

DAS ONLINE-SUPPLEMENT DES FORSCHUNGSJOURNALS

FORSCHUNGSJOURNAL SOZIALE BEWEGUNGEN 29. JG. 4 | 2016

Die Flüchtlingskrise – 5 Komponenten zu einer resilienten Gesellschaft

Dr. Karim Fathi

Die Flüchtlingskrise ist in aller Munde. Einige Wortführer gehen von der „größten Krise Europas“ aus. Die jüngst veröffentlichte Analyse des Weltwirtschaftsforums in Davos, der „Global Risk Report 2016“ (WEF 2016), zählt die aktuelle Flüchtlingskrise zu den Top 5 der aktuell weltweit bedrohlichsten Krisen. Und anders als z.B. die Risiken der Klimaerwärmung (die im Report als noch bedrohlicher als die Flüchtlingskrise angesehen wird) handelt es sich bei der Flüchtlingskrise nicht um ein bevorstehendes Phänomen, sondern die europäischen Gesellschaften sind bereits voll davon betroffen (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg 2015). Die Flüchtlingskrise kann damit als die womöglich „relevanteste“ Großkrise angesehen werden, der wir uns aktuell gegenübersehen. Sie ist natürlich unmittelbar an andere Aspekte geknüpft. Hierzu zählen z.B. politische und soziale Krisen in Nahost, die Auswirkungen der Ölpreisentwicklung auf die vom Öl- und Gasexport abhängigen Rentierstaaten in Nahost, eine längere durchschnittliche Dauer der politischen Konflikte, eine längere durchschnittliche Verweildauer von Migrant/innen weltweit, zunehmende soziale Ungleichheit weltweit, Ausbreitung und Einfluss der sozialen Medien etc.

Warum sprechen wir von einer „Krise“? „Krise“ übersetzt sich aus dem Griechischen *krísis* mit „Entscheidung“ oder „Wendepunkt“. Eine

Krise bezeichnet eine Situation, die von den Betroffenen nicht nur als bedrohlich wahrgenommen wird, sondern dermaßen zugespitzt ist, dass die Betroffenen sie mit ihren bisherigen Bewältigungsstrategien nicht zufriedenstellend lösen können. Sie befinden sich daher an einem Wendepunkt, an einem Punkt der „Entscheidung“. In dieser Situation haben sie die Gelegenheit, ihre Lage anders wahrzunehmen, gegebenenfalls Chancen zu entdecken und neue Wege im Umgang mit der Krise und zu entwickeln.

Angelehnt daran zeigt der vorliegende Beitrag aus der Sicht der Resilienzforschung auf, inwieweit sich für eine Gesellschaft Möglichkeiten ergeben, höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber der Flüchtlingskrise zu entwickeln. Und womöglich sogar gestärkt aus ihr hervorzugehen. Anders als andere Beiträge zu diesem Thema ist hier eine abstrakte Flughöhe gewählt. D.h., es sollen und können (noch) keine konkreten Antworten auf die Flüchtlingskrise gegeben werden. Denn charakteristisch an einer Großkrise ist, dass die Betroffenen nicht alles wissen können. Dieser Beitrag lädt daher dazu ein, einen Schritt zurückzutreten, und sich abseits der emotional aufgeladenen und polarisierten Debatte der Möglichkeit zu öffnen, sich einmal die „richtigen Fragen“ zu stellen. Und daraus Strategien abzuleiten, die zu einer effektiveren Krisen-

bewältigung und damit zu einer widerstandsfähigeren Gesellschaft führen könnten.

Das Interessante daran ist, dass das derzeit vieldiskutierte Konzept der „resilienten Gesellschaft“ zwar als eine Art „Ein-Wort-Antwort“ auf eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Krisen erhalten muss (Fathi 2014). Doch bislang hat eine Übertragung auf die derzeit relevanteste Krise überhaupt, die Flüchtlingskrise, noch gar nicht stattgefunden. Im ersten der folgenden drei Kapitel dieses Beitrags erhalten Sie Klarheit darüber, wie sich das vieldiskutierte Konzept „der resilienten Gesellschaft“ überhaupt verstehen lässt. Im zweiten Kapitel stelle ich Ihnen fünf Bedingungsfaktoren einer resilienten Gesellschaft in der Flüchtlingskrise vor. An dieser Stelle greife ich auf Beiträge aus der systemischen Forschung und der Resilienzforschung zurück. Diese ermöglichen uns erst, Resilienz in ihrer tieferen Bedeutung verstehen und wichtige Fragen in Bezug auf die Flüchtlingskrise zu stellen. Im dritten Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung.

1 | Resilienz verstehen

Resilienz übersetzt sich aus dem Lateinischen „resilire“ mit „abprallen“. Das hierfür verwendete Bild aus der Werkstofflehre ist meist das eines Gummiballs, das auf einen Widerstand stößt, sich verformt, vom Widerstand abprallt und schließlich unbeschadet wieder in seine Ausgangsform zurückkommt. Übertragen auf die Psychologie und andere Disziplinen wird Resilienz daher oft auch mit „Stehaufmännchen-Qualitäten“ übersetzt. Oft übersetzt mit „Widerstandsfähigkeit“ oder „Zukunftsfähigkeit“, wird Resilienz meist verstanden als die Fähigkeit eines Systems, Krisen durch Rückgriff auf eigene Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen.

Resilienz wird mit einer Vielzahl unterschiedlicher Bedeutungen umschrieben. Das „Stehaufmännchen“-Prinzip ist am weitesten verbreitet und betont die Fähigkeit, wieder aufstehen zu können, nachdem man von einer Krise umgeworfen wurde. Eine andere Bedeutung ist das des „Gedeihens unter widrigen

Umständen“. Eine wiederum andere, wenn auch ähnliche Zuschreibung ist die Fähigkeit, sich ständig zu wandeln und sich der Umgebung anzupassen. Demgegenüber gibt es auch eher statische Resilienzkonzepte. Ein Motiv ist das des „Regenschirms“, welches Resilienz als Set von „Schutzfaktoren“ gegen die Bedrohung versteht. Ein anderes Motiv ist das des „Felsens in der Brandung“ – also die Fähigkeit, unveränderlich eine Krise durchzustehen.

Eine andere Möglichkeit, die Resilienz in ihrer Vielfalt zu verstehen und einzuordnen, ist die Unterteilung in drei Phasen der Krisenbewältigung: Vor der Krise verstehen wir als „Vorbeugung“; während der Krise als Fähigkeit, schnell und souverän zu reagieren; nach der Krise als Fähigkeit, sich schnell zu regenerieren, nachdem man umgeworfen wurde.

