



# Bayerischer Forschungsverbund Fit for Change

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen





## ForChange und Resilienz

Der Forschungsverbund ForChange wurde 2013 „vor dem Hintergrund tiefgreifender systemischer Veränderungen“ eingerichtet, z. B. Klimawandel, Energiewende, demographischer Wandel, New Economy, Digitalisierung, Fundamentalismus. Er hatte den Auftrag, „diejenigen Kompetenzen und Verhaltensweisen zu identifizieren und zu analysieren, die Individuen, soziale Gruppen und Institutionen befähigen, diese Transformationen zu verstehen und sich adäquat anzupassen“. Im Zentrum stand dabei von Anfang an der Begriff der Resilienz: Wie kann ein System (eine Person, eine Organisation, eine Institution) allen „Störungen“ und allem „Anpassungs- und Innovationsdruck“ zum Trotz „seine Stabilität bewahren“ (so die Ausschreibung)?

Diese Perspektive wurde in 13 Projekten aus sehr unterschiedlichen wissenschaftlichen Kontexten genutzt, um Handlungsempfehlungen für Akteure in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu erarbeiten. Dazu kam ein zweites Ziel: Der Verbund hat sich vorgenommen, den Begriff der Resilienz selbst auf den Prüfstand zu stellen und ihn konzeptionell weiterzuentwickeln.

# Was bedeutet Resilienz?

„Die Fähigkeit, unter widrigen äußeren Bedingungen oder in Krisenzeiten stabil zu bleiben und die jeweilige Funktionalität zu erhalten.“

„Wer von Resilienz spricht, hat erstens eine Bedrohung im Sinn, muss zweitens die Funktionen bestimmen, die z. B. ein soziales Funktionssystem für die Gesellschaft hat, und dann nach Schwachstellen und Stärken dieses Systems suchen, und konzentriert sich folgerichtig drittens auf Systemerhalt, auf Überleben, auf Verbesserung.“

(nach Katalog zur Ausstellung ZUKUNFT ÜBERLEBEN, Resilienz und Design, Färberei München, Oktober 2016.)

„Kernelemente von Resilienz sind

1. die Perspektive der Normativität,
2. die Frage nach Stabilität, Transformations- und Adaptionsfähigkeit,
3. das Ziel der Systemerhaltung.“

(nach Bösch, Vogt, Binder, Rathgeber, GAIA Sonderheft Resilienz 26/S1, 2017, 164.)

## Bayerischer Forschungsverbund ForChange

Im Forschungsverbund ForChange arbeiteten Wissenschaftler\*innen aus 13 Forschungsgruppen und zehn unterschiedlichen Fachdisziplinen zusammen, gefördert durch das Bayerische Ministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst. Beteiligt waren die Universitäten Augsburg, München, Erlangen-Nürnberg, Regensburg und Würzburg.

In allen Teilprojekten von ForChange waren drei Komponenten von entscheidender Bedeutung:

- Die Beobachtung von Wandel und Veränderungsprozessen
- Die Analyse von normativen Rahmenbedingungen und verfügbaren Ressourcen
- Das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten

Die gemeinsamen Forschungsfragen, insbesondere der Begriff der Resilienz, aber auch die Forschungsfelder Governance, Ressourcen und Normen sowie öffentliche Legitimation wurden im Rahmen von Arbeitsgruppen und im Gesamtverbund bearbeitet. Im Zeitraum von Juni 2013 - November 2017 entstanden aus dem intensiven Austausch der Gruppe mehrere öffentliche Veranstaltungen, häufig in Kooperation mit anderen Kooperationspartnern. Auch der Wissenstransfer der Forschungsergebnisse in andere Gesellschaftsbereiche war Teil der Arbeit im Verbund.

