

Silvia Adler

# **Nachhaltige Widerstandsfähigkeit in Non-Profit-Organisationen**

Systemische Implementierung  
organisationaler Resilienzförderung

2026

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel  
Printed in Germany 2026

Erste Auflage, 2026  
ISBN 978-3-8497-9102-5 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-9103-2 (ePub)  
DOI 10.55301/9783849791025  
© 2026 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Masterarbeit im Masterstudien-  
gang „Systemische Beratung“ an der Technischen Universität Kaiserslautern,  
Distance and Independent Studies Center (DISC), 2025.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.

*Für die Menschen und Organisationen, die Wandel wagen.*

*Für diejenigen, die mich gelehrt haben hinzusehen, zuzuhören  
und weiterzufragen.*

*Und für alles Lebendige, das uns daran erinnert,  
warum Veränderung notwendig ist.*



# Inhalt

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>10</b>
1.1. Methode.....	12
<b>2. ORGANISATIONALE RESILIENZ.....</b>	<b>13</b>
2.1. Systemtheorie der Organisation .....	13
2.2. Resilienz.....	18
2.2.1. Resilienz eines Individuums.....	19
2.2.2. Resilienz einer Organisation .....	21
2.3. Resilienzförderung .....	26
2.3.1. Implementierung von Resilienzförderung.....	32
2.3.2. Nachhaltigkeit der Implementierung.....	35
2.3.3. Die „dunkle Seite“ der Resilienz.....	37
2.4. Zentrale Erkenntnisse.....	38
<b>3. NON-PROFIT ORGANISATIONEN .....</b>	<b>41</b>
3.1. Merkmale und Besonderheiten.....	41
3.2. Resilienzbedarfe.....	48
3.3. Herangehensweisen der Resilienzförderung .....	54
3.4. Zentrale Erkenntnisse.....	61
<b>4. SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG.....</b>	<b>64</b>
4.1. Systemische Ansätze der Resilienzförderung .....	65
4.1.1. Lernende Organisation .....	65
4.1.2. Lernender Mensch.....	74
4.2. Systemische Veränderung.....	77
4.3. Systemische Implementierung .....	82
4.4. Zentrale Erkenntnisse.....	86

<b>5. HANDLUNGSEMPFEHLUNG RESILIENZFÖRDERUNG IN NON-PROFIT ORGANISATIONEN .....</b>	<b>88</b>
5.1. Non-Profit Organisation .....	90
5.2. Beteiligte Menschen .....	99
5.2.1. Führungskräfte.....	99
5.2.2. Ehren- und hauptamtliche Mitarbeitende .....	100
5.3. Nachhaltige Implementierung .....	102
<b>6. SCHLUSSÜBERLEGUNGEN .....</b>	<b>107</b>
6.1. Fazit.....	107
6.2. Ausblick.....	109
<b>ANHANG.....</b>	<b>110</b>
Anhang 1: Fragen der Resilienzformel.....	110
Anhang 2: Risiko- und Schutzfaktoren.....	112
Anhang 3: Leitprinzipien und Werte .....	114
Anhang 4: Engagement und die Vision.....	115
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>116</b>

**Hinweis zur Sprachnutzung:** In diesem Buch werden überwiegend geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet, die alle Geschlechter gleichermaßen einschließen. Ist dies nicht möglich, wird der Gender-Doppelpunkt (:) genutzt, um eine inklusive Ansprache zu sichern.

## Der Ballonmann

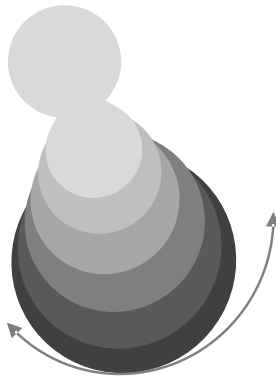
„Ein Vater nahm seinen kleinen Sohn mit in ein Spielwarengeschäft. Während der Vater nach dem suchte, was er kaufen wollte, sah sich der Junge auf eigene Faust um. In einer Ecke fand er eine Figur aus Luftballons. Der große Luftballonmann faszinierte den Jungen, darum blieb er eine Weile davorstehen. Nach einer Weile konnte es der Junge nicht bleiben lassen, ein wenig gegen die Figur zu tippen, einfach nur, um zu sehen, was dann passieren würde. Die Luftballonfigur kippte leicht nach hinten, kippelte dann aber wieder nach vorne zurück und stand wieder aufrecht.