Darüber hinaus wird Resilienz auf sehr unterschiedliche Systemebenen übertragen. Man spricht von „psychischer Resilienz“, von „resilienten Organisationen“, von „resilienten Ökosystemen“ und „resilienten Städten“ bzw. „Gesellschaften“. Den Anfang machte die Psychologie. Nachdem der Resilienzkonzept in den 1950er Jahren in den Naturwissenschaften eingeführt wurde, wurde er in der Psychologie übernommen. Eines der bekanntesten Anwendungen ist die Langzeitstudie der Entwicklungspsychologin Emmy E. Werner, um zu erklären, warum einige Kinder der Hawaii-Insel Kauai, die unter extrem widrigen Umständen aufwuchsen, dennoch später zu gesunden und selbstbewussten Persönlichkeiten heranreiften. Seither erforschen Psychologen mit dem Resilienzkonzept, welche Faktoren zusammentreffen müssen, dass Menschen an Krisensituationen nicht zerbrechen (Zander 2011).

In den 1970er Jahren wurde Resilienz auch auf Ökosysteme übertragen (Birkmann 2011). Seit den 1990er Jahren wird auch von resilienten Organisationen gesprochen. Hier interessiert vor allem die Frage, welche Kriterien eine Organisation erfüllen muss, um so robust zu sein, dass sie unvorhersehbare Ereignisse, wie z.B.

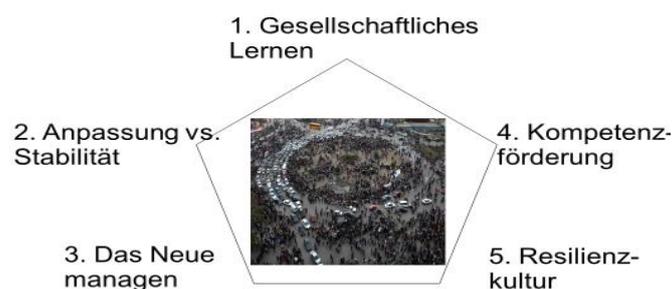
Wirtschaftskrisen, Technologiesprünge oder plötzliche neue Marktentwicklungen, aushalten und sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen kann (näher dazu z.B. unter Weick/Sutcliffe 2001). Spätestens seit der Jahrtausendwende tritt immer stärker die Frage nach der „resilienten Stadt“ bzw. der „resilienten Gesellschaft“ in den Blickpunkt.

Die resiliente Gesellschaft wird heute vor allem als „neue Nachhaltigkeit“ diskutiert. Wie können sich Gesellschaften angesichts jahrzehntelang unerfüllter Forderungen der Nachhaltigkeitsbewegung vor Krisen, die sich immer schwerer vorhersehen lassen, wappnen? Der Fokus liegt vor allem auf den Schutz der kritischen Infrastrukturen der modernen Gesellschaft vor den Auswirkungen menschenverursachter und nicht-menschenverursachter Katastrophen (Birkmann 2006; Petermann 2010). Letztlich muss die resiliente Gesellschaft als Universalantwort auf sehr unterschiedliche Krisenarten herhalten, z.B. Naturkatastrophen, (Cyber-)Terrorismus, Energiekrise, Wirtschaftskrisen etc. Als Antworten darauf werden sehr unterschiedliche Strategien diskutiert, z.B. durch den Aufbau von Redundanzen (wenn ein Kraftwerk ausfällt, springt ein dafür abgestelltes Ersatzkraftwerk ein) (Perron 2011), erdbebensicheren Architekturen, dezentrale Stadtplanung, Selbstversorgung von Haushalten und Gebieten (Pestel Institut 2010), diversifizierte Wirtschaft (Wink 2015) etc. Eine wissenschaftliche Übertragung auf die Flüchtlingskrise hat bislang noch nicht stattgefunden und ist daher noch völlig unerschlossen. Was können wir tun?

Wir können zusammenfassen, dass das Konzept der „resilienten Gesellschaft“ sehr mehrdeutig ist. Einige Kritiker sehen das durchaus als Problem, weil der Begriff, so die Argumentation, „alles und nichts sagt“. Andererseits zeichnen sich Großkrisen, wie z.B. die Flüchtlingskrise, ja genau dadurch aus, dass sie so umfassend und kontextübergreifend sind. So beinhaltet die Flüchtlingskrise z.B. sicherheitspolitische, wohlfahrtsstaatliche, integra-

tionspolitische, rein demographische, religiöse, juristische, kommunikationspolitische, volkswirtschaftliche Dimensionen, um nur einige zu nennen. Von diesem Standpunkt aus gesehen: Können wir von einem Begriff wie Resilienz, der sich unterschiedlich übertragen lässt, profitieren? Was ist die tiefere Bedeutung von Resilienz auf der Grundlage einer wissenschaftlich fundierten Basis? Was für neue Fragen und Perspektiven könnten sich daraus für die Flüchtlingskrise ergeben und welche Strategien ließen sich ableiten, um Antworten auf diese Fragen zu entwickeln? Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zeichne ich im Folgenden fünf wesentliche Komponenten einer resilienten Gesellschaft:

2| Fünf Komponenten einer resilienten Gesellschaft in der Flüchtlingskrise



Komponente 1: Gesellschaftliches Lernen

Was tun wir, wenn wir einem Problem ausgesetzt sind und die Situation nicht ausreichend verstehen? Wir lernen. Lernen ist eine zentrale Kompetenz im Umgang mit Nicht-Wissen. Wenn wir nach dem berühmten Wissenschaftsphilosophen Sir Karl Popper gehen, ist Lernen sogar eine grundlegende Eigenschaft von Evolutionsprozessen. Popper sah Evolution als fortwährendes Lernen durch „Problemlösen“ (Popper 2004).

Wie lernen aber Gesellschaften als Ganze? Diese Frage ist weitgehend unerschlossen. Bisher diskutierte Konzepte zum Thema „lernende Gesellschaft“ betonen eher das lernende Individuum als Teil der Wissensge-

sellschaft und die daraus resultierende politische Forderung des „lebenslangen Lernens“ (Metzig/Schuster 2003). Die Systemebene der Gesellschaft ist jedoch mehr als die Summe aller in ihr enthaltenen Individuen. Im Kontext von Resilienz interessiert nicht nur das lebenslang lernende Individuum, sondern auch die Frage, wie Institutionen lernen, wie sie Erfahrungswissen austauschen und verwerten und wie die Gesellschaft als Ganzes mit Nicht-Wissen umgeht und komplexe Probleme bewältigt.