Ausführliche Information zu den Teilprojekten, den Diskussionen und den Ergebnissen des Verbunds:  
[www.forchange.de](http://www.forchange.de) und <http://resilienz.hypothesen.org>

## Ergebnisse

**Ergebnis I:** ForChange setzt einen Kontrapunkt zur konservativen Ausrichtung von Resilienz (zum Fokus auf die Optimierung des Bestehenden) und regt die Gestaltung des Wandels an. Resilienz ist ohne normative Entscheidungen nicht zu haben: Was wollen wir erhalten, wie wollen wir leben, wie lässt sich persönliches Glück erreichen? Um es noch deutlicher zu sagen: Eine solche Wertedebatte ist notwendiger Bestandteil des Resilienzverständnisses, das der Forschungsverbund entwickelt hat. Dazu gehört, Entscheider in Wirtschaft und Politik nicht aus ihrer Verantwortung zu entlassen.

**Ergebnis II:** Das Resilienzverständnis des Forschungsverbunds schließt einen Impuls zur Reflexivität ein, der sich auf das Wissenschaftssystem selbst bezieht sowie auf die Verwendung von wissenschaftlichen Konzepten in öffentlichen Debatten. Dieser Impuls zielt auf drei Ebenen: auf die Konkurrenz von Konzepten in der Wissenschaft sowie auf die Folgen für Untersuchungsdesigns und Ergebnisse (etwa: Resilienz vs. Nachhaltigkeit vs. Transformation vs.

Risiko), auf die Implikationen, die die Adaption wissenschaftlicher Begriffe zu Leitsternen der politischen Debatte hat, und auf die Wertedebatte, die untrennbar mit dem Resilienzverständnis verbunden ist: Was wollen wir erhalten, wie wollen wir leben, wie lässt sich persönliches Glück erreichen?

**Ergebnis III:** Die Erfahrungen in ForChange zeigen, dass sich der Resilienzverständnis sowohl als Werkzeug für den interdisziplinären Dialog eignet als auch für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Zwei Dutzend Akademikerinnen und Akademiker haben vier Jahre über Resilienz gestritten und sind mit dieser Debatte in sehr unterschiedlichen Formaten (Vortrag, Workshop, Podiumsdiskussion, Ausstellung, Blog) aus dem Elfenbeinturm hinausgegangen. Die entsprechenden Lernprozesse (persönlich, diszipliniert) in diesem eher heterogen zusammengesetzten Forschungsverbund gehören sicher zu den wichtigsten Ergebnissen.

## Handlungsempfehlungen

**Empfehlung I:** *Resilienzfaktor Kommunikation.* Resilienz kann Organisationen, Institutionen, sozialen Funktionssystemen und Gesellschaften nur dann attestiert werden, wenn sie Debatten über Werte, über ihre Identität und über ihre Ziele ermöglichen und stimulieren. Dazu gehört, entsprechende Kommunikationskanäle zu institutionalisieren. Solche Debatten erfordern guten Willen, finanzielle Mittel und Zeit. Folglich sind hier Führungskräfte besonders gefordert.

**Empfehlung II:** *Resilienzfaktor Transparenz.* Wer Bedrohungen nicht kennt und diskutiert oder wer vielleicht nicht einmal dafür sensibilisiert ist, dass es Bedrohungen geben könnte, dem mangelt es genauso an Resilienz wie denjenigen, die interne und externe Konflikte und Bruchstellen verschleiern oder bagatellisieren. Umgekehrt und damit positiv formuliert: Resilienz verlangt, Wissen zur Verfügung zu stellen und die Normen offenzulegen, die Strukturen und Entscheidungen legitimieren. Wissenschaft wird so zu einem

Resilienzgenerator. Ohne Strukturen, die systematisch Wissen über Bedrohungen, unsichtbare Bedingungen des eigenen Handelns und nichtintendierte Folgen dieses Handelns generieren, ist der Resilienzfaktor Transparenz nicht zu haben.

**Empfehlung III:** *Resilienz vs. Gewinn- und Effektivitätsmaximierung.* Resilienz erfordert Ressourcen: Zeit, Geld und oft auch Personal, das sich in den Bilanzen von Unternehmen, Behörden und anderen Einrichtungen schon deshalb nicht sofort zwingend positiv niederschlägt, weil die Aufgaben langfristig angelegt sind und der Beitrag zum Erfolg höchstens indirekt und möglicherweise auch gar nicht zu messen ist. ForChange stellt damit das Ideal der Effektivität und der Gewinnmaximierung auf den Prüfstand, das das Handeln der Gegenwart bestimmt. Das heißt: Resilienz verlangt insgesamt ein Umdenken, vor allem bei denen, die in irgendeiner Form Verantwortung tragen.