Das machte den Jungen nur noch neugieriger, sodass er nun dem Luftballonmann einen tüchtigen Stoß versetzte, diesmal mit voller Kraft. Aber auch diesmal passierte dasselbe: Der Luftballonmann kippte zwar zunächst nach hinten, wippte dann aber wieder nach vorne und blieb aufrecht stehen.

In dem Augenblick kam der Vater des Jungen hinzu und sah, wie sein Sohn fasziniert den Luftballonmann anschaute. ‚Woher, glaubst du, kommt es, dass er jedes Mal wieder aufsteht, wenn du ihn niedergeschlagen hast?‘, fragte der Vater.

Der Junge dachte eine Weile nach und sagte dann: ‚Vielleicht kommt das daher, dass er innerlich aufrecht steht?‘“

(Reftel 2015, 8f)



„Resiliente Organisationen sind in der Lage, sich immer wieder wie Phönix aus der Asche neu zu erheben, neu zu erfinden und selbst aus schwersten Krisen gestärkt hervorzugehen.“ (Arnold 2021, 20)

# 1. Einleitung

*„Eine Organisation, die schnell lernt, ist der vielleicht  
einzige Garant für nachhaltiges Bestehen.“  
(Miedlich und Ben Larbi 2022, 1)*

Die Welt der Non-Profit Organisationen (NPO) ist eine Welt voller Leidenschaft, Engagement und herausforderndem Einsatz. Sie füllen jene gesellschaftlichen Lücken, die weder von Gesetzen, noch vom Markt abgedeckt werden, und füllen damit als Pupper und Pioniere gesellschaftliche Vakuumstellen (vgl. Meyer 2013, 12). So agieren sie an Brandherden gesellschaftlicher Entwicklungen, an denen Lösungskonzepte fehlen, etwa bei der Ressourcenverteilung (vgl. Schubert et al. 2023, 1). Als „Akteurin des Wandels“ (ebd.), ermöglichen sie bürgerschaftliches Engagement und treiben Transformation voran (vgl. ebd.).

Doch auch diese relevanten Non-Profit Organisationen stehen vor immensen Herausforderungen. Globale Umwälzungen, technologische Entwicklungen, wiederkehrende Krisen und eine stetig wachsende Komplexität belasten sie und ihre engagierten Mitstreitenden (vgl. Young und Searing 2022, xiiiiff). Die besondere Struktur und die hohe Emotionalität der Themen stärken die Motivation, bergen jedoch Risiken von Überlastung und Frustration (vgl. Kreutter 2024, 17). Ihr Bestehen hängt meist von Menschen ab, die Zeit und Geld ohne Gewinnabsicht investieren (vgl. Meyer 2013, 12). Um attraktiv zu bleiben, lenken Organisationen möglichst viele Mittel direkt in die Projektarbeit, was zu chronisch unterfinanzierten Strukturen führt (vgl. Schubert und Boenigk 2019, 467f). So arbeiten viele Non-Profit Organisationen bereits in guten Zeiten an ihrer Belastungsgrenze (vgl. Kreutter 2024, 16ff). Etwa zwei Drittel der rund 650.000 Non-Profit Organisationen in Deutschland sind rein ehrenamtlich organisiert (vgl. Schubert et al. 2023, 1f). Die ideellen Vorstellungen der Mitglieder prägen die Arbeit maßgeblich (vgl. Wippermann 2016, 55). Zudem müssen Non-Profit Organisationen staatliche Vorgaben und Marktstandards erfüllen. Dies führt zu widersprüchlichen Zielen und hohen Anforderungen an Beteiligte (vgl. Meyer 2013, 12), die häufig in Überforderung, Überregulierung und dysfunktionale Strukturen münden (vgl. Wöhler 2015, 4f).