Einen wichtigen Ansatzpunkt zu dieser Frage liefert die soziologische Systemtheorie (Luhmann 1984). Demnach ist die moderne Gesellschaft durch eine zunehmend unübersichtliche Vielfalt von Teilbereichen geprägt (die Sozialwissenschaftler nennen es „funktionale Ausdifferenzierung“) – z.B. die Medien, Wissenschaft, die politische Verwaltung, die Privatwirtschaft, die Zivilgesellschaft, um nur einige zu nennen. Sie alle spielen eine wichtige Rolle im Gesamtsystem und steuern unterschiedliches Erfahrungswissen und unterschiedliche Sichtweisen auf gesellschaftliche Herausforderungen bei. Und sie alle sind für sich genommen beschränkt und unfähig, gesellschaftliche Großkrisen im Alleingang zu verstehen, geschweige denn zu bewältigen.

Um auf die zunehmend unüberschaubaren Großkrisen passende Antworten zu entwickeln, sind moderne Gesellschaften daher zunehmend angehalten, ihre vielfältigen Teilsysteme besser miteinander zu vernetzen und ihr Wissen zu bündeln. So argumentieren zumindest führende Wissenschaftler, wie z.B. C. O. Scharmer (1995), Begründer des Presencing Institute am MIT, oder Uwe Schneidewind, Direktor des Wuppertal-Instituts (Schneidewind/Singer-Brodowski 2013; näher auch dazu unter Fathi 2014).

Grundsätzlich bleibt offen, wie so etwas koordiniert werden kann. Eine relativ aufwendige Variante wäre eine zentrale Steuerung, ausgehend von der EU-Ebene, über die Länderebene, Städteebene/ Bundesländer-

ebene etc. Alternativ und relativ weniger aufwendig wäre eine dezentrale Variante, „von unten“ ausgehend: In so genannten „Netzwerken Effektiven Handelns“ könnten sich unterschiedliche Akteure, die mit demselben Problem befasst sind, spontan zusammenfinden und auf Augenhöhe selbst-organisiert koordinieren. In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit kann man dieses durchaus erfolgreiche Phänomen manchmal beobachten. Ergänzend wäre womöglich auch zu überlegen, wie technologische Lösungen, wie z.B. neue Kommunikationsmedien zu einer effektiveren Kommunikation und Koordination beitragen könnten. Zuletzt ist die Kommunikation zwischen den unterschiedlich betroffenen gesellschaftlichen Akteuren auch eine „Vermittlungsleistung“. Denn nicht selten stehen sie auch in einem Konflikt zueinander, was die Wissenskoordination und damit die gesellschaftliche Bewältigung der Flüchtlingskrise deutlich erschwert.

Ein Beispiel aus der persönlichen Praxis:

Ende 2015 wurden mein Co-Trainer und ich im Rahmen unserer Tätigkeit für das von uns gegründete Kompetenzzentrum PROTECTIVES¹ von einem Flüchtlingsheimbetreiber in einem Landkreis in Ostdeutschland beauftragt, in den Heimeinrichtungen Schulungen für das Funktions- und Sicherheitspersonal vorzunehmen. Hier ging es vor allem um interkulturelle Kompetenzen sowie Kompetenzen der Deeskalation und Eigensicherung. Doch angesichts struktureller Mängel, wie z.B. Platzmangel, fehlenden Aktivitäten für die Flüchtlinge, Traumatisierungen etc. war absehbar, dass diese Maßnahme zur Vorbeugung von Gewaltsituationen nur ein Tropfen auf dem heißen Stein sein würde. Mein Trainerkollege und ich nutzten allerdings die Workshops als Chance, um mit dem Personal intensiv auch die strukturellen Herausforderungen und mögliche Ressourcen und Lösungspotenziale zu reflektieren. Tatsächlich ließen sich nützliche Informatio-

¹ PROTECTIVES ist ein Kompetenzzentrum zur Schulung und Beratung von Berufsgruppen, die von Gewalt am Arbeitsplatz betroffen sind.

nen aufdecken und festhalten.

Offensichtlich fanden sich in der Umgebung der Heimbetriebe, insbesondere vonseiten der Zivilgesellschaft, ungenutzte Ressourcen. Sie mussten nur zusammengeführt werden. Darunter zählten z.B. ungenutzte Unterbringungsmöglichkeiten in der Gemeinde, Aktivitätsangebote von Vereinen, Personal von Flüchtlingsinitiativen und Interessengruppen (insbesondere in Bezug auf die am öftesten diskriminierten Gruppen der Sinti und Roma) für Übersetzungsleistungen, interkulturelle Sensibilisierung und Streitschlichtung.

Die Nutzung und Zusammenführung dieser Ressourcen wurde leider durch einen Umstand erschwert. Alle beteiligten Akteure, die die Ressourcen hätten bereitstellen können, standen mit dem Personal in den Flüchtlingsheimen in einem erbitterten Konflikt. Der härteste Konflikt bestand zwischen den Flüchtlingsinitiativen und dem Sicherheitspersonal. Erstere hielten das Sicherheitspersonal für rassistische und inkompetente Schläger. Letztere sahen sich als Prellbock für die Medien in einem von Haus aus extremen Job und nahmen die Flüchtlingsinitiativen als „mediengeile Gecken“ wahr, denen nicht wirklich am Wohl der Flüchtlinge, sondern an ihrer eigenen Selbstinszenierung gelegen war.

Unser Vorschlag war die Maßnahme einer lösungsorientierten Mediation, um die Kommunikation und Wissensbündelung zwischen diesen Streitparteien zu optimieren. Denn aus den Einzelgesprächen, die ich bereits mit allen Parteien führte, war offensichtlich, dass alle am selben Strang zogen und ihnen das Wohlergehen der Flüchtlinge am Herzen lag. Letztlich stimmten alle Beteiligten dieser Maßnahme zu, doch leider wurde dieser Vorstoß von der öffentlichen Verwaltung des Landkreises nicht bewilligt.

