

---

# Resilienz im Spannungsfeld von CSR und Changemanagement

Ulrike Gelbmann und Anton Peskoller

*Wer will, dass die Welt so bleibt, wie sie ist, der will nicht, dass sie bleibt. (Erich Fried)*

---

## 1 Aufgabe und Zielsetzung dieses Beitrages

Der Begriff der Resilienz wird sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft zunehmend zum Schlagwort – mit allen damit verbundenen Vor- und Nachteilen. In jedem Fall wird Resilienz in Zusammenhang gebracht mit der Fähigkeit von Individuen oder Organisationen (also auch Unternehmen), mit Herausforderungen bzw. negativen Einflüssen, die meist von außen einwirken, erfolgreich umgehen zu können. Der Begriff der Resilienz wurde bereits früh in der Kinder- und Jugendpsychologie verwendet, um die erstaunliche Entwicklung mancher Kinder trotz desolater Familienverhältnisse zu beschreiben (Werner und Smith 2001).

Auch die technischen Wissenschaften setzten den Begriff früh ein, um die Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit bzw. Elastizität von Materialien zu erfassen (Cumming et al. 2008). Schließlich wurde Resilienz zum Thema der Ökosystemforschung, wo untersucht wurde, wie viel an Störung („Krisen“) ein System tolerieren kann, bevor es in einen unerwünschten Zustand „kippt“ (z. B. ein Süßwassersee).

Daraus wird deutlich, dass Resilienz in einem engen Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung steht, die sich mit der Frage befasst, wie man ein System – eine Gesellschaft, ein Ökosystem oder letztlich die ganze Welt – davon abhalten kann, in einen

---

U. Gelbmann (✉) · A. Peskoller  
404 Institut für Systemwissenschaften, Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung,  
Universität Graz, Merangasse 18/1, 8010 Graz, Österreich  
E-Mail: [ulrike.gelbmann@uni-graz.at](mailto:ulrike.gelbmann@uni-graz.at)

A. Peskoller  
E-Mail: [Anton.peskoller@aon.at](mailto:Anton.peskoller@aon.at)

nicht wünschenswerten Zustand zu kippen (Meadows und Randers 2004), und in einem wünschenswerten Zustand erhält, in dem ökologische, soziale und ökonomische Ansprüche von Mensch und Ökosystem dauerhaft erfüllt werden können (UN 1987). Der Beitrag von Unternehmen bzw. von ähnlichen Organisationen zu einer nachhaltigen Entwicklung kann – unter Wertschätzung der Ansprüche der Stakeholder – als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet werden (ISO 26000 2010). Die wesentlichen Aufgaben der Unternehmen im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sind „doing no harm“ als ethisch korrektes Verhalten und weitgehende Vermeidung von Beeinträchtigungen der Gesellschaft und Umwelt im Kerngeschäft und entlang der Wertschöpfungskette sowie „doing good“ als über geltende Gesetze und Normen hinausgehendes proaktiv und innovativ nachhaltiges Verhalten (z. B. Mahoney 1997; Gelbmann et al. 2013). Corporate Social Responsibility kann Risiken verringern oder herausfordernde Situationen gar als Quelle von Wettbewerbsvorteilen nutzen; sie hat daher einen engen Zusammenhang mit Krisenmanagement.

Damit schließt sich der Kreis zur Resilienz, die oben als Fähigkeit beschrieben wurde, mit (negativen) Einflüssen (von außen) und folglich mit krisenhaften Ereignissen umgehen zu können. Die drei Konzepte nachhaltige Entwicklung, Resilienz und CSR sind untereinander verbunden und bedingen sich teilweise gegenseitig. Viel mehr aber noch sind alle drei als dynamische und auf Veränderung ausgelegte Prinzipien zu sehen:

- Resilienz bezieht sich auf die Anpassung an immer neue Herausforderungen (vgl. 2.3),
- unternehmerische Nachhaltigkeit will durch das eigene Handeln die Anzahl sich bietender Möglichkeiten für das Unternehmen und seine Stakeholder gegenwärtig und zukünftig vergrößern („Sustainability“) (Gelbmann et al. 2013),
- CSR als Managementprinzip beruht darauf, dass Unternehmen ihre Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft und Umwelt kontinuierlich besser wahrnehmen (EC 2011).

Diese kontinuierliche Verbesserung stellt das Bindeglied zum Changemanagement dar. Ob sich Unternehmen verändern sollen, ist in einer Zeit der Dynamisierung und permanent auftretender Irritationen keine Frage des Wollens mehr, sondern unumgängliche Voraussetzung für dauerhaftes Bestehen. Nun ist es aber die Aufgabe des Changemanagements dafür zu sorgen, dass die Unternehmen nicht dieselben bleiben, sondern zumindest auch teilweise ihre Identität ändern. Gerade das zu verhindern, ist Element der Resilienz, die die Identität sichern will. Wie lässt sich diese Diskrepanz auflösen? Die Antwort ist einfach, denn diese Diskrepanz existiert nicht: Nur wenn Dinge sich ändern, können sie dieselben bleiben und ihre Identität bewahren. Diesem Ansatz wird im vorliegenden Beitrag nachgegangen.

Damit kann man zwischen dem Management von Resilienz und der CSR bzw. dem Changemanagement einen direkten Zusammenhang herstellen, der vielschichtig, vielfältig verknüpft und interdependent ist. Dieser Zusammenhang ist bisher wenig untersucht und

wissenschaftlich wenig aufgearbeitet. Daher untersucht der vorliegende Beitrag die Überschneidungen und gegenseitigen Synergien der Konzepte CSR, Resilienz und Changemanagement, wobei der Schwerpunkt auf der der Klärung des bislang sehr uneinheitlich diskutierten Konzeptes der Resilienz liegt. Dabei müssen die folgenden Fragen beantwortet werden:

1. Welche grundlegenden Implikationen gehen mit dem Wandel von Organisationen bzw. Unternehmen einher?
2. Was ist Resilienz und welche unterschiedlichen Zugänge gibt es?
3. Gibt es einen gemeinsamen Nenner von Resilienz und Wandel und worin besteht er?
4. In welchem Zusammenhang stehen Resilienz und Wandel mit der CSR?
5. Welche Schlussfolgerungen ergeben sich konkret für das Management?

Aus diesen Fragen ergibt sich unmittelbar die Struktur des vorliegenden Beitrages. Zuerst wird auf die Notwendigkeit der Dynamisierung und der Implementierung von Wandelkonzepten in Organisationen bzw. Unternehmen eingegangen, wobei insbesondere die positiven Aspekte hervorgehoben werden. Der darauffolgende Abschnitt befasst sich sodann mit einer eingehenden Diskussion der drei Hauptströmungen der Resilienz in der Literatur und versucht auch eine Zusammenschau, in der zwei grundlegende Arten von Resilienz bestimmt und unterschieden werden. Diese Zusammenschau leitet über zum Lernen als gemeinsamer Konstante der Dynamisierung von Organisationen. Daraufgehend wird den Zusammenhängen und Inkonsistenzen der Begrifflichkeiten in CSR, Resilienztheorie und Changemanagement nachgegangen, bevor die Implikationen für das Management von Resilienz und Wandel untersucht werden.

---

## 2 Management des Wandels in Unternehmen

Wir leben in einer Zeit zunehmender Dynamisierung und Auflösung von altgewohnten Traditionen und Strukturen. Das gilt für die Wirtschaft, für die Gesellschaft und für die Welt als Ganzes – bis hin zu durch den Klimawandel bedingten Wettersituationen, die wir als extrem empfinden und die allem zu widersprechen scheinen, was wir über Jahrhunderte gewohnt waren. Für das Handeln von Unternehmen hat dies ebenfalls Konsequenzen, denn Wandel trifft das Unternehmen nicht nur von außen in Form von exogenen Krisen und Katastrophen sowie sich ständig ändernden Anforderungen der Stakeholder. Wandel kommt auch endogen aus dem Unternehmen heraus, etwa in Form von Innovationen oder Reaktionen auf Krisen (Eichenberg und Behse 2011). Als Konsequenz davon sind langfristiges Planen und der Aufbau von langfristig fixen Strukturen nicht mehr Erfolg versprechend. Vielmehr können das Festhalten an alten Mustern und das Streben zurück in einen Ausgangszustand zu echter Verunsicherung und Energieverlust führen. Stabilität ist in einem instabilen Umfeld nicht erstrebenswert, vielmehr muss das Unternehmen/die Organisation bereit sein, sich auf neue Muster und Prozesse einzulassen. „Einer Organi-

sation, die sich auf Instabilität einlassen kann, öffnet sich die Chance, aus Veränderungsprozessen immer wieder gestärkt hervorzugehen“ (Kruse 2002, S. 3).

