, Teresa M.; Conti, Regina; Coon. Heather; Lazenby, Jeffrey; Herron, Michael (1996): Assessing the work environment for creativity, Academey of Management Journal 39(3). pp. 1154-1184.

Anders, Sascha; Schaumann, Elisabeth; Schmidt, Jaqueline (2023): Transformation urbaner Zentren. Chancen und Herausforderungen eines offenen Forschungsansatzes. In: Altrock, Uwe, Kunze, Ronald, Kurth, Detlef, Schmidt, Holger, Schmitt, G. (Hrsg.): Stadterneuerung und Spekulation. Jahrbuch Stadterneuerung. Springer VS, Wiesbaden, S.361–383

Arnold, Nadine (2023): Genossenschaften. In: Apelt, Maja / Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Springer VS, Wiesbaden, S.53–68

Backhausen, Wilhelm (2009), Management 2. Ordnung – Chancen und Risiken des notwendigen Wandels, Gabler-Springer, Wiesbaden

Breit, Elsa (2023): Organisationale Spannungen und Paradoxien in radikal selbst organisierten Unternehmen, Springer Nature Wiesbaden

Deckert, Holger (2002): Neugier und Neugierförderung als zentrales Moment in der schulischen Arbeit bei Kindern und Jugendlichen mit Körperbehinderung, Würzburg: GRIN.

Dirninger, Christian (2022): Sparkassen und Genossenschaftskassen als „soziale Innovation“ im 19. Jahrhundert. In: Schüll, Elmar; Berner Heiko; Kolbinger, Martin Lu; Pausch, Markus (Hrsg.), Soziale Innovation im Kontext, Zukunft und Forschung, Springer Nature Wiesbaden, S.177-200

Düber, Dominik; Edel, Friederike; Klüh, Ulrich; Stork, Werner (2023): Neugier verbindet: Von Max Weber über Marianna Mazzucato zu neuen Ansätzen im Public Management, in: Die Neue Hochschule, Heft 4, *im Erscheinen*

Edel, Friederike; Schuster, Armin; Stork, Werner (2023): Die resiliente und neugierige Verantwortungsgesellschaft, in: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl – Themenheft Resilienz *(eingereicht)*

EWS Elektrizitätswerke Schönau eG – Über die EWS, Abgerufen am 15.07.2023 unter https://www.ews-schoenau.de/ews/

Fuhr, Harald (2019): Verwaltung und Wicked Problems. In: Sylvia Veit, Christoph Reichard und Göttrik Wewer (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Springer (Springer eBook Collection) Wiesbaden

Gilan, Donja; Helmreich, Isabella; Halad, Omar (2021): Resilienz – die Kunst der Widerstandskraft – was sagt die Wissenschaft dazu, Herder, Freiburg.

Haas, Oliver, Huemer, Brigitte, Preissegger, Ingrid (2022): Resilienz in Organisationen: Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten, Schäffer-Poeschel

Haken, Herrmann / Schiepek, Günter (2010): Synergetik in der Psychologie – Selbstorganisation verstehen und gestalten, Hogrefe, Göttingen.

Helmreich, Isabella (2020): Warum Resilienz eine Kunst ist, aber kein Kunststück. Zuletzt aufgerufen am 10. August 2023 unter https://mymedaq.de/dr.-isabella-helmreich-zum-thema-resilienz

Herbig, Britta; Glaser, Jürgen; Gunkel, Jennifer (2008): Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Imaz, Oier; Freundlich, Fred; Kanpandegi, Aritz (2023): The Governance of Multistakeholder Cooperatives in Mondragon. The Evolving Relationship among Purpose, Structure and Process, in: Novković, Sonja; Miner, Karen; McMahon, Cian: Humanistic Governance in Democratic Organizations. The Cooperative Difference, Springer International Publishing, pp.245-330

Interconsilium: Die Kraft der zwei Systeme, Wie man Innovationen erfolgreich vorantreibt und strategische Veränderungen schnell umsetzt, Ein Dialoggespräch von Dr. Konieczny mit Dr. Kotter, Professor of Leadership em., Harvard Business School. Zuletzt aufgerufen am 10. August 2023 unter: https://www.interconsilium.de/wp-content/uploads/2019/12/Interconsilium-Kotter_Wie-man-Innovationen-vorantreibt-und-strategische-Veränderungen-schnell-umsetzt.pdf

Kashdan, T.B.; Goodman, F.; Mcknight, P.; Disabato, D. (2018): Die fünf Dimensionen der Neugier, Havard Business Management, November 2018.