In Bezug auf die Flüchtlingskrise stellt sich die Frage: Welche Ressourcen stellen die unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsysteme bereit? Konkreter: Wer (in der Nähe) kann was beitragen? Wie kann man potenzielle Helfer

besser erreichen? Wie können sich Helfer untereinander besser koordinieren? Wie kann effektiv zwischen bestehenden Interessensgegensätzen betroffener Akteure (Stakeholder) vermittelt werden?

Komponente 2: Anpassung vs. Stabilität

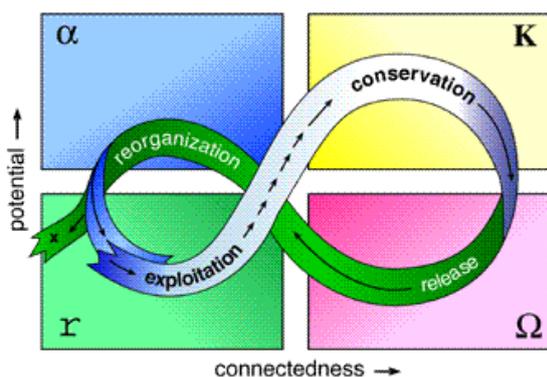
Resilienz bedeutet stets auch eine schwer definierbare Gradwanderung zwischen Stabilität bzw. Beständigkeit einerseits und Flexibilität bzw. ständigem Wandel andererseits. Das in den 1970er Jahren von Holling/Grunderson (2002) entwickelte „Panarchie-modell adaptiver Zyklen“ verdeutlicht, dass sich in einem System, wie z.B. einer Gesellschaft, das Verhältnis zwischen Anpassung und Stabilität sowie auch die Art der Resilienz ständig wandeln kann.

1. Die erste Phase (Explorations- oder Akkumulationsphase) zeichnet sich durch hohes Wachstum aus. Vielfalt wird begrüßt. Man nehme z.B. den Zuzug in eine neue, entstehende Stadt. Die Resilienz des Systems ist noch relativ hoch, da ein Scheitern des Systems noch relativ wenig Kosten führt.
2. In der zweiten Phase (Erhaltungs- oder Konservierungsphase) stößt das einstige Wachstum auf seine Grenzen. Erreichtes wird konserviert, die Innovationskraft geht zurück. Es etablieren sich Routinen. Das System wird zunehmend weniger flexibel, die Krisenanfälligkeit nimmt dadurch insgesamt zu.
3. Ist eine Krise eingetreten, tritt die dritte Phase (Loslassen) in Kraft. Das System beginnt, Ressourcen freizusetzen und sich von Altem zu lösen. In einem günstigen Setting findet eine, im Schumpeter'schen Sinne „kreative Zerstörung“ statt. Im ungünstigsten Fall wird die kritische Masse, die für eine Erneuerung nötig wäre, unter-

schritten und das würde in eine „Armutsfalle“ führen.

4. In der vierten Phase (Reorganisation) folgt eine Anpassung an die neuen Umweltbedingungen. Funktionsschwache Strukturen werden abgebaut. Es ist zugleich auch eine Phase erhöhter Unsicherheit, weil neue Wege gegangen werden müssen, zugleich nimmt die Resilienz weiter zu, bis sie das Niveau der ersten Phase wieder erreicht. Der Zyklus beginnt von Neuem, allerdings unter veränderten Rahmenbedingungen.

Ohne genauer auf die einzelnen Phasen einzugehen (die sich je nach Art des Systems unterschiedlich konkretisieren lassen), ergibt sich



eine wichtige Schlussfolgerung, die im Resilienzdiskurs oft missverstanden wird und die in Bezug auf die Flüchtlingskrise entscheidend ist: Das am häufigsten mit Resilienz assoziierte Motiv ist das des Stehaufmännchens. Erhält es einen Schlag, federt es zurück und pendelt irgendwann wieder in seinen Ausgangszustand zurück. Die Wahrheit ist aber, dass es in der Evolution nicht den EINEN Normalzustand gibt. Vielmehr ist von mehreren Normalzuständen auszugehen, entlang eines Kontinuums von evolutionären Schleifen und Entwicklungsprozessen.

Angelehnt daran wäre wichtig zu fragen: In welcher Phase befindet sich unsere Gesellschaft aktuell im Rahmen der Flüchtlingskrise? Inwieweit sind wir uns darüber im Klaren, dass die aktuelle Situation mit großer Sicherheit unumkehrbar ist – immerhin hat Deutschland

im letzten Jahr rund 1 Mio. Flüchtlinge aufgenommen? Wie wird bzw. wie könnte unser neuer „Normalzustand“ auf einer höheren Evolutionsstufe aussehen?

Komponente 3: Das Neue Managen

Wenn wir von einem „neuen Normalzustand“ sprechen, sprechen wir von nicht Weniger als einem „Management des Neuen“. Diese Umschreibung beinhaltet zwei einander ergänzende Zugänge. Einerseits geht es darum, mit völlig unerwarteten, unvorhersehbaren, sprich: neuen, Situationen umzugehen. Andererseits geht es darum, das „Neue zu denken“ und Lernprozesse nicht nur aus vergangenen Erfahrungen abzuleiten, sondern aus einer möglichen Zukunft. C. O. Scharmer prägte für diese Art kreative Leistung den Begriff des „Lernens aus der Zukunft“ (ders. 2009). Dies erscheint umso wichtiger, als – so schon Albert Einstein – „Probleme niemals mit derselben Denkweise gelöst werden können, durch die sie entstanden sind“. Im Folgenden stelle ich in aller Kürze das so genannte Cynefin-Modell dar – entwickelt in den 1990er Jahren vom Komplexitätsforscher Dave Snowden. Es handelt sich um ein Instrument, das uns hilft, unterschiedliche Problemtypen und mögliche Antworten darauf zu unterscheiden – und sie nicht zu vermischen. Was leider in der Politik immer mal wieder beobachtet werden kann und leicht vermieden werden könnte (im Folgenden Snowden / Boone 2007):

- *Simpel (bekanntes Wissen bzw. „known knowns“)*: Bei simplen Phänomenen ist die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung für alle offensichtlich. Ein Beispiel hierfür ist z.B. eine Rechnungsprüfung in einem Unternehmen. In solchen Fällen ist „eine beste Lösung“ identifizierbar bzw. es kann auf bewährte Praktiken (best practices) zurückgegriffen werden. Die klassische Herangehensweise im Umgang mit simplen Phänomenen ist dem Komplexitätsforscher Dave Snowden

zufolge: Beobachtung, Kategorisieren und Reagieren.