Solche Veränderungsprozesse gezielt in Gang zu setzen, ist Aufgabe und Inhalt des Changemanagements. Hinter diesem Begriff verbirgt sich ein breites Spektrum von Zugängen zum Wandel, die sich im Hinblick auf die Intensität bzw. Verbindlichkeit des steuernden Eingriffs (Navigationsleistung), die Ausgewogenheit der adressierten Bereiche des Wandels und die Realitätsnähe der jeweiligen Wandelkonzepte unterscheiden (Reiß 2011). Realitätsnähe umfasst dabei nicht nur Zeit und Kosten des Wandelprojektes, sondern auch das Akzeptanzniveau bei den Adressaten der Konzepte, das von totaler Ablehnung bis Euphorie reichen kann. Reiß (2011) empfiehlt hier, zwei Niveaus zu unterscheiden: ein Excellenceniveau, das auf die Begeisterungsfähigkeit und hohe Motivation der Adressaten setzt, und ein Niveau, das auf Nicht-Ablehnung und Duldung durch die Adressaten setzt. Dieses Niveau nennt er „Resilienz“ und beschreibt dessen Zielvorstellungen als „Widerstandsfähigkeit und Robustheit der sich wandelnden Organisationen und der betroffenen Menschen in diesen Organisationen“ (Reiß 2011, S. 194). Die dort angeführten Literaturstellen werden im vorliegenden Beitrag unter dem Begriff „Organisatorische Resilienz“ diskutiert. Und damit wird ein Typus von Changemanagement-Ansätzen mit Resilienz(management) gleichgesetzt. Allerdings wird der im Resilienzmanagement angestrebte Grad an Veränderung als „sedimented change“ (Reiß 2011), also als auf alten Konzepten aufgesetzten Wandel bezeichnet, was für Resilienz in dem hier betrachteten Sinne zu kurz greift.

Denn grundlegend sind verschiedene Intensitäten des Wandels zu betrachten: Wandel 1. Ordnung ist demnach eher inkrementell auf einzelne Aspekte und Ebenen der Organisation/des Unternehmens beschränkt und eher in Bezug auf einzelne Inhalte, die in einer ähnlichen wie der bisher gehandhabten Richtung zu sehen sind (Eichenberg und Behse 2011). Als Umsetzungskonzept eignet sich die Organisationsentwicklung, bei der auf der Basis einer Ursachen-Analyse zielorientiert neue Lösungen gesucht werden, die sich kontinuierlich in die bisherige Entwicklung einpassen und vor allem Werte, Normen und Einstellungen betonen (Staehle et al. 2014). Demgegenüber vollzieht sich Wandel 2. Ordnung diskontinuierlich und mehrdimensional auf vielen/allen Ebenen des Unternehmens. Er ist radikal-revolutionär und schlägt eine völlig neue Richtung ein (Eichenberg und Behse 2011). Das hier passende Umsetzungskonzept ist die Organisationstransformation, die typischerweise nach einer Krise der alten Vision oder zumindest nach deren Infragestellen beginnt. Sie richtet sich zweckorientiert auf die Gestaltung einer neuen Mission, auf die Personen und Systeme ausgerichtet werden und betont dabei Ideologie, Politik und Technik (Staehle et al. 2014).

Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich die Organisation/das Unternehmen und ihre Mitglieder auf eine solche Art des Wandels einlassen, ist umso größer, je früher es der Führung gelingt, proaktiv zu destabilisieren und Begeisterung für Veränderung und Aufbruchsstimmung zu erzeugen (Kruse 2002). Inhalt des Changemanagements ist es daher einer allgemeinen Definition zufolge, einen systematischen Ansatz für

den Umgang mit Wandel sowohl auf der Gesamtunternehmens- als auch auf der Ebene des Individuums zur Verfügung zu stellen. Dieser Zugang umfasst zumindest drei unterschiedliche Aspekte: Anpassung an den Wandel, Steuerung des Wandels und bewusstes Inangasetzen von Wandel. Kern ist der proaktive Umgang mit Veränderung (Rouse 2010).

Dem stehen jedoch Beharrungstendenzen entgegen, die Systemen (und damit auch Organisationen wie Unternehmen) zugrunde liegen. Diese Tendenzen, den einmal eingeschlagenen Weg nicht zu verlassen, auch wenn dies sinnvoll erscheint, bezeichnet man aus Systemsicht als Pfadabhängigkeit (Raven 2007). Es werden nur geringfügige Innovationen in Kauf genommen, die auf alten Mustern und Praktiken aufbauen (Gelbmann et al. 2013), und weitergehende Lernprozesse werden nicht in Gang gesetzt. Aus dem Innovationsmanagement sind als ähnliches Phänomen Innovationsbarrieren bekannt (Gelbmann und Vorbach 2007). Die Barriere des Nicht-Wissens (eher eine Barriere des Nicht-Informiert-Seins) ist auf ein Informationsdefizit der Betroffenen zurückzuführen. Die Führung kann versuchen, entsprechende Informationen zu erheben und dieser Barriere durch gezielte Information entgegenzuwirken. Die Barriere des Nicht-Könnens resultiert aus mangelndem Wissen und Know-how. Sie kann man durch gezielte Aus- und Weiterbildungsprozesse überwinden. Sehr schwierig zu beheben ist die Barriere des Nicht-Wollens, die entsteht, wenn Menschen sich aus Trägheit oder dem Gefühl einer persönlichen Ohnmacht heraus dem Wandel verschließen (Valentino et al. 2007). Dieser Barriere kann nur schwer abgeholfen werden, da man mit Zwang und Drohungen nichts erreichen kann. Ein Ansatz ist es, den Betroffenen soweit möglich ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln und ihre Instabilitätstoleranz durch Trainings zu erhöhen (Peskoller 2014). Dadurch können die Richtung und Geschwindigkeit von Wandelprozessen beeinflusst werden (Gelbmann et al. 2013). Diese Prozesse – sogenannte Transitions- oder Übergangsprozesse – brauchen in der Regel einigen Anstoß von innerhalb oder außerhalb des Unternehmens (etwa von den KundInnen, vom Staat, aber auch vom Management oder gar den MitarbeiterInnen selbst), was auch als „Transition Enabling“ (Rotmans und Loorbach 2010) bezeichnet wird.

Kruse (2002) nimmt in diesem Zusammenhang – wie es auch die AutorInnen der sozio-ökologischen Resilienz tun (Gunderson und Holling 2002) (vgl. Abschn. 2.3.2) – Bezug auf einen Phasenübergang in einem dynamischen System: Für einen solchen ist eine kreative Störung Voraussetzung (Schumpeter 2006), denn stabile Zustände sind selbsterhaltend. Damit ist permanentes „Changemanagement“ – neben den klassischen Managementprozessen Planen, Organisieren, Kontrollieren, Führen (Eichenberg und Behse 2011) – heute zu einer der wichtigsten strategischen Führungsaufgaben geworden, auch wenn Menschen die Veränderungen als schmerz- oder gar krisenhaft empfinden (Kruse 2002). Wenn es langfristige Ziele nicht geben kann, ist die Entwicklung einer gemeinsamen tragfähigen Vision oder „Idee“ (Gelbmann und Peskoller 2009) umso wichtiger, damit eine gemeinsame Vorstellung davon existiert, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll (Kruse 2002).

### 3 Grundlagen der Resilienz

In diesem Abschnitt werden drei verschiedene Zugänge zum Thema Resilienz in ihren Grundzügen erklärt. Im Deutschen haftet dem Wort „Resilienz“ etwas Geheimnisvolles an. „Resilient“ leitet sich vom lateinischen „resilire“ ab, was so viel bedeutet wie „zurückprallen, zurückschrumpfen“ (Darnhofer 2014). Das Wort „resilient“ wird im Englischen in der Alltagssprache verwendet, um anzuzeigen, dass jemand oder etwas störungstolerant ist. Trotz der ursprünglichen lateinischen Bedeutung darf „störungstolerant“ aber nicht mit dem im Deutschen geläufigen Wort „widerstandsfähig“ verwechselt werden. Die alltagssprachliche Verbreitung des Wortes „resilient“ im Englischen führte dazu, dass das Wort in mehreren Wissenschaftsdisziplinen unabhängig voneinander als sinnvoll erkannt und eingesetzt wurde. Hier werden insbesondere der psychologische, der systemwissenschaftliche (Sozio-Ökosystem-Resilienz) und der organisationale Zugang näher erklärt, da diese auch im Hinblick auf Organisationsentwicklung Impulse zu setzen vermögen.

#### 3.1 Psychologische Resilienz

In der Psychologie ging man vom eher negativ behafteten Konzept des Risikos über zur positiv besetzten Resilienz (Rutter 2012). Man versteht dort unter Resilienz die Fähigkeit eines Individuums, mit Widrigkeiten und krisenhaften Ereignissen fertig zu werden: Diese Neigung kann entweder darin bestehen (Masten 2009), dass das Individuum keine negativen Einwirkungen zeigt, dass es nach dem Ende der Krise in den Ausgangszustand zurückkehrt oder dass das Individuum ein sogenanntes posttraumatisches Wachstum zeigt, bei dem es aus der Krise gefestigt und weiterentwickelt hervorgeht (Tedeschi und Calhoun 2004). Dabei fanden unterschiedliche ForscherInnen(teams) mehrere Charakteristika, die resilienten Menschen offenbar zu eigen sind (Richardson 2002), wie hohe Erwartungen, Selbstdisziplin, eine positive, proaktive Sicht auf die Zukunft und das Leben als Ganzes, soziale Kompetenz, Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit zu improvisieren sowie kritisches Denken und Humor (z. B. Garnezy et al. 1984; Werner und Smith 2001; Coutu 2002; Masten 2009). In der Praxis sind Individuen dann besonders resilient, wenn sie eine pragmatische Sicht auf die zum Überleben wesentlichen Teile der Realität haben und über die Fähigkeit verfügen, auch aus widrigen Umständen positive Erfahrungen mitzunehmen (Coutu 2002).