Kessler, Stefanie (2023): Demokratielernen durch Erfahrung? Ausleuchten einer viel diskutierten Frage aus organisationspädagogischer Perspektive. In: Girnus, Luisa; Panreck, Isabelle-Christine; Partetzke, Marc (Hrsg.), Schnittpunkt Politische Bildung. Innovative Ansätze und fächerübergreifende Perspektive, Springer Nature Wiesbaden, S.239-259

Klie, Thomas; Wernicke, Florian; Lissek, Katarina (2018): Daseinsvorsorge neu gedacht: Bürgergenossenschaften. Zuletzt aufgerufen am 03.06.2023 unter https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Daseinsvorsorge-neu-gedacht-Buergergenossenschaften-6401.htm

Klie, Thomas (2021): Hybride Bürgergenossenschaften. Perspektive für zukunftsweisende Daseinsvorsorge im ländlichen Raum? In: Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.): Kommunen innovativ – Lösungen für Städte und Regionen im demografischen Wandel. Ergebnisse der BMBF-Fördermaßnahme. Berlin 2021.

Kluge, Anja (2016): Wissbegierde, in: Frey, Dieter (Hrsg.): Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 284-293.

Kopsch, Anke / Stork, Werner (2023): Resilienz und Neugier als neues Leitbild für das Management in Zeiten der Transformation, Discussion Paper, No. 11 des Zentrums für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik an der Hochschule Darmstadt, online verfügbar unter: https://znwu.de/wp-content/uploads/2023/03/2750-767X-11.pdf

Künkel, Petra (2023): Zukunftskompetenz Stewardship. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg

Laloux, Frederic (2014): Re-Inventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, München

Ma, Zhenzhong, Xiao, Lei, & Yin, Jielin (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. Nankai Business Review International, 9(3), pp. 246-263.

Merck (2018): Seien Sie neugierig. Neugier-Studie 2018.

Mobility Jahresbericht 2021. Zuletzt aufgerufen am 13.07.2023 unter https://www.mobility.ch/de/mobility-genossenschaft/jahresbericht-2021

Oestereich, Bernd (2016): Organisation menschlicher Organisationsformen – auf dem Weg zu Türkis. Zuletzt aufgerufen am 13.08.2023 unter https://next-u.de/2016/evolution-menschlicher-organisationsformen/

Popovic, Tobias; Baumgärtler, Thomas (2019): Genossenschaftliche Innovationsökosysteme. Transformation aus der Kraft der Gemeinschaft. White Paper des ADG Scientific Center for Research and Cooperation, Montabaur

Prior, Tim / Cavelty, Myriam Dunn: Resilienz – Ja, bitte! Nur wie? Politische Dimensionen. Zuletzt aufgerufen am 17.06.2023 unter https://www.dievermessungdesrisikos.de/politik.html

Rifkin, Jeremy (2022): Das Zeitalter der Resilienz, Campus Verlag – Frankfurt/New York.

Schäfer, Viktoria (2019): Homo Cooperativus. Warum Genossenschaften die Zukunft gehört. Zuletzt aufgerufen am 17.06.2023 unter https://goodimpact.eu/dialog/wir-sprechen-ueber/warum-genossenschaften-die-zukunft-gehoert?mc_cid=ac96a03911&mc_eid=f7217bca76

Scharnhorst, Julia (2010): Individuelle Widerstandskraft – eine notwendige Kompetenz? In: Resilienzforschung in Theorie und Praxis, Themenschwerpunkt Personalführung, 1/2010.

Schmid, Sebastian (2008): Neugier und epistemisches Handeln, Inauguraldissertation, Universität Mannheim.