- *Kompliziert (bekanntes Nicht-Wissen bzw. „known unknowns“)*: Komplizierte Phänomene zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Beziehung zwischen Ursache und Wirkung unbekannt sind. Die Problemanalyse erfordert daher die Anwendung von Fachwissen. Das Lösungsziel ist hingegen bekannt. Ein Beispiel hierfür ist die Reparatur einer elektrisch betriebenen Anlage in Flüchtlingsheimen. Es ist allgemein bekannt, wie das Lösungsziel im Falle eines Ausfalls der Anlage auszusehen hat – die Anlage soll wieder voll funktionstüchtig sein. Die Problemursache und -behebung ist hingegen für den Laien unbekannt und bedarf daher auch der Unterstützung von Fachexperten. Hier gibt es in der Regel keinen „einzig richtigen Weg“, sondern mehrere (Reparatur, Neuerwerb, Substitution etc.) – daher sprechen wir von guten Praktiken (good practices). Die generelle Herangehensweise bei der Bearbeitung komplizierter Herausforderungen ist Snowden zufolge: Beobachtung, Analyse, Reagieren. Hier zeichnet sich auch eine politische Führung aus, die sich für möglichst viele Lösungsoptionen öffnet.
- *Komplex (unbekanntes Nicht-Wissen bzw. „unknown unknowns“)*: Komplexe Phänomene können in ihrer Beziehung zwischen Ursache und Wirkung nur im Nachhinein erklärt werden. Sie können aber nicht vorausgesagt werden. Anders als komplizierte Systeme, wie z.B. Industrieanlagen, sind komplexe Systeme, wie z.B. Menschen, ethnische Gruppen oder Organisationen, mehr als nur die Summe ihrer Teile. Dadurch wird ihr Verhalten nie vollständig berechenbar. Auch ist angesichts von typisch komplexen

Herausforderungen, wie z.B. zwischenmenschlichen Konflikten oder ein plötzlicher Zuzug neuer Flüchtlinge, nie im Voraus in Gänze absehbar, ob und welche Probleme sich ergeben und welcher Lösungsweg und welches Lösungsziel „der richtigste“ bzw. überhaupt richtig ist. Die klassische Herangehensweise ist prozessorientiert, d.h. Lösungen ergeben sich spontan aus dem Prozess heraus. Das Vorgehen beinhaltet nach Snowden im Wesentlichen die Schrittfolge: Probieren (Experimentieren), Beobachten, Reagieren. Daraus ergeben sich „emergente Praktiken“, also Praktiken, die sich aus der Situation heraus ergeben, indem bewusst vorhandene Ressourcen gesichtet und spontan genutzt werden. Beispielsweise könnte die Lösung von hoch eskalierten inter-ethnischen Konflikten in Flüchtlingsheimen auf die spontane Einbindung inoffizieller Autoritäten der jeweiligen ethnischen Gruppen hinauslaufen. Andere typisch komplexe Herausforderungen, wie z.B. Platznot im Zuge kurzfristiger Zuzüge, könnten beispielsweise durch Rückgriffe auf die Ressourcen anderer Stakeholder (die Zivilgesellschaft stellt Räume zur Verfügung, das Militär der nahegelegenen Kaserne hilft beim Zeltaufbau etc.) im Zuge so genannter „Multi-Stakeholder-Kooperationen“ helfen.

- *Chaotisch (unerkenbar bzw. „unknowables“)*: Bei chaotischen Phänomenen gibt es gar keine Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Zumindest ist sie nach heutigem Kenntnisstand bzw. im Rahmen unserer derzeitigen intellektuellen Möglichkeiten nicht auf der Systemebene erkennbar. Weder im Vor- noch im Nachhinein. Hier geht es um schnelle und intelligent gemanagte Reaktionen auf plötzliche Krisen. In Organisationen kann Snowden/Boone (2007) zufolge eine

Methode darin bestehen, parallel Teams auf unterschiedliche Fragestellungen anzusetzen – z.B. auf Management der aktuellen Krise *und* auf Beobachtung der Situation und systematisches Ausprobieren neuer Praktiken. Damit soll sichergestellt werden, dass in unübersichtlichen Situationen keine sich bietenden Chancen ungenutzt bleiben. Demzufolge ist in chaotischen Situationen der generelle Ansatz: Agieren, Beobachten, Reagieren. Auf dieser Grundlage ergeben sich innovative Praktiken, also „völlig neue“ Lösungen. Chaotische Phänomene entsprechen Nassim Talebs „Schwarzen Schwänen“ – also Phänomene, die sich statistisch nicht vorhersagen oder rekonstruieren lassen und die einen maßgeblichen Einfluss auf die Umwelt haben (Taleb 2010). Ihm zufolge ist kontrafaktisches Denken eine Möglichkeit, sich vor „Schwarzen Schwänen“ zu schützen. Kontrafaktisches Denken beinhaltet eine Auseinandersetzung mit denkbaren Zukünften in Form von Szenarien. Dies ermöglicht Systemen den Aufbau einer höheren Reaktionsfähigkeit und damit eine „Grund-Robustheit“ in unerwarteten Krisenfällen.

Im Kontext der Flüchtlingskrise stellen sich unter anderem folgende Fragen: Welcher Art sind die gegenwärtigen Probleme, die sich den Gesellschaften heute stellen: simple, komplizierte, komplexe oder/und chaotische? Wie reagiert die gegenwärtige Flüchtlingspolitik überwiegend darauf? Was braucht es, um adäquater zu antworten?

Resilienz befasst sich typischerweise mit komplexen und chaotischen Problemen. Die Schlüsselkompetenz ist dabei die Entwicklung von neuen Lösungen, aus der Situation heraus. Übertragen auf die resiliente Gesellschaft wären mindestens zwei Zugänge denkbar – und zwar ein kurz- und ein langfristiger.