Ein anderer Forschungszugang sieht Resilienz nicht als einen Charakterzug, sondern eher als Prozess (des Erwerbs) einer positiven Anpassungsfähigkeit an widrige Umstände, Tragödien oder Bedrohungen (Richardson 2002). Dabei werden zwei Dimensionen betrachtet: der Grad, in dem das Individuum widrigen Umständen ausgesetzt ist, und das Ausmaß positiver Anpassung an ebendiese widrigen Umstände (Luthar et al. 2000), wofür das Individuum sogenannte Schutzfaktoren entwickelt (Richardson 2002). Richardson (2002) sieht jedoch nur die von ihm sogenannte resiliente Re-Integration als Resilienz im engeren Sinne an, bei der das Individuum durch die Herausforderung Einsicht gewinnt

oder in seiner Persönlichkeit wächst. Diesen Prozess bezeichnet er als introspektive Erfahrung, der darin besteht, dass das Individuum Resilienzfaktoren identifiziert, erwirbt und weiterentwickelt. Als weniger fortgeschrittene Resilienz (im weiteren Sinne) sieht Richardson (2002) die Rückkehr zur Ausgangssituation, die Re-Integration mit Verlust (also eine teilweise Verschlechterung) und als schlechteste, nicht-resiliente Option die dysfunktionale Integration, bei der das Individuum eine Verschlechterung seiner psychischen Verfassung hinnehmen muss (etwa der wahrgenommenen Lebensqualität). Allerdings ist im Zusammenhang mit diesen Prozessmodellen nicht ausreichend geklärt, inwieweit kulturelle und Kontextfaktoren eine Rolle spielen und ob man diese von der Resilienz eines Individuums abstrahieren kann (Ungar 2008).

Ein letzter Zugang zu Resilienz, neben der Definition von Resilienzfaktoren und Resilienzprozessen, ist die Überlegung, wie die Resilienz von Personen gestärkt werden kann. Die American Psychological Association (APA) schlägt entsprechend „10 ways to build resilience“ vor (APA 2011):

1. gute Beziehungen zu Familie, Freunden und anderen pflegen,
2. Krisen und widrige Umstände nicht als unerträgliche Probleme ansehen,
3. unveränderliche Umstände akzeptieren,
4. sich an realistischen Zielen orientieren,
5. in widrigen Situationen beherzt Handlungen setzen,
6. nach Verlusten nach Gelegenheiten zur Selbst-Findung suchen,
7. Selbst-Bewusstsein entwickeln,
8. Langfristspektiven verfolgen und Krisen in einem breiteren Zusammenhang sehen,
9. eine positive Grundhaltung einnehmen und Wunschvorstellungen visualisieren,
10. positiv und pfleglich mit Körper und Seele umgehen.

Richardson (2002) sieht Resilienz aber auch in einem größeren Zusammenhang als spirituelle Kraft, die jedem Individuum innewohnt, nach Selbstverwirklichung, Altruismus, Weisheit und Harmonie zu streben. Viktor Frankl (1982) nimmt darauf in seinem Buch „... trotzdem ja zum Leben sagen“ Bezug. Sedmak (2013) bezeichnet diese Eigenschaft als epistemische Resilienz, die vor allem vom Kontrollsinne und dem Selbstverständnis des Individuums und von seiner Zukunftsperspektive abhängt. Resilienz hat dann mit der Aufrechterhaltung der Integrität und Identität des Individuums zu tun, da „resilient nicht die Person ist, die nicht berührt oder verletzt werden kann, sondern die Person, die um die eigene Verwundbarkeit weiß“ (Sedmak 2013, S. 34).

### 3.2 Sozio-Ökosystem-Resilienz

Bereits etwas früher als die PsychologInnen haben ÖkologInnen das Konzept der Resilienz untersucht (Holling 1973). Grundsätzlich definieren sie Resilienz als das Vermögen



eines Ökosystems auf Störungen zu reagieren, ohne größeren Schaden zu nehmen, und sich rasch zu erholen. Dabei werden zwei Arten der Resilienz unterschieden:

- die „engineering resilience“ oder technische Resilienz, bei der es darum geht, nach einer Störung rasch in einen Ausgangszustand zurückzukehren. Der Fokus liegt hierbei auf Effizienz, Konstanz und Vorhersagbarkeit, nahe an einem stabilen Zustand. Engineering Resilience wird in stabilen Systemen benötigt und beruht auf dem Prinzip der Fehlerfreiheit und Störungssicherheit („fail-safe“) (Gunderson et al. 2002).
- die ökologische Resilienz dagegen beruht auf Langlebigkeit, Veränderung und Unvorhersagbarkeit. Ökologische Resilienz wird dort gemessen als Maximum an Störung, die das System toleriert, bevor sich seine Struktur, also seine Steuerungsvariablen und Prozesse, grundlegend verändern. Die wesentlichen Eigenschaften, die hier gefordert sind, sind Beständigkeit und Anpassungsfähigkeit (adaptability). Aus dieser evolutionären Perspektive bekommt die Störungstoleranz zusätzliche Bedeutung: Selbst, wenn ein System versagt, passiert keine Katastrophe (safe-fail) (Gunderson et al. 2002).

Die erstere Form der Resilienz wird in den technischen Disziplinen benötigt und macht dort Sinn, wo sich Computersysteme nach Abstürzen schnell regenerieren sollen oder medizinische Geräte nicht versagen dürfen. Man kann hier auch von Resistenz sprechen, als der Fähigkeit Störungen zu ertragen ohne sich grundlegend zu verändern. Im Hinblick auf dynamische Systeme wie lebende Systeme ist dieses Konzept allerdings nicht zielführend. Hier spielt ökologische Resilienz eine Rolle, die für Bio-Ökosysteme (etwa eine Zelle) genauso kennzeichnend ist wie für sogenannte Sozio-Ökosysteme (etwa ganze Gesellschaften), in denen gesellschaftliche und ökologische Elemente interagieren (Holling 2001). Typische Beispiele für Bio-Ökosysteme sind Biotope wie etwa ein naturbelassener See, für Sozio-Ökosysteme etwa Städte, aber auch Unternehmen. Walker et al. (2004) beschreiben Resilienz als „capacity of a system to absorb disturbance and reorganize while undergoing change so as to still retain essentially the same function, structure, identity and feedbacks“ (Walker et al. 2004). Gerade in Hinblick auf die Identität beschreiben Cumming et al. (2008) Resilienz als die Fähigkeit eines Systems, seine Identität angesichts internen Wandels oder eines externen Schock zu bewahren. Die Identität hängt demzufolge ab von den Systemkomponenten, den Beziehungen dieser Komponenten untereinander und der Fähigkeit von Komponenten und Beziehungen, über Zeit und Raum hinweg bestehen zu bleiben.

Als Konsequenz beschreibt sozio-ökologische Resilienz die *Störungstoleranz* des Systems, also seine Neigung bei Störungen nicht aus dem Gleichgewicht zu kippen – im Gegensatz zur *Vulnerabilität*, die die *Störungsanfälligkeit* eines Systems beschreibt, also seine Neigung bei Störungen aus dem Gleichgewicht zu kippen (z. B. Smit und Wandel 2006; Gallopin 2006) oder seine Identität zu verlieren (Cumming et al. 2008). Ein System ist daher hoch resilient, wenn es zur Selbstorganisation fähig ist und keiner steuernden Eingriffe bedarf (Holling 2001). Ein System ist umso resilienter, je diverser es aufgebaut ist, da das Ausfallen einzelner Systemelemente durch andere Systemelemente abgefedert



werden kann. Hingegen ist ein System umso weniger resilient, je komplexer es ist, weil – ähnlich wie beim Dominoeffekt – das Versagen einzelner Elemente zu einem Versagen des gesamten Systems führen kann (Holling 2001). Das bedeutet aber auch, dass Resilienz keine unabhängige Variable des Systems ist, sondern von den jeweiligen spezifischen Zusammenhängen abhängt und immer nur als Resilienz einer Sache oder eines Systems bezüglich einer anderen Sache oder eines anderen Systems gesehen werden kann (Walker et al. 2002). Resilienz ist demnach auch kein eigenständiger Wert, auch wenn er im Sprachgebrauch positiv besetzt ist (Beermann 2013).