Schmidt, Thorsten Ingo (2018): Daseinsvorsorge aus rechtswissenschaftlicher Perspektive, in: Klie, Thomas / Klie, Anna Wiebke (Hrsg.): Engagement und Zivilgesellschaft. Expertisen und Debatten zum Zweiten Engagementbericht. Wiesbaden, S. 269-338.

Schuster, Armin / Stork, Werner (2021): Gesellschaftliche Resilienz und Neugier in VUCA-Welten – Neue Aufgaben und Perspektiven für Saat, Verwaltung und Bürger. Discussion Paper No. 8 des Zentrums für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik an der Hochschule Darmstadt, online verfügbar unter: https://znwu.de/wp-content/uploads/2023/02/2750-767X-8.pdf

Schumacher / Wimmer (2019): Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, Handelsblatt Media Group Verlag Düsseldorf, S. 12-18,

Steinle, Andreas; Naughton, Carl (2014): Neugiermanagement. Treibstoff für Innovationen, Zukunftsinstitut Frankfurt.

Smith, Wendy K.; Lewis, Marianne W.; Tushman, Michael L. (2016): Sowohl-als-auch-Management, Harvard Business Manager, August 2016, Berlin, Manager-Magazin Verlag

Stork, Werner; Helferich, Pia Sue; Pleil, Thomas (2020): Beschäftigte in der digitalen Transformation — Möglichkeiten des arbeitsintegrierten informellen Lernens. In: Richter, Götz (Hrsg.), Lernen in der digitalen Transformation. Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt. Schäffer-Poeschel, S. 35 – 70

Stork, Werner / Grund, Max (2021): Organisationale Resilienz – ein Beitrag aus organisationswissenschaftlicher Sicht, in: sicher ist sicher, Fachzeitschrift für Sicherheitstechnik, Gesundheitsschutz und menschengerechte Arbeitsgestaltung, Berlin

Stork, Werner; Schuster, Armin; Kopsch, Anke & Grund, Max (2023): Resilienz und Neugier – 15 Rezepte für eine gesunde Unternehmensentwicklung im 21. Jahrhundert, Darmstadt. Auch abrufbar unter: https://alle-im-digitalen-wandel.de/home/playbook-resilienz-neugier.

Theurl, Theresia (2018): Innovation von Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Von der Wohltätigkeit zur Selbsthilfe. Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, 1, S.65–70

Uhrig, Stephanie. (2021): Resilienz: gegen Stress gewappnet, Zuletzt aufgerufen am 18.06.2023 unter https://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/resilienz-gegen-stress-gewappnet/

UNESCO (2016): Idea and practice of organizing shared interests in cooperatives. Zuletzt aufgerufen am 15.06.2023 unter https://ich.unesco.org/en/RL/idea-and-practice-of-organizing-shared-interests-in-cooperatives-01200

Unterrainer, Christine; Palgi, Machal; Weber, Wolfgang G.; Iwanowa, Anna; Oesterreich, Rainer (2011): Structurally Anchored Organizational Democracy – Does It Reach the Employee? In: Journal of Personnel Psychology 2011, Vol. 10(3), p. 118-132.

Urban Change Academy (2021): Post Corona City Playbook – Interview mit Stephan Rammler vom 21.09.2020. Zuletzt aufgerufen am 14.08.2023 unter: https://urbanchangeacademy.com/nnc-playbook-post/interview-stephan-rammler/

Varman, Rahul / Chakrabarti, Manali (2004): Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative. In: Organization Studies 25 (Issue 2), pp.183–208

Weick, Karl E.; Quinn, Robert E. (1999): Organizational Change and Development. In: Annual Review of Psychology, 50 1, pp. 361–386, DOI: 10.1146/anurev.psych.50.1.361.

World Economic Forum: Global Risks Report 2021. Zuletzt aufgerufen am 13. August 2023 unter: https://www.weforum.org/agenda/2021/01/global-risks-report-2021

Wimmer, Rudolf (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management, in: Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, Festschrift für Peter Gomez, Haupt, Bern.