Kurzfristig und ohne größeren Zeit- und Finanzaufwand wären Formate wie z.B. Szenario-Workshops denkbar. Diese Idee ist nicht grundsätzlich neu, sie stammt aus dem „Strategic Wargaming“, und diente den Militärs während des Kalten Kriegs als Instrument, um sich auf unterschiedliche Szenarien strategisch vorzubereiten. Diese Methode erfreut sich mittlerweile auch bei immer mehr Unternehmen außerhalb Europas zunehmender Beliebtheit und ließe sich auch als strategisches Werkzeug für eine resilientere Flüchtlingspolitik nutzen. Innerhalb eines zweitägigen Workshops könnte das Wissen unterschiedlicher Akteure (z.B. aus Flüchtlingsinitiativen, Sicherheitsleuten, aus der politischen Verwaltung, Unternehmer etc.), mithilfe spezieller Moderationstechniken in unterschiedliche Szenarien zusammengeführt werden. Hierbei ginge es nicht (!) um Zukunftsvorhersagen, sondern um die systematische Vorbereitung auf mögliche Zukunftsverläufe und Wissensbündelung. Dieser Ansatz wird erfolgreich von der Beratungsboutique, DIE DENKBANK, umgesetzt und wäre auf eine Fragestellung, wie z.B. „Flüchtlingspolitik der Bundesrepublik 2020“ problemlos übertragbar.

Langfristig wären weitere Formate denkbar, auch hier möglichst mit heterogenen Gruppen, in denen z.B. sozial-ökonomische und integrationspolitische Rahmenbedingungen neu gedacht und in Realexperimenten getestet werden. So scheint es bislang weltweit noch kein Wohlfahrtsregime zu geben, das alle drei Anforderungen für soziale Stabilität und hohe Resilienz zugleich erfüllt: Erstens, Sicherstellung größtmöglicher sozialer Gleichheit; zweitens breitestmöglicher Zugang zu Arbeit; drittens all dies bei niedrigem finanziellen und bürokratischen Aufwand.

So weisen z.B. die liberalen Wohlfahrtsregime (z.B. UK, USA) eine hohe soziale Ungleichheit, dafür aber einen relativ breiten und flexiblen Zugang zu Arbeit auf. Die konservativen Regime Kontinentaleuropas hingegen (z.B. D, F), zeichnen sich zwar durch höhere soziale Gleichheit, dafür aber durch einen relativ schlechteren Arbeitsmarktzugang und eine hohe Bürokratie aus. Die skandinavischen

Länder schneiden international in Bezug auf psychisches Wohlbefinden, gegenseitige Hilfsbereitschaft und Vertrauen mit am besten ab, was Studien zufolge durchaus mit der relativ hohen sozialen Gleichheit, bei gleichzeitig hoher Arbeitsmarktintegration zusammenhängt (näher dazu Fathi 2013). Allerdings ist das skandinavische Regime sehr kostenaufwendig und bürokratisch und in Bezug auf die aktuelle Flüchtlingskrise an dieser Stelle sehr verwundbar.

Ähnliche Überlegungen gelten auch für die unterschiedlichen Integrationsmodelle. In der aktuellen Diskussion stehen unter anderem das angelsächsische Multikultimodell, das niederländische „Toleranzmodell“, der „Fördern und Fordern-Ansatz“ in der Schweiz oder das Assimilationsmodell in Frankreich. Abgesehen von der Tatsache, dass sich historisch gewachsene sozialökonomische Strukturen von Land zu Land kaum übertragen lassen, ist mir bislang noch kein hinreichend erfolgreiches staatliches Integrationsmodell bekannt, das in der Flüchtlingskrise als „Leuchtturm“ dienen könnte. All dies deutet an, dass es nicht nur ausreicht, nach „Best Practices“ oder „Good Practices“ zu suchen und damit aus der Vergangenheit zu lernen, sondern sich für völlig neue Modelle zu öffnen und damit „von der Zukunft zu lernen“. An Formaten, die dazu beitragen könnten, „neu zu denken“ und wertvolles Erfahrungswissen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilssegmenten neu zu verknüpfen und in Realexperimenten zu testen, fehlt es nicht: Ob Design Thinking, Scharmers U-Prozess oder der neuerdings immer stärker diskutierten Collaboratory (eine Wortneuschöpfung aus „Collaboration“ und „Laboratory“) – all diese und andere Ansätze könnten zu einer systematischen und kreativen Ausnutzung der kollektiven Intelligenz von Gruppen und – entsprechend über einen längeren Zeitraum moderiert – von Gesellschaften dienen.

Komponente 4: Kompetenzförderung

Wenn wir davon ausgehen, dass die resiliente Gesellschaft ein ineinander verschachteltes System ist, bei dem die gesellschaftliche, organisationale und individuelle Ebene inei-

nandergreifen, kommt dem resilienten Individuum eine besondere Rolle zu. Mit anderen Worten: Eine resiliente Gesellschaft wird durch resiliente Individuen zusammengehalten.

Tatsächlich fokussieren die wenigen Beiträge, die „Resilienz“ und „Flüchtlingskrise“ in einem Zusammenhang diskutieren, auf genau diesen Aspekt. Dabei wird am öftesten betont, dass der Schwerpunkt einer erfolgreichen Flüchtlingspolitik darauf abzielen müsse, Flüchtlinge in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken. Dies setzt vor allem eine zügige Administration, einen Zugang zu Arbeit, Bildung und Gesundheit sowie unbürokratische Anerkennung vorhandener Qualifikationen voraus (WEF 2016; Holzbrecher 2015). Eine stärkere Partizipation und Selbstwirksamkeit von Flüchtlingen erscheint vor dem Hintergrund einer sich abzeichnenden abflauenden Wirtschaftsentwicklung entscheidend für die gesamtgesellschaftliche Resilienz.

Selbstwirksamkeit setzt Kompetenz und Qualifikation voraus. Im weitesten Sinne meint resiliente Kompetenzförderung nicht nur fachliche, sondern vor allem auch menschliche Qualifikation. Idealerweise sollte sie auch die Bevölkerung der Mehrheitsgesellschaft umfassen. Hier geht es z.B. um Kommunikationskompetenz, inter- und transkulturelle Sensibilisierung, Konfliktkompetenz, und natürlich auch um psychische Resilienzförderung. Nicht zu unterschätzen zur Vorbeugung sozialer Krisen wäre eine systematische und kultursensible psychologische Begleitung und Traumabearbeitung.

Der Diskurs um individuelle Kompetenzförderung ist vor dem Hintergrund der Anforderungen unserer Wissensgesellschaft nicht neu. Vielmehr knüpft die resiliente Gesellschaft an dieser Stelle direkt an den bestehenden Diskurs um die „lernende Gesellschaft“ und der Forderung nach „lebenslangem Lernen“ an.

Was für individuelle Kompetenzen braucht es auf allen Seiten, um die Flüchtlingskrise zu bewältigen? Wie kann die Selbstwirksamkeit von Flüchtlingen schneller und effektiver koordiniert werden? Ließe sich unter Umständen auch voneinander lernen?

Komponente 5: Resilienzkultur

Eine oft unberücksichtigte und zugleich hoch relevante Komponente ist die „Resilienzkultur“. Der Begriff ist wenig verbreitet und kaum erschlossen, doch finden sich unterschiedliche Zugänge dazu.

Einige Resilienzforscher befassten sich z.B. mit der Frage, weshalb einige ethnische Gruppen, trotz Diskriminierung vonseiten der Mehrheitsgesellschaft, zu einem vergleichsweise höheren sozialen Status und Erfolg kamen. So berichteten Judith R. Kramer und Seymour Leventman, dass die Nachkommen osteuropäischer Juden, die in den USA einwanderten, trotz der großen Armut nicht nur eine gute Integration der eigenen Kinder aufwiesen. Sie waren auch weniger kriminell als die amerikanische Bevölkerung und besuchten überdurchschnittlich häufig eine Universität. Nathan Caplan führte dies auf kulturelle Faktoren und auf starkes elterliches Engagement zurück und kam zu ähnlichen Schlüssen hinsichtlich der Kindern der so genannten „Boat People“. Als „Boat People“ wurden in den 1970er und 1980er Jahren vietnamesische Flüchtlinge bekannt, die nach dem Vietnamkrieg aus Angst vor dem neuen kommunistischen Regime mit Booten über das südchinesische Meer flohen. Trotz ihrer niedrigen Bildung und hohen Armut schnitten zum Erstaunen der Wissenschaft die Flüchtlingskinder bei allen Leistungstests besser ab als Kinder aus der Mittelschicht. Eines der auffälligsten Ergebnisse der Studie war, dass Kinder mit vielen Geschwistern sich als leistungsstärkste erwiesen. Die Erklärung dahinter war und ist, dass die vietnamesische Kultur eher kollektivistisch orientiert geprägt sei und dass von den älteren Geschwistern erwartet werde, dass sie ihren jüngeren Geschwistern bei den Hausaufgaben helfen. Davon profitieren die Kinder enorm, indem sie von ihren Geschwistern nicht nur Fakten lern-

ten, sondern auch akademische Strategien und Werthaltungen abschauen konnten (Caplan et al. 1989).

Es dürfte sich – zumindest nach heutigem Kenntnisstand – als kaum möglich erweisen, kulturelle Erfolgsstrategien auf andere Kulturen zu übertragen. Im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Flüchtlingskrise stellt sich dennoch die Frage, ob und inwieweit es universelle Erfolgsfaktoren gibt, die Integration „von unten“ befördern ließe, z.B. über eine Art „Mentoring-Programme“, die in die Curricula von Schulen und Universitäten aufgenommen werden könnten und bei denen Angehörige unterschiedlicher Ethnien gezielt voneinander lernen und einander fördern könnten. Diese und andere Felder ließen sich noch weiter erschließen.

Zuletzt sei noch auf die neuesten Forschungsergebnisse des IRS Leibniz Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung hingewiesen. In einer zweijährigen, 2012 veröffentlichten Studie beleuchteten sie einen bis dato noch unerforschten Aspekt in der Erforschung der resilienten Gesellschaft. Unter Rückgriff auf die so genannte „Akteurs-Netzwerk-Theorie“ deckte ihre Studie auf, dass die Resilienz einer Gesellschaft in Bezug auf eine Bedrohung in erster Linie von ihrer Wahrnehmung dieser Bedrohung abhinge. Sehr anschaulich lässt sich dies am Beispiel der Niederlande darstellen. Von jeher wird das Land von Flutkatastrophen heimgesucht. Bis in die 1990er Jahre zielte die Resilienzstrategie auf den Deichbau ab, in der sich die Wahrnehmung widerspiegelte, das Wasser von sich „wegzuhalten“. Die neue Resilienzstrategie „leven met water“ liefert ein klassisches Beispiel für Krisentransformation – sprich: eine Nutzung neuer Chancen aus der Krise heraus. Seitdem bestimmen schwimmende Architekturen das Stadtbild der Niederlande (Christmann 2011).

Vergangenheit:

Deiche gegen Sturmfluten

**Gegenwart:** Leben mit

leven met w



In Bezug auf die Flüchtlingskrise stellen sich mindestens folgende Fragen: Was ist bedrohlich? Geht es um „Überfremdung“? Um Verlust der eigenen Identität? Um soziale Stabilität? Wie erschaffen wir Bedrohung? Und was ist dabei die „resilienzförderliche“ bzw. „-unförderliche“ Rolle der Medien? Wo ergeben sich neue Chancen? Ließe sich z.B. Resilienz voneinander lernen (Holzbrecher 2015)?

3 | Fazit: Sieben Thesen

Ich fasse meinen Beitrag in sieben Thesen zusammen: **Die resiliente Gesellschaft ist...**

1. **...mehrdeutig und umstritten.** Sie ist eine Ein-Wort-Antwort auf sehr unterschiedliche Krisenphänomene. Doch gerade die kontextübergreifende Verwendbarkeit erscheint auf dem zweiten Blick sinnvoll, zumal die Flüchtlingskrise selbst eine Großkrise ist, die sich über viele Dimensionen (Soziales, Volkswirtschaft, Politik, Kultur etc.) erstreckt.
2. **...bedeutet Auseinandersetzung mit dem Unvorhersehbaren.** Resilienz bedeutet Umgang mit Nicht-Wissen, mit Überraschungen und damit die Fähigkeit, neue Wege bestreiten zu können und vor allem zu lernen. Lernen kann man einerseits „von der Vergangenheit“, doch im Umgang mit dem Neuen dürfte „Lernen von der Zukunft“ entscheidend sein. Hierzu finden sich eine Fülle von Formaten, z.B. U Theorie, Design Thinking, Collaboratory etc., die sich bei der Bearbeitung komplexer und chaotischer Krisen bewährt haben. Und genutzt werden müssten.
3. **...hat nicht EINEN „Normalzustand“.** Die Evolution kennt nicht nur einen einzigen Normalzustand, vielmehr können wir von einem fortlaufenden Prozess mit wiederkehrenden Zyklen ausgehen. Krisen bedeuten in der Regel, dass nichts mehr so sein wird, wie es war. Dies bedeutet zugleich auch die Bewegung hin zu einem „neuen Normalzustand“.
4. **...bedeutet gesamtgesellschaftliches Lernen.** Großkrisenbewältigung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und Herausforderung. Moderne Gesellschaften sind hochgradig ausdifferenziert in vielfältige Teilsysteme, z.B. Medien, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft etc. Die Herausforderung besteht darin, das wertvolle Wissen und die Ressourcen dieser Teilsysteme effektiv(er) zu bündeln, z.B. durch Netzwerke effektiven Handelns, gesellschaftliche Mediation etc.
5. **...beinhaltet individuelle Kompetenzförderung, v.a. Selbstwirksamkeit.** Dies setzt nicht nur fachliche Qualifikation voraus, sondern auch menschliche Kompetenzförderung und Begleitung, z.B. Traumabearbeitung und Resilienzförderung. Hier besteht ein direkter Anknüpfungspunkt zur bereits bestehenden politischen Forderung des „lebenslangen Lernens“, welches auch die Mehrheitsgesellschaft betrifft.
6. **...bedeutet Resilienzkultur:** Dies beinhaltet nicht nur Bedingungsfaktoren, wie z.B. sozialer Zusammenhalt und ausgeprägte Lernkultur, welche die Wissenschaft bereits bei so genannten „resilienten Gruppen“ beobachten konnte. Im weitesten Sinne hängt die Resilienz der Gesamtgesellschaft von der Art und Weise ab, wie sie die Bedrohung und sich im Verhältnis zu Bedrohung wahrnimmt. Und darin Chancen zu erkennen vermag (vgl. z.B.