Münchener Theologische Zeitschrift (2016), Theologische und ethische Dimensionen von Resilienz, 67. Jahrgang Heft 3 (2016)

Karidi, Maria, Schneider, Martin, Gutwald, Rebecca (Hrsg.) (2018), Resilienz. Perspektiven zu Wandel und Transformation, Wiesbaden: VS.

GAIA 26/S1 (2017), Sonderheft: Resilienz –Analysetool für soziale Transformation.

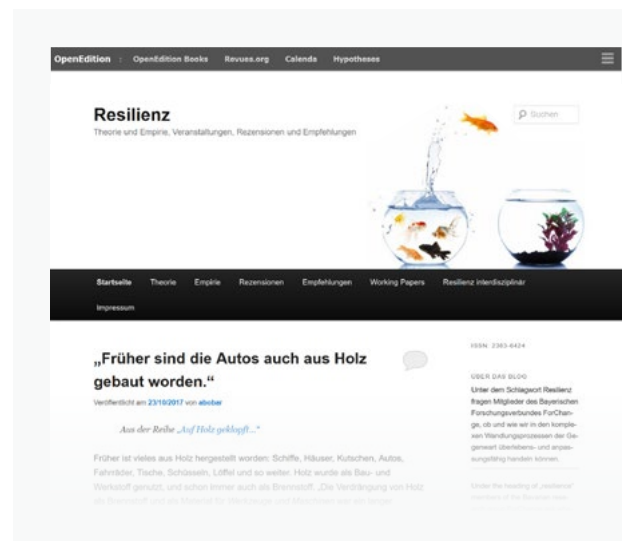
[http://www.kaththeol.uni-muenchen.de/publikationen/theol\\_zeitung/einzelhefte/2016\\_67\\_3.html](http://www.kaththeol.uni-muenchen.de/publikationen/theol_zeitung/einzelhefte/2016_67_3.html)

<http://www.springer.com/de/book/9783658192211>

<https://www.oekom.de/zeitschriften/gaia/archive/archive/heft/801.html>

ForChange hat im Mai 2014 den wissenschaftlichen Blog *Resilienz. Theorie und Empirie, Veranstaltungen, Rezensionen und Empfehlungen* eingerichtet, der auf der öffentlich finanzierten und werbefreien Plattform [hypotheses.org](http://hypotheses.org) angesiedelt ist. Dort wurden Fragen, Aktivitäten sowie Zwischenergebnisse diskutiert und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Seite <https://resilienz.hypotheses.org> hatte allein von Januar bis Mai 2016 knapp 40.000 Zugriffe und damit deutlich mehr Leser als durchschnittliche sozialwissenschaftliche Fachzeitschriften oder Sammelbände.

Der Blog dient u. a. zur Veröffentlichung von zehn aus ForChange entstandenen Working Papers: Ausarbeitungen aus Vorträgen, Abschlussarbeiten und Projektzwischenstände.





# Reflexive Politikberatung. Wandel erforschen und gestalten

Prof. Dr. Christoph Weller  
Universität Augsburg  
Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Charlotte Rungius, M.A.

## KONTAKT

weller@phil.uni-augsburg.de

## Fragestellung und Ergebnisse

Politische Entscheidungen sind mehr denn je auf wissenschaftliche Erkenntnisse angewiesen. Allerdings sind diese stets von Vorannahmen abhängig und dadurch niemals völlig objektiv: Wie wird und wie kann mit diesem grundlegenden Dilemma wissenschaftlicher Politikberatung in einem komplexen Handlungsfeld wie dem der Außenpolitik verantwortlich umgegangen werden?

**Ergebnis I:** Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich sowohl das politische Personal im Bereich der Außenpolitik als auch Wissenschaftler\*innen der Kontingenz des Wissens als auch der damit einhergehenden Normativität im Großen und Ganzen bewusst sind. Gleichzeitig deutet sich an, dass der Reflexivität des Wissens in Beratungsprozessen praktische Grenzen gesetzt sind. Stattdessen scheinen die wissenschaftliche Position, die Bekanntheit und persönliche Integrität und die Vernetztheit von Wissenschaftler\*innen als Kriterien bei der Auswahl von Wissensangeboten in außenpolitischen Entscheidungsprozessen besondere Berücksichtigung zu finden.