Die Corona-Krise rückte die Resilienz von Non-Profit Organisationen in den Fokus, da viele existenzbedrohende Herausforderungen erlebten (vgl. Schubert et al. 2023, 52ff). Eine Förderung organisationaler Resilienz ermöglicht, zukunftsfähig und souverän mit Ungewissheiten umzugehen, erfordert jedoch tiefgreifende Veränderungsprozesse. Isolierte Schulungen

ohne Verknüpfung zu organisationalen Lernprozessen entfalten wenig Wirkung (vgl. Miedlich und Ben Larbi 2022, 1f). Das Schaffen eines Umfeldes das resilientes Handeln innerhalb der Ressourcen ermöglicht, etwa durch Entscheidungsspielräume, passende Arbeitsaufträge und fördernde Führung ist zentral (vgl. Schellinger et al. 2022, 7). Umsetzungen scheitern jedoch häufig an fehlenden Qualifikationen bei Verantwortlichen, weshalb die Implementierung bereits in der Planung umfassend bedacht werden muss (vgl. Tarlatt 2001, 2).

Im komplexen Feld der Non-Profit Organisationen besteht hoher Bedarf an Resilienzförderung, um ihre Rolle als öffentliches Gut langfristig wirksam wahrnehmen zu können (vgl. Young und Searing 2022, 8f): So gaben 2023 nur 41 Prozent der Organisationen an, seit der Pandemie besser auf Krisen vorbereitet zu sein (vgl. Schubert et al. 2023, 52ff). Der Forschungsbedarf ist groß, da kaum Literatur zu Resilienzförderung speziell für Non-Profit Organisationen in Deutschland zu finden ist (vgl. ebd. 52ff). Die Systemtheorie bietet durch ihr umfassendes Verständnis systemimmanenter Logiken und des Zusammenspiels zwischen Menschen und Organisationen wertvolle Ansätze, um dieses dynamische Forschungsfeld zu bearbeiten. Hierbei ist die Lernfähigkeit der beteiligten Systeme, wie eingangs zitiert, ein zentraler Ansatzpunkt der Resilienzförderung (vgl. Arnold 2021, 14)

Dieses Buch sammelt auf Basis systemischer Ansätze Erkenntnisse über Merkmale langfristig wirksamer Implementierung resilienzfördernder Maßnahmen in Non-Profit Organisationen. Im Fokus stehen zivilgesellschaftliche Organisationen, die synonym zu Non-Profit Organisationen verwendet werden (vgl. Schubert et al. 2023, 7). Hierbei ist die Rede von „Vereinen, Stiftungen, gemeinnützigen Kapitalgesellschaften und [...] Genossenschaften, in denen sich ein Großteil des zivilgesellschaftlichen Engagements organisiert“ (ebd.).

Die folgenden Kapitel beleuchten zunächst die systemischen Logiken von Organisationen und das Resilienzkonzept, sowie die Besonderheiten und spezifische Resilienzbedarfe in Non-Profit Organisationen. Da Resilienzförderung organisationalen Wandel erfordert, werden folgend systemische Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt der Resilienzförderung, sowie Veränderungsprozesse aus systemischer Perspektive betrachtet und Elemente systemischer Implementierungsprozesse identifiziert. Daraus werden zehn Handlungsempfehlungen und zentrale Lernfelder für eine nachhaltige Implementierung in Non-Profit Organisationen abgeleitet. Abschließend fasst das Buch die gewonnenen Erkenntnisse zusammen, wertet sie aus und gibt einen Ausblick für die Arbeit des sozialen Sektors sowie weitere Forschungslücken.