das Beispiel Niederlande und die Flutkatastrophe).

7. **...ist in der Umsetzung ungewiss, kostspielig und unangenehm.** Mit anderen Worten: Resilienzförderung setzt Investitionen voraus, ist langfristig ausgerichtet und meistens noch nicht einmal kosteneffizient. Anders als das klassische Risikomanagement bereitet Resilienzmanagement auf Ereignisse vor, die sich nicht vorhersehen und daher auch nicht vernünftig kalkulieren lassen. Dies macht daher das Konzept der resilienten Gesellschaft für politische Planung, insbesondere innerhalb einer Legislaturperiode, sehr unattraktiv. Andererseits ist die Flüchtlingskrise bereits manifest. Bleibt noch eine große Wahl?

Dr. Karim P. Fathi (geb. 1979) ist unter anderem als Dozent, Berater, Forscher, Autor zu den Themen Konflikttransformation und Resilienzförderung tätig. Affiliationen: Unter anderem ist er Partner DER DENKBANK, Gründungspartner der Akademie für Empathie und geschäftsführender Gesellschafter von PROTECTIVES.

Literatur

- Birkmann, J.* 2006: Measuring Vulnerability to Natural Hazards: Towards Disaster Resilient Societies. United Nations University Press.
- Birkmann, J et al* 2011: Glossar – Klimawandel und Raumentwicklung. E-Paper der ARL. Hannover.
- Caplan, N. et al* 1989: The Boat People and Achievement in America: A study of family life, hard work, and cultural values. University of Michigan Press.
- Christmann, G. et al.* 2011: Resilienz und Vulnerabilität in sozio-räumlicher Perspektive. IRS Leibniz Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. Erkner.
- Fathi, K. / Benedikter, R.* 2013: Was ist eine resiliente Gesellschaft? Plädoyer für ein neues Konzept sozialer Zukunftssicherung in Krisenzeiten, Supplement zu Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen Heft 2/2013.
- Fathi, K.* 2013: Conflict potential of different welfare regimes: a meta-theoretical perspective. In: Karolewski, I. P. / Suszycki, A. M. (2013): European Welfare states: citizenship, nationalism and conflict. Osnabrück, Fibre: 41-74.
- Fathi, K.* 2014: Resilienz - taugt dieser Begriff als „Ein-Wort-Antwort“ auf die Häufung von Krisen? In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen - PLUS, Supplement zu Heft 4/2014. Einsehbar unter: http://www.fjsnb.org/sites/default/files/FJSB-Plus/fjsb-plus_2014-4_fathi.pdf
- Holling, C.S. / Gunderson, L.H.* 2002: Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems, Island Press.
- Holzbrecher, A.* 2015: Die Flüchtlingskrise als Chance. Badische Zeitung. <http://www.badische-zeitung.de/kommentare-1/die-fluechtlingskrise-als-chance--112667205.html>
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg* 2015: Flüchtlinge in Deutschland. <http://www.lpb-bw.de/fluechtlingsproblematik.html#c24505>
- Luhmann, Niklas* 1984: Soziale Systeme. Frankfurt a. M.
- Metzig, W. / Schuster, M.* 2003: Lernen zu lernen: Lernstrategien wirkungsvoll einsetzen. Springer.
- Pestel Institut* 2010: Regionale Krisenfestigkeit: Eine indikatorengestützte Bestandsaufnahme auf der Ebene der Kreise und der kreisfreien Städte. Hannover.
- Perron, W.* 2011: Resilienz in der offenen Gesellschaft – das Freiburger Center for Security and Society. In: Just, H. / Kind, H. / Koch, H. (Hrsg.): Solidarität: Dem Einzelnen oder der Gesellschaft verpflichtet? Kolloquium 19. November 2010, Schrif-

- tenreihe der Ethik - Kommission der Albert-Ludwigs-Universität Heft 6, Freiburg: 110.
- Petermann, T. et al* 2010: Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften - am Beispiel eines großräumigen und langandauernden Ausfalls der Stromversorgung. *TAB-Arbeitsbericht Nr. 141. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Berlin.*
- Popper, K.* 2004: Alles Leben ist Problemlösen. München.
- Scharmer, C. O.* 2009: Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Carl Auer Verlag.
- Scharmer, C. O.* 1995: Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen: auf der Suche nach Infrastrukturen für eine lernende Gesellschaft; dialogische Neugründung von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Stuttgart: M & P Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Schneidewind, U. / Singer-Brodowski, M.* 2013: Transformative Wissenschaft – Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg.
- Snowden, D. / Boone, M.* 2007: A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. Nov 2007.
- Taleb, N.* 2010: The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York.
- Weick, K. E. / Sutcliffe, K. M.* 2001: Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wink, R. et al.* 2015: Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen. Taschenbuch, Gabler, Betriebswirt.-Verlag.
- World Economic Forum* 2016: Global Risk Report 2016. Runterladen unter <http://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2016> .
- Zander, M.* 2011: Handbuch Resilienzförderung. Springer Verlag.