**Ergebnis II:** „Reflexive Politikberatung“ widersetzt sich der Verdoppelung politischer Auseinandersetzungen mit Theorieargumenten. Sie zielt stattdessen auf Kommunikation und Austausch mit dem politischen Personal, um über die Differenzen des Wissens und der Überzeugungen zu (außen-)politischen Fragen aufzuklären. Dabei entstehen neues Wissen, alternative politische Handlungsoptionen und ein differenziertes Verständnis für Möglichkeiten und Grenzen wissenschaftlicher Politikberatung.

# Handlungsempfehlungen

## ZIELGRUPPE: Wissenschaftsforschung und Wissenschaftspolitik

Das Misstrauen gegenüber der Unabhängigkeit von Expert\*innen und Journalist\*innen und ihren Einsichten und Darstellungen hat deutlich zugenommen. Damit wird auch die Funktionsfähigkeit einer wesentlichen Säule des demokratischen Gemeinwesens potentiell in Zweifel gezogen (Stichwort: Fake-news usw.). Die in diesem Misstrauen zum Ausdruck gelangende Skepsis gegenüber der Objektivität und Eindeutigkeit politisch relevanten Wissens ist zweifellos nicht unbegründet, aber umso mehr muss ihr aus einer wissenschaftstheoretisch reflektierten Perspektive aktiv begegnet werden.

**Empfehlung I:** Dies sollte als eine gesellschaftspolitisch höchst aktuelle und brisante Aufgabe der Wissenschafts- und Politikberatungsforschung verstanden werden.

**Empfehlung II:** Die Rolle wissenschaftlichen Wissens in Politik und Gesellschaft sollte vermehrt unter erkenntnistheoretischen Gesichtspunkten untersucht werden. Dabei sind insbesondere Fragen zu bearbeiten wie: Was können wir „tatsächlich“ wissen? Und wie, auf welchen methodologischen Wegen können wir zu solchem Wissen gelangen?

**Empfehlung III:** Eine solche Auseinandersetzung sollte ihr Augenmerk verstärkt auf die Person der einzelnen Wissenschaftler\*innen mit ihren Hoffnungen, Überzeugungen und Empfindungen richten und dabei die Normativität als erkenntnistheoretischen Wert neu ausleuchten, gerade in ihrer Bedeutung für die politikberatende Kommunikation.

## ZIELGRUPPE: Politikberatende Wissenschaft

Eine auch im Feld der Politikberatung reflexive Wissenschaft ist zugleich eine Antwort auf die gesellschaftliche Krise des Wahrheitsbegriffs. Damit sich diese Krise nicht zur politischen Glaubwürdigkeitskrise auswächst, ist in einer Demokratie gerade die Politikberatende Wissenschaft gefragt, durch eine transparente Reflexion und Vermittlung die Normativität ihrer Erkenntnisbedingungen zu erklären. Als unvermeidliche Nebenfolge müsste man sich dabei potentiell auch politisch angreifbar machen.

**Empfehlung I:** Die gemeinsamen Räume für die Thematisierung der Entstehungsbedingungen wissenschaftlichen Wissens sollten gestärkt werden.

**Empfehlung II:** Mehr Mut zu persönlichen Positionierungen und Bekenntnissen! Am Anfang guter Wissenschaft stehen immer auch Vermutungen und Überzeugungen. Diese lassen sich im Ergebnis ohnehin kaum verstecken. Ihre Offenlegung macht Erkenntnisse

hingegen glaubwürdiger und transparenter. Auf diese Weise können politische Debatten in einer Demokratie fundierter geführt werden.

**Empfehlung III:** Dem Vorwurf, wissenschaftliche Analysen würden durch persönliche Positionierung der Wissenschaftler\*innen zur subjektiven Meinung, kann insbesondere durch die Darlegung der zugrunde gelegten Methodologie (Methoden, Theorie, Epistemologie) begegnet werden.

Bayerisches Staatsministerium für  
Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst

Gefördert von:

