



Erich R. Unkrig

Interorganisationale Resilienz am Beispiel

# **Demokratische Resilienz**

Fähigkeiten und Merkmale

Januar 2021

[www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de)

„Milliarden Asiaten genießen ihren raschen wachsenden Wohlstand. Die Wirtschaftswunderkinder des 21. Jahrhunderts wollen vor allem gut regiert werden. Sie sind überzeugt: China kann es besser. Was, wenn sie recht haben?“, so der Appetizer zum Titelbeitrag in der Wirtschaftswoche vom 18. Dezember 2020. Schon 2017 stellt Timothy Sisk die Frage „Ist die Demokratie im 21. Jahrhundert resilient?“ und rückt damit die Fähigkeiten in den Fokus, als Demokratie im gesellschaftlichen Kontext und Klima zu gedeihen und zu überleben. Dabei reflektiert er auf sieben Werte, die der Demokratie Wirkung verleihen (sollen):

- Partizipation
- Autorisierung
- Repräsentation
- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Reaktionsfähigkeit
- Solidarität

Diese verwirklichen sich vor allem in vier Säulen demokratischer Institutionen:

- Staatsbürgerschaft und Rechte
- repräsentative und rechenschaftspflichtige Regierung
- Zivilgesellschaft und Volksbeteiligung
- Demokratie über den Staat hinaus

Der Verwirklichung der Prinzipien der Kontrolle durch die Bürger, von politischer Gleichheit und Partizipation müssen Bedingungen vorausgehen, die Sicherheit, Rechtsstaatlichkeit sowie die Achtung der Menschenrechte und Meinungs- und Versammlungsfreiheit schützen.

Aditya Bahadur und ihre Kollegen vom Institute of Development Studies der University of Sussex beschreiben zehn Merkmale resilienter Systeme und bieten damit einen Ansatz zur Charakterisierung:

- Hohe Vielfalt  
Das wichtigste Merkmal interorganisationaler Resilienz ist die Vielfalt. Eine hohe Diversität im Bereich der Akteure und Gruppen innerhalb eines Systems trägt wesentlich zur Resilienz von Systemen bei.
- Effektive Führung und Kontrollmechanismen  
Eine Reihe verschiedener Ansätze betont die Notwendigkeit effektiver Institutionen und institutioneller Strukturen, um die Resilienz eines Systems zu stärken. Dabei wird insbesondere die Bedeutung von Vertrauen, Werten und Normen sowie Netzwerken betont.
- Akzeptanz von Unsicherheit und Veränderung  
Ein weiteres Schlüsselthema ist die Fähigkeit von Systemen, Unsicherheit, Veränderung wie auch die Zufälligkeit von Ereignissen zu akzeptieren. Es scheint ein grundsätzlicher Konsens darüber zu bestehen, dass interorganisationale Resilienz nicht dadurch entsteht, dass man sich gegen Veränderungen/Störungen wehrt, sondern dadurch, dass man Systeme einrichtet, die effektiv mit diesen Veränderungen/Störungen arbeiten.
- Einbeziehung der Gemeinschaft und Einbeziehung des lokalen Wissens  
Gemeinschaftliches Engagement, Eigenverantwortung, Partizipation und lokales Wissen werden grundsätzlich als relevant für die Resilienz von Systemen angesehen.
- Prävention, Planung und Bereitschaft zur Umsetzung  
Prävention, Planung und Vorbereitet sein auf Schwierigkeiten und Störungen kennzeichnet resiliente Systeme. Dies bezieht sich darauf, zu akzeptieren, dass Veränderungen eintreten werden, und sich darauf vorzubereiten, mit eben diesen Veränderungen zu leben.

- Hoher Grad an Gerechtigkeit  
Zwar führt ein hohes Maß an Gerechtigkeit in einem System zu erhöhter Resilienz, doch fügt das Thema „Migration“ durch die Diskussion über die Auswirkungen von Ablehnung und Rückführung eine neue Dimension hinzu. Das Dilemma ist hier, dass diese Maßnahmen grundsätzlich die Resilienz gegenüber Störungen erhöhen, aber auch zu ungleichem Zugang zu Ressourcen führen und so die Benachteiligung resp. Diskriminierung von Einzelnen oder Gruppen innerhalb einer Gemeinschaft resp. Gesellschaft verstärken könnten.
- Soziale Werte und Strukturen  
Beides, soziale Werte und Strukturen, werden als wichtige Faktoren für den Aufbau von Resilienz betont. So können robuste Institutionen die Zusammenarbeit und Koordination in der Gesellschaft fördern, was wiederum zu einem größeren Maß an Vertrauen und Respekt führen kann.
- Dynamik von Nicht-Gleichgewichtssystemen  
Traditionelle, auf Dominanz beruhende Perspektiven nehmen ein stabiles und belastbares Umfeld an, in dem die Ressourcenflüsse kontrolliert werden können und die Gesellschaft sich selbst ins Gleichgewicht bringt. Die Resilienzperspektive verschiebt die Politik von denjenigen, die danach streben, den Wandel in als stabil angenommenen Systemen zu kontrollieren, hin zum Management der Fähigkeit sozial-ökologischer Systeme, den Wandel zu bewältigen, sich an ihn anzupassen und ihn zu gestalten. Im Wesentlichen bedeutet ein Nicht-Gleichgewichtsansatz, dass die Wiederherstellung des Gleichgewichts ein System in einen Zustand zurückversetzen kann, in dem es wieder anfällig für die Auswirkungen derselben Störung ist.
- Lernen  
Aus Erfahrungen zu lernen ist ein weiteres Merkmal interorganisationaler Resilienz. Dabei ist die Notwendigkeit iterativer Prozesse und organisatorischen Lernens zu betonen. Lernen ist eine der drei Kernkomponenten im Dreieck aus „Stabilität-Selbstorganisation-Lernen“, die das Lernen mit der Idee der Anpassungsfähigkeit verbindet.
- Akzeptanz einer übergreifenden Perspektive  
Im Mittelpunkt interorganisationaler Resilienz scheint die Anerkennung des hohen Grades an Vernetzung zwischen den verschiedenen Komponenten eines Systems zu stehen. Dies wiederum bedeutet, dass resiliente Systeme Perspektiven haben, die über die Besonderheiten des Lokalen hinausgehen und ein übergreifendes Verständnis und eine übergreifende Perspektive einnehmen. Es bedeutet auch, dass interorganisationale Resilienz aus einer hohen räumlichen und zeitlichen Variabilität abgeleitet werden kann.

Wenn wir diese 10 Aspekte einmal in Bezug auf unser politisches Geschehen reflektieren, dann wird deutlich, warum das Vertrauen in Regierungen sich derzeit deutlich unterscheidet: China = 90 %– Singapur = 70% - Deutschland = 45% - Frankreich = 35% Vertrauen der Bevölkerung. (Edelman Trust Barometer 2020)

Lesen Sie im Teil 2 unseres Beitrags zur demokratischen Resilienz als Form interorganisationaler Resilienz mehr zu den Herausforderungen und lernen Sie einen Versuch einer Definition kennen.