Sozio-ökologische Resilienz ist vielmehr als dynamische Eigenschaft von Systemen zu sehen, die periodische Anpassungszyklen an innere und vor allem externe Einflüsse durchlaufen. Diese Anpassungszyklen umfassen längere, zunächst rasch verlaufende, dann langsamere, einigermmaßen kontinuierliche Perioden, in denen Ressourcen aufgebaut und genutzt werden (Carpenter et al. 2001). Dieser langsamen, stabilen Phase der Exploitation (Gunderson und Holling 2002) folgt die organisatorische Konsolidierung, wenn der Zyklus gereift und überkomplex ist und sich der Schwelle nähert, wo er krisenartig in eine Phase der Freisetzung (von Ressourcen und Möglichkeiten) kippt. Diesem „krisenhaften Ereignis“ folgt eine kürzere, aber als zerstörerisch empfundene Periode des akuten Zusammenbruchs, in der Ressourcen freigesetzt und die Komplexität des Systems verringert werden („release“) – ähnlich wie bei einem Turm aus Bausteinen, der zu hoch und instabil geworden ist, zu viele Bausteine gebunden hat. Holling (2001) spricht in diesem Zusammenhang von „schöpferischer Zerstörung“ im Sinne Schumpeters (2006). Aus den Trümmern eines krisenhaften Ereignisses kann etwas Neues, Besseres als zuvor entstehen: Auf den Zusammenbruch folgt eine etwas langsamere Phase der „Reorganisation“ bzw. des „Recovery“. Daher besteht in der folgenden Phase der Reorganisation die Möglichkeit einer (positiven oder negativen) Innovation, mit der der Zyklus wiederum von vorne beginnt.

Die Resilienz ist eine der Kenngrößen eines solchen Anpassungszyklus: Am Beginn eines Anpassungszyklus ist die Resilienz hoch, da das System in dieser Phase wenig komplex ist und auch noch nicht viele Ressourcen und Möglichkeiten angehäuft hat. Je reifer, also komplexer und leistungsfähiger das System wird, desto anfälliger wird es für Störungen: Die Resilienz sinkt. Mit dem Kollaps des Systems und der Freisetzung der Ressourcen nimmt auch die Komplexität des Systems ab, die Resilienz steigt sehr rasch wieder an, da ein zerstörtes System wenig anfällig ist für Störungen (etwa ein gekippter See oder eine Wüste) (Holling 2001). Damit wird deutlich, dass Resilienz nicht unbedingt positiv sein muss, denn Wüstenbildung ist ein sehr resilienter, wenn auch nicht wünschenswerter Zustand. Damit wird aber auch klar, dass die Resilienz eines Systems keine konstante (oder fixe) Eigenschaft eines Systems, sondern dynamisch und damit von verschiedenen Faktoren abhängig ist (Walker et al. 2004):

- vom Ausmaß, in dem das System verändert werden kann, bevor es sich grundlegend ändert,
- von der Widerstandsfähigkeit oder Resistenz eines Systems gegenüber Änderungen,

- von der Unsicherheit bezüglich der Nähe zu einer Schwelle, an der das System kippen kann,
- von der „Panarchie“ als Wechselwirkung verschiedener Systeme, deren Anpassungszyklen sich gegenseitig beeinflussen. So können Teilsysteme (etwa das amerikanische Bankensystem) übergeordnete Systeme (die Weltwirtschaft) mit in die Krise reißen, wenn letztere gerade in der Nähe einer Schwelle sind (Holling 2001). Umgekehrt kann ein stabiles übergeordnetes System dazu beitragen, dass sich untergeordnete Systeme nach einem Zusammenbruch wieder erholen (Im skizzierten Beispiel hat die stabile weltpolitische Ordnung zur Überwindung der akuten Finanzkrise beigetragen).

Die in der Sozio-Ökosystem-Theorie vertretene Sicht der Resilienz eröffnet aber auch eine weitere Perspektive: Resilienz ist nicht nur Fähigkeit zur Anpassung an Störungen, sondern beschreibt auch die Fähigkeit des Systems zur Erneuerung, zur Reorganisation und zur Entwicklung – alle drei Phänomene sind unabdingbar für die Nachhaltigkeit von Systemen (Gunderson und Holling 2002): In resilienten Sozio-Ökosystemen ist Störung die Voraussetzung zur Schaffung neuer Möglichkeiten für Innovationen und Entwicklung (Folke 2006). In diesem Sinne kann Resilienz interpretiert werden als Ausmaß an Störung, die das System absorbieren kann, ohne seine grundlegenden Charakteristika zu verlieren. Legt man einen positiven normativen (etwa auf Nachhaltigkeit bezogenen) Fokus an, so beschreibt Resilienz die Fähigkeit des Systems zum Umgang mit Störung, ohne dass es an Attraktivität einbüßt. Resilienz entspricht daher dem Grad, in dem das System sich selbst organisieren kann, und schließlich dem Grad, in dem das System flexible Lern-, Experimentier- und Anpassungsfähigkeit entwickeln und erhöhen kann, wenn neue Herausforderungen neuartige Lösungen erfordern (Carpenter et al. 2001). „Die wichtigsten Stufen im Prozess der Entwicklung sind kreatives Herausfinden neuer Möglichkeiten, Testen der Sinnhaftigkeit neuer Möglichkeiten und das Aufrechterhalten der wichtigsten Möglichkeiten“ (Peskoller 2014).

### 3.3 Resilienz als organisationale Größe

Auch im Bereich des Managements von Organisationen (also vor allem Unternehmen) wird seit einiger Zeit der Begriff Resilienz bemüht. Gibson und Tarrant (2010) sehen Resilienz als komplexes und auf mehreren Faktoren beruhendes, dynamisches Merkmal einer Organisation, das zwar Ergebnis eines Prozesses (vgl. im selben Abschnitt weiter unten), Managementsystems, einer Strategie oder Vorsorgemaßnahme sein kann, selbst aber weder ein Prozess, noch ein Managementsystem, eine Strategie oder Vorsorgemaßnahme ist. Als Resilienz werden einerseits jene Qualitäten bezeichnet, die ein Individuum, eine Gemeinschaft oder Organisation befähigen, mit einem Katastrophenereignis zurande zu kommen, sich daran anzupassen und/oder sich davon zu erholen (Dalziell und McManus 2004). Andererseits und weniger auf Akutereignisse bezogen, sieht man im organisationalen Bereich Resilienz auch allgemein als die Fähigkeit von Organisationen, sich an

herausfordernde Bedingungen positiv anzupassen. Als Herausforderungen sind zu verstehen Krisen, Schocks oder plötzliche Routineunterbrechungen, aber auch sich ändernde Wettbewerbsbedingungen, kontinuierliche neue Belastungen und dauerhafte Veränderungen. Die positive Anpassung der Organisation besteht darin, dass sie aus den Problemen gefestigt und ressourcenstärker hervorgeht. Es gibt also im organisationalen Bereich zwei Sichtweisen: die eine bezogen auf die Ursache (akut-krisenhaft versus latent-dauerhaft), die andere bezogen auf die Reaktion der Organisation (anpassend/adaptiv oder in einen Ausgangszustand zurückführend).

Ähnlich wie der Sozio-Ökosystem Ansatz sieht daher auch die organisationale Resilienz einen Unterschied zwischen einem vorausseilenden Ansatz, der darauf gerichtet ist, Fehler durch ein entsprechendes Design zu vermeiden (also einer Art „technischer Resilienz“), und einem Zugang zu Resilienz, der die Fehlbarkeit von Organisationen als Tatsache betrachtet. Dieser Ansatz richtet sich darauf zu erkennen, wie nahe an einer Schwelle zum Kippen sich die Organisation bewegt, und auf das Treffen von Vorkehrungen, um im Falle einer Krise schnellstmöglich reagieren zu können. Resilienz ist dann eine Funktion des Situationsbewusstseins einerseits und der Identifikation bzw. des Managements von Schlüsselvulnerabilitäten sowie der Anpassungsfähigkeit in einem komplexen, dynamischen und vielfach interdependenten Umfeld andererseits (McManus et al. 2007; McManus 2008).

Gibson und Tarrant (2010) beschreiben Resilienz als zeitliche Entwicklung der Fähigkeit, mit Herausforderungen zurande zu kommen: Die reaktive, wenig resiliente Organisation ist im schlechtesten Fall überhaupt nicht auf Herausforderungen vorbereitet oder bestenfalls gerade einmal in der Lage, „gerade noch angemessen“ zu reagieren. Vorbereitete Organisationen als nächste Entwicklungsstufe der Resilienz vermögen bereits ein wenig besser mit Herausforderungen umzugehen. Sie handeln geplant oder denken im besseren Fall sogar proaktiv. Die dritte und höchste Entwicklungsstufe in Bezug auf Resilienz wird von adaptiven Organisationen eingenommen. Sie sind flexibel und anpassungsfähig oder weisen sogar eine inhärente Bereitschaft auf, Herausforderungen produktiv zu nutzen. Resiliente Organisationen können also auf schwache Signale besser reagieren und Herausforderungen als Chancen wahrnehmen (Barnett und Pratt 2000). Damit können sie aber auch den Herausforderungen begegnen, die nicht unbedingt in akut-krisenhafter Weise auftreten.

Resilienz darf daher keinesfalls als statische Größe gesehen werden (Gibson und Tarrant 2010), sondern resultiert aus einem prozesshaften, dynamischen Kräftespiel des Schaffens und Bewahrens von kognitiven, emotionalen, strukturellen oder auf Beziehungen gerichteten Ressourcen. Damit setzt Resilienz in jedem Fall das Vorhandensein sogenannter latenter Ressourcen voraus, die im Falle von Herausforderungen aktiviert und beliebig kombiniert werden können (Vogus und Sutcliffe 2007). Diese Ressourcen müssen flexibel, wandelbar bzw. anpassbar sowie dauerhaft verfügbar sein, sodass die Organisation nicht nur erfolgreich mit unerwarteten Ereignissen umgehen kann, sondern daraus auch im Hinblick auf zukünftige Unwägbarkeiten lernt (Sutcliffe und Vogus 2003).