## **1.1. METHODE**

Diese Arbeit wurde theoriebasiert in Form einer Literaturarbeit erstellt. Die Forschungsfrage wurde mithilfe der wissenschaftlichen Methodik einer systematischen Literaturanalyse bearbeitet. Die Methodik ist ein qualitativer Forschungsansatz, in welcher Literatur zum erforschten Fachbereich systematisch erforscht wird, um übergreifende Rückschlüsse ziehen zu können und Wissensübertragung zwischen Forschungsbereichen zu ermöglichen (vgl. Brocke et al. 2009, 4). Die Literaturanalyse wurde in den Katalogen deutschsprachiger Bibliotheken (etwa Schweizerische Nationalbibliothek, Universitätsbibliothek RPTU Kaiserslautern), sowie auf internationalen Datenbanken (Google Scholar, EBSCO, JSTOR) in Deutsch und Englisch durchgeführt. Mit Suchparametern werden Publikationen recherchiert, aus deren Quellen weitere Literatur ergänzt wird.

## 2. Organisationale Resilienz

*„Ein Steinhaufen hört in dem Moment auf, ein Steinhaufen zu sein, in dem einer, der die Steine betrachtet, das Bild einer Kathedrale vor sich sieht.“  
(Saint-Exupéry in Reftel 2009, 37)*

Dieses Kapitel beleuchtet das systemische Fundament von Organisationen und ihre Logiken. Wir ergründen organisationale Resilienz, effektive Fördermethoden, Implementierungsstrategien und die Sicherung langfristiger Nachhaltigkeit. Dabei werden klassische Ansätze von systemischen Perspektiven abgegrenzt, die in Kapitel vier vertieft werden.

### 2.1. SYSTEMTHEORIE DER ORGANISATION

*„Wenn man Organisationen als Problemlösemittel betrachtet, so sind es vagabundierende Lösungen, auf der Suche nach passenden Problemen ...“  
(Simon 2007, 28)*

Organisationen werden aus systemtheoretischer Sicht nach Luhmann als soziale Systeme kategorisiert, wie in Abbildung 1 dargestellt. Diese unterscheiden aktiv zwischen sich und ihrer Umwelt und produzieren selbst die Prozesse, die sie erhalten (Autopoiesis). Diese bestehen aus beständigen Kommunikationen (vgl. Berghaus 2003, 56f), die konstant umgesetzt werden

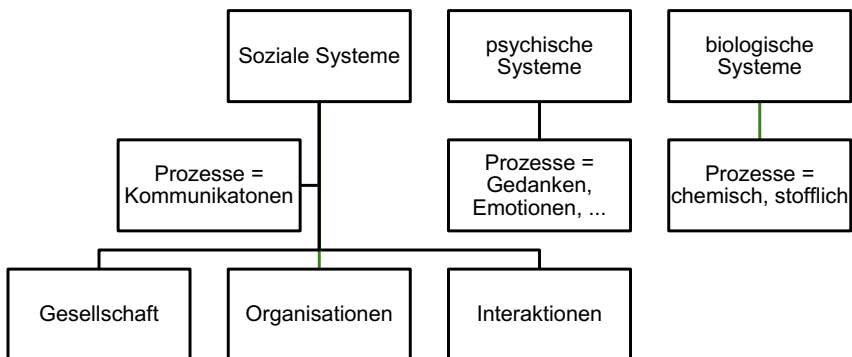


Abb. 1: Systemtypen nach Luhmann und deren selbsterhaltende Prozesse  
(Quelle: eigene Darstellung nach Berghaus 2003, 57f)

müssen um sich zu erhalten. Ihre Veränderung und auch ihr Bestehen sind erklärungsbedürftig (Simon 2007, 16). Das primäre Ziel sozialer Systeme ist ihr Überleben durch Erhalt ihrer Autopoiesis, während weitere Ziele sekundär sind, wie im einleitenden Zitat dargestellt (vgl. ebd. 27f).

Menschen hingegen gehören nicht zu sozialen Systemen, sondern bilden deren Umwelt. Sie agieren als psychische Systeme, mit eigenen inneren Prozessen, die nicht direkt an die Kommunikation sozialer Systeme anschlussfähig sind (vgl. Berghaus 2003, 57ff). Mensch und Organisation entwickeln sich strukturgekoppelt und co-evolutionär, bedingen sich wechselseitig und sind sich gegenseitige Grundlage ihres Handelns (vgl. Abb. 2; ebd. S. 62f).

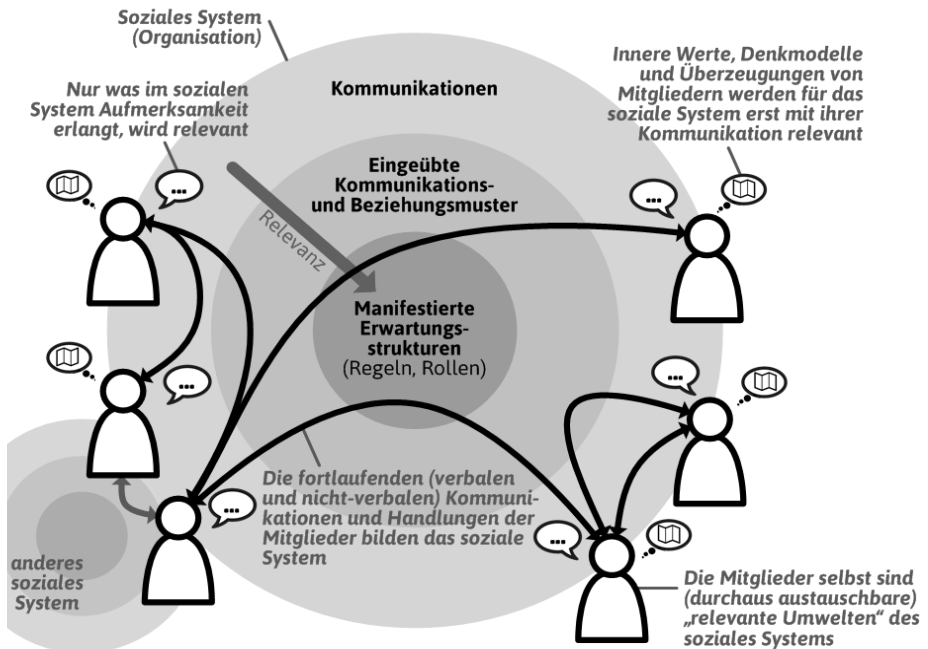


Abb. 2: Systemisches Verständnis von Organisationen und ihren Mitgliedern (Quelle: Grafik von Bernd Oestereich und Claudia Schröder ([www.kollegiale-fuehrung.de](http://www.kollegiale-fuehrung.de)), Lizenz: Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0))

Aus Sicht der Organisation sind Mitglieder austauschbar und deren Individualität nachrangig, was deren Überleben über den Ausfall Einzelner hinaus sichert (vgl. Maturana und Varela 1987, 213):

„Für die Bestandteile als Lebewesen ist Individualität jedoch gerade die Bedingung für ihre Existenz. Es ist wichtig, diese beiden phänomenologischen Ebenen nicht zu verwechseln, wenn wir soziale Phänomene richtig verstehen wollen“ (ebd.).

Abbildung 3 illustriert diese Rollenbeziehung aus systemischer Perspektive, wobei Menschen an Rollen der Organisation in Form bestehender Rezeptoren koppeln und somit austauschbar für diese sind. Eine Verbindung besteht durch einen Leistungsaustausch in Form von Lebenszeit gegen Honorierung. Individuen treten dabei mit für die organisationale Funktion relevanten Aspekten auf und handeln in der Indifferenzzone oft ohne persönliche Bewertung der Sinnhaftigkeit (vgl. Schweitzer und Schlippe 2016, 137). Die Positionierung des „Rezeptors“ bestimmt Blickwinkel, Handlungsmöglichkeiten und Kommunikationskanäle. Formale Strukturen regeln, gegenüber welchen Personen und Themen Aufmerksamkeit nötig ist, wobei begrenzte Kapazitäten höherer Ebenen die Relevanz von Themen zentral bestimmen. Über Rollenbeziehungen erhalten Personen gegenseitige Relevanz, die sonst kein Interesse aneinander hätten, womit deren Handlungen koordiniert werden.

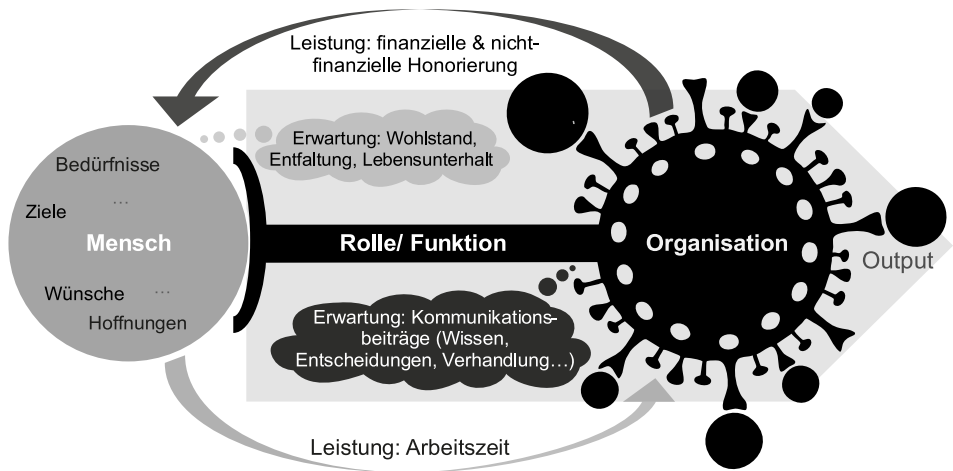


Abb. 3: Rollenbeziehung von Organisation und Mensch  
(Quelle: eigene Darstellung nach Seliger 2011, 30)

Neben formalen Strukturen entstehen selbstorganisierte informelle Kommunikationen, die eine eigene Organisationskultur außerhalb formaler Entscheidungen bilden. All dies erfolgt durch Kommunikationsprozesse (vgl.

Simon 2007, 96–116). Diese formen Organisation als reale, aber variable kollektive Konstruktion:

*„Grenzen, Sinn, Identität, Spielregeln, Strukturen, Kultur, Effektivität sind Konstrukte, die erst in und durch Organisationskommunikation zum gemeinsamen Bild und damit zur gemeinsamen Wirklichkeit werden“  
(Seliger 2011, 32).*

Veränderungen der Kommunikation sind somit Schlüssel organisationalen Wandels (vgl. ebd. 29).

Organisationen als Systeme erleben, fortwährend Störungen und Impulse aus ihrer Umwelt, die sie irritieren und interne Reaktion erfordern. Sie befinden sich daher in einem kontinuierlichen Lernprozess der Aushandlung und Anpassung mit ihren Umwelten um ihr Fortbestehen zu sichern (vgl. Simon 2007, 34; Maturana und Varela 1987, 111). Dieser kontinuierliche Wandlungsprozess des strukturellen Driftens strukturgekoppelter Systeme, führt zu co-evolutionären Anpassungen durch Selbstorganisation an veränderte Bedingungen, sowie wechselseitige Begrenzung der Handlungsspielräume (vgl. Maturana und Varela 1987, 112f). Bereits kleine Veränderungen in einzelnen Systemen können so einen unvorhersehbaren Drift eines gesamten Milieus, etwa mehrerer Systeme und ihrer Umwelten zur Folge haben (vgl. Simon 2007, 41).

Mensch und Organisation sind eigenständige Systeme mit jeweils eigenen „Sprachen“ und Wahrnehmungsfiltren. Sie nehmen die Welt durch ihre Erfahrungen wahr und suchen nach Bestätigung ihrer Annahmen, um Komplexität zu reduzieren (vgl. Simon 2007, 96–116). Die Welt erkennen sie nur zu eigenen Bedingungen und nicht so, wie sie objektiv wäre (Maturana und Varela 1987, 249). So konstruieren diese ihre Wirklichkeit subjektiv, indem sie äußeren Reizen selektiv Bedeutung zuschreiben (vgl. Schweitzer und Schlippe 2016, 151). Wahrnehmung ist überwiegend selbstbezogen und nicht objektiv, was sich auch im biologischen Aufbau des Gehirns zeigt (vgl. Arnold 2023, 42). Eine systemtheoretische Perspektive beobachtet, wie ein System seine Realitätswahrnehmung (Beobachtung erster Ordnung) konstruiert, etwa durch Prägungen, Vorannahmen, Sinnzuschreibungen und gewählte Bezeichnungen, mit denen Wahrnehmungen psychischer Systeme in Kommunikation umgewandelt werden. Diese Reflexion einer Beobachtung wird als Beobachtung zweiter Ordnung bezeichnet (vgl. Simon 2007, 53ff).

Soziale Systeme können nicht selbst wahrnehmen, da sie aus Kommunikationsprozessen bestehen, daher benötigen sie die Bereitschaft beteiligter Menschen ihre Wahrnehmungen als Kommunikation einzubringen (vgl. Simon 2007, 55). „Was nicht in die Kommunikation kommt, gewinnt keine soziale Existenz oder Bedeutung“ (ebd. 38). Der Vorteil hieraus ist eine

Komplexitätsreduktion der Organisation, da sie weniger Themen bearbeiten muss. Nachteilig ist jedoch, dass somit für sie (überlebens-)wichtige Wahrnehmungen der Beteiligten fehlen und ihre Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird (vgl. ebd.):

*„Wenn alle Mitarbeiter persönlich wahrnehmen, dass Veränderung notwendig ist, aber keiner dies thematisiert, wird es zu keiner Veränderung kommen“ (ebd. 39).*

Dieses systemische Verständnis des Zusammenspiels von Menschen und Organisationen wird in Abbildung 4 dargestellt:

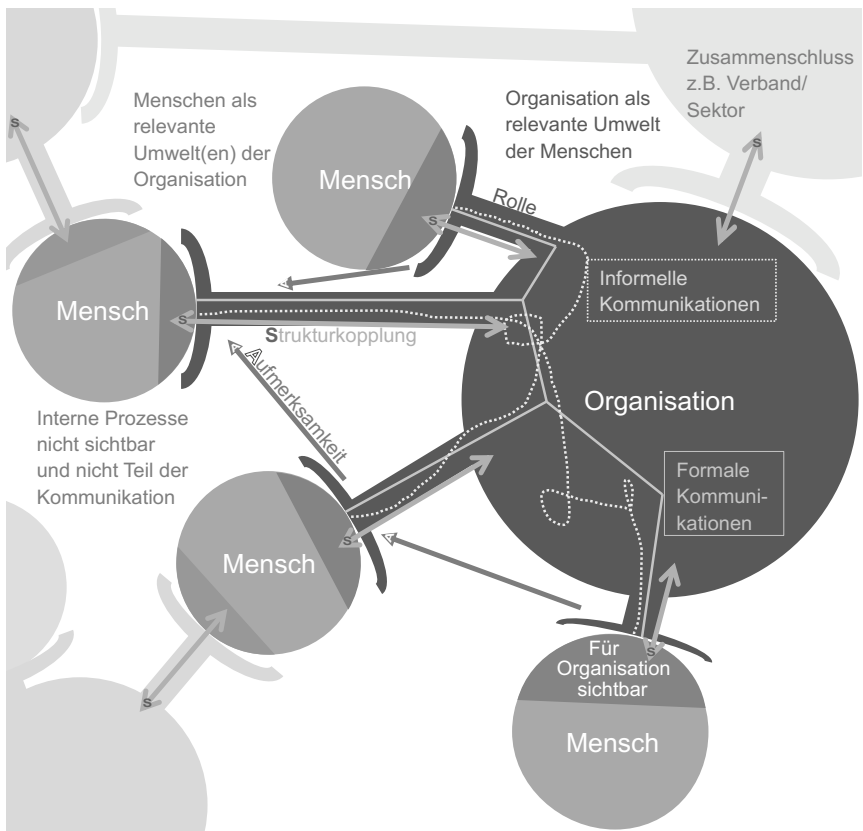


Abb. 4: Systemisches Zusammenspiel von Mensch und Organisation (Quelle: eigene vereinfachte Darstellung nach Kapitel 2.1)