Doch dies erfordert eine gesamthafte Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit, insbesondere der Kompetenz, vorausseilend zu recherchieren und Informationen zu sammeln, zu lernen und zu handeln, ohne dass man genau weiß, wann und in welcher Weise man handeln wird müssen (Wildavsky 1991). Resiliente Unternehmen sind also nicht immun gegen Krisen bzw. Änderungen des Umfelds, lernen aber durch entsprechende Lern- und Anpassungsprozesse, auf unerwartete Ereignisse schnell zu reagieren. Resilienz beruht so gesehen auf in der Vergangenheit Gelerntem ebenso wie auf der Förderung von zukünftigem Lernen (Vogus und Sutcliffe 2007).

Um diese Fähigkeiten zu entwickeln, brauchen Organisationen besondere Prozesse, Strukturen und Praktiken. Dazu gehören der offene Umgang mit Informationen, viel Freiraum für die Organisationsmitglieder und eine Umverteilung der Ressourcen. Am wichtigsten ist aber, dass in resilienten Organisationen die Bewältigung von Herausforderungen positiv zu den Fähigkeiten der Organisation rückgekoppelt wird, und so bei neuerlichen Herausforderungen eine verbesserte Anpassung zulässt (Vogus und Sutcliffe 2007).

Vogus und Sutcliffe (2007) erkennen fünf untereinander verbundene Verhaltensprozesse, die auf die Resilienz Einfluss nehmen (vgl. eine ähnliche, aber etwas anders aufgebaute Strukturierung bei (Sutcliffe und Christianson 2013):

- die proaktive und präventive Auseinandersetzung mit möglichem Scheitern,
- die tiefgehende und weitreichende Auseinandersetzung mit bereits erworbenen Fähigkeiten und Wissen, um eine Über-Vereinfachung des Planungsansatzes zu vermeiden,
- die Diskussion von menschlichen und organisationsspezifischen Fähigkeiten zur Gewährleistung einer sicheren Performance,
- den Versuch, gemeinsam aus aufgetretenem Versagen, aus Fehlern und Katastrophen zu lernen,
- die Bereitschaft, Probleme von denjenigen Personen(gruppen) behandeln zu lassen, die über die jeweils größte problembezogene Expertise verfügen, unabhängig von deren Position im Unternehmen.

Gibson und Tarrant (2010) bezeichnen diese Fähigkeit, Präzedenzfälle zu erkennen, als „Scharfsinn“ und sehen sie als Basis der Resilienz, gemeinsam mit der Fähigkeit, Unsicherheit zu ertragen, Stress zu bewältigen, Kreativität und Beweglichkeit sowie eben der Fähigkeit, aus eigenen und den Erfahrungen anderer zu lernen. Diese Fähigkeiten sind grundlegend für die Entwicklung eines bestimmten Typus von Resilienzstrategie: Flexibilitätsstrategien stärken in der Organisation die Fähigkeit, sich an externe Herausforderungen anzupassen oder diese sogar zu nutzen, um (Wettbewerbs-)Vorteile zu erzielen (Sheffi 2006).

Neben diesem offensiv auf Krisenbewältigung und Chancenausnutzung gerichteten Typus von Resilienzstrategie gibt es noch drei weniger offensive Typen, die Einfluss auf die organisatorische Resilienz nehmen (Gibson und Tarrant 2010):

- Die relativ statische und konservative Widerstandsstrategie entspricht der Stärkung technischer Resilienz oder dem, was Gunderson et al. (2002) Fail-safe (Abschn. 2.3.2)

nennen – die Organisation versucht robuster gegenüber Störungen zu werden, ohne auf Anpassung oder Beweglichkeit zu setzen. Der Vorteil dieser Strategie ist zugleich ihr größter Nachteil: Sie funktioniert hervorragend bei voraussagbaren Problemen, versagt aber bei unerwarteten Ereignissen möglicherweise völlig.

- Auch die Strategie der Zuverlässigkeit ist eher konservativ. Sie baut auf dem Prinzip des Safe-fail (Gunderson et al. (2002), Abschn. 2.3.2) auf: Wenn ein krisenhaftes Ereignis eintritt, müssen Schlüsselfunktionen und -ressourcen, Informationen und Infrastruktur weiterhin verfügbar sein, auch wenn das Leistungsvermögen und die Performance kurzfristig Einbußen erleiden sollten. Doch auch diese Strategie kann versagen, wenn unerwartete Ereignisse eintreten.
- Die Strategie der Redundanz setzt ebenfalls an der Aufrechterhaltung von wesentlichen Funktionen an, verwendet dazu aber ein anderes Prinzip: Für das Routinegeschäft stehen jeweils zwei oder mehrere Alternativen zur Verfügung, sodass beim Ausfallen einer Alternative eine jeweils andere Alternative greifen kann. Redundanzstrategien basieren meist auf Notfallplänen oder Back-up-Systemen und sind hervorragend geeignet für vorhersehbare Schwankungen.

Doch nur Flexibilitätsstrategien sind hochgradig innovativ und befähigen die Organisation, sich an unerwartete, extreme Bedingungen anzupassen – und Flexibilität bedingt Wandel.

### 3.4 Zusammenschau der drei Ansätze

Der kurze Überblick zeigt, dass jeder der drei Zugänge aus einer anderen Richtung kommt und dass es zwischen den Zugängen auch erhebliche Unterschiede gibt. Dennoch lassen sich einige Gemeinsamkeiten herausarbeiten. Die wesentlichste davon ist, dass die Gleichsetzung von Resilienz mit Widerstandsfähigkeit nur eine mögliche und zudem sehr verkürzte Sichtweise des Resilienzkonzeptes ist. Alle drei oben dargestellten Resilienzzugänge beinhalten als eine wesentliche Komponente die Anpassung und die Anpassungsfähigkeit. bzw. Adaptation (Im Englischen werden dafür neben „Adaptation“ für „Anpassung“ die Begriffe „adaptability“, „adaptive capacity“ oder „adaptive capability“ verwendet, wobei letzteres im Deutschen oft auch wieder mit dem Begriff der Kompetenz beschrieben wird.). Damit wird Resilienz zu einer Qualität einer Person, eines Systems, einer Organisation bzw. eines Unternehmens, die durch Herausforderungen wachsen kann. Daher sieht keiner der Zugänge die Resilienz als statisches Merkmal an, sondern als Größe, die sich prozesshaft verändert. Nach dem Grad der Änderung, die stattfindet, kann man – wenn man den Begriff der Adaption weiter zerlegt – Stufen der Resilienz unterscheiden (Darnhofer 2014):

- eine weniger innovative, reaktive und im engeren Sinne adaptive Resilienz, die eben tatsächlich auf Anpassung an neue Gegebenheiten abstellt und eher ein „bouncing back“, ein Zurückkehren zum Status quo anstrebt,

- eine proaktive, auf starke Veränderung setzende, transformative Resilienz, die Anpassung als Herausforderung interpretiert, neue Prozessmuster zu entwickeln. Hier geht es um „bouncing forward“, also die Entwicklung von neuen Strukturen.

Kruse (Kruse 2002). interpretiert diesen Unterschied so, dass ein System auf eine Störung mit trivialem Lernen reagieren kann, was zu einer Funktionsverbesserung führen kann. Ist die Störung groß genug, so wird das System mit nicht-trivialem Lernen reagieren; es wird nicht mehr nur eine vorhandene Funktion verbessert, sondern ein Prozessmusterwechsel findet statt. „Lernen“ steht im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes.

---

#### 4 Lernen als gemeinsamer Kontext von Resilienz und Wandel

Daraus wird deutlich, dass Resilienz als prozesshafte Größe, die auf der Änderung und Vermehrung von Fähigkeiten und Kompetenzen beruht, untrennbar mit dem Lernen zu tun hat. Auch das Changemanagement kennt lernbasierte Ansätze, die die Transformierung von altem in neues Wissen zum Inhalt haben (Eichenberg und Behse 2011). Lernen wiederum steht in untrennbarem Kontext mit dem Wandel von Individuen, Organisationen und Systemen insgesamt. Die Lernprozesse, die diesem Wandel zugrunde liegen, können unter Rückgriff auf Lernmodelle aus der Psychologie bzw. Pädagogik strukturiert werden.

Lernen erfolgt in erster Linie anhand sogenannter Schemata. Darunter versteht man organisierte Verhaltensmuster und internalisierte Denkmuster, die die Grundstrukturen des Denkprozesses eines Individuums bilden (Mönks und Knoers 1996). Schemata entstehen aus der Interaktion des Individuums mit der Umwelt und helfen ihm, mit den Anforderungen seiner Umwelt zurecht zu kommen bzw. sich daran anzupassen. Damit ist die Parallele zur Resilienz aufgezeichnet – beim Lernen und der Resilienz geht es um die Anpassung/Adaption an Umweltbedingungen (Piaget 1975). Hier kommen mehrere komplementäre Prozesse zum Einsatz (Mönks und Knoers 1996).

Im Rahmen der Assimilation verwendet das Individuum bereits bestehende Schemata, also kognitive Routinen. Informationen werden mithilfe bestehender, passender Schemata verarbeitet und entsprechende routinisierte Handlungen in Gang gesetzt (z. B. Piaget (1975), ähnlich dem Lernen I von Bateson 1981). Genau das ist beim Auftreten von Störungen, die über ein Routinemaß hinausgehen, in der Regel nicht möglich. Um eine Anpassung in Gang zu setzen, müssen daher die Schemata selbst verändert werden. Dies geht im Rahmen der sogenannten Akkommodation vonstatten (z. B. Illeris (2010), auch das Lernen II von Bateson 1981). Dabei werden (Teile von) vorhandene(n) Schemata so verändert (gegebenenfalls sogar zerstört und neu aufgebaut), dass sie der neuen Situation angemessen sind. Dieser Prozess ist nicht-trivial im oben angesprochenen Sinne, denn er ist anstrengend, vielleicht sogar schmerzhaft und erfordert jedenfalls psychische Energie (Illeris 2003). Jedenfalls aber ist die Fähigkeit zur Akkomodation von Schemata nötig, um eine Anpassung/Adaption an krisenhafte Ereignisse zu bewältigen und steht in engem Zusammenhang mit der oben beschriebenen adaptiven Resilienz (Abschn. 2.3.4).

In manchen Situationen reicht aber auch das akkomodative Lernen nicht aus, um mit Herausforderungen zurande zu kommen (Peskoller 2014), in diesen Fällen greift das Individuum zurück auf das sogenannte transformative (Illeris 2010) oder expansive (Holzkamp 1995; Engeström 1999) Lernen (oder in ähnlicher Weise auf Lernen III nach Bateson 1981): Dabei werden alle Dimensionen der Persönlichkeit betroffen und das Individuum muss sich als Ganzes ändern, um mit einer Herausforderung zurande zu kommen: Transformatives Lernen bedingt daher „eine Umstrukturierung der Organisation des Selbst und eine damit zusammenhängende Umstrukturierung und Verknüpfung einer größeren Anzahl von Schemata, die eine Veränderung der Persönlichkeit des Individuums mit sich bringt“ (Illeris 2010, S. 58). Diese Art von Lernen ist sehr anstrengend und belastend für das Individuum. Transformatives Lernen dient der aktiven Krisenbewältigung und wird nur in Situationen angewendet, in denen es keinen anderen Ausweg mehr gibt (Illeris 2010).

Hier gibt es einen engen Konnex mit Schumpeters schöpferischer Zerstörung und der transformativen Resilienz (Abschn. 2.3.4). Der Resilienzbegriff der Sozio-Ökosystemtheorie sieht die Resilienz gerade in Phasen nach einem Zusammenbruch als besonders hoch an, wenn auch nicht in einer wünschenswerten Weise, da quasi die Bestandteile des Systems nur mehr als Bruchstücke vorhanden sind. Doch auch die Sozio-Ökosystemtheorie sieht diesen Fall als denjenigen an, in dem die größten und einschneidendsten, also transformativen Veränderungen möglich sind.

Allerdings wäre es eine verkürzte Darstellung, transformative Resilienz nur als Reaktion auf Katastrophenereignisse darzustellen. Vielmehr erhebt gerade sie den Anspruch, proaktiv, also vorausseilend zu sein. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, auf das Konzept einer expansiven und defensiven Lernmotivation nach Holzkamp zurückzugreifen, obwohl dieses zunächst eigentlich für schulisches Lernen entwickelt worden ist (Holzkamp 1995). Der Zweck defensiver Lernmotivationen ist es zu verhindern, dass sich die Lebensqualität (oder umgelegt auf Unternehmen die Wettbewerbsposition oder das Standing in den Augen der StakeholderInnen) verschlechtert. Demgegenüber richten sich die Anstrengungen von Lernenden bei expansiver Lernmotivation darauf, Handlungskompetenzen zu erlangen, die bislang nicht vorhanden waren und von denen das lernende Individuum eine Verbesserung seiner Lebensqualität erwartet (Peskoller 2014). Expansiv motiviertes Lernen steht in einem engen Zusammenhang mit intentionalem Lernen. Dieses kommt dann zur Anwendung, wenn Handlungsrouinen des täglichen Lebens versagen und offenbar wird, dass zwischen den vorhandenen und den zur Problemlösung notwendigen Kompetenzen eine Lücke klafft (Faulstich und Ludwig 2008, S. 21 ff.).

Die vorgestellten Ansätze zur Erfassung und Beschreibung von Lernen beziehen sich auf die Ebene des Individuums. Doch sind es auch in Organisationen die Individuen, deren Lernen erst das Lernen der Organisation ermöglicht. Der Lernprozess kann an jeder Stelle in der Hierarchie der Organisation beginnen und sich hierarchisch nach oben oder unten fortsetzen. Seine gezielte Umsetzung ist eine Aufgabe des Verantwortungsmanagements in der Organisation – und damit der CSR.



## 5 CSR im Kontext von Resilienz und Wandel

Bereits in der Einleitung zu diesem Beitrag wurde dargelegt, dass CSR als Managementkonzept gesehen werden kann, dessen Aufgabe es ist, die Wahrnehmung von sozialen Belangen und Umweltbelangen in der Organisation bzw. im Unternehmen kontinuierlich zu verbessern. Damit ist auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation bzw. ihrer nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen angesprochen (Lorentsich und Walker 2012). Insofern ist CSR gleichzusetzen mit (dem Beitrag von Organisationen zu) einem Wandel hin zu einer nachhaltigeren Welt oder – dem einfacheren Ausdruck dafür – mit nachhaltiger Entwicklung. Umgekehrt erfordert dies aber auch, dass sich Organisationen/Unternehmen permanent weiter entwickeln müssen (Beermann 2013). Dazu bedarf es Innovationen in verschiedenen Bereichen – von der Optimierung von Produktionsprozessen über umwelt- und sozialverträglichere Produkte bis hin zu neuen Geschäftsmodellen, Innovationen im sozialen Bereich und Innovationen im Bereich Führung und Management (Gelbmann et al. 2013).

Denn gerade das Commitment – das Bekenntnis zu CSR und das Engagement – des Managements ist besonders bedeutsam, ist doch das Management die Triebkraft eines nachhaltigen Wandels in der Organisation. Dieser Prozess des Wandels und Lernens vollzieht sich über einen längeren Zeitraum und trägt kontinuierlich dazu bei, dass die Organisation in der Lage ist, „die näheren Umstände und das Zusammenspiel der Stakeholderbedürfnisse zu erkennen“ (Gelbmann und Baumgartner 2012). Durch permanente Entwicklung der Organisation wird daher auch deren Wahrnehmung sozialer Verantwortung gesteigert, was sowohl ökologischen/gesellschaftlichen Nutzen stiftet als auch die Kernkompetenzen der Organisation erweitert (Heaslin und Ochoa 2008) und deren Fähigkeit begünstigt, mit unerwarteten Ereignissen sowohl von außen als auch von innen umzugehen. Doch ist Resilienz kein Selbstzweck, denn viele nicht nachhaltige Zustände und Prozesse im Unternehmen können eine sehr hohe Resilienz aufweisen (etwa die Beschaffung von Einsatzgütern, die unter Missachtung der Menschenrechte in Entwicklungsländern erzeugt werden). Erst in Zusammenhang mit Nachhaltigkeitszielen gewinnt der Begriff der Resilienz eine positive Bedeutung (Beermann 2013).

Im Hinblick auf den strategischen Umgang mit CSR kann man eine weitere Parallele zur Resilienz herstellen, denn so wie sich Resilienz in eine wenig innovative adaptive und eine proaktive, innovative transformative Variante einteilen lässt, so kann man auch CSR einteilen in (Clarkson 1995):

- eine reaktive (auf Verleugnung gerichtete),
- eine defensive (auf Minimalanforderungen gerichtete),
- eine adaptive (auf Erfüllung gesellschaftlicher Anforderungen gerichtete) und
- eine proaktive (auf aktive Suche nach Verantwortungsübernahme und sich daraus ergebende Chancen gerichtete) Variante.

Legt man diese Ansätze auf die Resilienz um, so zeigt sich, dass ein reaktiver Ansatz eine geringe Resilienz nach sich zieht, da Lernen und Veränderungsfähigkeit in Hinblick auf die Übernahme von Verantwortung hier offenbar nicht implementiert sind. Treten dann

externe oder interne Herausforderungen auf, ist das Unternehmen nicht in der Lage, flexibel und adäquat zu reagieren.<sup>1</sup>

Unternehmen, die CSR eher defensiv oder adaptiv betreiben, weisen demnach adaptive Resilienz auf: Sie können einigermaßen vorhersehbaren Störungen und Herausforderungen im Bereich der Umwelt, Gesellschaft und/oder Wirtschaft, die nicht allzu heftig ausfallen, gut begegnen, sind aber möglicherweise mit großen und unerwarteten Problemen überfordert. Mit Herausforderungen dieser Art können Unternehmen gut umgehen, die proaktive CSR betreiben und daher mit transformativer Resilienz gerüstet sind. Der proaktiven CSR entspricht die pro-aktive Suche nach Veränderung, und zwar sowohl bereits vor dem Eintritt einer Katastrophe als auch danach, und ist damit eine transformative Resilienz. Diese trachtet danach herauszufinden, welche Herausforderungen in Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft anstehen, um durch vorausseilende interne Veränderung diesen Herausforderungen nicht nur begegnen zu können, sondern daraus eventuell sogar Nutzen ziehen zu können (vgl. Sutcliffe und Christianson 2013, Abschn. 2.3.3).

---

## 6 Schlussfolgerung: Implikationen für das Management von Resilienz und Wandel

Für das Unternehmenshandeln stellt sich nunmehr die Frage, ob und in welcher Weise Wandel und Resilienz „gemanagt“ werden können. Grundsätzlich gilt – ebenso wie für Kreativität oder Motivation – dass sich beides einem direkten steuernden Eingriff im Wesentlichen entzieht. Doch es können Bedingungen hergestellt werden, die den Aufbau von Resilienz und den unternehmerischen Wandel begünstigen und vorantreiben, insofern kann man Resilienz bzw. Changemanagement sprechen.

In Hinblick auf das Management von Resilienz im Unternehmen baut Beermann (2013) ein Konzept auf den Sozio-Ökosystemkonzepten von Carpenter et al. (2001) und Walker et al. (2002) (vgl. Abschn. 2.3.2) auf. In einem ersten Schritt werden die Prozesse und Strukturen im Unternehmen festgelegt, die resilient gestaltet werden sollen (Resilienz wovon?). In einem zweiten Schritt wird festgelegt, gegenüber welchen Herausforderungen die definierten Strukturen und Prozesse resilient sein sollen (Resilienz gegenüber was?). Im dritten Schritt werden mithilfe der Methode des sogenannten Backcasting (Baumgartner 2010; Holmberg und Robert 2000) unter Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien Bilder einer wünschenswerten Zukunft entwickelt, und schrittweise vom Endzustand wiederum in die Gegenwart zurückschreitend, Zwischenziele abgeleitet, die vom Heute aus mithilfe eines entsprechenden Projektmanagement angestrebt werden (Resilienzanalyse).

---

<sup>1</sup> Diese Einteilung entspricht wiederum der Einteilung von Gibson und Tarrant 2010 (siehe Abschn. 2.3.3) in ebenfalls reaktive und daher wenig resiliente, und vorbereitete, also adaptiv handelnde Unternehmen. Hier besteht allerdings eine Diskrepanz in der Terminologie, denn Gibson und Tarrant verwenden den Begriff „transformativ“ nicht, sondern sehen als flexible und pro-aktive Anpassung eben die Adaption. Da sich hinter den gegensätzlich verwendeten Begriffen aber ähnliche Ansichten verbergen, wird diesem terminologischen Unterschied hier nicht weiter nachgegangen.

Damit ist klar, dass Management von Resilienz gleichbedeutend ist mit dem (schrittweisen) Management von Wandel im Unternehmen. Es liegt aber auch auf der Hand, dass es keine „Konzepte von der Stange“ geben kann für das Management von Instabilität. Kruse (2002) (vgl. diese Quelle auch im Folgenden) schlägt in diesem Zusammenhang vor, auf die Intelligenz und Kreativität aller Beteiligten zurückzugreifen und kreative Störung als wesentliche Chance des Unternehmens zu begreifen. Das heißt aber auch, dass die Kosten der Veränderung in die Budgets der Unternehmen aufgenommen werden müssen. Will man vorhandene Verhaltensmuster aktiv destabilisieren und Querdenken und die Übernahme von Risiken aktiv fördern, so muss man aber auch darauf sehen, die persönliche Instabilitätstoleranz (bzw. die persönliche Resilienz) der Betroffenen zu fördern und zu trainieren und eine gemeinsame Vision und Idee davon zu entwickeln, was möglich ist (dazu auch Peskoller 2014). Dazu ist es aber auch notwendig, die MitarbeiterInnen von Anfang an in den Wandelprozess zu integrieren und eine lösungsorientierte Kommunikation intern, aber auch mit den externen Stakeholdern zu etablieren. Das schließt die Publikation von Initiativen und Erfolgen mit ein, nach dem CSR-Motto „Tu Gutes und rede darüber“. Insgesamt kann so eine hohen Transparenz im Prozess geschaffen werden, was nicht nur Widerständen vorbeugt und das Commitment fördert, sondern auch eine der grundlegenden Forderungen der CSR nach Transparenz begünstigt (OECD 2011; ISO 26000 2010). Umgekehrt fördert diese Transparenz auch den Wandel im Unternehmen (GRI 2014).

Die Schlussfolgerung über den Zusammenhang von Wandel, Resilienz und CSR fällt damit eigentlich positiv aus: „Stabilität macht handlungsfähig, Instabilität macht kreativ. Strategisches Changemanagement ist daher die bewusste Balance von Stabilität und Instabilität im Unternehmen“ (Kruse 2002, S. 4). Hier öffnet sich ein weites Feld sowohl für die Forschung als auch für die Managementpraxis vor allem in Hinblick auf den Umgang mit externen Herausforderungen. Denn bislang stehen – wenn überhaupt – eher das Vorbeugen, das Bewältigen von Akutsituationen und Zurückkehren zu einem Ausgangszustand im Mittelpunkt der Überlegungen, und damit eine nach hinten gerichtete, reaktionäre Sichtweise. Nachhaltigkeitsmanagement ist aber in evolutionärer Weise verbunden mit dem aus dem Qualitätsmanagement bekannten Konzept des Continuous Improvements (Beermann 2013). Um neue Chancen und auch Innovationen hervorzubringen, ist es notwendig zu lernen, wie man lernt (vgl. Abschn. 2.4). Kontinuierliches Lernen ermöglicht die Anpassung von Perspektiven und schafft neue Lösungswege. Beides gemeinsam steigert die Flexibilität des Unternehmens, mit Herausforderungen umzugehen und neue Entwicklungspfade zu erschließen (Bagheri und Hjorth 2007). Dazu ist allerdings die Etablierung eines Managementprinzips vonnöten, das Herausforderung als Chance ansieht und auf die Implementierung kontinuierlichen Wandels abstellt.

---

## Literatur

APA American Psychological Association (2011) The road to resilience. Brochure. <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>. Zugegriffen: 7. März 2014

- Bagheri A, Hjorth P (2007) Planning for sustainable development: a paradigm shift towards a process-based approach. *Sustain Dev* 15:83–96
- Barnett CS, Pratt MG (2000) From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *J Organ Change Manage* 13:74–88
- Bateson G (1981) *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M.
- Baumgartner RJ (2010) *Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente*. Rainer Hampp Verlag, München
- Beermann M (2013) *Entwicklung unternehmerischer Resilienz. Die Zukunft der deutschen Fischwirtschaft in Zeiten zunehmenden Klimawandels*. Metropolis Verlag, Marburg
- Carpenter SR et al (2001) From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems* 4:765–781
- Clarkson MBE (1995) A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Acad Manage Rev* 20:92–117
- Coutu DL (2002) How resilience works. *Harv Bus Rev* 2002:46–55
- Cumming GS et al (2008) An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. *Ecosystems* 8:975–987
- Dalziel EP, McManus ST (2004) Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. *International Forum for Engineering Decision Making (IFED)*; Switzerland December 2004
- Darnhofer I (2014) Resilience and why it matters for family farms. *European Review of Agricultural Economics*. forthcoming
- EC Europäische Kommission (2011) Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel
- Eichenberg T, Behse M (2011) Changemanagement: Gesteuerter Wandel für eine vitale Unternehmung. In: Eggers B et al (Hrsg) *Integrierte Unternehmensführung*. Gabler Verlag/Springer, Wiesbaden, S 175–190
- Engeström Y (1999) *Lernen durch Expansion Internationale Studien zur Tätigkeitstheorie*. BdWi, Marburg
- Faulstich P, Ludwig J (2008) Lernen und Lehren – aus subjektwissenschaftlicher Perspektive. In: Faulstich P, Ludwig J (Hrsg) *Expansives Lernen. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung*. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler, S 10–28
- Folke C et al (2002) Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. In: *Ambio*. Berlin: Springer, 437–440
- Frankl VE (1982) *...trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*. dtv, München
- Gallopín GC (2006) Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Glob Environ Change* 16:293–303
- Garnezy N, Masten AS, Tellegen A (1984) The study of stress and competence in children: a building block for developmental psychopathology. *Child Dev* 55:97–111
- Gelbmann U, Baumgartner RJ (2012) Strategische Implementierung von CSR in KMU. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Springer Gabler, Wiesbaden, S 285–298
- Gelbmann U, Peskoller A (2009) Sustainability groups as a means of fostering participation in a liquid society. *Proceedings of the 15th Annual International Sustainability Research Conference* 5.–7. Juli 2009. Utrecht
- Gelbmann U, Vorbach S (2007) Strategisches Innovationsmanagement. In: Strebel H (Hrsg) *Innovations- und Technologiemanagement*. Facultas, Wien, S 158–211

- Gelbmann U et al (2013) CSR-Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen In: Altenburger R (Hrsg) CSR und Innovationsmanagement. Gesellschaftliche Verantwortung als Innovations-treiber und Wettbewerbsvorteil. Springer, Wiesbaden, S 31–54
- Gibson CA, Tarrant M (2010) A ‚Conceptual Models‘ approach to organizational resilience. *Aust J Emerg Manage* 25(2):6–12
- GRI Global reporting Initiative (2014) G4 – Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Global Reporting Initiative Amsterdam. <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf>. Zugegriffen: 7. März 2014
- Gunderson L et al (2002) Resilience. In: Mooney HA, Canadell JG (Hrsg) Encyclopedia of global environmental change. Volume 2: the earth system: biological and ecological dimensions of global environmental change. Wiley, Chichester, S 530–531
- Gunderson LH, Holling CS (Hrsg) (2002) Panarchy: understanding transformations in human and natural systems. Island Press, Washington, DC
- Heaslin PA, Ochoa, JD (2008) Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organ Dyn* 37(2):125–144
- Holling CS (1973) Resilience and stability of ecological systems. *Annu Rev Ecol Syst* 4:1–23
- Holling CS (2001) Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Eco-systems* 4:390–405
- Holmberg J, Robèrt K-H (2000) Backcasting from non-overlapping sustainability principles – a framework for strategic planning. *Int J Sustain Dev World Econ* 7:291–308
- Holzkamp K (1995) Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- ISO 26000 (2010) International Standard ISO 26000 (First Edition 2010-11-01). Guidance on Social Responsibility, Lignes directrices à la responsabilité sociétale, ISO 26000:2010 (E)
- Illeris K (2003) Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. *Int J Lifelong Educ* 2(2):296–406
- Illeris K (2010) Lernen verstehen: Bedingungen erfolgreichen Lernens. Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn
- Kruse P (2002) Veränderung erfolgreich gestalten. Changemanagement: Was von Führungskräften heute verlangt wird. *ku-Sonderheft Karriere* 7/2002:2–6
- Lorentschtisch B, Walker T (2012) Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer, Wiesbaden, S 299–316
- Luthar SS, Cicchetti D, Becker B (2000) The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Dev* 71(3):543–562
- Mahoney J (1997) Spheres and limits of ethical responsibilities in and of the corporation. In: Enderle G, Almond B, Argandona A (Hrsg) People in corporations: ethical responsibilities and corporate effectiveness. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht
- Masten AS (2009) Ordinary Magic: Lessons from research on resilience in human development. Education Canada, 49, 28–32
- McManus S (2008) Organisational resilience in New Zealand. PhD Thesis, University of Canterbury
- McManus S et al (2007) Resilience management a framework for assessing and improving the resilience of organisations. Resilient Organisations Research Report 2007/01. Resilient Organisations Programme New Zealand
- Meadows D, Meadows D, Randers J (2004) Limits to growth: the 30-year update. Chelsea Green Publishing, Company White River Junction (VT)
- Mönks FJ, Knoers AMP (1996) Lehrbuch der Entwicklungspsychologie. Reinhardt Verlag, München
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (2011) OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de>. Zugegriffen: 7. März 2014

- Peskoller A (2014) Nachhaltigkeitsgruppen als Orte der Bildung und des Lernens in einer flüssigen Gesellschaft. Dissertation Graz
- Piaget J (1975) Nachahmung, Spiel und Traum: Die Entwicklung der Symbolfunktion beim Kinde. Klett-Cotta, Stuttgart
- Raven R (2007) Niche accumulation and hybridisation strategies in transition processes towards a sustainable energy system: an assessment of differences and pitfalls. *Energy Policy* 35:2390–2400
- Reiß M (2011) Erfolgsorientiertes Changemanagement: Excellence und Resilience als Leitbilder für Changemanagement-Ansätze. In: Eggers B et al (Hrsg) Integrierte Unternehmensführung. Gabler Verlag/Springer, Wiesbaden, S 1191–1200
- Richardson G. (2002) The metatheory of resilience and resiliency. *J Clin Psychol* 58(3):307–321
- Rotmans J, Loorbach, D (2010) Towards a better understanding of transitions and their governance. A systemic and reflexive approach. In: Grin J, Rotmans J, Schot J. (Hrsg.). *Transitions to sustainable development – new directions in the study of long term transformation change*. Routledge, New York, 105–220
- Rouse M (2010) Definition Changemanagement. [searchcio-midmarket.techtarget.com/definition/change-management](http://searchcio-midmarket.techtarget.com/definition/change-management). Zugegriffen: 30. Juli 2013
- Rutter M (2012) Resilience as a dynamic concept. *Dev Psychopathol* 24:335–344
- Schumpeter J (2006) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Duncker & Humblot, Berlin
- Sedmak C (2013) Innerlichkeit und Kraft. Studie über epistemische Resilienz. Herder, Freiburg im Breisgau
- Sheffi Y (2006) Building a resilient organization. *Bridge* 37(1):30–36
- Smit B, Wandel J (2006) Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environ Change* 16(3):282–292
- Stachle WH, Conrad P, Sydow J. (2014) Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 9. Aufl. Verlag Franz Vahlen, München
- Sutcliffe KM, Christianson MK (2013) Managing for the unexpected. Ann Arbor: Michigan Ross School of Business Executive White paper series
- Sutcliffe KM, Vogus TJ (2003) Organizing for resilience. In: Cameron K, Dutton JE, Quinn RE (Hrsg) *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler, San Francisco, S 94–110
- Tedeschi RG, Calhoun LG (2004) Posttraumatic growth: conceptual foundation and empirical evidence. Lawrence Erlbaum Associates, Philadelphia
- UN United Nations (1987) Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development. <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>. Zugegriffen: 7. März 2014
- Ungar M (2008) Resilience across cultures. *Br J Soc Work* 38(2):218–235
- Valentino NA, Gregorowicz K, Groenendyk EW (2007) Emotions, efficacy, and political participation. Paper at the annual meeting of the International Society of Political Psychology. Portland: Classical Chinese Garden. [http://www.allacademic.com/meta/p204768\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p204768_index.html). Zugegriffen: 7. März 2014
- Vogus TJ, Sutcliffe KM (2007) Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: Nemeth C (chair) *Symposium on Resilience in Human Systems*. IEEE SMC Annual Meeting. Montreal
- Walker B et al (2002) Resilience Management in Social-ecological Systems: a Working Hypothesis for a Participatory Approach.“ In: *Ecology and Society*. Art. 14. Conservation Ecology (= 6/1). Online verfügbar unter: <http://www.consecol.org/vol6/iss1/art14>, zuletzt geprüft am 07.03.2014
- Walker B et al (2004) Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecol Soc* 9(2):5
- Werner EE, Smith RS (2001) *Journeys from childhood to midlife: risk, resiliency, and recovery*. Cornell University Press, Ithaca
- Wildavsky A (1991) *Searching for safety*. Transaction Books, New Brunswick



**Mag. Dr.rer.soc.oec. Ulrike Gelbmann** forscht und lehrt seit 2008 am Institut für Systemwissenschaften, Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung der Universität Graz (zuvor am Institut für Innovations- und Umweltmanagement der Universität Graz). Von der Ausbildung her Betriebswirtin, haben sich ihre Forschungsinteressen bereits früh auf inter- und massiv praxisorientierte transdisziplinäre Felder verlegt. Ihre Forschungsbereiche umfassen Abfallwirtschaft, soziale Nachhaltigkeit, CSR und Stakeholdermanagement vor allem in KMU sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung. 2012 war sie als Beraterin der Bundesregierung bei der Erstellung eines nationalen CSR-Aktionsplanes tätig. Ein neuerer Forschungsbereich betrifft Resilienzforschung. Sie arbeitet seit Jahren in einer Vielzahl von Forschungs- und Praxisprojekten (etwa in

der Abfallwirtschaft und jüngst in sozialen Unternehmen) mit. Neben universitären Lehrtätigkeiten, engagiert sie sich in der Vermittlung von Forschungsergebnissen an PraktikerInnen.



**Mag. Anton Peskoller** ist Netzleiter und Energiemanager in der Zentralen Leitstelle der ÖBB in Innsbruck und als solcher immer wieder in Nachhaltigkeitsagenden involviert. Nebenberuflich leitet er seit 2004 eine Grüne Gemeindegruppe in der Nähe von Innsbruck. Regelmäßige Unterstützung und Organisation von Workshops, Interessengruppen/Bürgerinitiativen und daher große Expertise mit Wandelprozessen. Ausgebildet in Supervision und Organisationsentwicklung. Nach einem Pädagogikstudium und der Absolvierung des psychotherapeutischen Propädeutikums, intensive Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitslernen und -gruppen sowie Resilienz als Überlebensfähigkeit in seiner Dissertation zum Thema „Nachhaltigkeitsgruppen als Orte der Bildung und des Lernens in einer flüssigen Gesellschaft“.



CSR und Organisationsentwicklung  
Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers  
Schram, B.; Schmidpeter, R. (Hrsg.)  
2016, XXII, 411 S. 85 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-662-47699-4